



**ZAVRŠNI IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI STRATEGIJE ZA CJELOŽIVOTNO PREDUZETNIČKO
UČENJE ZA PERIOD 2020-2024. GODINA**

Podgorica, jun 2025. godina

UVOD

Završni izvještaj o sprovođenju Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina kao i Izvještaj o realizaciji Akcionog plana za 2024. godinu, predstavlja analizu ostvarenih ciljeva, zadataka i aktivnosti definisanih godišnjim akcionim planovima. Ministarstvo ekonomskog razvoja kao koordinator samog strateškog dokumenta kontinuirano je pratilo realizaciju mjera i aktivnosti na podršci razvoju cjeloživotnog preduzetničkog učenja, kako u formalnom tako i u neformalnom obrazovanju. U kreiranju ovog izvještaja učestvovali su predstavnici Radne grupe za izradu Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godine imenovani Odlukom Ministarstva ekonomije, br.30-50/2019-5 od 15. aprila 2019. godine, kao i predstavnici Radne grupe - Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje formirane u okviru Savjeta za konkurentnost, Odlukom Ministarstva ekonomije i turizma, br. 305/21-2350 od 18. marta 2021. godine, kako bi Izvještaj predstavljao realnu sliku ostvarenosti politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja u petogodišnjem periodu, 2020-2024. godina.

1. Osvrt na ključna dostignuća u toku sprovođenja strateškog dokumenta, 2020-2024. godina

Crna Gora je u periodu 2020-2024. godina ostvarila niz značajnih dostignuća u implementaciji Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje, uprkos izazovima koje je imala tokom perioda Covid-pandemije. Aktivno angažovanje ključnih aktera u sferi preduzetničkog učenja, uključujući u određenoj mjeri i Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje, pomoglo je uspješnoj implementaciji strateškog dokumenta, čime se Crna Gora potvrdila kao lider i primjer dobre prakse u regionu.

Formalni obrazovni sistem Crne Gore u poslednjih nekoliko godina bilježi značajna dostignuća kroz reforme, inkluzivne politike i unapređenje kvaliteta obrazovanja. Ove promjene obuhvatale su sve nivoe obrazovanja, od predškolskog do visokog, s ciljem stvaranja inkluzivnog i tržišno orjentisanog preduzetničkog sistema. U osnovnim i srednjim školama nastavlja se uvođenje kurikuluma koji su usmjereni na ishode učenja, razvoj ključnih kompetencija i digitalnih vještina. Preduzetničko učenje dostupno je u svakoj školi (na nivou osnovnog, srednjeg opšteg i srednjeg stručnog obrazovanja), ugrađeno u nastavni plan i program kao dio cjelokupnog nastavnog koncepta, ali i kao poseban predmet.

Kontinuirano se radi na profesionalnom usavršavanju nastavnog kadra i implementirane su brojne obuke za nastavnike za upotrebu digitalnih alata u nastavi. Sve škole na svim nivoima obrazovanje razvijaju digitalnu kompetenciju kroz međupredmetnu temu.

Na nivou srednjeg stručnog obrazovanja, kroz uvođenje modularizovanih programa i 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, kako bi se edukovali pojedinci koji će biti spremni da odgovore sve zahtjevnijim potrebama tržišta rada.

Na nivou visokog obrazovanja, tokom petogodišnjeg perioda sprovođenja strateškog dokumenta, primjećuje se aktivnije učešće visokoškolskih ustanova u Erasmus+ i Horizont projektima, a na osnovu ostvarenih rezultata da se zaključiti da Univerzitet Donja Gorica prednjači u dijelu sprovođenja preduzetničkih aktivnosti - Preduzetništvo je uvedeno kao obavezan predmet na neekonomskim studijama ovog Univerziteta i sprovode se brojne aktivnosti u cilju promocije preduzetničkog učenja i razvoja preduzetničkih znanja i vještina.

U dijelu neformalnog obrazovanja značajni su doprinosi poslovnih udruženja u realizaciji različitih projekata stručnog obrazovanja, pružanja konsultacija za razvoj poslovnih ideja, vođenja biznisa i organizacije različitih treninga i edukativnih modula, sa posebnim akcentom na razvoj digitalnih i zelenih vještina i sprovođenja programa mentorstva.

1.1 Nerealizovane aktivnosti tokom sprovođenja strateškog dokumenta:

Tokom sprovođenja strateškog dokumenta identifikovane su određene aktivnosti koje su ostale nerealizovane ili djelimično realizovane a od izuzetne su važnosti za funkcionisanje cjelokupnog preduzetničkog ekosistema na svim nivoima obrazovanja.

- **Uvođenje preduzetničkog učenja na fakultetima neekonomске struke:** Iako je planirano integrisanje preduzetničkih sadržaja u studijske programe tehničkih, IT i drugih neekonomskih fakulteta, ove aktivnosti ostale su uglavnom nerealizovane zbog nedostatka systemske podrške, kao i nedovoljnog interesovanja od strane studenata koji biraju predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno preduzetničko učenje i prepoznaju njegov značaj za sticanje preduzetničkih znanja i vještina.
- **Uspostavljanje i umrežavanje centara za podršku preduzetništvu:** Predviđena izgradnja institucionalne infrastrukture širom Crne Gore ostala je ograničena, posebno u manje razvijenim opštinama, što je smanjilo dostupnost potrebne nefinansijske podrške lokalnim preduzetnicima i preduzeticama. Preduzetnički centri koji su funkcionisali u okviru pojedinih sjevernih opština u sklopu srednjih stručnih škola i koji su bili prepoznati kao primjeri dobre prakse u prethodnom periodu, prestali su sa radom što je uslovalo otežanu dostupnost adekvatne podrške na lokalnom nivou. Razlozi su uglavnom systemske prirode, uz nedovoljnu prepoznatljivost ključnih donosioca odluka o značaju postojanja i uloge ovako uspostavljene preduzetničke infrastrukture, kao i nedostatak odgovarajuće finansijske podrške.
- **Institucionalizacija Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje:** Iako je Strategijom predviđeno formiranje Savjeta za preduzetničko učenje kao koordinacionog tijela, nije došlo do njegovog formalnog uspostavljanja. Isto je formirano kao Radna grupa u okviru Savjeta za konkurentnost, što je ograničilo njegovu efikasnost i vidljivost kao tijela koje treba da bude zaduženo za promociju ključnih preduzetničkih dostignuća i primjera dobre prakse na svim nivoima obrazovanja. Glavni razlozi su uglavnom odsustvo prepoznatljivosti značaja njegovog rada od strane ključnih donosioca odluka i nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti.
- **Sprovođenje systemske analize potreba za obukom u malim i srednjim preduzećima:** U Crnoj Gori nije uspostavljen systemski okvir za regularno istraživanje i praćenje potreba za unapređenjem znanja i vještina u okviru sektora malih i srednjih preduzeća. Analize se sprovode ad hoc od strane različitih institucija za njihove potrebe, ali ne postoji systemski pristup i koordinisani proces koji bi se sprovodio na godišnjem/dvogodišnjem nivou uz jasno prepoznavanje institucije koja bi njime koordinirala. Nedostatak međuresorne saradnje i prepoznavanje institucije koja bi imala ključnu ulogu u koordinaciji procesa, kao i nedostatak finansijskih sredstava usloveli su da institucije ove aktivnosti same sprovode za potrebe svojih godišnjih akcionih planova, uglavnom kroz obezbjeđena donatorska sredstava.

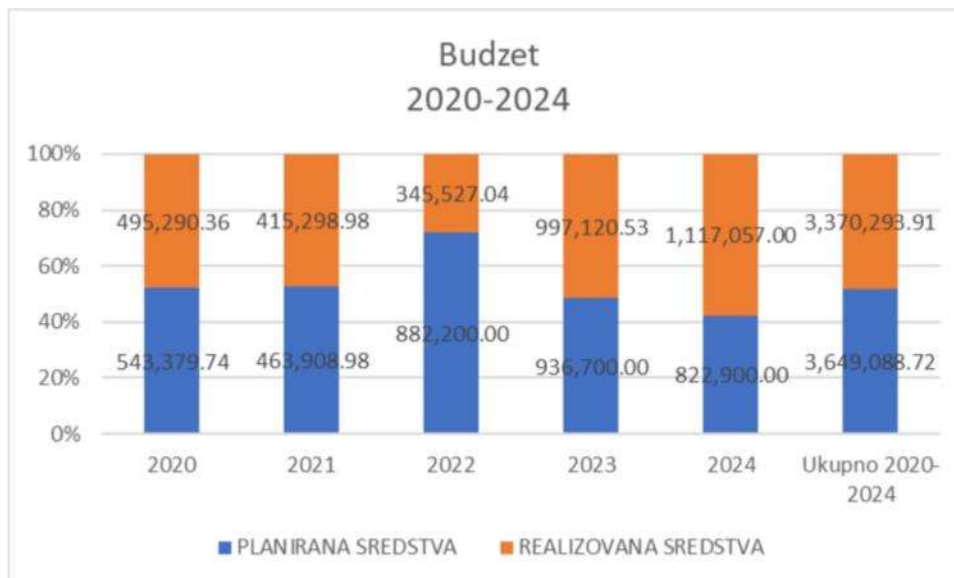
U cilju otklanjanja navedenih izazova u narednom periodu, mora se raditi na jačanju institucionalnih kapaciteta, osiguranju adekvatnih ljudskih i finansijskih resursa i uspostavljanju efikasnih mehanizama koordinacije procesa.

2. Osvrt na planirana i utrošena finansijska sredstava za cjelokupan period sprovođenja strateškog dokumenta

Odnos planiranih i realizovanih sredstava kroz cjelokupan period sprovođenja strateškog dokumenta jasno pokazuje da se na razvoju politike cjeloživotnog preduzetničkog učenju predhodnom petogodišnjem periodu dosta radilo, kako na dostizanju postavljenih ciljeva i implementaciji mjera i aktivnosti koje su se sprovodile kroz godišnje akcione planove, tako i na izdvajanju finansijskih sredstava za njihovu realizaciju.

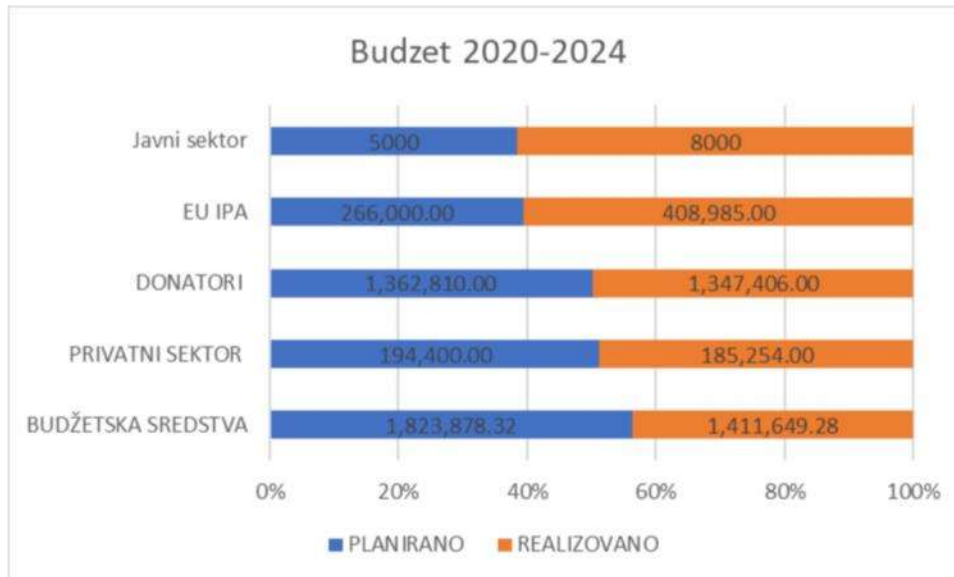
Od ukupno planiranih **3,649,088.72€** za petogodišnji period implementacije politike (2020-2024), utrošeno je ukupno **3,370,293.91€** što predstavlja stepen realizacije od **92%**.

