

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

UNIVERZITET SINERGIJA

Broj: 1-153-5/25

Datum: 21. oktobar 2025. g.

Raje Baničića bb, Bijeljina

STRATEGIJA RAZVOJA

**UNIVERZITETA SINERGIJA
BIJELJINA ZA PERIOD 2025-2030.
GODINE**

Bijeljina, oktobar 2025. godine

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

Sadržaj

1.	UVOD.....	3
1.1	Svrha izrade Strategije	3
1.2	Principi na kojima se zasniva Strategija	4
1.3	Proces izrade i metodologija	4
1.4	Povezanost sa zakonodavnim i strateškim dokumentima	5
2.	OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU	6
3.	VIZIJA I MISIJA UNIVERZITETA SINERGIJA	10
3.1	Vizija	10
3.2	Misija.....	11
4.	ANALIZA OKRUŽENJA	13
4.1	Analiza tržišta	13
4.2	Analiza konkurencije	13
4.3	Analiza zakonske regulative	15
4.4	Ostala analiza okruženja	16
5.	ORGANIZACIONA STRUKTURA I RESURSI UNIVERZITETA	19
5.1	Organizacija i institucionalni okvir Univerziteta.....	19
5.2	Studenti.....	20
5.3	Obrazovni proces i kadrovska struktura	21
5.4	Prostorni i materijalni resursi.....	22
6.	SWOT ANALIZA.....	24
6.1	SWOT matrica	24
6.2	Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspjeha.....	28
7.	STRATEŠKI CILJEVI I PRIMJENA STRATEGIJE	31
7.1	Strateški cilj 1. Finansijska stabilizacija i jačanje institucionalne autonomije Univerziteta	32
7.2	Strateški cilj 2. Unapređenje nastavnog kadra i razvoj u oblasti ljudskih resursa	33
7.3	Strateški cilj 3. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija	34
7.4	Strateški cilj 4. Partnerstvo sa privrednim okruženjem, društvom i drugim obrazovnim ustanovama.....	35

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

7.5	Strateški cilj 5. Unapređenje kvaliteta i relevantnosti nastavnih planova i programa i uvođenje novih studijskih programa	35
7.6	Strateški cilj 6. Razvoj naučno-istraživačkog rada i inovacija.....	37
7.7	Strateški cilj 7. Unapređenje studentskog servisa (FIS)	37
7.8	Strateški cilj 8. Jačanje međunarodnog ugleda i promocija Univerziteta	38
8.	AKCIONI PLAN	39

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

1. UVOD

Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta Univerziteta Sinergija pokrenula je u mjesecu avgustu 2025. godine inicijativu za izradu dokumenta „Strategija razvoja Univerziteta Sinergija Bijeljina za period 2025-2030. godine“. Senat je dana 25.08.2025. godine imenovao Komisiju za izradu Strategije razvoja Univerziteta Sinergija 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.

1.1 Svrha izrade Strategije

Univerzitet Sinergija, kao savremena visokoobrazovna ustanova, ima dvostruku misiju — obrazovnu i naučnoistraživačku. Zadatak ove Strategije je da definiše način na koji Univerzitet može maksimalno povećati vrijednost i zadovoljstvo svojih studenata, unaprijediti kvalitet nastavnog procesa, razviti istraživačke kapacitete, i ostvariti pozitivne društvene i ekonomske efekte.

U tom kontekstu, Strategija razvoja Univerziteta Sinergija Bijeljina za period 2025 -2030. godine postavlja ciljeve koji proizlaze iz tri osnovna principa:

1. **Kvalitet** – kontinuirano unapređenje nastavnih procesa, istraživanja i usluga,
2. **Inovacija** – razvoj novih modela učenja, digitalnih tehnologija i istraživačkih praksi,
3. **Održivost** – odgovorno korišćenje resursa i jačanje institucionalne otpornosti.

Kao i prethodna Strategija (2020–2025), i ova nova verzija temelji se na razumijevanju **kritičnih faktora uspjeha** i izvora **konkurentskih prednosti**. Univerzitet Sinergija nastoji da svoje akademske usluge pruža na način koji je relevantan i atraktivan za studente, partnere i društvo u cjelini.

Temeljna pretpostavka Strategije jeste sposobnost Univerziteta da svoje diplomirane studente opremi znanjem, vještinama i sposobnostima koje će im omogućiti

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

da budu kompetentni, etični i uspješni u savremenom globalnom okruženju. U tom smislu, ključna polazna tačka je **povezanost obrazovanja i prakse** — Univerzitet Sinergija nastoji biti institucija koja ne samo da prenosi znanje, već i aktivno oblikuje promjene u društvu kroz nauku, istraživanja i inovacije.

1.2 Principi na kojima se zasniva Strategija

Prilikom izrade Strategije 2025–2030, Komisija je primijenila osnovne principe koji se odnose na proces strateškog planiranja u visokom obrazovanju:

- **Koordinacija** sa relevantnim strategijama i zakonodavnim okvirima Republike Srpske, Bosne i Hercegovine i Evropske unije;
- **Partnerstvo** – uključivanje svih zainteresovanih strana, uključujući studente, profesore, administraciju, osnivače i lokalnu zajednicu;
- **Transparentnost** – proces izrade je bio javan, a dokument će biti objavljen na zvaničnoj web stranici Univerziteta;
- **Održivost i realnost** – ciljevi su formulisani tako da budu dostižni i održivi, zasnovani na stvarnim resursima i mogućnostima Univerziteta;
- **Fleksibilnost** – Strategija je dokument koji se redovno prati, analizira i prilagođava novim okolnostima i izazovima;
- **Kontinuitet** – Strategija predstavlja nastavak razvoja započetog prethodnim planovima i programima Univerziteta;
- **Evalvacija i odgovornost** – svaka aktivnost podložna je praćenju i mjeri se kroz jasno definisane pokazatelje (KPI).

1.3 Proces izrade i metodologija

Proces izrade Strategije 2025–2030. godine obuhvatio je više faza, sprovedenih u periodu od avgusta 2025. godine do oktobra 2025. godine:

1. **Pripremna faza** – identifikacija ključnih učesnika, analiza prethodne strategije i prikupljanje podataka o postignućima i izazovima (jul 2025. g.),
2. **Analitička faza** – sprovođenje anketa, SWOT analiza, prikupljanje podataka o tržištu, konkurenciji i okruženju (avgust 2025. g.),
3. **Konsultativna faza** – uključivanje studenata, nastavnika i vanjskih partnera putem radionica i javnih debata (septembar 2025. g.),
4. **Formulacija ciljeva** – definisanje misije, vizije, strateških i operativnih ciljeva (septembar 2025. g.),
5. **Finalizacija dokumenta i usvajanje** – izrada nacрта Strategije i usvajanje od strane Senata Univerziteta (oktobar 2025. g.).

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

1.4 Povezanost sa zakonodavnim i strateškim dokumentima

Strategija Univerziteta Sinergija 2025–2030. usklađena je sa sljedećim dokumentima i okvirima:

- **Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske („Sl. glasnik RS“ br. 67/2020 i 107/2024)**
- **Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti i tehnološkom razvoju („Sl. glasnik RS“ br. 6/2012, 33/2014, 66/2018 i 84/2019)**
- **Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BiH („Sl. glasnik BiH“ br. 59/2007 i 59/2009)**
- **Strategija razvoja predškolskog, osnovnog i srednjeg vaspitanja i obrazovanja Republike Srpske za period 2022–2030. godine**
- **Strategija razvoja nauke i tehnologije, visokog obrazovanja i informacionog društva u Republici Srpskoj za period 2023–2029. 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;**
- **Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) – Bolonjski proces i ESG standardi (2015)**
- **Program Erasmus+ i drugi EU mehanizmi podrške mobilnosti i inovacijama u obrazovanju.**

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 prema sadržaju, nosiocima, budžetima i vremenu koje je nužno realizovati radi postizanja dugoročnih stratejskih ciljeva Univerziteta i afirmacije našeg Univerziteta kao respektabilnog brenda.

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

2.OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU

Univerzitet Sinergija je privatna visokoškolska ustanova koja se bavi visokim obrazovanjem u okviru tri ciklusa studija i naučno-istraživačkim radom sa ciljevima koji uključuju unapređenje 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. – Opšti podaci o Univerzitetu

Naziv	Univerzitet Sinergija
Osnivači	Milovan Stanišić
Rektor	dr Saša Adamović, redovni profesor
Datum osnivanja	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 naučnoistraživački rad (NIR) 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.

Sva dokumenta o osnivanju i preregistraciji su dostupni na veb stranici Univerziteta (www.sinergija.edu.ba/osnovna/o-univerziteta/). Integriranjem svih studijskih programa 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 studijskih programa, 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.

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

Fakulteti su 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.

Organizacija trećeg ciklusa studija, na studijskom programu Bezbjednost računarskih sistema, počinje od akademske 2019/20 godine.

Zadaci Univerziteta Sinergije usmjereni su ka:

1. Obrazovanju na prvom ciklusu studija na sljedećim studijskim programima:
 - Poslovna ekonomija, m.s.p. Finansije i bankarstvo, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Poslovna ekonomija, m.s.p. Marketing i menadžment, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
 - Poslovna ekonomija, m.s.p. Računovodstvo i revizija, vrednovan sa 240

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

ECTS bodova;

- Poslovna ekonomija, m.s.p. Upravljanje ljudskim resursima, vrednovan sa 240 ECTS bodova ;
- Turizam i hotelijerstvo, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
- Pravo, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
- Računarstvo i informatika, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
- Informacione tehnologije, vrednovan sa 240 ECTS bodova;
- Anglistika, 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.

3. Obrazovanje na trećem ciklusu studija na studijskom programu:

- Bezbjednost računarskih sistema, vrednovan sa 480 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.

U 2019/2020. godini realizovano je početak nastave na trećem ciklusu studija, doktorski studij, na studijskom programu Bezbjednost i zaštita računarskih sistema 480 ECTS.

