

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

UNIVERZITET SINERGIJA

Broj: 674/15

Datum: 08.07.2015. godine

Raje Baničića bb, Bijeljina

STRATEGIJA RAZVOJA

**UNIVERZITETA SINERGIJA BIJEJINA
ZA PERIOD OD 2015. DO 2020. GODINE**

KANCELARIJA ZA OSIGURANJE KVALITETA

Ulica Raje Baničića bb, Bijeljina

tel: 055-217-100, 055-217-101

Bijeljina, maj 2015. godine

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Sadržaj

UVOD	3
I O UNIVERZITETU SINERGIJA BIJELJINA	6
1.1 OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU	6
II ANALIZA OKRUŽENJA	10
2.1 ANALIZA TRŽIŠTA.....	10
2.2 ANALIZA KONKURENCIJE	10
2.3 ANALIZA ZAKONSKE REGULATIVE	15
2.4 OSTALA ANALIZA OKRUŽENJA.....	17
III ANALIZA PROFILA UNIVERZITETA	19
3.1 LOKACIJA UNIVERZITETA	19
3.2 PRAVNA AKTA UNIVERZITETA.....	19
3.3 ORGANIZACIONA STRUKTURA UNIVERZITETA	21
3.4 LJUDSKI RESURSI	22
3.5 PROSTORNE MOGUĆNOSTI, OPREMLJENOST OBJEKATA I KVALITET FIZIČKIH RESURSA.....	26
3.6 DINAMIKA UPISA, SADAŠNJI I OČEKIVANI BROJ STUDENATA	36
3.7 PREGLED USPJEHA NA UNIVERZITETU	41
3.8 OSTALI ELEMENTI INTERNE ANALIZE	46
IV „SWOT” ANALIZA I STRATEGIJA UNIVERZITETA	49
4.1 „SWOT” MATRICA UNIVERZITETA	49
4.2 POREĐENJE SA DRUGIM UNIVERZITETIMA	52
4.3 IDENTIFIKOVANJE KRITIČNIH FAKTORA POSLOVNOG USPJEHA	53
4.4 PRAVCI I METODE REALIZACIJE MISIJE I CILJEVA UNIVERZITETA	54
V SPROVOĐENJE — IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	61
5.1 ODREĐIVANJE CILJEVA I FORMULACIJA STRATEGIJE	61
5.2 PROCEDURE ZA PRAĆENJE ISPUNJENJA PLANOVA, DEFINISANJE CILJEVA KVALITETA I REALIZACIJU STRATEŠKIH CILJEVA	67
5.3 FAKTORI ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU MOGUĆIH STRATEGIJA.....	72
5.4 BUDŽET UNIVERZITETA.....	80

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

UVOD

Rektor Univerziteta Sinergija pokrenuo je u mjesecu decembru 2014. godine inicijativu stvaranja dokumenta „Strategija Univerziteta Sinergija za period 2015-2020. godine”. Senat je dana 01.10.2014. godine imenovao Komisiju za izradu strategije Univerziteta Sinergija (15 članova Komisije) i ovlastio Rektora da upravlja radom Komisije čiji je zadatak da utvrdi viziju i misiju Univerziteta, strategijske ciljeve, relevantne planove i aktivnosti za svaki strategijski cilj.

Strategija je izrađena u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama. Pri izradi strategije, Komisija za izradu strategije konsultovala je nastavno i nenastavno osoblje, studente, osnivače, vladin i nevladin sektor, lokalnu zajednicu, značajne privredne subjekte, poslodavce, kao i ostale relevantne partnere.

Prije početka izrade ovog dokumenta identifikovani su svi učesnici procesa izrade strategije i utvrđene uloge svih partnera, identifikovane su vrste informacija koje trebaju biti prikupljene i koji su izvori informacija, izrađeni su relevantni upitnici i utvrđeni su planovi aktivnosti za izradu strategije.

Budući da se Univerzitet, kao ustanova, bavi obrazovnom i naučno-istraživačkom djelatnošću, od njega se očekuje da zadovoljstvo i vrijednost za studente učini maksimalnim, kao i za njihove poslodavce i društvo. Otuda, bitna premisa za izradu plana funkcionisanja i razvoja Univerziteta Sinergija jeste kognitivna sposobnost autora plana da razumiju kritične faktore uspjeha i izvore za sticanje konkurentskih prednosti, tj. da svoj servis obavlja u očima svojih klijenata dovoljno atraktivno da bi zavrijedilo njihovu naklonost. Takođe, važna pretpostavka jeste sposobnost našeg Univerziteta da svoje diplomirane studente naoruža znanjem, vještinama i sposobnostima da u svakoj poslovnoj situaciji sa ljudima i, na ljudima primjeren način, ostvaruje svoju ulogu u privređivanju. Iz toga, razumije se, proizilazi i zahtjev da se ostvarivanje obrazovne misije našeg Univerziteta mora temeljiti na korišćenju nauke, kritičkog preispitivanja prakse i treninga.

Razumijevanje i sučeljavanje okruženja (šanse i opasnosti) i resursnih mogućnosti (kadrovske, finansijske, prostorne...) su prvi koraci u izradi strategije, da bi se, shodno prepoznatim kritičnim faktorima uspjeha u obrazovnoj i naučnoj djelatnosti, opredijelili izvori konkurentskih prednosti, kao i pravci, metodi i tempo razvojnog ponašanja fakulteta/akademija i univerziteta kao njihove sinergetske asocijacije. Pri tome, nužno je na adekvatan način pomiriti specifičnost misije univerziteta kao djelatnosti od posebnog društvenog interesa, institucionalne infrastrukture, očekivanja njihovih klijenata i zahtjeve profitabilnosti. Takođe, snažne premise u pristupu izradi ovog dokumenta jesu realnost, ozbiljnost, održivi razvoj i uvažavanje transparentno objektivne prednosti kao garancije za afirmaciju našeg univerziteta kao respektabilnog brenda, a ne improvizacija.

Na temelju strategijske analize zasnovane na relevantnim pokazateljima, dokument treba da definiše strategiju razvoja Univerziteta do kraja 2020. godine, odnosno da na bazi relevantnih analiza da prikaz ostvarenja vizije i misije, strategijskih i operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, konkretnih

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

programa i projekata u nastojanjima da Univerzitet bude integrisan u evropski prostor visokog obrazovanja (*European Higher Education Area – EHEA*).

Na potrebu za dokumentom „[Strategija Univerziteta Sinergija za period od 2015-2020. godine](#)” ukazuju kako interni tako i eksterni razlozi. Interne razloge nalazimo u potrebi postojanja strategijskog razvojnog dokumenta koji će poslužiti kao osnov za kreiranje godišnjih planova razvoja u kojima će projekti i programi biti usklađeni sa održivim dugoročnim razvojnim ciljevima. Ovaj dokument predstavlja nastavak realizacije razvoja Univerziteta započetog njegovim osnivanjem 2005. godine. Na ovaj način Univerzitet pred osnivača, akademsku i širu javnost stavlja konkretne ciljeve i očekivanja pri čemu ostaje otvoren za sve ideje i kritike usmjerene na poboljšanja. Eksterni razlozi proističu iz zahtjeva zakona i strategijskih dokumenata donešenih na različitim nivoima vlasti u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, kao i na evropskom nivou.

„[Strategija Univerziteta Sinergija za period od 2015-2020. godine](#)” obuhvata zahtjeve koji proizilaze iz relevantnih zakonskih i strategijskih okvira, udovoljava internim i eksternim izazovima, ispunjava očekivanja akademske zajednice, osnivača i šire javnosti. Ovim dokumentom, teži se odgovoriti na pitanja:

- Gdje smo sada i zašto smo tu?
- Gdje bismo mogli da budemo?
- Gdje želimo stići do kraja 2020. godine?
- Kako ćemo do tamo doći?
- Kako pratiti da li je ostvareno u skladu sa planiranim i mogućim?

[Strategija predstavlja skup pravila odlučivanja i vodič](#) koji vodi Univerzitet Sinergija u budućnost radi dostizanja budućih ciljeva. Strategija Univerziteta Sinergija:

- usmjerava – predstavlja nit vodilju poslovnih procesa,
- ima za cilj integraciju potencijala – postizanje sinergije univerziteta,
- jeste platforma sazdana od zajedničkih planova, programa i aktivnosti,
- jeste orijentir ili reper – u posmatranju i ocjeni poslovne politike,
- vrši prognoziranje – procjenu promjene okoline.

Strategija Univerziteta Sinergija je dostupna javnosti na internet stranici Univerziteta Sinergija.

[U izradi strategije primjenjeni su osnovni principi pri izradi ovakvih dokumenata:](#)

- koordinacija sa ostalim strategijskim dokumentima relevantnim za visoko obrazovanje i razvoj Univerziteta Sinergija;
- partnerstvo u postupku izrade i implementacije;
- transparentnost postupka;
- strategija predstavlja skup pravaca, načina i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva, ostvaruje se izradom i implementacijom projekata;
- formulisanje strategije je trajan postupak (izrađeni strategijski planovi se stalno nadziru, analiziraju i ažuriraju);
- projekat je dokument podložan promjenama, a mora se poštovati i sprovoditi;
- hijerarhija strategijskih planova.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Strategija Univerziteta usklađena je sa relevantnim dokumentima:

- *Evropski prostor visokog obrazovanja - Postizanje ciljeva*, Komunique Konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19-20. maj 2005. godine;
- *Prema Evropskom prostoru visokog obrazovanja: Odgovor na izazove u globalizovanom svijetu*, Londonsko ministarsko informisanja, 18. maj 2007. godine;
- *Bolonjski proces 2020, Evropski prostor visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji*, Komunique Konferencije evropskih ministara visokog obrazovanja, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29. april 2009. godine;
- *Reforma obrazovanja u Bosni i Hercegovini: Prioriteti za menadžment integrisanog univerziteta*, Delegacija Evropske komisije u BiH, avgust 2005. godine;
- *Jačanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini I, II, III*, Savjet Evrope i Evropska komisija, 2003-2011. godina;
- *Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH*, jul 2007. godine;
- *Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske*, jul 2010. godine;
- *Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti u Republici Srpskoj*, decembar 2007. godine,
- Standardi i normativi visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i BiH;
- Kriterijumi za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj i BiH;
- Statut, samoevaluacioni izvještaji i drugi akti Univerziteta Sinergija i dr.

Ovim dokumentom prikazana je generalna strategija na nivou Univerziteta Sinergija, u čiju su formulaciju ugrađene specifičnosti fakulteta i drugih organizacionih jedinica koje su u sastavu Univerziteta.

Na osnovu ovog dokumenta Univerzitet će pristupiti izradi godišnjih planova u kojima će biti jasno precizirane *aktivnosti* po sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizovati radi postizanja dugoročnih strategijskih ciljeva Univerziteta i afirmacije našeg Univerziteta kao respektabilnog brenda.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

I O UNIVERZITETU SINERGIJA BIJELJINA

1.1 Osnovni podaci o Univerzitetu

Univerzitet Sinergija je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi visokim obrazovanjem u okviru dva ciklusa studija i naučno-istraživačkim radom sa ciljevima koji uključuju unaprjeđenje znanja, misli i školstva u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini, obrazovni, kulturni, društveni i ekonomski razvoj, promociju demokratskog društva i postizanje najviših standarda nastave i naučnoistraživačkog rada.

Tabela 1.1 Opšti podaci o Univerzitetu

Naziv	Univerzitet Sinergija
Osnivači	Milovan Stanišić
Rektor	dr Milovan Stanišić, redovni profesor
Datumosnivanja	14.07.2005.godine. dokument br. 6-06-2337-6/05 od
Sjedište	Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina
Telefon	055-217-100, 055-217-101
Telefaks	055-219-071
Internet adresa	www.sinergija.edu.ba
I-mejl	office@sinergija.edu.ba
Glavna djelatnost	pružanje visokoškolskog obrazovanja
Matični broj	1995243
JIB broj organizacione jedinice	4402138720000
Pravni oblik	visokoškolska ustanova

Univerzitet je upisan u sudski registar kod Osnovnog suda u Bijeljini 14.09.2005. godine, rješenjem suda broj: Fi 1057/05 u registarskom ulošku br. I-5924 i obavlja djelatnost na osnovu Rješenja Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske o ispunjenosti uslova za organizovanje i obavljanje djelatnosti Univerziteta Sinergija br. 6-06-2337-6/05 od 14.07.2005. godine.

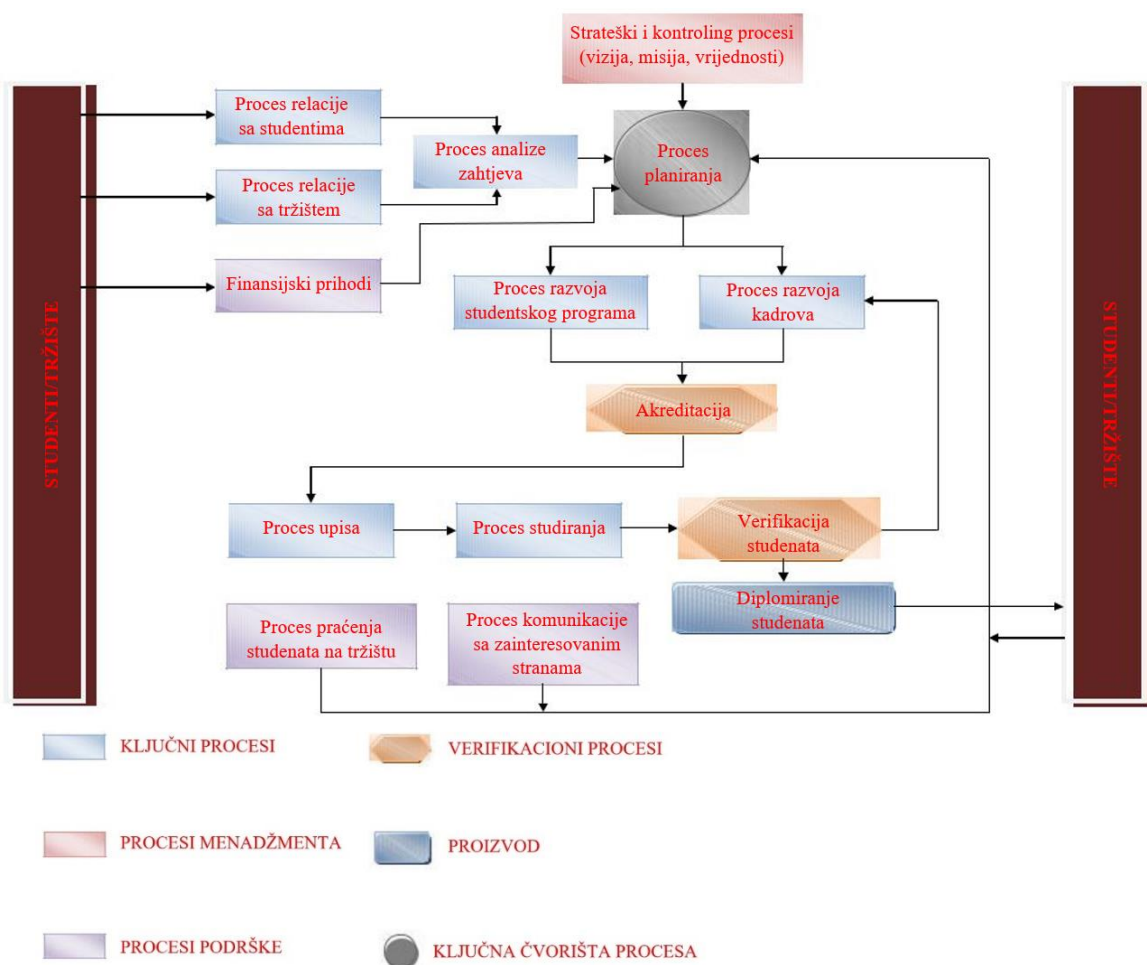
Za potrebe naučno-istraživačkog rada, obogaćivanja nastavnog procesa, kao i u cilju doprinosa razvoju privrede i društva, u okviru Univerziteta osnovan je i Institut za poslovna istraživanja (naučno-istraživački projekti, ekspertize, savjetovanja, seminari) preko koga se efektivnije obavlja misija ovog Univerziteta u savremenom društvu.

Univerzitet obavlja djelatnost visokog obrazovanja iz licenciranih studijskih programa na osnovu dozvole za rad Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske broj: 07.2-9628707 od 28.12.2007. godine.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Univerzitet je upisan u registar visokoškolskih ustanova dana 09.06.2008. godine pod rednim brojem 16 na osnovu rješenja Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske broj: 07.023/600-4072/08 od 18.07.2008. godine. Univerzitet posluje sredstvima u privatnoj svojini. Univerzitet prestaje sa radom pod uslovima i na način utvrđen zakonom. Odluku o prestanku rada Univerziteta donosi osnivač.

Postavljeni ciljevi i zadaci Univerziteta biće praćeni i stalno unapređivani. Mapa procesa na Univerzitetu je prikazana na slici 1.1.



Slika 1.1. Mapa procesa na Univerzitetu Sinergija

U radu Univerziteta vodiće se računa o sljedećim vrijednostima:

- stalnom usavršavanju nastavnih sadržaja;
- usavršavanju univerzitetskih profesora (life-long learning);
- poštovanju akademskih sloboda, i
- timskom radu studenata i nastavnika.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

U sastavu Univerziteta posluju sljedeći fakulteti:

- Fakultet za poslovnu ekonomiju, Bijeljina;
- Fakultet za računarstvo i informatiku, Bijeljina;
- Pravni fakultet, Bijeljina;
- Filološki fakultet, Bijeljina i
- Fakultet dramskih i filmskih umjetnosti.

Sva dokumenta o osnivanju i preregistraciji su dostupni na veb stranici Univerziteta (www.sinergija.edu.ba/dokumenta). Integrisanjem Fakulteta za Poslovnu ekonomiju, Računarstvo i informatiku, Pravnog, Filološkog i Fakulteta dramskih i filmskih umjetnosti učinjen je značajan korak u približavanju evropskom i svjetskom konceptu univerziteta. Riječ je ne samo o institucionalnoj već i o funkcionalnoj integraciji koja već na samom početku pokazuje svoje pozitivne rezultate, kako u sferi podizanja kvaliteta rada tako i u pogledu racionalnog korišćenja raspoloživog kadrovskog i materijalnog potencijala.

Pored tih pet fakulteta, koji čine organizacione jedinice integrisanog Univerziteta, a uvažavajući dobra iskustva modernih integrisanih univerziteta razvijenih zemalja svijeta, integrisane studije na Univerzitetu Sinergija ostvaruju se i posredstvom drugog ciklusa (master) studija.

Nova organizacija Univerziteta dobila je svoj normativni okvir u Statutu Univerziteta i pratećim opštim aktima prilagođenim novom konceptu organizacije.

Fakulteti Univerziteta su svoje studijske programe formalno počeli izvoditi u skladu sa Bolonjskim principima, po reformisanim nastavnim planovima i programima, od akademske 2007/08. godine.

Organizacija drugog ciklusa studija na organizacionim jedinicama, u skladu sa zakonom, počinje od akademske 2011/12. godine.

Ciljevi Univerziteta Sinergija su:

- stalni održivi razvoj kvaliteta visokog obrazovanja na Univerzitetu,
- poboljšanje kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada,
- aktivno uključivanje studenata u sve segmente rada i odlučivanja,
- povećanje efikasnosti studija,
- razvoj naučno-istraživačkog rada,
- poboljšanje kvaliteta ukupne akademske zajednice na Univerzitetu,
- racionalna organizacija resursa.

Zadaci Univerziteta Sinergije usmjereni su ka:

1. Obrazovanju na prvom ciklusu studija na sljedećim studijskim programima:
 - Finansije i bankarstvo, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Marketing i trgovina, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Računovodstvo i revizija, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Pravo, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Računarstvo i informatika, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Anglistika, vrednovan sa 240 ECTS bodova;

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- Gluma, vrednovan sa 240 ECTS bodova i
 - Filmska i televizijska umjetnost, vrednovan sa 240 ECTS bodova.
2. Obrazovanju na drugom ciklusu studija na sljedećim studijskim programima:
- Poslovna ekonomija, vrednovan sa 300 ECTS bodova;
 - Savremene informacione tehnologije, vrednovan sa 300 ECTS bodova;
 - Pravo, vrednovan sa 300 ECTS bodova i
 - Engleski jezik i književnost, vrednovan sa 300 ECTS bodova.

U 2013/2014. godini realizovano je početno školovanje na novom licenciranom studijskom programu osnovnih studija: Gluma – 240 ECTS i Filmska i televizijska umjetnost – 240 ECTS. Obrazovanje na drugom ciklusu studija na sljedećim studijskim programima:

- Poslovna ekonomija - jednogodišnje;
- Savremene informacione tehnologije - jednogodišnje;
- Pravo - jednogodišnje i
- Engleski jezik i književnost - jednogodišnje.

U 2013/2014. godini realizovano je početno školovanje na studijskom programu drugog ciklusa Engleski jezik i književnost – 60 ECTS.

Sve organizacione jedinice Univerziteta opredijelile su se za primjenu modela 4+1 (osim Fakulteta za poslovnu ekonomiju), što iskazano ECTS bodovima znači da studenti poslije:

- prvog ciklusa akademskih studija stiču zvanja diplomirani/bachelora sa ostvarenih 240 ECTS (180 ECTS),
- drugog ciklusa akademskih studija stiču zvanja master sa ostvarenih 300 ECTS, i
- trećeg ciklusa akademskih studija stiču zvanja doktora nauka sa ostvarenih 480 ECTS.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

II ANALIZA OKRUŽENJA

2.1 Analiza tržišta

Tržište je određeno nosiocima tražnje i nosiocima ponude, te relevantnim ekonomskim, privredno političkim, demografskim, sociokulturnim i drugim karakteristikama.

U Republici Srpskoj se ukupno nalaze 92 srednje škole u kojima prosječno godišnje svake godine završi četvorogodišnju srednju školu oko 9.000 učenika. U Federaciji Bosne i Hercegovine se nalazi 217 srednjih škola u kojima prosječno godišnje svake godine završi četvorogodišnju srednju školu oko 20.000 učenika.

Od ovog broja škola, pored Distrikta Brčko, sledeće opštine gravitiraju ka Univerzitetu Sinergija: Bijeljina, Brod, Derventa, Doboju, Istočno Sarajevo, Zvornik, Lopare, Milići, Modriča, Petrovo, Prnjavor, Teslić, Ugljevik, Šamac, iz Republike Srpske; iz Federacije Bosne i Hercegovine to su Tuzla, Maglaj, Tešanj, Gračanica i Gradačac; Loznica, Bogatić, Šid, Sremska Mitrovica i Šabac iz Srbije. U prosjeku, iz ovih opština, godišnje maturira oko 6.500 učenika iz četvorogodišnjih srednjih škola. Realno je očekivati da od ovog broja 60% učenika četvorogodišnjih škola nastavi školovanje, što iznosi oko 4.000 učenika.

Od ovog broja srednjoškolaca, za usmjerenja koja nudi Univerzitet Sinergija, u prosjeku se svake godine se odluči oko 4% učenika, što čini ukupan broj od 260 novih studenata, što predstavlja svojevrsnu projekciju našeg trenutnog tržišnog učešća, sa tendencijom povećanja učešća na 10%.

Univerzitet Sinergija, pored tržišta koje je opisano, okuplja studente i iz drugih oblasti. Aktivnosti Fakulteta dramskih i filmskih umjetnosti Univerziteta Sinergija su prepoznate i u mnogim drugim gradovima, naročito u Srbiji, te je s obzirom na mali broj umjetničkih akademija, upisan i određeni broj studenata čije je prebivalište u mjestima u Srbiji koja su značajno udaljena od Bijeljine.

2.2 Analiza konkurencije

U neposrednom okruženju Univerziteta Sinergija se nalaze mnogobrojni fakulteti, odnosno univerziteti.

Najveća konkurencija Univerzitetu Sinergija su Univerzitet u Beogradu sa 31 fakultetom, Univerzitet u Novom Sadu sa 14 fakulteta, Univerzitet u Banjaluci sa 13 fakulteta i Univerzitet u Tuzli sa 14 Fakulteta.

Pored navedenih, konkurencija su fakulteti Univerziteta u Istočnom Sarajevu koji su locirani u Bijeljini i u Doboju, privatne visoke škole i univerziteti. U Bijeljini se pored Univerziteta Sinergija se nalaze: Slobomir P Univerzitet (sa sjedištem u Bijeljini) koji u svome sastavu ima šest fakulteta; fakulteti iz sastava Univerziteta u Istočnom Sarajevu (Pedagoški fakultet, Fakultet poslovne ekonomije i Pravni fakultet), Univerzitet za poslovne studije u Banjaluci (odjeljenje u Bijeljini) sa šest fakulteta i

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Panevropski univerzitet „Apeiron“ u Banjaluci (odjeljenje u Bijeljini) koji u svome sastavu ima šest fakulteta, Evropski univerzitet iz Brčkog sa šest fakulteta, osnovan 2011. godine. U Doboju se nalaze Saobraćajni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, kao i Visoka poslovno-tehnička škola u Doboju.

Konkurencija je veoma jaka jer tržište ima znatno nižu stopu rasta od stope otvaranja novih visokih škola i univerziteta. Većina konkurenata - državni univerziteti i njihovi fakulteti imaju značajnu podršku od strane države. To je evidentno kada se uzme u obzir način finansiranja školovanja studenata. Na državnim fakultetima u Republici Srpskoj Vlada RS besplatno školuje određeni broj studenata prvog ciklusa (oko 30% od ukupnog broja), dok ostali studenti plaćaju školarinu za jednu školsku godinu u iznosu do 400 KM, i to u uglavnom u dvije rate. Na studijama drugog ciklusa taj iznos je 880 KM. Na ostalim privatnim visokim školama i univerzitetima studenti plaćaju školarinu u iznosu od 2.000 do 7.000 KM, i to u dvije, četiri, šest ili deset rata. Javni univerziteti i fakulteti omogućavaju studentima, čije se školovanje finansira iz budžeta Republike Srpske, smještaj u studentskim domovima i ishranu u studentskim restoranima.

Intezitet konkurentske borbe je veliki, a karakteriše je nefer i nelojalna konkurencija, mada će pojačana implementacija novog Zakona o visokom obrazovanju kako vrijeme bude odmicalo smanjivati nivo konkurentske borbe i uticati na povećanje „poštene igre“ u tržišnoj utakmici. Neposredna konkurencija u Bijeljini su Slobomir P Univerzitet, Univerzitet za poslovne studije, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Evropski univerzitet iz Brčkog, Fakultet za poslovnu ekonomiju i Pravni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, dok su to u Doboju Saobraćajni fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu i Visoka poslovno tehnička škola.

U sastavu **Slobomir P Univerziteta** nalaze se:

1. Akademija umjetnosti, sa dva odsjeka (odsjek za dizajn i grafiku i odsjek za opštu muzičku pedagogiju),
2. Fakultet za ekonomiju i menadžment,
3. Fakultet za informacione tehnologije,
4. Filološki fakultet, sa odsjekom za anglistiku,
5. Poreska akademija,
6. Pravni fakultet, sa dva odsjeka: opšti odsjek i odsjek za opštu bezbjednost.
7. cijena školarine (3.000 – 4.303KM),
8. mogućnost plaćanja školarine u deset jednakih rata (jedna rata – 200-400 KM)
9. lokacija na periferiji Bijeljine.

Univerzitet za poslovne studije:

- Fakultet za poslovne i finansijske studije,
- Fakultet za primjenjenu ekonomiju,
- Fakultet za informacione tehnologije i dizajn i
- Fakultet za turizam i hotelijerstvo.

Školarina na ovom univerzitetu je 3.000 KM.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Panevropski univerzitet „Apeiron“,

- Fakultet poslovne ekonomije
- Fakultet informacionih tehnologija
- Fakultet filoloških nauka
- Fakultet pravnih nauka.

Školarina na ovom univerzitetu je 2.500 KM.

Evropski univerzitet Brčko:

- Ekonomski fakultet,
- Tehnički fakultet,
- Pravni fakultet,
- Pedagoški fakultet,
- Fakultet zdravstvenih nauka i
- Fakultet političkih nauka.

Školarina na ovom univerzitetu je 2.500 do 7.000 KM.

Kada je riječ o Visokoj poslovno tehničkoj školi u Doboju, ona je osnovana 2010. godine i na studijske programe je upisano oko 150 studenata. Školarina na ovoj visokoškolskoj ustanovi je 2.000 KM.

Najveće prednosti Saobraćajnog fakulteta, Fakulteta poslovne ekonomije i Pravnog fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu su izuzetno niska cijena školarine i budžetsko finansiranje studenata. Školarina se ne plaća za studente koji se finansiraju iz budžeta, dok je školarina za samofinansirajuće studente 400 KM. Takođe, nova zgrada u Bijeljini, namjenjena za potrebe državnih fakulteta Univerziteta u Istočnom Sarajevu, u kojoj su trenutno smješteni Fakultet poslovne ekonomije i Pedagoški fakultet, znači njihovu dodatnu konkurentsku prednost na koju se mora adekvatnim strategijskim akcijama odgovoriti.

U narednoj tabeli dat je prikaz univerziteta i fakulteta koji se nalaze u njihovom sastavu, kao i određeni broj fakulteta i visokih škola koji nisu u sastavu univerziteta. Navedeni univerziteti, odnosno fakulteti predstavljaju konkurenciju Univerzitetu Sinergija.