Grafik 1. Planirana i realizovana sredstva u periodu 2020- 2024. godina



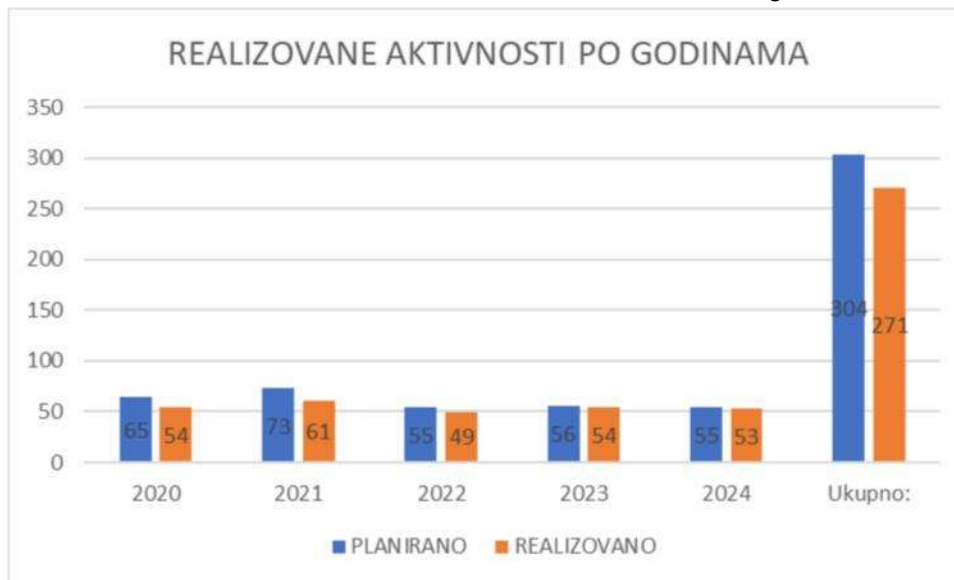
Posmatrano po izvorima finansiranja najviše aktivnosti tokom petogodišnjeg perioda implementacije strateškog dokumenta je realizovano iz budžetskih sredstava, **1,411,649.28€** što predstavlja **42%** ukupno realizovanih Donatori su realizovali **1,347,406.00€** što predstavlja 40% ukupno realizovanih sredstava, privatni sektor je realizovao aktivnosti u vrijednosti od **185,254.00€**, što predstavlja **4,6%** ukupno realizovanih sredstava, dok je najmanji procent sredstava realizovao javni sektor, **0,2%** ukupno realizovanih sredstava.

Grafik 2. Planirana i realizovana sredstva po izvorima finansiranja za period 202-2024



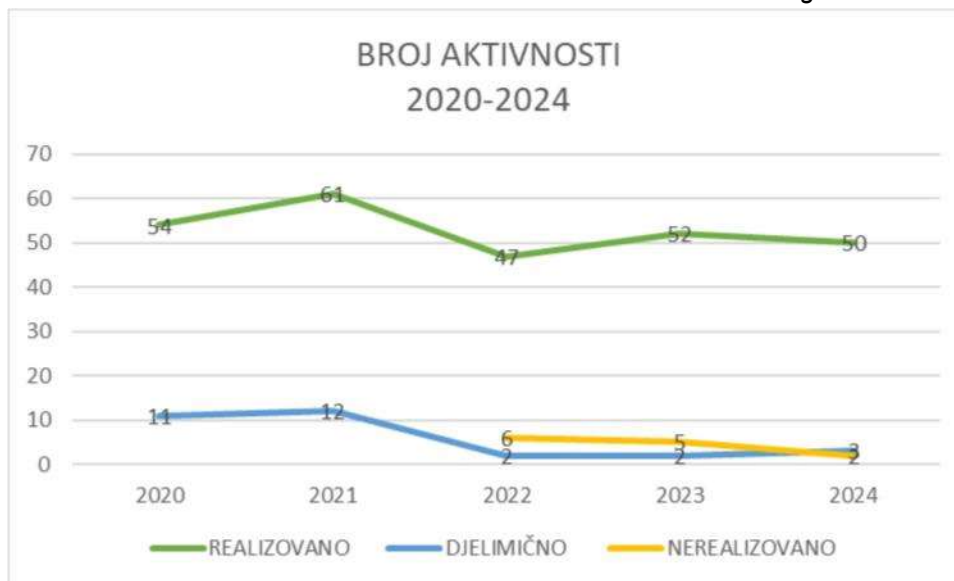
Navedeni procenti jasno pokazuju da se Crna Gora jasno opredijelila da u svom formalnom i neformalnom obrazovnom sistemu ima jasno usmjerenje ka sveobuhvatnoj primjeni preduzetničkog učenja i da se kroz finansijska izdvajanja iz budžetskih izvora za implementaciju ciljeva i mjera ove strategije nastojalo integrisati preduzetničko učenje u obrazovni sistem i van njega.

Grafik 3. Planirane i realizovane aktivnosti 2020-2024.godina



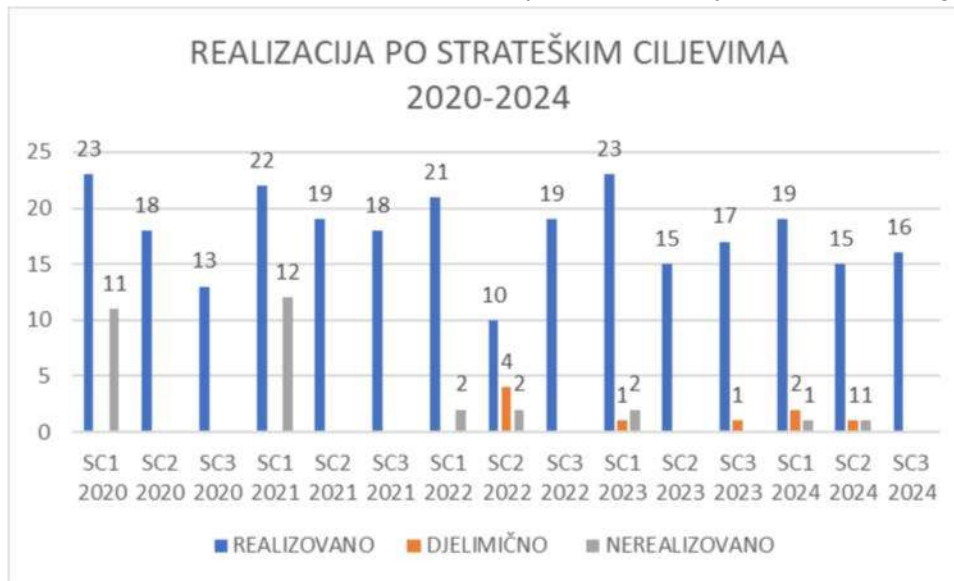
Ako posmatramo po godinama, od ukupno planiranih **304 aktivnosti** realizovano je **271** što predstavlja **89%** realizacije ukupno planiranih aktivnosti. Prati trend po godinama (2020- 83%, 2021-84%, 2022-85%, 2023-91%, 2024-91%), jasno se uočava da se politika cjeloživotnog preduzetničkog učenja iz godine u godinu dodatno razvijala i unapređivala što pokazuju i procenti realizacije aktivnosti koje su realizovane na godišnjem nivou u posmatranom petogodišnjem periodu.

Grafik 4. Realizovane i nerealizovane aktivnosti 2020-2024.godina



Prateći trend realizacije aktivnosti po godinama primjećuje se da je 2021. godina bila godina u kojoj je realizovan najveći broj aktivnosti, ali ujedno i godina sa najvećim brojem nerealizovanih aktivnosti upravo zbog Covid perioda, kada se nijesu mogle realizovati aktivnosti koje se odnose na organizaciju učeničkih sajmova, takmičenja, organizaciju obuka i treninga. Taj trend se nastavio i tokom 2022.godine upravo zbog istih razloga (Covid pandemije), ali se nakon toga i stabilizacije cjelokupne situacije polako počeo smanjivati broj nerealizovanih aktivnosti i prvobitno planirane aktivnosti definisane samim strateškim dokumentom realizovati u većem ili manjem obimu shodno raspoloživim finansijskim sredstvima i kapacitetima.

Grafik 5. Realizovane i nerealizovane aktivnosti po strateškim ciljevima 2020-2024.godina



Na osnovu praćena kretanja realizacije aktivnosti tokom petogodišnjeg perioda trajanja strateškog dokumenta uočava se da je najveći broj aktivnosti realizovan u okviru strateškog cilja1: **Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja**, što je i potvrda ocjeni koju je Crna Gora dobila u okviru OECD Izvještaja "Indeks politike za MSP: Zapadni Balkan i Turska 2022" što ju je izdvojilo i kao lidera na Zapadnom Balkanu i primjer dobre prakse u regionu.

3. Realizovane aktivnosti u 2024. godini

Od ukupno **55 aktivnosti** koliko je predviđeno da bude realizovano Akcionim planom za 2024. godinu, **50 aktivnosti je uspješno realizovano, 3 aktivnosti su djelimično realizovane dok 2 predviđene aktivnosti nijesu uopšte realizovane**, što predstavlja **91%** ispunjenosti ukupno planiranih aktivnosti predviđenih Akcionim planom za 2024. godine.

Tabela 1. Pregled realizacije aktivnosti po strateškim ciljevima

Strateški cilj	Planirano	Nerealizovano	Aktivnosti koje nisu realizovane
SC 1. Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	24 aktivnosti	1 aktivnost	Uvesti predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje na nastavničke fakultete i realizovati nastavu istog.
SC 2. Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja	16 aktivnosti	1 aktivnost	Sprovesti Anketu potreba MSP za obukom
SC 3. Povećati efikasnost funkcionisanja Sistema preduzetničkog učenja	15 aktivnosti	/	/

3.1. Nerealizovane aktivnosti u 2024. godini

Već treću godinu zaredom ne realizuje se aktivnost koja se odnosi na uvođenje predmeta Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje na nastavničke fakultete i ne realizuje nastava istoga zbog nedovoljnog broja studenata koji se prijavljuju na dati predmet. Kako bi se riješila trenutna situacija, potrebno je promovisati i približiti studentima koncept predmeta, ishode učenja i njegov značaj za sticanje preduzetničkih vještina i znanja kako bi se animirao dovoljan broj studenata koji bi birali predmet kao izborni.

Takođe, nije sprovedena ni Anketa potreba MSP za obukama od strane Zavoda za zapošljavanje Crne Gore kao planirana aktivnost za 2024. godinu. Umjesto nje sprovedena je analiza ponude, tražnje i zapošljavanja na tržištu rada u Crnoj Gori u 2023. godinu, a usled ograničenih resursa aktivnosti koja je predviđena strateškim dokumentom i AP za 2024. godine će biti realizovana do kraja 2026. godine.