Sve organizacione jedinice Univerziteta opredijelile su se za primjenu modela 4+1,

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

što iskazano ECTS bodovima znači da studenti poslije:

- prvog ciklusa akademskih studija stiču zvanja diplomirani sa ostvarenih 240 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.

Podaci o članicama Univerziteta i studijskim programima se mogu pogledati na veb stranici Univerziteta (www.sinergija.edu.ba/osnovna/clanice-univerziteta-i-akreditacija/).

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

3. VIZIJA I MISIJA UNIVERZITETA SINERGIJA

Vizija Univerziteta Sinergija postavlja dugoročnu sliku budućnosti i definiše pravce razvoja, dok misija usmjerava aktivnosti Univerziteta ka ostvarivanju kvalitetnog i inkluzivnog obrazovanja.

Strategija povezuje misiju i viziju sa konkretnim planovima i ciljevima, omogućavajući kontinuirani razvoj kapaciteta Univerziteta i stvaranje održivih vrijednosti za društvo.

3.1 Vizija

Vizija Univerziteta Sinergija jeste da postane regionalni centar u oblasti kvalitetnog visokog obrazovanja, naučnoistraživačkog rada i inovacija, koji aktivno doprinosi razvoju društva znanja i održivom ekonomskom napretku Republike Srpske, Bosne i Hercegovine i šireg regiona jugoistočne Evrope.

Univerzitet teži da bude prepoznat kao savremena, otvorena i dinamična akademska zajednica, koja kombinuje teorijska znanja, praktične vještine i istraživačku izvrsnost, stvarajući visokoobrazovane, kreativne i društveno odgovorne stručnjake spremne za izazove globalnog tržišta rada.

Polazeći od tradicije i iskustva, Univerzitet Sinergija nastoji da, do 2030. godine, kroz stalno unapređenje kvaliteta nastave, digitalnu transformaciju, međunarodnu vidljivost i saradnju s privredom, postane lider u primjeni inovativnih nastavnih metoda, interdisciplinarnosti i prenosu znanja, čime će doprinijeti stvaranju konkurentnog i naprednog društva.

Vizija Univerziteta Sinergija zasniva se na četiri ključna stuba razvoja:

1. **Kvalitet obrazovanja** – neprekidno unapređenje studijskih programa, nastavnih metoda i digitalnih alata;
2. **Istraživačka izvrsnost** – razvijanje naučnoistraživačkih kapaciteta i aktivno učešće u međunarodnim projektima;
3. **Društvena odgovornost i partnerstvo s privredom** – direktan doprinos lokalnom i regionalnom razvoju;
4. **Međunarodna prepoznatljivost i mobilnost** – stvaranje mostova saradnje sa univerzitetima i institucijama širom Evrope i svijeta.

Krajnji cilj vizije Univerziteta Sinergija jeste da postane prepoznatljiv po kvalitetu,

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

inovacijama, etici i društvenom uticaju, te da se pozicionira kao glavni generator znanja, napretka i povezanosti između akademske zajednice i tržišta rada.

3.2 Misija

Misija Univerziteta Sinergija zasniva se na posvećenosti obrazovanju, istraživanju, inovacijama i društvenoj odgovornosti, kroz stvaranje i prenos znanja u cilju razvoja pojedinca i zajednice.

Univerzitet Sinergija ima zadatak da:

- **Omogući kvalitetno i savremeno obrazovanje** na svim ciklusima studija (osnovnim, master i doktorskim), u skladu s evropskim standardima i Bolonjskim procesom;
- **Razvija naučnoistraživačke kapacitete** i podstiče inovacije kroz uključivanje nastavnika, studenata i saradnika u međunarodne projekte i programe saradnje;
- **Obezbijedi trajno usklađivanje studijskih programa s potrebama tržišta rada**, uz poseban fokus na digitalne kompetencije, preduzetnički duh i praktičnu primjenu znanja;
- **Podstiče interdisciplinarnost, kreativnost i etičnost**, kao temeljne vrijednosti akademskog djelovanja;
- **Pruži podršku cjeloživotnom učenju**, omogućavajući pojedincima kontinuirano usavršavanje i profesionalni razvoj;
- **Jača veze sa privredom i lokalnom zajednicom**, stvarajući saradnju između obrazovanja, nauke i društvenog razvoja;
- **Razvija kulturu kvaliteta, transparentnosti i odgovornosti**, koja prožima sve segmente univerzitetskog rada.

U skladu s misijom, Univerzitet Sinergija će u periodu 2025–2030:

- Nastaviti s razvojem savremenih studijskih programa u skladu sa zahtjevima digitalne ere i globalne ekonomije znanja;
- Aktivno učestvovati u međunarodnim obrazovnim i istraživačkim projektima;
- Razvijati istraživačke institute kao pokretače inovacija;
- Promovisati multikulturalnost, akademsku mobilnost i saradnju s univerzitetima iz regiona i Evrope;
- Doprinositi razvoju održivog društva i ekonomije kroz nauku, tehnologiju, umjetnost i kulturu.

Univerzitet Sinergija je posvećen misiji da svojim studentima, zaposlenima i partnerima pruži inspirativno, etično i podsticajno akademsko okruženje, u kojem se

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

znanje stvara, dijeli i primjenjuje za dobrobit pojedinca i cjelokupnog društva.

Tabela 6 - Sažetak strateške usmjerenosti misije i vizije

Element	Fokus 2025–2030	Ključni efekti
Vizija	Postati regionalni lider u visokom obrazovanju, istraživanju i inovacijama	Jačanje reputacije, međunarodne prepoznatljivosti i uticaja na društvo
Misija	Pružanje kvalitetnog, inkluzivnog i savremenog obrazovanja zasnovanog na znanju, istraživanju i etici	Obrazovanje stručnih, kreativnih i odgovornih pojedinaca spremnih za savremeno tržište rada
Strategijski cilj	Saradnja obrazovanja, nauke i društva	Održivi razvoj i konkurentnost Univerziteta u regionalnom i evropskom prostoru

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

4. ANALIZA OKRUŽENJA

4.1 Analiza tržišta

Tržište se definiše kombinacijom **nosioca potražnje** (učenici završnih razreda srednjih škola, studenti koji dolaze sa drugih univerziteta, međunarodni studenti, poslodavci koji traže specifična znanja) i **nosioca ponude** (javne i privatne visokoškolske ustanove, centri za obuke, online platforme, međunarodni univerziteti).

Prema podacima Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske i entitetskih zavoda za statistiku, u Republici Srpskoj djeluje **92 srednje škole**, u kojima prosječno godišnje završava četvorogodišnju školu oko **8.000 učenika**.

U Federaciji Bosne i Hercegovine postoji **217 srednjih škola**, s prosječnim brojem maturanata od oko **20.000 godišnje**.

Kada se analizira šira regija iz koje Univerzitet Sinergija tradicionalno privlači studente, obuhvataju se opštine:

- **Bijeljina, Bratunac, Zvornik, Vlasenica, Modriča, Ugljevik, Lopare, Šamac, Šekovići, Srebrenica, Milići** – iz Republike Srpske,
- **Tuzla, Kalesija, Živinice, Teočak** – iz Federacije Bosne i Hercegovine,
- **Loznica, Bogatić, Šabac, Sremska Mitrovica i Šid** – iz Republike Srbije.

Procjenjuje se da u ovom geografskom pojasu, koji obuhvata približno 1,2 miliona stanovnika, godišnje srednju školu završi oko **6.200 učenika četvorogodišnjeg smjera**. Od toga, oko **60%** maturanata nastavlja svoje školovanje na visokoškolskim ustanovama, što predstavlja tržišni potencijal od oko **3.700–3.800 studenata** godišnje. Prema internim analizama Univerziteta Sinergija i dostupnim statističkim pokazateljima, Univerzitet trenutno učestvuje sa oko **4,2% tržišnog udjela** u ovom segmentu, što čini ukupan broj od 160 novih studenata. Cilj za period 2025–2030. jeste povećanje tržišnog udjela na **5%**, kroz unapređenje upisne politike, širenje studijskih programa, jačanje prisustva na tržištu Federacije BiH i Srbije, te međunarodnu promociju.

4.2 Analiza konkurencije

Tržište visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u posljednjoj deceniji karakteriše **izražena konkurentska dinamika**, uz povećanje broja visokoškolskih ustanova, diferencijaciju ponude studijskih programa i sve intenzivniju borbu za upisnu populaciju. U tom kontekstu, Univerzitet Sinergija Bijeljina djeluje u okruženju koje je obilježeno

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

velikim brojem državnih i privatnih univerziteta, te novim oblicima konkurencije koji proističu iz **digitalne transformacije obrazovanja**, uključujući **online i međunarodne univerzitete** koji djeluju na tržištu regiona Zapadnog Balkana.

U neposrednom okruženju Univerziteta Sinergija nalazi se više visokoškolskih institucija koje djeluju na teritoriji Republike Srpske, Federacije BiH i susjedne Republike Srbije. Najveći i najuticajni konkurenti su **državni univerziteti** koji posjeduju dugu tradiciju, stabilnu podršku javnog finansiranja i širok spektar studijskih programa:

- **Univerzitet u Beogradu** (31 fakultet)
- **Univerzitet u Novom Sadu** (14 fakulteta)
- **Univerzitet u Banjoj Luci** (13 fakulteta)
- **Univerzitet u Tuzli** (14 fakulteta)
- **Univerzitet u Istočnom Sarajevu** (sa fakultetima u Bijeljini i Doboju)

Pored ovih državnih univerziteta, u Bijeljini i okolnim gradovima djeluje i nekoliko **privatnih visokoškolskih institucija**, koje predstavljaju neposrednu konkurenciju Univerzitetu Sinergija:

- **Univerzitet za poslovne studije**, Banja Luka (odjeljenje u Bijeljini)
- **Panevropski univerzitet „Apeiron“**, Banja Luka (odjeljenje u Bijeljini)
- **Evropski univerzitet**, Brčko
- **Visoka poslovno-tehnička škola**, Doboj

Konkurentsko okruženje u kojem djeluje Univerzitet Sinergija ima nekoliko ključnih osobina:

1. **Zasićenost tržišta** – broj visokoškolskih ustanova raste brže od demografskog rasta populacije studenata, što dovodi do izražene borbe za ograničenu bazu upisnika.
2. **Nejednake tržišne pozicije** – državni univerziteti imaju institucionalnu podršku i niže cijene školarina, dok privatni univerziteti moraju dodatno ulagati u marketing, infrastrukturu i kvalitet.
3. **Cjenovna i kvalitativna diferencijacija** – cijene školarina na privatnim ustanovama variraju od 2.000 do 7.000 KM godišnje, što odražava razlike u reputaciji i kvalitetu.
4. **Nelojalna konkurencija** – pojedini subjekti koriste neformalna upisna pravila, damping cijene i snižene akademske standarde.
5. **Digitalna konkurencija** – sve veći broj studenata upisuje strane online univerzitete (npr. Coursera, edX, IU International University), što stvara dodatni pritisak na domaće institucije.

