

**PANEVROPSKI UNIVERZITET**

**APEIRON**  
**ΑΠΕΙΡΟΝ**

**Banja Luka**

**za multidisciplinarne i virtuelne studije**  
**Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies**

**STRATEGIJA**  
**RAZVOJA USTANOVE**

*za period od 2015. do 2020. god.*

Banja Luka, oktobra 2015

**PANEVROPSKI UNIVERZITET**

**APEIRON**  
**ΑΠΕΙΡΟΝ**

**Banja Luka**

**za multidisciplinarne i virtuelne studije**

**Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies**

---

**Banja Luka:** Bosna i Hercegovina/RS, Pere Krece 13, Pošt. fah 51 Banja Luka 78102; [www.apeiron-uni.eu](http://www.apeiron-uni.eu) **Studentska služba:** Tel: +387 (0) 51 430 890; 430 892; 430 893; 430 894; 247 983; 247 984; Fax: 430 891; **WEB mail:** [info@apeiron-uni.eu](mailto:info@apeiron-uni.eu); **Rektorat:** Tel: +387 (0) 51 247 920; Fax: 247 921; E-mail: [rektorat@apeiron-uni.eu](mailto:rektorat@apeiron-uni.eu); **Vijeće za postdiplomske i doktorske studije:** +387 (0) 51 247 977; **Menadžment:** +387 (0) 51 247 942; **Direktor:** +387 (0) 51 247 943; [management@apeiron-uni.eu](mailto:management@apeiron-uni.eu); **Biblioteka:** +387 (0) 51 247 941; **Računovodstvo:** +387 (0) 51 247 945; Fax: +387 (0) 51 430 898; E-mail: [finansije@apeiron-uni.eu](mailto:finansije@apeiron-uni.eu);

---

# **STRATEGIJA**

## **RAZVOJA USTANOVE**

### **na Panevropskom univerzitetu "APEIRON"**

Kontrolisna kopija: DA

Br. kopije : oo1

Oznaka dokumenta: PUA-Q.SRU

Rev: 003

Izradio: Ekspertni tim za izradu Strategije razvoja Panevropskog univerziteta

Odbor za osiguranje kvaliteta Panevropskog univerziteta

.....

Odobrio: Upravni odbor univerziteta

.....

**Sadržaj dokumenta:**

NAZIV

STRANICA

<b>Profil ustanove</b>	<b>1.0.</b>	<b>4</b>
Pravna osnova	1.1.	4
Misija Panevropskog univerziteta	1.2.	5
Nastavnici i saradnici	1.3.	7
<b>Strategija razvoja ustanove</b>	<b>2.0.</b>	<b>8</b>
O strategiji	2.1.	8
Principi i načela razvoja Strategije	2.2.	9
Usmjerenje Strategije Univerziteta	2.3.	10
<b>Ciljevi razvoja</b>	<b>3.0.</b>	<b>10</b>
Opšte	3.1.	10
Opšti ciljevi	3.2.	10
<b>Nastavni proces</b>	<b>4.0.</b>	<b>11</b>
Studenti	4.1.	11
Nastavno osoblje	4.2.	13
Resursi učenja i studentska podrška	4.3.	13
Informacioni sistemi i podrška	4.4.	13
Javno informisanje, komunikacione strategije i politike komunikacije sa javnošću	4.5.	14
<b>Naučno istraživački rad</b>	<b>5.0.</b>	<b>15</b>
Univerzitetski postdiplomski sudij	5.1.	15
Naučno istraživački rad	5.2.	16
Naučno napredovanje i usavršavanje	5.3.	16
Interakcija s nastavnim aktivnostima	5.4.	17
<b>Razvoj i upravljanje resursima</b>	<b>6.0.</b>	<b>17</b>
Materijalni resursi	6.1.	17
Ljudski resursi	6.2.	18
Finansijski resursi	6.3.	18
<b>Razvoj sistema osiguranja kvaliteta</b>	<b>7.0.</b>	<b>19</b>
Organizacijsko uspostavljanja sistema osiguranja kvaliteta	7.1.	19
Razvoj mehanizma za osiguranje kvaliteta	7.2.	20
Razvoj procedura provjere sistema osiguranja kvaliteta	7.3.	20
Eksterna kontrola	7.4.	21
<b>PRILOG br. 1: Hodogram aktivnosti strategije</b>		<b>23</b>
<b>PRILOG br. 2: SWOT Analiza</b>		<b>36</b>

Na osnovu člana 62. Zakona o visokom obrazovanju Republike Srpske (*Sl. gl. RS*“ broj 73/10, 104/11, 84/12 i 108/13) i članova 268 i 294 Statuta Panevropskog univerziteta „Apeiron“ (*br. 1278-12/11 od 15.07.2011. god.*), Upravni odbor na svojoj 2. sjednici od 22. oktobra 2015. godine d o n o s i

## STRATEGIJU RAZVOJA

Panevropskog univerziteta APEIRON Banja Luka  
za period 2015. do 2020. godine

### 1.0. PROFIL USTANOVE

#### 1.1. Pravna osnova

##### Djelatnost

Panevropski univerzitet "APEIRON" je **obrazovno-naučna ustanova** koja, u okviru svoje matične djelatnosti, samostalno i/ili u saradnji sa partnerima obavlja osnovne akademske studije prvog ciklusa, specijalističke, profesionalne i istraživačke studije drugog ciklusa i doktorske studije trećeg ciklusa, programe cjeloživotnog učenja (*life-long learning*) i programe stručnog osposobljavanja i usavršavanja.

Panevropski univerzitet samostalno, ili u saradnji sa drugim obrazovnim i istraživačkim organizacijama i ustanovama, obavlja osnovna i primjenjena istraživanja i istraživanja koja su u funkciji razvoja obrazovne djelatnosti.

Panevropski univerzitet može obavljati i druge poslove, koji su u funkciji njegovih registrovanih djelatnosti, u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom ustanove.

##### Zaštita od diskriminacije

Panevropski univerzitet neće vršiti **diskriminaciju** u pogledu opštih i specijalnih ljudskih prava prema bilo kojem licu po osnovu rase, vjeroispovjesti, nacionalnog ili etničkog porijekla, životne dobi (*nakon punoljetstva*), pola, seksualne orijentacije, bračnog ili roditeljskog statusa, invalidnosti ili bilo kojeg fizičkog hendikepa, civilnog statusa i državljanstva, izvora prihoda, te materijalnog statusa, a posebno prava na upis na Univerzitet, prava na produžetak studija i prava na obrazovanje, uslova studiranja i ocjenjivanja postignuća studenta, pristupa slobodnim resursima Univerziteta, tretmana i angažovanja na Univerzitetu, odnosno, mogućnosti zaposlenja na Univerzitetu.

Zaštita od diskriminacije iz prethodnog stava odnosi se i na akademsko osoblje i drugo zaposleno osoblje na Panevropskom univerzitetu.

##### Status pravnog lica – rješenja i dozvole za rad

Panevropski univerzitet je pravno lice.

Panevropski univerzitet "APEIRON" je nastavno-naučna, visokoškolska ustanova u privatnom vlasništvu, koja svoju djelatnost obavlja na osnovu licence Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske broj: 07.2-4777/07 od 01.08.2007. godine, 07.023/602-3172-5/08 od dana 28.09.2009. godine, 07.023/612-86-2/10 od 06.09.2010. godine i 07.023/612-35-2/10 od 06.12.2010. godine, Dozvole za rad br. 07.2-9624/07 od 28.12.2007 i 07.023/602-6968/09 od dana 27.11.2009. godine, Dozvole za rad van sjedišta br. 07.023/612-83-3/10 od dana 17.09.2010. godine i 07.023/612-35-3/10 od dana 18.05.2011. godine, Dozvole za izvođenje obrazovanja na daljinu br. 07.2-9624-1/07 od 28.12.2007, Dozvole za izvođenje studijskih

programa u drugom ciklusu studija br. 07.023/612-193-7/11 od dana 30.12.2011. godine (Fakultet pravnih nauka), 07.023/612-193-6/11 od dana 20.12.2011. godine (Fakultet informacionih tehnologija), 07.023/612-193-5/11 od 13.12.2011. godine (Fakultet poslovne ekonomije), 07.023/612-1-3-4/13 od dana 17.03.2014. godine 07.050/612-195-5/13 od 26.01.2015. godine, (Fakultet zdravstvenih nauka), 07.050/612-195-3/13 od 16.10.2014. godine (Fakultet sportskih nauka).

Panevropski univerzitet je takođe upisan u registar visokoškolskih ustanova pod brojem **11/I** rješenjem Ministarstva prosvjete i kulture RS broj **07.023/600-3919/08** od **10.06.2008.** godine.

Univerzitet je upisan kao visokoškolska ustanova u sudskom registru Osnovnog suda u Banjoj Luci pod brojem: **U/I 4847/05** od dana **17.03.2006.** godine.

Panevropski univerzitet obavlja djelatnost visokog obrazovanja van sjedišta u licenciranim studijskim programima i ciklusima u Bijeljini prema rješenju Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske br. 07.023/612-86-2/10 od 06.09.2010. godine i u Novom Gradu prema rješenju Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske br. 07.023/612-35-2/10 od 06.12.2010. godine.

Rješenje o ispunjavanju uslova i dozvola za rad i izvođenje licenciranih studijskih programa su javni dokumenti koje Panevropski univerzitet izlaže na uvid javnosti putem svoje internet stranice i na druge pogodne načine.

