



**VLADA CRNE GORE**  
**MINISTARSTVO EKONOMIJE**

**DRAFT**

**STRATEGIJA ZA CJELOŽIVOTNO PREDUZETNIČKO UČENJE CRNE GORE**  
**2020-2024. GODINA**

**Podgorica, decembar 2019. godine**

# Sadržaj strategije

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Uvod.....   | 3         |
| 2. Analiza postojećeg stanja.....  | 4         |
| 2.1. Osnovni makroekonomski podaci Crne Gore.....  | 4         |
| 2.2. Razvojne potrebe i potencijali .....  | 5         |
| 2.3. Analiza zainteresovanih strana .....  | 6         |
| 2.4. Proces implementacije politike preduzetničkog učenja .....  | 7         |
| 2.5. Analiza ostvarenih rezultata .....  | 8         |
| 2.6. Ostvarenost indikatora opštih ciljeva.....  | 10        |
| Kada je riječ o dostignućima <b>indikatora</b> Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2015-2019. godina po ciljevima, analiza je pokazala sljedeće: ..... | 10        |
| 2.7. Analiza međunarodnih izvještaja i benchmark analiza.....  | 12        |
| 2.8. Metode analize stanja.....  | 14        |
| 3. Usmjerenje strateškog razvoja .....   | 15        |
| 3.1. Usklađenost sa strateškim dokumentima .....   | 15        |
| 3.2. Usklađenost sa strateškim dokumentima na nacionalnom nivou .....  | 16        |
| 3.3. Usklađenost sa procesom evropskih integracija na nacionalnom nivou i strateškim .....   | 18        |
| 4. Vizija i strateški ciljevi .....  | 19        |
| 4.1. Prioriteti strateškog razvoja.....  | 20        |
| 4.2. Vizija.....   | 20        |
| 4.3. Strateški ciljevi.....  | 21        |
| 5. Kapaciteti za monitoring implementacije Strategije i izveštavanje .....   | 29        |
| 5.1. Ministarstvo ekonomije .....  | 29        |
| 5.2. Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje .....  | 30        |
| 5.3. Proces monitoringa i implementacije.....  | 31        |
| 5.4. Komunikacija .....  | 33        |
| 5.5. Finansijski okvir .....   | 33        |
| Aneks 1 .....  | 36        |
| <i>Tabelarni pregled sa indikatorima učinka koji prate realizaciju aktivnosti na nivou operativnih ciljeva unutar strateških ciljeva.....</i>                      | <i>36</i> |
| Aneks 2 .....  | 39        |
| <i>Status razvoja, uspostavljanja i implementacije politike preduzetničkog učenja .....</i>  | <i>39</i> |
| Anex 3 .....   | 41        |
| <i>Doprinosi ključnih aktera - primjeri dobre prakse .....</i>   | <i>41</i> |
| Anex 4 .....   | 45        |
| <i>Iskustva u EU na formiranju Nacionalnog partnerstva.....</i>  | <i>45</i> |

## Lista skraćenica

|          |   |
|----------|---|
| AP       | Akcionni plan                                     |
| BSC BAR  | Biznis start up centar Bar                        |
| CSO      | Centar za stručno obrazovanje                     |
| CANU     | Crnogorska akademija nauka i umjetnosti           |
| EBRD     | Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj         |
| ETF      | Evropska trening fondacija                        |
| EU       | Evropska unija                                    |
| ERASMUS+ | Program EU za obrazovanje, trening, mlade i sport |
| EUROSTAT | Statistički zavod EU                              |
| ILO      | Međunarodna organizacija rada                     |
| IPC      | Inovaciono – preduzetnički centar                 |
| ISOP     | Institut za socijalnu i obrazovnu politiku        |
| MBA      | Montenegro Business Alliance                      |
| MEK      | Ministarstvo ekonomije                            |
| MSP      | mala i srednja preduzeća                          |
| MP       | Ministarstvo prosvjete                            |
| MN       | Ministarstvo nauke                                |
| NP       | Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje    |
| MONSTAT  | Uprava za statistiku Crne Gore                    |
| OECD     | Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj       |
| OC       | Operativni cilj                                   |
| PKCG     | Privredna komora Crne Gore                        |
| SBA      | Akt o malim preduzećima                           |
| SC       | Strateški cilj                                    |
| UDG      | Univerzitet Donja Gorica                          |
| UMPCG    | Unija mladih preduzetnika Crne Gore               |
| UNDP     | Program za razvoj Ujedinjenih Nacija              |
| UCG      | Univerzitet Crne Gore                             |
| UPCG     | Unija poslodavaca Crne Gore                       |
| ZZZCG    | Zavod za zapošljavanje Crne Gore                  |
| ZZŠ      | Zavod za školstvo crne Gore                       |

## 1. Uvod

Crna Gora se opredijelila da u svom formalnom i neformalnom obrazovnom sistemu ima jasno usmjerene ka sveobuhvatnoj primjeni preduzetničkog učenja koje se tretira dvojako. Sa jedne strane pojedinci se motivišu da budu preduzetniji, inovativniji i prilagodljiviji savremenom poslovnom okruženju koje se brzo mijenja, razvijajući preduzetničke osobine koje su neophodne za produktivno radno mjesto. S druge strane, preduzetničko učenje obuhvata sve oblike obrazovanja i obuke - formalno, neformalno (ono što se uči izvan standardnog obrazovnog programa) i informalno (ono što se nauči slučajno) - doprinoseći preduzetnijem razmišljanju i ponašanju.

Prihvatajući širi koncept u formulaciji i realizaciji preduzetničkog učenja, u Crnoj Gori se kreiraju ključni zahtjevi o tome kako upravljati i razvijati škole i fakultete, kako osavremeniti nastavničku profesiju i proces učenja, promovišući preduzetništvo unutar svake komponente sistema učenja gdje je to objektivno moguće (od osnovnog obrazovanja do univerziteta, kao i kroz sistem obrazovanja odraslih), sa jasnom potrebom da se ishodi preduzetničkog učenja nadograđuju na ranije učenje. Preduzetništvo kao jedna od osam ključnih kompetencija postaje ključni podsticaj za oslobađanje kreativnog razmišljanja, rješavanja problema, identifikovanja mogućnosti i procjene rizika koji pomažu stvaranje i unapređenje preduzetničkog karaktera pojedinaca, ali i poslovne i društvene zajednice u cjelini.

Iskustvo u procesu kreiranja i implementacije politike malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (u nastavku tekstu MSP) ukazuje da su ljudski resursi i unapređenje znanja i vještina jedan od ključnih prioriteta. Za razvoj preduzetničkog učenja neophodno je da se unaprijedi konceptualni okvir koji stvara uslove u kome akteri pružaju ključni doprinos unapređenju preduzetništva. Preduzetnici i nakon što realizuju ideju i ostvare cilj, teže da iznađu nove mogućnosti, da budu kreativni i da rješavaju probleme. U skladu s tim, preduzetničko učenje treba biti podstaknuto praktičnom/preduzetničkom nastavom, da bi se postigli kvalitetni ishodi za djecu i mlade. Preduzetničke vještine treba da se uče, praktikuju i koriste svaki dan, u svakom segmentu obrazovnog procesa, stvarajući jednake šanse kako bi svaka mlada osoba mogla da postigne svoje najbolje.

Politika cjeloživotnog preduzetničkog učenja definisana ovom Strategijom je jasno usmjerena ka efikasnoj implementaciji, a planirani rezultati se mogu ostvariti uspostavljanjem:

- Partnerstva institucija javnog, privatnog i civilnog sektora i koncentracijom svih raspoloživih resursa (ljudskih, institucionalnih, administrativnih, finansijskih...);
- Vlasništva i odgovornosti koje podrazumijeva da svi partneri participiraju i u procesu implementacije politike, uključujući monitoring i evaluaciju;
- Snažnog liderstva, prvenstveno od strane obrazovnih institucija, koje obezbjeđuju primjenu koncepta preduzetničkog učenja;
- Institucionalizacije Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje koje treba da snažno podrži efektivnu implementaciju i utiče na posvećenost svih aktera i postizanje konsenzusa u jačanju okvira politike preduzetničkog učenja.

Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore 2020-2024. godina usklađena je sa metodologijom iz Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata (Službeni list Crne Gore br. 54/2018) kojom se definiše okvir i proces kreiranja strateških dokumenata. Pri izradi Strategije vodilo se računa i o ključnim nacionalnim, EU strateškim dokumentima i preporukama koje u sebi prepoznaju politiku razvoja malih i srednjih preduzeća, održivog inkluzivnog razvoja, obrazovanja, zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa.

Istovremeno, Strategija je zasnovana na analizi stanja i indikatorima koji doprinose utvrđivanju postojećeg stanja. Takođe, utvrđene su ključne prepreke i izazovi dosadašnjeg razvoja i na tim osnovama formulisani prioriteti razvoja. Kroz Akcioni plan su utvrđene konkretne aktivnosti čija realizacija treba da doprinese ostvarenju strateških ciljeva. Akcionim planom se definiše i vremenski period realizacije i potrebna finansijska sredstva na godišnjem nivou.

## 2. Analiza postojećeg stanja

Aktivnosti na uspostavljanju sistema preduzetničkog učenja u Crnoj Gori sprovode se u kontinuitetu od 2008. godine (u stručnom obrazovanju još od 2004. godine) u skladu sa principima definisanim Oslo Agendum i Aktom o malim preduzećima.

U okviru procesa definisanja nove Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje, urađena je analiza postojećeg stanja koja, pored pregleda osnovnih makroekonomskih pokazatelja i analize potreba i potencijala, obuhvata strateški okvir uspostavljanja koncepta preduzetničkog učenja, analizu zainteresovanih strana, razvoj i implementaciju preduzetničkog učenja na nivou formalnog i neformalnog obrazovanja, kao i analizu ostvarenih rezultata i indikatora prethodne strategije i međunarodnih izvještaja koji tangiraju ovu oblast.

### 2.1. Osnovni makroekonomski podaci Crne Gore

Raspoloživi statistički podaci ukazuju na transformaciju ekonomskog razvoja Crne Gore sa tradicionalnih industrijskih ka uslužnim sektorima. U takvim okolnostima sektor MSP ima značajniju ulogu. Prema podacima Poreske uprave broj mikro, malih i srednjih preduzeća i zaposlenih bilježi kontinuiran rast, gdje je samo u 2018. godini registrovano 10,38% više preduzeća u odnosu na 2017. godinu, dok je ukupan broj zaposlenih povećan za 6,38%. Učešće MSP u ukupnoj zaposlenosti iznosi 76,34%, a u bruto dodatoj vrijednosti oko 71% (podatak iz 2017.)

Međutim, i pored značajnog napretka koje ostvaruje sektor MSP, preduzetništvo i dalje ne predstavlja ključnu opciju kojoj teže mladi ljudi u Crnoj Gori. Prema anketi Međunarodne organizacije rada – ILO, sprovedenoj tokom 2016. godine, u Crnoj Gori većina svih zaposlenih mladih je zaposlena za platu – 90.0%, (92,7% među ženama i 87,6% među muškarcima). Samozaposleni mladi čine ukupno 9.9% ukupno zaposlenih, 1,5% su poslodavci, 5,1% su zaposleni za sopstveni račun i 3,3% su pomažući članovi porodice. Veći procenat manje obrazovanih mladih je samozaposleno nego što su radnici za platu, ali veći procenat mladih sa završenim visokim stepenom obrazovanja su radnici za platu u odnosu na samozaposlene. U urbanim sredinama mladi samozaposleni uglavnom biraju ovaj tip zapošljavanja da bi sebi omogućili veća primanja (27,6% u poređenju sa 7,2% u ruralnim sredinama). U oba regiona, skoro trećina mladih je izabrala samozapošljavanje zbog nemogućnosti pronalaska posla u nekom preduzeću (30,6% u ruralnim i 27,9% u urbanim područjima). Prema pomenutoj anketi, više od pola (51,8%) mladih ispitanika je još uvijek u sistemu obrazovanja (45,4% je završilo školovanje i 2,8% je napustilo prije završetka ili je bez škole). Među trenutnim učenicima/studentima, tri najpoželjnije oblasti obrazovanja su društvene nauke, biznis i pravo (33,1%), tehnika, tehnologija i građevinarstvo (14,9%) i ostale usluge (14,2%). Iako je poljoprivreda jedan od četiri glavna razvojna prioriteta Vlade, broj trenutnih učenika koji se fokusiraju na poljoprivredu ili veterinarstvo je samo 1,8%. Kako mladi stare, sve više su uključeni u aktivnosti tržišta rada tako da kada je riječ o onima od 29 godina, jedna polovina (49,2%) je zaposlena. Oko 17% devetnaestogodišnjaka je nezaposleno i ne obrazuje se, a 29,5% među mladima koji imaju 27 godina.

Prema raspoloživim statističkim podacima, demografska kretanja ukazuju da radna populacija u Crnoj Gori stari, sa smanjenjem u starosnim grupama 45-49 i 50-54 godine, a povećava se u dobnim grupama 55-59 i 60-64. Istovremeno, tržište radne snage karakteriše visoka stopa nezaposlenih, posebno mladih.

U Crnoj Gori je 25.5% mladih zaposleno, (87.7% radi u sektoru usluga). Podaci iz 2015. godine pokazuju da je stopa nezaposlenosti mladih (15-24 godina) bila 34.5%, a u 2018. 29,4% dok je ukupna stopa nezaposlenosti bila 16,5% (15-64 godina), a u 2018. 15,5%. Stopa nezaposlenosti mladih je iznad prosjeka EU-28 (20.7% u 2015. godini), ali niža od stope nezaposlenosti mladih u zemljama regiona<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.un.org.me/Library/Youth-Empowerment/Preduzetnis%cc%8ctvo%20mladih%20-%20Preporuke%20za%20javne%20politike.pdf>

Na osnovu raspoloživih podataka možemo zaključiti da je neophodno i dalje snažno promovisati i podsticati preduzetničko učenje i preduzetničku orijentaciju kao prioritetni profesionalni izbor mladih ljudi.

## 2.2. Razvojne potrebe i potencijali

Crna Gora je otvorena tržišno orijentisana preduzetnička ekonomija sa dominantnim uslužnim sektorom, ali sa težnjom da se razvijaju i specifični sektori prerađivačke industrije koji imaju potencijal rasta. Nosioci održivog ekonomskog razvoja su mikro, mala i srednja preduzeća koja svoju konkurentnost zasnivaju prevashodno na znanju i inovativnosti. Takva orijentacija mora biti podržana kroz stalno usavršavanje i sticanje specifičnih znanja i vještina potencijalnih i postojećih preduzetnika i zaposlenih, generisanih u okviru formalnog i neformalnog obrazovnog sistema na svim nivoima i u skladu sa potrebama tržišta rada.

Godišnje analize anketa o potrebama zaposlenih ukazuju da mladi ljudi imaju težnju da nakon završenog školovanja nađu posao kod poslodavca. U tom neskladu između ponude i tražnje za odgovarajućim znanjem i vještinama, dolazi do izražene nezaposlenosti mladih ljudi, pa pokretanje sopstvenog biznisa kod mladih je najvećim djelom rezultat prevazilaženja statusa nezaposlenog.

Iskustva Privredne komore Crne Gore (u nastavku teksta PKCG) i drugih udruženja poslodavaca, kroz saradnju sa preduzećima, ukazuju na problem neadekvatne radne snage, u smislu znanja i odnosa prema poslu/obavezama, a što govori da postoji disbalans između potražnje i ponude kvalitetne radne snage na tržištu rada u Crnoj Gori.

Tokom aprila 2016. godine, PKCG je sproveda Anketu poslodavaca na uzorku od 130 privrednika iz 16 crnogorskih opština i različitih oblasti poslovanja. Rezultati su pokazali da crnogorski visoko obrazovni sistem djelimično zadovoljava potrebe preduzeća za kadrovima, a 21,5 % ispitanika smatra da ne obezbjeđuje. Takođe, polovina anketiranih ima problema da nađe odgovarajuće visoko obrazovne kadrove koji su specijalisti za djelatnost u kojoj posluju.

Najznačajniji rezultati ankete koju je Institut za socijalnu i obrazovnu politiku (u nastavku teksta ISOP sproveo u periodu od septembra do decembra 2018. godine i u periodu od juna do septembra 2019. godine, putem direktnih anketiranja u Baru, Podgorici, Danilovgradu i Nikšiću a na uzorku od ukupno 2.036 ispitanika/ca su sljedeći:

- 72% ispitanika smatra da opšta poslovna kultura u Crnoj Gori ne podstiče preduzetništvo;
- 64% ispitanika bi se prije opredijelilo za državni posao i manju platu nego za sopstveni biznis i tvrde da je u državnom sektoru plata sigurna i radi se mnogo manje nego u privatnom sektoru;
- 68,5 % ispitanika smatra da je procedura otvaranja preduzeća vrlo jednostavna i dostupna;
- 27,6% ispitanika smatra da je nakon završenog fakulteta u dovoljnoj mjeri spremno i obučeno za početak sopstvenog biznisa i u dovoljnoj mjeri edukovano da opstane na tržištu;
- 68% ispitanika smatra da za uspješnost u privatnom biznisu nije važno formalno obrazovanje već je bitnija inovativna ideja, preduzetnički duh i spremnost na rizik;
- 64,5% ispitanika tvrdi da mladi u Crnoj Gori ne žele da se bave poslom za koji nisu školovani i da se redovno susreću sa takvim stavom.

Analizirajući preduzetničke osobine, istraživanje Crnogorske akademije nauke i umjetnosti – CANU je pokazalo da građani Crne Gore raspolažu zavisnim osobinama koje, uzete zajedno, čine sklonost ka preduzetničkom ponašanju. S obzirom da preduzetnici odražavaju fundamentalne karakteristike sredine u kojoj žive, najznačajnije preduzetničke osobine koje su izdvojene su inovativnost, samopouzdanje, ali i sklonost ka riziku kao rezultat vremena u kome živimo (proces društvene transformacije).

Takođe, jedno od ranijih istraživanja Univerziteta Crne Gore (u nastavku teksta UCG) o motivima osnivanja preduzeća u Crnoj Gori ukazuje da dominantan motiv uključivanja u biznis predstavlja ekonomska nužnost, odnosno nezaposlenost ili nemogućnost pronalaženja drugog prihvatljivog posla. Ako uzmemo u obzir da ispitanici, koji su polazeći dominantno od ovog motiva ulazili u preduzetnički posao, imaju znatno manje izražene osobine koje karakterišu uspješne preduzetnike, kao i znatno niži nivo obrazovanja, očigledna je

potreba da se učini dodatni napor da se obezbijede ovim preduzetnicima mogućnosti sticanja dodatnih znanja i vještina za uspješno upravljanje i učestvovanje u biznisu.

### 2.3. Analiza zainteresovanih strana

U kontekstu realizacije Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina, ključnu ulogu u postizanju ciljeva predstavljaju zainteresovane strane čije aktivnosti su prepoznate kao aktivne mjere koje treba da doprinesu ostvarenju definisanih ciljeva, a čije efekte će osjetiti sami korisnici.

Centralnu ulogu ima Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje (u nastavku teksta NP), koristeći kao podlogu iskustvo stečeno kroz sprovođenje prethodne strategije.

Pregled strukture ključnih zainteresovanih strana za cjeloživotno preduzetničko učenje:

**Grafik 1: Struktura ključnih zainteresovanih strana za cjeloživotno preduzetničko učenje**



U sistemu izvršne vlasti, ključnu ulogu ima Ministarstvo ekonomije (u daljem tekstu MEK), tj. Direktorat za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje EU fondovima, koji je zadužen za kreiranje i praćenje sprovođenja Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina. U prethodnom periodu njeno kreiranje i praćenje sprovođenja bili su u nadležnosti bivše Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća, koja je u periodu donošenja prve Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2008-2013. godina, važila za ključnu nacionalnu instituciju za kreiranje i implementaciju politike MSP, sa raspoloživim operativnim i programskim resursima i mrežom lokalnih i regionalnih biznis centara.

Od 2012. godine, status tadašnje Direkcije kao samostalne institucije se mijenja i ona postaje organ u sastavu Ministarstva ekonomije, koji je koordinirao izradom i implementacijom druge Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2015-2019. godina.

Imajući u vidu pozitivna iskustva i najbolje prakse u uspostavljanju efikasnog procesa koordinacije u formulisanju politika i strateških dokumenata, Ministarstvo ekonomije je formiralo *Radnu grupu za izradu Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina*. Zadatak Radne grupe je da koordinira sve neophodne aktivnosti na pripremi Strategije, a posebno:

- Pripremi informaciju o trenutnom stanju u oblasti formalnog i neformalnog obrazovanja;
- Uskladi dokument sa usvojenim nacionalnim i EU dokumentima iz ove oblasti;
- Utvrdi strateške i operativne ciljeve samog dokumenta;
- Definiše mjere i aktivnosti u okviru ciljeva i indikatore za ostvarenje rezultata;
- Pripremi okvirni višegodišnji Akcioni plan Strategije (2020-2024.) i Akcioni plan za 2020-2021.;
- Organizuje javnu raspravu o Strategiji;
- Učestvuje u pripremi Izvještaja o realizaciji godišnjih akcionih planova Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina, kao i pripremi dvogodišnjih akcionih planova.

Istovremeno, Radna grupa predstavlja platformu za **ponovno uspostavljanje i institucionalizaciju Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje.**

Nacionalno Partnerstvo<sup>2</sup> je uspostavljeno prilikom donošenja<sup>3</sup> prve Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2008-2013. godina, okupljajući niz partnera javnog i privatnog sektora kako bi podržali i koordinirali implementaciju politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja u Crnoj Gori. U posljednjih par godina, Partnerstvo je uglavnom svoj rad zasnivalo na entuzijazmu njegovih članica koje su kroz organizaciju različitih događaja nastojali da ključnim akterima stave do znanja da potreba za ovakvim jednim tijelom koje će pratiti razvoj preduzetničkog učenja i promovisati preduzetničko učenje kroz formalni i neformalni sistem obrazovanja zaista postoji. NP predstavlja partnerstvo javne vlasti, akademske zajednice, predstavnika privrede i nevladinog sektora koji u zajedničkom cilju teže koherentnosti i povezivanju u različitim oblastima nacionalne politike obrazovanja, zapošljavanja i ekonomije i ispunjenju ciljeva Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina. Takođe, partnerstvo ima realnog osnova da osigura da učenje o preduzetništvu bude obuhvaćeno na nivou EU kroz razgovore u pregovaračkim poglavljima (posebno u Poglavlju 20 Preduzetništvo i industrijska politika).