Tabela 2.1 Lista univerziteta, fakulteta i visokih škola koji su konkurencija Univerzitetu Sinergija

Fakulteti Univerziteta Sinergija	Fakultet za poslovnu ekonomiju	Fakultet za računarstvo i informatiku	Pravni fakultet	Filološki fakultet	Fakultet dramskih i filmskih umjetnosti
Konkurencija					
Univerzitet u Beogradu i fakulteti					

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	Ekonomski fakultet	Elektrotehnički fakultet	Pravi fakultet	Filološki fakultet	Akademija lepih umetnosti
Fakultet organizacionih nauka	Fakultet organizacionih nauka	Fakultet organizacionih nauka			Fakultet dramskih umetnosti
	Fakultet informacionih tehnologija	Fakultet informacionih tehnologija			Fakultet muzičke umetnosti
	Računarski fakultet	Računarski fakultet			Fakultet za dizajn
Univerzitet u Novom Sadu i fakulteti					
	Ekonomski fakultet	Fakultet tehničkih nauka	Pravni fakultet	Filozofski fakultet	Akademija umetnosti
Univerzitet u Istočnom Sarajevu i fakulteti					
	Elektrotehnički fakultet	Elektrotehnički fakultet	Pravni fakultet	Pedagoški fakultet – Bijeljina	Muzička akademija
Fakultet poslovne ekonomije - Bijeljina	Fakultet poslovne ekonomije - Bijeljina	Pedagoški fakultet – Bijeljina			
		Saobraćajni fakultet - Dobož			
Univerzitet u Banja Luci					
	Ekonomski fakultet	Elektrotehnički fakultet	Pravni fakultet	Filozofski fakultet	Akademija umjetnosti
		Mašinski fakultet			
Univerzitet u Tuzli					
	Ekonomski fakultet	Elektrotehnički fakultet	Pravni fakultet	Filozofski fakultet	Akademija dramskih umjetnosti
		Filozofski fakultet			

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Slobomir P Univerzitet					
	Fakultet za ekonomiju i menadžment	Fakultet za informacione tehnologije	Pravni fakultet	Filološki fakultet	Akademija umjetnosti
	Poreska akademija				
Univerzitet za poslovne studije					
	Fakultet za poslovne i finansijske studije	Fakultet za informacione tehnologije i dizajn			Fakultet za informacione tehnologije i dizajn
	Fakultet za primjenjenu ekonomiju				
Panevropski univerzitet „Aperion“					
	Fakultet poslovne ekonomije	Fakultet informacionih tehnologija	Fakultet pravnih nauka		
Evropski univerzitet Brčko					
	Ekonomski fakultet	Tehnički fakultet	Pravni fakultet	Pedagoški fakultet	
		Pedagoški fakultet			
Ostale visokoškolske ustanove					
		Visoka poslovna tehnička škola – Doboj			

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Kada je u pitanju pojava nove konkurencije (a najopasnija je ona koja se još nije pojavila), ohrabrujuće djeluje najavljena dosledna implementacija novog Zakona o visokom obrazovanju, a naročito najava osnivanja relevantnih komisija za akreditaciju fakulteta i univerziteta. Mi očekujemo da će se na taj način uvesti red u dosadašnju prilično nefer tržišnu utakmicu, kao i da će se onemogućiti pojava novih "ad-hoc" univerziteta. Pod "ad-hoc" univerzitetima podrazumijevamo univerzitete koji za predavanje koriste prostorije osnovnih škola subotom i nedeljom, kao i čija se sjedišta nalaze u prostorijama turističkih agencija, stambenim i sličnim objektima.

Novi Zakon o visokom obrazovanju („Sl. glasnik Republike Srpske br. 73/10) u velikoj mjeri definiše uslove za osnivanje i rad visokoškolskih ustanova (univerziteta i visokih škola), a takođe visokoškolska ustanova može početi sa radom i obavljanjem svoje delatnosti tek nakon dobijanja licence i akreditacije, što u velikoj mjeri podiže barijere ulaska za novu konkurenciju.

2.3 Analiza zakonske regulative

Zakon o visokom obrazovanju („Sl. gl. RS br. 73/10) unio je veliki broj novina kada se govori o autonomiji i organizaciji visokoškolskih ustanova, uslovima koji treba da budu ispunjeni kako bi visokoškolske ustanove obavljale svoju djelatnost, organizaciji studija, kao i o drugim bitnim pitanjima.

Zakon ustanovljava principe i standarde pružanja visokog obrazovanja u Republici, u skladu sa strateškim ciljevima evropskog područja visokog obrazovanja izražene u Deklaraciji evropskih ministara visokog obrazovanja iz Bolonje (1999. godine).

Visokoškolske ustanove su univerziteti i visoke škole. Univerzitet je visokoškolska ustanova koja:

- se bavi nastavnim i naučnoistraživačkim radom, izvodi sva tri ciklusa studija, sa ciljevima koji uključuju unaprjeđenje znanja, misli i školstva u Republici, obrazovni, kulturni, društveni i ekonomski razvoj, promociju demokratskog društva i postizanje najviših standarda nastave i naučnoistraživačkog rada i
- realizuje najmanje pet različitih studijskih programa iz najmanje tri oblasti obrazovanja.
- se bavi nastavnim i naučnoistraživačkim radom i izvodi studije prvog ciklusa sa ciljevima koji uključuju pripremu i obuku pojedinaca za stručni, ekonomski i kulturni razvoj i promociju demokratskog društva i postizanje visokih standarda nastave i učenja i
- realizuje najmanje jedan studijski program iz jedne oblasti obrazovanja.

Visokoškolske ustanove su neprofitne i obavljaju svoju djelatnost kao javnu službu, a dobit koju ostvare koriste za razvoj i unaprjeđenje vlastite djelatnosti visokog obrazovanja.

Visokoškolska ustanova uživa slobodu u nastavnom i naučnoistraživačkom radu unutar svojih licenci. Univerziteti imaju organizacione jedinice – fakultete, akademije, naučne institute, kao i druge organizacione jedinice koje izvode nastavnim, naučnoistraživačkim i umjetničkim radom u jednom ili više obrazovnih i naučnih područja. Visokoškolska ustanova može početi da radi i obavlja djelatnost ako ispunjava propisane organizacione, kadrovske, prostorne, materijalno-tehničke uslove, ako

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

posjeduje biblioteku i informatičku opremu za izvođenje nastave i ispunjava druge zakonom i drugim aktima propisane uslove.

Visokoškolske ustanove koje su prije stupanja na snagu ovog zakona dobile dozvolu za rad od strane resornog ministarstva, smatraju se licenciranim (ispunjavaju uslove za obavljanje djelatnosti propisane zakonom) i akreditovanim (visokoškolska ustanova ispunjava standarde kvaliteta, i kvalifikacija, koju dodeljuje nosiocu, daje nosiocu određena prava, tj. pristup narednoj fazi obrazovanja, određenom zanimanju, korištenju zvanja i dr.), danom stupanja na snagu ovog zakona.

Zakon omogućava da univerzitet angažuje nastavnike sa drugog univerziteta, odnosno fakulteta ili umjetničke akademije, kako u zemlji tako i iz inostranstva, u skladu sa propisima koji regulišu oblast zapošljavanja. Nastavnim planom se utvrđuje: trajanje studija, nastavni predmeti i njihov raspored po godinama i semestrima, i broj časova za razne oblike nastave. Prema zakonu, pristup visokom obrazovanju imaju sva lica koja su završila četvorogodišnju srednju školu u Bosni i Hercegovini, kao i učenici koji su završili srednju školu u inostranstvu.

Visokoškolska ustanova ispunjava kadrovske uslove za rad i obavljanje djelatnosti ako na svakom studijskom programu ima u radnom odnosu sa punim radnim vremenom najmanje jednu polovinu od ukupnog broja nastavnika potrebnih za izvođenje nastave na svim nastavnim predmetima koje izvodi, za sve godine studija. Visokoškolske ustanove, koje su dobile dozvolu za rad i ispunjavaju kadrovske uslove prema propisima koji su bili na snazi do stupanja na snagu novog zakona, dužne su da obezbijede kadrovske uslove u skladu sa novim zakonom do početka akademske 2013/2014. godine.

Visokoškolska ustanova sprovodi kontinuirano, po pravilu na kraju akademske godine, a najviše u intervalima od tri akademske godine, postupak samovrednovanja i ocjene kvaliteta svojih studijskih programa, nastave i uslova rada. Visokoškolska ustanova, odnosno organizaciona jedinica visokoškolske ustanove sprovodi ovaj postupak u skladu sa procedurama za obezbjeđenje kvaliteta visokoškolske ustanove i kriterijumima samovrednovanja. Izvještaj o samovrednovanju i ocjeni kvaliteta objavljuje se tako da bude dostupan akademskom osoblju i studentima u toj ustanovi.

Akreditacija je postupak obezbjeđenja kvaliteta visokoškolske ustanove ili studijskog programa, zasnovan na samovrednovanju visokoškolske ustanove i ocjeni nezavisnih stručnjaka, s ciljem prepoznavanja i unapređenja kvaliteta visokog obrazovanja u okviru evropskog prostora visokog obrazovanja. Akreditacija se provodi u tri faze:

- a) samovrednovanjem od strane visokoškolskih ustanova,
- b) vanjskom provjerom od strane komisije stručnjaka i
- c) donošenjem odluke o akreditaciji.

Postupak akreditacije se provodi za:

- novoosnovane visokoškolske ustanove i za nove studijske programe, s ciljem utvrđivanja ispunjenosti minimalnih standarda, što predstavlja početnu akreditaciju i
- za postojeće visokoškolske ustanove i studijske programe, s ciljem vrednovanja dostignutog nivoa kvaliteta, u skladu sa važećim standardima i kriterijumima u oblasti osiguranja kvaliteta.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Visokoškolske ustanove upisane u Registar visokoškolskih ustanova imaju početnu akreditaciju. Postupak akreditacije provodi Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske (u daljem tekstu: Agencija), u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH. Agencija, u saradnji sa Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH, donosi kriterijume za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa i usvaja listu stručnjaka za ocjenjivanje i reviziju kvaliteta i davanje preporuka o akreditaciji visokoškolskih ustanova, odnosno njihovih studijskih programa.

Na osnovu izvještaja i ocjene komisije stručnjaka i uzimajući u obzir preporuku Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH, direktor Agencije može:

- donijeti rješenje o akreditaciji,
- uputiti pismo očekivanja ili
- donijeti rješenje kojim se odbija zahtjev za akreditaciju.

Rješenjem o akreditaciji potvrđuje se standard kvaliteta rada visokoškolske ustanove, odnosno potvrđuje se da svi ili dio studijskih programa koje ona izvodi zadovoljavaju traženi standard kvaliteta.

Pri svakoj akreditaciji utvrđuje se rok sljedećeg postupka akreditacije. Pismo očekivanja je akt kojim se ukazuje na nedostatke u pogledu ispunjenosti standarda kvaliteta studijskog programa, odnosno visokoškolske ustanove i izražava očekivanje da će navedeni nedostaci biti otklonjeni u datom roku. Direktor Agencije će donijeti rješenje kojim se odbija zahtjev za akreditaciju za sve ili dio studijskih programa koje izvodi visokoškolska ustanova na osnovu ocjene komisije stručnjaka da visokoškolska ustanova ne ispunjava standarde za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju ili ako visokoškolska ustanova u roku ne otkloni utvrđene nedostatke.

Visokoškolska ustanova čiji je zahtjev za akreditaciju odbijen može podnijeti novi zahtjev za akreditaciju po isteku roka od godinu dana od dana donošenja rješenja kojim se odbija zahtjev za akreditaciju.

2.4 Ostala analiza okruženja

Ministarstvo prosvjete i obrazovanja Republike Srpske ima namjeru da u narednom periodu uspostavi red u oblasti visokog obrazovanja. Ministarstvo će izvršiti kontrolu rada kako javnih tako i privatnih visokoškolskih ustanova i spremno je da oduzme licencu ustanovama koje ne ispunjavaju uslove za rad, a sve u cilju izjednačavanja statusa javnih i privatnih visokoškolskih ustanova, odnosno u cilju „razbijanja“ stereotipa o privatnim visokoškolskim ustanovama.

U Bosni i Hercegovini djeluju organizacije koje daju podršku visokom obrazovanju. Njihova podrška ogleda se u davanju stipendija studentima sva tri ciklusa studija za njihovo obrazovanje u zemlji, kao i za njihovo školovanje i istraživački rad u inostranstvu, a takođe i u finansiranju raznih naučnoistraživačkih projekata i podrsci reforme visokog obrazovanja u BiH. Visokoškolske ustanove sa sjedištem u Bosni i Hercegovini uspostavljaju nastavnu i istraživačku saradnju sa drugim visokoškolskim ustanovama u zemlji i inostranstvu.

	<p style="text-align: center;">UNIVERZITET SINERGIJA</p> <p style="text-align: center;">Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska</p>	
	<p style="text-align: center;">STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA</p>	

Jedan od glavnih faktora pri opredjeljivanju potencijalnih studenata za upis na visokoškolske ustanove jesu ekonomske prirode. Troškovi studiranja (školarina, stan, hrana, knjige, prijava ispita) po jednoj godini studija kreću se od 800 KM (za studente koji studiraju u mjestu u kojem žive, kojima država plaća školovanje, koji žive i hrane se kod roditelja) do 12.000 KM (za studente koji ne studiraju u mjestu prebivališta, koji studiraju na privatnim fakultetima i nemaju stipendija i koji plaćaju stan ili dom i hrane se sami), što znači da se troškovi studiranja kreću u rasponu od jedne do petnaest prosječnih neto plata u Republici Srpskoj, odnosno Bosni i Hercegovini.

Evidentno je smanjenje broja učenika u završnim razredima srednjih škola uz istovremeno povećanje broja učenika završnih razreda srednjih škola koji se odlučuju na nastavak školovanja, odnosno za sticanje visokog obrazovanja, kao i sve veće povećanje studenata koji se upisuju na studije drugog ciklusa.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

III ANALIZA PROFILA UNIVERZITETA

3.1 Lokacija Univerziteta

Sjedište Univerziteta Sinergija je opština Bijeljina, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina. Nastavni rad Univerziteta realizuje se u Bijeljini u sjedištu Univerziteta.

Univerzitet Sinergija se nalazi u gradu Bijeljina koji se nalazi na tromeđi Srbije, Bosne i Hercegovine i Hrvatske. Bijeljina je geografski vrlo privlačan grad, s obzirom da predstavlja tačku presjecanja tri različite kulture. Takođe je interesantan zbog svoje lokacije i po prosperitetu, s obzirom da se nalazi u regiji koja je otvorena za sve vidove saradnje.

3.2 Pravna akta Univerziteta

Statut je osnovni opšti akt Univerziteta Sinergija. Statutom Univerzitet se, u skladu sa zakonom, uređuju: organizacija, djelatnosti i poslovanje, status organizacionih jedinica u njegovom sastavu, sastav, nadležnost i način odlučivanja univerzitetskih organa i tijela, ustanovljavanje i izvođenje univerzitetskih studija, status nastavnika, saradnika i drugog univerzitetskog osoblja, status studenata, naučno i razvojno istraživanje, kao i druga pitanja od značaja za Univerzitet.

Izradu Nacrta statuta Univerziteta, odnosno izmjene i dopune Statuta Univerziteta vrši Komisija za statutarna pitanja. Opšti akti koje donosi Upravni odbor i Senat u skladu su sa zakonom i Statutom. Izmjene i dopune Statuta i drugih opštih akata Univerziteta vrše se na način i po postupku utvrđenom za njegovo donošenje. Zvanično tumačenje pojedinih odredbi Statuta i drugih opštih akata Univerziteta vrši organ Univerziteta koji je te akte donio. Statut i opšti akti Univerziteta objavljuju se na oglasnoj tabli i zvaničnom glasilu Univerziteta, odmah po stupanju na snagu istog.

Pregled opštih akata koje bi trebao da ima Univerzitet, a koji proističu iz zakonskih odredbi i nacrta Statuta dat je u nastavku:

Opšti akti koji proističu iz zakona i Statuta:

- **prema Zakonu:**
 1. Statuti Univerziteta,
 2. Pravila studiranja na I i II ciklusu studija
 3. Pravilnik o polaganju ispita i ocjenjivanju
 4. Pravilnik o pripremi i odbrani završnog rada na studijama I ciklusa
 5. Pravilnik o pripremi i odbrani završnog rada na studijama II ciklusa
 6. Pravilnik o pripremi i odbrani doktorske disertacije
 7. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta
 8. Kriterijumi za utvrđivanje ECTS po predmetima
 9. Procedura za komisijsko polaganje ispita
 10. Pravilnik o korišćenju prava na intelektualnu svojinu

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

11. Pravilnik o izboru akademskog osoblja
12. Pravilnik o dodjeljivanju počasnog zvanja profesor emeritus
13. Pravilnik o dodjeljivanju zvanja počasni doktor nauka
14. Procedura za odobrenje mirovanja prava i obaveza i plaćeno odsustvo
15. Procedura za davanje saglasnosti za angažovanje na drugoj visokoškolskoj ustanovi
16. Pravilnik o povredama obaveza studenata, disciplinskim organima i disciplinskom postupku
17. Pravilnik o izboru članova studentskog predstavničkog tijela
18. Pravilnik o priznavanju strane diplome
19. Pravilnik o raspodjeli prihoda Univerziteta
20. Procedura za predlaganje novih studijskih programa
21. Procedura izbora članova organa Univerziteta i fakulteta/akademija iz reda studenata

- **prema Statutu:**

1. Poslovnik o radu Upravnog odbora
2. Poslovnik o radu Senata
3. Pravilnik o radu instituta
4. Pravilnik o izdavačkoj djelatnosti
5. Pravilnik o radu Odbora za profesionalnu etiku
6. Pravilnik o ombudsmanu Univerziteta
7. Kodeks profesionalne etike
8. Postupak prelaska studenata sa drugih visokoškolskih ustanova

Pored toga, bilo bi poželjno da Univerzitet ima i druge akte koji bi trebalo da doprinesu:

- **kvalitetu nastavnog procesa i unapređenju Univerziteta:**

1. Uputstvo za izradu seminarškog rada
2. Uputstvo za izradu završnog rada na I ciklusu studija
3. Uputstvo za izradu završnog rada na II ciklusu studija
4. Uputstvo za izradu doktorske disertacije

- **Politici osiguranja kvaliteta na Univerzitetu Sinergija**

1. Strategija obezbjeđenja kvaliteta
2. Poslovnik o radu kancelarije za osiguranje kvaliteta
3. Pravilnik o načinu i postupku za obezbjeđenje kvaliteta na Univerzitetu Sinergija
4. Pravilnik o radu komisije za obezbjeđenje kvaliteta na Univerzitetu Sinergija
5. Pravilnik o obezbjeđenju kvaliteta na Univerzitetu Sinergija
6. Pravilnik o samovrednovanju i ocjeni kvaliteta
7. Procedura donošenja, periodičnog preispitivanja i kontinuiranog unapređenja strategije razvoja.

Određeni akti su doneseni u prethodnom periodu, dok bi se na izradi relevantnih pravilnika i procedura trebalo angažovati u narednom periodu.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

3.3 Organizaciona struktura Univerziteta

Univerzitet Sinergija je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi nastavnim i istraživačkim radom, koja pruža visoko obrazovanje u sva tri ciklusa studija. U tom smislu, kao takva ustanova, organizovana je i posluje na specifičan način koji je definisan Zakonom o visokom obrazovanju, gdje se ciljevi ostvaruju kroz konkretne korake vezane za:

- kvalitet ponude (nastave; opremljenosti učionica, laboratorija, prostorija za studente za vannastavne aktivnosti; stručnog kadra, te ostalih zaposlenih),
- kvalitet usluga (način organizovanja nastave - kroz predavanja, projekte, vježbe; odnosa profesora i zaposlenih prema studentima, te zadovoljstva zaposlenih na Univerzitetu i njihov odnos prema poslu)
- primjeren način motivisanja/sankcionisanja nastavnika i administracije na odgovoran i kvalitetan rad.

Svi ovi faktori bitno utiču na realizaciju afirmacije i uspješnog poslovanja Univerziteta, i organizaciona struktura Univerziteta, kao takva, mora da se poštuje i uvažava. Zakon o visokom obrazovanju utvrdio je da su organi univerziteta: upravni odbor, senat i rektor. Postojećim Statutom Univerziteta (član 19 I 20) utvrđuju se "organizacione jedinice".

Univerzitet ima organ upravljanja, organ poslovođenja, stručne organe i studentski parlament. Univerzitet kao organizacionu jedinicu ima Institut za poslovna istraživanja (u daljem tekstu: Institut).

Upravni odbor Univerziteta (u daljem tekstu: Upravni odbor) je organ upravljanja Univerziteta. Upravni odbor ima predsjednika i zamjenika predsjednika. Predsjednika i zamjenika predsjednika bira Upravni odbor, tajnim glasanjem, većinom glasova ukupnog broja članova Upravnog odbora. Predsjednik Upravnog odbora bira se iz reda akademskog osoblja. Upravni odbor odlučuje većinom glasova ukupnog broja članova o pitanjima iz svoje nadležnosti.

Organizaciona struktura predstavlja uprošćenu sliku organizacionih uloga i veza unutar organizacije. U ovom dijelu je predstavljena organizaciona struktura Univerziteta Sinergija kojom je prikazana formalna konfiguracija zaposlenih i grupa koje su međusobno povezane u pogledu radnih zadataka, obaveza i autoriteta u okviru Univerziteta. Šemom su formalizovani odnosi između pojedinaca, službi i organizacionih jedinica radi definisanja poslova i osoba koje će obavljati poslove.

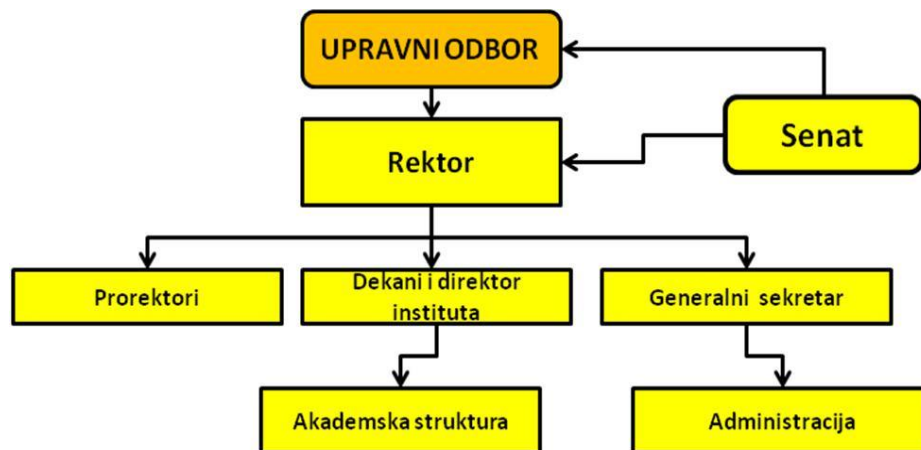
U cilju efektivnog formulisanja, a posebno za potrebe efikasne implementacije strategije nužno je pozicionirati:

- rektora,
- prorektore,
- studenta-prorektora,
- dekane i prodekane za nastavu,
- Komisiju za osiguranje kvaliteta,
- Studentski parlament i dr.

Takođe, u budućnosti treba predvidjeti i formiranje katedri za određene naučne oblasti.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Organizaciona šema Univerziteta Sinergija prikazana je slikom 3.1.



Slika 3.1. Organizaciona šema Univerziteta

3.4 Ljudski resursi

Univerzitet Sinergija u realizaciji nastavnih i istraživačkih aktivnosti angažuje značajan broj akademskog osoblja. Univerzitet ima 64 vlastita nastavnika i 22 asistenata i viša asistenta koji su angažovani u realizaciji studijskih programa na svim ciklusima, što ide u prilog dobroj pokrivenosti nastave vlastitim kadrom. Nastavnici su ugledni i visokokvalitetni profesori, doktori nauka iz raznih oblasti, čije iskustvo u nastavnom radu i njihov ugled predstavljaju osnovu za prepoznatljivost i reputaciju Univerziteta. Struktura nastavnog osoblja prikazana je narednom tabelom.

Univerzitet ispunjava uslove u pogledu angažovanog nastavnog osoblja u skladu sa **Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova** i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova koju je donijela Vlada Republike Srpske, a koja kaže da Univerzitet mora imati u radnom odnosu sa punim radnim vremenom najmanje jednu polovinu od ukupnog broja nastavnika potrebnih za izvođenje nastave na obaveznim nastavnim predmetima za svaku godinu studija na svim ciklusima koje organizuje, poštujući sedmičnu normu nastavnika od maksimalno 12 časova predavanja, odnosno 10 vježbi za saradnike.

Univerzitet obezbjeđuje pokrivenost nastavnih predmeta stalno zaposlenim nastavnicima i saradnicima u pravcu stvaranja kontinuirane komunikacije na relaciji nastavno osoblje-student. Kontinuirano se prikuplja **Spisak odgovornih nastavnika i saradnika na svakoj organizacionoj jedinici**, koji se potom dostavlja u stručnu službu rektorata. Na osnovu dostavljenih spiskova Senat Univerziteta na svojim redovnim sjednicama vrši imenovanje odgovornih nastavnika i saradnika na svakoj organizacionoj jedinici. Na tim spiskovima nalaze se nazivi predmeta na svim godinama studija, angažovano nastavno osoblje, radni odnos nastavnog osoblja angažovanog na svim predmetima, ukupan broj časova, broj grupa.

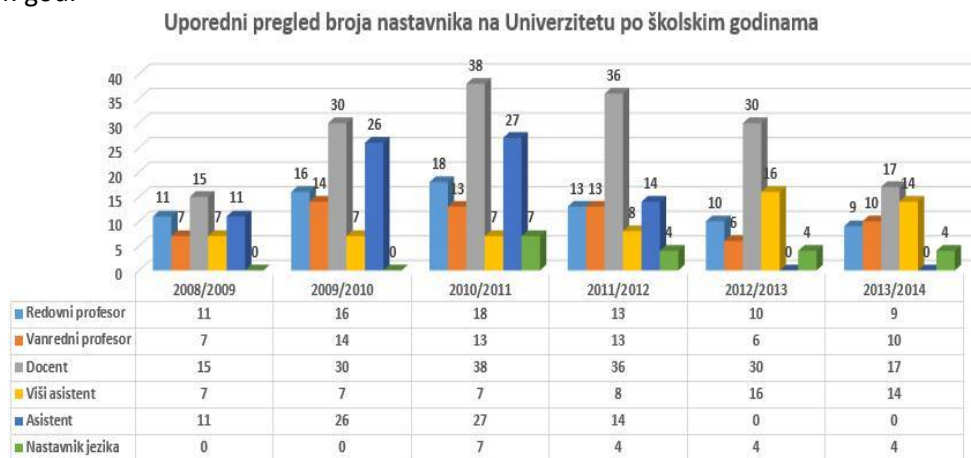
	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Univerzitet zapošljava nastavnike, istraživače i saradnike koji svojom naučnom, umjetničkom i nastavnom djelatnošću omogućavaju ispunjenje osnovnih zadataka i ciljeva ustanove. Nastavno osoblje kompetentno ostvaruje studijske programe i ispunjava ostale dodijeljene zadatke. Pored ovog vlastitog osoblja na Univerzitetu je angažovan po potrebi manji broj nastavnika Univerziteta Singidunum iz Beograda i Novog Sada.

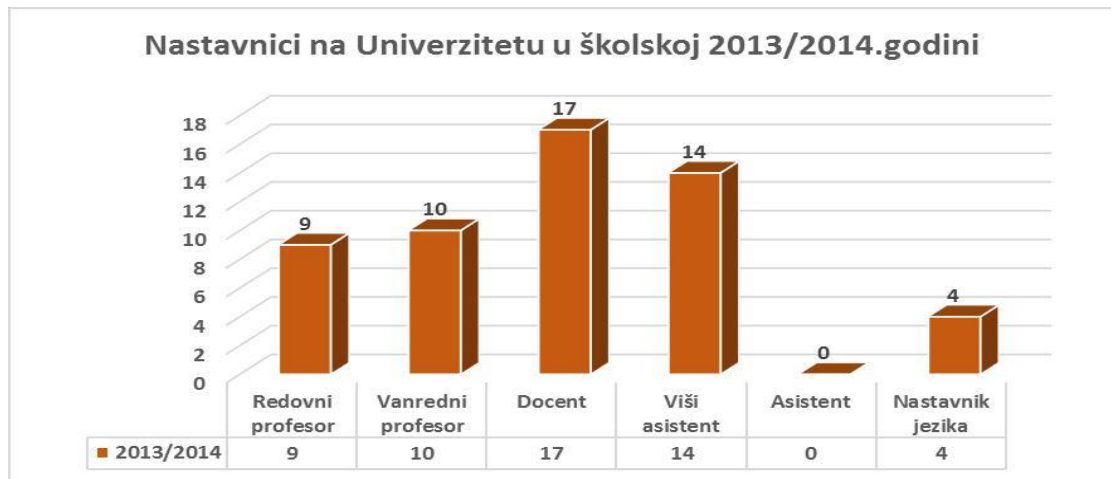
Tabela 3.1 Broj akademskog osoblja na Univerzitetu

Broj akademskog osoblja	Red. prof.	Vanr. prof.	Docent	Viši ass.	Prof VŠ Nastavnik Stranih Jezika	Lektor	Ass.	Predavač VS
Zaposleni u 2009/2010.	18	13	38	6	7	7	21	/
Zaposleni u 2010/2011.	13	13	36	8	4	4	14	/
Zaposleni u 2011/2012.	9	9	24	8	4	4	5	/
Zaposleni u 2012/2013.	10	6	30	16	4	4	/	/
Zaposleni u 2013/2014.	9	10	17	14	4	4	/	/
Spoljni saradnici:	/	/	/	/	/	/	/	/

Na slici 3.2 dat je uporedni prikaz broja akademskog osoblja od školske 2008/2009. god. do 2013/2014. god.



Slika 3.2. Uporedni prikaz porasta broja akademskog osoblja od školske 2008/2009.god. do 2013/2014.god.



Slika 3.3. Uporedni prikaz broja akademskog osoblja na Univerzitetu u školskoj 2013/2014. god.

Univerzitet redovno analizira starosnu strukturu nastavnog osoblja, odnos vlastitog i gostujućeg kadra, kvalifikacije nastavnog osoblja na svim studijskim programima, a posebno na uskostručnim predmetima.