#### Autonomija ustanove

Univerzitetu je zajamčena **sloboda obrazovnog i naučnog stvaralaštva**, koja uključuje i pravo akademskog osoblja i studenata da kritički razmatraju primljena znanja, da nude nove ideje i kontraverzna mišljenja bez izlaganja eventualnim represalijama, te pravo na slobodu govora koje može biti ograničeno samo zakonom.

Panevropski univerzitet je **autonoman** u obavljanju svoje djelatnosti.

Prostor Univerziteta je **nepovrediv** u skladu sa Zakonom.

## **1.2. Misija Panevropskog univerziteta**

Panevropski univerzitet "APEIRON" svoju viziju budućnosti zasniva na ciljnim pretpostavkama države u procesu promjena, reformi i tranzicije prema građanskom demokratskom društvu, koje karakterišu parlamentarni pluralizam, pravna država, vladavina zakonitosti i tržišna privreda sa dominacijom privatnog vlasništva. Bez sumnje je da je tom novom vremenu potrebno novo duboko znanje, koje prije svega znači iskorak iz postojećeg kulturno-civilizacijskog okruženja ka novom pogledu na svijet i drugačijem pristupu ekonomiji, pravnom sistemu, zdravstvenoj zaštiti, diseminaciji informacija i sticanju znanja. Holistički pristup fenomenu "dobra" za svakog pojedinca podrazumijeva unapređenje njegovog individualnog i porodičnog zdravlja, demokratizaciju znanja, slobodno odlučivanje i odgovornost, osiguravanje kvalitete življenja i integraciju pojedinca sa njegovim socijalnim okruženjem, porodicom i lokalnom zajednicom. U okviru tih zadataka Panevropski univerzitet nastoji preuzeti odgovornost edukatora.

Univerzitet sa sloganom "*Škola evropskih znanja*" polazi od iskustva socijalno i ekonomski uspješnih i tehnološki razvijenih zemalja. To znači da se procesom učenja i obrazovnim standardima trebaju kreirati kadrovi educirani u multidisciplinarnim područjima sa operativnim znanjima i fokusom na razvoj kreativnih sposobnosti studenata.

Društvena misija univerziteta je fokusirana na obrazovanju budućih kadrova i lidera sposobnih

da kreiraju održivu društvenu, ekonomsku i tehnološku strategiju države, vrednujući ljudske resurse koji će kvalifikovati mladu akademsku generaciju da se suoči sa svojim građanskim i ekonomskim okruženjem i izazovima budućnosti.

U osvarenju ove primarne misije univerziteta osmišljen je mentorski podržan dijalog sistem obrazovanja u vidu kreativne radionice nastavnog osoblja angažovanog na univerzitetu, koje posjeduje i u tom procesu unosi vlastite naučne i pedagoške kompetencije kao i iskustva iz prakse. Obrazovanje studenata se odvija primjenom savremenih standarda u sistemu ocjenjivanja, organizaciji studija, didaktičkim metodama i nastavnim planovima i programima baziranim na najboljim iskustvima i tradicijama američkih koledža, evropskih univerziteta i reformskih principa iniciranih Bolonjskom procesom restrukturiranja evropskog sistema visokog školstva.

Definisan je optimalan broj obaveznih predmeta, a studentu je omogućena sloboda i inicijativa da samostalno odabere izborne i fakultativne predmete u okviru multidisciplinarnih studijskih programa, odn. da stiče dodatna znanja i vještine u okviru strukovnih akademija, instituta i funkcionalnih obrazovnih jedinica univerziteta, individualizirajući i dizajnirajući vlastiti studij po mjeri promjena svoga socijalnog okruženja.

Studijski programi na Panevropskom univerzitetu su usmjereni ka sticanju znanja koje će kvalifikovati studente za poslove u visokotehnologiziranom okruženju za koje se traži razumjevanje procesa i sposobnosti upravljanja sistemima koji posjeduju "meta" inteligenciju, ali takođe i inicijativnost, preduzetništvo, sposobnost psihološke evaluacije saradnika i orkestriranja radnih grupa i timova, sposobnosti donošenja odluka u deficitu vremena, sposobnost daljeg cjeloživotnog učenja, sposobnost fokusiranja relevantnih informacija u okruženjima informacionog obilja i informacionog zagađenja, sposobnost procesiranja više simultanih poslova i sposobnost kreativne integracije znanja i prakse.

Za potrebe obrazovanja i naučno-istraživačkog razvoja angažovani su kadrovi sa naučnim dignitetom čiji je koeficijent kompetentnosti korespondentan njihovom znanju, sposobnosti i spremnosti da preuzmu rizik i odgovornost za sopstveni život i za obnovu svoje lokalne i globalne zajednice transformišući te zajednice u "društva znanja" (*society of knowledge*) i "društva učenja" (*society of learning*).

Zato je opredjeljenje Panevropskog univerziteta da razvija multidisciplinarne studijske programe iz rubnih naučnih oblasti koje su zanemarene na etabliranim studijima javnih univerziteta, a koje imaju najveći potencijal za budućnost, te da implementira savremene pedagoške tehnologije zasnovane na interaktivnoj nastavi, savremenim pedagoškim radionicama, virtuelnim nastavnim okruženjima i primjeni informaciono-komunikacionih tehnologija obrazovanja na daljinu.

Efikasnost i efektivnost studija, atraktivnost multidisciplinarnih nastavnih programa koji korespondiraju sa budućim izazovima, te psihološko i preduzetničko animiranje studenata kroz primjenu interaktivnih pedagoških metoda u organizaciji i izvođenju nastavno-naučnog procesa, proizvodi visoku prolaznost kao funkciju prenetih znanja i vještina, ali i kao posljedicu visoke motivisanosti studenata.

Univerzitet će u svojoj praksi primjenjivati i principe cjeloživotnog učenja (*life-long learning*) u ostvarivanju osnovnog ljudskog prava na učenje i obrazovanje, promovišući evropsku transparentnost studija, mobilnost studenata i profesora, "evropsku dimenziju" (*vrijednosti ujedinjene Europe*) u visokom obrazovanju, sistem osiguranja kvalitete i upravljanja, kontrole i evaluacije kvalitetom, obrazovanje orjentisano ka studentu (*student-centred education*), javnost, transparentnost i kumuliranje svih oblika rada u sistemu evaluiranja znanja i postignuća studenata, obrazovni proces dizajniran u vidu stepenaste spirale u kojem je akumuliranje kredit-

bodova za sve oblike rada studenata uslov za vertikalnu prohodnost, individualizirane i kredibilne studije dizajnirane prema intelektualnoj i psihološkoj mjeri studenata, te svestrani razvoj istraživačkih i poslovnih funkcija Univerziteta kao inkubacionog i "career guidance" centra.

### 1.3. Nastavnici i saradnici

Obrazovnu i naučnu djelatnost na Univerzitetu obavljaju **nastavnici i saradnici** opredeljeni da ispunjavaju viziju, misiju i ciljeve Univerziteta, koji poštuju klauzulu o nediskriminaciji, slobodu obrazovnog i naučnog stvaralaštva, pravo na slobodno i kritičko mišljenje i slobodu govora. Profesorski kadar i nastavno osoblje angažovano na Panevropskom univerzitetu svoj pedagoški rad stavljaju na uvid javnosti tako što je taj rad predmetom objektivnog procjenjivanja i periodične evaluacije.

Od nastavnog osoblja se traži da budu odgovorni kako za kvalitet i nivo znanja koji prenose studentima, tako i za stepen prolaznosti studenata, te da prihvataju i primjenjuju kodeks nastavničke etike.

U nastavnom procesu, angažovani su kako matični profesori, tako i "ad hoc" predavači koji dolaze iz društvene i privredne prakse BiH, iz inostranstva odn. iz zemalja neposrednog okruženja. Studenti imaju privilegiju da pored predavanja čuju i mišljenja relevantna za sadržaje koje se uče na Univerzitetu koja u različitim vidovima (*pojedinačna predavanja, seminari, serije predavanja, case-study...*) iznose vodeće ličnosti iz najuspješnijih korporacija, društvenih i političkih institucija iz regije, odnosno, iz Evropske Unije. U nastavnom procesu angažovan je (*i zaposlen*) jedan broj profesora iz inostranstva, odnosno, predavača iz zemalja bivše Jugoslavije. Jedan broj angažovanih profesora članovi su stranih i domaćih Akademija nauka i umjetnosti.

Trajno opredjeljenje Univerziteta je da se u različitim formama u nastavnom i obrazovnom procesu postupno uvedu domaći kadrovi – magistri i doktori nauka, koji su svoje stručne i naučne radove posvetili teoriji i praksi tranzicijskog procesa u Bosni i Hercegovini i jugoistočnoj Evropi. Posebna pažnja će se posvetiti kadrovima, koji su bili ili su još uvijek angažovani u neposrednoj društvenoj praksi, organima uprave ili u privredi.

Panevropski univerzitet trajno ulaže u izgradnju sopstvenih kadrova, mladih magistranata i doktoranata, što je jedan od principa njegove poslovne politike, selekcionišući i usmjeravajući najbolje studente za naučni rad, finansirajući i kofinansirajući izradu njihovih doktorskih radova u zemlji i u inostranstvu, izdavajući njihove naučne radove i promovišući te kadrove u akademsku zvanja. Time Univerzitet ostvaruje svoju misiju vezanu za diseminaciju naučnog podmlatka i kontinuiranu supstituciju gostujućih profesora sa izvornim i domaćim kadrovima.

