

PANEVROPSKI UNIVERZITET

APEIRON
ΑΠΕΙΡΟΝ

Banja Luka

za multidisciplinarne i virtuelne studije

Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies

**STRATEGIJA
RAZVOJA**

za period od 2020. do 2025. god.

Banja Luka, januar 2020

PANEVROPSKI UNIVERZITET

APEIRON
АПЕИРОН

Banja Luka

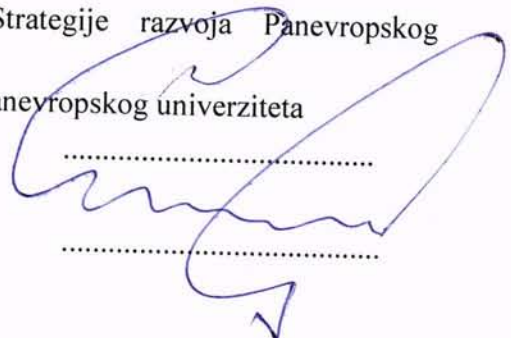
za multidisciplinarne i virtuelne studije
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies

Banja Luka: Bosna i Hercegovina/RS, Pere Krece 13, Pošt. fah 51 Banja Luka 78102; www.apeiron-uni.eu 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;
Rektorat: Tel: +387 (0) 51 247 920; Fax: 247 921; E-mail: 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-](mailto:management@apeiron-uni.eu)
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;

STRATEGIJA

RAZVOJA

na Panevropskom univerzitetu "APEIRON"

Kontrolisna kopija: DA
Br. kopije : 001
Oznaka dokumenta: PUA-Q.SRU 2020-2025
Rev: 001
Izradio: Ekspertni tim za izradu Strategije razvoja Panevropskog
univerziteta
Odbor za osiguranje kvaliteta Panevropskog univerziteta
.....
Odobrio: Upravni odbor univerziteta
.....


1. PROFIL USTANOVE	3
1.1. Pravna osnova	3
1.2. Misija	4
1.3. Vizija	5
1.4. Nastavnici i saradnici.....	6
2. STRATEGIJA RAZVOJA USTANOVE.....	7
2.1. O Strategiji.....	7
2.2. Principi i načela razvoja Strategije.....	7
2.3. Usmjerenje Strategije Univerziteta :	8
3. CILJEVI RAZVOJA.....	9
3.1. Opšte	9
3.2. Opšti ciljevi	9
4. NASTAVNI PROCES	10
5. STUDENTI	10
6. NASTAVNO OSOBLJE	12
7. RESURSI UČENJA I STUDENTSKA PODRŠKA.....	12
8. INFORMACIONI SISTEM I PODRŠKA	12
9. JAVNO INFORMISANJE, KOMUNIKACIONE STRATEGIJE, POLITIKE KOMUNIKACIJE SA JAVNOŠĆU 13	
10. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD	14
10.1. UNIVERZITETSKI DOKTORSKI STUDIJ TREĆEG CIKLUSA	14
10.2. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD	15
10.3. NAUČNO NAPREDOVANJE I USAVRŠAVANJE	15
10.4. INTERAKCIJA SA NASTAVNIM AKTIVNOSTIMA.....	16
11. RAZVOJ I UPRAVLJANJE RESURSIMA.....	16
11.1. MATERIJALNI RESURSI.....	16
11.2. LJUDSKI RESURSI	16
11.3. FINANSIJSKI RESURSI	17
12. RAZVOJ SISTEMA OSIGURAVANJA KVALITETA	17
12.1. ORGANIZACIJSKO USPOSTAVLJANJE SISTEMA OSIGURANJA KVALITETA	17
12.2. RAZVOJ MEHANIZAMA ZA OSIGURAVANJE KVALITETA	18
12.3. RAZVOJ PROCEDURA PROVJERE SISTEMA KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA.....	18
12.4. Eksterna kontrola	19
13. RAZVOJ PROSTORNIH KAPACITETA.....	19
13.1. Pravna osnova	19
13.2. Prostorni kapaciteti	19

13.3.	Minimalno potrebni porostorni kapaciteti po studentu	20
14.	STRATEGIJA OSTVARIVANJA MARKETING CILJEVA	21
14.1.	Strategija pozicioniranja	21
14.2.	Strategija diferenciranja	22
14.3.	Strategija brendiranja	24
14.4.	Strategija marketing miksa	26
	Proizvod – kao instrument marketing miksa	26
	Cijena – kao instrument marketing miksa	27
	Distribucija – lokacija kao instrument marketing miksa	27
	Promocija – kao instrument marketing miksa	27
	Oglašavanje i ostali instrumenti promocije	29
	Redizajn internet stranice	29
	Student kao naš najjači adut u marketing miksu	30
15.	PERIOD TRAJANJA	32
16.	PRILOG br. 1: HODOGRAM AKTIVNOSTI STRATEGIJE	34

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“ te prethodnog mišljenja Senata PUA „APEIRON“ (br. _____ od dana __. __. 2020. godine), Upravni odbor na svojoj 6. sjednici od 29. januara 2020. godine d o n o s i

STRATEGIJU RAZVOJA

Panevropskog univerziteta APEIRON Banja Luka
za period 2020. do 2025. godine

1. 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 "APEIRON" je nastavno-naučna, neprofitna visokoškolska ustanova u privatnom vlasništvu, koja svoju djelatnost obavlja na osnovu licenci Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske. Univerzitet je osnovan 2005. godine i upisan je kao visokoškolska ustanova u sudskom registru Osnovnog suda u Banjoj Luci pod brojem: U/I 4847/05, kao i u Registru visokoškolskih ustanova Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske pod brojem 11-I/08.

Licence – studij prvog ciklusa

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, 07.2-9624/07 od 28.12.2007, 07.023/602-6968/09 od dana 27.11.2009. godine, 07.023/612-4-2/13 od 27.06.2013, 07.023/612-3-2/13 od 08.10.2013, 07.023/612-3/2013-3 od 16.09.2013. 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.

Licence – studij drugog ciklusa (master studije)

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), 07.05/612-200-1/15 od dana
23.09.2015. godine (Fakultet fi loloških nauka).

Licence – studij trećeg ciklusa (doktorske studije):

07.05/612-191-5-4-1/15 od 23.10.2015. godine (Fakultet informacionih tehnologija),
07.050/612-158-3/15 od 22 novembra 2016 (Fakultet poslovne ekonomije).

Akreditacija:

Rješenje o akreditaciji br. 01.1.3.74/16 od 24.3.2016. godine

(Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske).

Univerzitet posjeduje dozvolu za izvođenje obrazovanja na daljinu br. 07.2- 9624-1/07 od dana 28.12.2007. 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

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.

Univerzitet sa sloganom "*Univerzitet 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 obrazovanje 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.

1.3. Vizija

Vizija ustanove je da se u ostvarivanju društvene misije na polju visokog obrazovanja, stručne edukacije i naučno-istraživačkog rada u regionu pozicionira kao lider, uz osvarivanje najviših evropskih standarda u organizaciji studija, primjenu didaktičkih metoda i nastavnih planova i programima baziranih na najboljim iskustvima i tradicijama američkih koledža, evropskih univerziteta i reformskih principa iniciranih Bolonjskom procesom restrukturiranja evropskog sistema visokog školstva.

Definisano 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 orijentisano 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.

1.4. 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 promovisući te kadrove u akademska 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 savladavanje 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 prizilaze 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. 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 razvoja te na praćenju i unapređenju sistema upravljanja kvalitetom.

2.1. O Strategiji

Razvoj Panevropskog univerziteta „Apeiron“, u skladu s njegovom vizijom i misijom, usmjeren je 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 2020. do 2025.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 naučno-istraživačke djelatnosti i izdavačke djelatnosti kao integrisanog dijela naučno-istraživačkog procesa i 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.
- Razvoj i integracija svih komponenti informacionih sistema ustanove

Strategija se posebno fokusira na razvoj informacionog sistema ustanove (*eDocument, softver za upravljanje projektima, IS Studentske službe, Poslovni IS, IS Biblioteke, IS – Kadrovi, DL sistem učenja na daljinu, međusobna integracija različitih komponenti informacionih sistema*) te na posredno i neposredno uključivanje akademskih radnika, stručnih saradnika i zaposlenih 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,
- Razvoj informacionog sistema i 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. CILJEVI RAZVOJA

3.1. Opšte

Sistem obrazovanja na Panevropskom univerzitetu baziran je 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 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;
- Obezbjediti nastavno-naučne usluge u skladu sa potrebama, očekivanjima i mogućnostima naših studenata i društva u cjelini;
- Neprekidno povećavati zadovoljstvo naših studenata, zaposlenih radnika i društva u cjelini;
- Obezbjediti usaglašenost rada i poslovanja Univerziteta sa zakonskim i sigurnosnim propisima;
- Obezbjediti 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;
- izvođenje 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.