4. Informacija o napretku u postizanju strateških/operativnih ciljeva

U okviru SC1: UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA definisana su 2 operativna cilja:

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

U okviru datog operativnog cilja realizovano je 17 aktivnosti i 2 djelimično realizovane. Realizovane aktivnosti se odnose na: sprovođenje primarnog Programa za predškolsko vaspitanje i obrazovanje u svim predškolskim ustanovama, učešće učenika na preduzetničkim sajmovima u osnovnim školama i gimnazijama, kontinuiranoj obuci nastavnog kadra u cilju daljeg razvoja njihovih preduzetničkih znanja i vještina, izradi novih modularizovanih obrazovnih programa na nivou srednjeg stručnog obrazovanja, promovisanju značaja dualnog obrazovanja i upostavljanju partnerstava između poslodavaca i srednjih stručnih škola u cilju sticanja praktičnih znanja i vještina.

Operativni cilj 1.2. Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomске struke

U okviru datog operativnog cilja realizovane su 2 aktivnosti i 1 aktivnost je djelimično realizovana i 1 nerealizovana. Realizovane aktivnosti se uglavnom odnose na spovođenje preduzetničkih inicijativa na Univerzitetu Donja Gorica kroz predmet Preduzetništvo i inovacije, kao i učešću kroz Erasmus + program kroz koji se podstiče međunarodna mobilnost između studenata i profesora, i doprinosi jačanju kapaciteta institucija visokog obrazovanja.

U okviru SC2: UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA definisana su 2 operativna cilja:

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

U okviru datog operativnog cilja realizovano je 6 aktivnosti koje se odnose na promociju preduzetničkih vrijednosti kroz organizaciju okruglih stolova, konferencija, radionica, kao i medijskih nastupa, objave članaka i brošura u kojima se promoviše vrijednost preduzetničkog učenja. Jedna aktivnost je nerealizovana.

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

U okviru datog operativnog cilja realizovano je 9 aktivnosti koje se odnose na: organizovanje preduzetničkih obuka za različite ciljne grupe, a posebno mlade i žene u biznisu, na teme koje su relevantne za otpočinjanje i dalji

razvoj biznisa, sprovođenju obuka u dijelu razvoja digitalne pismenosti kod zaposlenih u MMSP sektoru, sprovođenju mentoring programa u cilju pružanja savjetodavnih usluga preduzećima kako da unaprijede svoje poslovanje, preduzetnička znanja i vještine.

U okviru SC3: POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA definisana su 2 operativna cilja

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

U okviru datog cilja realizovane su 2 aktivnosti koje se odnose na rad Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje kroz rad Savjeta za konkurentnost u diljelu predstavljanja kvartalnih izvještaja o radu njegovih članova/ca članovima/ca Savjeta tokom prisustva redovnim sjednica u radu Savjeta.

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

U okviru datog cilja realizovano je 14 aktivnosti koje se odnose na: organizaciju preduzetničkih berzi ideja, takmičenja u izradi biznis planova, promovisanju vrijednosti preduzetničkog učenja kroz digitalne i štampane medije, društvene mreže, brošure i sl., kao i uspostavljanju partnerstva između visoko-obrazovnih institucija i privrede.

U pogledu utroška finansijskih sredstava od ukupno planiranih **822.900,00€** za realizaciju aktivnosti definisanih Akcionim planom za 2024. godinu, realizovano je ukupno **1.117.057,00€**, što predstavlja odstupanje od **294.157,00€** u pogledu većeg iznosa realizovanih sredstava u odnosu na planirana, zbog većeg izdvajanja budžetskih sredstava od prvobitno planiranih.

Grafik 6. Ukupno planirana i realizovana finansijska sredstva za 2024. godinu



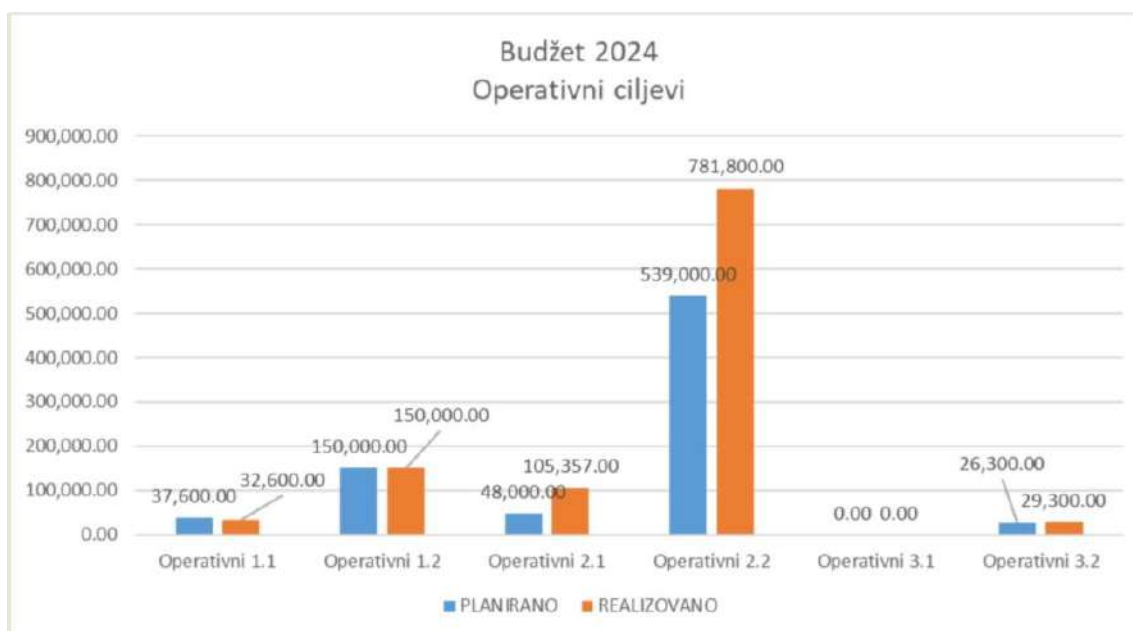
Kada je riječ o izvorima finansiranja od ukupno planiranih **822.900,00€**, realizovano je **774.600,00€** budžetskih sredstava ili **94%** ukupno planiranih sredstava, što ujedno predstavlja i najveći izvor finansiranja aktivnosti definisanih Akcionim planom. Privatni sektor je realizovao **49.500,00€** ili **6%** ukupno planiranih sredstava, donatori **250.957,00€** ili **30,4%** ukupno planiranih sredstava, iz IPA fondova realizovano je **35.000,00€** ili **4,2%** ukupno planiranih sredstava, dok je javni sektor realizovao **7.000,00€** ili **0,08%** ukupno planiranih sredstava.

Grafik 7. Planirana i realizovana sredstva po izvorima finansiranja za 2024. godinu



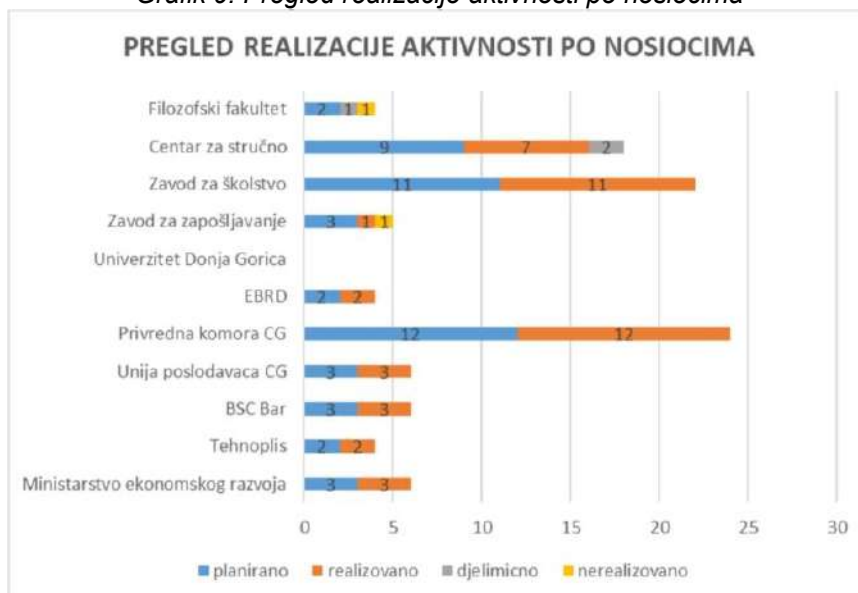
Gledano po operativnim ciljevima, u okviru **OP1.1:** Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje) od ukupno planiranih **37.600,00€** realizovano je **32.600,00€** ili 8,6% što predstavlja smanjenje u odnosu na prvobitno planirana sredstva. U okviru **OP1.2:** Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomske struke od ukupno planiranih 150.000,00€ realizovano je koliko je i planirano, što je ispunjenost 100%. U okviru **OP2.1:** Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP, od ukupno planiranih **48.000,00€** realizovano je **105.357,00€**, što predstavlja povećanje od 45% u odnosu na unaprijed planirana sredstva. U okviru **OP2.2:** Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli..) realizovano je **781.800,00€**, u odnosu na planiranih **539.000,00€** što predstavlja povećanje od 45% u odnosu na prvobitno planirana sredstva. U okviru **OP3.2:** Promovisati značaj usvajanja preduzetničke kompetencije na svim nivoima obrazovanja pod planiranih **26.300,00€** realizovano je **29.300,00€**, što predstavlja povećanje od 10%.

Grafik 8. Planirana i realizovana sredstva po operativnim ciljevima za 2024. godinu



Iz priloženog se da zaključiti da su institucije kroz godišnji Akcioni plan za 2024. godinu prepoznale značaj ulaganja u dalju politiku razvoja cjeloživotnog preduzetničkog učenja posebno ukoliko posmatramo dodatna izdvajanja iz državnog budžeta u odnosu na prvobitno planirana sredstva za realizaciju pojedinih aktivnosti, što jasno ukazuje da se politika preduzetničkog učenja mora sprovoditi u kontinuitetu na svim nivoima obrazovanja, sa jasno postavljenim ciljevima i aktivnostima koje su definisane u okviru istih.