Organizacije koje realizuju mjere definisane u okviru Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje takođe predstavljaju ključne zainteresovane strane. Ovdje spadaju, između ostalih, predškolske ustanove, škole, univerziteti, organizacije za podršku razvoju biznisa, nevladine organizacije, mala i srednja preduzeća, donatorske organizacije itd., koje direktno rade na unapređenju ponude cjeloživotnog obrazovanja, proširenju koncepta i razvijanju učenja koje se zasniva na projektima sa raznim socijalnim partnerima. Pomenuti akteri predstavljaju glavni instrument putem kojeg se razvijaju programi vezani za preduzetništvo, osposobljavanje korisnika, kao i sveobuhvatno unapređenje preduzetničkog učenja u sistemu formalnog i neformalnog obrazovanja.

Na kraju, kao ključne korisnike treba prepoznati djelove društva na koje sprovođenje same Strategije ima najviše uticaja – djecu, vaspitače, učenike, nastavnike, studente, mlade, žene u biznisu, potencijalne i postojeće preduzetnike itd.

#### 2.4. Proces implementacije politike preduzetničkog učenja

U okviru modela preduzetničkog obrazovnog ekosistema<sup>4</sup> analiziraju se njegove **četiri razvojne faze**:

- Pre-strategija;
- Razvoj inicijalne Strategije;
- Implementacija Strategije i konsolidacija i razvoj prakse;
- Aktivnosti u podsticanju i razvoju preduzetničkog učenja kao dominantnog trenda u mišljenju cjelokupne javnosti (**Mainstreaming**).

Uvažavajući prezentovanu metodologiju, može se ocijeniti da je u prethodnom periodu Crna Gora napravila izuzetan napredak ka uspostavljanju modela preduzetničkog učenja na svim nivoima

<sup>2</sup> Mandat Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje ističe 2019. godine.

<sup>3</sup> Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća je još 2008. godine formirala prvo Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje, koje je 2011. godine dobilo novi oblik sa donošenjem odluke Vlade Crne Gore kojim je formirano novo Nacionalno partnerstvo sa zadatkom da osigura implementaciju mjera i aktivnosti za uspostavljanje i jačanje cjeloživotnog preduzetničkog učenja i izvještava o sprovođenju Strategije.

<sup>4</sup> Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurship Education, Report and Evaluation of the Pilot Action High Level Reflection Panels on Entrepreneurship Education initiated by DG Enterprise and Industry and DG Education and Culture, March 2010.



obrazovanja. Još u periodu izrade prethodne strategije, moglo se zaključiti da su završene razvojne faze koje se odnose na period Pre-strategija i razvoj inicijalne Strategije.

Analiza (Aneks 2 – Status razvoja, uspostavljanja i implementacije politike preduzetničkog učenja) razvoja modela preduzetničkog učenja ukazuje koji segmenti politike preduzetničkog učenja su na nivou implementacije Strategije (Faza 3) ili su već postali konvencionalni (mainstreaming) i dominantni trend sveukupne javnosti (završna Faza 4). Generalno, može se zaključiti da se Crna Gora nalazi u fazi 3, sa težnjom ka ulasku u završnu fazu 4, a što se posebno odnosi na sljedeće elemente:

❖ **Okvir nacionalne strategije**

- Kontinuirano praćenje i redovna procjena preduzetničkog obrazovanja u smislu kvaliteta sprovedenih aktivnosti i postignutih ishoda učenja
- Preduzetničko obrazovanje je potpuno integrisano u inicijalnu obuku svakog nastavnika

❖ **Obrazovno-vaspitne ustanove**

- Progresivno uspostavljanje partnerstva sa biznisom u svim školama
- Pomjeranje preduzetničkog obrazovanje sa srednjeg ka osnovnom i post-srednjem obrazovanju

❖ **Nastavnici**

Inicijalna i kontinuirana obuka o preduzetništvu dostupna je svim zainteresovanim nastavnicima

U Aneksu 2 predstavljeni su ključni elementi koji karakterišu politiku preduzetničkog učenja shodno pomenutim završnim fazama razvijenosti primjene politike preduzetničkog učenja.

## 2.5. Analiza ostvarenih rezultata

Aktivno angažovanje ključnih aktera u sferi preduzetničkog učenja, uključujući u određenoj mjeri i NP, pomoglo je uspješnoj implementaciji Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje (2015-2019), čime se Crna Gora potvrdila kao lider i primjer dobre prakse u regionu.

Ključni elementi koji karakterišu razvijenost politike preduzetničkog učenja odnose se na to da je preduzetničko obrazovanje dostupno u svakoj školi, ugrađeno u nastavni plan i program kao dio cjelokupnog nastavnog koncepta, ali i kao poseban predmet, inicijalna i kontinuirana obuka o preduzetništvu dostupna je svim zainteresovanim nastavnicima, uspostavljeni su mehanizmi podrške za implementaciju, dostupne su resursne baze nastavnih materijala, ugrađeni su mehanizmi redovne saradnje na različitim nivoima sistema sa jasno definisanim i prihvaćenim ulogama i odgovornostima različitih aktera (uspostavljanje partnerstva sa biznisom u školama), sagledana je ostvarenost ključnih indikatora prethodne Strategije.

### ***Preduzetništvo u nastavnom planu i programu predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja<sup>5</sup>***

Preduzetničko učenje je uključeno u nastavni plan i program svih osnovnih škola kao međupredmetna tema i izborni predmet, publikovan je Program obuke kojim se nastavnici osposobljavaju da integrišu učenje za preduzetništvo u redovne nastavne aktivnosti, a u gimnazijama i opšteobrazovnim predmetima u srednjim stručnim školama realizuje se kao međupredmetna tema i kao izborni predmet. Uveden je modul/predmet preduzetništvo u svim obrazovnim programima srednjeg stručnog obrazovanja, dok je u sektoru Ekonomija, pored ovog modula, uveden i modul/predmet Preduzeće za vježbe.

Sve predškolske ustanove implementiraju preduzetničko učenje kroz primarni program za predškolsko obrazovanje za djecu uzrasta od 3 do 6 godina starosti.

Preduzetništvo se u osnovnoj školi izučava kao međupredmetna tema u svim predmetnim programima i kao izborni predmet. Za ovaj program se školske 2014/15 godine opredijelilo 335 učenika osmog razreda što čini 4,2% od ukupnog broja učenika u ovom razredu na nivou države. Od školske 2017/18 izborni predmet preduzetništvo se realizuje sa jednim časom nedjeljno u sedmom, osmom i devetom razredu osnovne škole. Predmet je školske 2017/18 odabralo 1.621 učenika u 52 škole (32%).

Implementacija preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme izvodi se na specifičan, i u mnogome

<sup>5</sup> Izvor podataka: Izvještaji o realizaciji Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2015, 2016, 2017, 2018.

različit način od one kod obaveznih nastavnih predmeta. U tom smislu urađen je program obuke kojim se nastavnici osposobljavaju da integrišu učenje za preduzetništvo u redovne nastavne aktivnosti. Program obuke je prošlo 2.700 nastavnika što čini više od 50% zaposlenih u osnovnim školama. Jednodnevne seminare su prošli i svi direktori osnovnih škola.

Preduzetničko učenje u srednjem opštem obrazovanju sprovodi se kroskurikularno po programu: *Međupredmetna oblast preduzetničko učenje u predmetnim programima za opšte srednje obrazovanje* koji je usvojen od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje. Od školske 2015/16 u svim gimnazijama preduzetničko učenje se implementira kao međupredmetna tema, tako da su svi učenici u gimnazijama u svim razredima obuhvaćeni preduzetničkim obrazovanjem. U srednjim stručnim školama ovaj program se primjenjuje za opšteobrazovnu grupu predmeta. U gimnazijama se implementira i izborni predmet za prvi ili drugi razred gimnazije. U prethodnoj školskoj godini, za izučavanje ovog predmeta se opredijelilo 234 učenika I razreda gimnazije (10,1%) i 132 učenika II razreda (5,7%) što ukupno čini 15,8%.

Nacionalni savjet za obrazovanje je u 2018. godini utvrdio predmetni program Preduzetništvo kao izborni predmet za osnovnu školu za odrasle.

### **Dualno obrazovanje**

Uključivanjem poslodavaca u sistem obrazovanja kroz praktično obrazovanje, profesionalnu praksu i dualni sistem obrazovanja, postignuta je bolja interakcija i koristi za privredu i učesnike sistema obrazovanja. Ministarstvo prosvjete (u nastavku tekstu MP) je ustanovilo Koordinaciono tijelo za kontinuirano praćenje dualnog obrazovanja. PKCG participira u radu ovog tijela u koje su uključeni još i predstavnici Unije poslodavaca Crne Gore (u nastavku teksta UPCG), Centra za stručno obrazovanje (u nastavku teksta Centar za stručno obrazovanje) i Ministarstva<sup>6</sup>. Dualno obrazovanje, kao specifični vid razvoja znanja i vještina mladih se sprovodi od školske 2017/2018 godine i broj učenika u stručnim mješovitim školama kraju prvog klasifikacionog perioda školske 2018/2019 je 570 (preko 300 u I godini i blizu 200 u II godini srednje škole), a 26 stručnih škola je imalo ugovore sa 101 poslodavcem.

Učešće poslodavaca u dualnom sistemu obrazovanja zavisi od ispunjenosti potrebnih materijalnih, prostornih i kadrovskih uslova. Komisije sačinjene od predstavnika CSO i škola, ocijenili su ispunjenost predviđenih uslova kod poslodavaca. Broj poslodavaca koji su dobili pozitivno mišljenje za ulazak u dualni sistem obrazovanja u 2017. godini bio je 101, a u **2018. godini 184 poslodavca** kod kojih se mogu školovati učenici koji realizuju nastavu kroz dualni sistem obrazovanja<sup>7</sup>.

Radi podsticanja učenika da se upisuju na obrazovne programe nivoa III koje je tržište rada prepoznalo kao deficitarne, u školskoj 2017/2018. godini podijeljeno je 119 stipendija, a u školskoj 2018/2019 300 stipendija za deficitarne kvalifikacije za koje se obrazuju učenici prvog razreda stručnih škola (30 stipendija obezbedila Privredna komora Crne Gore)

### **Visoko obrazovanje**

Izmjenama i dopunama Zakona o visokom obrazovanju u 2017. godini, definisano je da studijski program mora da sadrži praktičnu nastavu. Praktična nastava iznosi najmanje 25% u odnosu na ukupnu opterećenost studenta po predmetima, odnosno godini, u zavisnosti od ishoda učenja za pojedini studijski program. Praktična nastava van ustanove ostvaruje se kod pravnih lica na osnovu ugovora o praktičnoj nastavi.

Na Univerzitetu Donja Gorica (u nastavku teksta UDG) se kontinuirano organizuje i unapređuje predmet Preduzetništvo i inovacije na ekonomskim i neekonomskim programima. Izučavanje predmeta podrazumijeva: lični razvoj studenta (izgradnju samopouzdanja, motivaciju, jačanje preduzetničkog načina

<sup>6</sup> Zadaci Koordinacionog tijela su da pruža podršku nacionalnoj politici obrazovanja nastavnika; Pruža podršku implementaciji i prati realizaciju ciljeva Akcionog plana sprovođenja Strategije obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori; Razmatra i utvrđuje naredni dvogodišnji akcioni plan; Učestvuje u određivanju prioriteta u kontinuiranom profesionalnom razvoju nastavnika; Predlaže projekte, vezane za obrazovanje nastavnika, radi učešća u domaćim i međunarodnim konkursima;

<sup>7</sup> Modularizovani obrazovni programi dualnog obrazovanja su: Elektroinstalater, Frizer, Konobar, Kuvar, Modni krojač, Prodavac, Vodoinstalater, Monter elektronske komunikacione infrastrukture, Proizvođač prehrambenih proizvoda, kao i stari obrazovni programi: Poslastičar, Automehaničar, Zavarivač, Instalater sanitarnih uređaja, grijanja i klimatizacije, Bravar, Limar-autolimar, Obradivač plemenitih metala, Pekar, Monter telekomunikacionih sistema, Autoelektričar, Stolar, Rasadničar-cvjećar, Voćar-vinogradar-podrumar, Ratar-povrtar i Prerađivač mlijeka.

razmišljanja, jačanje želje za postignućem i inspiraciju za akciju); poslovni razvoj (osnove tehničke i finansijske pismenosti kako bi student bio u mogućnosti da razmišlja o samozaposlenju); razvoj preduzetničkih vještina (networking, kreativno rješavanje problema, traženje prilika, prezentacione vještine, liderske sposobnosti, saradnja sa okruženjem, poznavanje lokalnih kulturnih normi i njihov uticaj na preduzetnički poduhvat i sl.). Izučavanje predmeta doprinosi porastu individualne vrijednosti studenata na tržištu znanja.

U skladu sa odredbama Zakona o stručnom osposobljavanju lica sa stečenim visokim obrazovanjem realizuje se Program stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem bez radnog iskustva, da tokom devetomjesečnog stručnog osposobljavanja steknu znanja, vještine i kompetencije za samostalno obavljanje posla i polaganje odgovarajućeg stručnog, odnosno državnog ispita. Zahvaljujući ovom Programu preko 36.000 lica je dobilo priliku da se stručno osposobljava. Za Program 2018/2019. godine poslodavci su iskazali veliko interesovanje, oglašavanjem 11.005 slobodnih mjesta za stručno osposobljavanje, dok je ukupan broj lica sa stečenim visokim obrazovanjem koji se prijavio za učešće u Programu 3.447.

### **Nacionalni okvir kvalifikacija**

U skladu sa članom 19 Zakona o Nacionalnom okviru kvalifikacija, Savjet za kvalifikacije do sada je formirao 15 sektorskih komisija<sup>8</sup>. Savjet je tokom 2015. godine usvojio 15 standarda zanimanja i 11 standarda kvalifikacija, a 2016. godine je usvojeno 40 standarda zanimanja, 25 standarda stručnih kvalifikacija i 20 standarda kvalifikacija nivoa obrazovanja, u 2017. godini 45 standarda zanimanja, 28 standarda stručnih kvalifikacija i 10 standarda kvalifikacija nivoa obrazovanja, dok je u 2018. godini usvojeno 15 standarda zanimanja, 16 standarda kvalifikacija nivoa obrazovanja i 50 standarda stručnih kvalifikacija.

### **Preduzetništvo u sistemu neformalnog obrazovanja**

U dijelu neformalnog obrazovanja značajni su doprinosi poslovnih udruženja PKCG, Biznis Start up centar Bar (u nastavku teksta BSC Bar), Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis (u nastavku teksta IPC Tehnopolis), Biro za ekonomsku saradnju i podršku biznis zajednici, itd., u realizaciji različitih projekata stručnog obrazovanja, pružanje konsultacija za razvoj poslovnih ideja, vođenje biznisa, organizacije različitih treninga i edukativnih modula, u sistemu neformalnog obrazovanja. U Aneksu 3 detaljnije su prikazane aktivnosti pojedinačnih aktera kao primjeri dobre prakse u formalnom i neformalnom obrazovanju.

## **2.6. Ostvarenost indikatora opštih ciljeva<sup>9</sup>**

Kada je riječ o dostignućima **indikatora** Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2015-2019. godina po ciljevima, analiza je pokazala sljedeće:

### **Opšti cilj 1. Djeci, učenicima i studentima je data mogućnost da razviju preduzetničku kompetenciju na svim nivoima obrazovanja**

| <b>Ključni indikatori</b>  | <b>Realizacija</b>  |
|--|---|
| Uvedena ključna kompetencija u 50% osnovnih škola, 50% gimnazija, i 50% srednjih stručnih škola  | <b>Uvedena ključna kompetencija u 100% osnovnih škola, 100% gimnazija, i 50% srednjih stručnih škola</b>      |
| Uvedeno Preduzetništvo kao obavezan ili izborni predmet u 30% osnovnih i srednjih stručnih škola | <b>Uvedeno Preduzetništvo kao obavezan ili izborni predmet u 32% osnovnih i srednjih škola</b>                |
| Preduzetništvo uvedeno u nastavne programe neekonomskih fakulteta - Uveden predmet               | <b>Preduzetništvo i inovacije kao obavezan predmet u 40% neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica</b> |

<sup>8</sup> Komisije su formirane za sljedeće sektore: Obrazovanje i osposobljavanje; Humanistika i umjetnost; Prirodne nauke; Društvene nauke; Inženjerstvo, proizvodne tehnologije (mašinstvo i obrada metala, elektrotehnika i automatizacija i dr); Građevinarstvo i uređenje prostora; Ekonomija i pravo; Poljoprivreda, prehrana i veterina; Zdravstvo i socijalna zaštita; Turizam, trgovina i ugostiteljstvo; Saobraćaj i komunikacije; Usluge; Interdisciplinarna područja; Rudarstvo, metalurgija i hemijska industrija i Informacione tehnologije.

<sup>9</sup> Izvor podataka: Izvještaji o realizaciji Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2015, 2016, 2017, 2018.

**Opšti cilj 2. Vaspitno-obrazovne ustanove sposobne da efikasno sprovede preduzetničko učenje na svim nivoima obrazovanja**

| Ključni indikatori  | Realizacija  |
|---|--|
| Osnovano 30 preduzetničkih klubova i jedan preduzetnički centar   | <b>100%</b>  |
| Osposobljeno 80% nastavnika u srednjim stručnim školama, 50% nastavnika u osnovnim školama, 30% nastavnika u gimnazijama i 20% predškolskih vaspitača za pružanje preduzetničkog učenja | <b>Osposobljeno 80% nastavnika u srednjim stručnim školama, 100% nastavnika u osnovnim školama, 100% nastavnika u gimnazijama i 100% predškolskih vaspitača za pružanje preduzetničkog učenja</b>                    |
| Objavljene studije pojedinačnih slučajeva na nacionalnim prosvjetnim web sajtovima i međunarodnim portalima za preduzetničko učenje sa primjerima najbolje prakse                       | <b>Djelimično</b>  |
| Povećan broj studenata koji učestvuju u aktivnostima preduzetničkog učenja u formalnom i neformalnom visokom obrazovanju za 50%   | <b>Povećan broj studenata koji učestvuju u aktivnostima preduzetničkog učenja u formalnom i neformalnom visokom obrazovanju na Univerzitetu Donja Gorica. Više od 350 studenata uključeno u preduzetničko učenje</b> |

**Opšti cilj 3. Veća relevantnost obrazovanja kroz efikasnije povezivanje vaspitno-obrazovnih ustanova, privrede i društva**

| Ključni indikatori   | Realizacija  |
|--|--|
| Razvijena mreža kvalitetnih organizatora osposobljavanja na cijeloj teritoriji zemlje  | <b>Ministarstvo prosvjete odnosno Centar za stručno obrazovanje vodi evidenciju o licenciranim organizatorima obrazovanja odraslih. Pored ovih programa, na tržištu su prisutni i mnogi drugi neakreditovani pružaoci ovih usluga osposobljavanja</b>          |
| Redovno ažurirana internet baza podataka o programima osposobljavanja  | Realizovano<br><a href="http://www.mpin.gov.me/informacije/licencirane_ustanove">http://www.mpin.gov.me/informacije/licencirane_ustanove</a>   |
| Urađena analiza potreba za obukom u najmanje 20% MSP u sektorima koji ostvaruju rast   | <b>Djelimično (urađeno je nekoliko TNA analiza, ali nema sistemskog rješenja analize)</b>  |
| 35% MSP koristilo mogućnosti za osposobljavanje  | <b>Djelimično (Nema sistemskog statističkog praćenja)</b>  |
| 60% novoosnovanih preduzeća koristilo mogućnosti za osposobljavanje ili trening  | <b>Djelimično (Nema sistemskog statističkog praćenja)</b>  |
| Usluge poslovnog savjetovanja dostupne novoosnovanim preduzećima u periodu od 24 mjeseca od početka obavljanja djelatnosti     | <b>Djelimično (Nema sistema savjetodavne podrške, već u okviru pojedinačnih inicijativa i projekata)</b>   |
| Najmanje 20% rastućih MSP iskoristilo mogućnosti za osposobljavanje, trening, mentorstvo ili usluge savjetovanja               | <b>Djelimično (prema Anketi poslodavaca 2016/2017 ZZZCG, 4,3% ukupnog broja zaposlenih kod anketiranih poslodavaca je prošlo neki vid dodatne obuke. Nema odgovarajućeg sistemsko statističko praćenje, aktivnosti se realizuju pojedinačno i periodično).</b> |
| Obezbjedeno osposobljavanje za MSP, posebno usmjereno na teme žena u biznisu, održivi razvoj, inovacije i internacionalizaciju | <b>Djelimično – Postoje pojedine aktivnosti pojedinih aktera, posebno vođenih donatorskim projektima.</b>  |
| Povećan broj uspostavljenih partnerstava između vaspitno-obrazovnih ustanova i privrede za 50%                                 | <b>Realizovano – U školskoj 2017/2018 taj broj je bio 101 poslodavac dok ih je u školskoj 2018/2019 bilo 184. Svaka škola pritom saraduje i sa drugim poslodavcima (van dualnog oblika)</b>  |

**Opšti cilj 4. Podizanje svijesti i šire učešće društvene zajednice u preduzetničkim aktivnostima**

| Ključni indikatori  | Realizacija              |
|---|--------------------------|
| Predstavljeni rezultati primjera dobre prakse u Crnoj Gori, na domaćem i međunarodnom nivou kroz najmanje jedan skup godišnje | 100%                     |
| Povećan broj učesnika u događajima na kojima se promoviše preduzetničko učenje za 10% svake godine                            | 100%                     |
| Uspješno apliciranje za finansijska sredstva iz programa EU kao podrška sprovođenju mjera i aktivnosti preduzetničkog učenja  | Ne raspolaže se podacima |
| Aktivno učešće mladih preduzetnika u EU programu - Erasmus za mlade preduzetnike  | Realizovano              |

**Opšti cilj 5. Okvir programskih politika za cjeloživotno preduzetničko učenje doprinosi efikasnom preduzetničkom ekosistemu koji povećava konkurentnost Crne Gore**

| Ključni indikatori  | Realizacija           |
|---|-----------------------|
| Potpuno funkcionalno Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje                     | Djelimično postignuto |
| Izrađeni godišnji akcioni planovi za sprovođenje strategije                             | 100%                  |
| Pripremljeni godišnji Izvještaji o sprovođenju  | 100%                  |
| Kontinuirane procjene kroz izvještavanje prema Brižu, Torinu i Aktu o malim preduzećima | 100%                  |

Analizom godišnjih izvještaja o implementaciji Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja 2015-2019. godina, **zaključuje** se da je pristup u realizaciji aktivnosti u formalnom obrazovanju u okviru strateškog cilja 1 i 2 dao najveći doprinos realizaciji indikatora u okviru osnovnog i srednjeg obrazovanja.