Trenutno stanje:

- Univerzitet ima kadrovsku bazu podataka (Knjiga nastavnika, karton nastavnika) koja joj omogućava godišnju analizu o kadrovima koja se bazira na podacima o broju akademskog osoblja, odnosu broja stalno zaposlenih i spoljnih saradnika, odnosu broja nastavnika i broja studenata, starosnoj strukturi akademskog osoblja, predviđenim penzionisanima i sl.
- Iz analiza proizlaze jasni ciljevi razvoja akademskog osoblja i novih zapošljavanja, shodno strateškim ciljevima visokoškolske ustanove.
- Univerzitet ima jasne i poznate procedure dodjele nastavničkog opterećenja, tako da osigurava jasnu i jednaku raspodjelu obaveza koje uključuju nastavu, istraživanje, mentorstvo i konsultacije.
- Senat visokoškolske ustanove utvrđuje na početku svake godine plan pokrivenosti nastave kojim se određuje koji nastavnici i saradnici izvode nastavu na kojem nastavnom predmetu.

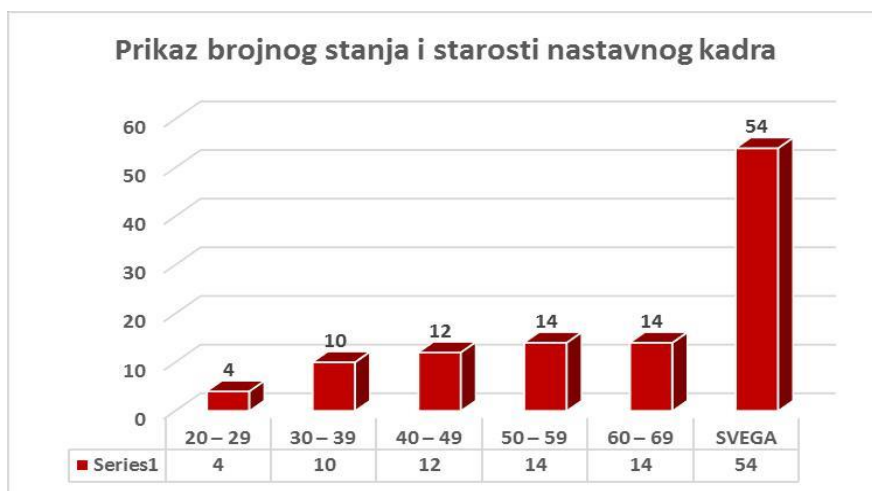
Kadrovska baza podataka Univerziteta omogućava podatke o akademskom osoblju, koje između ostalog analizira i starosnu strukturu akademskog osoblja kao što se to vidi u dole navedenoj tabeli za tekuću akademsku godinu.

Tabela 3.2. Brojčani i procentualni prikaz starosnih granica nastavnog osoblja za 2013/2014. godinu

Starost (godine)	Broj od ukupnog broja	Procentat %
20 – 29	4	7,42

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

30 – 39	10	18,52
40 – 49	12	22,22
50 – 59	14	25,92
60 – 69	14	25,92
SVEGA	54	100



Slika 3.4. Grafički prikaz starosnih granica nastavnog osoblja za školsku 2013/2014.godinu

Univerzitet zapošljava 16 lica iz kategorije nenastavnog osoblja: 1- diplomiranog pravnika na mjestu sekretara Univerziteta, 1-tehničkog sekretara, 1- bibliotekara, 4 - Saradnik za organizaciju i praćenje osnovnih studija (izvršilaca na poslovima studentske službe), 1-šefa računovodstva, 1- knjigovođa i rukovodilac poslova obezbjeđenja i održavanja čistoće, 2- čistačice, 3-domara i 2-vozača. Ovi uposlenici završili su kurs engleskog jezika (intermediate), dok su bibliotekar, knjižničar, 2 izvršioca na poslovima studentske službe i diplomirani pravnik uspješno završili napredni informatički kurs.

Univerzitet zapošljava dovoljan broj radnika za administrativno tehničke poslove, što je u skladu sa [Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova](#) (član 17. stav b). [Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na Univerzitetu Sinergija](#) uređena je sistematizacija radnih mjesta sa opisom poslova koji se obavljaju, posebnim uslovima koje zaposleni treba da ispunjavaju za obavljanje poslova na radnom mjestu, brojem izvršilaca kao i druga pitanja od značaja za rad i funkcionisanje.

Broj i struktura neakadenskog osoblja, uslovi i način izbora utvrđuju se aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na Univerzitetu, koju donosi Upravni odbor Univerziteta, na prijedlog rektora Univerziteta. Rektor zaključuje ugovor o radu sa svim zaposlenim licima na Univerzitetu.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- Ukupan broj angažovanog administrativnog i pomoćnog osoblja u skladu je sa standardima i normativima koje je utvrdilo nadležno Ministarstvo prosvete i kulture.
- Univerzitet osigurava obuku administrativnog osoblja u skladu s novim trendovima i reformama: obuku za UNIS završili zaposleni u studentskoj službi, osnovnu obuku iz informacionih tehnologija, kurseve stranih jezika, bibliotekarski kurs i sl.
- Univerzitet ima razvijene procedure za evaluaciju rada i napredovanje administrativnog osoblja. Administrativno osoblje je uključeno u ankete nenastavnog i administrativnog osoblja.

O svim trendovima i važnim informacijama u realizaciji Bolonjske deklaracije i osiguranja kvaliteta ovo osoblje informiše Kancelariju za kvalitet.


3.5 PROSTORNE MOGUĆNOSTI, OPREMLJENOST OBJEKATA I KVALITET FIZIČKIH RESURSA

Univerzitet osigurava dovoljno resursa (učionice, laboratorije i oprema, bibliotečki resursi, kompjuteri, pojedinačni i grupni prostori za učenje i sl.) za kompletno osoblje i upisane studente, kako bi osigurali unaprjeđenje ambijenta i podržali njihovo efikasno korištenje. Adekvatnost resursa za izvođenje studijskih programa, funkcionalnost, starost, ergonomičnost i dostupnost ocjenjuju se kontinuirano internim evaluacijama.

Trenutno stanje:

Uzimajući u obzir da su svi studijski programi Univerziteta, kao i fakulteti prošli postupak licenciranja u skladu sa **Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova** Univerzitet obezbjeđuje prostor i opremu neophodne za kvalitetno izvođenje svih oblika nastave. Standardi prostora i opreme određuju se po obrazovno-naučnim, odnosno obrazovno-umjetničkim poljima za izvođenje studijskih programa. Univerzitet Sinergija za integrisane fakultete obezbjeđuje odgovarajući prostor od 2720.22m² u Bijeljini i 400 m² bruto prostora (ne računajući dvorište objekta i parking) na adresi Raje Baničića bb tj. m² po studentu. Učionice, laboratorije, kompjuterska učionica/laboratorija, biblioteka, čitaonica Fakulteta i ostale prostorije za izvođenje nastave i rad nastavnog i nenastavnog kadra Fakulteta primerene su potrebama studijskog programa i omogućavaju obavljanje teorijske i praktične nastave, kao i samostalan rad studenata na način predviđen datim programom.

Za savremeno izvođenje nastave obezbeđena je sva potrebna oprema. Univerzitet poseduje visoko kvalitetne prostorne, tehničko-tehnološke i druge resurse za realizaciju nastave, predavanja, vježbi i istraživačkih poslova primjerenih studijskom programu. Za izvođenje svih studijskih programa, Univerzitet Sinergija obezbjeđuje odgovarajući prostor od 3750 m² bruto prostora na adresi Raje Baničića bb tj. 4 m² po studentu. Učionice, laboratorije, kompjuterska učionica/laboratorija, biblioteka, čitaonica i ostale prostorije za izvođenje nastave i rad nastavnog i nenastavnog kadra Fakulteta primerene su potrebama studijskog programa i omogućavaju obavljanje teorijske i praktične nastave, kao i samostalan rad studenata na način predviđen datim programom.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Amfiteatri i su snabdjeveni video bimovima, laptopovima i ozvučenjem. Slušaonice, radionice i vježbaonice računarima i projektorima, a laboratorije najsavremenijim računarima i ostalom opremom potrebnom za praktično stručni rad. Nastavni i nenastavni prostor je pod video obezbjeđenjem.

Tabela 3.3. Statistički podaci o resursima i infrastrukturi za Univerzitet Sinergija u Bijeljini

RESURSI I INFRASTRUKTURA	
Ukupna površina korisnog prostora [m2]	3813.22
Površina učioničkog prostora [m2]	1708.60
Površina bibliotečkog prostora [m2]	77.20
Površina laboratorijskog prostora [m2]	173.34
Površina prostora za studentski standard (smještaj, ishrana, rekreacija) [m2]	
Broj amfiteatara i/ili velikih predavaonica	6
Broj učionica	4
Broj sjedećih mjesta za nastavu za studente	1219
Broj računarskih učionica	3
Broj računara u računarskim učionicama	68
Ukupan broj računara	96
Broj laboratorija	3
Ukupan broj bibliotečkih jedinica	7543
Ukupni broj knjiga u bibliotekama	9500
Broj osoba zaposlenih u biblioteci	1
Ukupan broj administrativnog osoblja	18
Ukupan broj osoblja u studentskim službama	6

Tabela 3.4. Lista prostorija sa površinom na Univerzitetu Sinergija u Bijeljini u kojima se izvodi nastava

Ukupna bruto površina u ustanovi		2720.22 m ²			
R.b.	prostorija	broj mjesta	površina m ²	navesti adresu na kojoj se nalazi prostorija	
	oznaka				
1.	Amfiteatri	A1	308	278.60	Raje Baničića bb
		A2	108	102.59	Raje Baničića bb
		A3	108	109.10	Raje Baničića bb
		A4	110	116.68	Raje Baničića bb
		A5	108	108.50	Raje Baničića bb
		A6	90	86.41	Raje Baničića bb
2.	Učionice	U1	61	67.03	Raje Baničića bb

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

		U2	54	61.92	Raje Baničića bb
		U3	50	50.04	Raje Baničića bb
3.	Kabinet za jezike	KJ-1	60	61.96	Raje Baničića bb
		KJ-2	50	50.23	Raje Baničića bb
4.	Kompjuterske laboratorije	ELU-1	28	50.78	Raje Baničića bb
		ELU-2	28	51.07	Raje Baničića bb
		ELU-3	56	116.49	Raje Baničića bb
5.	Biblioteke	B1		77.20	Raje Baničića bb
6.	Ukupno za izvođenje nastave		1219	1388.60	
7.	Druge prostorije namjenjene nastavnom osoblju	Kabinet za profesore1		17.60	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore2		18.16	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore3		18.16	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore4		13.44	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore5		17.91	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore6		18.50	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore7		16.22	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore8		16.69	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore9		15.81	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore10		18.19	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore11		21.07	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore12		21.20	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore13		18.31	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore14		15.92	Raje Baničića bb
		Kabinet za profesore15		21.28	Raje Baničića bb
8.	Studentska služba	1		58.18	Raje Baničića bb
9.	Sekretarijat	1		21.72	Raje Baničića bb
10.	Druge prostorije namjenjene	zbornica		48.03	Raje Baničića bb

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	<i>zaposlenima</i>	<i>uprava</i>		28.35	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>P-14</i>		7.65	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>uprava kabinet</i>		17.24	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>uprava kabinet</i>		21.72	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>rektorat</i>		33.05	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>uprava kabinet</i>		13.57	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>uprava kabinet</i>		16.65	<i>Raje Baničića bb</i>
		<i>uprava kabinet</i>		28.27	<i>Raje Baničića bb</i>
11.	<i>Skriptarnica</i>	1		28.45	<i>Raje Baničića bb</i>
12.	<i>Serverska prostorija</i>	1		11.96	<i>Raje Baničića bb</i>
<i>Ukupno za nastavno i drugo osoblje u ustanovi</i>				603.30	

Tabela 3.5. Lista vrijednije opreme koja se koristi u nastavnom procesu u visokoškolskoj ustanovi na Univerzitetu Sinergija u Bijeljini

R.B.	Naziv, tip	Namena	Broj
1.	Školski stolovi	nastava	372
2.	Školske stolice	nastava	1024
3.	Školske table	nastava	12
4.	Kancelarijski stolovi	nastava	20
5.	Kancelarijske stolice	nastava	20

Tabela 3.6. Ukupan potreban prostor prema broju studenata na svim studijskim programima

	Šifra studijskog programa	Naziv studijskog programa	Obrazovne oblasti	Broj studenata	Vrijeme trajanja programa	Ukupan broj studenata na studijskom programu	Potrebni prostor [m ²]
1	SPFiB	Finansije i bankarstvo	Društvene nauke	661	4. godine	661 (991,5 m ²)	2298,0 m ²
2	SPRiR	Računarstvo i revizija					
3	SPMiT	Marketing i trgovina					
4	SPPI	Poslovna informatika	Prirodne nauke	270 (169+81)	4. godine	270 (675 m ²)	
		SPRI		Računarstvo i informatika (81 račun i			

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

		<i>inf)</i>					
5	SPP	Pravo	Društvene nauke	129	4. godine	292 (438 m ²)	
6	SPANG	Anglistika	Humanističke nauke	462	4. godine	129 (193,5 m ²)	
Ukupan potrebni prostor za realizaciju nastave na svim studijskim programima Zaključak: Prostor koji posjeduje Univerzitet Sinergija u potpunosti zadovoljava kriterijum: 1,5 m² po studentu za humanističke i društvene nauke, 2,5 m² po studentu za prirodne nauke. Univerzitet posjeduje na svim lokacijama veći prostor u odnosu na zakonom predviđeni.							2991,0 m²
Napomena: Univerzitet trenutno posjeduje 2720,22 m²bruto prostora.							

Kvalitet prostora i opreme se obezbjeđuje kroz njihov adekvatan obim i strukturu. Univerzitet raspolaže sa novim objektom koji u potpunosti zadovoljava potrebe Univerziteta i po obimu i po strukturi. To studenti prepoznaju i vrlo dobro cijene.

Univerzitet Sinergija osigurava sve potrebne resursa (učionice, laboratorije i oprema, bibliotečki resursi, kompjuteri, pojedinačni i grupni prostori za učenje i sl.) za kompletno osoblje i upisane studente, kako bi osigurali unapređenje ambijenta i podržali njihovo efikasno korištenje. Resursi su adekvatni za izvođenje studijskih programa svojom funkcionalnošću, starošću, u pogledu ergonomičnosti i dostupnosti. Kontinuirano se ocjenjuju internim evaluacijama studenata i stalno zaposlenih. Zgrada Univerziteta je novoizgrađena u 2008. godini i opremljena novim materijalnim sredstvima. Postoje planovi obnavljanja i dogradnje istih. Potvrda ispunjenosti kriterijuma (potpuna, zadovoljavajuća, djelimična, nepotpuna): potpuna.

Preporuke za unapređenje i razvoj kvaliteta.

Uspostaviti formalni sistem interne revizije koji će vršiti kontrolu ispunjenosti uslova u skladu sa uredbom Vlade RS. Prilozi (www.sinergija.edu.ba./dokumenta/obezbjedenje_kvaliteta):

- uredba o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova,
- tabele za prostor i opremu,
- dokaz o vlasništvu ,
- izvod iz knjige inventara.

Univerzitet posjeduje adekvatnu informatičku opremu koja osigurava kvalitetno izvođenje nastave.

Trenutno stanje:

Univerzitet posjeduje adekvatnu informatičku opremu koja osigurava kvalitetno izvođenje nastave. Univerzitet ima pristup internetu i prostori je dostupne studentima. Računarska mreža Univerziteta Sinergija zasniva se na vrhunskoj Cisco i Linksys mrežnoj opremi, podjeljena je na dva domena, jedan domen namjenjen je studentima a drugi zaposlenima. Cijela mreža funkcioniše brzinom od 1Gbps, a

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

svaki od domena ima svoje servere i svoj internet link. Pravilno funkcionisanje mreže kontroliše CiscoCatalyst 3750 L3 switch koji se nalazi u glavnom komunikacionom ormanu i koji je u stalnoj redundantnoj vezi sa preostalim devet komunikacionih ormana od kojih se dva nalaze u zasebnim zgradama i povezani su sa glavnim switchom optičkom vezom. Univerzitet posjeduje redundantni internet link ukupne brzine 8Mbps, riješen preko jednog internet provajdera optičkom i wireless vezom tako da ne postoji mogućnost prestanka rada interneta na Univerzitetu. U okviru Univerziteta se nalazi i posebna klimatizovana serverska prostorija koja se koristi isključivo za skladištenje servera. U prostoriji se trenutno nalazi 2 servera o kojima brine 16 APC 1000VAUPS-ova koji regulišu pravilno napajanje istih.

Tabela 3.7. Lista informatičke opreme za izvođenje studijskog programa na Univerzitetu Sinergija u Bijeljini

R.B.	Naziv, tip	Namjena	Broj
1.	Računarski sklop Server	DCServer 2003	1
2.	Računarski sklop Server	VSServer 2008	1
3.	Računarski sklop Server	ISAServer 2003	1
4.	Računarski sklop Server	DatabaseServerLinux	1
5.	Računarski sklop Server	FISServer	2
6.	Računarski sklop Intel, Celeron 2.33GHz	Za realizaciju nastave	47
7.	Računarski sklop AMD Sempron 2.8 GHz	Za realizaciju nastave	2
8.	Računarski sklop Intel, Pentium Dual Core	Za realizaciju nastave	20
9.	Računarski sklop Intel, Pentium Dual Core	Za profesore i studentske službe	17
10.	Projektor BENQ/HP	Za realizaciju nastave	9
11.	Laptop računar Fujitsu Siemens	Za realizaciju nastave	2
12.	Laptop računar Acer emachine	Za realizaciju nastave	1
13.	Laptop računar LG	Za realizaciju nastave	2
14.	Laptop računar Acer	Za realizaciju nastave	1
15.	Laserski štampač HP 1020/1018	Za realizaciju nastave	3
16.	Kolor štampač HP	Za realizaciju nastave	1
17.	Fotokopir aparat Canon	Za realizaciju nastave	2
18.	Skener Canon	Za realizaciju nastave	3

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

19.	SWITCH D-Link 1024 D	Za računarsku mrežu	2
20.	SWITCH Linksys SRW2048	Za računarsku mrežu	2
21.	RUTER Linksys	Za računarsku mrežu	1
22.	DV OBSERVER	Za video nadzor	1
23.	Telefonska centrala Panasonic TDA600	Telefonska mreža	1
24.	Računarski sklop Intel, Pentium Dual Core	Za video nadzor	1
25.	Optička Internet veza (6,5 Mb/s)	Za računarsku mrežu	1
26.	Računarski sklop Intel, Pentium Dual Core	Za evidenciju radnog vremena	1

Univerzitet u potpunosti zadovoljava standard: prema standardu je obavezan da raspolaže sa najmanje jednom računarskom učionicom sa 20 računara i sa pristupom internetu, na svakih 300 upisanih studenata. Univerzitet ima pristup internetu dostupan studentima od 08.00 do 20.00 časova. Univerzitet ima vlastiti izdvojeni poslovni sever, stalnu pretplatu na internet i uvijek dostupnu internet učionicu. Za potrebe edukacije budućih inženjera informatike posjeduje licencirane softvere vezane za programske jezike, zaštitu informacionih sistema, elektronsko poslovanje i baze podataka.

Univerzitet je razvio informacioni sistem sa ETF-a iz Beograda koji automatizuje kompletan rad službi, nastavnika i logistike. Sistem omogućava analizu svih procesa i pomaže menadžmentu u donošenju svih odluka.

Univerzitet ima adekvatan hardver i licencirani softver potreban za adekvatno postizanje ciljeva učenja na studijskim programima (profesionalni softveri, poput inženjerskih, statističkih, simulacijskih softvera i sl.).

Univerzitet omogućava u svom prostoru studentima pristup internetu, bilo osiguravanjem kompjutera u elektronskoj učionici, bilo bežičnim pristupom na koje se studenti mogu prikopčati vlastitim kompjuterima.

Sa aspekta učioničkog prostora Univerzitet u potpunosti obezbjeđuje primjerene prostorne kapacitete za kvalitetno obavljanje djelatnosti. Univerzitet obezbjeđuje učionice, laboratorije, biblioteku, čitaonicu, kompjutersku laboratoriju i druge prostorije za izvođenje nastave. Čitaonica se nalazi uz biblioteku i opremljena je sa 20 mjesta i kompjuterom sa stalnim internet pristupom samo za potrebe studenata. Studentima je na raspolaganju i računarska učionica sa 50 računara sa neograničenim internet pristupom. Radno vrijeme biblioteke, čitaonice i računarske učionice je od 08.00 do 20.00 časova.

Formalizovati procedure za nabavku, održavanje i eksploataciju informatičke opreme. Putem e-studenta omogućiti potpunu komunikaciju Univerziteta i studenata (stranice predmeta, prijave ispita, informisanje o postignutom uspjehu).

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Obezbijediti neophodne licence za softver u upotrebi ili uvesti u upotrebu softver otvorenog koda. Kadrovski ojačati računski centar na Univerzitetu.

U okviru računskog centra oformiti zasebne službe i omogućiti servise za elektronsku poštu, sistem onlajn učenja, veb prezentaciju, sistem integrisanog informisanja, administraciju sistema, „helpdesk“ i obuku i sl.

Trenutno stanje:

Svi fakulteti su morali 2007-2008. zadovoljiti uslov iz **Uredbe o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova** i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova koji se odnosi na biblioteku i broj bibliotekskih jedinica.

Studenti putem studentske ankete izražavaju svoje mišljenje o radu biblioteke i dostupnosti literature. Univerzitet ima odgovarajuću biblioteku snabdjevenu potrebnim udžbenicima za izvođenje nastave i informacione resurse i servise koje koristi u cilju ispunjenja osnovnih zadataka.

Biblioteka Univerziteta Sinergija se nalazi u zgradi Univerziteta u ulici Raje Baničića bb i u svom sastavu ima: čitaonicu sa 40 mjesta, biblioteku, izdvojenu čitaonicu sa 107 mjesta. Raspolaze svim izdanjima objavljenim na Univerzitetu, kao i domaćim i stranim publikacijama iz relevantnih oblasti za pojedinačne studijske programe na fakultetima Univerziteta. Biblioteka univerziteta Sinergija poseduje elektronski katalog knjiga COBISS. SINERGIJA. Pristupom katalogu stiče se uvid u fond domaćih i stranih izdanja kojima raspolaze biblioteka. Istovremeno, KOBIS sistem pruža mogućnost korišćenja svih bibliotekskih resursa u Republici Srpskoj koji su dio jedinstvene virtuelne biblioteke. Elektronski katalog biblioteke Univerziteta Sinergija se ažurira i dopunjava permanentno. Postojeće publikacije i materijale je moguće pretraživati standardizovanim upitima – prema autoru, godini izdanja, tematskim oblastima, ključnim riječima, itd. Posebnu vrijednost biblioteke čini zbir do sada objavljenih diplomskih i magistarskih radova na svim fakultetima Univerziteta Sinergija.

Univerzitet Sinergija priprema i raspolaze udžbenicima potrebnim za predmete odnosno discipline koji su zastupljeni u studijskim programima. Udžbeničku literaturu svaki student dobija na početku svakog semestra. Biblioteka Univerziteta Sinergija raspolaze izdanjima Svjetske turističke organizacije koje dobija u redovnoj proceduri kao depozitarna biblioteka u našoj zemlji i ekskluzivna biblioteka u regionu. Biblioteka dobija 'Tourism Factbook' - kapitalno djelo iz oblasti statistike turizma, ažurnih informacija sistematizovanih geografski, po zemljama i regionima. Dobijanjem ovog prestižnog statusa aktivirana je mogućnost korišćenja E- library, najsavremenijeg servisa ove vrsta u svijetu.

Tabela 3.8. Lista biblioteka na Univerzitetu

<i>R.B.</i>	<i>Naziv biblioteke</i>	<i>Adresa</i>
1.	<i>Biblioteka Univerziteta Sinergija</i>	<i>Bijeljina, Raje Baničića bb</i> www.sinergija.edu.ba

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Tabela 3.9. Zbirni pregled broja bibliotečkih jedinica Univerziteta Sinergija

R.br.	Vrsta knjiga	broj
1.	Knjige na srpskom jeziku	3623
2	Knjige na stranim jezicima	27
3	Knjige na jezicima nacionalnih manjina	/
Ukupno		3650
4	Monografije na srpskom jeziku	/
5	Monografije na stranim jezicima	/
6	Monografije na jezicima nacionalnih manjina	/
Ukupno		/
7	Časopisi na srpskom jeziku	49
8	Časopisi na stranim jezicima	/
9	Časopisi na jezicima nacionalnih manjina	/
Ukupno		49
10	Udžbenici na srpskom jeziku	2649
11	Udžbenici na stranim jezicima	594
12	Udžbenici na jezicima nacionalnih manjina	/
Ukupno		3243
Ukupno bibliotečkih jedinica		6942

Tabela 3.10. Zbirni pregled broja udžbenika po oblastima (na srpskom i drugim jezicima) koji su dostupni studentima

Red. br.	Naučna oblast	Broj udžbenika na srpskom jeziku	Broj udžbenika na stranim jezicima	Broj udžbenika na drugim jezicima u BiH	Ukupan broj
1.	Društvene nauke	14302	71	/	14373
2.	Prirodne nauke	944	/	/	944
3.	Humanističke nauke	100	550	/	650
4.	Inženjerstvo i	8	/	/	8

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	<i>tehnologije</i>				
Ukupan broj					15975

Univerzitet kontinuirano poboljšava i razvija materijalne resurse kako bi se omogućilo kvalitetno radno okruženje te osigurala savremena sredstva za održavanje nastave, istraživačkog i stručnog rada. Univerzitet blagovremeno obezbeđuje svakom studentu udžbenike i drugu pomoćnu literaturu za potpuno savladavanje nastavnog gradiva i sveobuhvatno spremanje predispitnih i ispitnih obaveza iz svakog predmeta. Nastava iz svakog predmeta je pokrivena odgovarajućim udžbenicima i drugim učilima. Usluge korisnicima biblioteke pruža dvoje zaposlenih.

Univerzitet ima biblioteku opremljenu potrebnim brojem bibliotečkih jedinica u štampanom ili elektronskom obliku i prikladan prostor za normalno korišćenje bibliotekarskih usluga.

Biblioteka je opremljena udžbenicima, priručnicima, dodatnom udžbeničkom literaturom i elektronskim izvorima, pretežno na jezicima naroda BiH i engleskom jeziku, ali i na drugim jezicima i oni u potpunosti pokrivaju sva nastavna područja. Fond biblioteke se kontinuirano obnavlja i dopunjava. Literatura potrebna za uspješno praćenje nastave i polaganje ispita dostupna je studentima tokom čitave školske godine. Izbor udžbenika prolazi proceduru verifikacije kod nastavnika, koji odobrava upotrebu udžbenika za pojedinačne predmete. Da bi udžbenik bio odobren za predmet mora odgovarati istom po obimu, sadržaju, stilu i nivou izlaganja. U slučaju da je udžbenik na engleskom jeziku ili se materija koja se predaje u okviru jednog predmeta nalazi u više udžbenika, nastavnici obezbeđuju studentima skriptu ili autorizovan rukopis.

Izdavačka djelatnost na Univerzitetu bliže je definisana Pravilnikom o izdavačkoj djelatnosti. Univerzitet prati i kontroluje kvalitet predmetnog udžbenika u pogledu sadržaja, strukture, stila i obima. Kontrola kvaliteta vrši se u skladu sa usvojenim Pravilnikom o udžbenicima.

Bibliotečka građa je na raspolaganju svim studentima i zaposlenima na Univerzitetu, kao i studentima i stručnim licima sa drugih fakulteta, ustanova i institucija, te i maturantima koji žele da pišu maturalne radove iz oblasti koje se izučavaju na Univerzitetu. Biblioteka je opremljena i fotokopir aparatom i skenerom, štampačem, CD i DVD rezačem, itd. Univerzitet prati prosječnu dnevnu posjećenost i korišćenje bibliotečkih resursa. Na veb stranici ustanove studentima i nastavnom osoblju je omogućen uvid u bibliotečku građu koju posjeduje Univerzitet.

Nastavnici i saradnici Univerziteta i svi studenti imaju pristup bazama podataka, koje im omogućavaju besplatan i cjelovit pristup informacijama za preko 90 % vrhunskih međunarodnih časopisa iz svih naučnih disciplina. Detaljno uputstvo za korišćenje ovog servisa nalazi se na sajtu Univerziteta.

Univerzitet u potpunosti zadovoljava standard:

- Univerzitet obezbeđuje studentima besplatnu literaturu svojih profesora i izdanja Univerziteta koja se dijeli početkom svakog semestra i posjeduje kvalitetan prostor potreban za učenje. Napominjemo da studenti dobijaju besplatno knjige te se manje zadržavaju u čitaonici.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- U bibliotekama na Univerzitetu nalazi se dovoljan broj primjeraka obavezne literature za svaki predmet na svakom studijskom programu.
- Udžbenici čiji su autori nastavnici Univerziteta obavezno su zastupljeni u biblioteci u potrebnom broju primjeraka (svi studenti nastavne godine, gdje je taj udžbenik kao obavezna literatura uručen svakom studentu). Literatura se dijeli u skriptarnici.

Univerzitet u potpunosti zadovoljava kriterijum: 3000 bibliotečkih jedinica, 5 primjeraka obaveznih udžbenika. Za drugi ciklus (pretplata na min 2 međunarodno referentna naučna časopisa iz oblasti studijskog programa drugog ciklusa) i za treći ciklus direktan pristup pretraživačkim bazama sa naučnim časopisima ili ugovor sa institucijom koji visokoškolskoj ustanovi omogućava direktan pristup pretraživačkim bazama sa naučnim časopisima.

- Potvrda ispunjenosti kriterijuma (potpuna, zadovoljavajuća, djelimična, nepotpuna). Zadovoljavajuća.
- Preporuke za unapređenje i razvoj kvaliteta.