Grafik 9. Pregled realizacije aktivnosti po nosiocima



5. Ostvarenost indikatora opštih ciljeva

Kada je riječ o ostvarenju indikatora na kraju trajanja samog strateškog dokumenta u odnosu na prvobitno postavljene indikatore same strategije, postignuto je sljedeće:

STRATEŠKI CILJ 1. UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA				
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OST
Povećanje stope zaposlenosti mladih i brža integracija u strukture društva	Stopa zaposlenosti osoba (15 - 24) (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	33,0	34,0	30,0
	Stopa zaposlenosti osoba (20-34) nakon završetka formalnog obrazovanja u roku od 1-3 godine (Eurostat)	61,2	62,0	63,4%

Povećanje stope zaposlenosti mladih i brža integracija u strukturu društva	Smanjeno učešće osoba (18-30) u ukupnom broju registrovanih nezaposlenih lica (ZZZCG, godišnji/polugodišnji i izvještaji o radu)	6.100 od ukupno 35.292 nezaposlenih lica	4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica	Uzrast 20 do 24, 2.306 ili 6.64%, Uzrast 25 do 29, 3.396 ili 9.78%
Prihvatljivost preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	SBA pod-dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)	3,59	4,30	4,62
Operativni cilj OC 1.1. Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OSVAREAN 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 učenika u osnovnim školama, 234 učenika I razreda gimnazije i 132 učenika II razreda	1.670 učenika osnovnih škola, 270 učenika I razreda gimnazije i 160 učenika II razreda gimnazije.	1.682 učenika u osnovnim školama; 270 učenika I razreda gimnazije i 160 učenika II razreda gimnazije – obuhvat 4.058 učenika.
Povećan broj obučanih nastavnika i škola koje su izvršile obuku 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	Program obuke prošlo više od 35% nastavnika u gimnazijama i 80% u osnovnim školama	Program obuke prošlo više od 35% nastavnika u gimnazijama i više od 80% zaposlenih 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 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 u 40% neekonomskih fakulteta UDG Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i	Uveden predmet Preduzetništvo i inovacije u 55% neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica. Modul Preduzetništvo	Uveden Predmet Preduzetništvo i inovacije u 75 % neekonomskih fakulteta Univerziteta Donja Gorica

		programe u 5% neekonomskih fakulteta UCG	inkorporiran u nastavne planove i programe u 25% neekonomskih fakulteta Univerziteta Crne Gore	Indikator nije ostvaren. Procenat je manji od 15%.
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	100% Predmet ključne kompetencije inkorporiran u nastavne planove i programe drugih nastavničkih studija.	0%

Govoreći o sveobuhvatnom učinku tokom sprovođenja strateškog dokumenta dominira realizacija obuka za nastavnike - implementacija preduzetničkog učenja u obrazovnom sistemu, sprovođenje modularizovanih obrazovnih programa, Erasmus + inicijativa i razvoja preduzetničke kompetencije kroz predmetne programe na UDG univerzitetu.

Učinak je izostao i kada je riječ o uvođenju predmeta Ključne kompetencije na učiteljskim studijama, i preduzetničkih aktivnostima na državnim fakultetima.

Prateći indikator učinka vezan za ostvarenost ciljeva Akta o malom biznisu (SBA Policy Index), dimenzija 1.1: preduzetničko učenje (tematski blok: imlementacija), Crna Gora je znatno poboljšala svoju ocjenu (4.62) u odnosu na početnu vrijednost (3.59), i opravdala svoju lidersku poziciju među zemljama regiona kada je u pitanju sprovedenej politike preduzetničkog učenja.

U narednom periodu veća pažnja treba da bude usmjerena na još veći razvoj digitalne i finansijske pismenosti koje su u direktnoj sprezi sa preduzetništvom, kao i na promovisanju i približavanju studentima koncepta predmeta ključne kompetencije, ishoda učenja i njegovog značaja za sticanje preduzetničkih vještina i znanja kako bi se animirao dovoljan broj studenata koji bi birali predmet kao izborni.

STRATEŠKI CILJ 2. UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA					
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OSTVARENA VRIJEDNOST 2024	VRIJEDNOST
Smanjivanje stope nezaposlenosti	Stopa nezaposlenosti (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	15,2 %	14,0 %	11,0 %	
Povećanje učešća populacije u sticanju preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje	% učešća populacije od 25-64 u cjeloživotnom učenju (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	2,4	3,1 –	2,5%	

Podignut nivo raspoloživosti i dostupnosti sticanja preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje	SBA Dimenzija 8a: Preduzetničke vještine (Planiranje i dizajniranje)	3,17	3,90	3,17
Operativni cilj OC 2.1.Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OSTVARENA VRIJEDNOST 2024
Povećano učešće MSP u specijalizovanim obukama kreiranim na osnovu Analize potreba za obukom	Procenat MSP od ukupnog broja koji su prošli neki vid specijalizovane obuke za MSP utvrđen na osnovu Analize potreba za obukom	Nema podataka	5% -	4% ¹
Unapređen proces monitoringa i evaluacije sprovođenja obuka za MSP	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima u dimenziji 8a: preduzetničke vještine (tematski blok monitoring i evaluacija)	2,60	3,10	3,00
Operativni cilj OC 2.2 Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd).				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OSTVARENA VRIJEDNOST 2024
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	Oko 850 lica sa evidencije ZZZCG prošlo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i vještina	Više od 1.000 lica prošlo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i kompetencija
Povećan broj novih	Broj registrovanih novih	25 novih	500 novih biznisa	781 novih biznisa

¹ Izvor: Ministarstvo ekonomskog razvoja na osnovu praćenja svojih godišnjih/dvogodišnjih analiza i izvještaja dostavljanih od poslovnih udruženja.

registrovanih biznisa od strane nezaposlenih lica	biznisa od strane nezaposlenih lica	biznisa nezaposlenih lica	nezaposlenih lica	
Unaprijeđen proces implementacije politike podrške razvoja ženskog preduzetništva	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima pod-dimenzije 1.2 Žensko preduzetništvo (tematski blok: implementacija)	3,29	3,80	4,00

U Crnoj Gori nije uspostavljen sistemski okvir za regularno istraživanje i praćenje potreba za unapređenjem znanja i vještina u okviru sektora malih i srednjih preduzeća, što govore i indikatori ostvarenosti. Sva istraživanja koja se sprovode su ad hoc, organizovana od strane pojedinačnih aktera.

Analiza 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.). 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 malih i srednjih preduzeća.

Sa druge strane dosta je urađeno na sprovođenju mentoring obuka, berze ideja i takmičenja u izradi biznis planova, osnažena je finansijska i nefinansijska podrška za mala i srednja preduzeća, posebno u dijelu programa podrške koji su namjenjeni ekonomskom osnaživanju žena, ali nedostaje još uvijek jača saradnja ključnih aktera za kreiranje i podnošenje kvalitetnih projektnih prijedloga, prepoznavanje značaja ulaganja u neformalno obrazovanje, vidljivost primjera dobre prakse i prepoznatljivosti od ključnih donosioca odluka u pogledu izdvajanja većih budžetskih sredstava za sprovođenje aktivnosti koje imaju za cilj jačanje preduzetničkih znanja, vještina i kompetencija u neformalnom obrazovanju.

U narednom periodu posebna pažnja treba biti usmjerena ka uspostavljanju sistemskog okvira analize potreba za obukom malih i srednjih preduzeća i na tim osnovama kreiranje i implementacija potrebnog seta obuka kojim će se zadovoljiti njihove potrebe za specifičnim znanjima i vještinama.

STRATEŠKI CILJ 3. POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA				
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	OSTVARENA VRIJEDNOST 2024
Obezbjedivanje funkcionalne implementacije politike preduzetničkog učenja	SBA Dimenzija 1.1 Preduzetničko učenje (tematski blok: Planiranje i dizajniranje)	4,73	5,00	4,75
Sticanje novih znanja i vještina i povećanje zaposlenosti	Stopa zaposlenosti osoba (15-24) (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	33,0 %	34,0 %	30,0%
	Stopa nezaposlenosti osoba (18-30) (ZZZCG, Izvještaj o radu za prvo polugodište)	6.100 od ukupno 35.292 nezaposlenih	4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica – 35.600	4.048 lica u dobi od 18-25 godina, što čini

	2019)	lica	ili 11,0% nezaposlenih lica.	21,54% 3.413 lica u dobi od 25-30 godina, što čini 18,16%
Operativni cilj OC 3.1. Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	
Unapređenje koordinacije implementacije preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima pod-dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)	3,59	4,30	4,62
Operativni cilj OC 3.2 Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	
Razvijen sistem promocije primjera dobre prakse na osnovu rezultata monitoringa i evaluacija politike preduzetničkog učenja	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima pod-dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)	3,59	4,30	4,62
	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima, pod-dimenzije 1.1, Preduzetničko učenje (tematski blok: monitoring i evaluacija)	4,33	4,80	4,34
Povećan broj manifestacija koje promovišu razvoj preduzetničkog učenja i razmjene primjera dobre prakse u formalnom i neformalnom obrazovanju u ruralnim sredinama	Broj manifestacija podsticanja razvoja preduzetničkog učenja i razmjene primjera dobre prakse	20	Povećanje za 40%	Održano više od 60 manifestacija

Veliki doprinos u promociji preduzetničkih vrijednosti, znanja i vještina u predhodnom periodu dale su sve institucije koje se bave politikom razvoja cjeloživotnog preduzetničkog učenja. Takođe, Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje, kroz organizaciju okruglih stolova i konferencija na kojima su promovisani primjeri dobre prakse u okviru formalnog i neformalnog obrazovnog sistema dali su doprinos promociji preduzetničkih vrijednosti. Iako je ovo tijelo od 2021. godine počelo da djeluje u okviru Savjeta za konkurentnost, njegov rad se i

dalje bazira uglavnom na entuzijazmu njegovih članica koje su posvećeno radile na promovisanju preduzetničkih vrijednosti, bez značajnije podrške od strane ključnih aktera i finansijske podrške za realizaciju njegovih aktivnosti.

Potrebno je dodano raditi na podsticaju i promovisanju primjera dobre prakse među školama, učenicima i nastavnicima, kroz umrežavanje i njihovu međusobnu saradnju, i promociju na nacionalnim i međunarodnim websajtovima kao i kroz povezivanje sa drugim institucijama i organizacijama, kako bi se podstakla puna uključenost svih ključnih partnera u promovisanje preduzetničkih vrijednosti. Na taj način će se doprinjeti većoj vidljivosti primjera dobre prakse i prepoznatljivosti Crne Gore kao lidera u preduzetničkom učenju.

6. Nalazi evaluacije Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina

Izveštaj o evaluaciji Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina, koju je Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER) sprovelo u 2024. godini, izrađen je uz podršku projekta **Napredne usluge razvoja poslovanja za MSP, IPA/2022/438-408 Identification Number: Europe Aid/NEAR/TGD/2022/EA-RP/0176** a koji finansira Evropska unija (EU). Za potrebe evaluacije angažovan je dvočlani konsultantski tim, kojeg čine lokalna konsultantkinja za preduzetničko obrazovanje i međunarodni konsultant za praćenje i evaluaciju strategije.

Glavni rezultat evaluacije predstavlja Izveštaj o evaluaciji predmetne Strategije koji sadrži informacije i podatke prikupljene kroz desk analizu i terenski rad. Metodološki pristup uključuje primjenu šest kriterijuma OECD DAC-a za ocjenjivanje koji su u skladu sa evaluacionom metodologijom Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore. Opšti cilj evaluacije je da se identifikuju ključni nalazi na osnovu dokaza, analizira i predstavi procjena ostvarenosti implementacije strategije i omogući bolje razumijevanje sprovedenih aktivnosti, postignutih rezultata, kao i prednosti i ograničenja na osnovu kojih se mogu kreirati preporuke za naredni period.

Na osnovu ključnih nalaza evaluacije Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje, a na osnovu kriterijuma OECD izvedene su sljedeće preporuke i zaključci.