Naime, kontinuirano se realizuju aktivnosti koje se odnose na razvoj preduzetništva kao ključne kompetencije u *predškolskom, osnovnom, srednjem opštem i stručnom obrazovanju kao i obuci nastavnog kadra za sprovođenje preduzetničkog učenja*. Takođe, u okviru strateškog cilja 3 i 4 napredak je ostvaren u implementaciji Nacionalnog okvira kvalifikacija i usvajanju novih standarda zanimanja i standarda stručnih kvalifikacija i unapređenja u implementaciji dualnog obrazovnog sistema. Sa druge strane, evidentan je nedostatak sistemskog pristupa u realizaciji i praćenju aktivnosti na podizanju znanja i vještina van formalnog obrazovanja.

**2.7. Analiza međunarodnih izvještaja i benchmark analiza**

Potvrdu uspješnosti implementacije Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja (2015-2019), pokazuje ocjena koja Crnu Goru izdvaja kao lidera na Zapadnom Balkanu i primjer dobre prakse u regionu, u okviru Akta o malim preduzećima – SME Policy Index 2019<sup>10</sup>, sa ocjenom 4,08 u odnosu na prosjek 3,43 u okviru Dimenzije 1: Preduzetničko učenje.

SME Policy Index 2019 izvještaju (u nastavku teksta SBA) navodi da je Crna Gora ostvarila dobar napredak u uspostavljanju preduzetništva kao ključne kompetencije na svim nivoima obrazovanja. Posebno je naglašeno da je preduzetništvo kao ključna kompetencija dio međupredmetnog pristupa u predškolskom obrazovanju (od 3 do 6 godina), osnovnom obrazovanju i srednjem obrazovanju, a od 2015. godine preduzetničko učenje se sprovodi u osnovnim i srednjim stručnim školama kao izborni predmet. Osim toga, preduzetništvo je obavezan modul u programima stručnog obrazovanja i obuke, a u ekonomskim

<sup>10</sup> <https://www.oecd.org/industry/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2019-g2g9fa9a-en.htm>

školama zastupljeno je kroz predmet Preduzeće za vježbu koji se izučava na trećoj godini obrazovnog profila Ekonomski tehničar.

Takođe, osnovani su **preduzetnički centri**<sup>11</sup> u četiri srednje stručne škole u Beranama, Bijelom Polju, Baru i Mojkovcu koji podstiču učenike na preduzetnički način razmišljanja koji podrazumijeva i samozapošljavanje. Prepoznati su i naponi da se poveća praktično preduzetničko iskustvo za učenike srednjeg opšteg obrazovanja i stručnog obrazovanja kroz uvođenje učenja zasnovanog na radu u stručnom obrazovanju i povezivanju profesionalne obuke sa praktičnim preduzetničkim iskustvom. Nastavnici i direktori škola su obučeni za uvođenje preduzetništva kao ključne kompetencije u kurseve, zasnovane na Evropskom okviru za kompetencije preduzetništva (EntreComp<sup>12</sup>). Razvijene su i smjernice za implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetnog kurikula.

Takođe, prepoznati su naponi da se poveća praktično preduzetničko iskustvo za učenike srednjeg opšteg obrazovanja i stručnog obrazovanja kroz uvođenje učenja zasnovanog na radu u stručnom obrazovanju i povezivanju profesionalne obuke sa praktičnim preduzetničkim iskustvom. Na osnovu dobrih rezultata prilagođavanja nastavnog programa pristupu ključnih kompetencija preduzetništva, Crna Gora je počela da se bavi digitalnim kompetencijama na osnovu Evropskog okvira digitalnih kompetencija (DigComp).

Akcent treba staviti na podizanju svijesti o značaju i ulozi digitalne pismenosti, kako bi u budućnosti, ishodi učenja obuhvatili i preduzetništvo i digitalne kompetencije. Za primjenu digitalne tehnologije u obrazovni proces izuzetno važnu ulogu treba da imaju nastavnici, tako da je potrebno uporedo sa podizanjem svijesti raditi i na edukaciji nastavnog kadra u dijelu digitalne pismenosti.

U visokom obrazovanju prepoznate su značajne aktivnosti crnogorskih univerziteta na uključivanju preduzetništva kao predmeta u studijske programe ekonomskog usmjerenja, ali i kao izborni predmet na neekonomskim programima.

U dijelu koji se odnosi na neformalno preduzetničko obrazovanje u okviru Dimenzije 8a – Preduzetničke vještine, Crna Gora nije ostvarila napredak u prethodnom periodu u organizovanju i pružanju odgovarajuće podrške sa ocjenom 2,35 u odnosu na prosječnu ocjenu za Zapadni Balkan (2,87).

SBA izvještaj naglašava značaj i ulogu Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje, koje pruža savjete Vladi, o formalnom i neformalnom učenju u preduzetništvu u kontekstu cjeloživotnog učenja.

SME Policy Index 2019.<sup>13</sup> daje i pregled uporednih rezultata (benchmark) sa zemljama Zapadnog Balkana i Turske:

| Dimenzija 1: Preduzetničko učenje    |      |      |      |      |      |      |      |             |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|
|                                      | ALB  | BIH  | KOS  | MKD  | MNE  | SRB  | TUR  | WBT prosjek |
| Ocjena                               | 2.94 | 3.23 | 2.89 | 2.82 | 4.08 | 3.70 | 4.38 | 3.43        |
| Dimenzija 8a: Preduzetničke vještine |      |      |      |      |      |      |      |             |
|                                      | ALB  | BIH  | KOS  | MKD  | MNE  | SRB  | TUR  | WBT prosjek |
| Ocjena                               | 3.40 | 2.70 | 2.78 | 1.40 | 2.35 | 3.95 | 3.54 | 2.87        |

<sup>11</sup> Izvještaj SBA je snimio stanje dok su Preduzetnički centri bili operativni i prepoznati kao primjer dobre prakse. Moramo napomenuti da su preduzetnički centri prestali sa radom zbog nedostatka odgovarajućih pravnih akata Ministarstva prosvjete kojim bi se omogućio adekvatan angažman profesora koji su radili u školama i Preduzetničkim centrima. Imajući u vidu strateški značaj, Strategija ima za cilj da stvori okvirne uslove za njihovu ponovnu operacionalizaciju.

<sup>12</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>

<sup>13</sup> <https://www.oecd.org/industry/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2019-g2g9fa9a-en.htm>

## 2.8. Metode analize stanja

U analizi stanja korišćena je SWOT analiza kako bi se jasno vidjelo kako se koncept preduzetničkog učenja reflektuje na formalni i neformalni obrazovni sistem.

### SWOT analiza

| SNAGE (S)   | SLABOSTI (W)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Preduzetničko učenje prepoznato kao ključna kompetencija na svim nivoima obrazovanja</li> <li>– Crna Gora lider u regionu u konceptu preduzetničkog učenja</li> <li>– Preduzetničko učenje povezano sa praktičnim radom</li> <li>– Obučenos nastavnika za primjenu preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije</li> <li>– Razvijen Nacionalni okvir kvalifikacija, standardi zanimanja i kvalifikacija</li> <li>– Praktično preduzetničko iskustvo u stručnom obrazovanju kroz preduzetničke klubove i preduzeća za vježbu</li> <li>– Raspoloživost EU fondova za obrazovanje i stručno usavršavanje.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nedovoljna uključenost donosioca odluka u implementaciji politike preduzetničkog učenja (održivost Nacionalnog partnerstva)</li> <li>– Nedovoljna informisanost, koordinacija i saradnja aktera na promociji primjera dobre prakse preduzetničkog učenja</li> <li>– Neusklađenost na tržištu rada i disbalans između potražnje i ponude stručne radne snage</li> <li>– Nepostojanje sistemskog okvira za istraživanje i praćenje potreba za obukom i unapređenjem znanja i vještina</li> <li>– Neodrživost organizacija/infrastrukture podrške</li> <li>– Nedovoljna ponuda programa za sticanje specifičnih preduzetničkih znanja i vještina kroz neformalni sistem obrazovanja</li> <li>– Nedovoljno razvijen sistem monitoringa i evaluacije</li> </ul> |
| ŠANSE (O)   | PRIJETNJE (T)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uspostavljanje savjeta/partnerstva na nacionalnom nivou (institucionalizacija)</li> <li>– Organizovanje obuka za samozapošljavanje i pokretanje, kao i za razvoj biznisa</li> <li>– Unapređenje institucionalne strukture za podršku primjene preduzetničkog obrazovanja (preduzetnički centri, klubovi, inkubatori, biznis centri) na održiv način</li> <li>– Usklađivanje upisne politike sa potrebama tržišta rada</li> <li>– Uspostavljanje većeg broja partnerstava između vaspitno – obrazovnih ustanova i privrede</li> <li>– Stručno usavršavanje kroz praksu (dualno obrazovanje) i povezivanje profesionalnih obuka sa praktičnim iskustvom</li> <li>– Organizovanje različitih vidova stručnih obuka i prekvalifikacija</li> <li>– Podizanje svijesti o značaju i ulozi finansijske pismenosti i digitalne kompetencije</li> <li>– Uvođenje „eco-friendly“ načina razmišljanja u preduzetničkom učenju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efektivnost političke volje za uspostavljanjem formalno-pravnog okvira i jačanje statusa Nacionalnog partnerstva</li> <li>– Potencijalni odliv stručnog kadra i mladih</li> <li>– Raspoloživost finansijskih sredstava za implementaciju mjera</li> <li>– Ukidanje stručnih smjerova zbog nedovoljnog interesovanja</li> </ul>   |

Iz SWOT analize se zaključuje da je Crna Gora prepoznata kao lider u regionu u konceptu preduzetničkog učenja i da se snage ogledaju u prepoznatljivosti preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima obrazovanja, povezanošću sa praksom i stručnim osposobljavanjem, kao i ulaganjem u kontinuiranu obuku nastavnika za primjenu preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije.

I pored navedenih aspekata liderstva i snaga, proces odlikuju i određene slabosti koje se odnose na nedovoljnu uključenost od strane donosioca odluka, nepostojanju sistemskog okvira za istraživanje i praćenje potreba za obukom i unapređenjem znanja i vještina, disbalansa na tržištu rada, nedovoljne informisanosti i promocije preduzetničkog učenja, neusklađenosti koordinacije i saradnje aktera,

neodrživosti infrastrukture za podršku preduzetničkom učenju, nedovoljno razvijenom sistemu neformalnog obrazovanja, itd.

Kako bi se unaprijedio koncept cjeloživotno preduzetničkog učenja, šanse se ogledaju u institucionalizaciji NP za sprovođenje cjeloživotnog preduzetničkog učenja, jačanju njegove uloge, promocije i informisanja, uspostavljanju institucionalne strukture za podršku na održiv način, jačanju neformalnog učenja kroz širenje mreže provajdera obuka, organizovanja obuka za samozapošljavanje i razvoj biznisa, unapređenju stručnog usavršavanja kroz praksu, jačanju kapaciteta za korišćenje EU i drugih međunarodnih fondova, itd. Kao najvažnije prijetnje unapređenju procesa izdvajaju se nepostojanje formalno – pravnog okvira za jačanje statusa Nacionalnog partnerstva, potencijalni odliv stručnog kadra i mladih, nedostatak finansijskih resursa itd.

### 3. Usmjerenje strateškog razvoja

Okvir za kreiranje Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje za naredni period je uspostavljen realizacijom politike u prethodnom periodu, sagledavanjem postojećeg stanja i potrebama i prioritetima koji će omogućiti da se preduzetničko učenje u potpunosti integriše u formalni i neformalni sistem obrazovanja Crne Gore na svim nivoima, u skladu sa potrebama tržišta rada i budućeg konkurentnog ekonomskog razvoja.

U tom kontekstu je neophodno u potpunosti **primjeniti princip kontinuiteta** i nastaviti sa razvojem preduzetničkog učenja tamo gdje se stalo sa primjenom prethodne Strategije. Istovremeno, neophodno je da se politika preduzetničkog učenja integriše u sveukupni nacionalni obrazovni okvir razvoja Crne Gore, definisan nacionalnim strateškim dokumentima koji i postavljaju osnovne razvojne smjernice.

U procesu kreiranja Strategije, pored principa kontinuiteta, primjeniće se i **princip usklađenosti sa drugim relevantnim politikama na nacionalnom i na nivou EU**. Na taj način će politika preduzetničkog učenja biti usklađena sa prioritetima u strateškim dokumentima Crne Gore koje imaju direktan uticaj na krovna strateška dokumenta, a to su Strategija mikro, malih i srednjih preduzeća, Strategija ženskog preduzetništva, Strategija visokog obrazovanja, Strategija osnovnog i srednje stručnog obrazovanja, Strategija zapošljavanja, ali i indirektan uticaj (Industrijska politika Crne Gore).

Realizacijom ove strategije doprinijeće se razvoju ljudskih i institucionalnih kapaciteta, odnosno podizanju preduzetničkih znanja i vještina mladih, nezaposlenih, postojećih i potencijalnih preduzetnika. Sve pomenute strategije prepoznaju značaj znanja za ostvarenost politika, tako da se realizacijom Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja obezbjeđuje specifičan doprinos i u realizaciji pomenutih strategija u onim segmentima koji se odnose na razvoj zasnovan na znanju.

#### 3.1. Usklađenost sa strateškim dokumentima

Prilikom izrade Strategije primijenjen je princip usklađenosti sa najvažnijim krovnim i sektorskim strateškim dokumentima, na nacionalnom i evropskom nivou.

U dijelu usklađenosti sa *nacionalnim* strateškim dokumentima, okvir za izradu Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore 2020-2024. predstavljaju sljedeća krovna dokumenta:

- Srednjoročni program rada Vlade 2018 – 2020. godine,
- Program ekonomskih reformi Crne Gore 2019 – 2021.godine
- Pravci razvoja Crne Gore 2018 – 2021. godine
- Programom pristupanja Crne Gore EU 2018 – 2020. godine
- Nacionalna Strategija održivog razvoja do 2030. godine
- Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća za period 2018-2022. godine



kao i nacionalna sektorska strateška dokumenta:

- Strategija razvoja opšteg srednjeg obrazovanja u Crnoj Gori (2015 – 2020)
- Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori (2015 – 2020)
- Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016 – 2020),
- Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2016 – 2020

Usklađivanje Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020 – 2024. sa procesom evropskih integracija i evropskim strateškim dokumentima ogleda se u usaglašavanju sa:

- Strategijom „Evropa 2020“
- Strateškim okvirom za obrazovanje i osposobljavanje („ET 2020“)
- Aktom o malim preduzećima (SBA),
- Torinskim procesom i Kominikeom iz Briža

### 3.2. Usklađenost sa strateškim dokumentima na nacionalnom nivou

Strategija prepoznaje važnost preduzetničkog učenja i promovisanje preduzetničkog načina razmišljanja u društvu na sistemski način i u skladu sa tim usklađuje se sa ključnim dokumentima Vlade Crne Gore, kao i politikama na nacionalnom nivou koje promovišu pametan i inkluzivan razvoj, razvoj MSP i preduzetništva, stručnog obrazovanja i razvoj ljudskih resursa.

U tom kontekstu, Strategija je usklađena sa ***Srednjoročnim programom rada Vlade 2018 – 2020***<sup>14</sup> i prioritetima definisanim na osnovu ekspozee Predsjednika Vlade, posebno u odnosu na *prioritet 1: Crna Gora – država ekonomskog razvoja i novih radnih mjesta* i *prioritet 3: Crna Gora – država koja podstiče razvoj nauke, obrazovanja i kulture za bolji ekonomski rast*, a u cilju doprinosa dinamičnom ekonomskom rastu.

Strategija uzima u obzir i ***Program ekonomskih reformi za Crnu Goru 2019 – 2021***<sup>15</sup> gdje je potrebno *razvijati kvalifikacije bazirane na ishodima učenja, usaglašene sa potrebama tržišta rada i u skladu sa njima razviti modularizovane obrazovne programe*, s obzirom na to da prema podacima Zavoda za zapošljavanje Crne Gore (u nastavku teksta ZZCG) postojeća ponuda radne snage na tržištu rada ne odgovara potražnji a da vlada i neusklađenost znanja i vještina koje učenici stižu u obrazovnom sistemu s iskazanim potrebama na tržištu radu (prema stavu poslodavaca).

Prepoznata je usklađenost Strategije sa ***Pravcima razvoja Crne Gore 2018 – 2021***<sup>16</sup> u kontekstu podsticanja većeg učešća doprinosa preduzetništva i malih i srednjih preduzeća kao jednog od ključnih principa „pametnog rasta“, posebno kroz jednu od ključnih mjera *jačanja preduzetničkih znanja i vještina i promocija preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja, uz podršku Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje*.

Obezbjedivanje inkluzivnog i kvalitetnog obrazovanja i promovisanje mogućnosti cjeloživotnog učenja jedan je od strateških ciljeva održivog razvoja Crne Gore. S tim u vezi Strategije je usklađena sa ***Nacionalnom Strategijom održivog razvoja do 2030. godine***<sup>17</sup> u dijelu *stanja ljudskih resursa i obrazovanja i vještina, odnosno sa potrebom za obezbjeđivanje inkluzivnog i kvalitetnog obrazovanja i promovisanja mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve*, što je u skladu sa razvojnim ciljem 4 (SDG4).

Razvoj preduzetničkih znanja, vještina i kompetencija – usklađenost sa potrebama tržišta rada jedan je od ciljeva ***Strategije razvoja mikro malih i srednjih preduzeća za period 2018 – 2022***<sup>18</sup>, pa je i tom kontekstu Strategija usklađena u dijelu *razvoja preduzetničkih kompetencija u obrazovnom sistemu, podizanja kapaciteta pružalaca poslovnih usluga i promocije cjeloživotnog preduzetničkog učenja u cilju povećanja zapošljivosti ljudskih resursa*.

<sup>14</sup>[https://www.google.com/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiuwoy77TmAhXcURUIHSNdCCMQFIAAepQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.predsjednik.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D304333%26rType%3D2%26file%3D2\\_62\\_15\\_02\\_2018.pdf&usq=AOvVaw2T-PdMOCE0bUOG7Pbt84iC](https://www.google.com/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiuwoy77TmAhXcURUIHSNdCCMQFIAAepQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.predsjednik.gov.me%2FResourceManager%2FFileDownload.aspx%3Frid%3D304333%26rType%3D2%26file%3D2_62_15_02_2018.pdf&usq=AOvVaw2T-PdMOCE0bUOG7Pbt84iC)

<sup>15</sup> <http://www.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=346293&rType=2>

<sup>16</sup> <http://www.mif.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=301231&rType=2>

<sup>17</sup> <http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=272986&rType=2>

[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=325628&rType=2&file=22\\_87\\_26\\_07\\_2018.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=325628&rType=2&file=22_87_26_07_2018.pdf)

**Strategija ženskog preduzetništva 2015 – 2020<sup>19</sup>** je definisala kao jedan od ključnih prioriteta razvoja „Obezbeđenje potrebnih znanja i vještina“ za razvoj ženskog preduzetništva u Crnoj Gori, pa je i u tom kontekstu Strategija usklađena u dijelu *razvoja specijalizovane programe obuke na osnovu TNA čime će se osigurati pristup žena znanjima i vještinama potrebnim u različitim fazama preduzetničkog ciklusa uz subvencioniranje troškova; uvođenju posebnih programa mentorstva i savjetodavne podrške za žene u svim fazama poslovnog razvoja i unapređenju postojećih programa obuke za preduzetnice (potencijalne i postojeće) shodno njihovim kapacitetima, interesovanjima i potrebama uz angažovanje i uspješnih žena preduzetnica koje bi polaznicama prenosile svoje znanje i iskustvo iz prakse.*

U segmentu obrazovanja, Strategija posebno uvažava ključne kompetencije, uključujući preduzetništvo, kao osnov cjeloživotnog učenja na nivou srednjeg obrazovanja i s tim u vezi se usaglašava sa **Strategijom razvoja opšteg srednjeg obrazovanja u Crnoj Gori (2015 – 2020)<sup>20</sup>** i potrebom sticanja ovih vještina u okviru gimnazijskog obrazovanja kroz obavezni izborni predmet.

Strategija se usklađuje i sa **Strategijom razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori (2015 – 2020)<sup>21</sup>** u dijelu *Strateškog cilja razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori, što podrazumijeva potrebu da se cjeloživotno učenje i mobilnost učine realnim, unaprijedi kvalitet i efikasnost obrazovanja i poboljša kreativnost, inovacije i preduzetništvo, radi dobrobiti pojedinca i ukupnog društva.*

U cilju boljeg usklađivanja obrazovanja sa tržištem rada potrebno je razviti studijske programe i omogućiti jačanje preduzetničkih komponenti visokog obrazovanja i kapaciteta diplomiranih studenata za samozapošljavanje i preduzetništvo, pa je Strategije usklađena i **Strategijom razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016 – 2020)<sup>22</sup>**, u okviru *Strateškog cilja 2 Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada.*

Razvoj ljudskih resursa kroz unapređenje znanja, vještina i kompetencija u cilju povećanja mogućnosti zapošljavanja predstavlja segment usklađenosti Strategije sa **Nacionalnom strategijom zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2016 – 2020<sup>23</sup>**, posebno u dijelu *Unapređenja kvalifikacija i kompetencija usklađenih sa potrebama tržišta rada.*

**Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2016 – 2020** kao jedan od četiri prioriteta definiše **Unapređenje kvalifikacija i kompetencija usklađenih sa potrebama tržišta rada**, koji se odnosi na rast produktivnosti i razvoja ljudskih resursa kroz unapređenje znanja, vještina i kompetencija u cilju povećanja mogućnosti zapošljavanja i povećanja konkurentnosti kroz formalno obrazovanje, neformalno učenje i osposobljavanje. Implementacija strateškog cilja trebalo bi da doprinese smanjenju kvalifikacionog jaza (između tekuće tražnje na tržištu rada i znanja i vještina na strani ponude rada). U tom kontekstu, potrebno je obezbediti podršku daljem uvođenju preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja i obuka nastavnog osoblja za nastavu iz ove oblasti i unapređenju kvaliteta realizacije praktičnog obrazovanja kod poslodavaca, što je prepoznato i kao bitan segment ove strategije.