Uvećati knjižni fond biblioteke. Uspostaviti elektronsku bazu bibliotečke građe i realizovati međubibliotečke pozajmnice. Postaviti računar u čitaonicu za potrebe korisnika kako bi studentima bile dostupne elektronske biblioteke. Pretplatiti se na naučno stručne časopise.

3.6 DINAMIKA UPISA, SADAŠNJI I OČEKIVANI BROJ STUDENATA

Da bi obezbijedio zadovoljavajući kvalitet studenata, Univerzitet putem konkursa, prema unaprijed utvrđenim i javno objavljenim kriterijumima, vrši selekciju prijavljenih srednjoškolaca, što obezbjeđuje upis kandidata za koje je utvrđeno da su svojim uspjehom u srednjoj školi i brojem osvojenih poena na prijemnom ispitu stekli dovoljan kvantum znanja za uspješno uključivanje u proces nastave na studijske programe Univerziteta.

Univerzitet obezbjeđuje jednakost studenata u pristupu studijskim programima. Senat Univerziteta donosi odluku o raspisivanju konkursa za upis na studije, koji pored ostalog sadrži uslove za upis, mjerila za utvrđivanje redosleda kandidata, postupak sprovođenja konkursa, način i rokove za podnošenje žalbi. Broj studenata za upis utvrđuje Senat na osnovu prijedloga organizacionih jedinica, a konačno odobravanje daje Ministarstvo prosvjete i kulture, odnosno Vlada RS. Konkurs za upis na studijske programe javno se objavljuje.

Predviđeno je da se redoslijed kandidata za upis u prvu godinu studija utvrđuje na osnovu opšteg uspjeha postignutom u srednjem obrazovanju i rezultata postignutog na prijemnom ispitu.

Studenti koji su primljeni i upisani na Univerzitet ulaze u ugovorni odnos sa Univerzitetom. Ugovornim odnosom utvrđuju se prava, obaveze i odgovornosti studenata, uslovi studiranja, prava i obaveze Univerziteta i organizacionih jedinica prema studentima i sva ostala pitanja regulisana Statutom Univerziteta i drugim aktima Univerziteta.

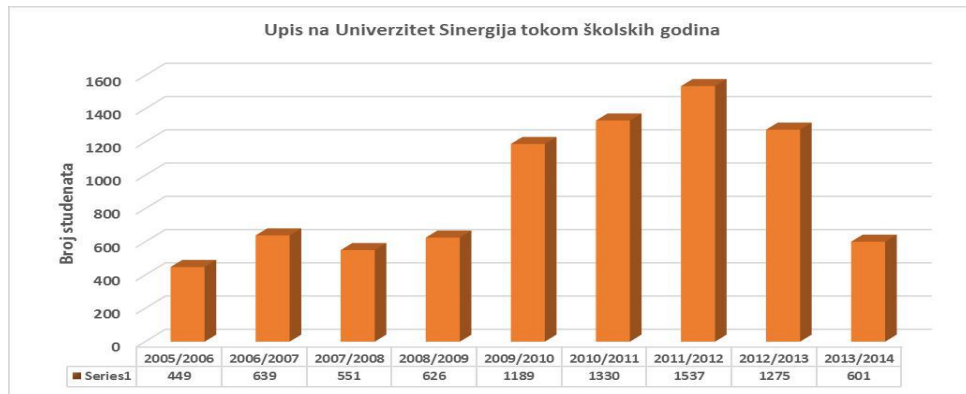
U prethodnih pet godina Univerzitet je bilježio rast, a zatim pad upisa studenata na prvu godinu studija prvog ciklusa. Dakle, radi se o neujednačenom kretanju u posmatranom periodu. Najveći broj novoupisanih studenata bio je u akademskoj 2010/2011. godini, a od tada se primjećuje pad upisa.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

U posmatranom periodu, u prosjeku se na prvu godinu svih studijskih programa upisuje novih 240 studenata. Dinamika upisa novih studenata u prethodnih pet godina prikazana je narednom tabelom.

Tabela 3.11. Statistički podaci o studentima za Univerzitet Sinergija u Bijeljini

Broj fakulteta:	6		Broj studijskih odsjeka:					
	I ciklus		II ciklus			III ciklus		
Broj studijskih programa:	11		4			-		
STUDENTI I DIPLOMCI								
Broj studenata	2005/06.	2006/07.	2007/08.	2008/09.	2009/10.	2010/11.	2012/13.	2013/14.
Broj redovnih studenata I ciklusa	449	639	551	626	1189	1330	1275	601
Broj vanrednih studenata I ciklusa:	/	/	/	/	/	/	/	/
Broj std.,,na daljinu“ I ciklusa:	/	/	/	/	/	/	/	56
Ukupan broj studenata I ciklusa:	449	639	551	626	1189	1330	1275	601
Broj studenata II ciklusa:	/	/	/	/	/	/	48	56
Broj stud. III ciklusa (doktoranata):	/	/	/	/	/	/	/	
UKUPAN BROJ STUDENATA:	449	639	551	626	1189	1330	1323	657
Broj diplomaca	/	/	/	138	539	337	300	280
Magistriralo	/	/	/	/	2	/		/
Doktoriralo	/	/	/	/	6	/		1



Slika 3.5. Broj upisanih studenata na prvom ciklusu po školskim godinama na Univerzitetu

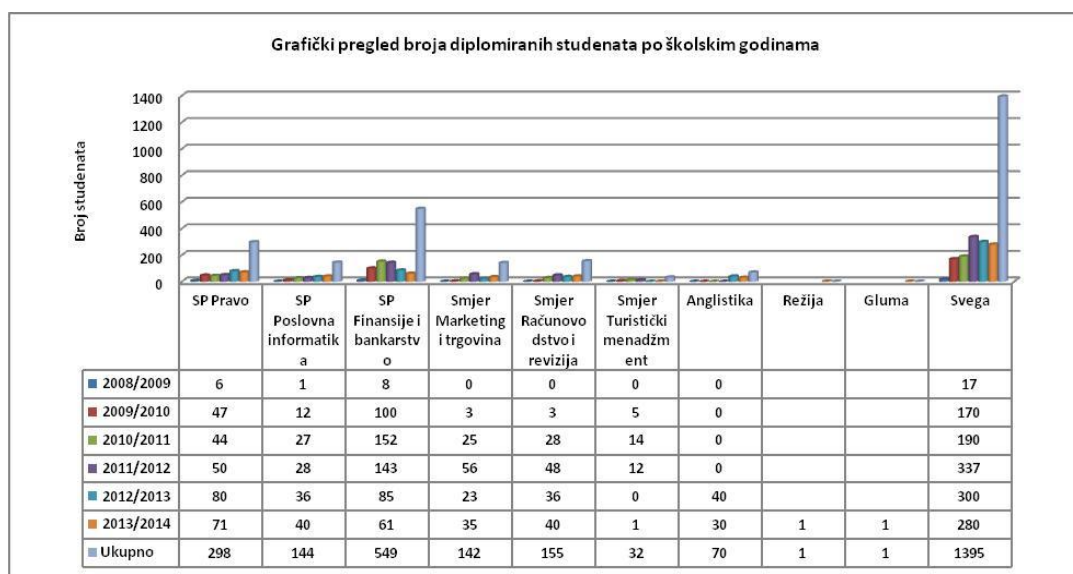
Tabela 3.12. Pregled broja studenata koji su upisani na prvu godinu po studijskom programu, po školskim godinama za Univerzitet Sinergija

Godina	Školska 2013/14.		Školska 2006/07.		Školska 2007/08.		Školska 2008/09.		Školska 2009/10.		Školska 2010/11.		Školska 2011/12.		Školska 2012/13.	
	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano	Prijava	Upisano
SP Pravo	30	30	72	72	43	43	79	79	96	96	71	71	54	54	44	44
SP Poslovna informatika	/	/	90	90	37	37	58	58	83	83	75	75	/	/	/	/
SP Računarstvo i informatika	49	49	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	81	81	71	71
SP Turistički menadžment	/	/	36	36	<i>Napomena: završava se školske 2009/10 godine</i>											
FPE 180	/	/	37	37	19	19							53	53	32	32
FPE 240	36	36	23	23	47	47							84	84	51	51
SP Anglistika	17	17	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	41	41	27	27
SP Gluma	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
SP Režija	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/



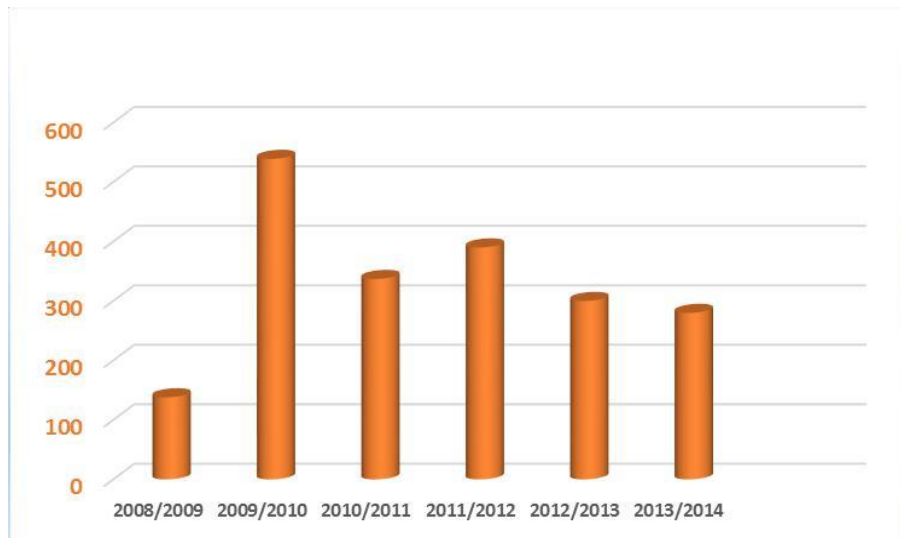
Tabela 3.13. Broj diplomiranih studenata od osnivanja Univerziteta Sinergija

Studijski program	Diplomiranih u prethodnom četvorogodišnjem periodu								Ukupan broj diplomiranih		
	2006.	2007.	2008/09.	2009/10.	2010/11.	2011/12.	2012/13.	2013/14.	Državljana BiH	Stranih državljana	Ukupno
SP Pravo	/	/	6	47	44	50	80	71	292	6	298
SP Poslovna informatika	/	/	1	12	27	28	36	40	131	3	144
SP Finansije i bankarstvo	/	/	8	100	152	143	85	61	546	3	549
Smjer Marketing i trgovina	/	/	/	3	25	26	23	35	140	2	142
Smjer Računovodstvo i revizija	/	/	/	3	28	48	36	4	154	1	155
Smjer Turistički menadžment	/	/	/	5	14	12	/	1	32	/	32
Anglistika	/	/	/	/	/	/	40	30	54	16	70
Režija								1	1	/	1
Gluma								1	/	1	1
Svega			17	170	190	337	300	280	1363	32	1395



Slika 3.6. Broj diplomiranih studenata po školskim godinama od osnivanja Univerziteta

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	



Slika 3.7. Broj studenata koji su diplomirali po školskim godinama na Univerzitetu

Prikaz ciljanog broja studenata za upis na prvu godinu studija prvog ciklusa na svim fakultetima za period 2015-2019. godina dat je u narednoj tabeli. Cilj je da se u akademskoj 2018/2019. dostigne broj od 400 novoupisanih studenata na studijama prvog ciklusa.

Tabela 3.14 Prikaz ciljanog broja novoupisanih studenata I ciklusa za period 2015-2019. godina

Godina	Školska 2015/16.	Školska 2016/17.	Školska 2017/18.	Školska 2018/19.
	Upisano	Upisano	Upisano	Upisano
SP Pravo	45	60	80	95
SP Računarstvo i informatika	65	70	85	100
FPE	85	120	160	200
SP Anglistika	30	35	40	45
SP Gluma	9	10	11	12
SP Režija	7	8	9	10
UKUPNO	241	303	385	462

Cilj Univerziteta jeste da se broj od 500 godišnje novoupisanih studenata na svim ciklusima ostvari u akademskoj 2018/2019. godini. Raspored prihvatljivog broja novoupisanih studenata na sva tri ciklusa prikazan je u narednoj tabeli.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Tabela 3.15 Prihvatljiv broj novoupisanih studenata u akademskoj 2018/2019. godini

Studijski program	Broj studenata		
	I Ciklus	II Ciklus	III Ciklus
SP PRAVO	95	15	5
Računarstvo i informatika	100	15	5
FPE	200	30	5
SP Anglistika	45	15	2
SP Gluma	12	5	-
SP Režija	10	5	-
UKUPNO	462	85	17

Projekcija optimalnog broja studenata za upis na sve fakultete/akademije i sve godine studija na svim ciklusima prikazana je narednom tabelom. To je broj studenata (izuzimajući apsolvante i one koji su odslušali nastavu na studijama drugog i trećeg ciklusa) koji omogućava ostvarivanje prihoda i samostalno finansiranje Univerziteta, odnosno ostvarivanje prihoda koji pokrivaju troškove plata zaposlenih, ulaganja u opremu, marketing, ulaganja u obrazovanje nastavog osoblja, ulaganja u studentski standard, pokrivanje drugih troškova u vezi poslovanja Univerziteta, kao i za pokrivanje troškova budućih investicija u nove objekte i sl.

Tabela 3.16 Projekcija optimalnog broja studenata za upis na sve fakultete i sve godine studija do 2018/2019. godine

Godina	Školska 2015/16.	Školska 2016/17.	Školska 2017/18.	Školska 2018/19.
	Upisano	Upisano	Upisano	Upisano
SP Pravo	75	85	90	95
SP Računarstvo i informatika	85	90	95	100
FPE	185	190	195	200
SP Anglistika	30	35	40	45
SP Gluma	9	10	11	12
SP Režija	7	8	9	10
UKUPNO	391	418	440	462

3.7 Pregled uspjeha na Univerzitetu

Na Univerzitetu Sinergija postoji detaljna analiza uspjeha i prijedlog mjera za unapređenje istog na nivou katedre i fakulteta (www.univerzitet-sinergija.edu.ba/obezbjedenje-kvaliteta). Prikazana je

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

prolaznost studenata po fakultetima i komparativna analiza prolaznosti za sve školske godine. Dat je zaključak sa analize i mjere koje su donijete posle sprovedenih analiza. Usvojena je dokumentacija koja obrazlaže vođenje evidencije o prolaznosti po predmetima. Analiza prolaznosti vrši se sistematski.

SWOT analiza		
S	snage	<i>Usvojena je dokumentaciju za vođenje evidencije o prolaznosti po predmetima. Analiza prolaznosti vrši se sistematski. Postojanje dokumenata koji regulišu ocjenjivanje studenata na Univerzitetu. Postojanje elektronskog sistema ocjenjivanja i anketiranja na Univerzitetu. Sprovedena je analiza prolaznosti na svim studijskim programima.</i>
W	nedostaci	<i>Pojedini nastavnici i saradnici na pojedinim organizacionim jedinicama ne dostavljaju sjednicama Senata. Neposvećivanje pažnje predmetima na kojima je zabilježena izuzetno niska ili visoka prolaznost.</i>
O	mogućnosti	<i>Definisati mjere za prevazilaženje problema izrazito niske i izrazito visoke prolaznosti na pojedinim predmetima.</i>
T	opasnosti	<i>Neshvatanje važnosti analiza prolaznosti po predmetima i studijskim programima.</i>

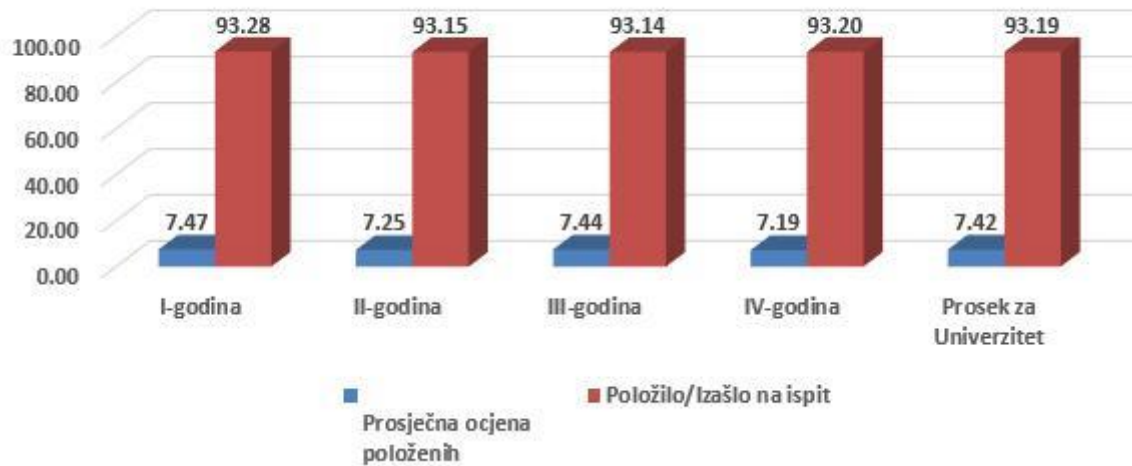
Tabelarni pregled prolaznosti studenata na svim studijskim programima januar-septembar 2014.

3.17. Tabelarni pregled prolaznosti studenata na svim studijskim programima januar-septembar 2014. Ukupno za studijski program

Godina	<i>Prijavljeno za polaganje na svim predmetima studijsk. programa</i>	<i>Izašlo na ispit</i>	<i>Položilo</i>	<i>Prosječna ocjena položenih</i>	<i>(Položilo/Izašlo na ispit)x100%</i>
I	2061	1221	1139	7.47	93.28%
II	2460	1459	1359	7.25	93.15%
III	2554	1515	1411	7.44	93.14%
IV	2155	1279	1192	7.19	93.20%
SUMA	9230	5474	5101	7.42	93.19%

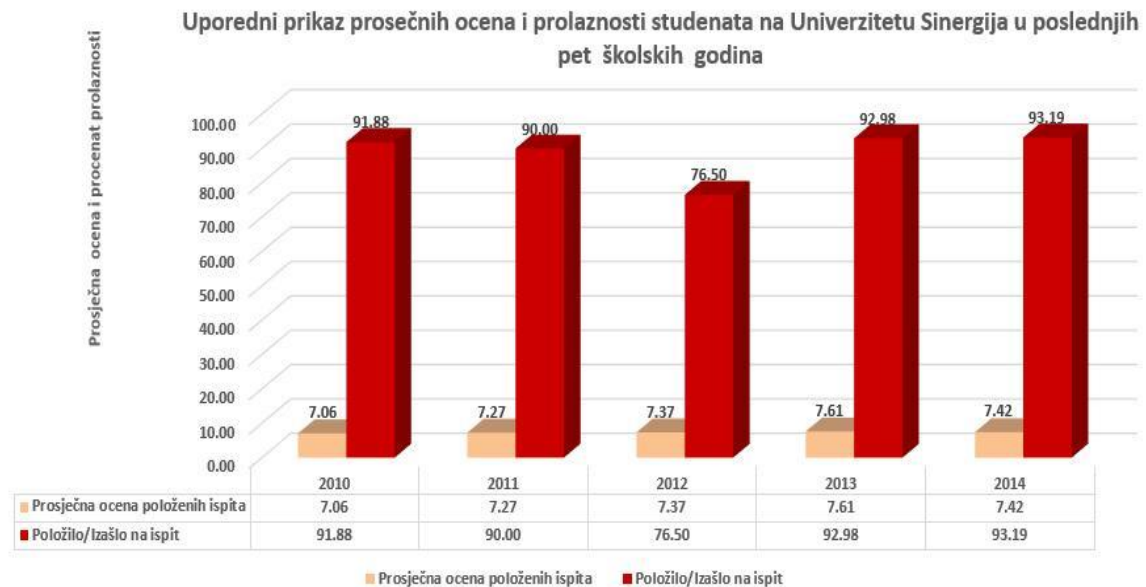


Grafički pregled prolaznosti studenata po godinama na svim studijskim programima



Slika 3.8. Prosječna ocjena i procenat položenih ispita po godinama školovanja

Na slici 3.9. dat je uporedni prikaz prosječnih ocjena i prolaznosti studenata u posljednjih šest školskih godina.



Slika 3.9. Uporedni prikaz prosječnih ocjena i prolaznosti studenata u posljednjih pet školskih godina

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

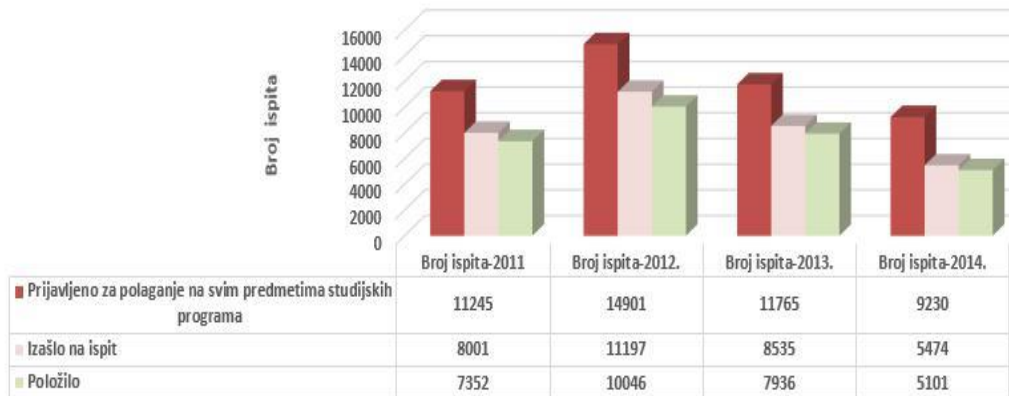
U Tabeli 3.18. prikazana je uporedna tabela pregleda prolaznosti studenata po godinama i sumarno na svim studijskim programima januar-septembar 2014. godine.

Tabela 3.18. Uporedna tabela pregleda prolaznosti studenata po godinama i sumarno na svim studijskim programima januar-septembar 2014. godine.

Ukupno za studijski program					
Godina	Prijavljeno za polaganje na svim predmetima studijskih programa	Izašlo na ispit	Položilo	Prosječna ocjena položenih	Položilo/Izašlo na ispit %
I – 2011.	3666	2376	2206	6.79	92.84
I – 2012.	4126	3224	2832	7.32	87
I – 2013.	2413	1923	1790	7.33	93.08
I – 2014.	2061	1221	1139	7.47	93.28
II – 2011.	3243	2487	2247	7.05	90.35
II – 2012.	4814	3434	3021	7.12	88
II – 2013.	3208	2271	2112	7.37	93
II – 2014.	2460	1459	1359	7.25	93.15
III – 2011.	3121	2126	1938	7.04	91.16
III – 2012.	4335	3363	3100	7.37	92
III – 2013.	3187	2150	2021	7.86	94
III – 2014.	2554	1515	1411	7.44	93.14
IV – 2011.	1224	1012	961	7.36	94.96
IV – 2012.	1626	1176	1093	7.27	93
IV – 2013.	2957	2191	2013	7.88	91.88
IV – 2014.	2155	1279	1192	7.19	93.20
SUMA – 2011.	11245	8001	7352	7.06	91.88
SUMA – 2012.	14901	11197	10046	7.27	90
SUMA – 2013.	11765	8535	7936	7.61	92.98
SUMA – 2014.	9230	5474	5101	7.42	93.19



Uporedni prikaz prijavilo, izašlo i položilo ispite u poslednje četiri godine



Slika 3.10. Uporedni prikaz prijavilo, izašlo i položilo ispite u poslednje četiri godine

Prosječna ocjena položenih ispita na Univerzitetu je dobar 7,42 za sve ispitne rokove u školskoj 2014. godini. Prolaznost je za 0,19 manje nego 2013.godine.



Slika 3.11. Uporedni prikaz prosječnih ocjena i prolaznosti studenata u poslednjih pet školskih godina

1. Prolaznost na ispitima na Univerzitetu je 93,19% (Položilo/izašlo).
2. Najveća prolaznost je u 4. godini 93,20 % što je i razumljivo s obzirom na stečene radne navike, ozbiljnost i izgrađenost, povećan interes za stručne predmete na studijskom programu. Najmanja prolaznost je u 4. godini 93,14%.
3. Visok procenat položenih ispita (u trećoj i četvrtoj godini) na Univerzitetu je posljedica: realne procjene i iskustva (izlazak na ispit kad se isti dobro pripremi), primjene Bolonjskog procesa (sakupljanja poena kroz kolokvijume, aktivnosti, seminarske radove..).
4. Analiziran je uspjeh na nivou svih fakulteta, katedri i predmeta.

Slab uspjeh je posljedica: nedovoljnog predznanja sa predhodnih školovanja, nedovoljan rad tokom semestra i nedostatak motivacije. U cilju unapređenja znanja i podizanja motivacije za navedene

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

predmete su posebno organizovane planske konsultacije studenata sa predmetnim nastavnicima. Pojednim profesorima je ukazano na potrebu unapređenja komunikacije sa studentima, unapređenja metoda u radu i uvođenja interaktivne nastave u predmet.

U narednom periodu je neophodno stalno pratiti i dograđivati:

- preporukama koje se mogu odnositi na težinu ispita, rang prolaznosti ili rang za postizanje ocjene, povezanost ispita sa sadržajem nastave, opsežnost predmeta, ali takođe i na pružanje podrške studentima, davanje smjernica studentima i upoznatost studenata sa zahtjevima programa;
- ukoliko se utvrde ozbiljne devijacije (neredovnost izvođenja nastave, neredovnost održavanja ispita, izuzetno niska ili izuzetno visoka prolaznost ili prosječna ocjena, potpuno nerazumijevanje studenata o sadržaju predmeta i sl.), Univerzitet će usvojiti mjere poput promjene nastavnika na predmetu ili promjene nastavnog programa. Mjere koje visokoškolska ustanova preduzima prema nastavnicima mogu biti stroge ukoliko oni zanemaruju svoje dužnosti (neredovno izvođenje nastave, neredovno održavanje ispita i sl.), ali ukoliko se utvrdi da je uzrok niske prolaznosti studenata nedostatak pedagoških ili didaktičkih kapaciteta nastavnika, Univerzitet će takvom nastavniku omogućiti stručno usavršavanje prije preduzimanja disciplinskih mjera.

Preporuke za unapređenje i razvoj kvaliteta:

Napraviti vezu između evidencije o prolaznosti po predmetima i ocjenama za te predmete navedene u studentskim evaluacijama. Obimnost gradiva koje se izučava u okviru pojedinih predmeta, a koje možda i nije prilagođeno predviđenom broju časova u okviru jednog semestra, dodatno otežava uspješnost savladavanja istog od strane studenata. U svrhu poboljšanja kvaliteta praktičnih vještina koje student stiče završetkom studija neophodno je eliminisati postojeća ponavljanja gradiva koja se javljaju između pojedinih predmeta i više pažnje usmjeriti na takvo koncipiranje istih koje će podsticati studente na stvaralački način razmišljanja i primjenu stečenih znanja i vještina u praktične svrhe. Definisati mjere za prevazilaženje problema izrazito niske i izrazito visoke prolaznosti na pojedinim predmetima. Iako Pravila studiranja na prvom ciklusu studija preciziraju mjere koje je potrebno preduzeti ukoliko je prolaznost na nekom predmetu ispod određene granice, analizama prolaznosti na organizacionim jedinicama nije se obuhvatao ovaj aspekt problema. U tom smislu je potrebno dodatno precizirati uslove za mjere u slučaju slabe prolaznosti (npr. minimalni broj studenata koji pristupe ispitu da bi se moglo govoriti o potrebnom minimumu prolaznosti i sl.), a onda se propisane procedure pri analizi prolaznosti i pridržavati.

Održati praktični seminar za predstavnike studentskih službi o unapređenju vođenja analize za prohodnost iz godine u godinu studija.

3.8 Ostali elementi interne analize

Za većinu fakulteta Univerziteta, školarina na studijama prvog ciklusa iznosi 1.000 EUR, odnosno 2.000,00 KM. Jedino je školarina na fakultetu dramskih i filmskih umjetnosti različita – ona se kreće od 2.250 EUR na smijeru Gluma pa do 2.450 EUR za studijski program Režija. Predviđena školarina na

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

studijama drugog ciklusa je 1.000 EUR. Šolarina za prijavu teme doktorata, odobravanje iste, izradu i odbranu doktorske disertacije iznosi ukupno 2.500 EUR.

Potrebno je istaći da su u iznos šolarine uključeni svi administrativni troškovi i troškovi udžbenika i drugog nastavnog materijala za I ciklus visokog obrazovanja.