Novi **Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske** (Službeni glasnik RS, br.

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

67/20 i 107/2024) značajno je povećao regulatorne zahtjeve za osnivanje i akreditaciju visokoškolskih ustanova. Ovo ima dvostruki efekat:

- s jedne strane, **smanjuje mogućnost pojave “ad-hoc” univerziteta**, koji su ranije narušavali tržišne odnose,
- s druge strane, **podiže kvalitet obrazovne ponude** i jača institucionalnu odgovornost postojećih ustanova.

Dodatne barijere za nove konkurente predstavljaju:

- visoki troškovi akreditacije i licenci,
- potreba za kvalifikovanim nastavnim kadrom,
- zahtjevi za sopstvenom infrastrukturu i bibliotečkim fondovima,
- strože procedure kvaliteta prema ESG standardima.

Sve to doprinosi stabilizaciji tržišta i jačanju pozicije Univerziteta Sinergija kao etablirane institucije sa više od 20 godina kontinuiteta u visokom obrazovanju.

4.3 Analiza zakonske regulative

Zakonski okvir predstavlja temelj na kojem se zasniva funkcionisanje i razvoj visokoškolskih ustanova. U periodu između 2020. i 2025. godine, sistem visokog obrazovanja Republike Srpske i Bosne i Hercegovine doživio je značajne promjene, čime je dodatno naglašena potreba za jačanjem **institucionalne autonomije, kvaliteta nastave i naučnoistraživačkog rada**, kao i transparentnosti u radu visokoškolskih ustanova.

Novi **Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske** („Sl. glasnik RS“, br. 67/20 i 107/2024) usklađen je sa principima **Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) i Bolonjskog procesa**, što podrazumijeva harmonizaciju nacionalnog sistema obrazovanja sa evropskim standardima i praksama. Ovaj zakon postavlja jasne principe, standarde i kriterijume za pružanje visokog obrazovanja, određujući okvir u kojem Univerzitet Sinergija realizuje svoje nastavne, naučne i razvojne aktivnosti.

Za sprovođenje postupka akreditacije nadležna je **Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske**, koja djeluje u saradnji sa **Agencijom za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH**. Agencije donose kriterijume, razvijaju metodologiju evaluacije, usvajaju liste stručnjaka i izdaju preporuke za akreditaciju visokoškolskih ustanova i njihovih programa.

Ovaj proces doprinosi razvoju **kulture kvaliteta** u visokom obrazovanju i omogućava međusobno priznavanje diploma u okviru **Evropskog prostora visokog**

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

obrazovanja (EHEA). Univerzitet Sinergija aktivno učestvuje u ovim procesima, redovno sprovodi unutrašnje procjene i usklađuje rad sa ESG (European Standards and Guidelines) smjernicama.

Očekuje se da će u narednom strateškom periodu (2025–2030) zakonski okvir biti dodatno modernizovan u pravcu:

- veće institucionalne autonomije univerziteta,
- digitalnog priznavanja kvalifikacija,
- jačanja međunarodne saradnje u akreditacionim procesima i
- usklađivanja domaćih standarda sa **Evropskim registrom za osiguranje kvaliteta (EQAR).**

Sve navedeno pruža Univerzitetu Sinergija stabilan pravni okvir i jasan pravac za dalje unapređenje rada, osiguranje kvaliteta i jačanje akademskog ugleda.

4.4 Ostala analiza okruženja

Razvoj visokog obrazovanja u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u narednom strateškom periodu (2025–2030) odvijaće se u dinamičnom društvenom, institucionalnom i ekonomskom kontekstu, koji direktno utiče na funkcionisanje i pozicioniranje Univerziteta Sinergija. U tom smislu, posebnu važnost imaju reformske aktivnosti Ministarstva za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo Republike Srpske, kao i ukupni ekonomski, demografski i kulturni trendovi u okruženju.

Ministarstvo za naučnotehnološki razvoj, visoko obrazovanje i informaciono društvo Republike Srpske u narednom periodu ima jasno izraženu namjeru da **uspostavi potpunu transparentnost i red u oblasti visokog obrazovanja.**

U tom cilju, Ministarstvo planira:

- sprovođenje **sveobuhvatne kontrole rada** javnih i privatnih visokoškolskih ustanova;
- **reviziju licenci** i akreditacija ustanova koje ne ispunjavaju propisane standarde;
- uspostavljanje jedinstvenog informacionog sistema za praćenje kvaliteta, ishoda i zapošljivosti diplomiranih studenata;
- **izjednačavanje statusa javnih i privatnih univerziteta**, čime se razbija dugogodišnji stereotip o privatnim ustanovama kao manje kvalitetnim oblicima visokog obrazovanja.

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

Ova politika, zasnovana na principu jednakih pravila i odgovornosti za sve visokoškolske ustanove, doprinosi izgradnji **fer konkurencije i povećanju povjerenja javnosti** u privatne univerzitete poput Univerziteta Sinergija.

U Bosni i Hercegovini djeluje više organizacija, državnih i međunarodnih, koje aktivno pružaju podršku visokom obrazovanju.

Njihovo djelovanje usmjereno je na:

- stipendiranje studenata sva tri ciklusa (osnovnih, master i doktorskih studija), kako u zemlji tako i u inostranstvu;
- finansiranje naučnoistraživačkih projekata i programa mobilnosti studenata i nastavnika;
- podršku reformi visokog obrazovanja i razvoju inovacionih i istraživačkih centara;
- podsticanje saradnje između univerziteta, privrede i javnih institucija.

Posebno značajnu ulogu imaju institucije poput **Fondacije „Dr Milan Jelić“, Fonda za nauku Republike Srpske**, te međunarodne organizacije **DAAD, Erasmus+, Tempus** i druge, koje omogućavaju studentima i nastavnicima Univerziteta Sinergija učešće u međunarodnim projektima, stručnim usavršavanjima i razmjenama.

Univerzitet Sinergija planira u narednom periodu **proširiti saradnju sa domaćim i inostranim organizacijama** koje finansiraju obrazovne i istraživačke programe, čime će dodatno osnažiti svoje akademske kapacitete i konkurentnost.

Jedan od ključnih faktora koji utiče na odluku mladih ljudi o nastavku školovanja jesu **ekonomski uslovi i troškovi studiranja**. Procjene pokazuju da ukupni troškovi studiranja (uključujući školarinu, smještaj, hranu, udžbenike i troškove ispita) u Bosni i Hercegovini i Republici Srpskoj variraju od **800 KM do 12.000 KM godišnje**, zavisno od mjesta studiranja, vrste ustanove i izvora finansiranja.

To znači da se godišnji troškovi obrazovanja kreću u rasponu od **jedne do petnaest prosječnih neto plata** u Republici Srpskoj, što za mnoge porodice predstavlja značajno finansijsko opterećenje. Zbog toga, sve veći broj studenata koristi **stipendije, subvencije i studentske kredite**, dok Univerzitet Sinergija već godinama primjenjuje **fleksibilne modele plaćanja školarine**, uključujući rate, popuste za uspješne studente i programe podrške studentima iz socijalno osjetljivih kategorija.

Ovakav pristup povećava dostupnost obrazovanja i doprinosi stvaranju jednakih mogućnosti za sve mlade ljude koji žele da steknu visoko obrazovanje.

U posljednjih nekoliko godina evidentan je **pad broja učenika završnih razreda srednjih škola** u Republici Srpskoj, što je rezultat demografskih kretanja i migracija

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

mladog stanovništva.

Međutim, istovremeno je uočen i **porast procenta učenika koji odlučuju da nastave školovanje** na visokoškolskim ustanovama, što djelimično kompenzuje pad ukupnog broja maturanata.

Takođe, povećava se broj studenata koji se upisuju na **studije drugog ciklusa (master studije)**, što potvrđuje rast svijesti o značaju cjeloživotnog učenja i specijalizacije znanja.

Očekuje se da će u periodu 2025–2030. doći do daljeg porasta broja studenata na master i doktorskim studijama, dok će broj upisanih na osnovnim studijama ostati relativno stabilan, uz blagi pad, zbog demografskih faktora.

Univerzitet Sinergija će u periodu 2025–2030. godine:

- nastaviti aktivno sarađivati sa državnim institucijama i međunarodnim partnerima,
- pratiti ekonomske i demografske trendove u cilju prilagođavanja upisne politike,
- jačati društvenu odgovornost i dostupnost obrazovanja,
- i dodatno unaprijediti svoj položaj kao **stabilna, moderna i društveno angažovana visokoškolska ustanova**.

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

5. ORGANIZACIONA STRUKTURA I RESURSI UNIVERZITETA

5.1 Organizacija i institucionalni okvir Univerziteta

Univerzitet Sinergija je privatna visokoškolska ustanova koja pruža obrazovanje na sva tri ciklusa studija, uz aktivno uključivanje u istraživački rad i projekte od nacionalnog i međunarodnog značaja. Organizacija i funkcionisanje Univerziteta usklađeni su sa Zakonom o visokom obrazovanju, kao i sa internim aktima Univerziteta, a cilj je osigurati visoki kvalitet nastave, istraživanja i usluga studentima i zaposlenima.