**Strategija inovativne djelatnosti 2016 – 2020<sup>24</sup>** kao jedan od ključnih prioriteta definiše **Jačanje ljudskih resursa za inovacije i tehnološki razvoj** koji se odnosi na povezivanje visokog obrazovanja i privrede, uspostavljanja modela cjeloživotnog učenja i podizanja preduzetničko-inovativnog karaktera obrazovanja. Implementacija strateškog cilja i navedenog prioriteta podrazumijeva realizaciju ove aktivnosti kroz organizaciju obuka, treninga, radionica, seminara i konferencija na temu inovacija tehnološkog razvoja, prava intelektualne svojine, inovativnih „start-up“ i preduzetništva. Navedena mjera ima za cilj razvoj nacionalnog okvira kvalifikacija, odnosno karijerne orijentacije, uz istovremeni razvoj i realizaciju koncepta cjeloživotnog učenja, pa je i u ovom kontekstu strategija usklađena sa datim strateškim dokumentom.

<sup>19</sup>[https://www.google.com/search?q=strategija+razvoja+zenskog+preduzetnistva&rlz=1C1ASRM\\_enME783ME783&oq=stategija+zens&ags=chrome.2.69i57j0l2.5287j0l8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=strategija+razvoja+zenskog+preduzetnistva&rlz=1C1ASRM_enME783ME783&oq=stategija+zens&ags=chrome.2.69i57j0l2.5287j0l8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

<sup>20</sup>[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=207122&rType=2&file=04\\_117\\_25\\_06\\_2015.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=207122&rType=2&file=04_117_25_06_2015.pdf)

<sup>21</sup>[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=188234&rType=2&file=9\\_94\\_18\\_12\\_2014.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=188234&rType=2&file=9_94_18_12_2014.pdf)

<sup>22</sup>[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=244439&rType=2&file=3\\_164\\_07\\_07\\_2016.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=244439&rType=2&file=3_164_07_07_2016.pdf)

<sup>23</sup>[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=224091&rType=2&file=6\\_140\\_17\\_12\\_2015.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=224091&rType=2&file=6_140_17_12_2015.pdf)

<sup>24</sup>[http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=247242&rType=2&file=17\\_167\\_28\\_07\\_2016.pdf](http://www.gsv.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=247242&rType=2&file=17_167_28_07_2016.pdf)

Dodatno, Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore 2020 – 2024. se donosi u kontekstu važeće Fiskalne strategije Crne Gore 2017 – 2020 čiji su prioriteti jačanje fiskalne stabilnosti, generisanje suficita budžeta, uspostavljanje trenda smanjenja javnog duga do 2019. godine, te jačanje ekonomskih aktivnosti i nivoa konkurentnosti crnogorske ekonomije. Uzimajući u obzir Fiskalnu strategiju, kao i Pravce razvoja Crne Gore, Strategija je usklađena sa Smjernicama makroekonomske i fiskalne politike Crne Gore 2019 – 2022, posebno u smislu implementacije sistemskih rješenja u pravcu jačanja konkurentnosti ekonomskog sistema kroz, između ostalog, podršku razvoju preduzetništva.

### 3.3. Usklađenost sa procesom evropskih integracija na nacionalnom nivou i strateškim dokumentima na nivou EU

Razvoj preduzetničkog kapaciteta evropskih građana i organizacija je jedan od ključnih ciljeva politike za EU i države članice dugi niz godina i jedan je od osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. Izvještaj Evropske Komisije<sup>25</sup> iz 2015. godine je prikazao efekte preduzetničkog učenja zaključujući da „preduzetničko učenje funkcioniše“, s obzirom da učenike koji su imali iskustvo preduzetničkog učenja tokom školovanja, u poređenju sa vršnjacima koji nisu, karakteriše sljedeće:

- razvijaju intenzivnije odnose sa školom i vršnjacima;
- pokazuju veće samopouzdanje, veću motivaciju za učenje i više profesionalne ambicije;
- u manjem su riziku od nezaposlenosti i češće su u stabilnom zaposlenju;
- imaju bolje plaćene poslove;
- imaju veće šanse da započnu sopstveno poslovanje;
- njihove firme imaju tendenciju da budu inovativnije i uspješnije od onih kojima rukovode osobe bez ovakvog iskustva tokom obrazovanja.

Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020 – 2024. godina je usklađena sa pregovaračkim poglavljem **20. Preduzetništvo i industrijska politika** čiji je cilj, između ostalih, i unapređenje preduzetničkog duha. S tim u vezi, Strategija je usklađena sa **Programom pristupanja Crne Gore 2018 – 2020** u dijelu Poglavlja 20. strategijski okvir, segment Mala i srednja preduzeća.

Obrazovni sistem u Crnoj Gori se prilagođava i usklađuje aktivnosti u oblasti preduzetničkog učenja sa konceptom ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje na evropskom nivou.

Strategijom se planira usklađivanje ciljeva za cjeloživotno preduzetničko učenje sa evropskim strateškim dokumentima: „Evropa 2020“<sup>26</sup> u dijelu pametnog rasta koji podržava poboljšanje kvaliteta edukacije i inkluzivnog rasta i podrazumijeva jačanje politika zapošljavanja i obrazovanja; Strateškim okvirom za obrazovanje i osposobljavanje („ET 2020“)<sup>27</sup> koji je zasnovan na principu cjeloživotnog učenja i promoviše značaj učenja od ranog do stručnog visokog obrazovanja u svim formama; Aktom o malim preduzećima (SBA)<sup>28</sup>, posebno u dimenzijama 1. Preduzetničko učenje i dimenziji 8. Preduzetničke vještine.

Dodatno, Strategija se usaglašava sa Akcionim planom EU za preduzetništvo do 2020. godine, Torinskim procesom i Kominikeom iz Briža<sup>29</sup>, kao i preporukama iz dokumenata „Priznavanje neformalnog i informalnog učenja“<sup>30</sup>; „Potrebe za vještinama u Evropi, fokus na 2020“<sup>31</sup>; i „Nove vještine za nove poslove“, kao i „Evropski kvalifikacioni okvir za doživotno učenje“<sup>32</sup>. Takođe, Strategija je usklađena sa „Preporukama Evropskog savjeta o ključnim kompetencijama cjeloživotnog učenja“<sup>33</sup> iz 2018. godine.

Istovremeno, Strategija slijedi nalaze i principe razvijene u Okviru kompetencija za preduzetništvo („EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework“) koji je kreiran kao referentni alat koji pomaže da se poboljša preduzetnički kapacitet evropskih ljudi i organizacija. Okvir ima za cilj izgradnju

<sup>25</sup> Izvještaj je prikazao efekte preduzetničkog učenja na osnovu analize 91 studije preduzetničkog učenja iz 23 evropske zemlje.

<sup>26</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

<sup>27</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

<sup>28</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/g2g9fa9a-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2Fg2g9fa9a-en&mimeType=pdf>

<sup>29</sup> [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_en.pdf)

<sup>30</sup> <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/recognisingnon-formalandinformallearningoutcomespoliciesandpractices.htm>

<sup>31</sup> [https://www.cedefop.europa.eu/files/5191\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5191_en.pdf)

<sup>32</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewIB2y7\\_ybXmAhWiuXEKHTwIAaQQFJAeAQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D4508%26langId%3Den&usq=AOvVaw2OOIw3vniSbkIPHZzPTg-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewIB2y7_ybXmAhWiuXEKHTwIAaQQFJAeAQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D4508%26langId%3Den&usq=AOvVaw2OOIw3vniSbkIPHZzPTg-)

<sup>33</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

konsenzusa oko zajedničkog razumijevanja preduzetničke kompetencije definisanjem 3 područja kompetencija i listom od 15 kompetencija, ishoda učenja i nivoa stručnosti.

Kroz Strategiju cjeloživotnog preduzetničkog učenja 2020 – 2024 prepoznate su i preporuke iz **Izveštaja Evropske komisije o napretku za Crnu Goru iz 2019. godine**<sup>34</sup> u kojem se naglašava da je preduzetničko učenje sistemski integrisano u obrazovni sistem i preporučuje se dalje poboljšanje kvaliteta obrazovanja kroz stalnu reformu osnovnog i srednjeg obrazovanja, razvoj vještina i ishoda učenja, poboljšanje upravljanja i jačanje administrativnih kapaciteta.

Pored Izveštaja i preporuka Evropske komisije za Crnu Goru iz 2019. godine, Strategija uvažava i **Izveštaj u okviru Programa institucionalne evaluacije**<sup>35</sup> (IEP) za Crnu Goru za 9 visokoobrazovnih institucija iz septembra 2018. godine koja naglašava da bi nacionalne vlasti trebalo da pruže podršku i unapređenje u razvoju učenja na daljinu kao i unapređenje ponude cjeloživotnih programa na univerzitetima. Izveštaj naglašava sljedeće preporuke:

- kontinuirana i dublja saradnja visokoobrazovnih institucija i drugih stejkholdera u cilju unapređenja i razvoja studijskih programa i kurikuluma uključujući cjeloživotno obrazovanje;
- unapređenje ponude cjeloživotnog obrazovanja u visokoobrazovnih institucija;
- proširiti koncept praktičnog učenja izvan prakse u kompanijama i razviti učenje temeljeno na projektima sa socijalnim partnerima, uključujući nevladine organizacije i lokalne/ nacionalne vlasti.

Takođe, Strategija uvažava i ciljeve održivog razvoja UN Agende 2030 i EU Agende, posebno imajući u vidu da je Vlada Crne Gore je nacionalizovala ciljeve održivog razvoja kroz Nacionalnu strategiju održivog razvoja. U tom kontekstu se posebno izdvajaju sljedeći ciljevi Agende 2030:

- Cilj 4: Obrazovanje<sup>36</sup>
- Cilj 8: Ekonomski razvoj i zapošljavanje<sup>37</sup>
- Cilj 9: Inovacije i industrija<sup>38</sup>

#### 4. Vizija i strateški ciljevi

Crna Gora se opredijelila da uspostavi preduzetništvo kao ključnu kompetenciju na svim nivoima obrazovanja i u prethodnom periodu je ostvaren dobar napredak. Preduzetništvo kao ključna kompetencija je dio međupredmetnog pristupa u predškolskom, osnovnom i srednjem obrazovanju, a preduzetničko učenje se sprovodi u gimanzijama i srednjim stručnim školama kao izborni predmet. Takođe, modul za preduzetništvo je obavezan u novim modularizovanim programima stručnog obrazovanja i obuke (VET). Infrastruktura za podršku primjene preduzetničkog obrazovanja je kreirana kroz Preduzetničke centre i klubove. Istovremeno, Crna Gora je u mogućnosti da koristi podršku EU za razvoj instrumenata za razmjenu primjera dobre prakse, samoevaluacije škola i univerziteta i podsticanje uspješnog sprovođenja preduzetničkog obrazovanja na različitim nivoima obrazovanja.

Sveobuhvatno, uspješna implementacija Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja treba da predstavlja okosnicu u kreiranju konceptualnih promjena od preduzetničkog obrazovanja „kako voditi biznis“ do toga kako razviti opšti set kompetencija koje se primjenjuju u svim sferama života. Istovremeno, neophodno je da preduzetništvo postane sastavni dio kurikuluma u svim fazama obrazovanja. Ovakav pristup je moguće realizovati uz učešće svih ključnih aktera od nacionalnog do lokalnog nivoa, uključujući obuke nastavnika i primjenu svih neophodnih nastavnih resursa i alata, sa jasno definisanim ishodima učenja, rezultatima i indikatorima ostvarenja.

<sup>34</sup> [http://www.eu.me/images/3\\_EN\\_autre\\_document\\_travail\\_service\\_part1\\_v4.docx](http://www.eu.me/images/3_EN_autre_document_travail_service_part1_v4.docx)

<sup>35</sup> Program institucionalne evaluacije (IEP) je nezavisna služba Evropske asocijacije univerziteta (EUA) koja nudi evaluacije sa ciljem pružanja podrške institucijama koje učestvuju u programu u njihovom kontinuiranom razvoju sopstvenog strateškog upravljanja i interne kulture kvaliteta. IEP je punopravni član Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i naveden je u Evropskom registru za obezbjeđenje kvaliteta za visoko obrazovanje (EQAR).

<sup>36</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4>

<sup>37</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8>

<sup>38</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg9>

#### 4.1. Prioriteti strateškog razvoja

Analiza postojećeg stanja je utvrdila da dalji napredak u razvoju politike preduzetničkog učenja zavisi od unapređenja okvirnih uslova usmjerenih ka potpunom zaokruživanju procesa formalnog preduzetničkog obrazovanja, kao i značajnom unapređenju uslova za sticanje znanja i preduzetničkih vještina u okviru neformalnog obrazovanja.

Preporuke Izvještaja o ostvarenosti Strategije, kao i preporuke u okviru ocjene SBA, ukazuju na prioritete koje je neophodno u narednom periodu realizovati kako bi se do kraja uspostavila efektivna politika preduzetničkog učenja u Crnoj Gori:

- **Preduzetničko obrazovanje na svim nivoima formalnog obrazovanja**
  - Kontinuirana obuka nastavnika, odnosno proširiti obuku o ključnim kompetencijama za preduzetništvo kako bi se obuhvatili svi nastavnici na svim nivoima obrazovanja;
  - Osigurati da univerziteti modernizuju svoj kurikulum integrišući preduzetničke kompetencije;
  - Nastaviti sa usklađivanjem obrazovne upisne politike sa potrebama tržišta rada;
  - Nastaviti sa uspostavljanjem većeg broja partnerstava između vaspitno – obrazovnih ustanova i privrede i primjene praktične nastave;
- **Neformalno obrazovanje kreirano prema potrebama specifičnih ciljnih grupa**
  - Razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje trening modula za različite ciljne grupe: mladi, potencijalni preduzetnici, start-up preduzeća, rastuća preduzeća, žene u biznisu, obrazovanje odraslih, itd.;
- **Promocija ishoda preduzetničke kompetencije**
  - Promovisati i podijeliti dobro razvijene prakse kako bi se stvorila pozitivna slika o preduzetništvu među mladima;
  - Jača promocija raspoloživih EU programa i načina korišćenja raspoloživih sredstava;
- **Partnerstvo ključnih aktera**
  - Promocija značaja i uloge Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje, posebno kod donosioca odluka, u cilju obezbjeđenja bolje koordinacije i saradnje različitih aktera usmjerene ka povećanju efikasnosti i efektivnosti uložених resursa i napora na stvaranju preduzetničkog društva;
  - Evaluacija i praćenje sprovođenja programa, posebno neformalnog obrazovanja.

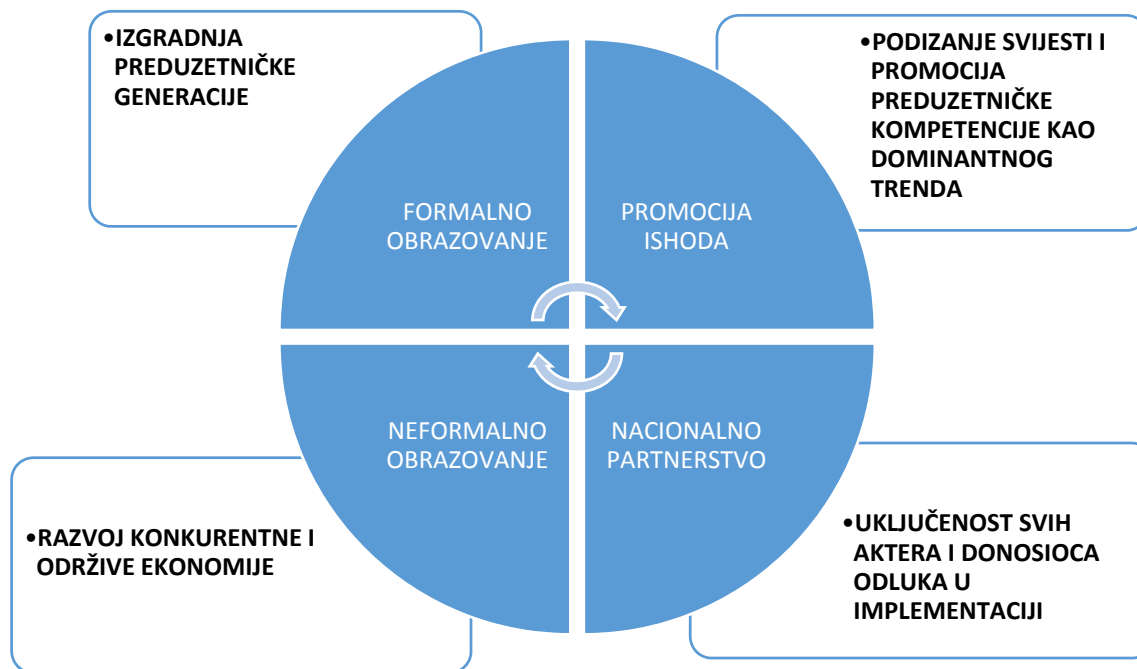
#### 4.2. Vizija

Strategija cjeloživotnog preduzetničkog učenja u Crnoj Gori 2020 – 2024. godina predstavlja u najvećoj mjeri kontinuitet politike definisan prethodnom strategijom.

Ostvareni napredak u prethodnom periodu, kao i utvrđeni prioriteti za naredni period, predstavljaju kontinuitet u ostvarivanju politike koja je usmjerena ka ostvarivanju **vizije** u periodu 2020 - 2024. godine, prema kojoj cjeloživotno preduzetničko učenje, u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja i obrazovanja odraslih podrazumijeva:

**VIZIJA** - Razvoj preduzetničkog duha i preduzetničkih kompetencija u cijelom društvu i na svim nivoima obrazovanja, kako bi preduzetnička znanja, vještine i kreativnost pojedinaca bila usmjerena ka transformaciji ideja u ekonomske aktivnosti i stvaranje vrijednosti održivog individualnog, društvenog i ekonomskog prosperiteta.

Struktura strateških ciljeva je postavljena tako da se fokus preduzetničkog učenja usmjeri ka efikasnijom sprovođenju programa formalnog i neformalnog obrazovanja ka utvrđenim ciljnim grupama, uz snažnu promociju primjera dobre prakse i permanentno praćenje ostvarivanja planiranih ishoda.



Ostvarivanjem Strategije želi se uticati na:

**Izgradnju preduzetničke generacije** – mladi ljudi učestvuju u učenju koje razvija preduzetnički način razmišljanja, omogućavajući im da ispolje svoju kreativnost i podstičući njihov smisao za inicijativu i inovacije.

**Razvoj konkurentne i održive ekonomije** – preduzetnici i zaposleni ispoljavaju svoju kreativnost i preduzetnički način razmišljanja, vladajući znanjima, vještinama i sposobnošću da stvore novu vrijednost doprinoseći većoj konkurentnosti preduzeća.

**Efektivnu uključenost svih aktera i donosioca odluka u implementaciji** – vladine institucije, privatni, civilni sektor i akademska zajednica aktivno učestvuju u kreiranju i sprovođenju programa, mjera i aktivnosti usmjerenih u pravcu stvaranja preduzetničkog društva.

**Podizanje svijesti i promocija preduzetničke kompetencije kao dominantnog trenda** – učenici, studenti, djeca, nastavnici, mladi, potencijalni i postojeći preduzetnici, žene u biznisu, itd. promoviraju preduzetničke ideje i prezentuju primjere dobre prakse u medijima i društvenim mrežama, na okruglim stolovima, konferencijama, učeničkim sajmovima, takmičenjima u zemlji i inostranstvu, doprinoseći stvaranju preduzetnički orjentisanih pojedinaca i društva u cjelini.

### 4.3. Strateški ciljevi

Preduzetnička kompetencija je globalno priznata kao jedna od ključnih kompetencija za učenje i razvoj društva u cjelini u 21. vijeku. Preduzetnici su motivisani da svoje interese i kreativnost pretvore u akciju, a preduzetnički ishodi predstavljaju odluke usmjerene ka rješavanju problema, unapređenju ili stvaranju novih proizvoda, kreiranju novih poslova, ali i ka stvaranju društvenih promjena. Iako permanentno rade na sebi, uspješni preduzetnici često traže savjete i spremni su da steknu nova znanja i vještine. Uostalom, preduzetnički način razmišljanja, nakon što se postigne ishod, stalno traži nove mogućnosti da iskaže kreativnost i da se suoči sa rješavanjem novih problema. Preduzetnici osim što započinju nove biznise, radeći i kao zaposleni kod poslodavaca, primjenom savremenih znanja i vještina i ispoljavajući svoju kreativnost, doprinose poboljšanju performansi i unapređenju preduzetničkog karaktera preduzeća.

Za ostvarivanje vizije, definisani su sljedeći strateški ciljevi:

- Strateški cilj 1: **Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja**
- Strateški cilj 2: **Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja**
- Strateški cilj 3: **Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja**

Strateški ciljevi sadrže operativne ciljeve i mjere za zaokruživanje implementacije politike i razvoja preduzetničkog učenja kao dominantnog trenda u cjelokupnom društvu.

### **Strateški cilj 1: Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja**

Cilj svakog obrazovnog sistema, a tako i crnogorskog, jeste podrška ostvarenju vizije društva zasnovanog na znanju. U tom smislu, uloga preduzetničkog učenja je nezamjenljiva jer se kroz razvoj preduzetničkih znanja, kompetencija i stavova kod djece, učenika i studenata stvara osnov za njihov doprinos ukupnom socio – ekonomskom razvoju. Primjeri razvijenih ekonomija ukazuju na to da su glavni nosioci napretka kompetentni, kreativni i inovativni ljudi.