Ustanova sprovodi kontinuirano postupak samovrednovanja i ocjene kvaliteta svojih studijskih programa, nastave i uslova rada. Da bi uspješno ispunila ovaj zahtjev u skladu sa procedurama za obezbjeđenje kvaliteta visokoškolske ustanove i kriterijumima samovrednovanja, potrebno je da se kontinuirano vrši anketiranje studenata i radnika univerziteta u različitim oblastima na koje se odnosi proces samovrednovanja i akreditacije. Stoga je u sistemu obezbjeđenja kvaliteta na Panevropskom univerzitetu uspostavljen skup anketa i definisana su pravila obrade i interpretacije rezultata anketiranja kako slijedi:

- Interpersonalni odnosi i organizaciono ponašanje
- Motivacioni i marketinški faktori upisa na Panevropski univerzitet
- Ocjena studijskog programa i organizacije studija

- Ocjena predmeta i akademskog osoblja
- Vrednovanje rada službi, ustanove i opštih uslova studiranja
- Nastavak školovanja i izgradnja karijere (sa procenom opštih kompetencija studenata)
- Psihosocijalni profil studenata

4. NASTAVNI PROCES

STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 1

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

OPERATIVNI CILJEVI

- Periodične revizije postojećih studijskih programa na osnovu anketiranja profesora, studenata i poslodavaca;
- Uvođenje i licenciranje novih nastavnih studijskih programa prema potrebama tržišta rada – studije prvog, drugog i trećeg ciklusa.
- Razvoj, licenciranje i akreditacija doktorskih studijskih programa trećeg ciklusa studija u svim širim naučnim oblastima matičnosti univerziteta - licencirati osnovni doktorski studijski program za svaki od fakulteteta na Univerzitetu;
- Razvoj, licenciranje i (re)akreditacija master studijskih programa drugog ciklusa studija u svim širim naučnim oblastima matičnosti univerziteta - licencirati master studijski program na svakom fakultetu na Univerzitetu;
- Razvoj, licenciranje i (re)akreditacija studijskih programa prvog ciklusa studija u svim širim naučnim oblastima matičnosti univerziteta;
- Analiza povratnih informacija tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata sa ciljem njihovog potpunog zapošljavanja, ali i analize povratnih informacija sa ciljem poboljšanja postojećih studijskih programa;

5. STUDENTI

STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 2

Rad na povećanju postignuća studenata na svim studijskim programima u pogledu uspešnosti 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;
- Upis na višu godinu studija veći do 85 %;
- Uspješnost završetka studija minimalno 70 % na nivou Univerziteta. Odstupanja od ovog cilja na pojedinim fakultetima posebno analizirati uz predlaganje korektivnih akcija.
- Nakon okončanja studija prvog ciklusa na Panevropskom univerzitetu najmanje 20 % studenata nastavlja svoj studij na studijama drugog ciklusa;
- Zadržati trend smanjivanja broja ispisanih studenata - broj ispisanih studenata do 1,70 % u odnosu na ukupan broj aktivnih studenata.

- Kontinuirana analiza prosječne dužine studiranja – u slučaju značajnijih odstupanja (dužina trajanja studija veća od 5 godina) sprovoditi specifične analize sa ciljem uvođenja adekvatnih korektivnih mjera;
- Kontinuirana analiza prolaznosti i prosječne ocjene na svakom pojedinom ppredmetu, studijskom programu i fakultetu. U slučaju značajnijih odstupanja u odnosu na prosječne vrijednosti obaviti dodatne analize sa ciljem sprovođenja korektivnih akcija;
- 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,
- Razvoj sistema učenja na daljinu,
- U poptunosti automatizovati informacioni sistem ustanove (*eDocument, IS Studentske službe, DL sistem učenja na daljinu, međusobna integracija različitih komponenti informacionih sistema*) te omogućiti značajan broj usluga on-line (prijava ispita, praćenje kartona studenta, podnošenje svih vrsta zahtjeva ili molbi i sl.)
- Pratiti zahtjeve/molbe/podneske studenata kroz elektronski IS od momenta podnošenja do rješavanja istog, pratiti rokove, efikasnost i efektivnost obrade.
- Žalbe i zahtjeve studenata rješavati korektno i u kratkim rokovima
- Formalizovati proceduru rješavanja žalbi i istu učiniti transparentom prema studentima. Omogućiti on-line podnošenje žalbe putem oficijelne internet stranice ustanove.
- Završiti novu internet stranicu ustanove prema CMS standardima.
- Povećati ponudu vannastavnih aktivnosti (rekreacija, neformalni oblici obrazovanja, kursevi),
- Kroz predavanja omogućiti studentima da dožive svjetska iskustva realnih životnih situacija („case study“),
- Kontinuirano praćenje zadovoljstva i satisfakcije studenata kroz sprovođenje niza anketa među studentima i sprovođenje korektivnih mjera na osnovu analiza istih. U tom cilju sprovodiće se sljedeće ankete:
 - Motivacioni i marketinški faktori upisa na Panevropski univerzitet
 - Ocjena studijskog programa i organizacije studija
 - Ocjena predmeta i akademskog osoblja
 - Vrednovanje rada službi, ustanove i opštih uslova studiranja
 - Nastavak školovanja i izgradnja karijere (sa procenom opštih kompetencija studenata)
- Ostvariti internacionalnu mobilnost studenata na svim fakultetima Univerziteta

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 procjenom ostvarenih opštih kompetencija studenata tokom studija) - izvođenje ankete, obrada ankete, prezentovanje izvještaja, korektivne akcije.

6. 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

- Ispunjavanje svih uslova propisanih Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srpske i aktuelnom Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova u pogledu broja, kvalifikovanosti i kompetentnosti profesora u naučno-nastavnim, nastavnim i stručnim zvanjima.
- Kontinuirano ocjenjivanje profesora putem sprovođenja 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.
- Inteziviranje angažovanosti profesora i saradnika u naučnoistraživačkom radu kroz projekte Naučnoistraživačkog instituta Panevropskog univerziteta „APEIRON“ i ostale projekte.

7. 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 prvom ciklusu studija na svim studijskim programima.
- Razvoj DL sistema učenja na daljinu
- Razvoj univerzitetskog Centra za vođenje karijere i inteziviranje studentskih praksi kroz održavanja kontinuirane komunikacije sa privredom i potencijalnim poslodavcima.

8. 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

- Izrada i objavljivanje nove internet stranice ustanove
- Povećanje efikasne upotrebe web-stranice Univerziteta i korištenja elektronskih WEB servisa razvijenih na Univerzitetu.
- Izrada i objavljivanje nove internet stranice Naučnoistraživačkog instituta Panevropskog univerziteta „APEIRON“
- Implementacija IS-a eDocument (upravljanje dokumentacijom)
- Razvoj IS-a Sistem učenja na daljinu
- Razvoj IS-a za automatsku obradu anketa
- Nabavka novog IS-a za upravljanje bazama projekata i naučnoistraživačkih radova
- Razvoj poslovnog IS-a, IS-a Studentske službe, IS-a kadrovske službe – eKadrovi (kreiranje kartona akademskog radnika i sl.), integracija različitih modula informacionih sistema.

9. JAVNO INFORMISANJE, KOMUNIKACIONE STRATEGIJE, 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 komunikacije,
- Promocija Panevropskog univerziteta,
- 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.

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 će biti 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.
- Periodično objavljivanje elektronskog biltena ustanove E-newsletter (2 do 3 puta godišnje), kontinuirano informisanje javnosti 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" ;
- Nova internet stranica ustanove

10. NAUČNO-ISTRAŽIVAČKI RAD

10.1. UNIVERZITETSKI DOKTORSKI STUDIJ TREĆEG CIKLUSA

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.
- Povećanje broja odbranih doktorata na Univerzitetu,
- Podsticanje studenata diplomskih studija na nastavak studiranja na studijama drugog ciklusa i dalje ka trećem ciklusu studija, pravovremenim informisanjem, anketiranjem i motivisanjem sa akcentom na najperspektivnije i najbolje studente PUA „APEIRON“.

- Angažovanje većeg broja profesora u naučno-nastavnim zvanjima kroz doktorske studije trećeg ciklusa, a pogotovo putem mentorstva.
- Podsticanje objavljivanja naučnih radova – doktoranada i mentora.
- Licenciranje novih studijskih programa na doktorskim studijama trećeg ciklusa

10.2. 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 (cilj je da se u planiranom razdoblju najmanje 3 % prihoda direktno refinansira u ove aktivnosti),
- Održavanje naučnih tribina na Univerzitetu, organizovanje i učešće na aktivnostima za popularizaciju nauke; postavljanje odgovarajućih materijala na web stranici panevropskog Univerziteta Apeiron;
- Uključivanje najboljih i najperspektivnijih studenata diplomskih studija u rad na naučnim projektima;
- Osiguravanje neophodne IT opreme kao osnovnog sredstva u naučnoistraživačkom radu;
- Konstantno opremanje laboratorija Univerziteta;
- Praćenje i nadogradnja postojećih te nabavka novih naučnoistraživačkih računarskih licenciranih programa i aplikacija.
- Inteziviranje naučnoistraživačkog rada kroz projekte Naučnoistraživačkog insitutua „APEIRON“

10.3. 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 profesra-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. Uspostavljanje Ličnog kartona akademskog radnika i praćenje razvoja i profesionalnog usavršavanja.
- Podsticanje napredovanja novoprimljenih 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.

10.4. 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.

11. RAZVOJ I UPRAVLJANJE RESURSIMA

11.1. 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 IT opremom 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.

11.2. 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

11.3. 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)
- Povećanje ukupnog prihoda;
- Smanjivanje troškova (kontinuirana kontrola svih kategorija troškova),
- Održavanje visoke stope naplate potraživanja.

- Povećati učešće projektnog finansiranja – do kraja petogodišnjeg perioda ostvarivati kontinuitet rasta projektnog finansiranja sa ciljem da se na kraju ovog perioda ostvari participacija projektnog finansiranja minimalno 15 % od nivoa ukupnog prihoda.

12. RAZVOJ SISTEMA OSIGURAVANJA KVALITETA

12.1. 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

- Odbor za osiguranje kvaliteta: Kontinuitet unaprjeđenja i promovisanja kulture kvaliteta na nivou cijelog Univerziteta.
- Odbor ima obavezu jednom godišnje podnositi izvještaj o svom radu i rezultatima rada Senatu i Upravnom odboru 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.
- Sve službe PUA „APEIRON“ treba da uspostave koordinaciju sa Odborom za kvalitet Univerziteta te najmanje jednom godišnje predlagati mjere poboljšanja (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)
- Kancelarija za kvalitet će izdvojiti postupke, procedure i uputstva koji se odnose na kvalitet visokog obrazovanja, a u skladu sa Standardima i smjernicama za osiguravanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, te ih integrisati u Poslovnik o kvalitetu Panevropskog univerziteta „Apeiron“,

12.2. 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 kvaliteta ustanove 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

12.3. 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 unutarašnju 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 petogodišnjem razdoblju provodi postupak vanjske nezavisne provjere sistema osiguravanja kvaliteta. Prema kriterijima provjere stepena razvijenosti sistema osiguravanja kvaliteta, cilj je 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, a izvještaje raditi u trogodišnjem periodu.