Obaveze akademskog radnika su:

- ☑ Da prihvata pedagoške principe na kojima je zasnovan rad na Univerzitetu i specifične metode nastavno-edukativnog procesa koje se primjenjuju na Univerzitetu, te da za predmete odn. naučne oblasti na kojima je raspoređen razrađuje stvaralačku primjenu tih metoda;
- ☑ Da aktivno radi na dizajniranju i prilagođavanju Nastavnih planova i programa iz predmeta na koje je raspoređen u skladu sa savremenim i inoviranim naučnim saznanjima i procesima reforme visokog obrazovanja;
- ☑ Da obrazovnu i naučnu djelatnost na Panevropskom univerzitetu obavlja prema usvojenom Nastavnom planu i programu koji će realizovati u vidu dijaloga sistema interaktivne nastave sa mentorskim vođenjem studenta;



- ☑ Da striktno poštuje obaveze prema studentima i ustanovi koje proizilaze iz dogovorenog i usvojenog rasporeda nastavnih i ispitnih aktivnosti i rada na Panevropskom univerzitetu, koji uključuju sve planirane nastavne i vannastavne aktivnosti, planirane konsultacije sa studentima, te planirane forme evaluacije znanja i postignuća studenata, što podrazumjeva ispunjavanje svih kvantitativnih parametara planirane metrike nastavnog predmeta (*broja časova po svim planiranim osnovama nastavnog i pedagoškog rada*) i isporuku svih planiranih nastavnih sadržaja studentima.
- ☑ Da prihvata specifične načine procjene znanja i ocjenjivanja studenata koji se primjenjuju na Univerzitetu, te da ih razrađuje i prilagođava specifičnosti predmeta na koje je izabran;
- ☑ Nastavnik je u obavezi da izvrši sve planirane oblike evaluacije znanja studenata (*predispitne i ispitne obaveze studenata i ostale specifične forme evaluacije znanja i vještina*) prema Nastavnom programu predmeta na koji je izabran, Statutu Panevropskog univerziteta i Pravilniku o ispitima, te da u konačnoj ocjeni sumira aktivno znanje i vještine, ali i cjelokupan rad i aktivnosti studenata uložene u savladavanju nastavnog predmeta.
- ☑ Da u skladu sa resursima univerziteta uvodi studente u naučno-istraživački rad;
- ☑ Da učestvuje u mentorstvu i odbranama studentskih završnih radova: diplomskih, specijalističkih i master radova i doktorskih dizertacija;
- ☑ Da prihvata da je odgovoran, kako za kvalitet i nivo znanja koji prenosi studentima, tako i za ukupnu efikasnost studijskog procesa odn. za stepen prolaznosti studenata,
- ☑ Da prihvata da njegov rad bude predmetom periodičnog objektivnog procjenjivanja i evaluacije u skladu sa Pravilnikom o osiguranju kvaliteta na Panevropskom univerzitetu i Pravilnikom o studentskom vrednovanju i anketiranju te zakonskim odredbama koje se odnose na osiguranje kvaliteta na visokoškolskoj ustanovi;
- ☑ Da ostvari aktivnu i kooperativnu saradnju sa saradnicima angažovanim u nastavi na predmetima na kojima je izabran;
- ☑ Da prihvata prava i obaveze što proizilaze iz Statuta univerziteta i ostalih opštih akata donesenih na Univerzitetu;
- ☑ Da prihvata i upražnjava kodeks nastavničke etike koji se primjenjuje na Univerzitetu;

Da prihvata i sve ostale nastavne i vannastavne obaveze koje proizilaze iz ugovornog odnosa sa Univerzitetom, kao i obaveze učešća u radu akademskih i ostalih tijela i organa univerziteta kao što su učešće u radu katedre, nastavno-naučnog vijeća, izbornog vijeća, Senata univerziteta, i drugih stručnih i akademskih organa i komisija fakulteta i univerziteta;

## 2.0. STRATEGIJA RAZVOJA USTANOVE

Panevropski Univerzitet "APEIRON" je u skladu sa definisanom misijom i vizijom, te ciljevima poslovanja opredijeljen da kontinuirano i sistemski radi na razvoju vlastite strategije i na praćenju i unapređenju sistema upravljanja kvalitetom.

### 2.1. O Strategiji

Razvoj Panevropskog univerziteta Apeiron, u skladu s njegovom vizijom i misijom, je usmjeren odgovarajućom *strategijom* (tj. načinom kako da ostvari postavljene ciljeve), pri čemu su uzeti u obzir svi *zahtjevi-potrebe-želje-mogućnosti-specifičnosti*.



Na osnovu navedenih odrednica i predispozicija, ovim dokumentom je definisano daljnje srednjoročno razvojno razdoblje univerziteta kao i njegove razvojne strategije za period od 2015. do 2020.godine.

## 2.2. Principi i načela razvoja Strategije

Strategija je zasnovana na sljedećim smjernicama (principima):

- očuvanje i razvoj *primarne* uloge Univerziteta koja se postiže kroz konstantnu edukaciju kvalitetnih visokoobrazovnih kadrova iz definisanih područja koji omogućuju daljnji razvoj svojih regionalnih zajednica kroz primjenu savremenih metoda baziranih na evropskim regulativama, korištenjem i razvojem savremenih tehnologija, podizanje nivoa osiguranja i kontrole kvaliteta u svim fazama kreiranja i realizacije nastavnih projekata;
- težnja za organizacijom nastave u skladu s modernim principima – dopunjavanje standardne "*ex cathedra*" nastavne metode aktivnim uključivanjem studenata u nastavni proces, kroz organizovanje specijalizovanih radionica, motivisanje naprednijih studenata za naučno-istraživački rad, obavljanje dijela nastave u praksi; omogućavanje postepenog savladavanja nastavnog gradiva kontinuiranim radom studenata tokom cijelog semestra, primjenom transparentnih metoda vrednovanja rada studenata, podsticanjem na razmjenu i mobilnost studenata i profesora;
- intenzivnije povezivanje sa privrednim subjektima u regiji koji su direktno zainteresovani za obrazovanje sve kvalitetnijih stručnjaka, koji će osim kvalitetnih povratnih informacija o postignutim nivoima znanja na pojedinim stepenima obrazovanja omogućiti i kvalitetnu poslovnu saradnju na nastavnom, stručnom i istraživačkom području;
- razvoj sistema cjeloživotnog obrazovanja u skladu sa potrebama tržišta;
- podsticanje izdavačke djelatnosti profesora kao integrisanog dijela naučno-istraživačkog procesa – izdavanje vlastitih univerzitetskih udžbenika i priručnika za studente,
- povećanje broja i potencijala profesora za provođenje aktivnosti u nastavi, naučno-istraživačkoj i stručnoj djelatnosti, poboljšanje postojećeg stanja u odnosu na broj i kompetentnost profesora kako bi se osigurao razvoj Univerziteta u područjima u kojima se trenutno osjeća nedostatak potencijala, te kako bi se uspješnije obavljale planirane aktivnosti koje zahtijevaju i veći broj osoblja i pokrivenost šireg područja struke;
- jačanje alumni asocijacije bivših studenata Univerziteta, a sa ciljem promovisanja ugleda Univerziteta kod nas i u svijetu,
- podsticanje na intenzivniju međunarodnu saradnju u području nastavnog i naučno-istraživačkog rada kao preduslova za uključenje Univerziteta u evropske naučno-istraživačke i edukacijske projekte.

Strategija se posebno fokusira na osiguravanje kolanja svih relevantnih informacija kroz razvoj odgovarajućih informacijskih sistema univerziteta (*intranet, internet*), te na posredno i neposredno uključivanje profesora u izradu pojedinih dokumenata i akcijskih planova, a posebno na poslove vezane za revizije, kreiranje i pokretanje novih studijskih programa.

### **2.3. Usmjerenje Strategije Univerziteta :**

- Opredjeljenje za neprekidni i sistemski rad na unapređenju aktuelnosti i kvaliteta studijskih programa,
- Mjere za obezbjeđenje strategije upisa studenata na studijske programe,
- Subjekte obezbjeđenja kvaliteta nastavnog i poslovnog procesa na univerzitetu (stručna tijela, nastavnici i saradnici, studenti nenastavno osoblje) i njihova prava i obaveze,
- Oblasti razvoja (studijski programi, nastava, istraživanje, vrednovanje studenata, udžbenika i literature, resursi, proces upravljanja).
- Informisanost svih subjekata Univerziteta,
- Povezanost obrazovne, naučno-istraživačke i stručne djelatnosti,
- Informatička opremljenost,
- Administrativno-tehnički resursi,
- Akademski standardi,
- Razvoj kulture kvaliteta,
- Studentski standard,
- Rad studentske službe,
- Javnost djelovanja,
- Razvoj sistema eksterne i interne provjere akademskog procesa i ključnih poslovnih funkcija univerziteta (samoevaluacija) i konstantno unapređenje kvaliteta Univerziteta.

### **3.0. CILJEVI RAZVOJA**

#### **3.1. Opšte**

Univerzitet obrazovanje studenata bazira na najboljim iskustvima i tradicijama američkih koledža, evropskih univerziteta i primjeni svih reformskih principa iniciranih Bolonjskim procesom reforme evropskog visokog školstva.