Izveštaj Evropske komisije o preduzetničkom obrazovanju u školama u Evropi iz 2018. godine (*Eurydice Report*)<sup>39</sup> prepoznao je izuzetan napredak koji je Crna Gora napravila u pogledu uključivanja preduzetništva u školski kurikulum kao i u pogledu obuke nastavnika za podršku tom procesu. U narednom četvorogodišnjem periodu neophodno je nastaviti sa sistemskom implementacijom aktivnosti kako bi se proces u potpunosti uspješno doveo do kraja – u cjelini i u okviru specifičnih segmenata.

Pored kontinuiranih aktivnosti na implementaciji preduzetničkog učenja na nivou predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja, potrebno je učiniti dodatne napore kako bi se smisao za inicijativu i preduzetništvo kao jedna od ključnih kompetencija razvijala i u preostalim srednjim stručnim školama.

Težište napora u narednom periodu trebalo bi da bude na uključivanju preduzetništva na studentske programe neekonomskih usmjerenja. Dobra polazna osnova za preispitivanje opcija u ovom pogledu mogu biti modeli razvijeni u okviru pojedinih projekata u sklopu programa Erasmus+, primjeri dobre prakse drugih (privatnih) univerziteta u zemlji, ali i činjenica da su na Univerzitetu Crne Gore redizajnirani predmetni programi i preorijentisani na ishode učenja gdje je osam ključnih kompetencija prepoznato kao jedan od zajedničkih ishoda na nivou studentskih programa.

Preduzetnička kompetencija je prepoznata kao dio nastavničkog obrazovanja, ali u narednom periodu je moguće uložiti dodatni napor na razvoju ove kompetencije, kao i metodike nastave koja bi bila orijentisana ka razvoju preduzetničkog duha u najširem smislu gdje se preduzetnička kompetencija definiše kao ishod učenja „pretvaranja ideje u akciju“. Ključnu podršku procesima na nivou cjelokupnog sistema formalnog obrazovanja potrebno je obezbijediti kroz kontinuiranu obuku nastavnog kadra – bilo da se radi o profesionalnom razvoju nastavnika na nivou škola ili obuci od strane Zavoda za školstvo (u nastavku teksta ZZŠ) odnosno CSO. Dodatno, uvođenje preduzetništva na studentske programe za obuku nastavnika predstavljalo bi značajan iskorak u oblasti inicijalne obuke nastavnog kadra za implementaciju preduzetničkog učenja u Crnoj Gori.

Na kraju, ali ne i najmanje važna, jeste neophodnost saradnje obrazovnih institucija i privrede kako bi se obezbijedilo sticanje praktičnog preduzetničkog iskustva što je jedna od preporuka iz gore pomenutog izvještaja Evropske komisije. U tom kontekstu je od velikog značaja nastavak aktivnosti na realizaciji dualnog obrazovanja i povezivanja **vaspitanje – obrazovnih ustanova, privrede i društva**.

**Ostvarenje strateškog cilja (SC) 1:** Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja, kroz razvoj preduzetničkih znanja, kompetencija i stavova kod djece, učenika i

<sup>39</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/74a7d356-dc53-11e5-8fea-01aa75ed71a1>

studenata stvara osnov za lakše zapošljavanje ili samozapošljavanje mladih nakon završetka formalnog obrazovanja.

**Tabela 1. Indikatori<sup>40</sup> uspjeha za SC 1. Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja**

| UTICAJ  | INDIKATOR  | POČETNA VRIJEDNOST 2019                  | CILJNA VRIJEDNOST 2021                   | CILJNA VRIJEDNOST 2024                   |
|---|--|--|--|--|
| Povećanje stope zaposlenosti mladih i brža integracija u strukturu društva  | Stopa zaposlenosti osoba (15 - 24) (MONSTAT, Anкета o radnoj snazi) <sup>41</sup>  | 33,0                                     | 33,4                                     | 34,0                                     |
|   | Stopa zaposlenosti osoba (20-34) nakon završetka formalnog obrazovanja u roku od 1-3 godine dana (Eurostat) <sup>42</sup>      | 61,2                                     | 61,4                                     | 62,0                                     |
| Povećanje stope zaposlenosti mladih i brža integracija u strukturu društva  | Smanjeno učešće osoba (18-30) u ukupnom broju registrovanih nezaposlenih lica (ZZZCG, godišnji/polugodišnji izvještaji o radu) | 6.100 od ukupno 35.292 nezaposlenih lica | 5.600 od ukupnog broja nezaposlenih lica | 4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica |
| Prihvatljivost preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja   | SBA Podimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (tematski blok Implementacija politike)  | 3,59                                     | 3,90                                     | 4,30                                     |
| <p><b>U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 1 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):</b></p> <p>OC 1.1: Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)</p> <p>OC 1.2: Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomske struke</p> |  |  |  |  |

**Operativni cilj 1.1: Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)**

U okviru OC 1.1., u narednom periodu posebna pažnja će biti usmjerena ka razvijanju preduzetničkih vještina najmlađih već u predškolskim ustanovama kroz podsticanje njihovog smisla za kreativnost, inovativnost i timski rad. Kroz implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme u osnovnim školama potrebno je osigurati da svako dijete ovog uzrasta razvije svijest o preduzetničkoj kulturi, stavovima i vještinama koji će im biti od koristi u svakodnevnom životu. U tom smislu, potrebno je održati kontinuitet i po mogućnosti povećati obuhvat djece koja biraju Preduzetništvo kao izborni predmet u sedmom, osmom i devetom razredu. Kroz dalje unapređenje preduzetničkog učenja u gimnazijama i srednjim stručnim školama, ova grupa mladih ljudi biće bolje pripremljena za zapošljavanje/samozapošljavanje i svijet rada koji ih čeka nakon završene srednje škole odnosno za studiranje ukoliko izaberu tu karijernu opciju.

<sup>40</sup> U Aneksu 1 Strategije dat je tabelarni pregled sa ključnim učincima i indikatorima učinka koji prate realizaciju aktivnosti na nivou operativnih ciljeva unutar svih strateških ciljeva i predstavljaju mjerljive kratkoročne i srednjoročne efekte sprovođenja aktivnosti

<sup>41</sup> <http://monstat.org/cg/page.php?id=1671&pageid=22>

<sup>42</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tps00053>



Neophodan uslov za postizanje navedenog jeste kontinuiran rad na obuci nastavnika i inoviranju kurikuluma kroz razvoj digitalnih kompetencija i finansijske pismenosti koje su u direktnoj sprezi sa preduzetništvom. Kako bi se obezbijedilo sticanje praktičnog preduzetničkog iskustva potrebno je pružiti podršku postojećim preduzetničkim klubovima na nivou škola i osnivanju novih. Istovremeno, neophodno je razmotriti uslove za revitalizaciju preduzetničkih centara budući da su isti predstavljali značajnu sponu između škola, privrede i društva.

**U okviru Operativnog cilja 1.1. predviđa se realizacija sledećih konkretnih mjera:**

**Mjera 1.1.1.** Razvijati preduzetnički način razmišljanja kod najmlađih

**Mjera 1.1.2.** Unaprijediti preduzetničko učenje u osnovnom i srednjem opštem obrazovanju – kroz nastavne i vannastavne aktivnosti i slobodne sadržaje

**Mjera 1.1.3.** Učvrstiti poziciju srednjih stručnih škola kao lidera u obrazovanju za preduzetništvo

**Mjera 1.1.4.** Stvoriti uslove za razvoj digitalne kompetencije i unapređenje finansijske pismenosti kao integrativnog segmenta preduzetničke kompetencije

**Mjera 1.1.5.** Kontinuirano sprovoditi obuke nastavnika u cilju pune implementacije preduzetničkog učenja u predškolskom obrazovanju i osnovnim i srednjim školama

**Mjera 1.1.6.** Kreirati strateške uslove za osnivanje novih i unapređenje rada postojećih preduzetničkih klubova i preduzetničkih centara

**Mjera 1.1.7.** Stvarati uslove za uključivanje većeg broja učenika i nastavnika koji praktičnu nastavu realizuju kod poslodavaca i uključivanje većeg broja poslodavaca u proces

***Operativni cilj 1.2: Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomske struke***

U okviru OC 1.2, u narednom periodu posebna pažnja biće usmjerena na obezbjeđivanje okvirnih uslova za uvođenje preduzetničkog učenja na fakultetima neekonskog usmjerenja. Prvenstveno, na fakultetima za obrazovanje nastavnika, kroz uključivanje preduzetničke kompetencije u metodičke discipline.

Paralelno sa tim, neophodno je učiti na primjerima dobre prakse, ostvarenim kroz projekte u okviru Erasmus+ programa, koji mogu biti dobra polazna osnova za širi dijalog naučne i stručne javnosti u vezi sa uvođenjem preduzetništva i na druge studijske programe. Neophodnost saradnje sa privredom već je prepoznata u svim strateškim dokumentima, i u narednom periodu potrebno je raditi na konkretizaciji iste kroz vidljive ishode. Takođe, neophodne je stvoriti uslove da visokoškolske ustanove postanu „preduzimljivijim“ kako bi se ojačala njihova uloga u postizanju konkurentnosti privrede i društva u cjelini.

**U okviru Operativnog cilja 1.2. predviđa se realizacija sljedećih konkretnih mjera:**

**Mjera 1.2.1.** Stvoriti preduslove za uvođenje preduzetničkog učenja na fakultetima za obrazovanje nastavnika

**Mjera 1.2.2.** Obezbijediti i unapređivati okvirne uslove za uvođenje preduzetničkog učenja na ostalim fakultetima neekonomske struke (tehničke nauke, informacione tehnologije itd.)

**Mjera 1.2.3.** U većoj mjeri iskoristiti Erasmus+ program za unapređenje kurikuluma i uvođenje preduzetništva kao predmeta na neekonomskim jedinicama univerziteta

**Mjera 1.2.4.** Unapređivati metodiku nastave za razvoj međupredmetnih (kroskulikularnih) kompetencija (nastava orijentisana ka ishodima učenja)

**Mjera 1.2.5.** Unapređivati praktičnu komponentu učenja kroz uključivanje većeg broja poslodavaca kod kojih će se stečena teorijska znanja studenata razvijati kroz praktičan rad

**Strateški cilj 2: Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja**

Stvaranje preduzetničke generacije predstavlja jedan od ključnih preduslova za uspostavljanje preduzetničke ekonomije. Međutim, stvaranje konkurentne preduzetničke ekonomije podrazumijeva permanentno unapređenje specifičnih znanja i vještina preduzetnika, zaposlenih i vlasnika i menadžera

preduzeća, posebno u MSP sektoru. Različite ciljne grupe izražavaju različite potrebe za sticanjem specifičnih preduzetničkih znanja i vještina, od mladih do odraslih, žena u biznisu, postojećih MSP i preduzetnika, itd. Sprovedenje **redovnih analiza potreba za treningom** i obezbjeđivanje posebno pripremljenih obuka za specifične ciljne grupe, shodno njihovim razvojnim poslovnim potrebama na teritoriji cijele zemlje, predstavljaće strateški prioritet u mobilizaciji potrebnih ljudskih i finansijskih resursa kako bi **potencijalni i postojeći preduzetnici i zaposleni u MSP** bili u mogućnosti da permanentno unapređuju i stiču nova znanja i vještine neophodna za inovativan konkurentan sektor MSP. **Ostvarenje strateškog cilja (SC) 2:** Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja, kreiranog prema potrebama sektora MSP i određenih ciljnih grupa čime se utiče na podizanje performansi preduzeća zasnovanih na znanju i čime se stvara osnov za smanjenje stope nezaposlenosti.

**Tabela 2. Indikatori uspjeha za SC 2. Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja**

| UTICAJ   | INDIKATOR   | POČETNA VRIJEDNOST 2019 | CILJNA VRIJEDNOST 2021 | CILJNA VRIJEDNOST 2024 |
|--|---|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Smanjivanje stope nezaposlenosti   | Stopa nezaposlenosti (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi) <sup>43</sup>   | 15,2                    | 14,7                   | 14,0                   |
| Povećanje učešća populacije u sticanju preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje                                      | % učešća populacije od 25-64 u cjeloživotnom učenju (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi) <sup>44</sup>                                    | 2,4                     | 2,6                    | 3,1                    |
| Podignut nivo raspoloživosti i dostupnosti sticanja preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje                         | SBA <sup>45</sup><br>Dimenzija 8a:<br>Preduzetničke vještine (tematski blok planiranje i dizajniranje i tematski blok Implementacija) | 3,17                    | 3,50                   | 3,90                   |
|  |   | 2,00                    | 2,50                   | 3,25                   |
| <b>U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 2 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):</b>   |   |                         |                        |                        |
| OC 2.1: Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP      |   |                         |                        |                        |
| OC 2.2: Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.) |   |                         |                        |                        |

### **Operativni cilj 2.1: Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP**

U Crnoj Gori nije uspostavljen sistemski okvir za regularno istraživanje i praćenje potreba za unapređenjem znanja i vještina u okviru MSP sektora. Sva istraživanja su ad hoc, organizovana od strane pojedinačnih aktera. Istraživanja trebaju biti usmjerena na specifičnosti sektora MSP, često sektorski ili regionalno orijentisana. Istraživanja o potrebnim vještinama u kontekstu razvoja MSP su fokusirana na nedostatak vještina i buduće potrebe za vještinama MSP. Takođe, istraživanja mogu uključivati sektorski ili regionalni pristup.

Analize potreba za vještinama je važna za institucije koje pružaju podršku MSP i kreiraju programe na osnovu utvrđenih potreba za obukom (menadžerska, stručna, šire kompetencije kao što su digitalne ili timski rad, itd.). Istraživanja je potrebno razviti kroz godišnje Ankete poslodavaca koje se fokusiraju na MSP, studije praćenja, procjene potreba za obukom, itd. Procjene programa obuke, podaci o organizacijama koje pružaju obuku, dobre prakse i alati za samo – procjenu MSP – a mogu takođe pružiti vrijedne informacije o pristupu, relevantnosti i ishodima programa za razvoj vještina. Imajući u vidu interesne grupe uključene u razvoj MSP (ministarstva, PRKCG, UPCG, ZZCG, pružaoci obuke, sektorske

<sup>43</sup> <http://monstat.org/cg/page.php?id=1671&pageid=22>

<sup>44</sup> isto

<sup>45</sup> Naziv indikatora u Strategiji koji se odnose na implementaciju principa SBA je preuzet iz pomenutog dokumenta.

organizacije, univerziteti, itd.) relevantni izvori će biti široki i raznoliki. Kreiranje pristupa u prikupljanju i obradi relevantnih podataka i kreiranje specifičnih obuka zahtijeva sistemski okvir za koordinaciju kako bi se dobila sveobuhvatna, ažurirana informacija o potrebama i načinima sticanja znanja i vještina MSP.

U okviru OC 2.1, u narednom periodu posebna pažnja će biti usmjerena ka uspostavljanju sistemskog okvira analize potreba za obukom MSP i na tim osnovama kreiranje i implementacija potrebnog seta obuka kojim će se zadovoljiti potrebe MSP za specifičnim znanjima i vještinama.

**U okviru Operativnog cilja 2.1. predviđa se realizacija sljedećih konkretnih mjera:**

**Mjera 2. 1.1.** Uspostaviti sistemski okvir za redovno praćenje i analiziranje potreba za obukom MSP

**Mjera 2.1.2.** Uspostaviti koordinisani sistem praćenja potreba za obukom (TNA) sektora MSP u okviru unaprijed definisanih ciljnih grupa kroz saradnju javnog i privatnog sektora

**Mjera 2.1.3.** Razviti i implementirati Set treninga i usluga mentorstva shodno utvrđenim potrebama i nivoima poslovnog razvoja MSP (rani rast, rast, investiciona spremnost, internacionalizacija, itd.)

***Operativni cilj 2.2: Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.)***

Rast nezaposlenosti mladih u mnogim zemljama i Crnoj Gori, stavlja veći naglasak na otvaranje novih radnih mjesta i preduzetničko ponašanje u okviru zapošljavanja. Nove tehnologije, ICT i digitalizacija sve više utiču na način poslovanja i preoblikovanje radnih mjesta. Zbog toga je važno da se nove generacije, ali i postojeći preduzetnici, obuče vještinama i razmišljanjima koja su im neophodna u novom poslovnom svijetu, a koji se još uvijek ne mogu jasno predvidjeti i uključiti u formalno preduzetničko obrazovanje.

Kreiranje mladih preduzetnika, ostalih specifičnih ciljnih grupa uključujući sektor MSP, u velikoj mjeri zavise od toga kako se nastava, obuke i sticanje novih znanja prilagođavaju novim potrebama. Preduzetnici moraju da budu inovativni, adaptivni, otporni i fleksibilni na tržištu koje se stalno mijenja i razvija.

Dalji razvoj preduzetničke infrastrukture (lokalni i regionalni biznis centri, inkubatori, preduzetnički centri, tehnološki parkovi, itd.) od posebnog je značaja kada je u pitanju unapređenje vještina i preduzetničkih kompetencija različitih ciljnih grupa. Preduzetnička infrastruktura, kroz pružanje savjetodavnih usluga za osnivanje novih preduzeća, i raspoloživih programa podrške za započinjanje i dalji rast i razvoj postojećih preduzeća, kao i kroz organizaciju preduzetničkih ciklusa edukacije za različite ciljne grupe, predstavlja odličan poslovni model za povezivanje javnog i privatnog sektora. Formiranjem njene mreže na čitavoj teritoriji Crne Gore doprinijelo bi se boljoj dostupnosti preduzetničkih obuka i savjetodavnih usluga konkretnim ciljnim grupama, unapređenju njihovih znanja i vještina, kao i boljoj saradnji sa jedinicama lokalne samouprave, što bi rezultiralo povećanom spremnošću za pokretanjem start-up biznisa.

**Mladi preduzetnici** u najvećem broju slučajeva razvijaju biznise u sektorima koji nemaju barijere pri ulasku i koje karakteriše visoka konkurencija. Istraživanja<sup>46</sup> u Evropskoj Uniji potvrđuju da je stopa zatvorenih biznisa koje vode mladi preduzetnici veća u odnosu na ukupnu populaciju. Međutim, ona preduzeća koja prežive kritični period od tri godine imaju veći potencijal rasta u odnosu na biznise koje vode „odrasli“ preduzetnici (potencijal rasta broja zaposlenih od 200%). Ovaj period se može smatrati periodom preduzetničkog učenja pa će ova ciljna grupa imati značajnu podršku u Strategiji. Istovremeno podaci Programa stručnog osposobljavanja u Crnoj Gori za 2018/2019. godina ukazuju da su poslodavci oglasili 11.005 slobodnih mjesta za stručno osposobljavanje, dok je ukupan broj lica sa stečenim visokim obrazovanjem koji se prijavio za učešće u Programu 3.447. Ovo ukazuje na potrebu dokvalifikacije nezaposlenih kojih na birou ima skoro 40.000, pa Strategija obuhvata i obrazovanje **odraslih osoba**.

Iako Crna Gora ima poseban strateški dokument kojim stvara okvir za podršku **ženama u biznisu**, ova Strategija ima za fokus specifične vidove obuka kreiranih za žene u biznisu.

<sup>46</sup> Eurostat, 2006, "The profile of the successful entrepreneur – Results of the survey "Factors for Success"", Statistics in Focus 29/2006.

U okviru OC 2.2. stvaranje okvirnih uslova za organizovanje i realizaciju potrebnih aktivnosti u okviru neformalnog obrazovanja, za različite ciljne grupe, predstavlja jedan od ključnih prioriteta razvoja preduzetničke kompetencije u Crnoj Gori u narednom periodu. Potrebno je naglasiti da je veliki broj partnera (ministarstva i institucije, PKCG, UPCG, donatorski projekti, univerziteti, itd.) uključen u organizaciju i implementaciju obuka za potrebe specifičnih ciljnih grupa. U tom kontekstu je neophodna efektivna koordinacija na nacionalnom nivou kako bi svi raspoloživi resursi obezbudili najefikasniju i održivu podršku shodno potrebama specifičnih ciljnih grupa.

**U okviru OC 2.2. predviđa se realizacija sljedećih konkretnih mjera:**

**Mjera 2.2.1.** Organizovati specijalizovane obuke za razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina za različite ciljne grupe

**Mjera 2.2.2.** Uspostaviti, unapređivati i umrežavati institucionalnu infrastrukturu (centri, kancelarije, savjetovališta za podršku razvoju preduzetništva, itd.) na teritoriji cijele Crne Gore koje nude različite programe obuka

**Mjera 2.2.3.** Razviti i implementirati programe za podsticanje preduzetništva u ključnim sektorima (IT, zelena ekonomija, digitalna ekonomija, kreativne industrije, itd.)

**Mjera 2.2.4.** Razviti integrisanu web – platformu sa informacijama o raspoloživim trening programima i materijalima

### **Strateški cilj 3: Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja**

Kroz implementaciju preduzetničkog cjeloživotnog učenja stvara se i strateški prostor za bolju afirmisanost i promociju značaja i uloge NP, posebno u implementaciji politike i promovisanju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja u Crnoj Gori. Podrška tri resorna ministarstva – ekonomije, prosvjete i rada i socijalnog staranja neophodna je u daljem radu ovog tijela, kako bi njegove aktivnosti usmjerene na afirmisanje preduzetničkih vrijednosti bile prepoznate na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Institucionalizacija, intenziviranje saradnje i bolja komunikaciju između članica NP, odnosno uključivanje svih ključnih aktera od izuzetne je važnosti za povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti značaja preduzetničkog učenja u obrazovnom sistemu i van njega. Kroz promociju i dodjelu priznanja za primjere dobre prakse kako u formalnom, tako i u neformalnom obrazovanju, nastoji se uticati na stvaranje jednog pozitivnog stava u kreiranju preduzetničkog eko – sistema, kroz koji bi se ukazalo na značaj razvoja preduzetničkih znanja, vještina i kompetencija i njihovom usklađivanju sa potrebama tržišta rada, značaju edukacije za lični i profesionalni razvoj svakog pojedinca, kao i važnosti umrežavanja mladih na nacionalnom i regionalnom nivou i pružanju podrške radu udruženja mladih.