Organizaciona struktura Univerziteta Sinergija zasniva se na jasno utvrđenim ovlašćenjima i odgovornostima, s ciljem ostvarivanja strateških ciljeva i unapređenja kvaliteta obrazovanja. Na uspješno poslovanje i sprovođenje Strategije najviše utiču: kvalitet nastavnog procesa i stručnost zaposlenih, efikasna organizacija i kvalitet odnosa sa studentima, sistem motivacije i evaluacije rada.

Zakon o visokom obrazovanju predviđa sljedeće organe Univerziteta: Upravni odbor, Senat i Rektorat. Osnovni opšti akt Univerziteta Sinergija je Statut kojim se definišu navedeni organi Univerziteta i njihova nadležnost, te Studentski parlament i Kancelarija za praćenje, obezbjeđenje i razvoj kvaliteta studijskih programa, organizacione jedinice Univerziteta (fakulteti, Institut za NIR, Biblioteka, uprava i stručne službe) i njihove nadležnosti.

Glavni organi i tijela Univerziteta Sinergija

- **Upravni odbor**, organ upravljanja, sa predsjednikom i zamjenikom predsjednika, koji se biraju tajnim glasanjem članova odbora. Predsjednik odbora bira se iz reda akademskog osoblja. Upravni odbor odlučuje većinom glasova o pitanjima iz svoje nadležnosti i nadzire ostvarivanje strateških ciljeva Univerziteta.
- **Rektor**, organ poslovođenja, zajedno sa prorektorima, koji vodi akademsko i administrativno poslovanje Univerziteta.
- **Generalni sekretar** koordinira rad službe Rektorata, savjetnik je organa Univerziteta u oblasti normativno-pravnih i organizacionih pitanja i obavlja druge poslove po nalogu rektora.
- **Senat** je najviši stručni organ Univerziteta u čijoj nadležnosti je odlučivanje o pitanjima od značaja za realizaciju nastave i obezbjeđenje kvaliteta nastave, reforme studijskih programa, analize efikasnosti studiranja, utvrđivanje broja ECTS bodova i naučnoistraživačkog rada na Univerzitetu.

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

- **Nastavno-naučna vijeća fakulteta** su stručni organi koji u saradnji sa Upravnim odborom i Senatom Univerziteta odlučuje o akademskim, naučnim, umjetničkim, stručnim i organizacionim pitanjima koja se tiču fakulteta kao organizacione jedinice Univerziteta
- **Dekani i prodekani za nastavu**, koji koordiniraju nastavne aktivnosti i razvijaju studijske programe.
- **Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta**, koja prati standarde nastave, akreditaciju i implementaciju procesa stalnog unapređenja kvaliteta.
- **Studentski parlament**, koji predstavlja studente i učestvuje u donošenju odluka relevantnih za studentski život i kvalitet obrazovanja.

5.2 Studenti

Univerzitet Sinergija posebnu pažnju posvećuje upisu studenata kroz jasno uređen, transparentan i pravičan sistem upisa. Proces selekcije kandidata odvija se kroz javni konkurs, sproveden u skladu sa jasno definisanim pravilima i kriterijumima. Kombinovanom procjenom srednjoškolskog uspjeha i rezultata prijemnog ispita, Univerzitet obezbjeđuje da na studije budu primljeni kandidati koji pokazuju značajan stepen spremnosti i potencijala za uspješno uključivanje u akademski proces.

Studenti koji budu primljeni na Univerzitet ulaze u ugovorni odnos sa ustanovom, kojim se regulišu prava i obaveze studenata, uslovi studiranja, te odgovornosti Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica, u skladu sa Statutom i internim aktima Univerziteta.

Analiza prethodnih šest godina pokazuje neujednačenu dinamiku upisa, sa periodima rasta, ali i opadanja broja novoupisanih studenata. Najveći broj upisa zabilježen je u akademskoj 2021/2022. godini, dok je u narednim godinama zabilježen postepeni pad.

Tabela 2. – Broj studenata po ciklusima (2019–2025)

Školska godina	I ciklus	II ciklus	III ciklus	Ukupno
2019/20	630	43	2	675
2020/21	626	52	1	679
2021/22	649	45	3	697
2022/23	603	33	2	638
2023/24	586	30	3	619
2024/25	488	24	2	514

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

Prosječan broj novih studenata koji upisuju prvu godinu svih studijskih programa iznosi oko 150 studenata godišnje. Iz podataka je vidljivo da se broj studenata u prvom ciklusu postepeno smanjivao nakon vrhunca 2021/22. godine, dok su drugi i treći ciklus održavali stabilan, ali manji broj upisa.

Broj novoupisanih studenata po pojedinačnim studijskim programima takođe varira, što je odraz tržišnih trendova i atraktivnosti programa. Primjera radi, studijski program Računarstvo i informatika bilježi značajan broj upisa.

Tabela 3. – Broj studenata upisanih na prvu godinu, I ciklus (2019-2024)

Studijski program	2019/20	2021/22	2023/24
Pravo	19	30	31
Računarstvo i informatika	33	46	46
Informacione tehnologije	17	34	18
Poslovna ekonomija	19	25	19
Turizam i hotelijerstvo	16	10	0
Anglistika	15	16	20

Broj studenata koji je diplomirao na Univerzitetu u posljednjih pet godina je predstavljen na grafikonu.

U proteklom četvorogodišnjem periodu broj diplomiranih studenata na Univerzitetu Sinergija pokazuje blage oscilacije. Cilj Univerziteta u narednom periodu je da poveća broj diplomiranih studenata uz očuvanje visokih akademskih standarda, kroz neprekidno usklađivanje nastave sa standardima Bolonjskog procesa, i kontinuirano praćenje uspjehnosti studenata tokom čitavog ciklusa studija.

5.3 Obrazovni proces i kadrovska struktura

Nastavno osoblje čine eminentni profesori iz različitih oblasti, čije iskustvo i stručnost doprinosi reputaciji i prepoznatljivosti Univerziteta.

U nastavnom procesu učestvuju stalno zaposleni nastavnici i saradnici, te nastavnici u dopunskom radnom odnosu i eventualno nastavnici angažovani kroz posebne ugovore o angažovanju. Univerzitet Sinergija prepoznaje ljudske resurse kao ključni faktor za kvalitet obrazovanja, istraživanja i ukupnog razvoja ustanove. Akademsko i neakademsko osoblje predstavlja osnovu za ostvarivanje strateških ciljeva Univerziteta, osiguravajući visok kvalitet nastave, istraživačkih aktivnosti i studentskih usluga.

Univerzitet angažuje odgovarajući broj stalno zaposlenih i u dopunskom radu angažovanih saradnika kako bi obezbijedio kvalitetnu realizaciju studijskih programa na

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

svim ciklusima, uz dovoljno administrativnog i tehničkog osoblja za efikasnu organizaciju i podršku nastavnom procesu.

Univerzitet redovno prati kadrovsku strukturu kroz bazu podataka o akademskom osoblju koja uključuje podatke o broju nastavnika, starosnoj strukturi, odnosu stalno zaposlenih i spoljnih saradnika, predviđenim penzionisanima, radnom opterećenju nastavnika i saradnika, te brojevima studenata po predmetima. Na osnovu ovih analiza, Senat Univerziteta vrši imenovanje odgovornih nastavnika i saradnika po predmetima, osiguravajući ravnomjernu raspodjelu obaveza i kontinuiranu komunikaciju sa studentima.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta definisani su opis poslova, uslovi za rad, broj izvršilaca i druge značajne odredbe, a sve ugovore zaključuje rektor.

Univerzitet kontinuirano prilagođava broj stalno zaposlenih i saradnika potrebama studijskih programa i administrativnog poslovanja. Cilj za period 2025–2030. jeste povećanje broja zaposlenih, odnosno usklađivanje broja zaposlenih sa razvojnim planovima Univerziteta i potrebama studenata i nastave.

Poseban fokus biće na evaluaciji kvaliteta nastavnog i administrativnog rada, primjeni digitalnih alata i informacionih sistema, međunarodnoj saradnji i angažovanju gostujućih predavača, čime se obezbjeđuje modernizacija procesa i usklađivanje sa strateškim ciljevima Univerziteta i međunarodnim standardima.

5.4 Prostorni i materijalni resursi

Tokom godina, univerzitet je strateški razvijao infrastrukturu, balansirajući između povećanja kvantiteta prostora i modernizacije opreme, kako bi studentima i zaposlenima obezbijedio optimalne uslove za rad i učenje.

Univerzitet Sinergija kontinuirano razvija prostorne i materijalne resurse kako bi studentima i zaposlenima omogućio kvalitetnu nastavu i istraživanja. Prostori uključuju učionice, amfiteatre, biblioteku i kompjuterske učionice. Ukupna površina prostora iznosi 3750 m².

Tabela 4. – Statistički podaci o resursima i infrastrukturi

Resursi i infrastruktura	Broj / Površina
Ukupna površina korisnog prostora	3750 m ²
Površina učioničkog prostora	1708,60 m ²
Površina bibliotečkog prostora	77,20 m ²
Površina laboratorijskog prostora	173,34 m ²

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

Broj amfiteatara i velikih predavaonica	6
Broj učionica	4
Broj sjedećih mjesta za nastavu	1219
Broj računarskih učionica	3
Broj računara u učionicama	68
Ukupan broj računara	96
Broj laboratorija	3
Ukupan broj bibliotečkih jedinica	7543
Ukupan broj knjiga	9500

Amfiteatri primaju veće grupe, manje učionice omogućavaju interaktivnu nastavu, a kompjuterske učionice podržavaju praktičan rad i istraživanja. Biblioteka služi individualnom i grupnom učenju.