#### **3.2. Opšti ciljevi**

Osnovni ciljevi razvoja visokog obrazovanja na Panevropskom univerzitetu "APEIRON" su:

- Održavati i unapređivati nivo kvaliteta pruženih obrazovnih usluga u cilju povećavanja ugleda Panevropskog univerziteta kod naših studenata i u javnosti;
- Obezbeđivati nastavno-naučne usluge u skladu sa potrebama, očekivanjima i mogućnostima naših studenata i društva u cjelini;
- Neprekidno povećavati zadovoljstvo naših studenata i društva u cjelini;
- Obezbeđivati usaglašenost rada i poslovanja Univerziteta sa zakonskim i sigurnosnim propisima;
- Obezbeđivati siguran i zdrav ambijent za sve zaposlene;
- Neprekidno poboljšavati poslovne procese, sisteme i sposobnosti;

- Održavati efektivan Sistem upravljanja kvalitetom Panevropskog univerziteta "APEIRON" u saglasnosti sa: Međunarodnim standardima ISO 9001:2008, Smjernicama za primjenu ISO 9001:2008 u edukaciji IWA:2, Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja ESG-ENQA i Kriterijumima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH;

Razvojni ciljevi su uspostavljeni na svim relevantnim funkcijama i nivoima unutar Univerziteta. Panevropski univerzitet "APEIRON" u cilju ispunjenja svoje misije stalno prati, analizira i poboljšava svoje procese kroz:

- analize povratnih informacija;
- praćenje realizacije nastavnog procesa;
- analize uspješnosti studiranja;
- praćenje realizacije procesa usluga;
- primjenu metoda i tehnika za unapređenje kvaliteta;
- praćenje i analiziranje plana poslovanja;
- sprovođenje internih audita;
- izvođenja korektivnih i preventivnih akcija.

Na ovaj način se obezbjeđuje stalno poboljšanje uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom na univerzitetu pri čemu je osnovni cilj osiguranje najvišeg kvaliteta u pružanju obrazovnih usluga, naučno-istraživačkoj djelatnosti i nenastavnim uslugama.

#### **4.0. NASTAVNI PROCES**

##### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 1

Kontinuirano poboljšavanje i revidiranje studijskih programa zasnovanih na pokazateljima kvaliteta i uvođenje novih programa u skladu sa potrebama tržišta.

##### OPERATIVNI CILJEVI

- Periodične revizije postojećih studijskih programa na osnovu anketiranja profesora, studenata i poslodavaca;
- Uvođenje novih nastavnih programa prema potrebama tržišta rada - specijalistički diplomski stručni studij.
- Razvoj, licenciranje i akreditacija doktorskih studijskih programa III ciklusa u svim širim naučnim oblastima matičnosti univerziteta (osnovni doktorski studijski program za svaki od fakulteteta na univerzitetu);
- Analiza povratnih informacija tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata sa ciljem njihovog potpunog zapošljavanja;

#### **4.1. STUDENTI**

##### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 2

Rad na povećanju postignuća studenata na svim studijskim programima u pogledu uspješnosti studiranja i ishoda učenja.

##### OPERATIVNI CILJEVI:

- Ostvarivanje većeg stepena transparentnosti u evaluaciji postignuća studenata vrednovanjem svih vidova rada studenata na predmetu;
- Ocjenjivanje studenata na osnovu javnih, adekvatnih i jednoznačnih kriterija i pravila koja se primjenjuju dosljedno, a s njima su upoznati studenti na svim studijskim programima;
- Uspješnost upisa na višu godinu studija održavati u rasponu od 75 % do 85 %;
- Povećanje uspješnosti prelaska studenata sa studija prvog ciklusa na studije drugog ciklusa na 25%;
- Smanjiti broj studenata koji su izgubili status studenta;
- Skraćenje prosječne dužine studiranja ostvarene u prethodnom planskom periodu za svaki studijski program;
- Povećanje prosječne ocjene studiranja ostvarene u prethodnom planskom periodu za svaki studijski program;
- Povećanje broja diplomiranih studenata;
- Povećanje uspješnosti studenata u kontinuiranom svladavanju gradiva (kolokviji) po pojedinim predmetima;
- Povećanje dvosmjerne mobilnosti studenata – odlazak na ostale univerzitete u zemlji i inostranstvu i njihovo primanje na Panevropski univerzitet Apeiron.

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 3

Povećati ukupnu satisfakciju studenata.

#### OPERATIVNI CILJEVI:

- Ocjenjivanje studenata na osnovu javnih, adekvatnih i jednoznačnih kriterija i pravila koja se primjenjuju dosljedno,
- Povećati ponudu vannastavnih aktivnosti (rekreacija, neformalni oblici obrazovanja, kursevi),
- Kroz predavanja omogućiti studentima da dožive svjetska iskustva realnih životnih situacija („case study“),
- Razvoj sistema učenja na daljinu,
- Razvoj informacionih sistema (*on line prijavljivanje ispita, uvid preko interneta u položene ispite, preostale ispite,...*).
- Žalbe i zahtjeve studenata rješavati korektno i u kratkim rokovima

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 4

Analiza povratnih informacija tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata sa ciljem uticanja na njihovo tržišno pozicioniranje na tržištu rada;

#### OPERATIVNI CILJEVI:

- Dalji razvoj i unapređenje rada Centra za vođenje karijere,

- Anketiranje diplomiranih studenata u vezi nastavka školovanja i izgradnja karijere (sa procenom ostvarenih opštih kompetencija studenata tokom studija) - kreiranje obrasca ankete, izvođenje ankete, obrada ankete, prezentovanje izvještaja.

## 4.2. NASTAVNO OSOBLJE

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 5

Jačanje univerziteta u pogledu broja, kvalifikovanosti i kompetentnosti profesora u naučno-nastavnim, nastavnim i stručnim zvanjima.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećanje broja profesora u odnosu na broj studenata, odnosno povećanje koeficijenta "broj profesora/broj studenata".
- Kontinuirano ocjenjivanje profesora putem studentske ankete.
- Intenziviranje djelatnosti profesora na objavljivanju udžbenika i ostalih nastavnih materijala;
- Povećanje udjela e-alata u nastavi;
- Intenziviranje dvosmjerne mobilnosti profesora unutar Republike Srpske/BiH i prema inostranstvu.

## 4.3. RESURSI UČENJA I STUDENTSKA PODRŠKA

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 6

Univerzitet će osigurati adekvatne, savremene resurse učenja dostupne studentima na svim studijskim programima.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećanje bibliotekarskog fonda stručnim knjigama i časopisima;
- Povećanje udjela terenske nastave i poboljšanje opremljenosti laboratorija;
- Poboljšanje opremljenosti učionica sa računarima i licenciranim software-ima;
- Organizovanje tematskih studentskih radionica sa ciljem povezivanja nastavne, stručne i naučne aktivnosti Univerziteta;
- Intenziviranje komunikacije student-profesor imenovanjem mentora studentima u I ciklusu na svim studijskim programima.

## 4.4. INFORMACIONI SISTEM I PODRŠKA

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 7

Univerzitet će osigurati prikupljanje, analiziranje i korišćenje informacija relevantnih za efikasno upravljanje nastavnim i ostalim aktivnostima koje se provode.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećanje efikasne upotrebe web-stranice Univerziteta i korištenja elektronskih WEB servisa razvijenih na univerzitetu (internet, intranet).
- Implementacija IS-a za upravljanje dokumentacijom
- Razvoj IS-a Sistem učenja na daljinu
- Razvoj IS-a za automatsku obradu anketa
- Razvoj poslovnog IS-a, IS-a Studentske službe, IS-a kadrovske službe i uvezivanje informacionih sistema.

#### **4.5. JAVNO INFORMISANJE, KOMUNIKACIONE STRATEGIJE I POLITIKE KOMUNIKACIJE SA JAVNOŠĆU**

Panevropski univerzitet APEIRON posvećuje posebnu pažnju komunikaciji sa zainteresovanim stranama kroz preduzimanju akcija kao što su:

- ⇒ Obuka zaposlenih o značaju efikasne komunikacija,
- ⇒ Promocija Panevropskog univerziteta APEIRON na terenu,
- ⇒ Prikupljanje informacija od društvene zajednice i privrednika, kako u direktnom kontaktu, tako i putem anketa,
- ⇒ Stalna komunikacija sa zainteresovanim stranama povodom rješavanja tekućih pitanja poslovanja, uključujući i njihove žalbe i preporuke za poboljšanje nastavnog procesa,
- ⇒ Obrada upita, ugovora ili anketa, uključujući i njihovo stalno prilagođavanje novih zantjevima prakse.

Na ovaj način se prikupljaju veoma važne informacije čijom se analizom dobiju neophodni podaci za pokretanje procesa kontinualnog poboljšanja sistema upravljanja kvalitetom. Panevropski univerzitet APEIRON u cilju što bolje informisanosti svojih korisnika je pokrenuo i svoj TV kanal.

U okviru Centra za odnose sa javnošću Univerziteta (*College Public Relation Centre*) – obezbjeđeno je angažovanje studenata na PR aktivnostima Univerziteta u formi interne prakse. U okviru ovog centra studentima je omogućeno uređivanje vlastitog periodičnog časopisa

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 8

Univerzitet ima obavezu da redovno, cjelovito i objektivno informiše javnost o kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima postignuća na Univerzitetu.