Kroz organizaciju brojnih okruglih stolova, konferencija, učeničkih sajmova, nacionalnih takmičenja, predstavljanja preduzetničkih ideja od strane svih interesnih strana uključenih u procese obrazovanja i van njega, Crna Gora je u prethodnom periodu dosta uradila u pogledu podizanja svijesti o značaju razvoja preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina. U narednom periodu pored već pomenutim promotivnih aktivnosti koje se u manjoj ili većoj mjeri odvijaju u kontinuitetu potrebno je akcenat staviti na vidljivijoj promociji programa i projekata koji doprinose razvoju preduzetništva, jačoj medijskoj kampanji, većem broju gostovanja u emisijama koje za temu imaju razvoj preduzetničkog učenja, kao i umrežavanju/povezivanju poslovnih ideja i potencijalnih partnera.

**Ostvarenje strateškog cilja (SC) 3:** Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja, kroz uspostavljanje i efektivnu operacionalizaciju nacionalnog partnerstva i snažnu promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja utiče se na podizanje performansi preduzeća zasnovanih na znanju i stvara osnov za smanjenje stope nezaposlenosti, odnosno povećanje stope zaposlenosti aktivnog stanovništva.

**Tabela3. Indikatori uspjeha za SC 3. Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja**

| UTICAJ  | INDIKATOR  | POČETNA VRIJEDNOST 2019                  | CILJNA VRIJEDNOST 2021                   | CILJNA VRIJEDNOST 2024                   |
|---|--|--|--|--|
| Obezbeđivanje funkcionalne implementacije politike preduzetničkog učenja                              | SBA Dimenzija 1.1 Preduzetničko učenje (tematski blok planiranje i dizajniranje)                           | 4,73                                     | 4,73                                     | 5,00                                     |
| Sticanje novih znanja i vještina i povećanje zaposlenosti   | Stopa zaposlenosti osoba (15-24) (MONSTAT, Anкета o radnoj snazi <sup>47</sup> )                           | 33,0                                     | 33,4                                     | 34,0                                     |
|   | Stopa nezaposlenosti osoba (18-30) (ZZZCG, Izvještaj o radu ZZZCG za prvo polugodište 2019 <sup>48</sup> ) | 6.100 od ukupno 35.292 nezaposlenih lica | 5.600 od ukupnog broja nezaposlenih lica | 4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica |
| <b>U OKVIRU STRATEŠKOG CILJA 3 SADRŽANI SU SLJEDEĆI OPERATIVNI CILJEVI (OC):</b>                      |  |  |  |  |
| OC 3.1: Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje |  |  |  |  |
| OC 3.2: Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja            |  |  |  |  |

### ***Operativni cilj 3.1: Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje***

Mandat NP ističe 2019. godine. Odluku o budućoj ulozi partnerstva i finansijskoj održivosti treba donijeti na osnovu iskustva u praćenju učenja o preduzetništvu sa konceptom cjeloživotnog učenja koristeći primjere najbolje prakse u EU (primjeri razvoja NP pojedinih članica EU su prezentovana u Anexu 3 Strategije). Institucionalizovanjem NP, sa jačom saradnjom ključnih aktera, većom vidljivošću i značajnijim resursima, partnerstvo treba da postane nacionalni promoter preduzetničkog učenja u Crnoj Gori.

Kako bi se podigao značaj NP, Strategija postavlja jasnu viziju i teži da obezbijedi podršku i resurse za obavljanje zadataka koji se postavljaju pred partnerstvom, kako bi ono moglo u punom kapacitetu da pruža savjete donosiocima odluka i koordinirano podigne savjest o potrebi jačeg uticaja preduzetničkog obrazovanja na svim nivoima formalnog i neformalnog obrazovanja, kao i da se obezbijedi sigurna diseminacija primjera dobre prakse i koordinacija saradnje uspješnih obrazovnih institucija sa onim koje tek uvode preduzetničko učenje.

Dosadašnji rezultati, pored temeljenja na entuzijazmu pojedinih članova NP, postignuti su bez formalnog Vladinog mandata ili dodatnih resursa, što je već pokazalo svoje slabosti, a na dugoročnom nivou može nepovoljno da utiče na ulogu i održivost partnerstva. Sa jačom saradnjom, većom vidljivošću i značajnijim resursima, ovo partnerstvo će postati nacionalni promoter preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, čime će se povećati angažman u preduzetničkom učenju širom zemlje. Kako bi NP uspješno djelovalo u implementaciji Strategije i jačanju preduzetničkog učenja i kompetencija, kao i kako bi preuzelo značajniju ulogu u podizanju svijesti o preduzetničkom obrazovanju, povećanju kvaliteta preduzetničkog obrazovanja, predstavljanju značaja preduzetničkog učenja i redovne komunikacije u cilju napretka sa Vladom, zainteresovanim stranama i javnošću, **neophodno je učiniti korak ka institucionalizaciji partnerstva** kao savjetodavnog tijela Vlade i tijela koje predstavlja mjesto stalnog javno – privatnog dijaloga u oblasti preduzetničkog učenja i koordinatora cjelokupnog procesa.

NP treba dalje da razvija savjetodavnu ulogu usmjerenu ka donosiocima odluka i kreatorima politika i propisa. Takođe, treba da osigura da cjeloživotno preduzetničko učenje učvrsti svoje temelje izgrađene u

<sup>47</sup> <http://monstat.org/cg/page.php?id=1671&pageid=22>

<sup>48</sup> <http://www.zzzcg.me/planovianalize-i-izvjestaji/>

posljednjih dvanaest godina i da dodatno ojača partnerstvo i proširi na sve nivoe i institucije formalnog i neformalnog obrazovanja, ali i da dobije još značajniju ulogu u monitoringu implementacije Strategije.

**U okviru Operativnog cilja 3.1. predviđa se realizacija sljedećih konkretnih mjera:**

**Mjera 3.1.1.** Uspostaviti pravni okvir koji će obezbijediti održivo funkcionisanje nacionalnog partnerstva

**Mjera 3.1.2.** Mobilisati potrebne ljudske i finansijske resurse na implementaciji aktivnosti nacionalnog partnerstva

**Mjera 3.3.3.** Uspostaviti web platformu nacionalnog partnerstva

### ***Operativni cilj 3.2: Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja***

Vaspitno-obrazovne institucije u saradnji sa okruženjem, imaju jednu od najznačajnijih uloga u oblikovanju preduzetnika i razvijanju preduzetničkih vrijednosti. U tom pravcu potrebno je podsticati i promovisati razmjenu primjere dobre prakse među školama, učenicima i nastavnicima, kroz umrežavanje i njihovu međusobnu saradnju, kao i kroz povezivanje sa drugim institucijama i organizacijama, kako bi se podstakla puna uključenost svih ključnih partnera u promovisanje preduzetničkih vrijednosti. Kroz učeničke sajmove, takmičenja na nacionalnom i međunarodnom nivou, berze preduzetničkih ideja i druge promotivne aktivnosti doprinosi se stvaranju dodatne vrijednosti koja se ogleda u kreativnosti, inovativnosti i preduzetničkom duhu učenika i studenata koji na taj način predstavljajući svoje proizvode i ideje uče kako da postanu proaktivni mladi ljudi, spremni da odgovore potrebama tržišta rada. S druge strane veći broj partnerstava između obrazovnih institucija i poslovnog sektora kao je ključni faktor za razvoj filozofije o značaju preduzetništva u školama i na univerzitetima.

Neformalno učenje o preduzetništvu je preduzetničko učenje koje se odvija izvan formalnog obrazovnog sistema podržano od strane privatnih i nevladinih organizacija. Međutim, promocija neformalnog učenja o preduzetništvu ima najveći uticaj kad je organizovana od strane institucija javnog sektora i predstavlja jedan od snažnih oslonaca nacionalnog partnerstva u ovoj oblasti. Primjeri projekata neformalnog učenja za preduzetnike mogu uključivati različite vrste treninga, projekata za specifične ciljne grupe, kao što su preduzetnički klubovi za mlade, mentorstvo mladih preduzetnika, projekata namijenjenih ženama u biznisu, osiguranje kvaliteta trenera start-up firmi, projekata specifičnog obrazovanja odraslih itd.

**U okviru Operativnog cilja 3.2 predviđa se realizacija sledećih konkretnih mjera:**

**Mjera 3.2.1.** Promovisati ulogu i značaj NP kroz njegovu veću vidljivost

**Mjera 3.2.2.** Promovisati značaj usvajanja preduzetničke kompetencije na svim nivoima obrazovanja

**Mjera 3.2.3.** Razmjenjivati primjere dobre prakse i znanja o ishodima u razvoju preduzetničke kompetencije u formalnom obrazovanju

**Mjera 3.2.4.** Promovisati Erasmus+ program i koristiti programe međunarodne kreditne mobilnosti kroz praksu (Erasmus+ traineeship opportunities) između ustanova visokog obrazovanja i privrede.

**Mjera 3.3.5.** Promovisati dobre prakse i značaj usvajanja preduzetničke kompetencije u okviru neformalnog obrazovanja kao i najbolje aktivnosti i ideje u okviru određenih ciljnih grupa

## **5. Kapaciteti za monitoring implementacije Strategije i izvještavanje**

### **5.1. Ministarstvo ekonomije**

Ministarstvo ekonomije - Direktorat za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje EU fondovima zadužen je za kreiranje i praćenje sprovođenja Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina. U prethodnom periodu njeno kreiranje i praćenje sprovođenja bili su u nadležnosti bivše Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća, koja je u periodu donošenja prve Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2008 – 2013. godina, važila za ključnu nacionalnu instituciju za kreiranje

i implementaciju politike MSP, sa raspoloživim operativnim i programskim resursima i mrežom lokalnih i regionalnih biznis centara.

Od 2012. godine, status tadašnje Direkcije kao samostalne institucije se mijenja i ona postaje organ u sastavu Ministarstva ekonomije, da bi početkom 2018. godine došlo do potpunog gašenja Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća i formiranja nove organizacione jedinice u okviru ministarstva pod nazivom – Direktorata za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje EU fondovima, koji je preuzeo i sve poslove koji su do tada bili u nadležnosti bivše Direkcije. Težnja Ministarstva ekonomije, a opet na osnovu inputa koji su dolazili od strane predstavnika privatnog biznisa, ogledala se u nastojanju da se svi programi koji su namijenjeni podršci razvoja malih i srednjih preduzeća, kako finansijske tako i nefinansijske prirode centralizuju i objedine u okviru jedne organizacione jedinice, kako bi se na taj način omogućilo svim potencijalnim i postojećim privrednicima da što lakše i brže dođu do svih relevantnih informacijama potrebnih kako za otpočinjanje, tako i za unapređenje njihovog biznisa.

Povećan broj nadležnosti koje su se našle u okviru novoformiranog Direktorata sa jedne strane, kao i nedostatak ljudskih i finansijskih kapaciteta, sa druge strane uticali su jednim dijelom i na implementaciju politika preduzetničkog učenja i funkcionisanje podrške MSP u neformalnom obrazovanju kao i na funkcionisanje NP.

Izveštaj Evropske Komisije za 2019. godinu naglašava da je potrebno uložiti napore u poboljšanje ljudskih resursa i finansijskih kapaciteta novoosnovanog Direktorata za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje fondovima EU u Ministarstvu ekonomije, kako bi sve aktivnosti koje su u njegovoj nadležnosti bile plod sistemskog pristupa u implementaciji politika.

## 5.2. Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje

Nacionalno partnerstvo je potrebno institucionalizovati formalnim uspostavljanjem. Imajući u vidu iznešena iskustva i potrebe, partnerstvo je potrebno osnovati Odlukom Vlade kako bi mu se dao autoritet i formalni legitimitet za koordinaciju i usmjeravanje razvoja preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, sa jasno postavljenim zadacima utemeljenim na viziji utvrđenoj ovom strategijom.

**Odlukom Vlade bi se utemeljila institucionalizacija Nacionalnog partnerstva formiranjem Vladinog savjeta kao koordinacionog tijela za preduzetničko učenje** i implementaciju Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja, koje će imati svoju stručnu grupu i sekretarijat koji obavljaju stručne i administrativne poslove za NP kako bi efikasno i efektivno formalno funkcionisalo. **Odlukom se imenuju članovi partnerstva, koji predstavljaju najviše predstavnike institucija** nadležnih za implementaciju Strategije, stručnjaka iz akademske zajednice, industrije, privrednih organizacija i nevladinog sektora koji djeluju u ovoj oblasti. Samo koordinaciono tijelo može biti sastavljeno samo od predstavnika javne vlasti i da se partnerstvo ostvaruje kroz samo stručnu grupu koordinacionog tijela čiji predsjedavajući ujedno i član koordinacionog tijela.

**Stručna grupa** je ta koja čini srce partnerstva i pokretač svih aktivnosti koordinacionog tijela, koja priprema prijedloge za unapređenje preduzetničkog učenja i savjete za kreiranje politika i mjera koje koordinaciono tijelo usvaja i svojim autoritetom predlaže Vladi. Stručna grupa, takođe svoj autoritet bazira na Odluci o formiranju Vladinog koordinacionog tijela kao dio sistema koordinacije politika u oblasti preduzetničkog učenja. Kako bi se obezbijedila održivost, Odlukom Vlade treba utvrditi način finansiranja Vladinog koordinacionog tijela, odnosno NP, posebno stručne grupe, bazirano na naknadama za članove i operativni rad i realizaciju aktivnosti, odnosno obezbijediti finansijske resurse koji bi omogućili učešće najeminentnijih stručnjaka u radu stručne grupe i koordinacionog tijela. Ujedno je od izuzetnog značaja jačanje **uloge predsjedavajućeg kako bi se povećala vidljivost NP i podigao kredibilitet i pregovarački kapacitet prilikom savjetovanja** Vlade u političkim odlukama koje utiču na preduzetničko učenje. **Najbolja opcija bi bila kada bi predsjedavajući stručne grupe bio i predsjedavajući koordinacionim tijelom**, ali na uspješnost ne bi negativno uticalo ni ukoliko bi predsjedavajući stručne grupe bio izvjestilac u koordinacionom tijelu sa punopravnim članstvom u tom tijelu.

Kako bi se postigao potpun efekat institucionalizacije i održivosti NP potrebno je omogućiti eksternu i internu finansijsku podršku, kako se rad partnerstva ne bi zasnivao samo na entuzijazmu pojedinih članova. Odlukom Vlade bi se osigurala održivost i formalizovalo bi se NP kao koordinaciono tijelo Vlade sa stručnom grupom u svom sastavu, ali bi se i odredila održivost jasnim utvrđivanjem sekretarijata NP i time omogućili administrativni kapaciteti za ispunjenje postavljenih zadataka.

Institucionalizacija NP donosi i jasnu ulogu partnerstva u sistemu donošenja odluka ali i utemeljenje zasnovano na godišnjem programu rada, planu komunikacije, osmišljenoj implementaciji i učešću u upravljanju finansijskim resursima namijenjenim za implementaciju Strategije, ali i međunarodnom povezivanju i saradnji sa sličnim organizacijama. Ovo bi značajno uticalo i na jačanje i definisanje uloga i zaduženja članova NP.

Od izuzetne važnosti je da se uspostavi elektronski **portal Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje** na kome bi se našle sve informacije o preduzetničkom učenju u Crnoj Gori, sa primjerima dobre prakse na nacionalnom i internacionalnom nivou, kao i uputstvima za njihovu implementaciju. Portal bi bio jedno od najznačajnijih sredstava za diseminaciju primjera dobre prakse ali i kao kanal komunikacije između svih zainteresovanih strana.

Pored Stručne grupe, stručnu i administrativnu podršku NP pruža prvenstveno Ministarstvo ekonomije i Ministarstvo obrazovanja koja su i prve tačke za kontakt sa partnerstvom.

Ovako institucionalizovano i dobro utemeljeno NP će u narednom petogodišnjem periodu posebno pažnju posvetiti u obavljanju zadataka na:

- Stvaranju uslova za neometanu efektivnu implementaciju Strategije i Akcionog plana;
- Unapređenju preduzetničkog učenja i većoj zastupljenosti preduzetničkog učenja u formalnom, a posebno u neformalnom obrazovnom sistemu, koji je u prethodnom periodu bio zanemaren u odnosu na formalni sistem obrazovanja;
- Kreiranja uslova i utičući na resorna ministarstva i institucije da obezbijede neophodne resurse i izvrše implementaciju planirane ciljane programske podrške specifičnim ciljnim grupama
- Podizanju svijesti o značaju preduzetničkog učenja;
- Unapređenju vidljivosti značaja preduzetničkog učenja i diseminaciji primjera dobre prakse po jasno strukturisanoj komunikacijskoj strategiji;
- Promocija uticaja preduzetničkog učenja na prosperitet, privredni rast i rast životnog standarda;
- Koordinisanju saradnje između uspješnih institucija u implementaciji preduzetničkog učenja sa institucijama koje nastoje da razviju preduzetničko učenje u svojim obrazovnim programima;
- Podizanju kvaliteta preduzetničkog učenja zasnovanog na iskustvima implementiranih mjera i politika iz ove oblasti;
- Koordinisanom savjetovanju i saradnji sa Vladom u cilju postizanja podrške i harmonizacije politika koje utiču na preduzetničko učenje;
- Osiguranju okvira za koherentnu evaluaciju aktivnosti partnera i kreiranje mjera zasnovanih na potrebama, podacima i činjenicama;
- Uspostavljanje jedinstvenog portala NP za preduzetničko učenje sa svim neophodnim informacijama i funkcijama za nesmetanu komunikaciju i diseminaciju primjera dobre prakse;
- Monitoringu sprovođenja mjera i aktivnosti Strategije i izvještavanju Vlade i javnosti o postignutim ciljevima.

### 5.3. Proces monitoringa i implementacije

Uočeno je da je proces implementacije politike na nižem operativnom nivou od procesa planiranja i razvoja politike preduzetničkog učenja. U tom kontekstu dodatni naponi će biti usmjereni ka praćenju implementacije Strategije, uključujući i nezavisnu ocjenu implementacije od strane eksternih ocjenjivača.

Strategija se usvaja na period od 5 godina, s tim što se posle dvije godine vrši revizija. Osnov za praćenje sprovođenja i odgovarajućeg izvještavanja o sprovođenju Strategije je okvirni višegodišnji Akcioni plan



implementacije, kao i detaljni dvogodišnji/jednogodišnji akcioni planovi. U okviru svakog strateškog cilja definišu se mjere i aktivnosti čija realizacija treba da doprinese ostvarivanju ciljeva. U tom kontekstu definišu se očekivani rezultati i indikatori ostvarenosti, nosioci realizacije, vremenski rok za realizaciju i potrebna finansijska sredstva. U implementaciji Strategije biće uključen značajan broj institucija. Nadležne institucije dostavljajuće godišnje Izvještaje Ministarstvu ekonomije o realizaciji strateških mjera i aktivnosti iz svoje nadležnosti. Blagovremenim praćenjem će se identifikovati ostvareni napredak, detaljnije analizirati problemi i prepreke nastale u procesu sprovođenja Strategije.

Ministarstvo ekonomije će pripremati i dostavljati Nacionalnom partnerstvu i zatim Vladi na usvajanje godišnji izvještaj o sprovođenju AP-a kao i finalni Izvještaj o ostvarivanju, nakon isteka trajanja Strategije. Praćenje sprovođenja Strategije i Akcionog plana vršiće Ministarstvo ekonomije. U tom kontekstu uspostaviće se **efikasan sistem monitoringa i evaluacije implementacije strategije**, a zadaci koji će se sprovesti su sljedeći:

- Redovna evaluacija i praćenje svih mjera, aktivnosti i indikatora
- Evaluacija i praćenje sprovođenja svih programa, posebno neformalnog obrazovanja
- Anketiranje korisnika programa i prilagođavanje programa u odnosu na potrebe korisnika

**Evaluacija strategije će se realizovati od strane eksternih nezavisnih eksperata.** Monitoring može biti podržan od strane donatorskih projekata, shodno potrebama i kapacitetima resornog ministarstva i drugih institucija. **U budžetu Ministarstva ekonomije biće predviđena, odobrena i za ove namjene upotrebljena sredstva koja će se obezbijediti iz budžeta Vlade i iz donatorskih projekata, a koji će biti u funkciji jačanja kapaciteta** Direktorata za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje fondovima EU u Ministarstvu ekonomije.

Po isteku perioda predviđenog za sprovođenje Strategije krajem 2024. godine, izvršiće se konačna evaluacija koja će sadržati analizu implementacije, kao i preporuke, zaključke, naučene lekcije i najbolju praksu po pitanju njenog sprovođenja. Za praćenje sprovođenja Strategije analiziraće se ostvarenost indikatora, ali i podaci sadržani u međunarodnim Izvještajima, kao i drugi relevantni podaci i informacije i nacionalni statistički podaci, kao i podaci iz ciljanih istraživanja i anketa.

U narednoj tabeli je dat plan implementacije Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020 – 2024. godina.

**Tabela 3. Plan implementacije i monitoringa Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore 2020 – 2024. godina**

| Plan implementacije i monitoringa Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020 – 2024. |  |  |
|--|--|--|
| Godina   | Aktivnosti   | Monitoring aktivnosti  |
| 2020   | – Usvajanje Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina sa dvogodišnjim Akcionim planom za implementaciju Strategije u periodu 2020 – 2021. godina | – Identifikovani ciljevi, prioriteti i nadležne institucije na nivou resora obuhvaćenih Strategijom<br>– Uspostavljen sistem komunikacije i monitoringa<br>– Periodični sastanci Nacionalnog partnerstva |
| 2020   | – Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2020.g.  | – Izvještaj o implementaciji AP 2020-2021.g., za 2020. godinu  |
| 2021   | – Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije za 2021.g.<br>– Priprema i usvajanje Akcionog plana Strategije za 2022-24.g.  | – Izvještaj o implementaciji AP 2020-2021.g., za 2021. godinu  |
| 2022   | – Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije   | – Izvještaj o implementaciji AP 2022-2024., za 2022.g.   |
| 2023   | – Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije i otpočinjanje procesa evaluacije   | – Izvještaj o implementaciji AP 2022-2024, za 2023.g.  |
| 2024   | – Monitoring sprovođenja Akcionog plana Strategije i finalna evaluacija <sup>49</sup>  | – Završni izvještaj o sprovođenju Strategije za 2024. godinu, uz evaluaciju.   |

<sup>49</sup> Prema Metodologiji razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, evaluacija se obično sprovodi nakon završetka trajanja strateškog dokumenta i evidentira se u okviru završnog izvještaja o njegovom sprovođenju.