Preporuke na nivou politike

Uticaj

- Imajući u vidu činjenicu da je nedovoljna praktična primjena intervencija jedna od najslabijih karika kada je u pitanju doprinos odnosno uticaj ovog dokumenta na politiku, potrebno je pojačati praktične aktivnosti, i to npr. oformiti regionalno mobilni tim od stručnjaka različitog profila (treneri, pravnici, ekonomisti, informatičari, računovođe, PR i dr) koji bi pružali podršku školama, te preduzetnicima u prve dvije godine nakon osnivanja biznisa (edukacije, praktično vođenje/coaching, suportiranje u rješavanju problemskih situacija sa kojima se susreću);
- Podsticati vršnjačko i praktično učenje kroz projekte i aktivnosti, preduzeća za vježbu, mobilne timove, promocija učenja izvan standardnog obrazovnog programa;
- Nastavnike u većem obimu obuhvatiti obukama, posebno na ševeru, uz coaching (praktično vođenje), aktivnosti međupredmetno i interdisciplinarno dizajnirati, u vrtićima kroz tzv. centre interesovanja. Bolje godišnje planiranje, ali i osmišljen model podrške, praćenja, vrednovanja i vidljivosti;
- Omogućiti značajnije oblike nefinansijske podrške MMSP zasnovane na sistemski utvrđenim potrebama potencijalnih i postojećih preduzetnika i zaposlenih u MMSP prateći životni ciklus razvoja biznisa.

Koherentnost

- Pozicionirati cjeloživotno preduzetničko učenje kao jedan od ključnih faktora ekonomskog razvoja imajući u vidu da se čitav jedan njegov stub bazira na razvoju preduzetništva zasnovanog na znanju i inovacijama;
- Preduzetničko učenje treba da prati i bude usklađeno sa novim okvirom EU politike, ali i sa trenutnim potrebama, nivoom razvoja i prioritetima MMSP sektora u Crnoj Gori i na Zapadnom Balkanu;
- Veća posvećenost međunarodno prepoznatim temama vezanim za zelenu i digitalnu agendu, kako bi se ne samo ojačala svijest već i unaprijedila znanja i veštine MSPP u ovim oblastima.

Održivost

- Uspostaviti regionalnu institucionalnu infrastrukturu za jačanje neformalnog obrazovanja (Srbija sa nacionalnom i mrežom akreditovanih regionalnih razvojnih agencija može poslužiti kao primjer dobre prakse), a onda permanentno razvijati i realizovati opšte i ciljane analize potreba za obukom i na tim osnovama realizovati programe obuke i pripremiti trenere za njihovu realizaciju na cijeloj teritoriji Crne Gore, shodno utvrđenim potrebama i razvojnom ciklusu preduzeća;
- Kontinuitet obuka, motivacija nastavnika, unapređenje programa za inicijalno obrazovanje nastavnika, šira integracija preduzetničkog učenja u sve nivoe obrazovanja;
- Dati legitimitet Nacionalnom partnerstvu kroz formalnu institucionalizaciju jačajući njegove organizacione i ljudske kapacitete i obezbjeđujući adekvatan, namjenski budžet is kog bi se finansirale specifične intervencije u cilju fokusiranog podsticanja preduzetničkog učenja;

Preporuke na nivou strateških/prioritetnih tema

Relevantnost

- Dosljednije, funkcionalnije povezivanje svih sektora i učesnika u afirmaciji koncepta preduzetništva, istraživanje i realizaciju prakse;
- Jasnije prepoznati ulogu Nacionalnog partnerstva i unaprediti organizacionu strukturu, finansijske aranžmane i programsku orijentaciju;
- U partnerskom procesu formulisanja i implementacije mjera i aktivnosti politike u ovoj oblasti, veći fokus dati i aktivnije uključiti predstavnike privatnog sektora kao jednu od zainteresovanih strana na čiji rast i razvoj ova politika ima najveći uticaj;
- Ne bi trebala da se radi nova Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje kao jedinstveni integralni dokument. Formalno preduzetničko obrazovanje kao ključne kompetencije razviti programski i koordinirati od strane Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija u okviru implementacije politike formalnog obrazovanja, dok bi neformalno obrazovanje i razvoj preduzetničkih kompetencija, odnosno specifičnih znanja i vještina trebalo prepoznati kao cilj kroz strateški dokument za razvoj MMSP.

Efikasnost

- Osigurati da implementacija mjera i aktivnosti Strategije bude manje zavisna od donatorskih projekata ili bar obezbediti nastavak projektnih aktivnosti tako što će se alocirati sredstva u budžetu i kada se donatorska podrška završi;
- Obezbijediti tamo gdje je moguće da se povežu finansijska i nefinansijska podrška kako bi se obezbijedio veći efekat intervencije;
- Programsku podršku razvijati na prethodno naučenim lekcijama, koristeći u što većoj mjeri postojeće institucionalne i ljudske kapacitete;

Efektivnost

- Revidirati indikatore učinka odnosno modifikovati mjere i aktivnosti tako da mogu da doprinesu njihovom ostvarivanju;
- Neophodan snažniji pokretački model za državne fakultete, posebno kada imamo oblasti koje budućnost koja nas čeka i vidi kao priliku za razvoj (IT, i sl). Biće potrebno osmišljavati kreativnije forme koje će biti fakultativne aktivnosti i događaji, najbolje one koje će studente dinamizovati, učiniti vidljivim ideje, projekte, radove;
- Kod MSP snažniji mehanizmi podrške, praćenja u fazama postavljanja biznisa (početni, krizni, trajanje) koji mogu biti preuzeti s UDG, koncept vršnjačkog rada, posebno kod kreiranja biznis planova, definisanja ciljeva. Edukacije za pristup fondovima, umrežavanje s institucijama, novčana podrška, snažniji monitoring i vođenje kroz mobilne timove;

- Pojačavati samopouzdanje, kreativnost, da se trebaju nuditi informativniji sadržaji, ne u formi predmeta već učestalijih događaja, gostovanja tako što bi se integrisanije planirao godišnji raspored i plan rada. Treba osmisliti model podsticanja, a koji bi najvjerojatnije bio kroz aktivne forme učešća, integrisan kroz nastavu;
- Razviti mentorsku/vršnjačku podršku u Preduzetničkom gnijezdu;
- Razviti standardni set treninga i usluga za potencijalne i postojeće MMSP koji bi se realizovali na teritoriji cijele Crne Gore;
- Razviti različite vidove digitalnih platformi i alata za unapređenje specifičnih preduzetničkih znanja i vještina;
- Pored programa koji podstiču razvoj preduzetničkih vještina, potrebno je razviti i implementirati i komplementarne obrazovne programe podrške kao što su finansijska pismenost, investiciona spremnost, spremnost za izvoz, itd.... a koji će omogućiti dalje podizanje preduzetničkih znanja u sektoru MMSP.

7. Zaključak i Preporuke

Izbor strateških prioriteta predstavlja rezultat detaljne analize i primjene principa kontinuiteta. Okvir i definisani prioriteti su opravdani, mjere i aktivnosti su realistične i odgovaraju potrebama ciljnih grupa, t.e. vode ka podizanje kompetentnosti uključujući tehničke i vještine ličnosti za ciljnu grupu.

Koordinacija politike i postojanje Nacionalnog partnerstva poziva na učešće u dizajnu i implementaciji politike najširi spektar zainteresovanih strana. Dostignuti nivo programske intervencije kroz implementaciju AP je ostvario maksimum u postojećim uslovima i potrebno je tražiti novo rješenje kroz integraciju politike preduzetničkog obrazovanje kroz odvojene okvire za formalno i neformalno preduzetničko učenje, odnosno unapređenje potrebnih znanja i vještina kroz komplementarne politike (politika formalnog obrazovanja i politika MMSP), u cilju snažnijeg fokusa i težnji za ostvarivanjem većih praktičnih koristi za krajnje ciljne grupe.

Strategija se efektivno sprovodila, ali i pored velikog procenta realizovanih aktivnosti iz AP, postoji niži stepen ostvarenosti postavljenih indikatora što ukazuje na nedovoljnu praktičnu primjenu pojedinih intervencija. Raspoloživi indikatori **formalnog obrazovanja** su ukazali na ostvarenost planiranih efekata u poređenju sa nacionalnim planovima, kao i na nivou Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe.

Ostvarenost Strategije u **neformalnom obrazovanju** je u skladu sa raspoloživim tehničkim i administrativnim kapacitetima koje je potrebno unaprijediti radi podizanja kompleksnosti programske podrške, sistemske Analize potreba za obukom, kao i institucionalne infrastrukture na regionalnom nivou koja bi obezbjedila praktičnu implementaciju različitih vidova obuke u cilju podizanja potrebnog nivoa znanja i vještina.

Preporuke na nivou formalnog obrazovanja:

- ✓ Uvesti predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje na nastavničke fakultete, realizovati nastavu iz istog i afirmisati studente da biraju predmet kao izborni. **Filozofski fakultet** treba da bude prepoznat kao nosilac ove aktivnosti u narednom periodu uz nastojanje da afirmiše studente da biraju predmet kao izborni. Takođe, i na drugih studijskim programima fakulteta ne-ekonomske struke potrebno uvesti predmet Ključne kompetencije u cilju razvoja preduzetničkih znanja i vještina kod studenata;
- ✓ Afirmisati učenike i poslodavce da u što većem broju učestvuju u okviru dualnog obrazovnog sistema, u cilju usklađivanja obrazovne politike sa potrebama tržišta rada kako bi se profilisao stručni kadar koji će biti sposoban da zadovolji tražnju za radnom snagom na tržištu rada. **Ministarstvo prosvjete, nauke i tehnološkog razvoja** i **Centar za stručno obrazovanje** u saradnji sa **Privrednom komorom Crne Gore**

treba sinhronizovano da djeluju u pravcu jačeg promovisanja značaja dualnog obrazovanja kako među učenicima, tako i poslodavcima.

- ✓ Nastaviti sa kontinuiranom obukom nastavnika na nivou osnovnog i srednjeg obrazovanja, posebno u dijelu razvoja digitalnih i zelenih vještina, kako bi stečena preduzetnička znaja mogla biti primjenjena na učenike i kroz praktičan rad. **Zavod za školstvo i Centar za stručno obrazovanje** kao ključne institucije koordinacije cijelog procesa.
- ✓ Razvijati nove modularizovane programe i unapređivati postojeće shodno zahtjevima tržišta rada. **Centar za stručno obrazovanje** se prepoznaje kao ključna institucija u sprovođenju date aktivnosti.

Preporuke na nivou neformalnog obrazovanja:

- ✓ Sistemski sprovoditi detaljnu Anlizu potreba za obukom kako bi bile precizno utvrđene potrebe MSP za unapređenjem preduzetničkih znanja i vještina. **Ministarsvo ekonomskog razvoja** u saradnji sa poslovnim udruženjima bi trebalo da bude vodeća institucija koja će koordinisati proces na nacionalnom nivou.
- ✓ Nastaviti sa razvojem 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...;
- ✓ Promijeniti mehanizam funkcionisanja Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje u skladu sa primjerima međunarodne prakse, jačanjem ljudskih i institucionalnih resursa uz obezbeđenje posebne finansijske alokacije iz koje će se finansirati specifične intervencije, posebno ciljajući praktične aktivnosti i veze sa realnim poslovnim okruženjem.
- ✓ Razviti i posebne programe koji su usmjereni na finansijsku pismenost, posebno mladih, povezanost sa realnim biznisima, od faze započinjanja do razvoja i rasta biznisa, uz modele permanentnih obuka za sticanjem novih znanja i vještina, uz korišćenje savremenih digitalnih alata. **Privredna komora Crne Gore, zavoda za zapošljavanje, Unija poslodavaca Crne Gore, Unija mladih preduzetnika i Ministarstvo ekonomskog razvoja treba da budu ključni nosioci ovih aktivnosti koji kroz međuresorsku saradnju treba da prepoznaju i identifikuju stvarne potrebe navedenih ciljnih grupa i shodno tome kreiraju odgovarajuće modele podrške.**
- ✓ Evaluacija i praćenje sprovođenja programa, posebno neformalnog obrazovanja.