#### **OPERATIVNI CILJEVI**

- Komunikacija sa bivšim studentima i jačanje alumni asocijacije sa ciljem promovisanja ugleda Univerziteta kod nas i u svijetu;
- Intenzivnije povezivanje sa privrednim subjektima u regiji koji su direktno zainteresovani za obrazovanje sve kvalitetnijih stručnjaka, koji će osim kvalitetnih povratnih informacija o postignutim nivoima znanja na pojedinim stepenima obrazovanja omogućiti i kvalitetnu poslovnu saradnju na nastavnom, stručnom i istraživačkom području;
- Komunikacija sa vanjskim zainteresovanim stranama;
- Upoznavanje javnosti o postignućima studenata, novim studijskim programima, kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima rada Univerziteta.

- Uspostaviti intezivnije odnose sa javnošću, na internet stranicama formirati podstranicu „Saopštenja za javnost“ i razvoj "APEIRON E-newsletter", kontinuirano informisanje o bitnim događanjima, saradnjama sa stranim ustanovama, mobilnosti studenata, kvalitetu nastavnog procesa, sistemu učenja na daljinu, priznavanju diploma u inostranstvu i slično.

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 9

Javne informacije o radu i rezultatima rada Univerziteta su dostupne svim zainteresovanim stranama.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Uspostavljanje cjelovitijeg sistema informisanja zainteresovanih strana o svim aktivnostima vezanim za akademski i poslovni proces na univerzitetu.
- Dodatne komponente informacionog sistema koje omogućavaju zainteresovanim stranama veću aktivnu komunikaciju.
- Preciznije razdvojiti informacije koje će biti javno dostupne (internet stranica) i one koje će biti dostupne isključivo zaposlenima sa Univerziteta (intranet),

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 10

Brendiranje (jačanje brenda i akademskog prestiža ustanove)

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Pozitivno mišljenje i stavovi studenata;
- Pozitivno mišljenje i stavovi zaposlenih radnika;
- Kvalitetniji nastavni proces;
- Jačanje brenda i imidža ustanove u javnosti kroz razvoj "marketinga događaja" i "marketinga akcija" ;

## **5.0. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD**

### **5.1. UNIVERZITETSKI POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJI**

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 11

Poslijediplomski studiji osiguravaju sticanje vrhunskog obrazovanja na osnovu naučno istraživačkog rada. Izrada doktorskog rada direktni je naučni doprinos i predstavlja osnov za dokazivanje vlastitih naučnih kompetencija. Diseminacija znanja i tumačenje naučnih postignuća jednako je važno kao i njegovo stvaranje, stoga je cilj Univerziteta, putem reforme doktorskog studija kao trećeg ciklusa visokog obrazovanja, okupljanje ljudi koji stvaraju i diseminiraju znanje.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećanje protočnosti, odnosno uspješnosti studiranja sa ciljem završetka studija u zacrtanim rokovima (provođenje mjera podsticanja konstantnog napredovanja po



godinama studija putem anketa, voditeljstva i godišnjih izvještaja; ocjena redovnosti prema ostvarenim ECTS bodovima, u skladu sa studijskim programima).

- Povećanje broja odbranih doktorata i magisterija na Univerzitetu,
- Podsticanje studenata diplomskih studija na nastavak studiranja pravovremenim informisanjem, anketiranjem i motivisanjem.
- Angažovanje većeg broja profesora u naučno-nastavnim zvanjima kroz postdiplomske studije, a pogotovo putem mentorstva.
- Podsticanje objavljivanja zajedničkih naučnih radova – studenata i mentora (objavljivanje min. 2 zajednička rada godišnje).

## 5.2. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 12

Naučno-istraživački rad bazira se na fundamentalnim, primijenjenim i razvojnim istraživanjima kojima se prikuplja naučna građa, sistematizuju postojeće naučne spoznaje, oblikuju i prezentuju naučna postignuća. Odvija se radom na domaćim i međunarodnim naučnim projektima, objavljivanjem radova u časopisima i zbornicima radova sa naučnih skupova, te aktivnostima vezanim uz popularizaciju nauke putem tribina, okruglih stolova, konferencija i festivala.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećanje broja godišnje objavljenih radova u časopisima relevantnih bibliotekarskih baza (8% po kategorijama radova godišnje, u skladu sa Pravilnikom o uslovima za izbor u naučna zvanja),
- Povećavanje broja domaćih naučnih projekata (povećanje od 50% do kraja ove Strategije, tj petogodišnjeg plana),
- Povećavanje broja međunarodnih naučnih projekata (povećanje od 50% do kraja petogodišnjeg plana),
- Jačanje međunarodne saradnje kroz uspostavljanje saradnje sa stranim naučno-istraživačkim institutima (uspostavljanje saradnje sa najmanje 5 međunarodnih partnera),
- Povećavanje prosječnog finansiranja naučnih aktivnosti po profesoru u naučno-nastavnom zvanju (porast od 10% u planiranom razdoblju),
- Održavanje naučnih tribina na Univerzitetu, organizovanje i učešće na aktivnostima za popularizaciju nauke; postavljanje odgovarajućih materijala na web stranici panevropskog Univerziteta Apeiron;
- Uključivanje najboljih studenata diplomskih studija u rad na naučnim projektima;
- Osiguravanje neophodne računarske opreme kao osnovnog sredstva u naučnoistraživačkom radu;
- Konstantno opremanje laboratorija Univerziteta;
- Praćenje i nadogradnja postojećih te nabavka novih naučnoistraživačkih računarskih licenciranih programa i aplikacija.

## 5.3. NAUČNO NAPREDOVANJE I USAVRŠAVANJE

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 13

Uspješno provođenje i ispunjavanje zadataka i ciljeva naučno-istraživačkog rada najvećim dijelom zavisi o naučnim kompetencijama profesora i profesora-istraživača. Njihovo stalno poboljšanje preduslov je mogućnosti ispunjavanja zadataka prethodnog strateškog cilja. Definisanje i sistemsko praćenje indikatora efekata može pružiti realnu sliku i mogućnosti napredovanja kako pojedinca tako i cijelog Univerziteta.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Jačanje naučnih kompetencija profesora u naučno-nastavnim zvanjima,
- Podsticanje napredovanja novoprimitljenih profesora,
- Podsticanje mobilnosti i doktorskog usavršavanja profesora,
- Povećanje broja recenzija naučnih radova, projekata i programa,
- Podsticanje angažmana profesora u radu naučnih odbora i udruženja, te saradnje sa privrednim subjektima kroz ponudu i realizaciju obostrano zanimljivih projekata.

### 5.4. INTERAKCIJA SA NASTAVNIM AKTIVNOSTIMA

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 14

Protok i prenos znanja i iskustava studentima i profesorima organizirajući stručne radionice i prezentacije stručnih projekata koje su izradili zaposleni sa Univerziteta.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Organizovati stručne radionice sa studentima i profesorima. Vođe stručnih projekata prezentuju svoje projekte, svaki fakultet u sklopu panevropskog Univerziteta Apeiron najmanje jednu radionicu tokom godine.
- Razvoj baze podataka stručnih projekata, studija i ekspertiza. Arhiva je stalno dostupna zaposlenima i studentima.

## 6.0. RAZVOJ I UPRAVLJANJE RESURSIMA

### 6.1. MATERIJALNI RESURSI

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 15

Kontinuirano poboljšavanje i razvoj materijalnih resursa Univerziteta kako bi se omogućilo kvalitetno radno okruženje te osigurala savremena sredstva za održavanje nastave, naučno-istraživački i stručni rad.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Poboljšanje opremljenosti informatičkom opremom (računari, laptopi, projektori i sl.) zaposlenih i studenata,
- Poboljšanje i osavremenjavanje opreme pojedinih laboratorija,
- Nabavka novih i osavremenjavanje postojećih programskih paketa/licenci,
- Povećanje bibliotekarskog fonda stručnim knjigama i časopisima,
- U proces planiranja nabavke materijalnih sredstava za svaku godinu uključiti sve organizacijske dijelove Univerziteta.

## 6.2. LJUDSKI RESURSI

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 16

Voditi stalnu brigu o broju zaposlenih (što uključuje profesore, saradnike i administrativno-stručno osoblje), uspostavljanju optimalnog broja profesora u odnosu na broj studenata, brinuti o ravnomjernoj zastupljenosti profesora prema naučno-nastavnim zvanjima, te o kvaliteti ličnog standarda zaposlenih i studenata

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Kadrovsku politiku uskladiti sa stvarnim potrebama i planovima, prema pokazateljima opterećenosti profesora te brojem i strukturom studijskih programa,
- Pružati mogućnost stručnog usavršavanja profesora,
- Pružati zaposlenima i studentima mogućnost rekreativnog bavljenja sportom u organizaciji Univerziteta, studentskih udruženja,
- Podsticati mobilnost profesora unutar Republike Srpske, BiH i u inostranstvu,
- Pružati novčanu podršku odlascima profesora na naučne i stručne simpozije

## 6.3. FINANSIJSKI RESURSI

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 17

Osigurati racionalno poslovanje i optimalno trošenje sredstava u skladu s planovima, nastojati povećati udio vlastitih izvora finansiranja.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Održavati postojeći nivo te dalje povećavati udio vlastitih izvora finansiranja.
- Osigurati transparentan utrošak sredstava Univerziteta.