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,

12.4. Eksterna kontrola

STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 23

Provjera kvaliteta na osnovu standarda i kriterija ENQA-SGU

OPERATIVNI CILJEVI

- Institucionalna akreditacija ustanove sa ocjenom većom u odnosu na prethodnu eksternu evaluaciju kvaliteta.
- Akreditacija svih studijskih programa na studijama prvog i drugog ciklusa studija
- Održati visok standard upravljanja kvalitetom ISO 9000:2008 za visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih, naučna istraživanja i eksperimentalni razvoj.

13. RAZVOJ PROSTORNIH KAPACITETA

13.1. Pravna osnova

Uredbom o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova (Sl. glasnik 35/11) utvrđuje se da VŠU mora ispunjavati najmanje 50 % propisanih optimalnih prostornih uslova za redovne studente, a za vanredne studente 25 % te da se ne uzimaju u obzir studenti koji imaju status apsoluta (čl. 6, stav 4. i 5. Uredbe).

13.2. Prostorni kapaciteti

Lokacija	Tip obrazovanja	Opis	Vlasništvo / Zakup	Površina prostora u m ²
Banja Luka	u sjedištu ustanove	I sprat	vlasništvo 1/1	3.203
Banja Luka	u sjedištu ustanove	prizemlje	vlasništvo 1/1	1.062
Banja Luka	u sjedištu ustanove	prizemlje	vlasništvo 1/1	800

UKUPNO – prostor u vlasništvu (sjedište ustanove: BANJA LUKA)				5.065
Banja Luka	u sjedištu ustanove	prizemlje	zakup	1.043
UKUPNO – prostor u zakupu (sjedište ustanove: BANJA LUKA)				1.043
UKUPNO – prostor u sjedištu ustanove u Banjaluci				6.108
Bijeljina	van sjedišta ustanove	-	vlasništvo 1/1	870
Novi Grad	van sjedišta ustanove	-	zakup	400
UKUPNO – prostor van sjedišta ustanove				1.270
TOTAL				7.378

13.3. Minimalno potrebni porostorni kapaciteti po studentu

Pregled površina ukupnog korisnog poslovnog prostora po jednom upisanom studentu prema studijskim programima, odnosno, oblastima obrazovanja (*Uredba o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova, Službeni glasnik Republike Srpske, broj 35 od 04. aprila 2011. godina*)

Tabela: Normirani prostorni kapaciteti po studentu

Studijski program	Naučna oblast	Optimalna površina po upisanom studentu	Potrebna površina po upisanom studentu (redovni studenti)	Potrebna površina po upisanom studentu (vanredni studenti)
Preduzetnički menadžment	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Menadžment bankarstva, finansija i trgovine	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Menadžment javne uprave	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Opšte-pravni studijski program	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Poslovno pravo	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Poslovna informatika	Prirodne nauke	5 m ²	2,50 m ²	1,25 m ²
Računarska grafika i multimedija	Prirodne nauke	5 m ²	2,50 m ²	1,25 m ²
Inženjering informacionih tehnologija	Prirodne nauke	5 m ²	2,50 m ²	1,25 m ²
Nastavnička informatika	Prirodne nauke	5 m ²	2,50 m ²	1,25 m ²
Sestrinstvo	Medicinske i zdravstvene nauke	9 m ²	4,50 m ²	2,25 m ²
Sanitarni inženjering	Inženjerstvo i tehnologija	7 m ²	3,50 m ²	1,75 m ²
Fizioterapija i radna terapija	Medicinske i zdravstvene nauke	9 m ²	4,50 m ²	2,25 m ²
Medicinsko-laboratorijski inženjering	Inženjerstvo i tehnologija	7 m ²	3,50 m ²	1,75 m ²
Menadžment u zdravstvu	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Sportski menadžment	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Sportski trener	Humanističke nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²
Pedagoško-nastavni studijski program (u sportu)	Umjetnost i sport	12 m ²	6,00 m ²	3,00 m ²
Ruski jezik	Društvene nauke	3 m ²	1,50 m ²	0,75 m ²

Nastavno-prevodilački studijski program ruskog jezika	Humanističke nauke	3 m2	1,50 m2	0,75 m2
Drumski saobraćaj i transport	Inženjerstvo i tehnologija	7 m2	3,50 m2	1,75 m2

STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 24

Univerzitet u kontinuitetu ispunjava minimalno propisane uslove Uredbe o uslovima za osnivanje i početak rada visokoškolskih ustanova i o postupku utvrđivanja ispunjenosti uslova koji se odnose na prostorne kapacitete.

OPERATIVNI CILJEVI

- Univerzitet ispunjava najmanje 50 % propisanih optimalnih prostornih uslova za redovne studente
- Univerzitet ispunjava najmanje 25 % propisanih optimalnih prostornih uslova za vanredne studente
- Povećati prostorne kapacitete u vlasništvu ustanove

14. STRATEGIJA OSTVARIVANJA MARKETING CILJEVA

Srce savremenog strategijskog marketinga su segmentacija tržišta, ocjena i izbor ciljanog tržišnog segmenta te pozicioniranje i diferenciranje sa ciljem sticanja konkurentskih prednosti. Ovo je posebno značajno u realizaciji cilja jačanja ugleda ustanove u javnosti, odnosno, sticanje povoljnijeg imidža na određenim tržišnim segmentima.

Sposobnost univerziteta da uspostavi bliske odnose sa sadašnjim i potencijalnim studentima povećava efikasnost u prepoznavanju promjena u potrebama i preferencijama studentske populacije.

Glavne ciljne grupe studenata koje je potrebno obuhvatiti marketing strategijom su:

- Studenti iz BiH koji prvi puta upisuju fakultet po osnovu prethodno završene srednje škole.
- Studenti iz BiH koji se prepisuju sa druge visokoškolske ustanove po osnovu prethodno stečene diplome o završenom visokom obrazovanju ili po osnovu prepisa ocjena
- Studenti koji se upisuju iz zemalja okruženja (Hrvatska i Srbija).

14.1. Strategija pozicioniranja

Pozicioniranje predstavlja način percepcije ustanove od strane pojedinca ili grupe u odnosu na druge visokoškolske ustanove. Pozicioniranje se ostvaruje kroz specifičnu ponudu ustanove i ukupan marketing miks, a sa ciljem zauzimanja značajne i jasno definisane pozicije u svijesti ciljnog korisnika usluge. Pozicioniranje je mjesto koje naše usluge (visoko obrazovanje) zauzimaju u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju, a na osnovu svih relevantnih atributa te usluge.

Pozicioniranje uključuje najmanje sljedeće:

- Identifikacija i razvoj brenda – vrijednosti, imidž i očekivanja.
- Odluku o tržišnim segmentima na koja ćemo se fokusirati.
- Implementacija usvojenog koncepta pozicioniranja.

Strategija pozicioniranja predefiniše ključne vrijednosti izabranih atributa u odnosu na konkurenciju.

U vezi sa dvije osnovne dimenzije, veličina ustanove i kvalitet/prestiž, u sljedećoj tabeli je prezentovana multidimenzionalna perceptualna mapa.

Tabela: Perceptualna mapa (kvalitet i prestiž ustanove / veličina ustanove)

Veličina ustanove / broj studenata	Velika (a)	aC	aB	aA
	Srednja (b)	bC	bB	bA
	Mali (c)	cC	cB	CA
		Nizak (C)	Srednji (B)	Visok (A)

Kvalitet i prestiž

U okviru dimenzije kvaliteta i prestiža u direktnoj korelaciji su: opšti ugled, kvalitet osnovnih studija, mogućnosti za lični razvoj, društvene mogućnosti, moralno i etičko okruženje, tehnička opremljenost, kvalitet prostora, ponuđene mogućnosti nastavka školovanja na master studijama, struktura studenata, kvalitet nastave, kvalitet studijskih programa, bezbjednost na univerzitetu, ugled u javnosti, pozicioniranost na tržištu rada studenata koji su završili osnovne studije i sl.

U okviru dimenzije veličina ustanove / broj studenata, najrelevantaniji atribut je ukupan broj studenata. U okviru ove dimenzije može biti obuhvaćen i broj studenata po profesoru.

Strategija pozicioniranja treba da usmjeri napore ustanove u cilju optimalnog iskorištavanja sposobnosti ustanove sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je instrumente marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija) kombinovati na način koji najbolje odgovara ciljnom tržištu.

Na svakom pojedinom ciljnom tržišnom segmentu potrebno je razviti strategiju pozicioniranja koja podrazumijeva:

- Procjenu trenutne tržišne pozicije ustanove na tržištu,
- Procjena tržišnog potencijala i mogućnosti rasta,
- Izbor željene pozicije,
- Planiranje strategije u cilju dostizanja željene pozicije,
- Implementacija strategije.

Bitno je sagledati poziciju ustanove u odnosu na relevantne konkurente.

(strategija pozicioniranja je opisana u posebnom dokumentu „Strategija ostvarivanja marketing ciljeva“)

14.2. Strategija diferenciranja

Diferenciranje je proces dizajniranja skupa značajnih razlika u cilju da se ponuda diferencira od ponude konkurentskih obrazovnih ustanova. Pored strategija usmjeravanja na ciljane tržišne segmente, strategija diferenciranja je druga generička strategija.