Izvještaj o realizaciji aktivnosti na planu razvoja cjeloživotnog preduzetničkog učenja u 2024. godini

Aktivnost	Indikator rezultata				Institucije odgovorne za sprovođenje aktivnosti	Period realizacije		Status realizacije (pristup semafora)	Novi rok za realizaciju (uz odgovarajuće obrazloženje)	Planirana sredstva za realizaciju	Realizovana sredstva	Izvori finansiranja	Preporuke za naredni period sprovođenja
	Indikator rezultata	Polazna vrijednost na kraju 2023. godine	Planirane vrijednosti na početku 2024. godine	Postignute vrijednosti na kraju 2024. godine		Početak	Završetak						
STRATEŠKI CIJL 1. UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA													
Operativni cilj 1.1. Poboľšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)													
Indikator učinka Broj učenika koji biraju predmet Preduzetništvo kao izborni u osnovnim i srednjim školama	Početa vrijednost 2019 1621 učenik u osnovnim školama, 234 učenika I razreda gimnazije i 132 učenika II razreda				Ciljna vrijednost 2021 1650 učenika osnovnih škola, 250 učenika I razreda gimnazije i 140 učenika II razreda gimnazije.				Ciljna vrijednost 2024 1900 učenika osnovnih škola, 270 učenika I razreda gimnazije i 160 učenika II razreda gimnazije.				
Indikator učinka Procenat obučanih nastavnika za implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme u osnovnim školama i gimnazijama	Početa vrijednost 2019 Program obuke je prošlo je oko 12% nastavnika u gimnazijama i više od 50% zaposlenih u osnovnim školama.				Ciljna vrijednost 2021 Program obuke prošlo je više od 30% nastavnika u gimnazijama i 70% nastavnika u osnovnim školama.				Ciljna vrijednost 2024 Program obuke prošlo je više od 35% nastavnika u gimnazijama i 80% nastavnika u osnovnim školama.				
Mjera 1.1.1: Razvijati preduzetnički način razmišljanja kod najmlađih													

1.1.1.1	Unaprijediti i dalje razvijati međupredmetnu temu Preduzetničko učenje u predškolskom vaspitanju i obrazovanju u skladu sa novim nacionalnim okvirom ključnih kompetencija za sve nivoe obrazovanja i evropskim referentnim okvirom ENTREComp, Evropskim okvirom ključnih kompetencija	Unaprijeđena međupredmetna tema usvojena od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	Urađen Primarni program za predškolsko vaspitanje i obrazovanje koji počeo da se primjenjuje 2023. godine. U primarnom programu uključena kompetencija Preduzetničko učenje.	Primarni program za predškolsko vaspitanje i obrazovanje se primjenjuje upredškolskim ustanovama.	Primarni program za predškolsko vaspitanje i obrazovanje se primjenjuje u svim predškolskim ustanovama.	ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			U skladu sa Strategijom reforme obrazovanja 2025-2035 kao jedna od ključnih mjera prepoznata dalja integracija ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje na svim nivoima obrazovanja.
1.1.1.2	Organizovati sajmove preduzetništva za djecu predškolskog uzrasta u cilju jačanja timskog duha i razvoja kreativnosti	Broj predškolskih ustanova koje organizuju novogodišnje i uskršnje sajmove	U svim predškolskim ustanovama djeca su učestvovala u novogodišnjim i uskršnjim sajmovima.	Djeca učestvuju na novogodišnjim i uskršnjim sajmovima u 100% predškolskih ustanova	U svim predškolskim ustanovama realizovani novogodišnji i uskršnji sajmovi.	ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastavak sprovođenja aktivnosti u 2025. godini u cilju podsticanja razvoja preduzetničkog načina razmišljanja, podsticanja kreativnosti i preduzetničkih kompetencija kod najmlađih.
Mjera 1.1.2: Unaprijediti preduzetničko učenje u osnovnom i srednjem opštem obrazovanju – kroz nastavne i vannastavne aktivnosti i slobodne sadržaje														

1.1.2.1	Unaprijediti i dalje razvijati međupredmetnu temu Preduzetničko učenje u u osnovnom i srednjem opštem obrazovanju u skladu sa novim nacionalnim okvirom ključnih kompetencija za sve nivoe obrazovanja i evropskim referentnim okvirom ENTREComp, Evropskim okvirom ključnih kompetencija	Unaprijedena međupredmetna tema usvojena od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	Zavod za školstvo sprovodi VETpreneur trogodišnji projekat finansiran od strane EU kroz ERASMUS+ program. Projekat nudi niz pažljivo osmišljenih aktivnosti za izgradnju kapaciteta – uključujući mobilnost nastavnika i učenika iz partnerskih zemalja Zapadnog Balkana (Albanije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore) u zemlje EU. VETpreneur se dominantno bavi integrisanjem evropskog okvira EntreComp u formalnom, neformalnom i stručnom obrazovanju i obuci na Zapadnom Balkanu. Formiranje su radne grupe u svim zemljama učesnicima u projektu koje zajednički rade na prilagođavanju EntreComp-a kao krozkurikularne kompetencije u stručnom i opšteobrazovnom dijelu kurikuluma. U formalnom VET obrazovanju okvir će biti integrisan kroz programe učeničkih preduzeća i razvoj inovativnih preduzetničkih laboratorija i programa obuke za nastavnike. Okvir EntreComp je već integrisan u svim gimnazijama i mješovitim strunim školama.	Prilagođavanje evropskog referentnog okvira ENTREComp opšteobrazovnoj grupi predmeta u SSŠ	Zavod za školstvo učestvuje u trogodišnjem međunarodnom projektu VETpreneur (2022–2025), koji finansira Evropska komisija kroz program Erasmus+. Projekat je usmjeren na primjenu i prilagođavanje EntreComp okvira – evropskog modela za razvoj preduzetničkih kompetencija – u formalnom, neformalnom i stručnom obrazovanju širom Zapadnog Balkana. Ključna postignuća: - Organizovana je dvodnevna obuka trenera na temu razvoja preduzetničkih kompetencija kroz neformalne obrazovne metode. -Pokrenuta je Moodle platforma sa scenarijima za nastavu zasnovanim na EntreComp okviru, dostupna nastavnicima za primjenu u svakodnevnoj praksi. -Razvijen je program obuke za nastavnike za integraciju EntreComp alata u nastavne planove i programe u Crnoj Gori.	ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastavak sprovedenaj projektnih aktivnosti u 2025. godini
1.1.2.2	Podsticati razvoj vannastavnih aktivnosti kroz organizaciju sajmova preduzetništva za učenike osnovnih škola i gimnazija u cilju jačanja timskog duha i razvoja kreativnosti	Broj osnovnih škola i gimnazija koje organizuju sajmove	U svim osnovnim realizuju se preduzetnički sajmovi, dok se ova aktivnost realizuje u 25% gimnazija.	Učenici/ce su učestvuju na sajmovima u 45% osnovnih škola i gimnazija	Učenici u više od 50% osnovnih i srednjih škola učestvovali na preduzetničkim sajmovima	ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena		Nastaviti sa ovom vrstom vannastavne aktivnosti u cilju podsticaja kreativnosti, timskog duha i razvoja preduzetničkih vještina kod djece.	

1.1.2.3	Realizacija Projekat „Cirkularna Ekonomija u Eko-školama” sa ciljem podizanja svijesti o važnosti cirkularne ekonomije i njene povezanosti sa globalnim ciljevima održivog razvoja, uključujući borbu protiv klimatskih promjena, očuvanje biodiverziteta i smanjenje zagađenja životne sredine.	Broj osnovnih i srednjih škola i gimnazija koje organizuju sajmove	Projekat je realizovan u 14 osnovnih i srednjih škola. Sve škole koje su realizovale projekat Cirkularna ekonomija-manje otpada“ dobile su PETko recikler za plastiku i 3D printer. Nastavnici/ce ovih škola su prethodno prošli obuku o cirkularnoj ekonomiji i realizovali značajan broj aktivnosti sa učenicima. Takođe, u svim školama je sproveden onlin kviz znanja "Šta znam o cirkularnoj ekonomiji".	Nabavljeni Petko recikler i 3D štampači u više od 30 škola	U 57 obrazovno-vaspitnih ustanova nabavljen Petko recikler i 3D štampači koji su smješteni u ED/Tech laboratorijama. Do kraja 2027 godine se očekuje nabavka opreme za 100 laboratorija. Tako da je realizacija projekta Cirkularne ekonomije nastavljena.	ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastaviti aktivnost kroz finalizaciju programa rada za Ed/Tech laboratorije
---------	--	--	---	--	--	-----	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	---

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

1.1.3.1	Razvijati preduzetnička znanja i vještine učenika/ca kroz slobodne aktivnosti - na osnovu primjera uspješnih preduzetničkih praksi i projekata	Broj organizovanih predavanja, okruglih stolova i posjeta učenika poslodavcima u cilju sticanja novih znanja i vještina iz oblasti preduzetništva	Organizovano 5 posjeta učenika/ca poslodavcima iz različitih oblasti.	Organizovano 5 predavanja i okruglih stolova o pokretanju biznisa u CG, i realizovana posjeta učenika/ca kod poslodavaca u 90% srednjih stručnih škola u Crnoj Gori.	Organizovano više od 5 okruglih stolova o važnosti pokretanja biznisa i značaja stručnog osposobljavanja za učenike srednjih stručnih škola.	MP/CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Djelimično realizovana		Nisu predviđena			
1.1.3.2	Izraditi plan razvijanja preduzetništva kao ključne kompetencije u okviru stručnih modula obrazovnih programa i realizovati aktivnosti za njihovo dostizanje	Urađen plan razvijanja preduzetništva kao ključne kompetencije u okviru godišnjeg plana rada nastavnika i realizovane aktivnosti prema planu	Sprovede aktivnosti iz plana za razvijanje preduzetništva kao ključne kompetencije u okviru godišnjeg plana u 90% srednjih stručnih škola u Crnoj Gori u kojima se realizuju modularizovani obrazovni programi.	Sprovedene aktivnosti iz plana za razvijanje preduzetništva kao ključne kompetencije u okviru godišnjeg plana u 95% srednjih stručnih škola u Crnoj Gori u kojima se realizuju modularizovani obrazovni programi	Svi programi sadrže Preduzetništvo kao poseban modul	MP/CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
1.1.3.3	Organizovati takmičenja za učenike iz oblasti preduzetništva	Broj organizovanih takmičenja iz oblasti preduzetništva	Organizovano II Drzavno takmičenje za učenike/ce srednjih škola iz oblasti ekonomije, biznisa i finansija. Organizovano učešće pet takmičara/ki (pet najboljih sa Drzavnog takmičenja), i mentora na Međunarodnoj ekonomskoj olimpijadi, koja je održana u Grčkoj, na kojoj je učestvovalo 227 takmičara iz 47 država svijeta. Organizovano učešće takmičara/ki iz Crne Gore na Euroskills takmičenju, najvećem evropskom takmičenju u preduzetničkim vještinama.	Organizovano učešće na jednom međunarodnom sajmu preduzeća za vježbu	Organizovano takmičenje učenika preduzeća za vježbu na međunarodnom sajmu u Plodvilu, Bugarska.	MP/CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		6.000	6.000	Nacionalni budžet	Podsticati takmičarski duh kod učenika srednjih škola kroz organizaciju različitih oblika vannastavnih aktivnosti, prvenstveno kroz učešće na domaćim i međunarodnim takmičenjima iz oblasti koje su relevantne za započinjanje biznisa