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 18

Održavanje finansijske stabilnosti i jačanje finansijskog položaja ustanove.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Povećati tržišno učešće na ciljanim tržišnim segmentima;
- Ulazak na nova tržišta;
- Razvoj novih proizvoda (novi studijski programi, obezbijediti licence za studij na drugom ciklusu za nove studijske programe, razvijati studij trećeg ciklusa u saradnji sa drugim visokoškolskim ustanovama)
- Zadržati nizak procenat ispisanih studenata;
- Smanjiti broj studenata koji su izgubili status studenta zbog pauze u studiranju;
- Povećati broj nastavka studiranja studenata koji su u prethodnim godinama izgubili status;
- Održati visok procenat nastavka studiranja na četvrtoj godini studija na svim studijskim programima;

- Povećanje ukupnog prihoda;
- Smanjivanje troškova (kontinuirana kontrola svih kategorija troškova),
- Održavanje visoke stope naplate potraživanja.

## **7.0. RAZVOJ SISTEMA OSIGURAVANJA KVALITETA**

### **7.1. ORGANIZACIJSKO USPOSTAVLJANJE SISTEMA OSIGURANJA KVALITETA**

#### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 19

Za podršku ostvarivanju postavljenih ciljeva potrebno je uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu koja će biti integrisani dio sistema osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja na panevropskom Univerzitetu Apeiron.

#### **OPERATIVNI CILJEVI**

- Imenovanje Odbora za kvalitet Univerziteta podrazumjeva imenovanje Odbora za unapređivanje i osiguravanje kvaliteta visokog obrazovanja sa zadatkom unaprjeđenja i promovisanja kvaliteta na nivou cijelog Univerziteta.
- Uloga i nadležnosti ovog Odbora su definisane Pravilnikom o osiguranju kvaliteta;
- U rad Odbora potrebno je uključiti predstavnika studenata čime se osigurava učešće studenata u procesu osiguravanja i unapređenja kvaliteta.
- Odbor ima obavezu jednom godišnje podnositi izvještaj o svom radu i rezultatima rada Senatu Univerziteta,
- Na nivou svakog fakulteta, omogućiti provođenje strategije Univerziteta u domenu osiguravanja kvaliteta visokog obrazovanja, nadzor efektivnosti primjene postupaka sistema kvaliteta, te organizovati i provoditi planske provjere sistema kvaliteta.
- Koordinirati aktivnostima vezanim za kvalitet, i o njima najmanje jednom godišnje izvještavati Odbor za kvalitet Univerziteta,
- U ove aktivnosti uključiti i predstavnike studentske službe, biblioteke i ostalih zainteresovanih strana čime se osigurava informisanost i aktivna uključenost svih učesnika u proces unapređivanja i osiguravanja kvaliteta.
- Imenovanje Vođe Tima za kvalitet sistema upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i smjernicama datim u IWA :2,
- Uvesti i implementirati zahtjeve sistema upravljanja kvalitetom prema ISSO 9001:2008 i IWA 2, te pratiti i osiguravati njegovu primjenu,
- Vođa Tima za kvalitet će izdvojiti postupke, procedure i uputstva koji se odnose na kvalitet visokog obrazovanja u skladu sa Standardima i smjernicama za osiguravanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, i integrisati ih u Poslovnik o kvalitetu Panevropskog univerziteta Apeiron,
- Poslovnik o kvalitetu koji se odnosi na ISO 9001:2008/I WA 2, primjenjivaće se na procedure kojima se opisuju upravne i administrativne procedure na Univerzitetu, kao i obavljanje stručnog rada, te akreditacija laboratorija prema ISO 17025

## **7.2. RAZVOJ MEHANIZAMA ZA OSIGURAVANJE KVALITETA**

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 20

S ciljem kontinuiranog praćenja i unapređivanja sistema osiguravanja kvaliteta na Univerzitetu, potrebno je razviti mehanizme za osiguravanje kvaliteta. Ovi mehanizmi obuhvataju procedure za implementaciju, vrednovanje i nadzor sistema kvaliteta i predstavljaju podlogu za rad u postupku vanjskog vrednovanja Univerziteta i studijskih programa.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Definisanje mehanizama za osiguravanje kvaliteta podrazumjeva unutrašnje mehanizme za osiguravanje kvaliteta nastavnog, naučnog i stručnog rada. Ovi mehanizmi su u funkciji stalnog unapređenja sistema kvaliteta. Oni su definisani tako da su ujedno i podloga za rad u postupku vrednovanja Univerziteta i studijskih programa,
- Izrada samoanalize podrazumjeva izradu postupka vrednovanja Univerziteta u skladu sa Zakonom o Visokom obrazovanju Republike Srpske, u toku akademske godine, a najviše u intervalima od tri akademske godine,
- Izrada SWOT analize svakog fakulteta posebno, te na temelju parcijalnih izvještaja izraditi kompletnu SWOT analizu Univerziteta. Ova SWOT analiza podloga je u postupku vanjske nezavisne provjere sistema osiguravanja kvaliteta.
- Evaluacija rada stručnih službi

## **7.3. RAZVOJ PROCEDURA PROVJERE SISTEMA KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA**

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 21

S ciljem osiguranja efektivnosti implementiranog sistema osiguranja kvaliteta, potrebno je razviti, dokumentovati i provoditi procedure njegove periodične unutrašnje i vanjske provjere.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Definisanje procedura za interne provjere-audita sistema osiguravanja kvaliteta,
- Definirati procedure interne provjere-audita sistema osiguravanja kvaliteta koji omogućuje unutaršnju provjeru efektivnosti njegovih procedura na svim nivoima i područjima djelovanja. Rezultat interne provjere je izvještaj koje služi kao podloga u postupku vanjske nezavisne provjere sistema osiguravanja kvaliteta,
- Vanjska provjera sistema osiguranja kvaliteta podrazumjeva da se u planiranom trogodišnjem razdoblju provodi postupak vanjske nezavisne provjere sistema osiguranja kvaliteta. Prema kriterijima provjere stepena razvijenosti sistema osiguranja kvaliteta, postići napredak za najmanje jedan stepen u svim elementima sistema u cilju kontinuiranog poboljšanja.

### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 22

Samoevaluaciju kvaliteta vršiti kontinuirano tokom školske godine.

#### OPERATIVNI CILJEVI

- Anketiranje studenata (evaluacija nastave, nastavnih metoda i metoda ispitivanja od strane studenata, ocjena studijskog programa i organizacije studija, ispitivanje rada administrativnih i stručnih službi...),
- Anketiranje zaposlenih radnika,
- Anketiranje diplomiranih studenata,
- Sprovođenje ostalih procedura predviđenih planom samoevaluacije,

#### **7.4. Eksterna kontrola**

##### STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 23

Provjera kvaliteta na osnovu standarda i kriterija ENQA-SGU

##### OPERATIVNI CILJEVI

- Akreditovati ustanovu i pri jednoj od evropskih agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova.
- Akredovati sistem učenja na daljinu pri jednoj od američkih agencija za akreditaciju ovog sistema obrazovanja.
- Održati visok standard upravljanja kvalitetom ISO 9000:2008 za visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih, naučna istraživanja i eksperimentalni razvoj.

Ova strategija se usvaja za naredni petogodišnji period. Sastavni dio ove strategije su Hodogram aktivnosti i SWOT analiza.

## OVJERA AKTA

Broj protokola:

2756-12

Datum protokola:

22.10.2015. godine

Oznaka akta:

PUA-Q.SRU Rev 003

Datum stupanja:

23.10.2015. godine

Odgovorno lice/potpis:

(1) *ime i prezime*

Esad Jakupović

*titula i zvanje*

dr sci. med. redovni prof.

*potpis*

(2) *ime i prezime*

Darko Uremović

*titula i zvanje*

projekt menadžer, dipl.inž

*potpis*

Funkcija potpisnika:

(1) Rektor

(2) Predsjednik upravnog odbora

Zvanični pečat:





**PRILOG br. 1: HODOGRAM AKTIVNOSTI STRATEGIJE**

Hodogram aktivnosti usklađen je sa predviđenim aktivnostima za dato razdoblje a zavisiće od materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa te brzine provođenja strategije