Tabela 3.19 Pregled visine šolarine na fakultetima

<i>Pregled visine šolarina na fakultetima</i>	Šolarina (u EUR)		
	I ciklus	II ciklus (60 ECTS)	Prijava i odbrana doktorske disertacije
Fakultet za poslovnu ekonomiju	1000	1000	2500
Pravni fakultet	1000	1000	2500
Fakultet za računarstvo i informatiku	1000	1000	2500
Filološki fakultet	1000	1000	2500
Pravni fakultet	1000	1000	2500
Fakultet dramskih i filmskih umjetnosti			
Gluma	2250		-
Filmska i televizijska umjetnost	2450		-

Tabela 3.20. Šolarine na pojedinim fakultetima u užem i širem okruženju

Fakultet	Šolarina (u EUR)		
	I ciklus	II ciklus (60 ECTS)	III ciklus (za 3 godina)
Ekonomski fakultet u Banjoj Luci	0 – 225	0 – 450	-
Ekonomski fakultet u Sarajevu	0 – 511	4.500	10.730
Ekonomski fakultet u Beogradu	0 – 1.022	1.200 – 6.000	5.400
Ekonomski fakultet u Zagrebu	0 – 3.580	6.000	18.000
Elektrotehnički fakultet u Banjoj Luci	0	0 – 450	-
Elektrotehnički fakultet u Sarajevu	0 – 920	4.500	10.730
Elektrotehnički fakultet u Beogradu	0 – 818	0 – 2.500	6.000
Elektrotehnički fakultet u Zagrebu	0 – 1.022	1.000	8.100
Računarski fakultet u Beogradu	1.600 – 2.700	2.700	8.100
Pravni fakultet u Banjoj Luci	0 – 225	0 – 450	-
Pravni fakultet u Sarajevu	0 – 511	0 – 820	-
Pravni fakultet u Beogradu	0 – 870	1.400 – 2.000	-
Pravni fakultet u Zagrebu	0 – 1.125	-	8.250

	<p>UNIVERZITET SINERGIJA</p> <p>Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska</p>	
	<p>STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA</p>	

Razvojni potencijal Univerziteta Sinergija

Univerzitet Sinergija sa renomiranim profesorima ima potencijal da u budućnosti upiše veći broj studenata. Kroz ugledni nastavnički kadar i kroz unapređenje odnosa sa studentima, lokalnom zajednicom, državnim institucijama, visokoškolskim ustanovama u zemlji i okruženju, raznim asocijacijama i preduzećima i drugim organizacijama, Univerzitet Sinergija ima sposobnost da uspješno i dugoročno obavlja svoju misiju i da se razvija u skladu sa savremenim tendencijama razvoja okruženja.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

IV „SWOT“ ANALIZA I STRATEGIJA UNIVERZITETA

4.1 „SWOT“ matrica Univerziteta

U cilju opredjeljivanja strategijskog fokusa kojim će se na najbolji mogući način kapitalizovati snaga i, u datom okruženju, kreirati superiorna konkurentska prednost, korisno je dovesti u vezu kvalitet, odnosno karakter okruženja u kome su sadržane šanse i opasnosti i resursne mogućnosti Univerziteta, a koje obuhvataju snagu i slabosti. Otuda, predstavljamo SWOT matricu za nivo Univerziteta. Za temeljnije konsideracije i predlaganje strategijskih opredjeljenja, potrebno je operisati sa matricom za svaki fakultet posebno.

Tabela 4.1. SWOT matrica Univerziteta

Šanse/Prilike	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> • pripadnost obrazovnom prostoru Republike Srpske, BiH-a time i evropskoj univerzitetskoj asocijaciji; • obrazovanje, istraživanje, projekti (naučni, stručni) i inovacije. • međunarodna saradnja i otvorenost. Mobilnost. Svijest o vlastitoj odgovornosti za održivi razvoj i dobar imidž Univerziteta; • doživotno učenje i zaposlivost; • dostignuća i ujedinjenje; • učenje za budućnost: prioriteti visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji; • učenje usmjereno na studenta i nastavna misija; • timski rad koji daje rezultate; • opredjeljenost svih zaposlenih za kvalitet i uključenost studenata u evaluaciju kvaliteta; • primjena osnovnih principa Bolonjskog procesa (ciklusi, modularnost, pokretljivost, ECTS); • konkurencija Univerzitetima iz Banja Luke, Istočnog Sarajeva i Aperionu; • primjena elektronskog poslovanja u obrazovanju i motivisani studenti i nastavno osoblje u primjeni savremenih metoda učenja; • kreiranje baze znanja na svim nivoima 	<ul style="list-style-type: none"> • Brojna i nefer konkurencija (ad – hoc privatni fakulteti i univerziteti), veliki broj VŠU u okruženju s trogodišnjim studijima • Budžetsko finansiranje studenata na državnim fakultetima. • Niska platežna sposobnost kandidata. • Iščezavanje srednje klase. • Nedovoljno povjerenje u privatne fakultete. • Inercija u opredjeljivanju za studiranje. • Jak lobi državnih fakulteta. • Nenaklonost vladinih i lokalnih institucija privatnim fakultetima. • Manja naklonost međunarodnih institucija privatnim univerzitetima. • Neshvatanje obrazovanja kao neizbježne investicije za bolje sutra. • Nekontrolisano i neosnovano otvaranje pojedinih fakulteta. • Zabrana predavanja nastavnom kadru sa državnih fakulteta na privatnim fakultetima. • Mnoštvo internih i eksternih nesistemizovanih informacija; • novi način edukacije za dio profesora i početna neujednačenost kriterijuma • ispisivanje studenta zbog neophodnosti obnove godine.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

<p><i>učenja;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>primjereno informisanje javnosti i posjedovanje vlastitog sajta. Broj učenika završnih razreda srednjih škola u Bijeljini i okolini.</i> • <i>Internacionalizacija poslovanja i multikulturalizam, povezanost fakulteta sa preduzećima kroz prosleđivanje problema iz prakse studentima na rješavanje (raspravu).</i> • <i>Saradnja s drugim fakultetima i univerzitetima (državnim i privatnim).</i> • <i>Saradnja s vodećim privrednim subjektima (posjete firmama, stručne ekskurzije, itd.).</i> • <i>Izrada rang liste najboljih studenata i izvještavanje relevantnih preduzeća o njima.</i> • <i>Stvaranje uslova za zapošljavanje najboljih studenata.</i> • <i>Monitoring studenata nakon završetka studija i inkorporiranje njihovog uspjeha u naš imidž.</i> • <i>Poslovni, informatički i kursevi engleskog jezika za sve zainteresovane.</i> • <i>On-line povezivanje naše i neke od svjetskih univerzitetskih biblioteka.</i> • <i>Predavanja naših priznatih stručnjaka iz inostranstva putem video konferencije i adekvatna medijska zastupljenost takvih događaja.</i> • <i>Gostovanja provjerenih inostranih stručnjaka i adekvatna medijska zastupljenost takvih događaja.</i> • <i>Očekivana ekspanzija privredne aktivnosti.</i> • <i>Smanjenje školarina za fakultete za koje postoji najveće interesovanje.</i> • <i>Organizovanje stručnih simpozijuma i seminara.</i> • <i>Novi studijski programi.</i> 	
Snaga	Slabosti

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Univerzitet je akreditovan, odličan ugled u okruženju;</i> • <i>autonomija univerziteta;</i> • <i>kvalitetni studijski programi; fleksibilni i moderni nastavni planovi</i> • <i>kompetentan nastavni kadar</i> • <i>redovnost i kvalitet nastave</i> • <i>moderan prostor, infrastrukturne pogodnosti, opremljen 2009.godine po svim standardima visokoškolske nastave, oprema i bibliotečki resursi;</i> • <i>standard materijalne baze nastave, klimatizovanost i izuzetna čistoća prostorija (učionice, hodnici, sanitarni čvorovi).</i> • <i>atraktivni fakulteti, definisana organizaciona Univerziteta kao model racionalno oragnizovane institucije;</i> • <i>stabilno finansiranje;</i> • <i>transparentnije i ažurnije polaganje ispita;</i> • <i>povjerenje u međunarodnu orijentaciju naših fakulteta;</i> • <i>veći broj zajedničkih predmeta i infrastrukture;</i> • <i>baza za obuku studenata (inkubatori, projekti, agencija za marketing);</i> • <i>primjena Informatike na Univerzitetu i zastupljenost engleskog jezika;</i> • <i>moгуćnost završavanja više smjerova;</i> • <i>prisni odnosi studenata sa nastavnim osobljem;</i> • <i>kvalitetan i savremenim trendovima prilagođen nastavni program;</i> • <i>odličan ugled, naročito u odnosu na druge privatne fakultete i univerzitete;</i> • <i>kvalitetna biblioteka – fizički prostor i knjižni fond;</i> • <i>bolja implementacija Bolonjske deklaracije u odnosu na konkurenciju;</i> • <i>primjena elektronskog poslovanja i savremenih obrazovnih i informaciono komunikacionih tehnologija;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>moгуći stepen neusaglašenosti potreba tržišta rada i početno ponuđenih kavalifikacija;</i> • <i>veći početni troškovi zbog izgradnje nove zgrade, ulaganja u opremu i informacione tehnologije;</i> • <i>nepostojanje mogućnosti učenja na daljinu (virtuelni univerzitet);</i> • <i>većina je istraživača (posebno mlađih) preopterećena nastavom i stručnim obavezama;</i> • <i>nedovoljan broj usavršavanja u inostranstvu za vrijeme i neposredno nakon doktorskih studija;</i> • <i>nedostatak tradicije;</i> • <i>nerazvijen lobi sistem;</i> • <i>nepostojanje kadrovske strukture;</i> • <i>skromno ulaganje u studentski standard (prostorije, stručna praksa u inostranstvu, studentski list, studentski klub);</i> • <i>slaba razvijenost studentskih organizacija;</i> • <i>visoka školarina u odnosu na državne univerzitete;</i> • <i>nedostatak sportskih terena;</i> • <i>neujednačen naučno-istraživački rad po naučnim oblastima;</i> • <i>nejasno postavljen sistem odgovornosti.</i>
--	--

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

4.2 Poređenje sa drugim univerzitetima

Putem naredne slike prikazane su jake strane nama konkurentskih univerziteta i fakulteta, kao i jake strane našeg Univerziteta. Isto tako prikazana je i poredba slabih strana naše konkurencije, kao i trenutne slabe strane Univerziteta.

4.2. Poređenje sa drugim univerzitetima i fakultetima

Konkurencija	Univerzitet Sinergija
<p>Jake strane javnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • finansiranje iz državnog budžeta • tradicija • besplatna školarina za veliki broj studenata • iznos školarine za samofinansirajuće studente • renomiran nastavni kadar • domovi za smještaj studenata • restorani za ishranu studenata • saradnja sa drugim visokoškolskim ustanovama • naučnoistraživački rad • razvijen lobi • jake strane privatnih univerziteta i fakulteta • iznos školarine u odnosu na Univerzitet Sinergija 	<p>Jake strane Univerziteta Sinergija</p> <ul style="list-style-type: none"> • ugledan i kompetentan stručni nastavni kadar • prostorne i infrastrukturne pogodnosti • moderni nastavni planovi • zastupljenost informatike i engleskog jezika • zastupljenost obrazovanja iz oblasti informatike • zajednički predmeti • ažurnije i transparentnije polaganje ispita
<p>Slabe strane javnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • zastarjelost nastavnih planova • nedostatak prostora za odvijanje nastave • nedovoljna opremljenost • niske plate nastavnog osoblja • nefleksibilnost <p>Slabe strane privatnih univerziteta i fakulteta</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatak prostora za odvijanje nastave • neatraktivni nastavni planovi • nastavni kadar (nedostatak istog). 	<p>Slabe strane Univerziteta Sinergija</p> <ul style="list-style-type: none"> • visoka školarina u odnosu na državne fakultete • nerazvijen lobi • nedostatak praktične saradnje sa visokoškolskim ustanovama u zemlji i okruženju, preduzećima i drugim organizacijama • nedostaje studentski dom • nedostatak tradicije • nedostatak cjeloživotnog obrazovanja i učenja na daljinu

Sinteza rezultata situacijske analize pokazuje da na Univerzitetu postoji mnoštvo ograničenja u vanjskom i unutrašnjem okruženju za budući razvoj. Nasuprot tome, djeluju brojne prilike i snage koje ukazuju da su mogućnosti njegovog razvoja realne.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Obraćajući pažnju na slabosti i opasnosti s kojima se suočava Univerzitet Sinergija, rješenje nekih od ovih nedostataka se može iskazati na sljedeće načine:

Kampus i studentski dom – krucijalno je da se u što kraćem vremenskom roku izradi kampus Univerziteta, na koji bi se način ovaj, vrlo bitan nedostatak, riješio. Kampus podrazumijeva izgradnju studentskog doma, studentskih terena i hale za sportske aktivnosti, zabavnog centra i sl. Na ovaj način bi studenti mogli da provode vrijeme na kampusu i posle i između nastave, i imali bi ispunjeniji dan, što i jeste cilj svakog univerziteta - da zadrži studente u okviru svoje ponude.

Visoka školarina – definišući uslove za prijem na jedan od fakulteta našeg Univerziteta, ovaj problem bi, u vrlo kratkom roku bio riješen. Kao što su počinjali svi veći i danas renomirani univerziteti, visoka školarina (u odnosu na konkurenciju) može da se prevaziđe kvalitetom. Naravno, da bi se ovo postiglo, osnivač mora da preuzme rizik da, dok se ne stvore uslovi za samostalno finansiranje Univerziteta, dotira određenu sumu novca, koja će biti neophodna za neometan rad Univerziteta, ili obezbijedi neke druge izvore finansiranja, sve dok Univerzitet ne stvori tradiciju, što predstavlja duži niz godina.

Nerazvijen lobi sistem – ulaganjem u “Društvo prijatelja Univerziteta”, ova naizgled znatna investicija, bi se vrlo brzo isplatila, s obzirom da je informacija najskuplji faktor u poslovanju u današnje vrijeme. Iz tog razloga nam je vrlo bitno da imamo kreirano Društvo, koje bi bilo naše „oči i uši“ i omogućilo nam brže i lakše „sjedinjavanje“ sa sredinom u koju se nalazimo.

Nekontrolisano i neosnovano otvaranje pojedinih fakulteta – Perspektivno formiranje novih studijskih programa i fakulteta pri našem Univerzitetu mora biti prvenstveno dobro istraženo. Nakon utvrđene potrebe za novim usmjerenjem, mora se napraviti finansijska projekcija ovog koraka, i ukoliko se i posle toga utvrdi neophodnost proširivanja za tu oblast, mora se prvenstveno napraviti siguran izvor finansiranja za navedenu novinu.

4.3 Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspjeha

Faktori koji se moraju ispuniti, odnosno steći da bi Univerzitet ostvario uspjeh su:

- izgradnja i održanje kvalitetnih odnosa sa postojećim i potencijalnim studentima,
- kvalitetno kadrovsko osoblje,
- razvijen sistem lobiranja,
- odnosi sa organizacijama, lokalnom zajednicom, asocijacijama i državnim organima u zemlji i okruženju,
- saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju,
- saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju,
- ugled preduzeća i institucija u kojima su se zaposlili diplomirani studenti Univerziteta,
- razvijen studentski servis,
- cjenovna konkurentnost,
- stabilnost izvora finansiranja.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

4.4 Pravci i metode realizacije misije i ciljeva Univerziteta

Polazeći od definisane vizije i misije Univerziteta moguće je identifikovati i stratejske ciljeve razvoja Univerziteta u narednom periodu.

Na slici 3.12. su prikazani vizija, misija i stratejski ciljevi razvoja Univerziteta Sinergija.

Cilj Univerziteta Sinergija jeste i da se proširi daleko van granica svoje države (strategija globalizacije), tako da je plan da svojim atraktivnim programima i mogućnostima video konferencijskog praćenja nastave, da sa angažovanjem uglednog profesorskog kadra iz inostranstva, mentorskim sistemom rada i drugim povoljnim aspektima obrazovanja na fakultetima u sastavu Univerziteta, privuče i studente širom Evrope.

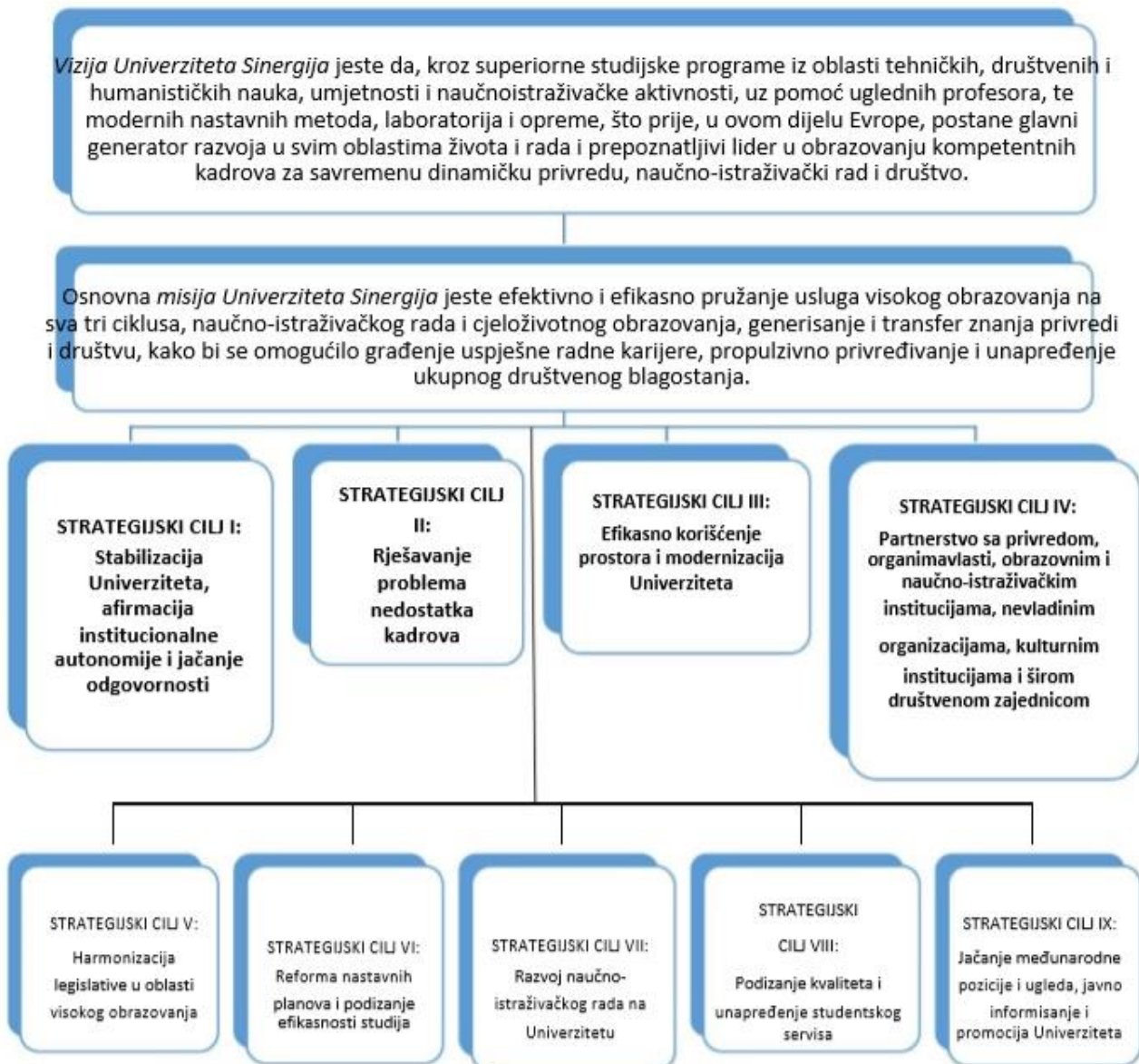
Imajući u vidu osnivačke troškove, start up inerciju i neizvjesnost, te dugoročnost promotivnih efekata, čini se mudrim sugerisati i strategiju markiranja, targetiranja i osvajanja nekog od poslovnih područja u okviru poslovnog portfolija osnivača, a koje će, kao dovoljno lukrativno, služiti prvenstveno za izravnjavanje nužnih, tekućih i razvojnih troškova pojedinih fakulteta/akademija drugih organizacionih jedinica, a za sticanje brojnih odlučujućih i konkurentskih prednosti. Napominjemo da, kao trajniju konkurentsku prednost vidimo onu koja je sazdana od većeg broja specifičnih prednosti, u odnosu na tzv. gromadnu, tj. onu, koja je plod poznatih i neizvjesnih okolnosti, te kao takva manje cijenjena, a više napadana.

Na osnovu svega prikazanog, formulisana je strategija održivog razvoja Univerziteta. U svojoj osnovi, strategija održivog razvoja Univerziteta Sinergija obuhvata sledeće:

1. stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva,
2. upošljavanje mladog i kvalitetnog akademskog osoblja,
3. razvoj i unapređenje odnosa sa organizacijama, lokalnom zajednicom, asocijacijama i državnim organima u zemlji i okruženju,
4. saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju,
5. kreiranje stratejske alijanse, partnerstva, i/ili afilijacije sa relevantnim američkim i/ili evropskim univerzitetom,
6. stvaranje razuđenog i transparentnog sistema stipendiranja studenata („vukovci“, nosioci diploma sa različitih takmičenja, i dr.)
7. značajnije ulaganje u razvoj standarda studenata (sportske hale i sportski tereni, internet priključci, podrška studentskim organizacijama i dr.),
8. saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju,
9. smanjenje školarine za fakultete koji su zastupljeni u velikom broju od strane konkurencije,
10. kreiranje – formiranje Karijernog centra za stručnu praksu, orijentaciju i zapošljavanje,
11. aktivniji rad nipeks-a kroz njegovo angažovanje u oblastima za koje je osposobljen,
12. identifikovanje i razvoj lukrativnog biznisa koji bi služio prvenstveno za izravnjavanje troškova tekućeg i razvojnog poslovanja našeg univerziteta,
13. profilisanje atraktivnih magistarskih i doktorskih studijskih programa,

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

14. kreativno sponzorisanje i promovisanje pojedinih aktivnosti (dealing room, kejsovi, okrugli stolovi, projekti, konferencije za štampu),
15. čvršćim povezivanjem relevantnih fakuleta (fakultet za informacione tehnologije) sa prestižnim organizacijama iz oblasti proizvodnje hardvera i softvera za savremene informacione sisteme (microsoft, i dr.),
16. razvoj „virtuelnih kancelarija“ za trgovinu hartijama od vrijednosti, bankarski menadžment,
17. stvaranje snažnog kompetentnog istraživačkog centra pri nipeks-u za ekonomsko-tržišne



Slika 3.12. Vizija, misija i strategijski ciljevi razvoja Univerziteta Sinergija

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

prognoze, finansijske ocjene i komentare, koji bi se redovno jednom nedeljno uključivao u relevantne elektronske medije sa svojim komentarima,

18. smjelije razrješenje načina regrutovanja i razvoja kadrova, u smislu da se konkretnije steknu uslovi da se na našem univerzitetu promovišu kadrovi ili da se to osvaruje kroz selektivan izbor stranih partnera na kojima će naši kadrovi sticati doktorate i dr.

Detaljniji prikaz pravaca i metoda realizacije misije i ciljeva Univerziteta, odnosno strategije razvoja dat je u narednoj tabeli, gdje su za svaki strategijski cilj definisani konkretni načini za njihovo ostvarivanje, odnosno prikazani su pravci i instrumenti za efektivno i efikasno ostvarivanje misije i ciljeva našeg univerziteta.

Tabela 4.3. Strategijski ciljevi i pravci i načini realizacije ciljeva Univerziteta

CILJEVI UNIVERZITETA	STRATEGIJA PRAVCI I NAČINI ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
STRATEGIJSKI CILJ I: Stabilizacija Univerziteta, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Pregovori sa predstavnicima vlasti u Republici Srpskoj o finansiranju rada Univerziteta, odnosno preuzimanju dijela vlasništva 3. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 4. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 5. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja 6. Dostizanje kvalitetnijeg balansa između realizacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 7. Uvođenje studija trećeg ciklusa 8. Borba protiv zloupotrebe položaja 9. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije.
STRATEGIJSKI CILJ II: Rješavanje problema nedostatka kadrova	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja 2. Angažman gostujućih profesora 3. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda 4. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	nastavnog osoblja i Univerziteta 5. Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim programima koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem 6. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu.
STRATEGIJSKI CILJ III: Efikasno korišćenje prostora i modernizacija Univerziteta	1. Optimizacija korišćenja prostornih kapaciteta 2. Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu 3. Nabavka knjiga i časopisa (naučne i stručne literature) u štampanom i elektronskom obliku za univerzitetsku biblioteku u skladu sa studijskim programima koji se izvode na Univerzitetu.
STRATEGIJSKI CILJ IV: Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	1. Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 2. Interakcija sa organizacijama koje se bave privrednom djelatnošću, javnim institucijama i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 3. Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju i kreiranje strategijske alijanse, partnerstva i/ili afilijacije sa relevantnim američkim ili evropskim i univerzitetom 4. Realizacija naučnoistraživačkih projekata u saradnji sa drugim univerzitetima/naučnoistraživačkim institutima u zemlji i okruženju 5. Inicijativa za nove studijske programe, odnosno nove smjerove, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda 6. Unapređenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 7. Cjeloživotno učenje i obrazovanje nastavnika i profesora u školama 8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju; pomoć u izradi nastavnih programa i organizovanju nastavnog ciklusa u školama 9. Realizacija projekata iz oblasti obrazovanja, kulture, umjetnosti i sl. sa nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom 10. Stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika,

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva.
STRATEGIJSKI CILJ V: Harmonizacija legislative u oblasti visokog obrazovanja	1. Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH.
STRATEGIJSKI CILJ VI: Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizovati nastavne programe 2. Uspostavljanje sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije 3. Povećanje prisustva studenata nastavnim sadržajima 4. Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata kojiređovno pohađaju nastavu u tekućoj školskoj godini, obnovaca kojidijelom učestvuju u nastavi, neaktivnih studenata i apsolenata 5. Povećanje učešća interaktivne, praktične i iskustvene nastave i radstudenata na naučno-istraživačkim projektima 6. alternative nastavi ex-katedra , kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema (Case Study) 7. Učenje nastavne materije iz više literaturnih referenci 8. Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija (Alumni) 9. Aktiviranje drugog ciklusa studija na svim fakultetita/akademijama, stvaranje uslova za uvođenje trećeg ciklusa studija i stvaranje uslova za permanentno održavanje nastave na II i III ciklusu studija.
STRATEGIJSKI CILJ VII: Razvoj naučno-istraživačkog rada na Univerzitetu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski i magistarski radovi i doktorske disertacije) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i cjeloživotnog učenja 2. Učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje predpristupnih fondova EU 3. Izrada Strategije razvoja naučnoistraživačkog rada Univerziteta 4. Nabavka opreme, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje 5. Aktivna saradnja sa institutima u zemlji i okruženju, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova 6. Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	<p>aplikativna proučavanja koja treba da pospješe ekonomski razvoj.</p>
<p style="text-align: center;">STRATEGIJSKI CILJ VIII:</p> <p>Podizanje kvaliteta i unapređenje studentskog servisa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje efikasnosti studiranja 2. Poboljšanje usluga za studente preko veća, informacije o rokovima, rasporedu nastave, konsultacija, 3. Omogućavanje e-mail komunikacija sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima 4. Uvođenje „studomata“ za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba 5. Smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata 6. Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama 7. Dosljedna primjena evropskog sistema za prijenos bodova (ECTS) 8. Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribune i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih portskih klubova i podrška sportskim manifestacijama.
<p style="text-align: center;">STRATEGIJSKI CILJ IX:</p> <p>Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informisanje i promocija Univerziteta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saradnja sa ENIC/NARIC mrežom, sprovođenje Lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA 2. Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta, periodična samoevaluacija i eksterna evaluacija 3. Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučnoistraživačkim referencama Univerziteta 4. Unapređenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje i sl.) 5. Saradnja sa medijskim kućama 6. Obezbeđivanje prakse za studente u renomiranim organizacijama i institucijama 7. Afirmisanje vizuelnog identiteta i “brenda” Univerziteta 8. Popularizacija Univerziteta i studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu 9. Održavanja manifestacije “Otvoreni dani Univerziteta” namijenjene budućim studentima, obilazak srednjih škola, organizovanje takmičenja za srednjoškolce i sl.

	<p>UNIVERZITET SINERGIJA</p> <p>Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska</p>	
	<p>STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA</p>	

U prilogu ovog razvojnog dokumenta nalazi se prikaz Akcionog plana sa aktivnostima, očekivanim rezultatima i nadležnostima i odgovornostima za efikasnu realizaciju misije i ciljeva Univeziteta Sinergija.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

V SPROVOĐENJE — IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Strategija ima za cilj ostvarivanje novih, odnosno zadržavanje već stečenih, konkurentskih prednosti i time trajno osiguranje odgovarajuće sposobnosti preduzeća za preživljavanje na tržištu. Objekti strategijskog planiranja na nivou poslovnog područja su:

1. sopstveni Univerzitet;
2. studenti (klijenti) i
3. konkurenti koji zajedno formiraju strateški trougao.

Poslovno okruženje se sastoji od faktora koji utiču na sistem obrazovanja na Univerzitetu Sinergija, ali nad kojima nema nikakvu kontrolu, kao što su:

- **tržišni uslovi** - veličina, lokacija, stabilnost;
- **tehnologija** - trenutna dostupnost, očekivano kretanje, stopa inovacija;
- **ekonomska klima** - bruto domaći proizvod (BDP), stopa rasta, inflacija;
- **pravna ograničenja** – zakon o Visokom obrazovanju, odgovornost i Zakon o zapošljavanju;
- **konkurencija** - broj, mogućnost ulaska na tržište, prednosti;
- **akcionari** - njihov cilj je vraćanje uloženog, potreban profit;
- **interesne grupe** - njihovi ciljevi, snage, visina podrške;
- **društveni uslovi** - način života studenta, promenljivost zahteva, značajni trendovi;
- **politički uslovi** - stabilnost, veličina državne kontrole, spoljni odnosi.

Karakteristična nadležnost proizlazi iz sredstava Univerziteta Sinergija, koja uključuju:

- **studenti** - njihovi zahtevi, lojalnost, odnosi;
- **zaposleni** - vještine, stručnost, lojalnost;
- **finansije** - kapital, dug, tokovi gotovine;
- **organizacija univerziteta**- struktura, odnosi, fleksibilnost;
- **usluga** - kvalitet, reputacija, inovacije;
- **objekti** - kapacitet, starost, pouzdanost;
- **tehnologija u nastavnom procesu**- trenutno korišćena, planovi, posebne vrste;
- **procesi** - strukture, korišćenje tehnologije, fleksibilnost;
- **marketing** - iskustvo, ugled;
- **dobavljači** - servis, fleksibilnost, partnerstva;
- **ostala sredstva** - znanje, inovacije, patenti.