Strategijom diferenciranja osigurava se natprosiječan prinos na kapital u grani jer se diferenciranjem stvara povoljnija odbrambena pozicija u odnosu na konkurenciju. Korisnici ka kojima se usmjeravaju napor ustanove će respektovati te aktivnosti da se kroz diferenciranje izađe u susret njihovim zahtjevima i preferencijama.

Ključ uspješnog diferenciranja je:

- razumijevanje potreba i preferencija studenata,
- privrženost ustanove svojim studentima,
- poznavanje strategije i sposobnosti ustanove te stalno inoviranje.

U uspješnom diferenciranju identitet ustanove ima veoma značajno mjesto. Identitet je način na koji ustanova pokušava da pozicionira sebe i svoje usluge. Da bi identitet funkcionisao, mora biti predstavljan kroz sva raspoloživa sredstva komunikacije i svaki kontakt sa brendom (katalozi, lifleti, dokumenti, društvene mreže...), odnosno, željenu poruku moraju odražavati simboli, boje, slogani, atmosfera, događaji.

Nisu sve diferentne prednosti podjednako značajne u građenju buduće pozicije univerziteta.

Najznačajnije diferentne prednosti koje mogu da obezbijede uspješno pozicioniranje i osiguraju dugoročnu rentabilnost su sljedeće:

- Brend i ugled ustanove u javnosti,
- Akreditacija
- Kvalitet nastavnih programa sa širokim izbornim programom,
- Standardi kvaliteta ISO 9001
- Relativno visoka pozicioniranost ustanove na rang listi WEBOMETRICS (u odnosu na druge visokoškolske ustanove iz okruženja),
- Neformalno obrazovanje (MICROSOFT, CISCO, ADOBE,...)
- Učenje na daljinu,
- Televizija & studentski radio APEIRON
- Tehnička opremljenost,
- Uspješno pozicioniranje diplomiranih studenata na tržištu rada,
- Priznavanje diploma u inostranstvu,
- Kvalitet nastave,
- Mogućnost nastavka studija na master studijima,
- Ponuđene specijalizacije nakon završetka četvorogodišnjeg obrazovanja.
- Mentorski studij prvog ciklusa

Diferenciranje cijenom je osjetljivo jer ukoliko se intezivno koristi (cijana dostupna za sve) može negativno uticati na imidž univerziteta, odnosno, potencijalni korisnici usluge mogu tumačiti da smo manje prestižni od drugih. Puno sigurnija strategija je diferenciranje na osnovu vrijednosti, tj. na osnovu diferentnih prednosti navedenih u prethodnom paragrafu.

Panevropski univerzitet „APEIRON“ treba da komunicira atribut „paneovropski“ koji asocira na univerzalne evropske vrijednosti, mobilnost studenta, bolonjski proces, priznatost diplome u evropskim zemljama. Ideja je da društvo u cjelini poveže Apeiron sa tim vrijednostima. Brend univerziteta reprezentuje suštinske vrijednosti i u osnovi predstavlja korporativni imidž u javnosti.

U diferenciranju slogani imaju veoma značajnu ulogu.

Slogan „Univerzitet evropskih znanja“ te novi slogan „Univerzitet kojem vjerujemo“ mogu da pobude značajne pozitivne konotacije u ciljanoj grupi korisnika usluga, ali uopšte i u cjelokupnoj društvenoj zajednici.

Takođe, ne treba zanemariti ni slogane koji su aktuelni na organizacionim jedinicamam odnosno, na fakultetima Panevropskog univerziteta:

- Fakultet poslovne ekonomije: *Što više znaš, više ćeš da se usudiš*

- Fakultet pravnih nauka: *Pravo je univerzalno*
- Fakultet informacionih tehnologija: *Tvoj projekat za budućnost*
- Fakultet zdravstvenih nauka: *Učimo za život*
- Fakultet sportskih nauka: *Postani i ti dio našeg tima*
- Fakultet filoloških nauka: *Izaberi i ti ruski jezik i približi nam Rusiju*
- Saobraćajni fakultet: *Tvoj najsigurniji put do cilja*

14.3. Strategija brendiranja

Brend je izraz kojim se nazivaju proizvodi i usluge vrhunskog kvaliteta. U svijesti korisnika usluge brend treba da kreira percepciju da na tržištu ne postoji ni jedan drugi proizvod, odnosno, usluga slična našoj. Takav brend korisnik usluge treba da zapamti kao nešto posebno. Izgradnja brenda je najznačajnija funkcija marketinga s obzirom da pozicija brenda presudno utiče na odluku o kupovini. Brendiranje je proces davanja snage brendu i zasniva se na stvaranju razlika kojom se naša usluga diferencira u odnosu na usluge konkurencije, na način da se korisnicima naših usluga pojasni i olakša donošenje odluke, uz istovremeno obezbjeđivanje vrijednosti za ustanovu.

Koncept brendinga čvrsto je povezan sa reputacijom ustanove. Proces izgradnje brenda može trajati decenijama i stvaraju se strpljivošću i istrajnošću u primjeni odgovarajućeg marketing koncepta.

U nekim drugim oblastima privlačenje korisnika može se ostvariti takmičenjem u cijenama usluga, međutim, u visokom obrazovanju niska školarina u percepciji korisnika usluge može da asocira na jeftine programe sa niskim kvalitetom. Panevropski univerzitet treba da teži jakom brendu koji kod korisnika usluge trenutno kreira pozitivan doživljaj koji gradi povjerenje i pouzdanost na taj način da studenti biraju baš našu ustanovu na kojoj će pohađati studij i koju će preporučiti svojim prijateljima.

Kada se utvrde najznačajnije komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju, brending treba da ustanovi obezbijedi najznačajnije benefite kroz zaštitu ustanove od konkurencije i kreiranje „barijere ulaska“, što treba da omogući fleksibilnost u pogledu cjenovne politike.

Stvaranje veze sa brendom podrazumijeva da korisnici usluga doživljavaju univerzitet kao „onaj pravi“ koji ispunjava svoja obećanja. SVI KONTAKTI IZMEĐU STUDENATA I ZAPOSLENIH U USTANOVU MORAJU BITI POZITIVNI.

Jak brend asocira na redukcije ključnih rizika, a ključni rizik povezan sa studiranjem je da student neće moći da se uspješno pozicionira na tržištu rada nakon završetka studija. Uspješnim završetkom studija se svakako smanjuje rizik u pogledu kvalitetnog zapošljavanja u prestižnim organizacijama nakon završetka studija. U tom kontekstu, veoma je značajno predstaviti naše studente koji su se po završetku studiranja na Panevropskom univerzitetu uspješno zaposlili i izgradili svoje karijere.

Osnovni nosioci vrijednosti brenda (Kotler) su:

- Diferenciranost – koliko se brend razlikuje od konkurencije,
- Relevantnost – kolika je privlačnost brenda,
- Poštovanje – koliko je brend priznat i poštovan,
- Znanje – koliko su korisnici usluge upoznati i prisni sa brendom.

Primjer asocijacije sa brendom je Univerzitet „Shouthampton“ čiji je institucionalni logo delfin, a ideja je da se komunicira pamet i prijateljstvo.

Panevropski univerzitet „APEIRON“ treba da komunicira atribut „panevropski“ koji asocira na univerzalne evropske vrijednosti, mobilnost studenta, bolonjski proces, priznatost diplome u evropskim zemljama. Ideja je da društvo u cjelini poveže Apeiron sa tim vrijednostima. Brend univerziteta reprezentuje suštinske vrijednosti i u osnovi predstavlja korporativni imidž u javnosti.

Logo i slogani imaju ključnu ulogu u pojačavanju suštinske vrijednosti. Ime ustanove („panevropski“), slogani („Univezitet evropskih znanja“ ili „Univerzitet kojem vjerujemo“, „Vaš projekat za budućnost“, „Učimo za život“,...), vizuelni identitet i ostali elementi pažljivo su odabrani kako bi najbolje reprezentovali misiju i cilj univerziteta.

Dva osnovna slogana Panevropskog univerziteta: „Univezitet evropskih znanja“ i „Univerzitet kojem vjerujemo“.

U cilju kreiranja i jačanja brenda ustanove predložene su sljedeće aktivnosti:

- Uspostaviti intezivnije odnose sa javnošću,
 - Komunikacija sa diplomiranim studentima i formiranje aalumni mreže;
 - Aktivnija komunikacija sa aktivnim studentima;
 - Stavljanje akcenta na saradnju sa stranim ustanovama, mobilnosti studenata, kvalitetu nastavnog porcesa, komparativnim prednostima (naučni skupovi, konferencije, učenje na daljinu,...),
 - Inteziviranje korištenja društvenih mreža
 - Facebook & Twiter
 - Youtube
 - Instagram
- Inteziviranje uloge Centra za vođenje karijere (prakse, alumni, saradnja,...) i Kancelarije za kvalitet,
- Razvoj inoformacionog sistema,
- Nova internet stranica,
- Kreiranje njuzletera (*eng. Newsletter*) - informisanje o bitnim događanjima tokom čitave godine

Mjere usmjerene ka povećavanju zadovoljstva korisnika usluga (podizanje zadovoljstva korisnika usluga ima direktnu implikaciju na jačanje brenda i imidža ustanove, povjerenje javnosti te neprocjenjiv uticaj na tražnju, što za direktnu posljedicu ima povećan broj novoupisanih studenata, ali i mogućnost fleksibilnije politike cijena):

- Anketiranje studenata (ocjena studijskih programa; ocjena akademskog osoblja; ocjene stručnih službi...).
- Rješavanje žalbi studenata.
- Redizajn internet stranice
- Anketa diplomiranih studenata – potrebno je napraviti anketu koja ima za cilj prikupljanje podataka o diplomiranim studentima, kako su se pozicionirali na tržištu rada, njihovo napredovanje u formalnom i neformalnom obrazovanju, koliko im stečena znanja pomažu u poslu koji obavljaju, koliko im je trebalo vremena da pronađu prvo zaposlenje i sl.