	<b>Strateški cilj</b>	<b>Operativni cilj</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Dokumenti, rezultat</b>	<b>Odgovorni saradnici</b>	<b>Trajanje aktivnosti</b>
	Donošenje strategije		Usvajanje strategije osiguranja kvaliteta	Strategija	Upravni odbor	Oktobar 2015
1	Kontinuirano poboljšanje i revidiranje studijskih programa	Periodične revizije postojećih studijskih programa	Analiza studijskih programa na NNV i usklađivanje sylabusa sa nastavnim planovima u okruženju	Zapisnici NNV, Odluke Senata, Revizija studijskih programa	NNV, Senat	Kontinuirano godišnje 2015-2020
Uvođenje novih nastavnih programa prema potrebama tržišta rada – Specijalistički diplomski stručni studij		Ispitivanje tržišta rada  Analiza izvještaja na NNV i Senatu,  Licenciranje novog programa	Odluke NNV, Odluke Senata,	NNV, Senat	Do januara 2018	
Analiza informacija sa tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata		Anketiranje diplomiranih studenata	Izvještaj o zapošljavanju dipl.studenata	Centar za vodenje karijere	Do marta 2016	
2	Povećanje postignuća studenata na svim studijskim	Ocjenjivanje studenata na osnovu jasnih kriterija i upoznavanje studenata s njima	Analiza načina ocjenjivanja na sjednici Senata i usvajanje izvještaja	Izvještaj o načinu ocjenjivanja i akcioni plan za bolje upoznavanje studenata sa	Senat, studentska služba	Do januara 2017

				istim		
		Uspješnost upisa održavati u rasponu od 78% do 85%, povećati uspješnost prelaska na II ciklus,  Smanjenje broja studenata koji su izgubili status,  Povećanje prosječne ocjene studiranja,  Povećanje broja diplomiranih	Analiza prolaznosti na svim predmetima	Izveštaj o prolaznosti i akcioni plan za poboljšanje iste i povećanje broja diplomiranih	NNV, Senat	Periodično, godišnje  2015-2020
3	Povećati ukupnu satisfakciju studenata	Povećati ponudu vannastavnih aktivnosti	Osmisliti radionice, okrugle stolove, radionica za CV, simulacija razgovora za posao	Plan za realizaciju vannastavnih aktivnosti na godišnjem nivou	Centar za vođenje karijere	Godišnje 2015-2020
		Uvesti rješavanja stvarnih poslovnih slučajeva u nastavu CASE STUDY	Formirati Case Study Club	Odluka o formiranju CASE STUDY cluba	NNV FPE, Dekan FPE	Novembar 2015
		Razvoj sistema učenja na	Usvojiti akcijski plan o	Terminski plan o uvođenju E	Služba za E learning	Januar 2016

		daljinu	uvođenju sistema učenja na daljinu	learninga		
		Razvoj informacionih sistema	Uporediti inf. sisteme na univerzitetima u okruženju i napraviti plan financiranja ovakvog sistema	Odluka o uvođenju inf. sistema	Služba za E podršku nastavi	Mart 2017
4	Pozicioniranje diplomiranih studenata na tržištu rada	Formiranje centra za vođenje karijere	Aktivnosti na formiranju Centra	Odluka o formiranju CVK	Senat, UO	Okt 2015
		Anketiranje diplomiranih studenata	Izrada Anketa za diplomirane studente i njihova obrada	Izveštaj o diplomiranim studentima	Referenti CVK	Kontinuirano Januar 2016 – januar 2020
5	Jačanje univerziteta u pogledu broja, kvalifikovanosti i kompetentnosti profesora u	Povećanje koeficijenta broj profesora/broj studenata	Analiza opterećenosti profesora prema broju časova i studenata	Plan opterećenosti profesora u nastavi	NNV, Senat, kadrovska služba	Godišnje Januar 2016 – januar 2020
		Kontinuirano ocjenjivanje profesora putem studentske	Izrada anketa i njihova obrada	Izveštaj NNV, Senatu i UO	Referent za kvalitet	Godišnje Januar 2016 – januar 2020

		ankete				
		Intenziviranje dvosmjerne mobilnosti profesora unutar RS, BiH i inostranstvo	Analiza potpisanih ugovora i potpisivanje novih	Potpisivanje Ugovora o saradnji	Prorektor za međunarodnu suradnju	Oktobar 2015 – oktobar 2020
		Povećanje udjela E alata u nastavi	Analiza dosadašnjeg udjela i usvajanje akcijskog plana za povećanje	Aksijski plan za način povećanja E alata	IT služba	Do oktobra 2016
6	Osiguravanje savremenih resursa učenja dostupnih studentima na svim studijskim programima	Povećanje bibliotekarskog fonda	Analiza bibliotekarskog fonda i analiza načina financiranja povećanja fonda	Plan za povećanje bibliotekarskog fonda	Rukovodilac biblioteke, UO	Do marta 2017
		Poboljšanje opremljenosti učionica sa računarima i licenciranim softwermima	Analiza opremljenosti učionica i analiza načina financiranja nabaveke računara i softwera	Plan nabavke računara i softwera	UO	Do marta 2018
		Organizovanje tematskih studentskih radionica	Aksijski plan o organizaciji radionica	Izveštaj o organizovanim radionicama	Centar za vodjenje karijere	Semestralno Oktobar 2015 – oktobar 2020
		Intenziviranje komunikacije student profesor imenovanjem mentora	Analiza nastavnog kadra na NNV i imenovanje mogućih mentora	Odluka o imenovanju mentora	NNV, Senat	Oktobar 2016 – oktobar 2020

		studentima				
7	Prikupljanje, korištenje i analiziranje informacija relevantnih za upravljanje nastavnim i ostalim aktivnostima	Uvođenje redovne izrade samoanalize	Usvajanje dokumenata neophodnih za realizaciju	Samoevaluacijskih izvještaj	Sva relevantna tijela univerziteta	Periodično svake godine 2015-2020
		Implementacija IS za upravljanje dokumentacijom	Izrada akcijskog plana na uvođenju IS za upravljanje dokumentacijom	Dokument za uvođenje IS	IT služba	Januar 2017 – Januar 2018
		Rasvoj IS sistema učenja na daljinu	Izrada akcijskog plana na razvoju IS za učenje na daljinu	Dokument za uvođenje IS	Služba za E learning	Oktobar 2016 – Januar 2017
		Razvoj IS sistema za automatsku obradu anketa	Izrada akcijskog plana na razvoju IS za automatsku obradu anketa	Dokument za uvođenje IS	Služba za IT podršku	Oktobar 2016 – Januar 2017
		Razvoj poslovnog IS. Studentske službe, Isakadrovske službe, uvezivanje	Izrada akcijskog plana na razvoju IS za studentsku službu, kadrovsku	Dokument za uvođenje IS	Služba za IT podršku	Oktobar 2016

		inf.sistema	službu			
8	Redovno, cjelovito i objektivno informisanje javnosti	Komunikacija sa bivšim studentima i jačanje alumni asocijacije	Razviti način komunikacije sa bivšim studentima i razviti upitnik za pristup Asocijaciji	Upitnik za pristup Alumni asocijaciji	Centar za vođenje karijere	Kontinuiran o oktobar 2015 – oktobar 2020
		Povezivanje sa privrednim subjektima u regiji	Provjeriti potpisane sporazume o saradnji, i razviti bazu	Baza potpisanih sporazuma o saradnji	Centar za vođenje karijere	Do marta 2016
		Upoznavanje javnosti o postignućima studenata, novim studijskim programima, Uspostavljanje intenzivnijih odnosa sa javnošću.	Analizirati uključenost studenata u obavještavanje javnosti te potencirati njihov rad	TV i radio emisija o dešavanjima na Univerzitetu, objava vijesti na web stranici uz uključenost studenata u ovaj rad	Služba TV apeiron i Radio Apeiron, Služba za odnose za javnošću Apeiron	Kontinuiran o oktobar 2015 – oktobar 2020
9	Dostupnost informacija o radu i rezultatima rada sistema osiguranja kvaliteta svim zainteresovanim	Informacioni sistem omogućava zainteresovanim stranama aktivnu komunikaciju	Uspostaviti aktivnu komunikaciju svim zainteresovanim stranama	Sistem informisanja	IT služba	Januar 2017

1 0	Jačanje brenda i akademskog prestiza ustanove	Pozitivno mišljenje i stavovi studenata  Pozitivno mišljenje i stavovi zaposlenih	Analizirati ankete studenata i zaposlenih i na osnovu analize napraviti izvještaj i akcijski plan za jačanje brenda	Ankete studenata  Ankete zaposlenih  Izvještaj o sprovedenim anketama	Centar za vođenje karijere	Kontinuirano o semestralno  2015-2020
1 1	Reforma doktorskog studija kao trećeg ciklusa visokog obrazovanja	Povećanje uspješnosti studiranja	Analiza procenta prolaznosti i usvajanje plana za povećanje	Ankete studenata, godišnji izvještaji o prolaznosti	Centar za vođenje karijere  Studentska služba	Kontinuirano o Godišnje 2015-2020
Povećanje broja odbranih doktorata i magisterija		Analiza rezultata i usvajanje plana	Izvještaj službe  Plan za poboljšanje rezultata	Služba za III ciklus studija	Kontinuirano o godišnje 2015-2020	
Podsticanje studenata na nastavak studiranja pravovremenim informisanjem, i motivisanjem		Analiza i razvijanje instrumenata za podsticanje studenata	Izvještaj službe	Služba za II ciklus studija	Kontinuirano, o, godišnje 2015 - 2020	
Podsticanje objavljivanja zajedničkih naučnih radova		Usvajanje dokumenta o zajedničkim naučnim radovima		NNV, Senat	Kontinuirano o 2015 – 2020	