## 5.4. Komunikacija

U cilju obezbjeđivanja uslova za efikasnu i efektivnu implementaciju Strategije, proces komunikacije politike ključnih aktera sva ti sektora i naučne zajednice i cjelokupne javnosti je od strateškog značaja, posebno imajući u vidu ulogu i značaj NP.

Imajući u vidu najbolje prakse, proces komunikacije treba da se zasniva na obezbjeđivanju neophodnih, korisnih informacija koje će biti usmjerene da:

- Budu javno dostupne
- Kreiraju akciju
- Pomažu u rješavanju problema
- Imaju važnost i specifične posledice

Komunikacija politike omogućava da svi akteri i javnost razumiju cikluse politike, identifikovane ciljeve kao i planirane rezultate, ali i obezbjeđivanje i učešće svih potrebnih ljudskih i institucionalnih resursa, uključujući i medije.

U tom kontekstu Ministarstvo ekonomije i NP će upotrebiti raspoložive mehanizme kako bi se obezbijedilo potpuno razumijevanje i prihvatljivost politike na svim nivoima implementatora i postojećih i budućih korisnika politike.

Takođe, efikasan sistem komunikacije je preduslov za uspostavljanje efikasnog sistema monitoringa politike, razumijevanjem i korišćenjem neophodnih instrumenata praćenja ostvarivanja politike i ocjene ostvarenih efekata tokom svih godina realizacije Strategije.

## 5.5. Finansijski okvir

Finansijski okvir Strategije je vezan za implementaciju Akcionog plana 2020 – 2021. godina. Akcioni plan koji je sastavni dio Strategije detaljno razrađuje pojedinačne aktivnosti koje su obuhvaćene u okviru tri strateška cilja i 6 operativnih ciljeva, a koji uključuju veći broj mjera.

**Tabela 4. Finansijski okvir Akcionog plana Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja za period 2020-2021. godina**

| Aktivnosti  | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti u 2020   | Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti u 2021 | Izvor finansiranja                 |                     |            |                 |                        |
|-------------|---|---|------------------------------------|---------------------|------------|-----------------|------------------------|
|             |   |   | Nacionalni budžet/<br>Javni sektor | IPA                 | Donatori   | Privatni sektor |                        |
| <b>SC 1</b> | <b>UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA</b>                             |   |                                    |                     |            |                 |                        |
| OC 1.1      | Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje) |   |                                    |                     |            |                 |                        |
| OC 1.2      | Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomске struke                 |   |                                    |                     |            |                 |                        |
|             | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>Nacionalni budžet</b>           | <b>Javni sektor</b> | <b>IPA</b> | <b>Donatori</b> | <b>Privatni sektor</b> |
| <b>SC 1</b> | 248.010   | 240.240   | 226.000                            | 0                   | 152.000    | 96.100          | 14.150                 |
| <b>54%</b>  | <b>VRIJEDNOST UKUPNO</b>  |   | 46%                                | 0%                  | 31%        | 20%             | 3%                     |
|             | <b>488.250</b>  |   |                                    |                     |            |                 |                        |
| <b>SC 2</b> | <b>UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA</b>                                  |   |                                    |                     |            |                 |                        |
| OC 2.1      | Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP       |   |                                    |                     |            |                 |                        |
| OC 2.2      | Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.)  |   |                                    |                     |            |                 |                        |

|                            | 2020  | 2021           | Nacionalni<br>budžet | Javni<br>sektor | IPA        | Donatori   | Privatni<br>sektor |
|----------------------------|---|----------------|----------------------|-----------------|------------|------------|--------------------|
| <b>SC 2</b>                | 162.000   | 178.100        | 20.000               | 0               | 80.000     | 200.500    | 39600              |
| <b>37%</b>                 | <b>VRIJEDNOST UKUPNO</b><br><b>340.100</b>  |                | 6%                   | 0%              | 23%        | 59%        | 12%                |
| <b>SC 3</b>                | <b>POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA</b>                       |                |                      |                 |            |            |                    |
| OC 3.1                     | Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje |                |                      |                 |            |            |                    |
| OC 3.2                     | Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja            |                |                      |                 |            |            |                    |
|                            | 2020  | 2021           | Nacionalni<br>budžet | Javni<br>sektor | IPA        | Donatori   | Privatni<br>sektor |
| <b>SC 3</b>                | 13.800  | 66.800         | 36.500               | 0               | 9.500      | 15.000     | 19.600             |
| <b>9%</b>                  | <b>VREDNOST UKUPNO</b><br><b>80.600</b>   |                | 45%                  | 0%              | 12%        | 19%        | 24%                |
| <b>Ukupno</b>              | <b>423.810</b>  | <b>485.140</b> | 282.500              | 0               | 241.500    | 311.600    | 73.350             |
| <b>Ukupno 2<br/>godine</b> | <b>908.950</b>  |                | <b>31%</b>           | <b>0</b>        | <b>27%</b> | <b>34%</b> | <b>8%</b>          |

Agregirani finansijski okvir predložen je na nivou od **908.950€**, odnosno **423.810€** u 2020. godini i **485.140€** u 2021. godini. SC1 obuhvata 54% ukupnih ulaganja i predstavlja najveći investicioni zahvat, dok je SC2 na nivou od 37% ukupnih ulaganja. SC3 obuhvata 9% ukupnih ulaganja. Struktura ulaganja po izvorima data je za svaki strateški cilj, a na nivou Akcionog plana za dvije godine, najviše ulaganja ide iz sredstava donatora 34%, iz nacionalnog budžeta projektovana su na nivou od 31%, iz IPA 27%, dok su ulaganja privatnog sektora 8%.

U periodu sprovođenja Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina ne očekuje se značajniji rast ulaganja na godišnjem nivou, tako da se okvirne projekcije za naredne tri godine sprovođenja, kreću na istom nivou kao i za prve dvije godine, pa bi okvirni budžet za 2024. mogao biti projektovan kao što je predstavljeno u sljedećem tabelarnom prikazu (uz indeksiranje od 2%).

Takođe, predviđa se iznos od 20.000 EUR za eksternu evaluaciju implementacije strategije. Ova sredstva će se obezbediti iz donatorskih projekata/sredstava.

**Tabela 5. Finansijski okvir politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja**

|                        | <b>GODIŠNJI BUDŽET u €</b> |
|------------------------|----------------------------|
| 2020                   | <b>423.810</b>             |
| 2021                   | <b>485.140</b>             |
| 2022                   | 494.843                    |
| 2023                   | 504.740                    |
| 2024                   | 514.834                    |
| Eksterna<br>Evaluacija | 20.000                     |
| <b>Ukupno</b>          | <b>2.443.367</b>           |

Ukupna ulaganja u sprovođenju aktivnosti politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja u navedenom petogodišnjem periodu okvirno bi se mogla kretati na nivou od 2.423.367 €. Trend rasta ulaganja može se očekivati od strane privatnog sektora, ali i iz sredstava IPA , a što će biti poznato tek nakon usvajanja novog finansijskog okvira EU za period 2021–2027. godine. Ukupni troškovi politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, uključujući i eksternu evaluaciju iznose 2.443.367 €.

## Aneks 1

### Tabelarni pregled sa indikatorima učinka koji prate realizaciju aktivnosti na nivou operativnih ciljeva unutar strateških ciljeva

| STRATEŠKI CILJ 1.   | UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| Operativni cilj OC 1.1.   | Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)      |   |   |   |
| UČINAK  | INDIKATOR  | POČETNA VRIJEDNOST 2019   | CILJNA VRIJEDNOST 2021  | CILJNA VRIJEDNOST 2024  |
| Povećan broj učenika koji biraju predmet Preduzetništvo kao izborni u osnovnim i srednjim školama   | Broj učenika koji biraju predmet Preduzetništvo kao izborni u osnovnim i srednjim školama                                    | 1.621 učenik u osnovnim školama, 234 učenika I razreda gimnazije i 132 učenika II razreda <sup>50</sup>   | 1.650 učenika osnovnih škola, 250 učenika I razreda gimnazije i 140 učenika II razreda gimnazije.   | 1.670 učenika osnovnih škola, 270 učenika I razreda gimnazije i 160 učenika II razreda gimnazije.   |
| Povećan broj obučanih nastavnika i škola koje su izvršile obuke za implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme u osnovnim školama i gimnazijama | Procenat obučanih nastavnika za implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme u osnovnim školama i gimnazijama | Program obuke je prošlo je oko 12% nastavnika u gimnazijama i više od 50% zaposlenih u osnovnim školama <sup>51</sup>   | Program obuke prošlo je više od 30% nastavnika u gimnazijama i 70% nastavnika u osnovnim školama  | Program obuke prošlo je više od 35% nastavnika u gimnazijama i 80% nastavnika u osnovnim školama  |
| Operativni cilj OC 1.2.   | Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomске struke                      |   |   |   |
| UČINAK  | INDIKATOR  | POČETNA VRIJEDNOST 2019   | CILJNA VRIJEDNOST 2021  | CILJNA VRIJEDNOST 2024  |
| Modul Preduzetništvo inkorporiran u studijske programe neekonomskih fakulteta   | Procenat neekonomskih fakulteta na kojima je inkorporirano Preduzetništvo u nastavne planove i programe                      | Uveden predmet Preduzetništvo i inovacije kao obavezan predmet u 40% neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica. <sup>52</sup> Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 5% neekonomskih fakulteta Univerziteta Crne Gore <sup>53</sup> | Uveden predmet Preduzetništvo i inovacije u 45% neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica. Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 15% neekonomskih fakulteta Univerziteta Crne Gore | Uveden predmet Preduzetništvo i inovacije u 55% neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica. Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 25% neekonomskih fakulteta Univerziteta Crne Gore |

<sup>50</sup> Interni podaci Zavoda za školstvo

<sup>51</sup> Interni podaci Zavoda za školstvo

<sup>52</sup> Interni podaci Univerziteta Donja Gorica, dostavljeni u toku izrade Strategije

<sup>53</sup> <https://www.ucg.ac.me/objava/blog/10/objava/50064-projekat-rebus-razvoj-preduzetnickih-viestina-kod-studenata-tehnickih-i-ict-studija-nephodan-za-trziste-rada>

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Budući nastavnici razvijaju ključne kompetencije (uključujući i preduzetničku) kod sebe i budućih učenika | Procenat učiteljskih studija i nastavničkih studija koji su Predmet ključne kompetencije inkorporirali u nastavne planove i programe  | 0  | 50% Predmet ključne kompetencije inkorporiran u nastavne planove i programe <b>učiteljskih studija</b> | 100% Predmet ključne kompetencije inkorporiran u nastavne planove i programe drugih <b>nastavničkih studija</b> |
| <b>STRATEŠKI CILJ 2.</b>  | <b>UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA</b>  |  |  |   |
| <b>Operativni cilj OC 2.1.</b>  | <b>Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP</b>              |  |  |   |
| <b>UČINAK</b>   | <b>INDIKATOR</b>  | <b>POČETNA VRIJEDNOST 2019</b>                   | <b>CILJNA VRIJEDNOST 2021</b>  | <b>CILJNA VRIJEDNOST 2024</b>   |
| Povećano učešće MSP u specijalizovanim obukama kreiranim na osnovu <b>Analize potreba za obukom</b>       | Procenat MSP od ukupnog broja koji su prošli neki vid specijalizovane obuke za MSP utvrđen na osnovu <b>Analize potreba za obukom</b> | Nema podataka                                    | 3%   | 5%  |
| Unapređen proces monitoringa i evaluacije sprovođenja obuka za MSP  | Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malom biznisu u dimenziji 8a: preduzetničke vještine (tematski blok monitoring i evaluacija)       | 2,60 <sup>54</sup>                               | 2,85   | 3,10  |
| <b>Operativni cilj OC 2.2</b>   | <b>Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.</b>          |  |  |   |
| <b>UČINAK</b>   | <b>INDIKATOR</b>  | <b>POČETNA VRIJEDNOST 2019</b>                   | <b>CILJNA VRIJEDNOST 2021</b>  | <b>CILJNA VRIJEDNOST 2024</b>   |
| Povećan broj lica sa evidencije ZZZCG koja su kroz obuku stekla dodatna preduzetnička znanja i vještine   | Broj lica sa evidencije ZZZCG koji su prošli obuku za sticanje preduzetničkih znanja i vještina                                       | 32 lica sa evidencije ZZZCG <sup>55</sup>        | Oko 700 lica sa evidencije ZZZCG je prošlo obuku sticanje preduzetničkih znanja i vještina             | Oko 850 lica sa evidencije ZZZCG prošlo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i vještina                      |
| Povećan broj novih registrovanih biznisa od strane nezaposlenih lica                                      | Broj registrovanih novih biznisa od strane nezaposlenih lica  | 25 novih biznisa nezaposlenih lica <sup>56</sup> | 400 novih biznisa nezaposlenih lica  | 500 novih biznisa nezaposlenih lica   |
| Unapređen proces implementacije politike podrške razvoja ženskog preduzetništva                           | Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malom biznisu Pod-dimenzije 1.2 Žensko preduzetništvo (tematski blok: implementacija)              | 3,29 <sup>57</sup>                               | 3,50   | 3,80  |
| <b>STRATEŠKI CILJ 3.</b>  | <b>POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA</b>   |  |  |   |
| <b>Operativni cilj OC 3.1.</b>  | <b>Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje</b>                                  |  |  |   |

<sup>54</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34345065-en.pdf?expires=1576156575&id=id&accname=guest&checksum=A8CBA27E95D59DB49312C7517C8E9E66>

<sup>55</sup> <http://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2019/07/polugodisnji-izvjestaj-2019.pdf>

<sup>56</sup> <http://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2019/07/polugodisnji-izvjestaj-2019.pdf>

<sup>57</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34345065-en.pdf?expires=1576156575&id=id&accname=guest&checksum=A8CBA27E95D59DB49312C7517C8E9E66>

| UČINAK  | INDIKATOR  | POČETNA<br>VRIJEDNOST 2019 | CILJNA<br>VRIJEDNOST 2021 | CILJNA<br>VRIJEDNOST 2024 |
|---|--|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Unapređenje koordinacije implementacije preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja                                    | Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malom biznisu Pod dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (tematski blok Implementacija politike)   | 3,59                       | 3,90                      | 4,30                      |
| <b>Operativni cilj OC 3.2 Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja</b>  |  |                            |                           |                           |
| UČINAK  | INDIKATOR  | POČETNA<br>VRIJEDNOST 2019 | CILJNA<br>VRIJEDNOST 2021 | CILJNA<br>VRIJEDNOST 2024 |
| Razvijen sistem promocije primjera dobre prakse na osnovu rezultata monitoringa i evaluacija politike preduzetničkog učenja                                     | Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malom biznisu Pod dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (tematski blok Implementacija politike)   | 3,59                       | 3,90                      | 4,30                      |
|   | Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malom biznisu, pod-dimenzije 1.1, Preduzetničko učenje (tematski blok: monitoring i evaluacija) | 4,33 <sup>58</sup>         | 4,55                      | 4,80                      |
| Povećan broj manifestacija koje promovišu razvoj preduzetničkog učenja i razmene primjera dobre prakse u formalnom i neformalnom obrazovanju ruralnim sredinama | Broj manifestacija podsticanja razvoja preduzetničkog učenja i razmene primjera dobre prakse                                       | 20                         | Povećanje za 30%          | Povećanje za 40%          |

<sup>58</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34345065-en.pdf?expires=1576156575&id=id&accname=guest&checksum=A8CBA27E95D59DB49312C7517C8E9E66>

*Status razvoja, uspostavljanja i implementacije politike preduzetničkog učenja*

Za potrebe analize ocjene implementacije politike preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, korišćena je specifična metodologija evaluacije preduzetničkog obrazovnog modela koje je prikazana u Izvještaju<sup>59</sup> pripremljenom za potrebe DG Enterprise and Industry and DG Education and Culture.

U okviru modela preduzetničkog obrazovnog ekosistema analiziraju se njegove **četiri razvojne faze**: i) Pre-strategija; ii) razvoj Inicijalne Strategije; iii) implementacija Strategije i konsolidacija i razvoj prakse, iv) aktivnosti u podsticanju i razvoju preduzetničkog učenja kao dominantnog trenda u mišljenju cjelokupne javnosti (**Mainstreaming**). U prethodnom periodu Crna Gora je napravila izuzetan napredak ka uspostavljanju modela preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja. Još u periodu izrade prethodne strategije, moglo se zaključiti da su završene razvojne faze koje se odnose na period Pre-strategija i razvoj Inicijalne Strategije.

**Tabela 5. Status razvoja politike preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, maj 2019.**

| <b>Faza 3: Implementacija strategije i konsolidacija i razvoj prakse</b>  | <b>Faza 4: Mainstreaming</b>  | <b>Dostignuće Crne Gore*</b> |
|---|---|------------------------------|
| <b>Okvir nacionalne strategije</b>  |   |                              |
| Specifikacija ishoda učenja, ciljeva, indikatora i rezultata.   | Kontinuirano praćenje i redovna procjena preduzetničkog obrazovanja u smislu kvaliteta sprovedenih aktivnosti i postignutih ishoda učenja.                              | Faza 3, ka 4                 |
| Razvijaju se metode za procjenu ishoda učenja i razvoj odgovarajućih kvalifikacija.   | Mehanizmi podrške implementaciji su dio svakodnevnog razvoja nastavnika i škola; preduzetničko obrazovanje je potpuno integrisano u inicijalnu obuku svakog nastavnika. | Faza 3, ka 4                 |
| Mehanizmi redovne saradnje su ugrađeni na različitim nivoima sistema sa jasno definisanim i prihvaćenim ulogama i odgovornostima različitih aktera.             | Kontinuirana primjena i usavršavanje efektivne nastavne metode.   | Faza 3                       |
| Razvoj izvora finansiranja: alokacija namjenskih resursa.   | Uspostavljeni snažni finansijski mehanizmi.   | Faza 3                       |
| Uspostavljeni mehanizmi podrške implementacije. Dostupne resursne baze nastavnih materijala. Identifikovana široka primjenljivost, efektivnih nastavnih metoda. |   | Inicijalno Faza 3            |
| Razvijena je istraživačka baza.   |   | Inicijalno Faza 3            |
| <b>Obrazovno – vaspitne ustanove</b>  |   |                              |
| Preduzetničko obrazovanje je dostupno u svakoj školi, ugrađeno u nastavni plan i program kao dio cjelokupnog nastavnog koncepta, ali i kao poseban predmet.     | Visoko kvalitetno preduzetničko obrazovanje dostupno svakom učeniku u svakoj fazi/tipu obrazovanja.   | Faza 3                       |
| Progresivno uspostavljanje partnerstva sa biznisom u svim školama (npr. kroz pilot programe).   | Jasne veze uspostavljene između različitih faza/vrsta obrazovanja.  | Faza 3 ka 4                  |
| Razvijene veze između škola na različitim nivoima, pomjerajući preduzetničko  | Progresivni razvoj šireg povezivanja kao dio razvoja lokalnog preduzetničkog ekosistema.  | Faza 3 ka 4                  |

<sup>59</sup> Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurship Education, Report and Evaluation of the Pilot Action *High Level Reflection Panels on Entrepreneurship Education* initiated by DG Enterprise and Industry and DG Education and Culture, March 2010.



|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| obrazovanje sa srednjeg ka osnovnom i post – srednjem obrazovanju (nar. pilot programi).  |   |                   |
| Razvijeni mehanizmi/indikator za internu i eksternu ocjenu ishoda učenja međupredmetne teme Preduzetničko učenje  | Ocijenjeni ishodi učenja.   | Inicijalno faza 4 |
| <b>Nastavnici</b>   |   |                   |
| Nastavnici sve više koriste nacionalne i regionalne/lokalne mehanizme podrške (npr. Platforme za obuku ili razmjenu).   | Svi nastavnici primaju preduzetničko obrazovanje kao sastavni dio njihove inicijalne i kontinuirane obuke u službi.   | Faza 3            |
| Korišćenje pilot programa za širenje dobre prakse i povećanje broja nastavnika koji se bave nastavom preduzetničkog obrazovanja.  | Svi nastavnici implementiraju preduzetničko obrazovanje kao sastavni dio nastavnog plana i programa.  | Faza 3            |
| Inicijalna i kontinuirana obuka o preduzetništvu dostupna je svim zainteresovanim nastavnicima  |   | Inicijalna faza 3 |
| <b>Lokalna administracija</b>   |   |                   |
| Lokalne vlasti igraju sve važniju ulogu u razvoju klastera kroz povezivanje obrazovnih institucija i biznisa.   | Puno učešće lokalnih vlasti u organizaciji preduzetničkog obrazovanja   | Inicijalna Faza 3 |
|   | Mogućnost propisivanja zakonske obaveze uspostavljanja partnerstava na nivou opština  | N/A               |
| <b>Biznis asocijacije i organizacije</b>  |   |                   |
| Razmatranje potencijala da se proširi i produbi uloga preduzeća i privatnih organizacija u preduzetničkom obrazovanju.  | Puno učešće biznisa u preduzetničkom obrazovanju u svim školama/univerzitetima.   | Faza 3            |
| Poslovni subjekti se sistemski više angažuju na lokalnom nivou – pomjeranje od ad – hoc pristupa ka kreiranju mehanizama za posredovanje i uspostavljanje dugoročnih, održivih odnosa sa školama. | Podrška biznisa preduzetničkom obrazovanju je značajno porasla na svim nivoima kroz strukturirane kanale, npr. edukacija biznis partnerstva, organizovano posredovanje. | Faza 3            |

*\*Za potrebe Analize u tabeli je u posljednjoj koloni navedeno u kojoj se fazi razvijenosti politike preduzetničkog učenja Crna Gora trenutno nalazi shodno prezentovanom opisu faze.*

*Doprinosi ključnih aktera - primjeri dobre prakse***Preduzeće za vježbu**

Preduzeće za vježbu je modul koji se izučava kroz praktičnu nastavu na trećoj godini školovanja u obrazovnom profilu – Ekonomski tehničar. To je model simulirane kompanije sa odgovarajućim organizacionim formama (nabavka, prodaja, marketing, računovodstvo, sekretarijat i dr.) i procesima, koja posluje u konkurentskom poslovnom okruženju sa ciljem da omogući učenicima: sticanje preduzetničkih znanja i vještina, razvijanje pozitivnog odnosa prema radu u timu, odgovornost u donošenju odluka i povezivanje teorijskog znanja sa praktičnim radom. Na ovaj način se simuliraju ekonomski procesi i tokovi, odlučivanja unutar preduzeća, kao i između preduzeća.