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti rješavanju žalbi studenata i zahtjeva studenata, upoznavanju studenata sa njihovim pravima, procedurama podnošenja žalbi i sl.

14.4. Strategija marketing miksa

Proizvod – kao instrument marketing miksa

U uslugama visokog obrazovanja nastavni kadar, odnosno, oni koji isporučuju direktno uslugu, može biti ključan za kreiranje pozitivne percepcije kod studenata (kvalitet predavanja, odnos prema studentu, kriteriji prilikom provjere znanja, mogućnosti komunikacije). Administrativno osoblje koje je u direktnoj komunikaciji sa studentima takođe ima jak uticaj na percepciju studenta i njegovo mišljenje o kvalitetu ukupne usluge.

S druge strane, studenti kao korisnici usluge takođe utiču na kvalitet usluge, da li prisustvuju predavanjima, da li su aktivni ili pasivni u nastavnom procesu, da li koriste nedozvoljena sredstva prilikom provjera znanja (prepisivanje, bubice i sl.). Naročito je bitan uticaj studenata na ostale aktivne i potencijalne studente.

Fizičko okruženje usluge doprinose kvalitetu usluge kao npr. prostor, tehnička opremljenost, parking prostor, udžbenici, promotivni materijal.

Jezgro, odnosno, suštinu usluge visokog obrazovanja određuje ne samo iskustvo studenta sa uslugom, nego i percipiranje te usluge bez iskustva, tako da na stavove i mišljenje studenata kao korisnika usluge značajan uticaj imaju i drugi faktori kao što su: prijatelji, kolege, mediji i sl.

Neke od mjera usmjerene na jačanje pozitivne percepcije u odnosu na kvalitet isporučene usluge:

- Rješavanje zahtjeva studenata u kratkim rokovima
- Rješavanje žalbi studenata u kratkim rokovima
- Informisanje studenata o procedurama žalbi
- Mjerenje vremena rješavanja žalbi i donošenja rješenja i odluka od datuma podneska.
- Povećati broj besplatnih rekreativnih sadržaja za studente (bazen, sportske dvorane ili škole plesa za parove i sl.),
- Besplatni kursevi ili kursevi uz minimalne naknade za studente i njihove roditelje (npr. strani jezici ili ECDL kursevi).
- Povećavanje pozitivne percepcije kod studenata o mogućnostima komunikacije sa Centrom za vođenje karijere (prakse, studijska putovanja, takmičenja,...)
- Nova internet stranica
- Bolje informisanje studenata (Newsletter; Oglasna tabla; SMS komunikacija; Omogućavanje pristupa dijelovima IS-a – lični karton studenta; Omogućavanje pristupa naučnim kartonima akademskih radnika...)

Nova konkurencija ne ogleda se samo u onome što se nudi u učionicama, već je značajno bitno ono što se dodaje klasičnom "pakovanju" u formi dodatnih usluga, reklame, oglašavanja, finansijskih uslova, proces isporuke (sistem učenja na daljinu) i ostalih karakteristika bitnih za korisnika usluge.

U ovom planu nije dat akcenat na nove studijske programe kao nove proizvode, jer se podrazumijeva da svaki novi studijski program znatno utiče na vrijednost, tržišnu poziciju i brend ustanove.

Učešće ustanove u projektima je poseban proizvod koji ima ogroman potencijal i koji u perspektivi može da značajno doprinese razvoju ustanove i njenom ugledu u javnosti i akademskoj zajednici. Uspjeh tih aktivnosti uslovljen je zapošljavanjem novih kadrova koji imaju kompetentnost i iskustvo u učešću i realizaciji takvih projekata. Naučnoistraživački institut Panevropskog univerziteta „APEIRON“ i njegova promocija mogu imati značajnu ulogu u tim aktivnostima.

Cijena – kao instrument marketing miksa

Cijena je instrument marketing miksa koji u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa treba da obezbijedi realizovanje marketing ciljeva, misije te kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.

U pozicioniranju cijene treba uzeti u obzir ekonomske (troškovi, tražnja, konkurencija) i psihološke aspekte.

Cijena na korisnika usluge utiče dvojako, obavještava ga koje troškove može da očekuje, ali što je u visokom obrazovanju jednako bitno, obavještava ga i o očekivanom kvalitetu usluge.

Neka istraživanja su pokazala da su kandidati veoma oprezni prilikom izbora obrazovnih ustanova čije su školarine znatno niže od konkurentskih ustanova i da razmišljaju na način da postavljaju pitanje šta nije u redu sa tom ustanovom te da pretpostavljaju da neka druga ustanova koja ima više školarine nudi bolje i kvalitetnije obrazovanje. Niže cijene mogu značajno da oštete ugled ustanove u javnosti.

Ipak, kada je riječ o visini školarine, krajnju riječ daju studenti – koja je to visina školarine koju oni mogu i žele da plate.

Prilikom donošenja odluke o izboru obrazovne ustanove, kod značajnog broja korisnika usluge akademski prestiž može imati presudan uticaj na donošenje odluke bez obzira na visinu školarine. U tom kontekstu izrada potpuno nove internet stranice i predstavljanje akademskih radnika putem naučnih kartona radnika prema javnosti je veoma značajno.

Distribucija – lokacija kao instrument marketing miksa

U visokom obrazovanju, lokacija može biti jedan od ključnih elemenata uspješnog poslovanja. To je važan faktor koji ima dominantan značaj na dostupnost i raspoloživost usluge.

Sjedište Panevropskog univerziteta „APEIRON“ je u Banjoj Luci, a licencirana su odjeljenje ustanove u Bijeljini i u Novvom Gradu.

Sistem učenja na daljinu je značajna komparativna prednost u odnosu na konkurenciju i isti je potrebno dalje razvijati i usavršavati.

Promocija – kao instrument marketing miksa

Promocija je proces komuniciranja između univerziteta i korisnika usluge koja za cilj ima kreiranje pozitivnog stava i mišljenja, a koja treba da dovede do favorizovanja usluge u odnosu na konkurenciju. Efikasnost promocije uslovljena je drugim instrumentima marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija, kadrovi, proces), odnosno, promocija ne može nadomjestiti slabosti u efikasnosti drugih instrumenata.

Univerzitet treba da ima efektivnu komunikaciju sa svojim sadašnjim i potencijalnim studentima i javnošću. Svi zainteresovani treba da budu obaviješteni o ciljevima, ponudi i aktivnostima.

Potrebno je voditi računa i o internoj komunikaciji (zaposleni i postojeći studenti).

Prema Kotleru, jednom od najpoznatijih autora iz oblasti marketinga, obrazovne ustanove treba da koriste odnose sa javnošću, marketing publikacije i u manjoj mjeri oglašavanje.

Promocija ustanove treba da bude u potpunosti usaglašena sa ciljanim tržišnim segmentima, odnosno, potrebno je više koristiti marketing segmente, a smanjiti instrumente promocije masovnog marketinga. Takođe, bitno je obratiti više pažnju na direktnu komunikaciju (PR, komunikaciju putem društvenih mreža, publikacija, internet stranice, njuzletera i sl.)

Eksterno komuniciranje - odnosi sa javnošću

Panevropski univerzitet treba da komunicira sa različitim grupama (studenti, roditelji, zaposleni i društvena zajednica) čiji interesi su različiti.

- a) U cilju uspješnog vođenja ovih, značajnim dijelom, promotivnih aktivnosti potrebno je kontinuirano tokom čitave školske godine održavati kontakte sa ciljnim medijima te ih efikasno i pravovremeno informisati o značajnijim sadržajima i dešavanjima na univerzitetu. Odnosi sa javnošću treba da kreiraju poželjne vijesti o ustanovi, da ih učine interesantnim i da ih prezentuju javnosti. Publicitet je „besplatno oglašavanje.“ Efekat publiciteta može imati na nekim tržišnim segmentima veći efekat od propagande.
- Publicitet, kao sredstvo komuniciranja sa javnošću ima niz prednosti u odnosu na propagandu: veća je vjerodostojnost, informacija se pojavljuje kao vijest, a ne kao plaćeni oglas, ima elemente dramatizacije, odnosno, riječ je o događajima koji su prikazani kao vijesti i time privlače veću pažnju.
- Publicitet se povećava kreiranjem događaja koji mogu privući pažnju javnosti i ciljanih tržišta: proslave godišnjica, promocije knjiga, izložbe, sajmovi, takmičenje.
- Na novoj internet stranici odnosi sa javnošću trebaju imati poseban izdvojen prostor i treba im posvetiti značajnu pažnju.
- b) Osim bitnih događaja koji se prezentuju javnosti, sektor odnosa sa javnošću treba da pronalazi i druge aktuelne priče interesantne za javnost (studentske prakse, takmičenja, studentski život,...)
- c) Neki univerziteti u EU imaju čak uvedene telefonske linije za domaće zadatke („homework phone line“) putem kojih su profesori na raspolaganju studentima čak i u večernjim satima. Na Panevropskom univerzitetu profesori moraju biti na raspolaganju studentima u svojim kabinetima u tačno određenom danu i terminu u sedmici tokom čitave školske godine. To bi imalo značajnu pozitivnu percepciju - „profesori su dostupni studentima“.
- d) Tehnička služba treba kreirati e-mejl liste i strukturirati ih na način da ih možemo na efikasan način koristiti u komunikaciji (e-mejl lista poslovnih partnera, e-mejl lista diplomiranih studenata, e-mejl lista aktivnih studenata, e-mejl lista zaposlenih radnika)
- e) Sponzorstva - u cilju predavljanja humane i uspješne slike Univerziteta kao ustanove koja podržava mlade ljude i njihov uspjeh, potrebno je sponzorirati pojedine kulturne manifestacije te pojedine umjetnike i mlade enuzijaste, vrhunske sportiste.
- f) Putem odnosa sa javnošću, javne promocije i kampanje, afirmisati Univerzitet kao instituciju koja će ispuniti očekivanja i zahtjeve: studenata, nastavnika, poslodavaca i društva u cjelini:
- Isticati visoki kvalitet nastavnog kadra, stručnost menadžmenta i osposobljenost radnika u administraciji,
 - Komparativne prednosti na korektan način maksimalno spominjati i potencirati,
 - Objasniti osnovne principe studiranja po Bolonjskoj deklaraciji koji su primijenjeni na Panevropskom univerzitetu,
 - Prezentovati način studiranja,
 - Isticati korektan odnos profesora i zaposlenih prema studentima.
- g) Komuniciranju putem društvenih mreža treba posvetiti maksimalnu pažnju i dio strategije promocije bazirati na ovom vidu odnosa sa javnošću. Komuniciranje putem društvenih mreža mora biti pod stalnom kontrolom (dnevna kontrola) i konstantno tokom čitave godine.