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

1.1.4.1	Jačanje digitalnih kompetencija za učenike od 5. do 8. razreda osnovne škole kroz predmetni program Informatika sa tehnikom za učenike od 5. do 8. razreda u sklopu projekta Škole za 21. vijek	Usvojen Program Informatika sa tehnikom od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	Program se realizuje u svim osnovnim školama	Sprovođenje programa za školske 2024/25	Program se primjenjuje u svim osnovnim školama	MP/ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
1.1.4.2	Implementacija međupredmetne teme Digitalna pismenost za sve nivoe obrazovanja od predškolskog do univerzitetskog u sklopu projekta Škole za 21. vijek	Program odobren od strane Nacionalnog savjeta za obrazovanje	Sve škole na svim nivoima obrazovanje razvijaju digitalnu kompetenciju kroz međupredmetnu temu	Sprovođenje programa za školske 2024/2025	Nastavnici integrišu obrazovanje razvijaju digitalne kompetencije kroz sve predmetne programe na svim nivoima obrazovanja	MP/ZZŠ/	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
1.1.4.3	Izraditi Vodič za nastavnike za implementaciju kompetencije Digitalna pismenost u sklopu projekta Škole za 21. vijek	Vodič urađen i distribuiran školama	Nastavnici koriste Vodič u obrazovno-vaspitnom procesu i digitalnu platformu Digitalna škola/Digionica	Nastavnici koriste Vodič u obrazovno-vaspitnom procesu i digitalnu platformu Digitalna škola/Digionica	Nastavnici koriste Vodič u obrazovno-vaspitnom procesu i digitalnu platformu Digitalna škola/Digionica	MP/ZZŠ/Britanski savjet	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastavnike upućivati na online digitalne resurse koji su razvijeni i objavljeni na digitalnoj platformi Digitalna škola/Digionica.
Mjera 1.1.5: Kontinuirano sprovesti obuke nastavnika u cilju pune implementacije preduzetničkog učenja u predškolskom obrazovanju, osnovnim i srednjim školama														
1.1.5.1	Uvrstiti programe obuke za profesionalni razvoj i osposobljavanje nastavnika/ca na temu preduzetničke kompetencije i razvoja preduzetničkih znanja i vještina kod učenika u kataloge programa stručnog osposobljavanja nastavnika	Usvojeni programi obuke za profesionalni razvoj i osposobljavanje nastavnika/ca na temu preduzetničke kompetencije i razvoja preduzetničkih znanja i vještina kod učenika u sklopu kataloga stručnog osposobljavanja nastavnika	.Katalog programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca za škol.2021/22. i 2022/23. i 2023/2024. godinu sadrži tri programa na temu preduzetničke kompetencije i razvoja preduzetničkih znanja i vještina.	Nije potrebno dodatno razvijanje programa obuke jer su već akreditovani u Katalogu programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca za škol.2021/22. i 2022/23. i 2023/2024. godinu.	Svi programi obuke već akreditovani u Katalogu programa stručnog usavršavanja	ZZŠ/ CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			

1.1.5.2	Organizovati obuke za profesionalni razvoj i osposobljavanje nastavnika na temu preduzetničke kompetencije i razvoja preduzetničkih znanja i vještina kod učenika	Broj organizovanih seminara i obuka za nastavnike	Zavod za školstvo je u saradnji sa organizacijom Dostignuća mladih u CG sa Univerziteta Donja Gorica realizovao dva seminara za 45 nastavnika/ce.	Zavod za školstvo je u saradnji sa organizacijom Dostignuća mladih u CG sa Univerziteta Donja Gorica realizovao dva seminara za više od 50 nastavnika/ca.	Zavod za školstvo u saradnji sa UDG-om realizovao program obuke za 130 nastavnika/ca na temu integrisanja ključne kompetencije preduzetničko učenja	CSO/ZZŠ	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastaviti sa kontinuiranom obukom nastavnika/ca.
1.1.5.3	Izraditi program za obuku nastavnika za dostizanje ključnih kompetencija	Razvijen i usvojen program obuke za nastavnike za dostizanje ključnih kompetencija	U Katalogu programa stručnog usavršavanja nastavnika/ca (2022-2024) objavljeni programi obuke za dostizanje ključnih kompetencija	Tokom 2024. godine Zavod za školstvo će realizovati dva seminara za 50 nastavnika/ce na temu preduzetničke kompetencije i razvoja preduzetničkih znanja i vještina kod učenika/ca.	56 nastavnika prošlo obuku u organizaciji Zavoda za školstvo i Centra za stručno obrazovanje.	MP/ ZZŠ CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastaviti sa kontinuiranom obukom nastavnika koji cilju razvoja ključnih kompetencija.
1.1.5.4	Obučiti nastavnike srednjih stručnih škola za dostizanje ključnih kompetencija	Broj organizovanih obuka za nastavnike srednjih stručnih škola	Organizovana obuka za dostizanje ključnih kompetencija za 160 nastavnika/ca koji predaju stručne predmete u srednjim stručnim školama	Organizovana obuka za dostizanje ključnih kompetencija za 50 nastavnika/ca koji predaju stručne predmete u srednjim stručnim školama.	U Katalogu CSO ima 46 programa stručnog usvršavanja nastavnika za dostizanje ključnih kompetencija. Više od 50 nastavnika prošlo obulku	MP/ ZZŠ CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			Nastaviti sa kontinuiranom obukom nastavnika koji predaju stručne predmete u cilju razvoja ključnih kompetencija.

1.1.5.5	Obučiti nastavnike u sklopu projekta Škole za 21. vijek	Broj obučanih nastavnika osnovnih škola	Nastavnici/ce primjenjuju stečena znanja sa seminara.	Nastavnici/ce primjenjuju stečena znanja sa seminara.	Projekat „Digitalna tehnologija za igru i učenje: inoviranje i razvijanje vještina 21. vijeka“ imao je za cilj primjenu inovativnih metoda učenja kroz digitalnu tehnologiju, u svrhu unapređenja ključnih kompetencija učenika i nastavnika, koje su od suštinskog značaja za funkcionisanje u savremenom društvu 21. vijeka. Projekat je realizovan u partnerstvu Zavoda za školstvo Crne Gore, UNICEF-a i Micro.bit fondacije, a u njemu je učestvovalo 11 osnovnih škola iz centralne regije Crne Gore. U projekat je bilo uključeno 548 učenika i učenica petog razreda – 288 učenika i 260 učenica – iz po dva odjeljenja svake škole. Prije realizacije aktivnosti na nivou škola, organizovana trodnevna obuka s ciljem obezbjeđivanja kvalitetne implementacije programa. Trodnevnoj obuci prisustvovalo je 24 nastavnika iz 12 škola iz Podgorice, Tuzi, Zete, Nikšića i Cetinja, koji su kasnije aktivno učestvovali u pilotiranju projekta u svojim školama.	MP/ ZZŠ UNICEF	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	9.000	9.000	UNICEF	Aktivnosti na integrisanju micro:bita će se dalje sprovesti i u Ed/Tech laboratorijama
Mjera 1.1.6: Stvarati uslove za uključivanje većeg broja učenika i nastavnika koji praktičnu nastavu realizuju kod poslodavaca i uključivanje većeg broja poslodavaca u proces													
1.1.6.1	Izraditi nove obrazovne programe koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca kroz dualni oblik obrazovanja	Broj novih obrazovnih programa koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca kroz dualni oblik obrazovanja	Urađeno 4 obrazovnih programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave tokom nastavne godine kroz dualni oblik obrazovanja.	Urađena 2 obrazovna programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca kroz dualni oblik obrazovanja.	Urađena 2 obrazovna programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca kroz dualni oblik obrazovanja.	CSO PKCG MP	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	5.600	5.600	Nacionalni budžet	

1.1.6.2	Izraditi nove obrazovne programe koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca tokom nastavne godine	Broj novih obrazovnih programa koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca tokom nastavne godine	Urađeno 9 obrazovnih programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca tokom nastavne godine.	Urađeno 5 obrazovnih programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca tokom nastavne godine.	Urađena 3 obrazovna programa od strane CSO koji predviđaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca tokom nastavne godine.	CSO PKCG MP	IIIQ 2024	IVQ 2024	Djelimično realizovana	17.000	12.000	Nacionalni budžet	
1.1.6.3	Promovisati značaj uključivanja poslodavaca u proces razvoja i proces realizacije praktične nastave kroz aktivnosti Centra za stručno obrazovanje i posredstvom udruženja poslodavaca i komore	Broj novih poslodavaca kod kojih učenici obavljaju praktično obrazovanje	Uspostavljena saradnja sa 50 novih poslodavaca	Uspostavljena saradnja sa 60 novih poslodavaca	Uspostavljena saradnja sa više od 60 poslodavaca kod kojih učenici obavljaju praktično obrazovanje	CSO PKCG UPCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	Nisu predviđena			Nastaviti saradnju između vaspitno-obrazovnih ustanova i poslodavaca u cilju sticanja praktičnih znanja i vještina kod djece. Podsticati poslodavce na ovaj vid saradnje kako bi djeca školskog uzrasta kroz praktičan rad sticala vještine koje su potrebne na tržištu rada, a posebno za ona zanimanja koja se prepoznaju kao deficitarna i za koja postoji tražnja od strane poslodavaca.
1.1.6.4	Informisati poslodavce o mogućnostima za uključivanje u dualni sistem obrazovanja kroz promotivnu kampanju Ministarstva i Centra za stručno obrazovanje i redovnu komunikaciju uprave i osoblja škola i poslodavaca	Broj poslodavaca, škola i učenika u dualnom sistemu obrazovanja, broj privrednika sa uspješnom biznis praksom u praktičnoj nastavi	360 poslodavaca, 30 škola i 820 učenika/ca učestvuje u dualnom obrazovanju.	360 poslodavaca, 30 škola i 850 učenika/ca učestvuje u dualnom obrazovanju	360 poslodavaca, 30 škola i 850 učenika/ca učestvuje u dualnom obrazovanju	CSO PKCG MP	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost				Kroz dualni sistem obrazovanja jačati saradnju obrazovnog i privatnog sektora i pripremati učenike za tržište rada.