Učenici kroz ovaj program imaju prilike da sarađuju i posluju sa svojim vršnjacima u zemlji i u inostranstvu. Kroz praktičnu vježbu je učešće na nacionalnim i međunarodnim sajmovima. Učenici i nastavnici iz Crne Gore do sada su učestvovali na međunarodnim sajmovima (Austrija, Slovenija, Hrvatska, Rumunija, Bugarska i dr.) i na nacionalnim u Podgorici i Herceg Novom.

U cilju boljeg funkcionisanja rada virtuelnih preduzeća za vježbu, osnovan je Servis Centar preduzeća za vježbu i kreiran je poseban sajt [www.serviscentarpozv.me](http://www.serviscentarpozv.me). Osnovna uloga Servis Centra je obezbjeđivanje realnog poslovnog okruženja preduzećima za vježbu, preuzimanjem uloge institucija sa kojima realna preduzeća sarađuju (Privredni sud, Centralni registar privrednih subjekata, Poreska uprava, Banka i dr.).

Školske 2018/2019. osnovano je 60 preduzeća za vježbu u 15 srednjih stručnih škola, u čiji rad je bilo uključeno 1000 učenika i 60 nastavnika.

Takođe, organizovane su brojne manifestacije u cilju promocije preduzetničkog učenja, kao što su nacionalni sajmovi preduzeća za vježbu, učešće na međunarodnim sajmovima, takmičenja za najbolji biznis plan, učešće na evropskom takmičenju iz vještina Euroskills u oblasti preduzetništva itd.

**Preduzetnički klubovi u srednjim školama**

**Preduzetnički klubovi** u srednjim školama predstavljaju oblik vannastavne aktivnosti. Cilj osnivanja preduzetničkog kluba je promocija preduzetničkog duha i preduzetničkog načina razmišljanja kod učenika u cilju sticanja znanja i vještina koje mogu biti od koristi u ličnom i profesionalnom razvoju učenika. Djelatnost preduzetničkog kluba može biti proizvodnog, neproizvodnog, ekološkog, humanitarnog ili drugog karaktera. Učenici zajedno sa nastavnikom – mentorom biraju djelatnost kluba zavisno od vrste srednje škole, obrazovnog profila za koji se obrazuju, materijalni i tehnički uslovi, proizvodni uslovi u školi i dr. U radu preduzetničkih klubova mogu se uključiti roditelji, preduzeća i druge institucije i pojedinci. Ciljno tržište preduzetničkog kluba je različito i može biti: lokalne trgovine, restorani, agencije, zdravstvene ustanove, škole, fakulteti, državne institucije, privatna preduzeća, preduzetnici, pojedinci, stara lica, djeca u predškolskim i osnovnim školama. U preduzetničkim klubovima razvijaju se sve proizvodne etape: planiranje i pripremanje, proizvodnja, prodaja i raspodjela dohotka i čistog dohotka/dobiti. Ovaj koncept se realizuje u srednjim stručnim školama i gimnazijama. Do sada je osnovano 20 novih preduzetničkih klubova u 10 srednjih stručnih škola i gimnazija u Podgorici, Danilovgradu i Kotoru.

U okviru Projekta „**Preduzetnički centri u srednjim stručnim školama**<sup>60</sup>“, formirani su preduzetnički centri u okviru četiri srednje stručne škole u opštinama Mojkovac, Bijelo Polje, Berane i Bar<sup>61</sup>. Projekat se realizovao od 2013. godine, a cilj osnivanja preduzetničkih centara je podsticanje mladih i nezaposlenih ljudi da kroz određene oblike obrazovanja steknu preduzetnička znanja i vještine, koje će im omogućiti da pokrenu ili unaprijede svoj biznis. Usluge preduzetničkih centara obuhvataju: pružanje poslovnih

<sup>60</sup> <http://www.preduzetnickicentri.me>

<sup>61</sup> JU Srednja mješovita škola "Vuksan Đukić" – Mojkovac; JU Srednja stručna škola – Bijelo Polje; JU Srednja stručna škola "Vukadin Vukadinović" – Berane i Ekonomsko – ugostiteljska škola iz Bara.

savjetodavnih usluga, organizaciju programa edukacije, umrežavanje i promociju. Ciljne grupe preduzetničkih centara su preduzetnici i preduzetnice koji već posjeduju sopstveni biznis; sadašnji i bivši učenici srednjih škola; studenti; nezaposlena lica; žene, aktivne u biznisu; roditelji; relevantne organizacije i institucije.

Na žalost, trenutno je neizvjesna budućnost rada Preduzetničkih centara. Moramo napomenuti da su preduzetnički centri prestali sa radom zbog nedostatka odgovarajućih pravnih akata Ministarstva prosvjete kojim bi se omogućio adekvatan angažman profesora koji su radili u školama i Preduzetničkim centrima. Potrebno je još jedanput napomenuti da su Preduzetnički centri bili značajna spona između škole i poslodavaca i organizovane su brojne tribine, okrugli stolovi, učenici su posjećivali poslodavce i dr. Aktivnosti centara su posebno prepoznati i u međunarodnim izvještajima (SBA izvještaj).

### ***Anketa poslodavaca i aktivnosti Zavoda za zapošljavanje Crne Gore***

Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZCG), kao redovnu aktivnost, sprovodi istraživanje, „Anketa poslodavaca“ kojim se sagledava viđenje poslodavaca o najvažnijim pitanjima o radnoj snazi, a dobijeni rezultati se koriste prilikom projektovanja mjera i programa u politici zapošljavanja, ali i kao značajan doprinos za reformu obrazovnog sistema. Primijenjena metodologija se zasniva na rezultatima dobijenim na osnovu pripremljenog upitnika za poslodavce koji se sastoji iz seta pitanja koja su ostala nepromijenjena u odnosu na prethodne ankete čime se omogućava praćenje određenih pojava i seta pitanja koja se mijenjaju i koja omogućavaju analizu aktuelnih dešavanja na tržištu rada. U istraživanju se koristi baza podataka Poreske uprave o aktivnim privrednim subjektima, a angažovana je specijalizovana agencija da identifikuje uzorak radi dobijanja reprezentativnih podataka.

Osnovni cilj Ankete poslodavaca je uspostavljanje sistema praćenja kretanja na tržištu rada: potreba za određenim profesijama, vještinama i kompetencijama. Pored toga, cilj istraživanja je dobijanje povratnih informacija od poslodavca o programima koji se realizuju ili za koje poslodavci pokazuju posebno interesovanje, te ocjena sadržaja saradnje sa ZZZCG. S obzirom na značaj Programa stručnog osposobljavanja visokoškolaca koji se realizuje od 2012. godine i činjenicu da se za njegovu realizaciju izdvajaju značajna sredstva, Upitnikom su definisana pitanja koja se odnose na broj angažovanih visokoškolaca, broj zaposlenih visokoškolaca u preduzećima, nakon obavljene obuke, ocjene njihovih opštih znanja i vještina, ocjene koristi visokoškolaca od Programa, glavne razloge nezapošljavanja ili slabog zapošljavanja visokoškolaca, znanja i vještine koje su visokoškolci stekli u toku stručnog osposobljavanja kao i ocjena Programa od strane poslodavaca.

Anketom se, u kontinuitetu prati viđenje poslodavaca u pogledu oblika saradnje sa Zavodom za zapošljavanje. Pored toga, upitnikom je omogućeno poslodavcima da daju sugestije i preporuke za uspješniju saradnju kao i da predlažu mjere i usluge koje bi Zavod trebao da realizuje u narednom periodu.

### ***Virtuelna preduzeća***

Virtuelna preduzeća predstavljaju značajan instrument podrške razvoju malog i srednjeg biznisa koji obezbjeđuje nedostajuća, praktična znanja polaznicima, neophodna za uspješno bavljenje biznisom, bilo kao poslodavci ili kao zaposleni u preduzeću. Praktična znanja dobijena na ovaj način podstiču porast broja novoosnovanih preduzeća. U Crnoj Gori je tek početak realizacije i predstoji period afirmacije Projekta. Program obuke traje 3,5 mjeseca, 6 sati svakog radnog dana. Nakon završetka ovog programa, polaznici su u mogućnosti da koriste finansijsku podršku ZZZCG za startovanje biznisa.

Međutim, u posljednjem periodu program se ne realizuje zbog malog broja zainteresovanih, ali i zbog nedostatka licenciranih izvođača obuke.

## Doprinos poslovnih udruženja

PKCG koordinira proces realizacije projekta koji Federalno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) Njemačke i Njemačka razvojna banka (KfW) trenutno pripremaju za zemlje regiona Zapadnog Balkana, a koji ima za cilj unapređenje stručnog obrazovanja i usavršavanja.

Istovremeno, PKCG učestvuje u realizaciji projekta "Ka standardima zanimanja na regionalnoj osnovi" (TO REGOS), koji je odobren od strane Austrijske agencije za razvoj (ADA). Ukupan budžet projekta je 563.000 EUR, koji ima za cilj razvoj zajedničkih standarda zanimanja u zemljama regiona. Takođe, PKCG učestvuje u realizaciji projekta „Implementacija elemenata u oblasti dualnog stručnog obrazovanja i podrška digitalnoj transformaciji preduzeća u zemljama Zapadnog Balkana“ koji finansira Austrijska agencija za razvoj ADA.

Takođe, PKCG realizuje godišnje preko 50 edukativnih aktivnosti sa preko 2.500 učesnika.

UPCG je, uz finansijsku potporu EU u periodu od novembra 2016. do novembra 2017. godine realizovala projekat „Mladi su budućnost Crne Gore“. Glavni cilj projekta bilo je ekonomsko osnaživanje mladih kroz intenzivne edukativne programe i podršku preduzetničkim idejama. Kroz projekat je 100 mladih ljudi pohađalo motivacioni trening o prilikama za otpočinjanje biznisa kao i da ih stimuliše da aktivnije traže zaposlenje (posebno u privredi), od kojih je 60 prošlo intenzivnu obuku iz oblasti marketinga dok je drugih 40 pohađalo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i vještina. Radi sticanja praktičnog iskustva 15 mladih je iz prve grupe provelo 3 mjeseca u kompanijama, članicama UPCG, dok je 10 najuspješnijih preduzetničkih ideja iz druge grupe projekat podržao malim, nefinansijskim grantovima.

## IPC Tehnopolis

IPC Tehnopolis svoje aktivnosti sprovodi kroz pružanje konsultacija za podršku razvoja poslovne ideje i pokretanja privatnog biznisa, vođenje biznisa i mogućnosti pribavljanja finansijskih sredstava. IPC Tehnopolis se bavi i promocijom i razvojem preduzetništva, to jest osnivanjem novih i razvojem postojećih preduzeća na lokalnom i regionalnom nivou, promovisanjem i razvojem naučno-istraživačkih rezultata u cilju pospješivanja poslovanja preduzeća, kao i učestvovanjem u realizaciji različitih razvojnih projekata. Uporedo sa tim aktivnostima, IPC Tehnopolis okuplja ljude sa novim idejama i znanjima koja se konstantno unaprijeđuju uz pomoć domaćih i stranih konsultanata iz različitih oblasti.

Pored infrastrukturne i konsultantske podrške biznis inkubatora, značajnu podršku preduzetništvu pruža programski i projektni sektor.

Dva puta godišnje IPC Tehnopolis organizuje cikluse obuka (jesenji i prolječni ciklus). Do sada je IPC Tehnopolis organizovao ukupno 25 obuka (koje su imale preko 200 polaznika): osnove grafičkog dizajna, osnovni i napredni nivo Excel-a, izradu biznis plana, upravljanje karijerom u digitalnom svijetu, obuke o digitalnom marketingu, obuke programiranja za osnovce po "Kliker" franšizi, obuke 3d modelovanja i štampe, obuke web dizajna, obuke programiranja za početnike i obuke početnika u start-up karijeri, upravljanje projektnim ciklusom, komunikacija, crowdfunding-grupno finansiranje.

## BSC Bar

Inkubator BSC Bar ima za cilj da podrži razvoj start-up biznisa u Opštini Bar, a koji sprovodi aktivnosti usmjerene na rast i razvoj malih i srednjih preduzeća kroz organizaciju različitih trening i edukativnih modula: **razvoj poslovnih vještina, mentoring usluge, takmičenje za izbor najboljeg biznis plana, konsultantske usluge**, do usluga korišćenja prostorija samog inkubatora po povoljnim uslovima.

## Biro za ekonomsku saradnju i podršku biznis zajednici

U okviru aktivnosti Biroa za ekonomsku saradnju i podršku biznis zajednici, Glavni grad Podgorica formirao je Biznis centar gdje je preduzećima na samom početku njihovog poslovanja (preduzeća mlađa od 12

mjeseci), obezbjeđen besplatan kancelarijski prostor, računovodstvene usluge u prvoj godini rada, refundacija troškova osnivanja u iznosu od 100 EUR i **besplatne obuke i konsalting kroz Savjetovalište za žene i mlade u biznisu**.

### **Erasmus+**

Evropska komisija kroz programe saradnje u oblasti obrazovanja i obuke (Erasmus+ i njegove preteče) podržava razvoj visokog obrazovanja kroz unapređenje studijskih programa u skladu sa potrebama tržišta rada i savremenog društva, unapređenje upravljanja i operativnosti visokog obrazovanja, kao i razvoj sektora visokog obrazovanja u društvu kao cjelini. Jedan od prioriteta programa Erasmus+ jeste i **podrška praktičnoj obuci** studenata i razvoju preduzetničkih vještina studenata. Takođe, kroz program postoji mogućnost praktične obuke crnogorskih studenata u nekoj od kompanija koje se nalaze u programskim zemljama u periodu od 3-12 mjeseci.

Ustanove visokog obrazovanja su do sada bile uključene u 6 projekata koji su kao jedan od ciljeva imali razvoj preduzetničkih vještina i podsticanje preduzetništva i preduzetničkog duha kod studenata, ali i razvoj mekih vještina u cjelini. Takođe, u velikom broju projekata koji su se odnosili na modernizaciju kurikuluma, projektom se predviđalo i uvođenje novih predmeta iz oblasti preduzetništva. Projekti su obično uključivali i organizovanje niza obuka za nastavnike, studente ali i zaposlene i partnere iz privrede. Rezultati koje su postigli većina od ovih projekata su i dalje održivi i postoje i nakon završetka projekata.

### **EBRD ASB Program**

Kao specifičan vid podizanja ljudskih kapaciteta u MSP sektoru predstavlja podrška Evropske Banke za Obnovu i Razvoj (u nastavku teksta EBRD) kroz program Savjeti za mala preduzeća (Advice for Small Businesses). Programom se kroz specifične savjetodavne usluge omogućuje unapređenje poslovanja zaposlenih i menadžmenta u MSP. Predstavnici Banke su u stalnom kontaktu i komunikaciji sa malim i srednjim preduzećima. EBRD je od osnivanja programa podržao preko 700 preduzeća u Crnoj Gori, a od 2014. godine, kao proizvod unutar ASB programa u Crnoj Gori, podržava i žene u biznisu (podržano preko 40 preduzeća i projekata). Prošle godine su započete mentoring/coaching projekti za žene preduzetnice. Takođe, za MSP (uključujući žene u Biznisu) svake godine organizuju se radionice i obuke na različite teme.

### *Iskustva u EU na formiranju Nacionalnog partnerstva*

Prema iskustvima zemalja članica EU, stvaranje partnerstava između više nosilaca vlasti, akademskog i privatnog sektora je doprinijelo razvoju i daljem napretku cjeloživotnog preduzetničkog učenja.

**Kraljevina Danska** je imala poseban pristup u organizaciji partnerstva na nacionalnom nivou te je 2010. godine, osnovana **Danska fondacija za preduzetništvo i inovacije**<sup>62</sup> kao nacionalni centar znanja i središte za razvoj preduzetničke nastave i inovacija na svim obrazovnim nivoima **integrišući ih u obrazovanje kako bi se duboko ukorijenili u obrazovnim institucijama**. Fondacija je osnovana na temeljima međuministarskog partnerstva između četiri ministarstva: Ministarstvo visokog obrazovanja i nauke, Ministarstvo kulture, Ministarstvo obrazovanja, Ministarstvo industrije, biznisa i finansija. Formiranjem ove fondacije Danska je obezbijedila implementaciju i praćenje Strategije za preduzetničko obrazovanje. Vlada je uspostavila partnerstvo uključujući navedena ministarstva koja se sastaju jednom godišnje sa Fondacijom i drugim relevantnim zainteresovanim stranama da diskutuju o napretku u nastavi preduzetništva i koji objavljuje godišnji monitoring izvještaj.

Takođe, Fondacija pored izdvajanja sredstava za razvoj i unapređenje obrazovanja sa fokusom na inovacije i preduzetništvo na svim nivoima obrazovanja, **razvija i objavljuje obrazovne materijale, savjetuje u sprovođenju preduzetničkog učenja i koordinira saradnju i umrežavanje institucija obrazovnog sistema u oblasti preduzetničkog učenja**.

Danska fondacija za preduzetništvo osnovana od strane javnog sektora kao privatna komercijalna fondacija sa upravnim odborom gdje su predstavljeni preduzetnici i industrija, sektor obrazovanja i sindikati, kao i Partnerstvo za inovacije i preduzetništvo koji čine četiri ključna ministarstva. Partnerstvo u saradnji sa fondacijom radi na podizanju kvaliteta u preduzetničkom obrazovanju i razbijanju barijera prema preduzetništvu u obrazovnom sistemu.

**Ministarstvo obrazovanja i nauke Portugala** daje izuzetno na važnosti temi preduzetničkog učenja i posebno obraća pažnju na planove i programe obrazovanja za preduzetništvo. Ministarstvo je formiralo nacionalnu radnu grupu **GTR** (Grupo de Trabalho para o Referencial em Educação para o Empreendedorismo) koja je razvila smjernice za obrazovanje za preduzetništvo. **Rad grupe se temeljio na autoritetu svih glavnih aktera na nacionalnom nivou u oblasti preduzetničkog učenja**, i to: Ministarstvo obrazovanja i nauke, Nacionalna agencija za kvalifikaciju i stručno obrazovanje, Generalna direkcija škole, Portugalska asocijacija za industriju, Portugalski institut za sport i mlade (državni sekretar za sport i omladinu), Ministarstvo ekonomije i portugalska Platforma za obrazovanje za preduzetništvo (PEEP). Smjernice nemaju obavezujući karakter već služe kao sredstvo podrške koje škole i nastavni kadar mogu koristiti pri izradi nastavnih planova i programa.

**Belgija, odnosno Flamanska Vlada** je na specifičan način uredila partnerstvo u ovoj oblasti kroz **Akcionni plan za obrazovanje o preduzetništvu** koji je uključivao partnerstvo tri ministarstva zadužena za obrazovanje, zapošljavanje i ekonomiju, poljoprivredu, ribarstvo i ruralnu politiku, ali nijesu doživjeli veliki uspjeh jer su se ograničili samo na preduzetničko učenje u industriji, odnosno praksi i nijesu uključili ostale zainteresovane strane na formalan način.

**Ministarstvo obrazovanja Finske** ima formirano nacionalno partnerstvo svih značajnih aktera za preduzetničko učenje još od 2002. godine koje je formalizovano kroz radnu grupu.

**Španija** je formirala nacionalno partnerstvo koji čini samo javni sektor na čelu sa Ministarstvom obrazovanja, kulture i sporta koje je formiralo koordinaciju sa pokrajinskim institucijama nadležnim za obrazovanje i ekonomska pitanja u cilju razvoja preduzetničkog učenja.

<sup>62</sup> <https://eng.ffe-ve.dk/the-foundation/about-the-foundation>

**Slovačka, Njemačka i Belgija su** imenovali izaslanika za MSP koji je ujedno i promoter preduzetničkog učenja i osoba pozvana za saradnju sa svim zainteresovanim stranama radi obezbjeđenja implementacije strategije cijeloživotnog preduzetničkog učenja.

**Velški model** je Evropska komisija 2015. godine identifikovala kao primjer dobre prakse funkcionisanja partnerstava. Velški model se uglavnom zasniva na postojanju više partnerstava na lokalnom i regionalnom nivou između različitih aktera a ono što čini osnov njegovog uspješnog funkcionisanja su inicijative koje dolaze od strane same privrede, lokalne zajednice i akademske zajednice koje osjećaju potrebu za udruživanjem radi sprovođenja preduzetničkih aktivnosti. S druge strane, Velška Vlada je u potpunosti prepoznala značaj ovih partnerstava koja su podržana različitim vidovima finansijskih i nefinansijskih mjera.

Predstavnicima 4 institucije iz Crne Gore – članice Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje, imali su priliku, da uz podršku Evropske trening fondacije (ETF) u okviru studijske posjete borave u Cardiffu (oktobar 2015.godine). Cilj posjete bio je predstavljanje jednog od uspješnih primjera prakse, funkcionisanja partnerstva za preduzetničko učenje, na osnovu kojeg bi se unaprijedio rad već postojećeg crnogorskog modela u onim segmentima koji su prilagodljivi za crnogorski sistem obrazovanja i funkcionisanja privrede. Tokom studijske posjete, predstavnici crnogorske delegacije imali su priliku da posjete Swansea Univerzitet i čuju uspješne priče ostvarene saradnje između lokalne vlasti, privrede i obrazovanja, praćene podsticajnim finansijskim i nefinansijskim mjerama od strane velške Vlade.