U cilju uspješnog vođenja ovim značajnim dijelom promotivnih aktivnosti, potrebno je u kontinuitetu u toku čitave školske godine održavati kontakte sa ciljanim medijima i efikasno ih i pravovremeno informisati o značajnijim sadržajima i dešavanjima na Univerzitetu.

Marketing publikacije:

- a) Brucoški vodič
- b) Njuzleter
- c) Izdavanje godišnjeg izvještaja (bilten) – u ovom izvještaju se prezentuju rezultati koje je ustanova ostvarila tokom godine u cilju sticanja povjerenja javnosti, zaposlenih radnika i studenata. Izvještaj treba da bude jednostavan i profesionalan.
- d) Lifleti;
- e) Plakati,
- f) Vodiči za strukovne akademije i ostale neformalne vidove obrazovanja.

Oglašavanje i ostali instrumenti promocije

Oglašavanje je plaćena komunikacija koja se prenosi preko mas medija (televizija, novine, magazini, radio, direktna pošta, bilbordi). Ovaj vid promocije može se više koristiti na ciljanim tržištima na kojima nemamo značajno tržišno učešće, a na kojima postoji značajan potencijal rasta tržišnog učešća.

Kroz promotivne poruke, a u uskoj vezi sa brendiranjem, potrebno je promovisati vizuelni identitet ustanove, a koji podrazumijeva:

- Definisanje zaštitne boje - plava boja. U TV spotovima i na publikacijama plava boja je i ranije bila dominantna. Prijedlog ja da ubuduće dominantnost plave boje bude OBAVEZNA u svim sredstvima promocije (spot, liflet, bilbord, internet stranice).
Problem u izboru plave boje kao zaštitne je dominantnost crvene boje enterijera u sjedištu. Ovaj problem može biti riješen ili izmjenom eneterijera ili izborom crvene boje kao druge zaštitne boje pored plave.
- Vizuelni identitet treba da bude prepoznatljiv na internet stranici, internim i eksternim dokumentima, kancelarijama, učionicama, hodnicima, prilikom promocije (konkursi, vodiči, nastavni planovi, internet stranica, enterijer ustanove, bilbordi, interni i eksterni dokumenti, lifleti, rokovnici, časopis, sveske, olovke, ...).

Kako bi osigurali prepoznatljivost vizuelnog identiteta i dobru percepciju u javnosti, neophodno je izvršiti prethodnu selekciju prije objavljivanja promotivnog proizvoda te one koji ne ispunjavaju minimalne dizajnerske kriterije za objavljivanje vratiti na doradu. Takođe, potrebno je izvršiti prethodnu kontrolu sadržaja promotivne poruke od strane odjeljenja odnosa sa javnošću (u saradnji sa drugim odjelima i/ili menadžmentom i/ili rektoratom).

Redizajn internet stranice

Najvažniji vid komunikacije sa javnošću Panevropski univerzitet ostvaruje putem oficijelnih internet stranica. Univerzitet ima dvije oficijelne osnovne internet stranice: www.apeiron-uni.eu i www.apeiron-edu.rs i veći broj internet stranica za posebne namjene (Naučnoistraživački institut, Centar za vođenje karijere, naučne konferencije, televizija,...). Potrebno je napraviti novu redizajniranu internet stranicu koja objedinjuje na jednom mjestu sve relevantne informacije. Interent stranica mora biti moderno dizajnirana, kreirana kao CMS stranica, mora postojati mogućnost kasnije integracije sa postojećim modulima IS-a, mora biti jednostavna za snalaženje, sa horizointalnim i verikalnim menijima, sa dodatnim informacijama na dnu stranice...

Projekat strukture internet stranice, dizajna treba završiti u kratkim rokovima, kako bi svi relevantni sadržaji bili na raspolaganju javnosti prije otpočinjanja upisne kampanje u drugom upisnom roku.

Student kao naš najjači adut u marketing miksu

Kada student bira koji fakultet studirati, donosi jednu od najvećih životnih odluka. Ta odluka podrazumijeva ulaganje vremena, novca i velikog truda. Student za svoja ulaganja očekuje kvalitetan studentski život. Za većinu studenata pojam "studentski život" ne predstavlja samo sticanje teorijskih znanja i određenih vještina, nego obuhvata i lični razvoj te mogućnost doprinosa društvenoj zajednici.

Koji fakultet upisati je prvi značajan izbor za mnoge studente starosne dobi od 18 do 20 godina. Taj izbor ima još veći značaj ako je riječ o prvoj generaciji studenata iz porodice. Za ovu grupu Kotler, jedan od najcjenjenijih stručnjaka iz marketinga u svijetu, tvrdi da „prijem na fakultet za mnoge porodice ostaje krajnja mjera porodičnog uspjeha i statusa. U Americi neke porodice čak kažu da je „dokumenat o upisu na fakultet neizbrisiv kriterijum prihvatanja i društvenog pozicioniranja.“

Promotivni materijali koji se distribiraju potencijalnim studentima treba da sadrži jasne i kompletne informacije te da informiše o prednostima intelektualnog i društvenog života na ustanovi.

Na odabir fakulteta koji se upisuju utiče čitav niz faktora kao npr. porodica, vršnjaci, mediji, idoli i slično. Kroz anketu Analiza motivacionih i marketinških faktora prilikom upisa, koju popunjavaju svi novoupisani studenti, dolazi se do odgovora o najznačajnijim faktorima koji utiču na donošenje odluke o studiranju.

Studenata treba posmatrati kao klijente i ključne aktore, a cilj marketinga treba da bude razvoj dugoročnih odnosa, jer su studenti najvredniji resurs Univerziteta. Zadovoljstvo studenta treba da bude u centru aktivnosti. Ankete kojima se mjeri to zadovoljstvo potrebno je redovno provoditi. Stopa studentskog zadovoljstva varira tokom vremena i u uskoj je korelaciji sa kvalitetom usluge. Student je onaj koji prenosi sliku o univerzitetu. Propaganda od usta do usta treba da bude naš najjači marketinški adut.

John F Welch Jr, bivši direktor kompanije General Electric rekao je da „Kvalitet predstavlja najbolju garanciju lojalnosti kupaca, najjaču odbranu od konkurencije iz inostranstva i jedini put za stalno održavanje rasta i zarade“.

Postoji uska korelacija između kvaliteta usluge, satisfakcije studenata i profitabilnosti ustanove. Viši nivo kvaliteta isporučene usluge dovodi do veće satisfakcije kod studenata, a što direktno implicira jačanje brenda i ugleda ustanove u javnosti.

Izazov nije samo u tome da studenti budu zadovoljni, mnogi konkurenti su u stanju da to postignu. Izazov je da se kod studenta stvori oduševljenje i lojalnost.

Istraživanja su potvrdila da je zadovoljstvo studenta u uskoj korelaciji sa:

- isporukom usluge i entuzijazmom profesora,
- različitim stilovima predavanja,
- mogućnosti da se dožive svjetska iskustva realnih životnih situacija („case study“)
- učenje i zabava u isto vrijeme,
- stvaranje percepcije ozbiljnog, odnosno, strogog, ali korektnog pristupa.

Zadovoljni studenti će propagandom "od usta do usta" znatno smanjiti troškove promocije i povećati ugled ustanove u javnosti. Nezadovoljni studenti imaju poptuno suprotan efekat. Negativni marketing od usta do usta ima znatno jači efekat i može prouzrokovati značajnu štetu

po ustanovu. Negativna raspoloženja moraju biti kontrolisana. Problemi sa kojima se studenti sreću i njihovi zahtjevi moraju na korektan način biti tretirani.

Procedure podnošenja žalbi, ali i prijedloga (formulari sa prijedlozima, e-mejl, internet stranica) moraju biti jednostavne kao i postupak njihove evaluacije.

Bez obzira na napore svih zaposlenih da se isporuči najkvalitetnija usluga i nastojanja da stepen zadovoljstva studenta bude što veći, u praksi će se dešavati greške. Imajući u vidu kako izrazito nezadovoljan student može uticati na druga mišljenja i percepcije sadašnjih studenata, ali jednako važno i na percepciju potencijalnih studenata, veoma je važno da se sa negativnim iskustvom pravilno postupa. Od ključnog značaja je da se reaguje brzo i iskreno. Kroz reakciju ustanove, student treba da zaista osjeti da se neko brine o njima i da je njegov problem dobio zasluženu pažnju i tretman. Sljedeći postupci mogu biti bitni u ispravnom pristupu u takvim situacijama:

- Sa studentom koji je podnio žalbu potrebno je stupiti u kontakt u što kraćem roku. Ukoliko je reakcija spora, to će direktno za posljedicu imati znatno veću vjerovatnoću da dođe do nezadovoljstva i negativne usmene propagande. Osim žalbi, zahtjevi studenata takođe moraju biti tretirani na sličan način.
- Prihvatiti odgovornost za nezadovoljstvo studenta.
- U servisiranju ovakvih žalbi, ali i zahtjeva studenata, bitno je da komunikacija bude korektna.
- Žalbu studenta riješiti brzo i na zadovoljstvo studenta. Neopravdane žalbe i zahtjeve treba argumentovano odbiti, ali obavezno vodeći računa o tome da se u obrazloženju navede korektna argumentacija (u pisanoj formi i po potrebi u usmenoj komunikaciji).
- Uspostaviti mehanizme kontrolisanja rokova rješavanja žalbi i ostalih podnesaka studenata.