5.1 Određivanje ciljeva i formulacija strategije

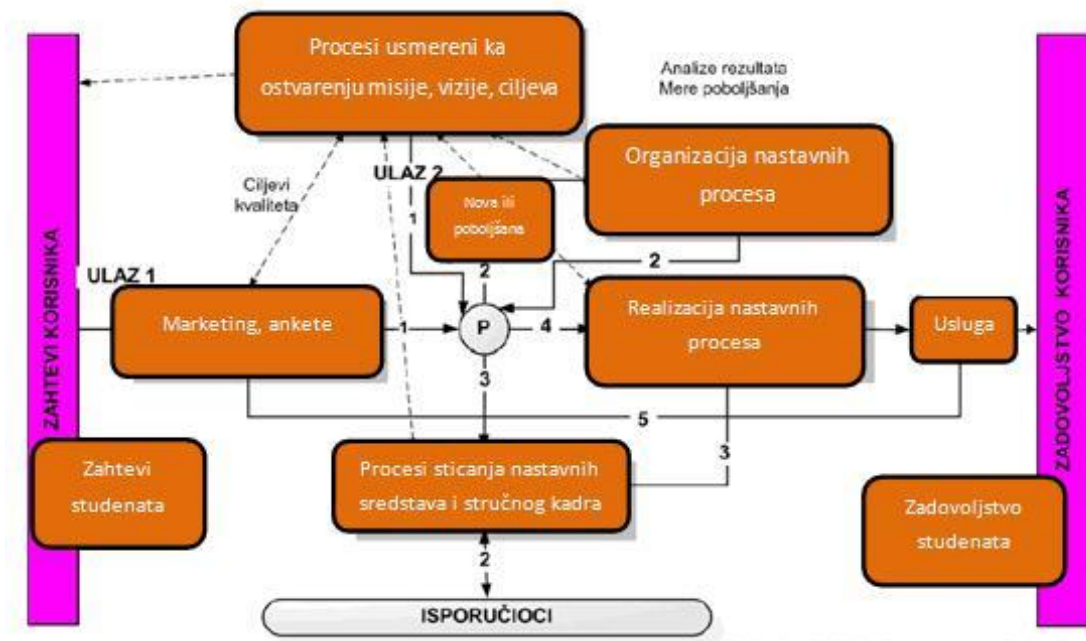
Strategija razvoja Univerziteta Sinergija od studija prvog ciklusa do studija trećeg ciklusa ima prioritete na:

- **Pametnom rastu:** razvoj univerziteta zasnovan na znanju i inovacijama;

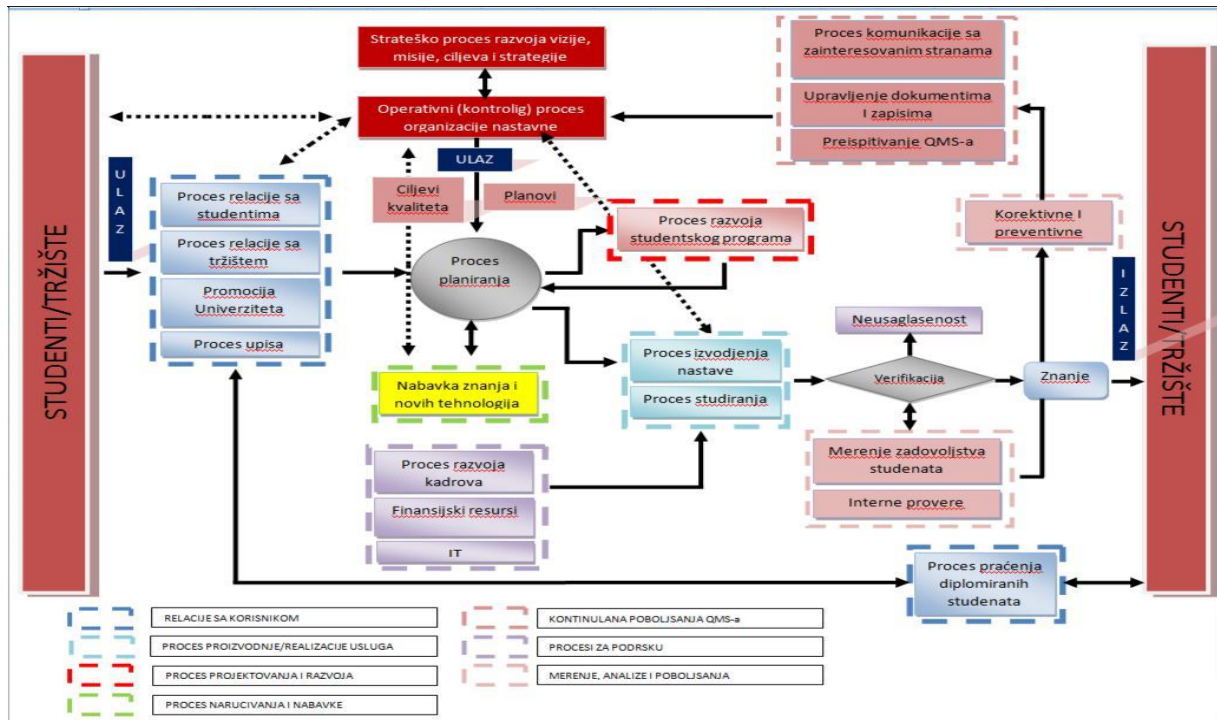
	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- **Održivom rastu:** promovisanje veće efikasnosti resursa i konkurentnije usluge;
- **Sveobuhvatnom rastu:** usavršavanje i njegovanje svih resursa i strategije kvaliteta obrazovanja kadra za potrebe države i društva.
- **Stvaranje vrijednosti** od rasta zasnovanog na znanju;
- **Osposobljavanje ljudi** sticanjem novih vještina, podsticanjem kreativnosti i inovacija.

Na slici 5.1. i 5.2. prikazane su mape ključnih procesa na Univerzitetu Sinergija i procesa razvoja studijskih programa.

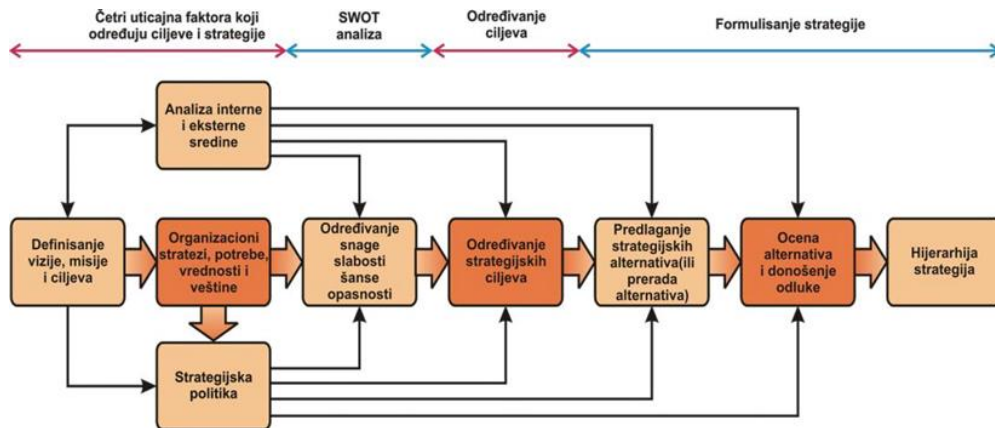


Slika 5.1. Mapa ključnih procesa Univerziteta Sinergija



Slika 5.2. Mapa procesa sa prikazom procesa razvoja studijskih programa, znanjem i korektivnim mjerama

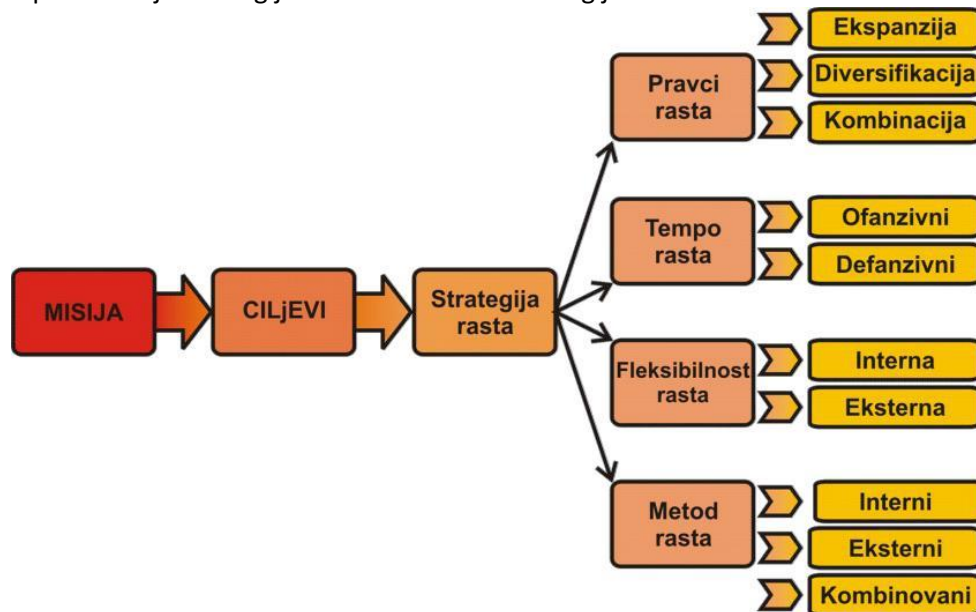
Univerzitet je izradio strategiju, slika 5.3 u postupku javnih konsultacija sa svim zainteresovanim stranama, formalno je usvojena i javno je dostupna. Posebno je bitno da je Senat Univerziteta Sinergija, na prijedlog rektora, usvojio Strategiju obezbjeđenja kvaliteta, koja je strateški razvojni dokument iz oblasti obezbeđenja kvaliteta visokog obrazovanja na Univerzitetu Sinergija u Bijeljini i koja definiše osnovne prioritete visokog obrazovanja na Univerzitetu u oblasti obezbeđenja kvaliteta, kao i načine njihovog ostvarivanja.



Slika 5.3. Proces izrade strategije

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Na slici 5.4 prikazana je Strategija rasta Univerziteta Sinergija.



Slika 5.4. Strategije rasta Univerziteta Sinergija

Jačanje obrazovanja je jedan od najefikasnijih načina za borbu protiv nejednakosti i siromaštva. Cilj Univerziteta Sinergija je da se do 2020. godine u različitim oblastima postigne istinsko evropsko znanje, podržano od nosioca znanja u svijetu i infrastrukture znanja pri čemu svi akteri (nastavnici, studenti, istraživači, institucije i kompanije) imaju koristi od slobodnog protoka ljudi, znanja i tehnologija.

Strategija je primarni razvojni dokument na Univerzitetu Sinergija u Bijeljini, koja definiše osnovne prioritete visokog obrazovanja na Univerzitetu Sinergija u oblasti obezbjeđenja kvaliteta, kao i načine njihovog ostvarivanja. Ovaj dokument je trajan dokument Univerziteta Sinergija, koji će se, u cilju njegovog poboljšavanja, periodično preispitivati i mijenjati, odnosno dopunjavati i služi kao osnov za izradu akcionih planova u oblasti obezbjeđenja kvaliteta (kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih).

Polazna osnova strategije obezbjeđenja kvaliteta su sljedeća dokumenta:

1. Analiza trenutnog stanja visokog obrazovanja na Univerzitetu Sinergija (slabosti, opasnosti, mogućnosti i prednosti – tzv. SWOT analiza);
2. Lisabonska konvencija o priznavanju kvalifikacija/diploma u visokom obrazovanju (11.04.1997.godine), koju je ratifikovala naša zemlja;
3. Bolonjska deklaracija (19.06.1999.godine) koju je naša zemlja potpisala;
4. Zakon o visokom obrazovanju ("Službeni Glasnik RS" broj 73/2010. i 104/2011.);
5. Program realizacije procesa unutrašnje i spoljne evaluacije rada na Univerzitetu „Sinergija“.
6. Pravilnik o standardima i postupku za spoljašnju provjeru kvaliteta visokoškolskih ustanova;
7. Pravilnik o načinu i postupku obezbjeđivanja i samovrednovanja kvaliteta na Univerzitetu.
8. Statut Univerziteta Sinergija.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Trenutno stanje:

Za izradu Strategije formirana je radna grupa. U izradu su bili uključeni i predstavnici svih organa Univerziteta, kao i Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta. Formirani prijedlog je bio predmet niza sastanaka uz učešće radne grupe, brojni predstavnici akademskog, društvenog i privrednog okruženja, rukovodstva, studentske organizacije, javnih institucija i značajnih privrednih subjekata. Osim u izradi same strategije, navedeni subjekti su konsultovani i pri izradi, te definisanju strateških ciljeva akcijskih planova, kao i za revizije, inovaciju i pokretanje novih studijskih programa. Tokom septembra i oktobra 2014. godine konsultovane regionalne zajednice, opštine Bijeljina, Zvornik, Ugljevik, Lopare, Vlasenica, Milići, Sokolac, Pale, Brčko i Banja Luka po pitanju poznavanja ciljeva Strategije Univerziteta Sinergija, misije i vizije budućeg razvoja. Ukupno je konsultovano 40 poslovnih subjekta.

Nakon konsultacija dokument Strategija je finaliziran i usvojen od strane Senata. Posebno je značajan doprinos spoljnih (eksternih) činioca pri izradi strategije. Rezultati SWOT analize omogućuju da se analiziraju prednosti, slabosti, prilike i prijetnje za rad Univerziteta Sinergija. Strategija je dostupna javnosti na internet stranici Univerziteta (www.sinergija.edu.ba/kvalitet).

Preporuke za unapređenje i razvoj kvaliteta

Redefinisana je Strategija Univerziteta za period 2015-2020.godine u konsultaciji sa nastavim i nenastavnim osobljem, studentima, vladinim i nevladinim sektorom, lokalnom zajednicom, privrednim subjektima, poslodavcima i ostalim relevantnim partnerima, formalno je usvojena i kao takvu je javno dostupna na veb stranici Univerziteta.

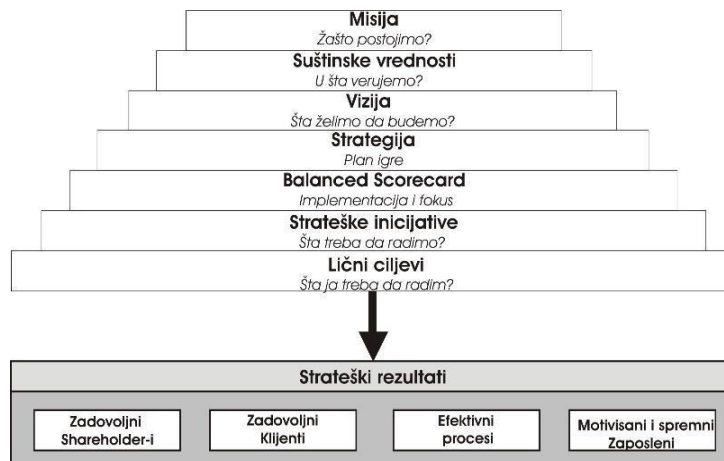
Izraditi dokument koji utvrđuje osnove strateškog planiranja, kao što su način utvrđivanja strategije, korisnici koji se konsultuju prilikom izrade strategije, tijelo koje usvaja strategiju, kao i tijelo koje realizuje strategiju.

Univerzitet je izradio strategiju u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama, zvanično je usvaja i čini je javno dostupnom.

Strategijom Univerziteta utvrđena je misija i vizija, strateški ciljevi, te relevantni planovi i aktivnosti za svaki strateški cilj.

Univerzitet teži permanentnom unapređenju održivog razvoja kvaliteta visokog obrazovanja i uključivanju u evropski obrazovni prostor. Kroz ostvarivanje nivoa kvaliteta, koji su opšteprihvaćeni od strane akademske sredine, Univerzitet „Sinergija“ će nastaviti da zauzima mjesto jedne od vodećih obrazovnih institucija u našem okruženju.

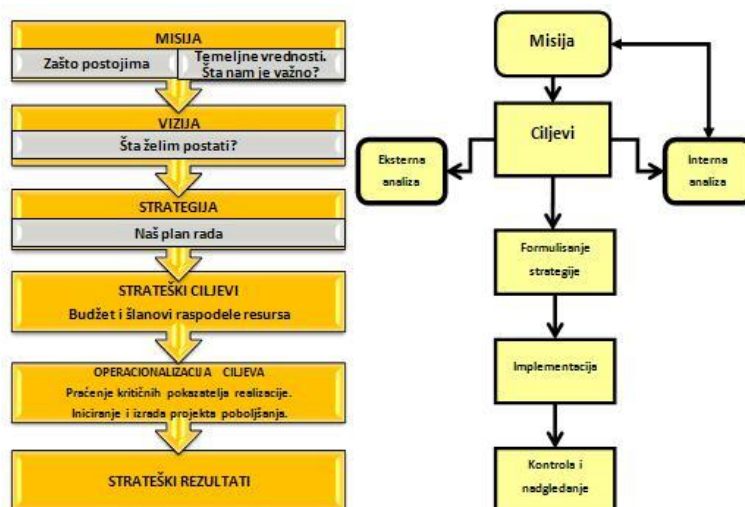
Na slici 5.5. je predstavljen primjenjeni koncept strategije na Univerzitetu Sinergija (za koju Kaplan i Norton vjeruju da daje najefektivnije rezultate u praksi).



Slika 5.5. Od misije do željenih rezultata

Polazeći od savremenih civilizacijskih dostignuća Univerzitet Sinergija globalnu viziju zasniva na humanim i funkcionalnim uslovima radne i životne sredine. Razvojem novih komponenti obrazovanja na Univerzitetu se integriše znanje, djelo, život i razvoj. Time se podstiču sposobnosti učenja i kreativnosti i otkrivaju mogućnosti zajedničkog stvaranja bez obzira na različitosti u kulturi, religiji, naciji i politici kroz toleranciju i prevazilaženje generacijskog jaza. Savremenim obrazovanjem se razvija novi tip inteligencije zasnovan na ravnoteži analitičkog i praktičnog uma što predstavlja snažan civilizacijski potencijal u 21. vijeku.

Vizija Univerziteta nam daje sliku budućnosti, pojašnjava organizacione pravce i pomaže individualcima da razumiju zašto i na koji način bi trebalo da podrže organizaciju. Dodatno, ona inicira prelazak sa stabilnosti misije i suštinskih vrijednosti na dinamizam strategije koji je sljedeći korak u kontinuumu. Strategija je razvijena i evoluirala vremenom kako bi odgovorila na promjenljive uslove realnog svijeta.



Slika 5.6. Strateško upravljanje

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

U skladu sa misijom i vizijom, strateški ciljevi Univerziteta (<http://www.sinergija.edu.ba./obezbjedenjekvaliteta>) su:

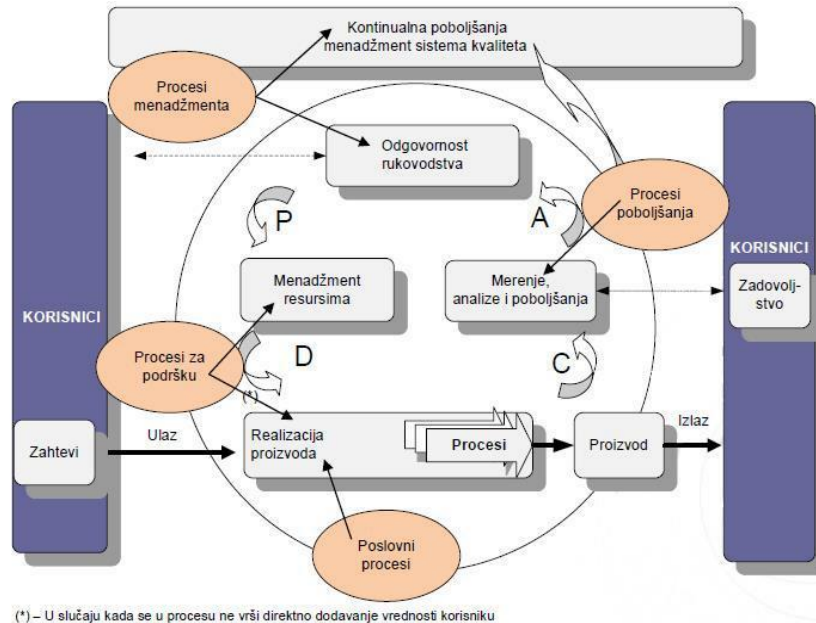
- neprekidno sistematsko unapređenje kvaliteta i održivog razvoja visokog obrazovanja na Univerzitetu,
- poboljšanje kvaliteta studijskih programa,
- povećanje efikasnosti studija,
- poboljšanje kvaliteta nastave,
- poboljšanje procesa studentskog vrednovanja pedagoškog rada nastavnika,
- poboljšanje kvaliteta i inteziviranje naučno-istraživačkog rada nastavnog osoblja,
- poboljšanje kvaliteta procesa upravljanja a automatizacijom svih radnih i nastavnih procesa rada (primena metode BSC u analizi i upravljanju Univerzitetom),
- poboljšanje uslova rada u racionalnoj organizaciji svih resursa primenom elektronskog poslovanja,
- poboljšanje kvaliteta nenastavne podrške osnovnoj djelatnosti Univerziteta Sinergija,
- permanentno optimiziranje broja studenata i nastavnika, organizacije nastave, te obrazovanja u skladu sa savremenim bolonjskim principima,
- osiguravati brzu i efikasnu „protočnost“ novih ideja, uvođenje naučnog podmlatka i novih projekata,
- kontinuirano raditi na poboljšanju kvalitetnije međunarodne saradnje, posebno na regionalnom planu,
- ciljano opremiti vlastite laboratorije savremenim informacionim, komunikacionim i visokim tehnologijama,
- podržavati razvijanje jake alumni organizacije,
- podsticati objavljivanje visokostručne i naučne literature,
- prilagođavanje nastavnih programa evropskim iskustvima i trendovima,
- razvoj sistema za osiguranje kvaliteta i vrjednovanje studentskog rada,
- jačanje partnerstva s privredom, vladom, nevladinim organizacijama, te civilnim i kulturnim institucijama.
- povećanje doprinosa akademskom životu Univerziteta Sinergija i doprinosa lokalnoj i nacionalnoj zajednici.

5.2 Procedure za praćenje ispunjenja planova, definisanje ciljeva kvaliteta i realizaciju strateških ciljeva

Implementaciju strateških ciljeva prati tim za strateško planiranje koji jednom godišnje evaluira ispunjenost ciljeva, identifikuje nedostatke i donosi mjere za poboljšanje. Univerzitet Sinergija u Bijeljini je strateški opredijeljen da se stara o razvoju visokog obrazovanja u skladu sa navedenim dokumentima.

Ostvarujući akademske studijske programe u različitim poljima Univerzitet Sinergija uvažava, obogaćuje i afirmiše najviše standarde nastave, učenja, evaluacije i primjene znanja. Moderno zasnovani nastavni i istraživački programi su kompatibilni sa međunarodnim koncepcijama i

standardima. Metode i postupci u osnovi permanentnog obrazovanja su sveobuhvatni sistematizovani i naučno zasnovani.



Slika 5.7. Procesni model QMS

U tabeli 5.1. prikazana je pripadnost pojedinih vrsta procesa u organizaciji elementima procesnog modela QMS.

Tabela 5.1. Pripadnost pojedinih vrsta procesa elementima modela QMS

Elementi procesnog modela QMS →	<i>Kontinuirana poboljšanja QMS</i>	<i>Odgovornost rukovodstva</i>	<i>Menadžment resursima</i>	<i>Realizacija usluga</i>	<i>Mjerenje, analize i poboljšanja</i>
<i>Osnovne vrste procesa u organizaciji</i>					
<i>Poslovni procesi</i>					
<i>Procesi menadžmenta</i>					
<i>Procesi za podršku</i>				(*)	
<i>Procesi poboljšanja i inovacija</i>					

(*) – Slučaj kada se u procesu ne vrši direktno dodavanje vrijednosti korisniku.

Poslovni procesi sadrže procese iz elementa modela QMS realizacija proizvoda.

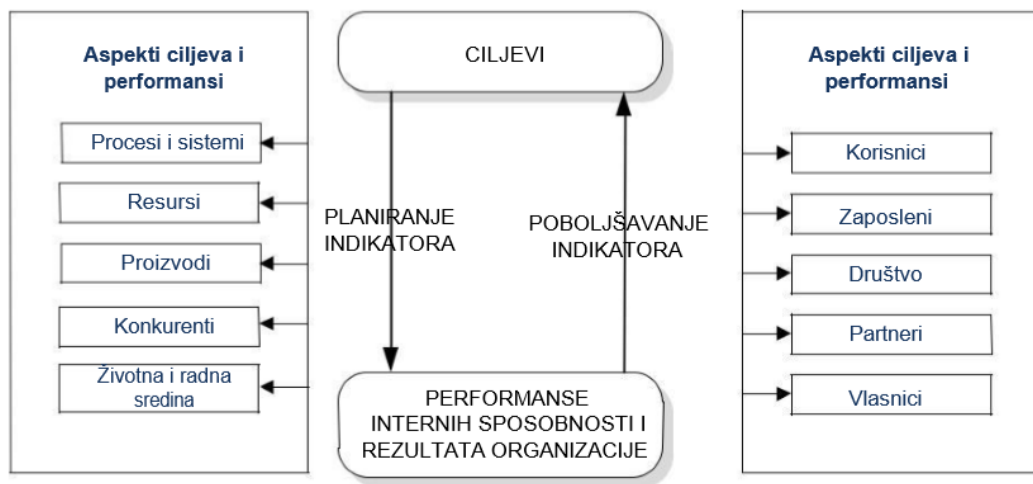
Procesi menadžmenta, pored procesa iz elementa modela QMS odgovornost rukovodstva, sadrže i procese iz elementa kontinuirana poboljšanja koja obuhvataju administrativne procese upravljanja dokumentima i zapisima u kojima se poboljšanja provode na sistemski način.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Procesi za podršku, pored procesa iz elementa modela QMS menadžment resursima, sadrže i poslovne procese u slučajevima kada se u njima ne vrši direktno dodavanje vrijednosti za korisnika već kada njihovi rezultati služe za podršku poslovnim procesima.

Procesi poboljšanja i inovacija sadrže procese iz elementa modela QMS mjerenje, analize i poboljšanja.

Definisanje ciljeva kvaliteta



Slika 5.8 Aspekti ciljeva i performansi organizacije

Na slici 5.8. prikazani su jedinstveni aspekti ciljeva i ključnih performansi organizacije orijentisani prema:

- a) svim zainteresovanim stranama,
- b) korisnicima,
- c) zaposlenima,
- d) društvu,
- e) partnerima i
- f) vlasnicima.
- Performansama:
 - g) procesa i menadžment sistemima,
 - h) resursima,
 - i) konkurentima,
 - j) karakteristikama proizvoda ili usluga i performansama održivosti životne i radne sredine.
- Planiranje indikatora se vrši pri definisanju ciljeva organizacije.
- Poboljšanje indikatora se vrši na osnovu ostvarenih performansi.

U prvom koraku, utvrđivanje ciljeva se vrši upredo sa utvrđivanjem ključnih performansi organizacije. Potom se definišu indikatori ciljeva koji su istovremeno i indikatori performansi. Planiranje vrednosti indikatora se vrši pri definisanju ciljeva organizacije. Praćenje indikatora se vrši tokom ostvarivanja

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

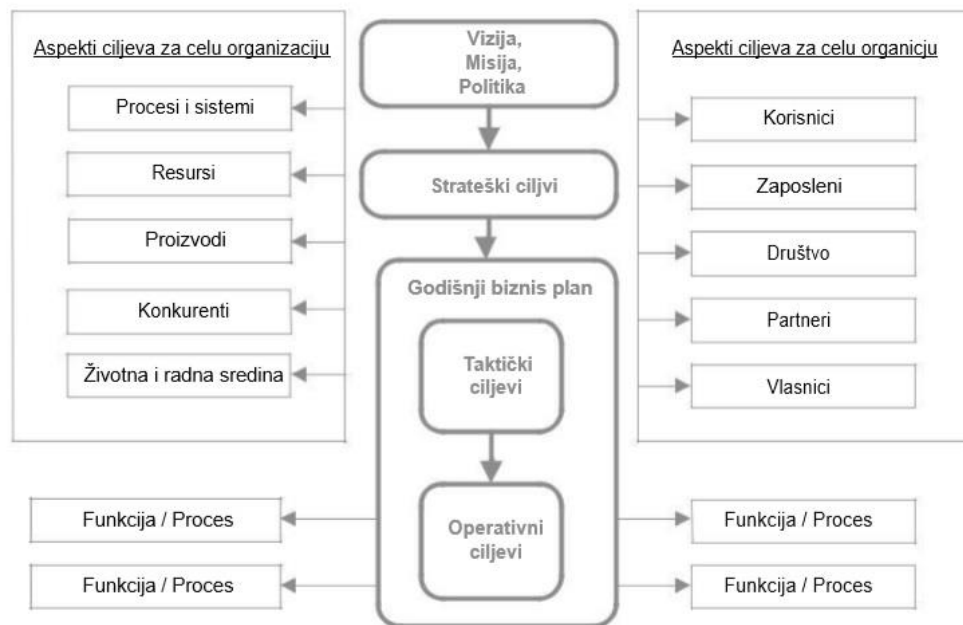
performansi pri realizaciji proizvoda u redovnim radnim aktivnostima. Poboljšavanje vrijednosti indikatora i samih ciljeva se vrši na osnovu ostvarenih performansi u posmatranom periodu poslovanja organizacije. Na ovaj način se ostvaruje Demingov PDCA krug čije trajanje zavisi od vremenske dimenzije ciljeva (strateški, taktički, operativni).