Univerzitet posjeduje savremenu nastavnu, administrativnu opremu, uključujući računare, projektore, servere. Biblioteka podržava istraživanje i učenje, sa više od 6900 bibliotečkih jedinica.

Strateški plan razvoja uključuje modernizaciju biblioteke i digitalizaciju, povećanje serverskih kapaciteta, zamjenu zastarjele opreme i fleksibilne prostore za grupni rad i kreativne radionice.

Prostorni i materijalni resursi Univerziteta predstavljaju ključnu osnovu za ostvarivanje misije obrazovanja, naučno-istraživačkog rada i društveno odgovornog djelovanja.

Strateški pristup razvoju prostora i resursa osigurava kontinuirano poboljšanje i prilagođavanje savremenim obrazovnim trendovima. Održavanje visokog kvaliteta infrastrukture i tehnologije predstavlja prioritet u narednim godinama, čime se unapređuje ukupna konkurentnost Univerziteta i kvaliteta studija.

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

6. SWOT ANALIZA

Sveobuhvatna SWOT analiza Univerziteta Sinergija ima za cilj da omogući objektivno sagledavanje internih snaga (*Strengths*) i slabosti (*Weaknesses*), kao i eksternih prilika (*Opportunities*) i prijetnji (*Threats*), koje zajedno oblikuju strateško pozicioniranje Univerziteta u narednom petogodišnjem periodu (2025–2030).

Analiza se temelji na rezultatima dosadašnjeg rada, strateškim pravcima razvoja, regulatornim okvirima i promjenama u visokom obrazovanju Republike Srpske, Bosne i Hercegovine i regiona.

6.1 SWOT matrica

SWOT analiza predstavlja metodološki okvir za procjenu strateške pozicije Univerziteta, pri čemu se identifikuju interni i eksterni faktori koji utiču na njegov rast, razvoj i konkurentnost.

Analiza je sprovedena uzimajući u obzir: organizacionu strukturu Univerziteta, kadrovski potencijal, naučnoistraživačke kapacitete, međunarodnu saradnju, demografske trendove, kao i obrazovne politike Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.

Tabela 5. – SWOT matrica Univerziteta Sinergija

	Pozitivno	Negativno
	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
Interno okruženje	- Dugogodišnja tradicija u visokom obrazovanju i prepoznatljiv brend u regionu sjeveroistočne Bosne i Hercegovine (svijest o vlastitoj odgovornosti za održivi razvoj i dobar imidž Univerziteta); - Akreditovan univerzitet sa više akreditovanih studijskih programa prvog, drugog i trećeg ciklusa; - Visok stepen fleksibilnosti i brza prilagodljivost nastavnih planova i programa tržišnim potrebama; - Moderan, student-centričan pristup nastavi uz savremene metode i digitalne tehnologije; - Stručan i motivisan akademski kadar sa iskustvom u praktičnoj primjeni znanja;	- Ograničeni finansijski resursi u poređenju s većim javnim univerzitetima; - Nedovoljna međunarodna prepoznatljivost i ograničen broj aktivnih projekata EU programa; - Potreba za većim ulaganjima u naučnoistraživačku infrastrukturu; - Ograničen broj nastavnika u pojedinim užim naučnim oblastima; - Nedovoljno razvijen sistem alumni mreže i institucionalnog praćenja karijernih puteva diplomiranih studenata;

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

	- Dobra geografska pozicija Bijeljine (blizina Srbije i EU granica, povezanost sa većim centrima); - Bliska povezanost sa privredom, institucijama i lokalnim zajednicama; - Pozitivna reputacija u pogledu individualnog pristupa studentima i kvaliteta nastave; - Širok spektar studijskih programa I i II ciklusa studija; - Organizovanje III ciklusa studija; - Mlad stalno zaposlen nastavni kadar sa odgovarajućim stručnim i naučnim kompetencijama, znanjima i vještinama; - Otvorenost Univerziteta za saradnju; - Učešće u programima međunarodne saradnje kroz programe mobilnosti; - Razvijen sistem osiguranja kvaliteta; - Akreditacija i reakreditacija Univerziteta i aktivna akreditacija studijskih programa; - Studentski aktivizam kroz studentske organizacije; - Sistemsko vođenje evidencije o prolaznosti po predmetima; - Postojanje dokumenata koji regulišu ocjenjivanje studenata; - Implementacija elektronskog sistema ocjenjivanja i anketiranja; - Analiza prolaznosti provedena na svim studijskim programima; - Kvalitetni studijski programi; - Kompetentan nastavni kadar; - Redovnost i kvalitet nastave; - Moderan prostor, infrastrukturne pogodnosti, opremljen 2009. godine po svim standardima visokoškolske nastave, oprema i resursi za biblioteku (višegodišnje ažuriranje opreme); - Standard materijalne baze nastave, klimatizovanost i izuzetna čistoća prostorija (učionice, hodnici, sanitarni čvorovi); - Stabilno finansiranje;	- Nizak nivo eksternog finansiranja naučnoistraživačkih projekata; - Nedovoljna promocija i implementacija rezultata naučnog rada na međunarodnim konferencijama; - Nedovoljna revizija postojećih studijskih programa; - Preopterećenost nastavnog kadra nastavom; - Nedovoljan broj naučnoistraživačkih radova u najprestižnijim međunarodnim časopisima; - Nedovoljna aktivnost studenata u akademskoj i kulturnoj promociji Univerziteta; - Mali broj saradnika (asistenata i viših asistenata); - Većina istraživača (posebno mlađih) preopterećena je nastavom i stručnim obavezama; - Visoka školarina u odnosu na državne univerzitete.
--	--	---

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

	- Primjena Informatike na Univerzitetu i zastupljenost engleskog jezika; - Dobra saradnja na relaciji student – profesor; - Odličan ugled, naročito u odnosu na druge privatne fakultete i univerzitete; - Kvalitetna biblioteka – fizički prostor i knjižni fond; - Primjena elektronskog poslovanja i savremenih obrazovnih i informaciono-komunikacionih tehnologija.	
Eksterno okruženje	PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
	- Usklađivanje sa Bolonjskim procesom i evropskim standardima kvaliteta obrazovanja; - Povećano interesovanje za interdisciplinarne i digitalno orijentisane studijske programe; - Mogućnost učešća u međunarodnim programima (Erasmus+, Horizon Europe, CEEPUS); - Jačanje saradnje sa privredom kroz zajedničke projekte i stručne prakse; - Digitalna transformacija nastave i razvoj e-learning sistema; - Jačanje ugleda privatnih univerziteta kroz državnu kontrolu kvaliteta; - Potencijal za razvoj novih studijskih programa u oblasti IT i biznisa; - Značaj Univerziteta za ravnomjeran regionalni razvoj i demografsku strukturu; - Odsustvo neposrednih političkih uticaja na autonomiju Univerziteta; - Povećanje broja studijskih programa i uvođenje studijskih programa na stranim jezicima;	- Negativni demografski trendovi (smanjenje broja maturanata u regionu); - Rast konkurencije privatnih univerziteta i fakulteta u BiH i regionu. Brojna i nefer konkurencija (ad-hoc privatni fakulteti i univerziteti); - Ekonomska nestabilnost i smanjena platežna moć stanovništva; - Potencijalne regulatorne promjene koje mogu povećati administrativne zahtjeve; - Odlazak mladih i kvalifikovanih kadrova iz zemlje; - Nepovoljna percepcija dijela javnosti prema privatnim visokoškolskim ustanovama; - Nestabilno političko okruženje; - Česte izmjene zakonskih i podzakonskih akata bez dovoljne uključenosti akademske zajednice;

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

	- Širenje saradnje sa relevantnim ustanovama i institucijama iz evropskog prostora; - Aktivnosti sa relevantnim ustanovama i institucijama iz evropskog obrazovnog prostora; - Transfer stečenih naprednih znanja ka društvenoj zajednici kroz saradnju sa privredom; - Korištenje svih raspoloživih fondova za finansiranje naučnoistraživačkog rada i razvoja Univerziteta; - Uključenje Univerziteta na COBISS sistem; - Kontinuirani rad na međunarodnoj prepoznatljivosti i vidljivosti Univerziteta; - Unapređenje alumnija i povezivanje sa dijasporom; - Razvijanje studija na daljinu (engl. distance learning), studijskih programa na engleskom jeziku te mogućnost povećanja atraktivnosti određenih studijskih programa; - Nacionalna, regionalna i međunarodna saradnja u nastavi i na naučno-istraživačkim projektima na temelju bilateralnih sporazuma, mobilnost nastavnika, mobilnost studenata, članstvo u mrežama i asocijacijama, mobilnosti unutar BiH; - Osnivanje istraživačkih centara; - Prilagođavanje organizacione i upravljačke strukture potrebama okruženja (privrede i cjelokupne društvene zajednice); - Opredijeljenost svih zaposlenih za kvalitet i uključenost studenata u evaluaciju kvaliteta; - Primjena elektronskog poslovanja u obrazovanju, motivisani studenti i nastavno osoblje u primjeni savremenih metoda učenja.	- Visok stepen nezaposlenosti; - Podcijenjena uloga visokog obrazovanja u pokretu društvenog napretka; - Nedovoljan transfer znanja ka zajednici; - Budžetsko finansiranje studenata na državnim fakultetima; - 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.
--	--	--

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

Analitički prikaz SWOT nalaza

SWOT analiza ukazuje da Univerzitet Sinergija ima izražene snage u kvalitetu nastave, kadrovskom potencijalu, fleksibilnosti i regionalnoj prepoznatljivosti, dok su glavne slabosti vezane za finansijska ograničenja, međunarodnu afirmaciju i infrastrukturne kapacitete.

Eksterne prilike koje se otvaraju u narednom periodu (2025–2030) odnose se na digitalnu transformaciju, internacionalizaciju i rast partnerstava, dok prijetnje dominantno dolaze iz demografskih i ekonomskih izazova.

Na osnovu ovih nalaza, Univerzitet Sinergija može dalje razvijati strategiju diferencijacije i pozicioniranja kroz specijalizovane programe i međunarodne projekte, čime se jača njegov imidž i tržišna konkurentnost.