O korektnom tretmanu student će svakako prenijeti svoja zapažanja u pogledu tretmana i korektnosti većem broju svojih kolega, kako na ustanovi tako i van nje („studenti kao ambasadori univerziteta“).

STRATEŠKI RAZVOJNI CILJ broj 25

Povećanje broja aktivnih studenata najmanje za 20 % u petogodišnjem periodu

OPERATIVNI CILJEVI

- Povećati upis na prvu godinu studija na studijama prvog ciklusa za 4 % na godišnjem nivou, odnosno, za 20 % u petogodišnjem periodu trajanja ove strategije
- Povećati upis na prvu godinu studija na studijama drugog ciklusa za 10 % na godišnjem nivou, odnosno, za 50 % u petogodišnjem periodu trajanja ove strategije
- Povećati upis na prvu godinu studija na studijama trećeg ciklusa za 20 % na godišnjem nivou, odnosno, za 100 % u petogodišnjem periodu trajanja ove strategije
- Smanjiti ispis na svim nivoima studiranja (manje od 1 % u odnosu na ukupan broj aktivnih studenata)
- Povećati upis na više godine studija prvog ciklusa – prepis sa drugih visokoškolskih ustanova i nastavci školovanja nakon gubitka statusa studenta

15. PERIOD TRAJANJA

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

OVJERA AKTA

Broj protokola:

1.3-74-4/20

Datum protokola:

29.01.2020. godine

Oznaka akta:

PUA-Q.SRU 2020-2025 Rev 001

Datum stupanja:

06.02.2020. godine

Odgovorno lice/potpis:

(1) ime i prezime

Zoran Ž. Avramović

titula i zvanje

Akademik prof. dr

Avramović Z. Zoran

potpis

(2) ime i prezime

Danko Ćremović

titula i zvanje

projekt menadžer, dipl.inž

[Signature]

potpis

Funkcija potpisnika:

(1)

Rektor

(2)

Predsjednik upravnog odbora

Zvanični pečat:



16. PRILOG br. 1: HODOGRAM AKTIVNOSTI STRATEGIJE

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

	Strateški cilj	Operativni cilj	Aktivnost	Dokumenti, rezultat	Odgovorni saradnici	Trajanje aktivnosti
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 2020-2025
		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	Kontinuirano godišnje 2020-2025
		Analiza informacija sa tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata	Anketiranje diplomiranih studenata	Izvještaj o zapošljavanju dipl.studenata	Centar za vođenje karijere	Kontinuirano godišnje 2020-2025
2	Povećanje postignuća studenata na svim studijskim programima u pogledu uspješnosti studiranja i ishoda	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 istim	Senat, studentska služba	Do januara 2022
		Uspješnost upisa održavati u rasponu od 78% do 85%, povećati	Analiza prolaznosti na svim predmetima	Izvještaj o prolaznosti i akcioni plan za poboljšanje iste i povećanje broja	NNV, Senat	Kontinuirano godišnje 2020-2025

		uspješnost prelaska na II ciklus, Smanjenje broja studenata koji su izgubili status, Povećanje prosječne ocjene studiranja, Povećanje broja diplomiranih		diplomiranih		
3	Povećati ukupnu satisfakciju studenata	Povećati ponudu vannastavnih aktivnosti	Osmisliti radionice, okrugle stolove, rekreaciju, kurseve, neformalne oblike obrazovanja	Plan za realizaciju vannastavnih aktivnosti na godišnjem nivou	Centar za vođenje karijere	Kontinuiran o godišnje 2020-2025
		Omogućiti studentima podnošenje žalbi	Formalizovati procedure rješavanja žalbi	Procedura po prigovoru studenata	UO, Senat	Januar 2020
		Razvoj sistema učenja na daljinu	Usvojiti akcioni plan o unapređenju sistema učenja na daljinu	Terminski plan o unapređenju E learninga	Služba za E learning	Januar 2022
		Razvoj informacionih sistema	Potpuno automatizovati informacioni sistem	Odluka o unapređenju inf. sistema	Služba za E podršku nastavi	Mart 2022

			ustanove			
4	Analiza povratnih informacija tržišta o zapošljavanju diplomiranih studenata	Anketiranje diplomiranih studenata	Izrada Anketa za diplomirane studente i njihova obrada	Izveštaj o diplomiranim studentima	CVK	Kontinuirano o Januar 2020 – januar 2025
5	Jačanje univerziteta u pogledu broja, kvalifikovanosti i kompetentnosti profesora u naučno nastavim i stručnim zvanjima	Ispunjavanje svih uslova propisanih Zakonom o visokom obrazovanju	Ispunjenost uslova u pogledu broja, kvalifikovanosti i kompetentnosti nastavnog osoblja	Zakon o visokoškolskom obrazovanju RS		Kontinuirano 2020-2025
		Kontinuirano ocjenjivanje profesora putem studentske ankete	Izrada anketa i njihova obrada	Izveštaj NNV, Senat	Referent za kvalitet	Godišnje Januar 2020 – januar 2025
		Intenziviranje dvosmjerne mobilnosti profesora unutar RS, BiH i inostranstvo	Analiza potpisanih ugovora i potpisivanje novih	Potpisivanje Ugovora o saradnji	Prorektor za međunarodnu suradnju	Oktobar 2020 – oktobar 2025
		Intenziviranje angažovanosti profesora i saradnika u naučno istraživačkom radu kroz projekte	Analiza dosadašnjeg udjela u naučno istraživačkom radu	Akcioni plan za povećanje angažovanosti naučno istraživačkog rada	Naučno istraživački institut	Kontinuirano 2020-2025
6	Osiguravajuća	Povećanje bibliotekarskog	Analiza bibliotekarskog	Plan za povećanje	Rukovodilac	Kontinuirano 2020-

		fonda	og fonda i analiza načina financiranja povećanja fonda	bibliotekarskog fonda	biblioteke, UO	2025
		Poboljšanje opremljenosti učionica sa računarima i licenciranim softwermima	Analiza opremljenost i učionica i analiza načina financiranja nabaveke računara i softwera	Plan nabavke računara i softwera	UO	Do marta 2022
		Organizovanje tematskih studentskih radionica	Akcijski plan o organizaciji radionica	Izveštaj o organizovanim radionicama	Centar za vodjenje karijere	Semestraln o Oktobar 2020 – oktobar 2025
		Intenziviranje komunikacije student profesor imenovanjem mentora tudentima	Analiza nastavnog kadra na NNV i imenovanje mogućih mentora	Odluka o imenovanju mentora	NNV, Senat	Oktobar 2020 – oktobar 20205
7	Prikupljanje, korištenje i analiziranje informacija relevantnih za upravljanje nastavnim i ostalim aktivnostima	Objavljivanje nove internet stranice ustanove	Izrada nove internet stranice ustanove	Objava nove internet stranice ustanove	IT alužba	Januar 2021
		Implementacija IS za upravljanje dokumentacijom	Izrada akcijskog plana na uvođenju IS za upravljanje dokumentacijom	Dokument za uvođenje IS	IT služba	Januar 2020– Januar 2021
		Rasvoj IS sistema učenja na daljinu	Izrada akcijskog plana na razvoju IS za učenje na	Dokument za uvođenje IS	Služba za E learning	Oktobar 2020 – Januar 2021

			daljinu			
		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 2020 –April 2021
		Razvoj poslovnog IS. Studentske službe, Isa kadrovske službe, uvezivanje inf.sistema	Izrada akcijskog plana na razvoju IS za studentsku službu, kadrovsku službu	Dokument za uvođenje IS	Služba za IT podršku	Oktobar 2021
8	Redovno, cjelovito i objektivno informisanje javnosti	Komunikacija sa bivšim studentima i jačanje alumni asocijacije	Kontinuiran o jačati način komunikacij e sa bivšim studentima	Izvještaji Alumni asocijacije	Centar za vođenje karijere., Alumni asocijacija	Kontinuiran o oktobar 2020 – oktobar 2025
		Povezivanje sa privrednim subjektima u regiji	Provjeriti potpisane sporazume o saradnji	Baza potpisanih sporazuma o saradnji	Centar za vođenje karijere	Kontinuiran o oktobar 2020 – oktobar 2025
		Upoznavanje javnosti o postignućima studenata, novim studijskim programima, Uspostavljanje intenzivnih odnosa sa javnošću.	Analizirati uključenost studenata u obavještavan je 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 2020 – oktobar 2025