Razvijanje ciljeva, prikazano na slici 5.9., vrši se primjenom metoda menadžmenta ciljevima (MBO – Management by objectives) na sve nivoe, funkcije i procese kod uspostavljenog QMS. Ključni dijelovi procesa menadžmenta ciljevima su:

- a) **Definisanje opštih strateških ciljeva kvaliteta** se vrši za nivo cijele organizacije. Ovi ciljevi su orijentisani prema svim aspektima, na period od četiri godine, zasnovani na izjavama vizije, misije i politika.
- b) **Definisanje taktičkih ciljeva kvaliteta** za cijelu organizaciju utvrđuju se u osnovama godišnjeg planu poslovanja (biznis plan). Ovi ciljevi predstavljaju razradu strateških ciljeva, prilagođenih za određenu godinu. Oni sadrže finansijske i nefinansijske ciljeve kvaliteta za cijelu organizaciju sa realnim mjerljivim indikatorima. Izjavu o godišnjim ciljevima predlaže PRK, a odobrava direktor organizacije.
- c) **Utvrđivanje indikatora** za svaki cilj koji, kada je to moguće, treba da bude identičan sa:
 - indikatorima performansi internih sposobnosti organizacije (proces, resursi, itd.).
 - indikatorima rezultata tih procesa (proizvodi, finansijski rezultati) orijentisanih prema zainteresovanim i drugim stranama.
- d) **Razvijanje ciljeva** na funkcije, nivoe i procese vrši se prevođenjem ovih ciljeva na operativne ciljeve za svaki sektor i proces sa preciznim indikatorima. Kod ove aktivnosti ciljevi se mogu dodatno razlagati prema ključnim performansama određene organizacione sredine, njenih procesa i proizvoda.
- e) **Utvrđivanje planova** za ostvarivanje ciljeva predstavlja aktivnost u procesu menadžmenta ciljevima u kojoj vlasnik procesa za svaki indikator određuje: aktivnosti koje treba preduzeti za ostvarenje cilja, nosioca aktivnosti, odgovornog za njenu realizaciju, strateške rizike za ostvarivanje cilja, odgovarajuće mjere za ublažavanje rizika, rokove za realizaciju aktivnosti i mjera i potrebne finansijske i druge resurse.
- f) **Praćenje ostvarivanja ciljeva kvaliteta** se vrši tako što se evidentiraju redovni procesni podaci koji služe i za utvrđivanje indikatora performansi (procesna vremena, reklamacije, kašnjenja, neusaglašenosti, količine, zastoji u procesu, kvarovi opreme, ocjene zadovoljstva kupaca, itd.) tokom redovnih aktivnosti realizacije proizvoda (poslova).
- g) **Analiza ostvarenja ciljeva kvaliteta** se vrši tako što se prave SPC analize ostvarenja ciljeva pri izradi izvještaja za preispitivanje QMS.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- h) **Preispitivanje i poboljšavanje** ciljeva se vrši tokom preispitivanja QMS od strane rukovodstva koje se sastoji iz dvije faze:
- preispitivanje ostvarenja ciljeva i efektivnosti QMS i
 - utvrđivanje poboljšanja QMS i samih ciljeva.



Slika 5.9 Proces razvijanja ciljeva kvaliteta

Mjere koje se preduzimaju na Univerzitetu za obezbjeđenje kvaliteta:

1. **Donošenje opšteg akta i njegova permanentna primjena** kojom se utvrđuju oblasti, stalna tijela i postupci praćenja, unapređivanja i razvoja kvaliteta studijskih programa, nastave i svih uslova rada na Univerzitetu;
2. **Utvrđene su oblasti obezbjeđenja kvaliteta** i to: studijski programi, nastava, nastavnici, istraživanja, ocjenjivanje studenata, udžbenici i literatura, biblioteka, informacioni resursi, prostor i oprema, nenastavno osoblje, proces upravljanja i javnost rada;
3. **Izabran je način i obezbjeđenje postupka samovrednovanja;**
4. Predviđeno je **usklađivanje postupka samovrednovanja i ocjene kvaliteta** studijskih programa i ustanove sa državnim standardima za visoko obrazovanje u intervalima od 3 godine a po potrebi i u kraćim intervalima u skladu sa aktima Univerziteta.
5. Predviđena je **spoljašnja provjera kvaliteta** u skladu sa nacionalnim standardima koju sprovodi Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta kao i odgovarajuća tjela Univerziteta.
6. Predviđena je **obaveza da se u obavljanju djelatnosti visokog obrazovanja ostvaruje jedinstvo** obrazovnog, naučnoistraživačkog i stručnog rada čiji se rezultati koriste za unapređenje nastavnog procesa.
7. Planirano je **ostvarivanje međunarodne saradnje** kroz realizaciju zajedničkih studijskih programa, istraživanja, razmjenu nastavnika i saradnika.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

8. Planirano je **podsticanje razvoja mladih saradnika**, njihovo permanentno usavršavanje i napredovanje.
9. Planirano je **uspostavljanje saradnje** sa diplomiranim studentima i poslodavcima i praćenje nivoa njihovih kompetencija.
10. Predviđeno je **obezbjeđenje kadrova i infrastrukture** za prikupljanje, obradu, analizu i ocjenu kvaliteta uspješnosti postavljenih ciljeva i zadataka kroz kontrolu kvaliteta.
11. Predviđeno je **javno publikovanje** rezultata vrednovanja kvaliteta na internet stranici Univerziteta i periodičnim publikacijama.
12. Planirana je **stalna promocija kvaliteta** kroz predavanja, nedelje kvaliteta na Univerzitetu, razmjenu informacija, iskustava i izgradnju kulture kvaliteta na Univerzitetu Sinergija u svim procesima.

Za sprovođenje Strategije za obezbjeđenje kvaliteta nadležan je Senat Univerziteta, koji je formirao **Komisiju za praćenje, obezbjeđenje, unapređenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada** na Univerzitetu Sinergija i usvojio Pravilnik o radu iste. Senat Univerziteta je, na predlog Komisije za praćenje, obezbjeđenje, unapređenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada usvojio Standarde za obezbjeđenje kvaliteta, kojim je bliže utvrdio oblasti za obezbjeđenja kvaliteta, kao i mjere i aktivnosti koje će se preduzimati za postizanje ciljeva definisanih Strategijom.

5.3 Faktori za uspješnu implementaciju mogućih strategija

Efiksno sprovođenje u djelo strategije razvoja Univerziteta Sinergija podrazumijeva kreiranje budžeta koji omogućava implementaciju strategije, odnosno realizaciju definisanih aktivnosti, a sve u cilju ostvarivanja definisane misije i ciljeva našeg Univerziteta. Bitna pretpostavka za efikasnu implementaciju strategije jeste i adekvatna organizaciona struktura Univerziteta i odgovarajući sistem odlučivanja, tj upravljanja. Organizaciona struktura predstavljena je ranije, u dijelu koji se odnosi na analizu profila Univerziteta. Značajan element takođe su i kadrovi, i to kadrovi koji treba motivisati, a u cilju što kvalitetnije realizacije definisanih aktivnosti. Pretpostavka efikasne realizacije strategije održivog rasta i razvoja Univerziteta jeste i uspostavljanje adekvatne organizacione kulture.

Svjedoci smo ubrzanih promjena na tržištu u Evropskom obrazovnom prostoru i Visokom obrazovanju Republike Srpske:

1. skraćivanje životnog ciklusa usluga u visokom obrazovanju,
2. ubrzano uvođenje novih studijskih programa, tehnologija i metoda nastavnog procesa,
3. visoka segmentiranost tržišta,
4. nepredviđeni konkurenti u Visokom obrazovanju, i
5. neizvjesnost tražnje budućih studenata.

U budućem radu Univerzitet Sinergija se mora ubrzano usavršavati, dograđivati usluge i procese, uvesti princip integralnosti i nove perspektivne strategije: startegija pozicioniranja i diferencijacije, strategija učešća Univerziteta sa velikim inovativnim sposobnostima, globalne strategije, proaktivne startegije, strategije strateških saveza i agilne strategije.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Da bi strategija Univerziteta Sinergija imala karakteristike integralnosti treba da budu ispunjeni sljedeći uslovi:

- **postupnost** - cjelovito rješenje svih nastavnih procesa na sva tri nivoa školovanja;
- **transparentnost** - pregledna i jedinstvena organizaciona struktura Univerziteta Sinergija i organizacija procesa sa jasnim praćenjem realizacije ciljeva;
- **moгуćnost realizacije** - definisana strategija i nadležnosti područja obrazovanja;
- **moгуćnosti kontrole** - kontrola realizacije utvrđenih ciljeva obrazovanja za svaku etapu razvoja;
- **optimalni troškovi** - planirani i ostvareni troškovi moraju biti unutar utvrđenih granica očekivanih pozitivnih efekata i troškova.

Strategija pozicioniranja i diferencijacije

Strategija pozicioniranja i diferencijacije omogućava Univerzitetu Sinergija da se pozicionira u odnosu na konkurenciju i njihove proizvode na četiri načina: kvalitetom, uslugom, cijenom i brzinom isporuke. Ova strategija ima za cilj da poveže tehnologije i neke od osnovnih vrijednosti i vještina poslovanja (npr. postavljanje klijenata u centar interesovanja). Ključni segmenti ove strategije su:

- ponuđene vrijednosti (različitih usluga, studijskih programa i vrijednosti unutrašnjih i spoljnih stejkholdera, unutrašnje sposobnost univerziteta da obavlja određenu funkciju, koja proizvodi neku vrijednost),
- resursi (vještine, tehnologije, kapital),
- sposobnosti (vještine).

Da bismo uspješno primijenili strategiju pozicioniranja i diferencijacije na nivou naše zemlje i na globalnom nivou neophodno je: dostizanje međunarodne konkurentnosti naših usluga u Visokom obrazovanju, razvoj društva, privredne strukture ka rastućem učešću znanja (radi prepoznavanja obrazovnog profila, realizacija projekata..). Strategijom pozicioniranja i diferencijacije bismo dali odgovor na poslovne šanse u okruženju, prevođenje poslovnih šansi u profit i racionalno angažovali potencijal Univerziteta Sinergija do ostvarivanja ciljeva, pružanje odgovora na uticaje konkurenata u okruženju.

Strategija učećeg Univerziteta

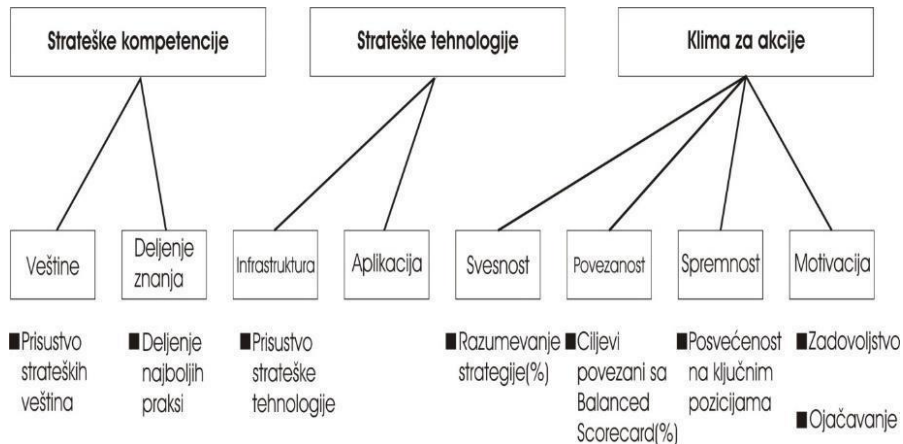
Perspektiva učenja i razvoja je osnova (bazna) strategija Univerziteta. Strateška mapa Univerziteta organizuje ciljeve finansijske, potrošačke i perspektive internih procesa kroz strateške teme, finansijske strategije, prijedloge vrijednosti i kritične interne procese.

Strategija učenja i razvoja definiše nematerijalne resurse koji omogućuju da se organizacione aktivnosti i odnosi sa studentima/klijentima realizuju sa najvećim mogućim performansama. Postoje tri kategorije u ovoj perspektivi, slika 5.10:

1. Strateške kompetencije: strateške vještine i znanja koje nastavnici i stalno zaposleni moraju da imaju kako bi podržali strategiju;
2. Strateške tehnologije: informacioni sistemi, baze podataka, tehnologije, sredstva i mreže potrebni za održavanje strategije;



3. Klima koja podržava akcije: kulturni preokret potreban da motiviše, osnažuje i povezuje zaposlene kao nosioce strategije.



Slika 5.10 Perspektiva učenja i razvoja na Univerzitetu

Strategija učenja i razvoja je početna tačka za bilo koju dugoročnu, održivu promjenu na Univerzitetu. Dekani fakulteta i timovi entuzijastično razumiju i prihvataju značaj ove perspektive. Na Univerzitetu se radi na podizanju svijesti i zajedničkih stavova o načinu na koji će da definišu ili postignu ciljeve. Detaljan dizajn strategije učenja i razvoja predstavlja glavnu mogućnost da se unaprijede šanse uspješne implementacije strategije.

Univerzitet kao organizacija koja kontinuirano uči (učea organizacija) - sa sposobnostima:

- da kreira znanje,
- kroz sistemsko učenje od drugih da dijeli znanja i
- sagledavanje nepoznatih promjena.

Učenje predstavlja proces sticanja novih znanja, iskustava i vještina neophodnih za primjenu. Univerzitet koji uči stiče iskustvo za buduće procese, odluke i upravljanje. Moguće inovacije na Univerzitetu Sinergija:

1. Inovacija usluga (I, II i III ciklus, kursevi...);
2. Inovacija procesa prenošenja znanja;
3. Inovacija organizacije;
4. Inovacija menadžmenta;
5. Inovacija marketinga (e-marketing..);
6. Inovacija komunikacije sa konkurencijom i okruženje (okrugli stolovi, stručna praksa, naučni skupovi,...).

Da bi Univerzitet Sinergija kontinuirano sticao znanja neophodno je da se usvoje i inoviraju određene tehnologije za podršku nastavnom procesu:

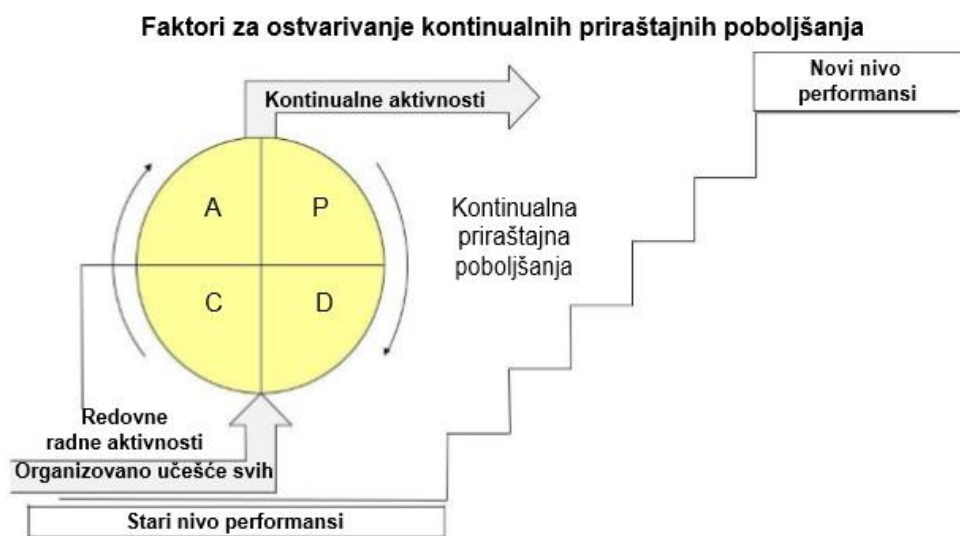
1. Interni resursi (raspoloživa sredstva fakulteta koja se mogu upotrijebiti za razvoj određene nastavne tehnologije);

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

2. Eksterni resursi (spoljni ljudski, tehnički i finansijski resursi koje univerzitet može da koristi);
3. Tehnološke promjenljive (karakteristike nove tehnologije – njena stabilnost, raspoloživost, gornja granica investicija);
4. Strateške vrijednosti (troškovi i ostvareni rezultati).

Na slici 5.11 su prikazana priraštajna (operativna) poboljšanja Univerzitetu koji uči i dijeli znanja.

Da bi Univerzitet napravio promjene i skokovit proboj iz kriznog područja ka skokovitim (strateškim) poboljšanjima neophodno je da posjeduje dobar strateški program prikazan na slici 5.12.



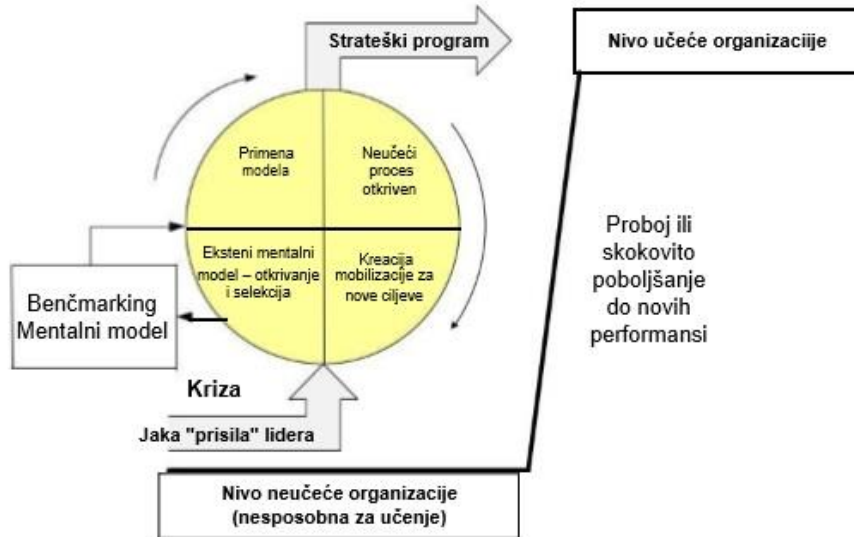
Slika 5.11

Na Univerzitetu Sinergija su neophodni novi pristupi poboljšanjima i inovacijama, slika 5.13:

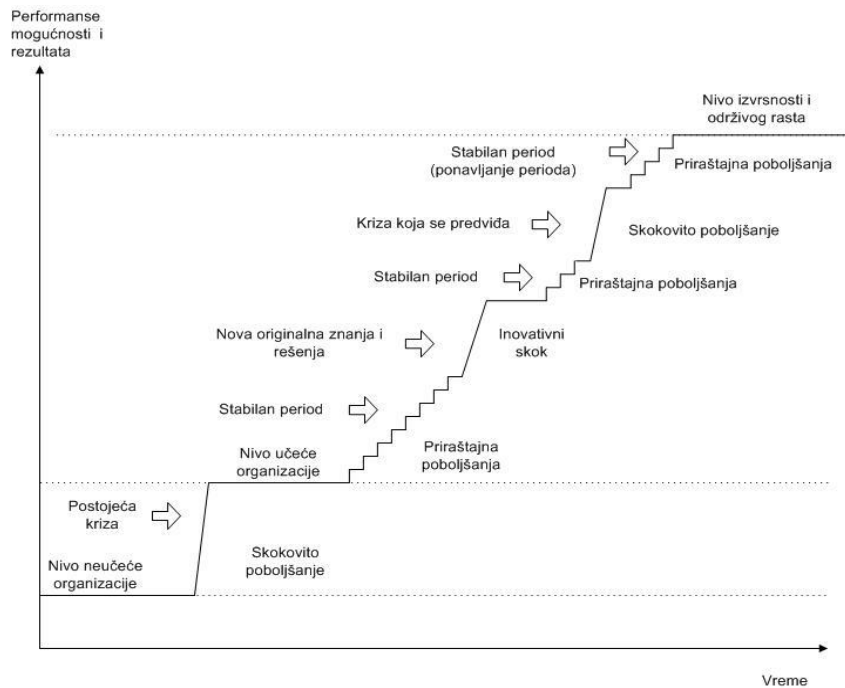
1. Zaposlenima se ne daju prosti standardizovani zadaci i metodi već ciljevi u nastavnom procesu;
2. Oni imaju slobodu da izaberu način za ostvarenje tih ciljeva;
3. Savremeno značenje P-D-C-A ciklusa kreće:
 - od klasičnog usklađivanja sa precizno utvrđenim standardima obrazovnog procesa,
 - do poboljšanja i kreiranja znanja i inovacija ka višim nivoima performansi.
4. Ovo zahtijeva:
 - Veća akademska zvanja obrazovanja i obuke zaposlenih,
 - Razvoj individualizma, kreativnost i
 - Posebno osjetljiv menadžment kod njihove participacije u realizaciji utvrđenih ciljeva.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Faktori za ostvarivanje skokovitih poboljšanja



Slika 5.12



Slika 5.13

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Strategija globalizacije

Podsticaji, podstrekači globalizacije Visokog obrazovanja u Republici Srpskoj predstavljaju: tržišta, troškovi, ekonomska politika države/vlade, i konkurentnost. Ključni faktori koji određuju sposobnost Univerziteta Sinergija da primjeni globalnu strategiju su:

1. organizaciona struktura, obuhvata uspostavljene odnose unutar Univerziteta,
2. upravljački, menadžment procesi,
3. zaposleni,
4. tehnologija u nastavnom procesu,
5. ključne kompetentnosti Univerziteta Sinergija,
6. kultura koja se odnosi na vrijednosti i pravila koja određuju ponašanje na Univerzitetu.

Prednosti primjene globalne strategije:

1. redukcije troškova,
2. poboljšanja kvaliteta proizvoda,
3. povećanog interesovanja kupaca,
4. jačanja konkurentnosti.
5. u povećavanju troškova menadžmenta,
6. u opasnostima od standardizacije usluga,
7. koncentracija aktivnosti može da udalji odabrani program od istinskih želja studenata i tržišta,
8. prisutni su veći rizici vezani za devizni kurs i određene troškove i prihode u različitim zemljama,
9. uniformni marketing može da umanja stepen prilagođenosti lokalnom tržišnom ambijentu, i
10. integrisanje konkurentskih poteza može da ugrozi prihode.

Proaktivna strategija

Proaktivne strategije (strategija lidera): pri ostvarivanju novih i odbrani već stečenih strateških prednosti treba voditi računa o sljedećim principima:

1. princip poznavanja konkurenata u visokom obrazovanju;
2. princip šanse parametara konkurencije;
3. princip koncentracije resursa;
4. princip konzistentnosti;
5. princip uočavanja;
6. princip zahvata cijene-usluga i
7. princip odbrane prednosti u visokom obrazovanju.

Zavisno od pozicije univerziteta i mogućih investicija univerzitet se može opredijeliti za:

1. „Igrati-da-pobjediš” (PTV tj. Playing- to-Win)-lider;
2. „Igrati-da-ne-izgubiš” (PNTL tj. Playing-Not-to-Lose)-jaka konkurencija.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Proaktivna strategija Univerziteta (strategija lidera) može biti:

- strategija bazirana na istraživanju i razvoju;
- preduzetnička strategija;
- strategija nabavke znanja (akviziciona/kupovna strategija) i
- strategija bazirana na marketingu.

Reaktivna strategija (strategija sledbenika) može biti:

1. Responzivna (univerzitet reaguje neposredno na zahtjeve studenta/tržišta da se inovativno uvede novi studijski program, izmjena programa..);
2. Imitativna (odgovor na novi studijski program koji su uveli konkurenti);
3. Drugi bolji (razvoj i unapređenje inovacija koje su uveli konkurenti);
4. Defanzivna strategija (kao odgovor na novi studijski program konkurenata postojeći se inovira ili se razvija potpuno novi studijski program).

Univerzitet Sinergija može da obavlja sve svoje nastavne aktivnosti samostalno, partnerskim aranžmanima (sa drugim univerzitetima na makro i globalnom nivou) i angažovanjem samo dijela nastavnika saradnika sa drugih univerziteta ili kombinovano. Glavne odlike strategije samostalnog obavljanja nastavnih aktivnosti su:

- visoki troškovi organizovanja;
- potpuna kontrola nad sopstvenim aktivnostima i
- vlasništvo nad predmetom usluge u nastavnom ciklusu od momenta upisa studenata do momenta diplomiranja,
- bolja usluga studentima,
- veća fleksibilnost,
- manji troškovi,
- izbjegavanje ulaganja u objekte,
- nedostatak profesora u okviru organizacije.

Agilna i opšte strategije

Cilj agilne strategije je da obezbijedi:

- visok korisnički servis u nastavnom procesu,
- reaguje brzo u različitim ili izmjenjenim okolnostima na sva tri ciklusa obrazovanja (na zahtjev studenata).

Najčešće opšte strategije visokog obrazovanja na univerzitetima u Evropskom obrazovnom prostoru su:

- strategije zasnovane na vremenu (optimalno vrijeme od upisa do diplomiranja);
- strategija povećane produktivnosti (prosječna ocjena, broj diplomiranih u odnosu na upisni broj studenta);

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

- strategija dodatne vrijednosti na sistem obrazovanja (znanje jezika, specijalizovani kursevi, studentska praksa..);
- raznovrsne i specijalizovane strategije (proaktivna, agilna, lean..);
- strategija rasta (broj studenata, broj profesora, infrastruktura, profit..).
- procesa,
- tehnologija,
- organizacionoj strukturi,
- zaposlenima i
- organizacionoj kulturi,
- odluke temeljitije pripremaju, odnosno operiše sa realnijim procjenama,
- preciznije opredjeljuje odgovornost,
- transparentnije identifikuju rezultati aktera,
- njeguje povjerenje i postoji uvažavanje i lojalnost među nosiocima menadžmenta.

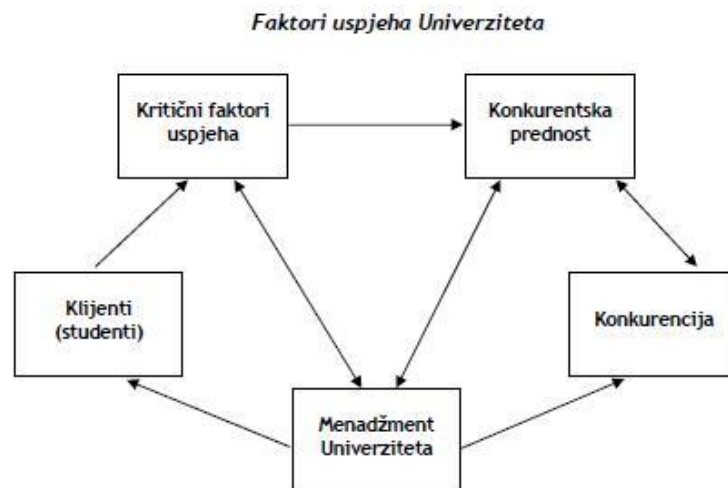
Raspon kontrole top menadžmenta treba, takođe, biti primjeren mogućnostima menadžmenta i sistemu odlučivanja i karakterističnim indikatorima uspjeha organizacionih segmenata.

Kada je u pitanju upravljanje Univerzitetom, posebnu pažnju treba obratiti na relaciju „4K“ koja krase poslovno rezonovanje u ambijentu koji je obojen tržišnim darvinizmom. Radi se o dovođenju u vezu (K)lijenata (studenata), (K)onkurencije, (K)ritičnih faktora uspjeha i (K)onkurentskih prednosti, a što znači da se fakulteti, odnosno Univerzitet mora voditi tako da budu zadovoljni korisnici usluga Univerziteta (studenti, pri tome, znati šta je kritično za uspjeh u ostvarivanju misije svakog fakulteta, odnosno prag koji se pri tome treba preskočiti), zatim biti u stanju da to radimo bolje od konkurencije kroz vidljivu i atraktivnu prednost u očima korisnika.

Preko ovih faktora ostvaruje se održivi (odgovorni) rast, odnosno vitalnost Univerziteta. Njihovo dovođenje u vezi podrazumijeva balansirani fokus i na preduzetništvo i menadžerstvo, kako bi se prave tržišne šanse kapitalizovale na pravi način i time kreirala satisfaksija za naše ključne stakeholder-e, kao što su: studenti, donatori, osnivači, zaposleni, razne organizacije, javnost i šira društvena zajednica. Iako neprofitna organizacija, Univerzitet treba biti prožet komponentama preduzetništva i menadžerstva kako bi svoju misiju efikasno i efektivno ostvarivao.

Faktori uspjeha našeg Univerziteta prikazani su slikom 5.14.

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	



Slika 5.14

5.4 Budžet Univerziteta

Univerzitet ima dugoročno obezbijeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučno-istraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbijeđena finansijska stabilnost.

Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje.

Univerzitet obezbjeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izvještaj o uspješnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvaja Upravni odbor Univerziteta.

Relevantna zakonska osnova za finansiranje visokoškolskih ustanova je:

1. Zakon o visokom obrazovanju „Sl. glasnik Republike Srpske“ (85/06),
2. Zakon o visokom obrazovanju „Sl. glasnik Republike Srpske“ (73/10),
3. Zakon u budžetskom sistemu RS „Sl. glasnik Republike Srpske“ (54/08),
4. Zakon o izvršenju budžeta za 2010. godine „Sl. glasnik Republike Srpske“ (1/11).

Sredstva za rad Univerziteta obezbjeđuju se iz sledećih izvora:

1. iz sredstava osnivača,
2. iz školarine,
3. upisnina,
4. ostvarivanjem programa naučnih istraživanja koja se realizuju po ugovorima čiji je institucionalni nosilac Univerzitet,
5. ostvarivanjem poslovnih funkcija,
6. iz kamata i dividendi,

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

7. iz poklona i zavještanja,
8. seminara i drugih vidova obuke prema programima,
9. iznajmljivanjem poslovnog prostora,
10. iz drugih izvora a u skladu sa zakonom.

Finansijskim planom Univerziteta iskazuju se potrebna sredstva za djelatnost Univerziteta. Rektor i direktor menadžer odgovorni su za pripremu finansijskog plana, godišnjih i drugih finansijskih izvještaja koje razmatra i usvaja Upravni odbor Univerziteta.

Trenutno stanje:

Univerzitet planira ulaganje finansijskih sredstava tako da se dio godišnjeg prihoda ulaže u poboljšanje fizičkih resursa. Univerzitet ima jasan plan investiranja i svake godine izdava finansijska sredstva, na primjer za gradnju objekata ili za nabavku opreme ili knjiga. Menadžment cijeni da su razvojni ciljevi Univerziteta usklađeni sa finansijskim resursima.