6.2 Identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspjeha

U cilju ostvarivanja dugoročnog uspjeha i konkurentske prednosti, Univerzitet Sinergija mora osigurati ispunjenje ključnih faktora koji su od strateškog značaja za razvoj i održivost.

Na osnovu analize internih i eksternih faktora, izdvojeni su kritični faktori poslovnog uspjeha (Critical Success Factors – CSF) Univerziteta Sinergija koji direktno utiču na ostvarivanje misije i strateških ciljeva:

1. Izgradnja i održavanje kvalitetnih odnosa sa studentima:

- Održavanje aktivne komunikacije sa postojećim i potencijalnim studentima;
- Pružanje podrške kroz savjetodavne i mentorske programe;
- Aktivno uključivanje studenata u evaluaciju nastavnog procesa i kvaliteta studijskih programa;
- Personalizovana podrška studentima, karijerno savjetovanje i aktivno uključivanje u naučno-istraživački rad;
- Održavanje visokog standarda kroz kontinuiranu evaluaciju, modernizaciju nastavnih metoda i razvoj digitalnih alata.

2. Kadrovska politika:

- Zapošljavanje i razvoj kompetentnog nastavnog i administrativnog osoblja;
- Kontinuirano stručno usavršavanje i razvoj pedagoških, didaktičkih i

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

istraživačkih kompetencija;

- Ulaganje u razvoj i motivaciju nastavnog i administrativnog osoblja, uz programe stručnog usavršavanja i akademske mobilnosti;
- Podsticanje istraživanja kroz interne fondove, saradnju sa privredom i objavljivanje radova u međunarodnim časopisima.

3. Razvijen sistem lobiranja:

- Formiranje „Društva prijatelja Univerziteta“ i institucionalnih mreža za podršku Univerzitetu;
- Aktivno povezivanje sa lokalnim zajednicama, asocijacijama, državnim organima i preduzećima;
- Jačanje brenda kroz vidljive promotivne aktivnosti, digitalni marketing i alumni mrežu.

4. Saradnja sa drugim univerzitetima i srednjim školama:

- Razmjena iskustava i znanja sa drugim visokoškolskim ustanovama u zemlji i regionu;
- Razvoj partnerskih programa sa srednjim školama radi privlačenja talentovanih kandidata;
- Jačanje učešća u međunarodnim akademskim mrežama, partnerstvima i programima mobilnosti.

5. Ugled diplomiranih studenata:

- Praćenje uspjeha diplomiranih studenata u poslovnom i akademskom okruženju;
- Korištenje uspjeha alumni za jačanje reputacije i vidljivosti Univerziteta.

6. Razvijen studentski servis:

- Omogućavanje kvalitetne administrativne, akademske i karijerne podrške studentima;
- Unapređenje studentskih sadržaja, uključujući biblioteku, informatičku podršku.

7. Cjenovna konkurentnost:

- Definisanje školarina i finansijskih uslova koji omogućavaju pristup obrazovanju studentima, uz održavanje kvaliteta nastave i infrastrukture.

8. Finansijska održivost:

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

- Osiguranje finansijske održivosti Univerziteta kroz diversifikovane izvore prihoda (projekti, donacije, školarine, savjetodavne usluge);
- Planiranje dugoročnog finansijskog upravljanja i ulaganja u infrastrukturu i kvalitet obrazovanja.

Ovi faktori predstavljaju okosnicu strateškog plana Univerziteta Sinergija i služe kao polazište za definisanje konkretnih mjera i inicijativa u implementaciji Strategije. Njihovo adekvatno upravljanje omogućava Univerzitetu da ostvari konkurentsku prednost, poveća privlačnost za studente i osigura dugoročnu održivost.

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

7. STRATEŠKI CILJEVI I PRIMJENA STRATEGIJE

Tabela 6 - Strateški ciljevi Univerziteta Sinergija, pravci i načini realizacije

Strateški ciljevi Univerziteta	Pravci i načini realizacije
I. Finansijska stabilizacija i jačanje institucionalne autonomije Univerziteta	Zaustavljanje negativnog trenda smanjenja upisa, racionalizacija troškova i finansijska stabilizacija
II. Unapređenje nastavnog kadra i razvoj uopšte u oblasti ljudskih resursa	Profesionalni razvoj i kontinuirano usavršavanje nastavnog kadra, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova, razvoj kompetencija u oblasti digitalne pedagogije i inovativnih metoda nastave, pojačana uloga studenata u sistemu vrednovanja kvaliteta nastavnog kadra i nastavnog procesa, razvoj i profesionalizacija nenastavnog i administrativnog osoblja
III. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija	Optimizacija korišćenja prostora, modernizacija nastavnih i istraživačkih prostora nabavka literature i digitalnih baza, razvoj digitalne i IT infrastrukture
IV. Partnerstvo sa privrednim okruženjem, društvom i drugim obrazovnim ustanovama	Saradnja sa privredom, državnim institucijama, nevladinim organizacijama i drugim obrazovnim ustanovama, podsticanje praktičnog rada i zapošljavanja diplomaca, društvena odgovornost i doprinos zajednici
V. Unapređenje kvaliteta i relevantnosti nastavnih planova i programa i uvođenje novih studijskih programa	Analiza, evaluacija i unapređenje postojećih nastavnih planova i programa, razvoj interaktivne nastave i programa cjeloživotnog obrazovanja
VI. Razvoj naučno-istraživačkog rada i inovacija	Unapređenje i jačanje Instituta za naučno-istraživački rad, mobilnosti nastavnika i istraživača, snažnije povezivanje sa privrednim okruženjem, integracija istraživačkih projekata u nastavu
VII. Unapređenje studentskog servisa	Unapređenje elektronskog studentskog servisa (FIS), ECTS primjena, podrška studentima sa posebnim potrebama, unapređenje Centra za razvoj karijere,

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

VIII. Jačanje međunarodnog ugleda i promocija Univerziteta	Povećanje međunarodne prepoznatljivosti Univerziteta, unapređenje međunarodne akademske saradnje, jačanje institucionalne podrške i infrastrukture za internacionalizaciju
--	--

7.1 Strateški cilj 1. Finansijska stabilizacija i jačanje institucionalne autonomije Univerziteta

Univerzitet će u period 2025-2030. godine ojačati održiv finansijski model koji omogućava stabilno poslovanje i veću institucionalnu samostalnost. Glavni cilj je da Univerzitet poveća prihode, kontinuirano ulaže u rast i razvoj Univerziteta, unaprijedi transparentnost finansijskog upravljanja i maksimalno racionalizuje troškove.

Podcilj 1.1. Zaustavljanje negativnog trenda smanjenja broja upisanih studenata na svim ciklusima studija.

U kontekstu stabilizacije Univerzitet ima prevashodno za cilj zaustavljanje negativnog trenda smanjenja broja upisanih studenata na sva tri ciklusa studija a koji je opšta pojava posljednjih godina na našim prostorima. S tim ciljem će se pojačano raditi na promociji Univerziteta putem društvenih mreža, saradnje sa alumnistima i javnim i privatnim sektorom u kojem su zaposleni naši diplomci. Takođe, biće preduzete mjere unapređivanja i promocije II i III ciklusa studija, s ciljem upisa većeg broja postdiplomaca, čime bi se ostvarili dodatni prihodi a ujedno bi se unaprijedio naučnoistraživački rad i podigao ugled Univerziteta u javnosti i privrednom okruženju.

Podcilj 1.2. Racionalizacija troškova i finansijska stabilnost

Univerzitet se finansira iz privatnih sredstava i od samog početka ima stabilan i održiv budžet iz kojeg su racionalno planirana veća izdvajanja za angažman novog nastavnog i nenastavnog kadra kao i za razvoj infrastrukture i istraživačke projekte. Ovaj podcilj je direktno povezan i uslovljen prethodnim podciljem, od čije realizacije u velikoj mjeri zavisi i obim novih finansijskih ulaganja u svrhu jačanja razvoja Univerziteta.

Još jedan pravac aktivnosti biće usmjeren ka aktivnom apliciranju na međunarodne projekte (Erasmus + i HEDA) kao još jednom značajnom izvoru prihoda. S druge strane, poseban akcenat će biti stavljen na bolju iskorišćenost infrastrukture i optimizaciju radnog procesa kroz digitalizaciju i objedinjavanje funkcija. Sve navedene

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

aktivnosti značajno će doprinijeti finasijskoj stabilnosti i jačanju autonomije Univerziteta.

7.2 Strateški cilj 2. Unapređenje nastavnog kadra i razvoj u oblasti ljudskih resursa

Ovim ciljem Univerzitet teži da obezbijedi visokokvalitetan, motivisan i kompetentan nastavni i stručni kadar, sposoban da odgovori na savremene zahtjeve obrazovanja, naučnoistraživačkog rada i saradnje sa privredom i društvenom zajednicom.

Podcilj 2.1. Profesionalni razvoj i kontinuirano usavršavanje nastavnog kadra

Univerzitet će uspostaviti sistem redovnih stručnih obuka, seminara i radionica s ciljem omogućavanja kontinuiranog usavršavanja nastavnog kadra. Takođe, pojačan akcenat će biti na unapređivanju postojeće međunarodne mobilnosti nastavnika (Erasmus+, projekti, studijske posjete), kao i na razvoj programa mentorskog vođenja za mlade nastavnike i asistente.

Podcilj 2.2. Privlačenje i zadržavanje kvalitetnog nastavnog kadra

S ciljem jačanja kadrovske strukture Univerzitet će raditi na planskom i racionalnom zapošljavanju novih kadrova. Primarna ciljna grupa u ovom kontekstu su bili i ostali svršeni studenti našeg Univerziteta na sva tri ciklusa studija, njima će biti ponuđeni korektni uslovi za zapošljavanje na matičnoj ustanovi gdje će moći da nastave dalje usavršavanje u svojim naučnim oblastima i da doprinesu jačanju ugleda Univerziteta. Takođe, radiće se na jačanju stimulativnih uslova rada i konkurentnih modela nagrađivanja. Na kraju, sve navedeno će značajno doprinijeti razvoju brenda Univerziteta kao poželjnog mjesta za razvoj akademske karijere.