1 2	Podsticanje naučno istraživačkog rada nastavnog osoblja	<p>Povećanje broja objavljenih radova</p> <p>Povećanje broja naučnih projekata</p> <p>Održavanje naučnih tribina</p> <p>Jačanje međunarodne saradnje</p>	<p>Analiza naučno istraživačkog rada i razvijanje instrumenata za napredak naučno istraživačke karijere</p>	<p>Plan za razvijanje istraživačkih karijera, povećanje načnih projekata i tribina</p>	<p>Odjel za međunarodnu saradnju</p>	<p>Kontinuirano o 2015-2020</p>
1 3	Naučno napredovanje i usavršavanje nastavnog kadra	<p>Jačanje naučnih kompetencija profesora</p>	<p>Utvrđivanje istraživačkog profila kroz analize na NNV</p>	<p>Izveštaj o istraživačkim projektima</p>	<p>Institut za naučnoistraživački rad</p>	<p>Kontinuirano o 2015-2020</p>
<p>Podsticanje napredovanja novoprimitljenih profesora</p>		<p>Utvrđivanje načina za napredovanje novoprimitljenih profesora i njegova primjena u nastavi i istraživačkom radu</p>	<p>Dokument za podsticanje napredovanja</p>	<p>Dekan, kadrovska služba</p>	<p>Oktobar 2016</p>	
<p>Podsticanje mobilnosti i doktorskog usavršavanja profesora</p>		<p>Analiza potpisanih ugovora i potpisivanje novih</p>	<p>Ugovori o mobilnosti nastavnog kadra</p>	<p>Institut za međunarodnu saradnju</p>	<p>Kontinuirano o 2015-2020</p>	
<p>Podsticanje angažmana profesora u radu odbora i udruženja i saradnje sa privrednim</p>		<p>Analiza potpisanih sporazuma i potpisivanje novih</p>	<p>Sporazumi o suradnji</p>	<p>Institut za međunarodnu saradnju, Centar za vođenje karijere</p>	<p>Kontinuirano o 2015-2020</p>	

		subjektima				
1 4	Prenos znanja studentima kroz organizaciju stručnih radionica	Organizacija najmanje jedne radionice u toku godine za svaki Fakultet	Analiza načina bodovanja vannastavnih aktivnosti	Dokument o načinu bodovanja vannastavnih aktivnosti	Senat, NNV	Do januara 2016
		Urediti arhiv stručnih projekata, studija i ekspertiza	Razviti instrumente za uređivanje arhiva	Baza stručnih projekata i ekspertiza	Biblioteka, IT služba	Mart 2017
1 5	Uspostavljanje odgovarajuće organizacijske strukture kao integriranog dijela sistema kvaliteta	Imenovanje Odbora za kvalitet		Odluka o imenovanju odbora	UO	
		Određivanje nadležnosti i uloga članova odbora	Usvajanje pravilnika o osiguranju kvaliteta	Pravilnik o osiguranju kvaliteta	UO	
		Organizovanje i provođenje planske provjere sistema kvaliteta	Usvajanje pravilnika o osiguranju kvaliteta	Pravilnik o osiguranju kvaliteta	UO	
		Uvođenje i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008 i IWA	Usvajanje pravilnika o osiguranju kvaliteta	Poslovnik o kvalitetu	UO	
1 6	Razvijanje mehanizma	Izrada samoanalize	Razvoj instrumenata za samoanalizu	Samoevaluacioni izvještaj	Odbor za kvalitet	Godišnje – 2015-2020? <b>U periodu</b>

						od 1-3 god.
		Izrada swot analize	Razvoj instrumenata za swot analizu	Swot analiza	Odbor za kvalitet	Godišnje 2015-2020
		Evaluacija rada stručnih službi	Razviti i obraditi ankete za stručne službe	Izveštaj o radu stručnih službi	Odbor za kvalitet	Godišnje 2015 -2020
17	Razvoj, dokumentacija i provođenje procedura provjere sistema kvaliteta visokog obrazovanja	Definisanje procedura za interne provjere	Razviti procedure	Razvijene procedure	Referent za kvalitet	Januar 2016
		Vanjska provjera sistema kvaliteta	Razviti procedure i analizirati načine vanjske provjere	Procedura vanjske nezavisne provjere	Referent za kvalitet	Februar 2016
18	Samoevaluacija kvaliteta	Anketiranje studenata, anketiranje zaposlenih radnika, anketiranje diplomiranih studenata	Razviti ankete, obraditi ankete i sažeti u izvještaj	Izveštaj o rezultatima anketa	Centar za vođenje karijere	Godišnje 2015-2020
19	Kontinuirani razvoj i poboljšanje	Poboljšanje opremljenosti informatičkom opremom – nabavka i instalacija nove	Analiza resursa i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO, IT služba	2018

		opreme				
		Poboljšanje i osavremenjivanje lab.opreme	Analiza resursa i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO,	2018
		Nabavka novih paketa licenci	Analiza isteka licenci i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO	2018
		Povećanje bibliotekarskog fonda	Analiza bibliotečkog fonda i razvoj plana za financiranje nabavke	Plan nabavke novih knjiga i stručnih časopisa	UO	2018
20	Razvoj ljudskih resursa	Usklađivanje kadrovske politike sa stvarnim potrebama i planovima	Analiza kadrova i upoređivanje sa potrebama i planovima	Izvještaj kadrovske službe	Kadrovska služba	Godišnje 2015-2020
		Podsticanje mobilnosti profesora	Analiza potpisanih sporazuma i potpisivanje novih	Baza potpisanih sporazuma i Ugovora o mobilnosti	Institut za međunarodnu suradnju	Kontinuirano 2015-2020

2 1	Osigurati racionalno poslovanje i optimalno trošenje sredstava	Povećati udio vlastitih izvora finansiranja i osigurati transparentan utrošak sredstava Univerziteta	Analiza načina finansiranja i mogućnosti osiguranja utroška sredstava	Finansijski plan	UO	Kontinuirano 2015-2020
2 2	Održavanje finansijske stabilnosti i jačanje finansijskog položaja ustanove	Povećati tržišno učešće na ciljanim tržišnim segmentima	Analiza tržišnog učešća i razvoj instrumenata za povećanje	Marketinški plan	UO	Kontinuirano 2015-2020
		Ulazak na nova tržišta	Analiza načina ulaska na nova tržišta	Marketinški plan	UO	Kontinuirano 2015-2020
		Razvoj novih proizvoda – novi studijski programi, licence na studiju III ciklusa,	Analiza potrebe razvoja novih proizvoda i njihove distribucije	Plan razvoja novih proizvoda	UO, Senat	Kontinuirano 2015-2020
		Smanjiti broj studenata koji su izgubili status studenta zbog pauze u studiranju	Analiza prolaznosti i razloga za gubljenje statusa i izrada izvještaja	Akcijski plan za smanjenje broja ispisanih studenata	Studentska služba, UO	Godišnje 2015-2020
		Povećanje prihoda	Analizirati mogućnosti povećanja prihoda i izrada plana	Plan povećanja prihoda	UO	2015-2020
		Smanjivanje	Izrada plana	Izvještaj	Finansijska	Kontinuirano

		troškova kroz kontrolu svih kategorija troškova	smanjenja troškova	finansijske službe	službe	o 2015-2020
		Održavanje visoke stope naplate potraživanja kroz kontinuiranu kontrolu	Razviti instrumente za naplatu potraživanja	Izvještaj finansijske službe	Finansijska služba	Kontinuirano o 2015-2020

## PRILOG br. 2: SWOT analiza

U narednoj tabeli prikazane su identifikovane snage i slabosti ustanove, odnosno, šanse i prijetnje:

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasna misija i ciljevi</li> <li>• Dobre konkurentske vještine</li> <li>• Potvrđeno tržišno liderstvo</li> <li>• Dobra likvidnost i profitabilnost</li> <li>• Adekvatni finansijski izvori</li> <li>• Pristup ekonomiji obima</li> <li>• Konkurentske prednosti</li> <li>• Sposobnost inovacije proizvoda</li> <li>• Dokazani menadžment</li> <li>• Dobar imidž ustanove u javnosti</li> <li>• Kvalitetan nastavni kadar</li> <li>• Dobro razvijeni nastavni programi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovršen informacijski sistem (radni nalozi, e-document)</li> <li>• Izostanak kontinuirane kontrole i analize pojedinih kategorija troškova (troškovi nabavke, troškovi radne snage)</li> <li>• Nedovoljna kontrola radnih učinaka (nastavno osoblje, administracija)</li> <li>• Spora implementacija uvođenja neformalnih vidova obrazovanja</li> <li>• Prisustvo operativnih problema</li> <li>• Tromost sistema</li> </ul>
Prijetnje	Šanse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepovoljna politička situacija</li> <li>• Recesija i loša ekonomska situacija</li> <li>• Ulazak nove konkurencije na tržište</li> <li>• Pad imidža ustanove uslijed nepredviđenih okolnosti</li> <li>• Izmjene u implementaciji strategije visokog obrazovanja u BiH</li> <li>• Visoko pozicionirana tačka rentabilnosti</li> <li>• Tržište visokog obrazovanja pokazuje prve znakove stagnacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulazak na nova tržišta i tržišne segmente (tržište Hrvatske, Sarajeva, Cazinske Krajine i dobojske regije)</li> <li>• Novi studijski programi</li> <li>• Saradnja sa drugim ustanovama</li> <li>• Odnosi sa javnošću</li> <li>• Specijalistička usmjerenja</li> <li>• Master studiji i doktorski studiji,</li> <li>• Rast tržišta.</li> <li>• Neformalno obrazovanje (akademije, kursevi, različiti vidovi neformalne edukacije)</li> <li>• Jačanje imidža i ugleda ustanove u javnosti (odnosi sa javnošću, odnosi sa studentima, odnosi sa zaposlenim radnicima)</li> <li>• Učešće u projektima (TEMPUS, IPA fondovi EU, ostali projekti)</li> <li>• Mogućnost izdavanja kolaudiranih diploma sa nekom od visokoškolskih ustanova iz bližeg okruženja</li> </ul>