Univerzitet ima dugoročno obezbjeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučno-istraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbjeđena finansijska stabilnost. U tabeli je dat Finansijski plan – sa procjenom realizacije u kalendarskoj 2015. godini.

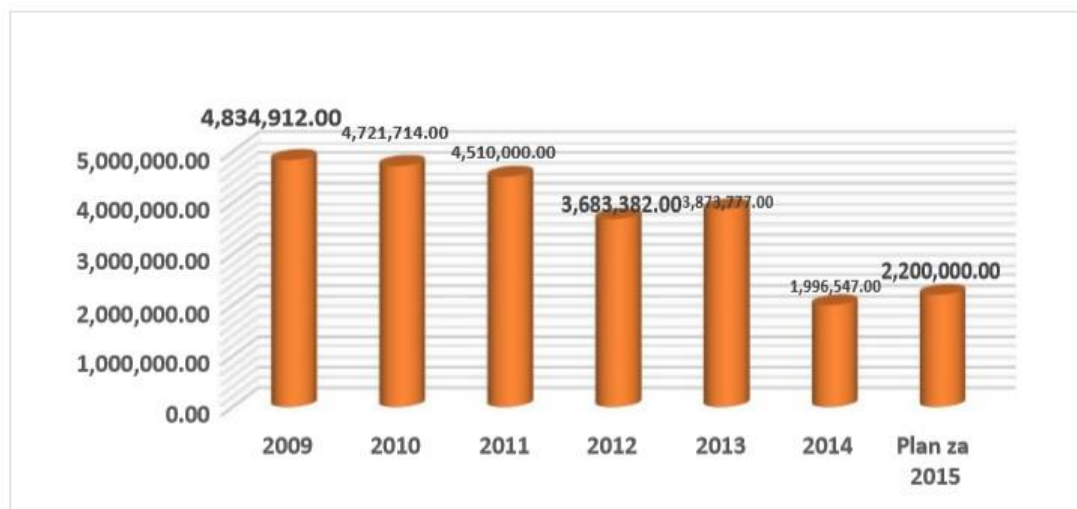
Tabela 5.2. Realizacija finansijskog plana za 2015.godinu

1.Prihodi od školarine	2.000.000,00 KM
2.Ostali prihodi	200.000,00 KM
3.Ukupan prihod (1+2)	2.200.000,00KM
4.Troškovi goriva i energije	27.000,00 KM
5.Troškovi bruto zarada zaposlenih	1.620.000,00 KM
6.Troškovi opravke i održavanja	28.000,00 KM
7.Troškovi reklame i propagande	55.000,00 KM
8.Troškovi amortizacije	80.000,00 KM
9.Ostali troškovi proizvodnih usluga	73.000,00 KM
10.Ostali troškovi	97.000,00 KM
11.Ukupni rashodi	1.980.000,00 KM
12.Bruto dobit (3-11)	220.000,00 KM
13.Porez na dobit (600.000,00x 10%)	22.000,00 KM
14.Neto dobit(12-13)	198.000,00 KM

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

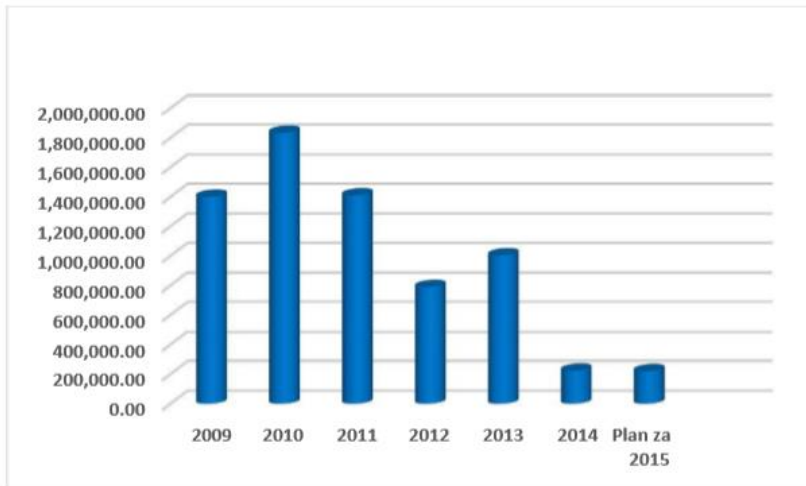
Tabela 5.3. Pregled finansijskih izvještaja za 2010.god. do 2014.god. i Plan za 2015.

	2010.god.	2011.god.	2012.god.	2013.god.	2014.god.	Plan za 2015.god.
Ukupan prihod, km	4.721.714,00	4.510.000,00	3.683.382,00	3.105.692,00	1.996.547,00	2.200.000,00
Ukupni troškovi, km	2.887.574,00	3.100.000,00	2.894.30,00	2.944.274,00	1.773.152,00	1.980.000,00
Bruto dobit, km	1.834.140,00	1.410.000,00	789.082,00	161.418,00	223.395,00	220.000,00

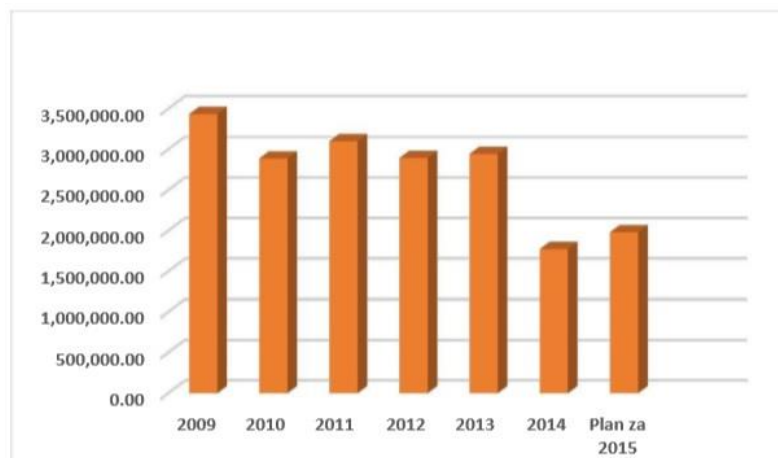


Slika 5.15. Ukupni prihod po godinama sa planom za 2015.god.

Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje. Univerzitet obezbjeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izvještaj o uspješnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvaja Upravni odbor Univerziteta.



Slika 5.16. Bruto dobit po godinama sa planom za 2015. god.



Slika 5.17. Ukupni troškovi u KM sa planom za 2015. godinu

Na dan 31.12.2014. godine Univerzitet je na žiro računu imao 223.395,00 km i vlastitu imovinu.

Tabela 5.4. Pregled većih nabavki i ulaganja za period 2012-2014.godine

R.Br	Vrsta nabavke - ulaganja	2012	2013	2014
1.	Oprema i kan.namještaj	-	-	-
2.	Ulaganja u zgradu	17.843,00 km	95.659,00 km	5.100,00 km
3.	Motorno vozilo –kombi	49.450,00 km	33.490,00 km	42.000,00 km
4.	Računari HP	21.290,00 km	5.408,00 km	2.500,00 km
5.	Kancelarijski namještaj	6.316,00 km	14.485,00 km	4.100,00 km
6.	Klima uredjaji	2.547,00 km	2.547,00 km	1.334,00 km
7.	UKUPNO PO GODINAMA	97.446,00 km	151.589,00 km	55.034,00 km

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Univerzitet je razvio saradnju sa privredom i vanprivredom i njegovi kadrovi su osposobljeni da kroz projekte ostvaruju dodatne prihode. Ta tendencija će narednih godina jačati i ovaj vid prihoda treba da bude značajnije zastupljen u bilansima Univerziteta.

Imajući u vidu djelatnost Univerziteta, pošto se posluje po školskoj a ne kalendarskoj godini, teško je dati precizniji finansijski plan za tekuću godinu. Ali i pored toga naša predviđanja su da ćemo u sljedećoj godini upisati minimalno 500 novih studenata, a pošto će školovanje na prvom ciklusu studija, završiti dio studenata naše su procjene da ćemo zadržati postojeći broj aktivnih studenata u cijeloj 2014. godini. Pored toga planiramo upisati 120 studenata na akreditovane master studije.

Planirani prihodi u 2015. godini su **2.200.000,00 KM** a rashodi prema našoj analizi iznosiće oko **1.980.000,00 KM**, a odnose se na nadoknade za lične dohotke zaposlenih, materijalne troškove opremanja i održavanja, razne vrste poreza i doprinosa. Dakle, prema predviđenom planu trebalo bi da ostvarimo ostatak u iznosu od oko **220.000,00 KM** koje planiramo uložiti u razvijanje i opremanje kabineta za potrebe studenata i trećih lica, te za modernizaciju nastavnog procesa i razvijanje naučno-istraživačkog rada i izdavačke djelatnosti.

Univerzitet ima dugoročno obezbjeđena finansijska sredstva neophodna za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučno-istraživačkog rada i profesionalnih aktivnosti, čime je obezbjeđena finansijska stabilnost.

Univerzitet redovno donosi godišnje finansijske planove koji obuhvataju cjelokupno finansijsko poslovanje. Univerzitet obezbjeđuje javnosti transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izvještaj o uspješnosti poslovanja i godišnji obračun koji usvaja Upravni odbor Univerziteta.

Projekcije budućeg stanja

Budžetom Univerziteta prikazani su prilivi i odlivi novčanih sredstava, putem kojih će Univerzitet da realizuje definisanu strategiju razvoja, odnosno konkretne aktivnosti kojima će se ostvariti definisani ciljevi.

Projekcija prihoda od školarine koji čine najveći iznos ukupnih priliva novčanih sredstava, za period akademska 2015/2016 – 2019/2020. godina, bazirana je na pretpostavkama prikazanim u narednim tabelama.

Tabela 5.5. Projekcija budžeta Univerziteta Sinergija

Naziv pozicije [vrijednost u KM]	Školska godina				
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1. Priliv:					
Prihodi od školarine	2,101,000	2,411,000	2,674,000	3,123,000	3,409,000
Dotacije	10,000	10,000	15,000	20,000	20,000

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Ostali prilivi	145,000	160,000	170,000	180,000	200,000
Ukupno priliv (1)	2,256,000	2,581,000	2,859,000	3,323,000	3,829,000
2. Odliv:					
Plate zaposlenih	1,366,000	1,569,400	1,724,160	1,835,600	1,913,600
Ulaganje u marketing	55,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Ulaganje u studentski standard	35,000	40,000	45,000	45,000	50,000
Ulaganje u biblioteku	15,000	20,000	25,000	30,000	30,000
Ulaganje u stručno obrazovanje	15,000	20,000	25,000	30,000	30,000
Ulaganje u opremu	20,000	25,000	25,000	30,000	30,000
Energija, grijanje, komunalije	110,000	115,000	115,000	115,000	115,000
PTT, internet, softver	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Odlivi po osnovu kredita, bankarskih usluga i platnog prom.	240,000	245,000	245,000	250,000	250,000
Kancelarijski materijal	30,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Održavanje prostorija i higijenski materijal	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Reprezentacija i dnevnice	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Sudske i administrativne takse, usluge notara	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Ostali odlivi	20,000	25,000	30,000	30,000	30,000
Ukupno odliv (2)	2,056,000	2,309,400	2,484,160	2,615,600	2,698,600
RAZLIKA (1 – 2)	200,000	271,600	374,840	707,400	1,130,400

*Analizom prelomne tačke rentabiliteta može se zaključiti da broj od oko **1.000 studenata** predstavlja minimalni broj studenata koji bi se trebao upisivati na sve fakultete i sve godine studija na svim ciklusima (bez apsolvenata), u periodu počev od akademske 2015/2016. godine, kako se Univerzitet ne bi nalazio u zoni gubitka, ukoliko uzmemo u obzir ranije navedene pretpostavke o potrebnom broju nastavnog osoblja i administrativnog osoblja, primanjima, godišnjoj školarini za studente i planiranim ulaganjima.*

Imajući u vidu prisustvo brojne i nefer konkurencije, kao i stanje nezaposlenosti diplomiranih studenata, odnosno stope zapošljavanja na jednoj, te potrebom da se steknu opipljive prednosti u stabilizaciji postojećih fakulteta u sastavu Univerziteta na drugoj strani, ocjenjuje se realnim da struktura prihoda, odnosno finansiranja našeg Univerziteta, pored školarine uključuje dodatne izvore

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

finansiranja (donacije, projekti, lukrativan biznis...) kako se ne bi pojavio jaz između sredstava potrebnih za finansiranje rasta i razvoja, kao i ostalih troškova Univerziteta, i prihoda koje Univerzitet, u najvećoj mjeri, ostvaruje od školarine.

S obzirom na veliku konkurenciju na prostorima Bosne i Hercegovine, Univerzitet Sinergija u prosjeku regrutuje oko 6% učenika završnih razreda (4. razred) srednjih škola sa gravitacionog područja, potrebno je sagledati realnu mogućnost regrutovanja većeg broja potencijalnih studenata. Naime, očekuje se da broj učenika koji završavaju četvorogodišnje srednje škole bude niži u narednim godinama, tako da moramo uzeti u obzir i činjenicu da, realno gledajući, privlačenje većeg broja potencijalnih studenata je izazov.

Kod velikog broja srednjoškolaca postoji težnja ka tome da svoje studije nastave u većem gradu, u većem univerzitetskom centru. S tim u vezi, trebalo bi razmotriti mogućnosti otvaranja odjeljenja u Tuzli, Brčkom i sl. Da bismo bliže pristupili ovom razmatranju, neophodno je detaljno razmatranje uslova i zakonskih odredaba, potrebno je ispitati tržište, sagledati zahtjeve takvog poduhvata, te ih uporediti sa mogućnostima i rezultatima (koristima) koje bi eventualno donijeli.

Prikaz Akcionog plana sa aktivnostima, očekivanim rezultatima i nadležnostima i odgovornostima

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
1. Stabilizacija Univerziteta Sinergija, afirmacija institucionalne autonomije i jačanje odgovornosti	1. Zaustavljanje negativnog trenda upisa (smanjenje broja studenata), odnosno pogoršanja indikatora atraktivnosti Univerziteta 2. Racionalizacija trošenja finansijskih sredstava 3. Pregovori sa predstavnicima vlasti u Republici Srpskoj o finansiranju rada pojedinih aktivnosti na Univerzitetu (NIR-a, naučni skupovi, časopisi), 4. Dalji razvoj sistema za interno osiguranje kvaliteta, afirmacija evropske saradnje u osiguranju kvaliteta i razvoj uporedivih standarda i kriterijuma za akreditaciju 5. Unapređenje sistema odlučivanja i internih akata radi jačanja upravljačkih funkcija uz očuvanje funkcionalnosti	1. Poboljšanje kvaliteta, odnosno atraktivnosti Univerziteta 2. Rješavanje problema nedostatka finansijskih sredstava 3. Ispunjenost uslova za izdavanje akreditacije 4. Pobojšanje kvaliteta, performansi i međunarodna prepoznatljivost 5. Unaprjeđenje funkcionisanja univerzitetskih struktura	1. Aktivna uloga svih struktura Univerziteta 2. Osnivač, Upravni odbor i Senat Univerziteta 3. Kancelarija za osiguranje kvaliteta, Komisija za osiguranje kvaliteta, organi Univerziteta (uključujući dekane i prodekane) 4. Kancelarija za osiguranje kvaliteta, Komisija za osiguranje kvaliteta, organi Univerziteta (uključujući

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	<p>integrisanog univerziteta i smanjenje centralizovanog odlučivanja</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Dostizanje kvalitetnijeg 7. balansa između realizacije nastavnog i naučno-istraživačkog rada 8. Uvođenje studija trećeg ciklusa 9. Borba protiv zloupotrebe položaja 10. Bolja integracija administracije i smanjenje birokratizacije 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Bolja koordinacija organizacionih jedinica 7. Unaprjeđenje znanja i vještina studenata 8. Unapređenje funkcionisanja, poboljšanje efikasnosti upravljanja i jačanje povjerenja u Univerzitet 	<p>dekane i prodekane)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Sekretarijat i organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta u širem smislu (uključujući dekane i prodekane i Senat) 7. NNV organizacionih jedinica, Senat Univerziteta 8. Organi Univerziteta u saradnji sa nadležnim lokalnim i državnim organima, privrednom, studentima nevladinim organizacijama i širom društvenom zajednicom.
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
2. Rješavanje problema nedostatka kadrova	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plansko zapošljavanje nastavnog, saradničkog i administrativnog osoblja 2. Unapređenje naučno-istraživačkih performansi nastavnog osoblja i Univerziteta 3. Podrška u usavršavanju nastavnog i saradničkog osoblja, unapređenje uslova za rad i poboljšanje standarda 4. Angažman gostujućih profesora 5. Animiranje nastavnog osoblja za angažman na studijskim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje kvaliteta performansi Univerziteta 2. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove 3. Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senat Univerziteta, dekani fakulteta, menadžer administracije 2. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica 3. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica 4. Organi Univerziteta i

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	<p>programima koji imaju izražen deficit sa nastavnim osobljem</p> <p>6. Angažovanje profesora emeritusa u naučnom i nastavnom procesu</p>	<p>4. Kvalitetniji nastavni proces i naučno-istraživački rad</p> <p>5. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove</p> <p>6. Efikasnija organizacija nastave na disciplinama za koje Univerzitet nema vlastite kadrove.</p>	<p>organizacionih jedinica</p> <p>5. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p> <p>6. Organi Univerziteta i organizacionih jedinica</p>
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
3. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija Univerziteta	<p>1. Optimizacija korištenja postojećih prostornih kapaciteta</p> <p>2. Modernizacija infrastrukture, razvoj informacionog sistema i primjena informacionih tehnologija i učenje na daljinu</p> <p>3. Nabavka knjiga i časopisa (naučne i stručne literature) u štampanom i elektronskom obliku za univerzitetsku biblioteku u skladu sa studijskim programima koji se izvode na Univerzitetu</p>	<p>1. Unapređenje u organizaciji i izvođenju nastavnog procesa</p> <p>2. Organizacija učenja na daljinu</p> <p>3. Poboljšanje ključnih indikatora performansi Univerziteta i organizacija nastave</p> <p>4. Poboljšanje kvaliteta nastave i unaprjeđenje studentskog standarda.</p>	<p>1. Organi Univerziteta i dekani</p> <p>2. Organi Univerziteta</p> <p>3. Organi Univerziteta</p> <p>4. Organi Univerziteta</p>
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
4. Partnerstvo sa privredom, organima vlasti, obrazovnim i	<p>1. Interakcija sa ustanovama koje se bave razvojem pravnog sistema i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces</p>	<p>1. Podizanje nivoa i obima naučnoistraživačkog rada (NIR-a) i kvaliteta</p>	<p>Nadležnost i odgovornost za ostvarivanje ovog cilja je na svim organima</p>

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

naučnoistraživačkim institucijama, nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom	<ol style="list-style-type: none"> 2. Interakcija sa organizacijama koje se bave privrednom djelatnošću, javnim institucijama i uključivanje studenata i nastavnika u taj proces 3. Saradnja sa drugim univerzitetima u zemlji i okruženju i kreiranje strategijske alijanse, partnerstva i/ili afilijacije sa relevantnim američkim ili evropskim i univerzitetom 4. Realizacija naučnoistraživačkih projekata u saradnji sa drugim univerzitetima/naučnoistraživačkim institutima u zemlji i okruženju 5. Inicijativa za nove studijske programe, odnosno nove, smjerove, vodeći računa o prethodnom osiguranju minimalnih standarda 6. Unaprjeđenje upisne politike, znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 7. Cjeloživotno učenje i obrazovanje nastavnika i profesora u školama 8. Saradnja sa srednjim školama u zemlji i okruženju; pomoć u izradi nastavnih programa i organizovanju nastavnog ciklusa u školama 9. Realizacija projekata iz oblasti obrazovanja, kulture, umjetnosti i sl. sa nevladinim organizacijama, kulturnim institucijama i širom društvenom zajednicom 10. Stvaranje šireg lobi sistema sastavljenog od istaknutih profesora, istaknutih naučnih i umjetničkih radnika, političara, privrednika, uglednih sportista i novinara iz zemlje i inostranstva. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Podrška razvoju lokalne zajednice i vlasti, bolje povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 3. Afirmacija (popularizacija) Univerziteta 4. Implementacija koncepta cjeloživotnog učenja 5. Podizanje nivoa znanja i vještina studenata koji upisuju Univerzitet 6. Doprinos razvoju lokalne i šire društvene zajednice 7. Afirmacija (popularizacija) Univerziteta 	Univerziteta (uključujući osnivača, Upravni odbor, Senat, rektora, prorektore, dekane, vijeća organizacionih jedinica, direktora Instituta, menadžera administracije)
--	--	--	---

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
5. Harmonizacija legislative u oblasti visokog obrazovanja	Inicijativa za usklađivanje Okvirnog zakona o visokom obrazovanju BiH sa legislativom u EHEA i harmonizaciju legislative u oblasti visokog obrazovanja u BiH.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stvaranje uslova za pristup EHEA 2. Jačanje povjerenja studenata, bolje zapošljavanje diplomaca i mobilnost unutar EU/EHEA 3. Harmonizacija visokog obrazovanja i provođenje reformi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ministarstvo prosvjete i kulture na prijedlog Univerziteta 2. Univerziteti preko Rektorske konferencije 3. Ministarstvo civilnih poslova, predstavnici međunarodnih organizacija i akademska zajednica u BiH.
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
6. Reforma nastavnih planova i podizanje efikasnosti studija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernizovati nastavne programe sa težištem na ishodima učenja 2. Povećanje učešća interaktivne, praktične i iskustvene nastave i rad studenata na naučno-istraživačkim projektima 3. Uspostavljanje sistema kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanje kroz formalne i neformalne vidove edukacije 4. Povećanje prisustva studenata nastavnim sadržajima 5. Međusobna distinkcija i praćenje statusa upisanih studenata koji redovno pohađaju nastavu u tekućoj školskoj godini, obnovaca koji dijelom učestvuju u nastavi, neaktivnih studenata i apsolviranih 6. Alternative nastavi ex-katedra, kao što su rad u grupi, na projektu, vježbe zasnovane na rješavanju realnih problema (Case Study) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšanje uslova studiranja i viši nivo znanja i vještina studenata 2. Modernizacija nastavnih programa, viši nivo znanja i vještina studenata, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 3. Sprovođenje Bolonjske reforme 4. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 5. Bolje poznavanje stanja na 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senat, NNV fakulteta, Senat, NNV fakulteta 2. Senat, NNV fakulteta, Unija studenata 3. Organi Univerziteta, 4. Senat, NNV fakulteta, Unija studenata 5. Organi Univerziteta, Senat, NNV fakulteta, Unija studenata 6. Organi Univerziteta, Senat, NNV fakulteta, Unija studenata, nastavno osoblje 7. Organi Univerziteta, Senat, NNV

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	7. Učenje nastavne materije iz više literaturnih referenci 8. Stalni kontakt sa aktivnim i diplomiranim studentima, te uvažavanje njihovih iskustava i sugestija (Alumni) 9. Aktiviranje drugog za permanentno održavanje nastave na II i III ciklusu studija	instituciji i efikasnije osiguranje kvaliteta 6. Podizanje nivoa praktičnih vještina i spremnosti za rješavanje problema, afirmacija u domaćem i međunarodnom okruženju 7. Bolja prolaznost, efikasnije studiranje, viši stepen stečenih znanja i vještina tokom studija 8. Periodično revidiranje i ažuriranje nastavnih programa u skladu sa potrebama upravljanje nastavnim procesom i efikasno provođenje politike osiguranja i kvaliteta	fakulteta, Unija studenata, nastavno osoblje 8. Organi Univerziteta, Alumni studentska organizacija, Unija studenata 9. Organi Univerziteta, resorno ministarstvo, Senat, NNV fakulteta
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
7. Razvoj naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu	1. Poboljšanje kvaliteta naučno-istraživačkog rada u okviru formalne edukacije (diplomski i magistarski radovi i doktorske disertacije) i bolja integracija NIR-a sa nastavnim procesom u okviru formalne edukacije i	1. Stvaranje pretpostavki za izgradnju Tehnološkog parka, podrška razvoju lokalne zajednice, bolje	Nadležnost i odgovornost za ostvarivanje ovog cilja je na svim

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

	cjeloživotnog učenja 2. Izrada Strategije razvoja naučno-istraživačkog rada Univerziteta 3. Učešće u međunarodnim istraživačkim projektima i bolje korištenje predpristupnih fondova EU 4. Nabavka opreme, izrada i ažuriranje baze podataka, informaciono povezivanje 5. Aktivna saradnja sa institutima u zemlji i okruženju, zajednički razvoj, partnerski nastup i razmjena kadrova 6. Unapređivanje naučne i teorijske misli, kao i aplikativna proučavanja koja treba da pospješe ekonomski razvoj	povezivanje sa privredom i razvoj NIR-a 2. Unaprjeđenje kvaliteta NIR-a i nastave, te bolja povezanost između nastavnog i naučnoistraživačkog rada 3. Uključivanje Univerziteta u međunarodne projekte i afirmacija na međunarodnom nivou 4. Sistematičan i organizovan razvoj NIR-a i usklađivanje sa potrebama privrede i društva 5. Povećanje učešća nastavnika i saradnika u NIR-u 6. Racionalizacija resursa, podizanje kvaliteta i konkurentnosti i razvoj naučno-istraživačkih kapaciteta u zemlji i okruženju.	organima Univerziteta (uključujući Senat, rektora, prorektore, dekane, vijeća organizacionih jedinica, direktora Instituta), kao i na istraživačima, nastavnicima i saradnicima
Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
8. Podizanje kvaliteta i unaprjeđenje	1. Smanjenje prosječnog vremena studiranja i podsticanje efikasnosti studiranja 2. Poboljšanje usluga za studente	1. Kraće vrijeme studiranja, opterećenje Univerziteta,	1. Akademsko osoblje i student 2. Senat, službe Univerziteta i

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

studentskog servisa	<p>uvođenjem "e-profesor" preko veba, informacije o rokovima, rasporedu nastave, konsultacija,</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Omogućavanje i-mejl komunikacije sa studentskom službom, nastavnicima i saradnicima 4. Uvođenje „e-student” za interaktivnu komunikaciju student-studentska služba 5. Smanjenje opterećenosti studentskih službi i kraće vrijeme čekanja za zadovoljenje zahtjeva studenata 6. Formiranje novih modela podrške osobama sa posebnim potrebama 7. Dosledna primjena evropskog sistema za prenos bodova (ECTS) 8. Podrška studentskim aktivnostima i projektima: stručne tribine i skupovi, časopisi, predstave, koncerti, izložbe, stručna predavanja, kulturne i umjetničke manifestacije, organizacija univerzitetskih sportskih klubova i podrška sportskim manifestacijama 	<p>unapređenje stečenih znanja i vještina</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Efikasno korištenje resursa, bolja usluga studentima, ekonomska i organizaciona racionalizacija 3. Bolja informiranost i efikasnije studiranje 4. Manje čekanje studenata na usluge, jednostavnije procedure i rasterećenje administracije 5. Veći procenat studiranja osobama sa invaliditetom i drugim vrstama posebnih potreba 6. Bolje ispunjenje ciljeva Univerziteta i razvoj privrede i društva u cjelini 7. Uspješna saradnja i mobilnost studenata 8. Popularizacija Univerziteta, kvalitetnija podrška studiranju i afirmacija kulture, umjetnosti i sporta među studentima. 	<p>fakulteta</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Službe Univerziteta i fakulteta/akademija, nastavnici i saradnici 4. Službe Univerziteta i fakulteta 5. Organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta 7. Organi Univerziteta i fakulteti 8. Organi Univerziteta i fakulteti
----------------------------	---	---	---

	UNIVERZITET SINERGIJA Raje Baničića bb, Bijeljina, Republika Srpska	
	STRATEGIJA RAZVOJA UNIVERZITETA SINERGIJA	

Ciljevi	Aktivnosti	Očekivani rezultati	Nadležnosti i odgovornosti
9. Jačanje međunarodne pozicije i ugleda, javno informisanje i promocija Univerziteta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saradnja sa ENIC/NARIC mrežom, sprovođenje Lisabonske konvencije i akademsko prepoznavanje u EHEA 2. Razvoj sistema za osiguravanje kvaliteta, periodična samoevaluacija i eksterna evaluacija 3. Formiranje i ažuriranje baze podataka o naučno-istraživačkim referencama Univerziteta 4. Unaprjeđenje i permanentno ažuriranje web stranice Univerziteta (bolja informativna pokrivenost, redovnije ažuriranje i sl.) 5. Saradnja sa medijskim kućama 6. Obezbeđivanje prakse za studente u renomiranim organizacijama i institucijama 7. Afirmisanje vizuelnog identiteta i "brenda" Univerziteta 8. Popularizacija Univerziteta i studijskih programa koji se izvode na Univerzitetu 9. Održavanja manifestacije "Otvoreni dani Univerziteta" namijenjene budućim studentima, obilazak srednjih škola, organizovanje takmičenja za srednjoškolce i sl. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efikasnije uklapanje u EHEA 2. Jačanje povjerenja u Univerzitet i unaprjeđenje kvaliteta 3. Jačanje povjerenja osnivača, studenata, šire društvene zajednice i afirmacija Univerziteta 4. Bolja informiranost i transparentnost u radu 5. Kvalitetnija interakcija sa medijima i promocija Univerziteta 6. Afirmacija Univerziteta kao institucije koja obezbeđuje visok nivo kvaliteta diplomanata 7. Promocija Univerziteta 8. Podizanje nivoa interesa za studiranje i provođenje upisne politike 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organi Univerziteta, Senat, Unija studenata 2. Senat i drugi organi Univerziteta i fakulteta 3. Organi Univerziteta, nastavnici i saradnici 4. Organi Univerziteta 5. Osnivač i organi Univerziteta 6. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti 7. Organi Univerziteta 8. Organi Univerziteta, akademsko osoblje i studenti

DR/DR

Rektor Univerziteta Sinergija
Redovni profesor dr Milovan Stanišić