Podcilj 2.3. Razvoj kompetencija u oblasti digitalne pedagogije i inovativnih metoda nastave

Univerzitet će organizovati obuke iz digitalnih alata i e-učenja i podsticati primjenu savremenih nastavnih pristupa (projektna nastava, učenje kroz praksu). Posebna pažnja će se posvetiti praktičnoj dimenziji nastavnog procesa kroz intenziviranje postojeće saradnje sa javnim i privatnim sektorom u oblasti obrazovanja, ekonomije, privrede i pravosuđa.

Podcilj 2.4. Pojačana uloga studenata u sistemu vrednovanja kvaliteta nastavnog kadra i nastavnog procesa

S ciljem podsticanja aktivnijeg učešća studenata u razvoju kvaliteta nastavnog procesa i nastavnog kadra osavremeniće se postojeći, ali nedovoljno razvijem, sistem

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

elektronskog anketiranja, kako u pogledu forme, tako i u pogledu sadržine anketa za studente.

Podcilj 2.5. Razvoj i profesionalizacija nenastavnog i administrativnog osoblja

S ciljem poboljšanja stanja u ovom domenu Univerzitet će definisati planove razvoja karijere za nenastavno osoblje, organizovati programe obuke za upravljačke i administrativne kompetencije i usavršiti sistem profesionalnog napredovanja i evaluacije istog putem digitalizacije i osavremenjivanja postojećeg modela anketa, formalno i sadržinski.

7.3 Strateški cilj 3. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija

Univerzitet teži optimalnom korišćenju postojećih prostornih i tehničkih resursa, modernizaciji nastavnih i istraživačkih kapaciteta i stvaranju savremenog, funkcionalnog i održivog okruženja za rad i učenje.

Podcilj 3.1. Optimizacija korišćenja prostora

Univerzitet će izraditi sveobuhvatnu analizu postojećih kapaciteta i njihove iskorišćenosti, uvesti digitalni sistem za planiranje i rezervaciju prostora (učionica, laboratorija, sala), racionalizovati raspored prostorija u skladu sa potrebama studijskih programa i nastavnih procesa i uspostaviti jedinstvenu evidenciju prostora i opreme.

Podcilj 3.2. Modernizacija nastavnih i istraživačkih prostora i nabavka literature i digitalnih baza

Univerzitet će postepeno opreмати učionice i laboratorije savremenom tehnologijom i računarskom opremom i modernizovati biblioteku i čitaonicu u smislu digitalizacije i nabavke nove literature.

Podcilj 3.3. Razvoj digitalne i IT infrastrukture

Ojačati stabilnu i brzu mrežu na svim lokacijama, modernizovati servere, platforme i sisteme za e-učenje i osavremeniti centralizovani informacioni sistem za nastavu i administraciju (Microsoft Teams i FIS).

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

7.4 Strateški cilj 4. Partnerstvo sa privrednim okruženjem, društvom i drugim obrazovnim ustanovama

Univerzitet teži da razvije i unaprijedi saradnju sa privrednim subjektima, javnim institucijama i lokalnom zajednicom radi stvaranja obostrane koristi kroz primjenu znanja, zajedničke projekte, inovacije i društveno odgovorne inicijative. Ovaj cilj je izuzetno važan jer povezuje Univerzitet sa realnim sektorom, doprinosi mogućnostima za zapošljavanje studenata i osnažuje ulogu Univerziteta u društvenoj zajednici.

Podcilj 4.1. Projekti u saradnji sa privredom, državnim institucijama, nevladinim organizacijama i drugim obrazovnim ustanovama

Unaprijediti sistematsku saradnju sa privrednim okruženjem, državnim i privatnim institucijama, nevladinim sektorom i ustanovama srednjeg i visokog obrazovanja kroz memorandume i ugovore o saradnji i strateška partnerstva. S tim ciljem će se intenzivirati uključivanje predstavnika privrede, društva i obrazovanja u rad tijela Univerziteta (Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta).

Podcilj 4.2. Podsticanje prakse i zapošljavanja diplomaca

Značajnije organizovati sistem stručne prakse u saradnji sa privredom i državnim i privatnim institucijama. Unaprijediti rad Centra za razvoj karijere i intenzivirati povezivanje sa poslodavcima. Uzeti aktivnijeg učešća u različitim sajmovima u oblasti obrazovanja, turizma i zapošljavanja u regiji. Posebnu pažnju posvetiti jačanju direktne veze sa privredom i društvom preko osnaživanja alumni mreže.

Podcilj 4.3. Društvena odgovornost i doprinos zajednici

Univerzitet će pojačati uključivanje studenata i nastavnika u volonterske i društveno korisne aktivnosti i promovisati svoju ulogu aktivnog aktera društvenih promjena i partnera društvenoj zajednici.

7.5 Strateški cilj 5. Unapređenje kvaliteta i relevantnosti nastavnih planova i programa i uvođenje novih studijskih programa

Cilj je osigurati da nastavni planovi i programi budu usklađeni sa savremenim

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

naučnim dostignućima, potrebama tržišta rada, društvenim razvojem i zahtjevima međunarodne akademske zajednice. Reforma nastavnih sadržaja treba omogućiti studentima sticanje aktuelnih znanja, prenosivih vještina i kompetencija koje će im osigurati konkurentnost na tržištu rada i doprinos društvenom napretku.

Uvođenjem novih studijskih programa Univerzitet želi odgovoriti na potrebe društva i tržišta rada, kao i na izazove savremenog naučnog i tehnološkog razvoja. Novi programi trebaju biti inovativni, interdisciplinarni i usklađeni s razvojnim prioritetima zemlje i regije.

Takođe, s ciljem unapređenja kvaliteta nastavnog procesa Univerzitet će razvijati sistem interaktivnog učenja i program cjeloživotnog obrazovanja.

Podcilj 5.1. Analiza, evaluacija i unapređenje postojećih nastavnih planova i programa

Univerzitet će preduzeti sveobuhvatnu analizu postojećih nastavnih planova i programa s aspekta zastupljenosti savremenih trendova, interdisciplinarnosti i ishoda učenja. Intenziviraće se redovna evaluacija kvaliteta nastavnih sadržaja i metoda poučavanja na osnovu studentskih anketa, recenzija, standarda i preporuka AVORS-a. U ovom kontekstu će se posebno voditi računa o usklađivanju ishoda učenja sa Evropskim kvalifikacijskim okvirom (EQF) i nacionalnim kvalifikacijskim okvirom.

Podcilj 5.2. Uvođenje novih studijskih programa

Univerzitet će sprovesti analizu potreba tržišta rada i društva i sprovesti istraživanja kako bi se identifikovale oblasti u kojima postoji povećana potražnja za kvalifikovanim kadrom, te shodno tome raditi na inoviranju postojećih i kreiranju novih studijskih programa. Takođe, intenziviraće se saradnja sa privrednim i poslovnim okruženjem i stručnim institucijama, osnažiti partnerstava sa firmama, industrijskim sektorima i nevladinim organizacijama kako bi se razvili studijski programi koji odgovaraju potrebama tržišta i imaju realnu primjenu. Posebna pažnja posvetiće se osmišljavanju i razvijanju tehnološki orijentisanih programa, odnosno integraciji novih tehnologija u obrazovni proces (npr. programi sa naglaskom na digitalnu transformaciju, vještačku inteligenciju, blockchain, itd.).

Podcilj 5.3. Razvoj interaktivne nastave i programa cjeloživotnog obrazovanja

Univerzitet će organizovati redovne obuke i radionice iz oblasti digitalne pedagogije, aktivnog učenja, upotrebe edukativnih tehnologija i didaktičkog dizajna. Nastavnici će biti usmjereni na primjenu modela "obrnute učionice" (flipped classroom), gdje studenti pripremaju materijal unaprijed, a nastava se fokusira na diskusiju i praktične aktivnosti.

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

U cilju razvoja programa cjeloživotnog učenja Univerzitet će uspostaviti digitalnu platformu za cjeloživotno učenje koja omogućava jednostavan pristup sadržajima, upis i praćenje napretka i promovisati ideju “učenja za sve” kroz javne događaje, otvorene časove i popularno-naučne seminare.

7.6 Strateški cilj 6. Razvoj naučno-istraživačkog rada i inovacija

Naučnoistraživački rad i inovacije predstavljaju temelj razvoja Univerziteta i njegovog doprinosa društvu, ekonomiji i znanju. Savremeni univerzitet ne samo da prenosi postojeće znanje, već ga i stvara — povezujući istraživanje, nastavu i praksu.

Univerzitet će u narednom periodu akcenat staviti na unapređenje i jačanje Instituta za naučno-istraživački rad kroz pojačano razvijanje infrastrukture u ovoj oblasti (baze podataka, softverski alati itd.), mobilnosti nastavnika i istraživača i snažnije povezivanje sa privrednim okruženjem kroz različite projekte. Posebna pažnja biće posvećena integrisanju istraživačkih projekata u nastavu, naročito na master i doktorskom ciklusu studija (“istraživanjem zasnovano učenje”).

7.7 Strateški cilj 7. Unapređenje studentskog servisa (FIS)

Kvalitet studentskog servisa direktno utiče na zadovoljstvo, uspjeh i angažovanost studenata, kao i na ugled Univerziteta. Savremeni studenti očekuju brzu, dostupnu i personalizovanu podršku tokom čitavog studiranja — od upisa i administracije, do karijernog vođenja i podrške pri zapošljavanju.

Podcilj 7.1 Unapređenje elektronskog studentskog servisa (FIS)

Univerzitet će modernizovati administrativne procese, unaprijediti elektronski sistem studentskih usluga i osnažiti online komunikaciju studenata sa studentskom službom. U ovom kontekstu unaprijediće se i sistem vrednovanja rada studentskog servisa putem redovnih anketa studenata. Takođe, u planu je organizacija obuka za zaposlene u studentskim službama iz oblasti komunikacije, digitalne administracije i rada sa korisnicima usluga.