9	Dostupnost informacija o radu Univerziteta svim zainteresovanim stranama	Omogućiti zainteresovanim stranama aktivnu komunikaciju kroz informacijske sisteme	Uspostaviti aktivnu komunikaciju u svim zainteresovanim stranama	Sistem informisanja	IT služba	Januar 2023
10	Jačanje brenda i akademskog prestiža ustanove	Pozitivno mišljenje i stavovi studenata i zaposlenih	Jačanje brenda kroz razvoj marketing događaja i akcija	Izveštaj o sprovedenim akcijama	Centar za vođenje karijere, PR	Kontinuirano o oktobar 2020 – oktobar 2025
11	Reforma doktorskog studija kao trećeg ciklusa visokog obrazovanja	Povećanje broja odbranjenih doktora i magisterija	Analiza rezultata i usvajanje plana	Izveštaj službe Plan za poboljšanje rezultata	Služba za III ciklus studija	Kontinuirano o 2020 – 2025
		Podsticanje studenata na nastavak studiranja pravovremenim informisanjem, i motivisanjem	Analiza i razvijanje instrumenata za podsticanje studenata	Izveštaj službe	Služba za II ciklus studija	Kontinuirano o 2020 – 2025
		Podsticanje objavljivanja zajedničkih naučnih radova	Usvajanje dokumenta o zajedničkim naučnim radovima	Izveštaj o objavljenim zajedničkim naučnim radovima	NNV, Senat, Naučno istraživački institut	Kontinuirano o 2020 – 2025

1 2	Podsticanje naučno istraživačkog rada nastavnog osoblja	Povećanje broja objavljenih radova Povećanje broja naučnih projekata Održavanje naučnih tribina Jačanje međunarodne saradnje	Analiza naučno istraživačkog rada i razvijanje instrumenata za napredak naučno istraživačke karijere	Plan za razvijanje istraživačkih karijera, povećanje naučnih projekata i tribina	Naučno istraživački institut	Kontinuirano 2020 – 2025
1 3	Naučno napredovanje i usavršavanje nastavnog kadra	Jačanje naučnih kompetencija profesora	Utvrdjivanje istraživačkog profila kroz analize na NNV	Izveštaj o istraživačkim projektima	Institut za naučno istraživački rad	Kontinuirano 2020 – 2025
		Podsticanje napredovanja novoprimitljenih profesora	Utvrdjivanje načina za napredovanje novoprimitljenih profesora i njegova primjena u nastavi i istraživačkom radu	Dokument za podsticanje napredovanja	Dekan, Kadrovska služba	Kontinuirano 2020 – 2025
		Podsticanje mobilnosti i doktorskog usavršavanja profesora	Analiza potpisanih ugovora i potpisivanje novih	Ugovori o mobilnosti nastavnog kadra	Institut za međunarodnu saradnju	Kontinuirano 2020 – 2025
		Podsticanje angažmana profesora u radu odbora i udruženja i saradnje sa privrednim subjektima	Analiza potpisanih sporazuma i potpisivanje novih	Sporazumi o suradnji	Institut za međunarodnu saradnju, Centar za vođenje karijere	Kontinuirano 2020 – 2025

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	Kontinuirano 2020 – 2025
		Urediti arhiv stručnih projekata, studija i ekspertiza	Razviti instrumente za uređivanje arhiva	Baza stručnih projekata i ekspertiza	Biblioteka, IT služba	Mart 2022
1 5	Kontinuirani razvoj i poboljšanje materijalnih resursa	Poboljšanje opremljenosti informatičkom opremom – nabavka i instalacija nove opreme	Analiza resursa i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO, IT služba	2022
		Poboljšanje i osavremenjivanje lab.opreme	Analiza resursa i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO,	2022
		Nabavka novih paketa licenci	Analiza isteka licenci i razvoj plana za financiranje novih prema potrebi	Plan nabavke opreme	UO	2022
		Povećanje bibliotekarskog fonda	Analiza bibliotečkog fonda i razvoj plana za financiranje nabavke	Plan nabavke novih knjiga i stručnih časopisa	UO	2023

1 6	Razvoj ljudskih resursa	Usklađivanje kadrovske politike sa stvarnim potrebama i planovima	Analiza kadrova i upoređivanje sa potrebama i planovima	Izveštaj kadrovske službe	Kadrovska služba	Kontinuirano 2020-2025
		Podsticanje mobilnosti profesora	Analiza potpisanih sporazuma i potpisivanje novih	Baza potpisanih sporazuma i Ugovora o mobilnosti	Institut za međunarodnu suradnju	Kontinuirano 2020-2025
1 7	Osigurati racionalno poslovanje i optimalno trošenje sredstava	Održavati postojeći nivo i povećavati udio vlastitih izvora finansiranja	Analiza načina finansiranja	Finansijski plan	UO	Kontinuirano 2020-2025
1 8	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 2020-2025
		Ulazak na nova tržišta	Analiza načina ulaska na nova tržišta	Marketinški plan	UO	Kontinuirano 2020-2025
		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 2020-2025
		Povećati učešće projektnog	Analiza mogućnosti projektnog	Učešće u projektima	UO	Godišnje 2020-2025

		finansiranja	finansiranja			
		Održavanje visoke stope naplate potraživanja kroz kontinuiranu kontrolu	Razviti instrumente za naplatu potraživanja	Izvještaj finansijske službe	Finansijska služba	Kontinuirano 2020-2025
19	Uspostavljanje odgovarajuće organizacijske strukture kao integrisanog dijela sistema kvaliteta	Kontinuirano unapređenje i promovisanje kulture kvaliteta na Univerzitetu	Analiza rada Odbora za kvalitet	Izvještaj o radu Odbora za kvalitet	UO, Senat	Godišnje 2020-2025
		Srovođenje planske provjere sistema kvaliteta na nivou svih Fakulteta	Provjera efektivnosti primjene postupaka sistema kvaliteta po Fakultetima	Izvještaji Odbora za kvalitet o sprovođenju sistema kvaliteta	NNV, Senat, UO	Godišnje 2020-2025
		Uspostavljanje koordinacije svih službi PUA Apeiron sa Odborom za kvalitet	Radni sastanci svih službi Univerziteta sa Timom za kvalitet	Izvještaj Tima za kvalitet sa radnog sastanka	Odbor za kvalitet, UO	Godišnje 2020-2025
		Izdvojiti postupke, procedure i uputstva koji se odnose na kvalitet visokog obrazovanja	Integracija postupaka, procedura i uputstava u skladu sa Standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja sa Poslovnikom o kvalitetu PUA Apeiron	Poslovnik o kvalitetu PUA Apeiron	Kancelarija za kvalitet	2021
2	Razvijanje	Izrada	Razvoj instrumenata	Samoevaluacio	Odbor za	Godišnje –

0		samoanalize	za samoanalizu	ni izvještaj	kvalitet	2020-2025 U periodu od 1-3 god.
		Izrada swot analize svakog fakulteta posebno	Razvoj instrumenata za swot analizu	Swot analiza	NNV, Odbor za kvalitet	Godišnje 2020-2025
		Evaluacija rada stručnih službi	Razviti i obraditi ankete za stručne službe	Izvještaj o radu stručnih službi	Odbor za kvalitet	Godišnje 2020 -2025
2 1	Razvoj i sprovođenje procedura za unutrašnje i vanjske provjere	Definisanje procedure interne provjere sistema osiguranja kvaliteta	Realizacija procedure interne provjere sistema osiguranja kvaliteta	Pravilnik o internoj provjeri sistema kvaliteta	UO, Odbor za kvalitet	2021
		Postupak vanjske nezavisne kontrole kvaliteta	Angažman za vanjsku provjeru kvaliteta	Izvještaj o vanjskoj provjeri kvaliteta	UO	Petogodišnje razdoblje od 2020
2 2	Samoevaluacija kvaliteta	Anketiranje studenata, anketiranje zaposlenih radnika, anketiranje diplomiranih studenata	Analiza anketa	Izvještaj o rezultatima anketa	Centar za vođenje karijere	Godišnje 2020-2025
2 3	Provjera kvaliteta na osnovu ENQA kriterija	Akreditacija studijskih programa i insitucionalna reakreditacija	Izrada samoevaluacionog izvještaja ustanove i aplikacionog obrasca za studijske programe	Aplikacioni obrazac i samoevaluacioni izvještaj	UO, Senat	2020-2021

PRILOG br. 2: SWOT analiza

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

Snage	Slabosti
• Jasna misija i ciljevi • Dobre konkurentske vještine • Potvrđeno tržišno liderstvo • Dobra likvidnost i profitabilnost • Adekvatni finansijski izvori • Pristup ekonomiji obima • Konkurentske prednosti • Sposobnost inovacije proizvoda • Dokazani menadžment • Dobar imidž ustanove u javnosti • Kvalitetan nastavni kadar • Dobro razvijeni nastavni programi	• Nedovršen informacijski sistem (radni nalozi, e-document) • Izostanak kontinuirane kontrole i analize pojedinih kategorija troškova (troškovi nabavke, troškovi radne snage) • Nedovoljna kontrola radnih učinaka (nastavno osoblje, administracija) • Spora implementacija uvođenja neformalnih vidova obrazovanja • Prisustvo operativnih problema • Tromost sistema
Prijetnje	Šanse
• Nepovoljna politička situacija • Recesija i loša ekonomska situacija • Ulazak nove konkurencije na tržište • Pad imidža ustanove uslijed nepredviđenih okolnosti • Izmjene u implementaciji strategije visokog obrazovanja u BiH • Visoko pozicionirana tačka rentabilnosti • Tržište visokog obrazovanja pokazuje prve znakove stagnacije	• Ulazak na nova tržišta i tržišne segmente (tržište Hrvatske, Sarajeva, Cazinske Krajine i dobojske regije) • Novi studijski programi • Saradnja sa drugim ustanovama • Odnosi sa javnošću • Specijalistička usmjerenja • Master studiji i doktorski studiji, • Rast tržišta. • Neformalno obrazovanje (akademije, kursevi, različiti vidovi neformalne edukacije) • Jačanje imidža i ugleda ustanove u javnosti (odnosi sa javnošću, odnosi sa studentima, odnosi sa zaposlenim radnicima) • Učešće u projektima (TEMPUS, IPA fondovi EU, ostali projekti) • Mogućnost izdavanja kolaudiranih diploma sa nekom od visokoškolskih ustanova iz bližeg okruženja