Podcilj 7.2 ECTS primjena

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

Univerzitet će unaprijediti funkcionisanje u oblasti primjene ECTS sistema putem imenovanja odgovornih administrativnih radnika koji će koordinisati ovim procesom. Isti će pratiti usklađivanje ECTS bodova sa stvarnim opterećenjem studenata i osigurati povezivanje ECTS bodova sa ishodima učenja i ocjenjivanjem. Univerzitet će dodatno raditi na digitalizaciji i transparentnosti ECTS informacija, a da bi se to postiglo organizovaće se obuke za administrativno osoblje u ovoj oblasti. Posebna pažnja će se posvetiti aktivnom uključivanju studenata u procjenu stvarnog opterećenja i kvalitet ECTS raspodjele.

Podcilj 7.3. Podrška studentima sa posebnim potrebama

U narednom periodu Univerzitet će dodatno osigurati fizičku pristupačnost svih administrativnih prostorija, učionica i biblioteke (rampe, liftovi, toaleti, signalizacija) za ovu kategoriju studenata. U smislu akademsko-pedagoške podrške biće osmišljeni fleksibilni rokovi i alternativni načini regulisanja studenstkih obaveza (npr. usmeni umjesto pismenog ispita, duže vrijeme, pomoć asistenta) u skladu sa postojećim Programom afirmativnih mjera za upis kandidata sa malignim oboljenjima i invaliditetom.

Podcilj 7.4. Unapređenje Centra za razvoj karijere

Univerzitet će podsticati i unapređenje Centra za razvoj karijere u smislu snažnijeg povezivanja sa privredom i tržištem rada i u tom kontekstu će razviti bazu podataka o partnerima i poslodavcima spremnim da ponude prakse, mentorstvo i zapošljavanje studenata i diplomaca. Takođe će biti formirana elektronska Alumni mreža kao platforma za profesionalno umrežavanje i razmjenu iskustava.

7.8 Strateški cilj 8. Jačanje međunarodnog ugleda i promocija Univerziteta

Univerzitet teži da postane prepoznat kao relevantan akter u međunarodnom akademskom prostoru kroz kvalitetno obrazovanje, istraživanje i društveni doprinos. Cilj je da se poveća vidljivost, reputacija i privlačnost Univerziteta za strane studente, istraživače i partnere.

Podcilj 8.1. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti Univerziteta

U narednom periodu pojačano će se razvijati brend strategija Univerziteta (vizuelni identitet, slogan, promotivni materijali, digitalna prisutnost). Modernizovaće se i redovno ažurirati višjezični veb-sajt sa fokusom na internacionalne programe i istraživačke kapacitete. Poseban akcenat će biti na jačanju prisutnosti na društvenim mrežama (LinkedIn, ResearchGate, YouTube, X, Instagram) kroz profesionalne i

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

studentske sadržaje.

Podcilj 8.2. Unapređenje međunarodne akademske saradnje

U ovoj oblasti insistiraće se na potpisivanju i aktivnom sprovođenju bilateralnih sporazuma sa relevantnim univerzitetima i istraživačkim institutima. Takođe će se pojačati učešće u međunarodnim programima mobilnosti (Erasmus+, HEDA) i podsticati realizacija zajedničkih publikacija i naučnih projekata sa inostranim partnerima. S tim ciljem unaprijediće se međunarodni naučni skup i organizovaće se raznovrsni seminari na Univerzitetu.

Podcilj 8.3. Jačanje institucionalne podrške i infrastrukture za internacionalizaciju

Univerzitet će osnažiti Kancelariju za međunarodnu saradnju sa jasnim nadležnostima i resursima, obučavati administrativno i akademsko osoblje za rad u međunarodnom okruženju (interkulturalne vještine, engleski jezik, upravljanje projektima) i uspostaviti sistem interne nagrade za doprinos internacionalizaciji.

8.AKCIONI PLAN

Strateški cilj	Indikatori uspjeha	Osobe/tijela zaduženi za sprovođenje	Rok
1. Finansijska stabilizacija i jačanje institucionalne autonomije Univerziteta	Ukupan broj upisanih studenata po akademskoj godini; stopa promjene broja upisanih studenata; stopa zadržavanja studenata nakon prve godine studija; stopa odustajanja po ciklusima; zaustavljanje pada upisa najkasnije u roku od 2 akademske godine	Senat	Kontinuirana aktivnost
1. Zaustavljanje negativnog trenda smanjenja broja upisanih studenata na svim ciklusima studija. 2. Racionalizacija troškova i finansijska stabilnost.			
2. Unapređenje nastavnog kadra i razvoj uopšte u oblasti ljudskih resursa	Broj nastavnika u višim akademskim zvanjima; procenat nastavnika sa međunarodnim akademskim iskustvom; broj radova u međunarodno	Senat, Naučno-nastavna vijeća, Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta	Kontinuirana aktivnost
1. Profesionalni razvoj i kontinuirano usavršavanje nastavnog kadra			

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

2. Privlačenje i zadržavanje kvalitetnog nastavnog kadra 3. Razvoj kompetencija u oblasti digitalne pedagogije i inovativnih metoda nastave 4. Pojačana uloga studenata u sistemu vrednovanja kvaliteta nastavnog kadra i nastavnog procesa 5. Razvoj i profesionalizacija nenastavnog i administrativnog osoblja	indeksiranim bazama; nove studentske ankete; broj svršenih studenata Univerziteta Sinergija koji su poslije diplomiranja zaposleni na Univerzitetu; broj organizovanih obuka za nenastavno osoblje		
3. Efikasno korišćenje prostora i modernizacija	Stepen iskorišćenosti nastavnih prostora (učionice, amfiteatri); vrijednost ulaganja u opremu i infrastrukturu na godišnjem nivou; postojanje i primjena digitalnog sistema za upravljanje prostorima (rezervacije, rasporedi)	Računarski centar	Postepeno uvođenje do kraja tekuće akademske godine, a potpuno do 2030. godine
1. Optimizacija korišćenja prostora 2. Modernizacija nastavnih i istraživačkih prostora i nabavka literature i digitalnih baza 3. Razvoj digitalne i IT infrastrukture			
4. Partnerstvo sa privrednim okruženjem, društvom i drugim obrazovnim ustanovama	Broj potpisanih ugovora/protokola o saradnji sa privrednim subjektima; procenat diplomaca zaposlenih u struci; stepen zadovoljstva poslodavaca kompetencijama diplomiranih studenata; broj realizovanih aktivnosti u saradnji sa lokalnom zajednicom i NVO sektorom	Senat, Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta, Centar za razvoj karijere	Kontinuirano
1. Projekti u saradnji sa privredom, državnim institucijama, nevladinim organizacijama i drugim obrazovnim ustanovama 2. Podsticanje prakse i zapošljavanja diplomaca 3. Društvena odgovornost i doprinos zajednici			

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

5. Unapređenje kvaliteta i relevantnosti nastavnih planova i programa i uvođenje novih studijskih programa	Procenat studijskih programa koji su prošli redovnu internu i eksternu evaluaciju; usklađenost ishoda učenja sa nacionalnim i evropskim kvalifikacionim okvirom; broj novoakreditovanih studijskih programa u strateškom periodu i broj upisanih studenata na nove studijske programe; broj radionica iz oblasti digitalne pedagogije, aktivnog učenja i cjeloživotnog učenja	Senat, Prorektor za nastavu, Nastavno-naučna vijeća fakulteta, Kancelarija za obezbjeđenja kvaliteta,	U toku akademske 2025/2026. godine i kontinuirano do kraja strateškog perioda
1. Analiza, evaluacija i unapređenje postojećih nastavnih planova i programa 2. Uvođenje novih studijskih programa 3. Razvoj interaktivne nastave i programa cjeloživotnog obrazovanja			
6. Razvoj naučno-istraživačkog rada i inovacija	Broj naučnih radova objavljenih godišnje, ukupno i pojedinačno; broj radova u indeksiranim bazama (WoS, Scopus); broj aktivnih domaćih i međunarodnih istraživačkih projekata; vrijednost ulaganja u istraživačku infrastrukturu i opremu; broj međunarodnih naučnih skupova organizovanih na Univerzitetu	Institut za naučno-istraživački rad	U toku tekuće akademske godine i kontinuirano do kraja strateškog perioda
7. Unapređenje studentskog servisa (FIS)		Studentski servis,	Do kraja akademske

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

1. Unapređenje elektronskog studentskog servisa (FIS) 2. ECTS primjena 3. Podrška studentima sa posebnim potrebama 4. Unapređenje Centra za razvoj karijere	Nove studentske ankete; broj edukativnih radionica za osoblje studentskog servisa; Novi Vodič o ECTS sistemu za nastavnike i studente i Informator o ECTS sistemu za studente; Rekonstruisan prilaz Univerzitetu za studente sa posebnim potrebama i fleksibilni rokovi i načini regulisanja studenstkih obaveza; elektronska alumni mreža	Kancelarija za obezbjeđenje kvaliteta i Centar za razvoj karijere	2025/2026. godine
8. Jačanje međunarodnog ugleda i promocija Univerziteta	Vidljivost brenda Univerziteta na internetu i društvenim mrežama; Izvještaji o međunarodnim programima mobilnosti (Erasmus + i HEDA); sistem interne nagrade za doprinos jačanju internacionalnog ugleda Univerziteta	Senat, Koordinator za međunarodnu saradnju, Kancelarija za međunarodnu saradnju angažovano nastavno i nenastavno osoblje Univerziteta	Kontinuirano u čitavom strateškom periodu
1. Povećanje međunarodne prepoznatljivosti Univerziteta 2. Unapređenje međunarodne akademske saradnje 3. Jačanje institucionalne podrške i infrastrukture za internacionalizaciju			