Operativni cilj 1.2 Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonske struke

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

1.2.1.1	Kreirati i usvojiti kurikulum za predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje. (Preduzetnička kompetencija jedna je od ključnih, posmatra se kao kroskurikularna i potrebno je stvoriti preduslove za njen razvoj u sistemu ključnih kompetencija.	Kreiran i usvojen kurikulum za predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje	0	Implementacija se sprovodi u okviru pojedinačnih predmeta kros-kurikularno, ali se ne implementira kao zaseban izborni predmet.	U okviru studijskog programa Pedagogije impleemntacija se sprovodi kros-kurikularno . U okviru nacionalnog projekta IKCES, razvijeni su prijedlozi za integraciju ključnih kompetencija kroz nastavu više predmeta.	UCG/ Filozofski fakultet	IQ 2024	IIQ 2025	Djelimično realizovana	Nisu predviđena			
---------	---	--	---	---	---	--------------------------	---------	----------	------------------------	-----------------	--	--	--

1.2.1.2	Uvesti predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje na nastavničke fakultete i realizovati nastavu istog	Broj tzv. nastavničkih fakulteta koji su uveli predmet; Broj studenata koji slušaju i polažu predmet.	0	Realizovana nastava iz predmeta Ključne kompetencije za najmanje 20 studenata koji biraju izborni predmet.	0	UCG/ Filozofski fakultet	IIQ 2024	IIQ 2025	Nije realizovana aktivnost	Nastava nije realizovana zbog nedovoljnog broja studenata koji biraju predmet kao izborni. Novi rok za realizaciju je školska 2025/2026. godina ukoliko studenti pokažu interesovanje za navedeni predmet.	Nisu predviđena			Potrebno je promovisati i približiti studentima koncept predmeta i njegov značaj za sticanje preduzetničkih vještina i znanja kako bi se animirao dovoljan broj studenata koji bi birali predmet kao izborni.
---------	---	---	---	--	---	--------------------------	----------	----------	----------------------------	--	-----------------	--	--	---

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

1.2.2.1	Organizovati obavezni i izborni predmet <i>Preduzetništvo i inovacije</i> na većini fakultetskih jedinica Univerziteta Donja Gorica	Broj studenata uključen u aktivnosti u okviru predmeta Preduzetništvo i inovacije	258 studenata učestvovalo u aktivnostima u okviru predmeta Preduzetništvo i inovacije. 12 preduzetnika gostovalo na predavanjima. Studenti imali prilike da učestvuju u Global Signature Course koji je organizovan u okviru CINTANA Mreže univerziteta i konkretno sa MAPUA Univerzitetom sa Filipina. Učestvovalo oko 30 studenata koji su pripremali biznis plan.	270 studenata/kinja koji učestvuju u aktivnostima u okviru predmeta Preduzetništvo i inovacije u okviru 7 fakultetskih jedinica. Min 15 preduzetnika gostovalo na predavanjima. Min 30 studenata/kinja učestvuju u Global Signature Course koji je organizovan u okviru CINTANA Mreže univerziteta.	274 studenata/kinja prijavilo predmet Preduzetništvo i inovacije i učestvovalo u aktivnostima, predmet se organizovao u okviru 8 fakultetskih jedinica. 14 preduzetnika gostovalo na predavanjima. 30 studenata/kinja studijskog predmeta Preduzetništvo, menadžment i biznis učestvovalo u Global Signature Course koji je organizovan u okviru CINTANA Mreže univerziteta.	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	---	---	--	---	--	-----	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--

Mjera 1.2.3 : U većoj mjeri iskoristiti Erasmus + programe za unapređenje kurikula i uvođenje preduzetništva kao predmeta na neekonomskim jedinicama univerziteta

1.2.3.1	Učestovati u programu Erasmus + izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, kao i u programu Erasmus + međunarodna kreditna mobilnost (razmjena studenata i profesora)	Broj Erasmus + projekata u kojima učestvuje UDG	Učešće u 2 projekta Erasmus+ Izgradnja kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja Erasmus+: SMART competence centres for the development of innovative and entrepreneurial thinking to increase sustainable smart solutions development in the Western Balkans Erasmus+: Western Balkan entrepreneurial university alliances – keeping in touch for lifelong relations” AL4LIFE, Predatih 10 aplikacija i dobijenq 3 nova Erasmus+ projekta. Potpisano oko 15 sporazuma Erasmus+ međunarodne kreditne mobilnosti za razmjenu profesora i studenata.	Učešće u min 2 projekta Erasmus+ Izgradnja kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja Erasmus+. Predatih min 12 aplikacija u oblasti preduzetništva, potpisana min 10 sporazuma o saradnji, min 1 sporazum koji uključuje dobijanje zajedničke diplome iz oblasti menadžmenta, biznisa i preduzetništva.	Učešće u 3 projekta Erasmus+ Izgradnja kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja u okviru kojih se unapređuju kurikuumi i uvodi preduzetništvo i na neekonomskim studijskim programima: Erasmus+: SMART competence centres for the development of innovative and entrepreneurial thinking to increase sustainable smart solutions development in the Western Balkans (60 studenata uključeno u treninge i radionice koji su organizovani u okviru projekta, organizovano UDG Preduzetničko start up takmičenje) Erasmus+: Western Balkan entrepreneurial university alliances – keeping in touch for lifelong relations” AL4LIFE (organizovane radionice sa UDG alumnistima - preduzetnicima u okviru predavanja Buđenje vizije za brusoše), IPA ADRIION projekat A4SUSTINNO - A distributed one stop shop FOR more SUSTainable STartups and INNOvative SMEs. Predatih 9 aplikacija i dobijene su 3 nova Erasmus+ projekta.	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	150.000	150.000	Donatori (Erasmus + program)
---------	--	---	---	--	--	-----	-----------	----------	-----------------------	---------	---------	------------------------------

STRATEŠKI CILJ 2: UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA

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

Indikator učinka Procenat MSP od ukupnog broja koji su prošli neki vid specijalizovane obuke za MSP utvrđen na osnovu Analize potreba za obukom	Početna vrijednost 2019 Nema podataka	Ciljna vrijednost 2021 3%	Ciljna vrijednost 2024 5%
Indikator učinka Ostvarenost ciljeva Akta o malom biznisu dimenzije 8a: preduzetničke vještine (tematski blok monitoring i evaluacija)	Početna vrijednost 2019 2.60	Ciljna vrijednost 2021 2.85	Ciljna vrijednost 2024 4.50

Mjera 2.1.1: Uspostviti koordinisani sistema praćenja potreba za obukom (TNA) sektora MSP u okviru unaprijed definisanih ciljnih grupa kroz saradnju javnog i privatnog sektora														
2.1.1.1	Sprovesti Anketu potreba MSP za obukom	Anketa potreba MSP sektora za obukom	Anketirano je 306 poslodavaca iz gotovo svih opština na nivou Crne Gore, vodeći računa o strukturi preduzeća po djelatnostima, veličini preduzeća (mikro, mala, srednja, velika) i teritorijalnoj zastupljenosti.	Sprovedena godišnja Anketna potreba MSP sektora za obukom	0	ZZZCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Nije realizovana aktivnost	Novi rok 2026. godina	10.000	Umjesto nje sprovedena je analiza ponude, tražnje i zapošljavanja na tržištu rada u Crnoj Gori u 2023. godinu, a usled ograničenih resursa aktivnost koja je predviđena starteškim dokumentom i AP za 2024. godine će biti realizovana do kraja 2025. godine.	Nacionalni budžet	Nastaviti sa sprovođenjem godišnjih Analiza potreba za obukom kako bi se na osnovu rezultata istih kreirali odgovarajući trening modulu u cilju jačanja preduzetničkih kompetencija zaposlenih u MSP sektoru
2.1.1.2	Kreirati program obuke MSP na osnovu rezultata Ankete	Program obuke MSP na osnovu rezultata Ankete	Kreiran program Podsticaja za preduzetništvo sa edukativnim segmentom za unaprjeđenje preduzetničkih znanja, vještina, kompetencija i nivoa poslovne uspješnosti.	Realizovan program Podsticaja za samozapošljavanje sa edukativnim segmentom za unaprjeđenje preduzetničkih znanja i kompetencija za započinjanje i upravljanje biznisom.	Realizovan program za edukativnim segmentom za 76 korisnika bespovratnih sredstava za samozapošljavanje	ZZZCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
Mjera 2.1.3 : Razviti i implementirati programe obrazovanja za razvoj preduzetničke kompetencije (set treninga i usluga mentorstva) shodno utvrđenim potrebama i nivoima poslovnog razvoja MSP (rani rast, rast, investiciona spremnost, internacionalizacija, itd.)														
2.1.3.1	Organizovati obuke/radionice na sledece teme: - marketing i prodaja konsultantski usluga, - Izvoz usluga, Going digital (za zene u biznisu); Razumijevanje finansijskih izvjestaja i apliciranje za finansiranje/konsultantske usluge (za mlade u biznisu), - ICT Cortex – capacity building, itd.	Broj obuka, broj preduzeca/ucесnik a	EBRD organizovala sestomjесecnu obuku "Adizes Leadership Program" za 12 kompanija, odnosno clanica ICT Cortexa. Obuka je prošlo 29 vlasnika I menadzera ispred 12 kompanija.	Organizovanje obuke na temu „Export of services – internationalisation of SMEs“ za 15-20 predstavnika malih i srednjih preduzeca	Završena sestomjесecna obuka "Adizes Leadership Program" za 12 ICT kompanija, odnosno 29 vlasnika I menadzera. Obuka na temu "export of services-internationalization of SMEs" pomjerena za 2025. godinu.	Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD)	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		10.000	69.157	Donator EU EDIF - Kontribucija kompanija 24.157 EUR	

2.1.3.2	Kreirati i realizovati obuku namijenjenu mladim preduzetnicima/cama po rezultatima godišnje ili polugodišnje ankete potreba za obukom koja je namijenjena članovima/cama	Broj obuka, broj polaznika	Realizovano 15 različitih događaja i konferencija u cilju promocije preduzetništva mladih. Organizovan i Sajam mladih preduzetnika kome je prisustvovalo više od 100 učesnika.	Realizovano najmanje 10 obuka/ događaja na različite teme u cilju podizanja preduzetničkih znanja i vještina mladih preduzetnika/ca.	Realizovano više od 15 različitih događaja na teme koje su od značaja za podizanje preduzetničkih znanja i vještina mladih ljudi	UMPCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		10.000	10.000	IPA 2020	
2.1.3.3	Edukovati i informisati MSP iz oblasti relevantnih za njihovo poslovanje/na teme koje se biraju na osnovu internih analiza potreba za obukom kao i šireg istraživanja tržišta	Broj seminara/okruglih stolova/sastanaka održanih na godišnjem nivou, broj učesnika/ca.	PKCG je u 2023. god. organizovala 72 događaja sa ukupno 3.299 učesnika. UPCG je u prethodnog godini organizovala 12 okruglih stolova sa učešćem preko 650 učesnika. UPCG u saradnji sa Međunarodnom organizacijom rada (ILO), u decembru 2023. g, predstavila je novi Izvještaj Podsticajno okruženje za održiva preduzeća (EESE Montenegro 2023), koji analizira biznis barijere, od kojih su ključne, po ocjeni privrednika: neefikasna javna uprava, politička nestabilnost, siva ekonomija i nelojalna konkurencija, neadekvatna radna snaga. Broj učesnika: 110 UPCG je takođe sprovela interno istraživanje o potrebama svog članstva za obukama/seminarima	PKCG- više od 70 događaja sa više od 3.000 učesnika UPCG – 8 okruglih stolova/seminara za preko 400 učesnika. BSC Bar- 1 ogađaj za oko 20 učesnika.	Privredna komora Crne Gore je u 2024. godini organizovala 73 edukativne aktivnosti sa 3037 učesnika. 16 okruglih stolova, 36 seminara, 5 konferencija, 2 radionice, 7 prezentacije, 7 obuka . UPCG je u prethodnog godini organizovala više od 15 događaja sa učešćem preko 800 učesnika.	PKCG UPCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		6.000 5.000	6.200 10.000	Privatni sektor Privatni sektor	

2.1.3.4	Realizovati treninge za izradu poslovnog plana	Broj organizovanih treninga samostalno ili u saradnji sa partnerima	Opština Bar nije pozvala učesnike da organizuje radionice već su sredstva usmjerili u direktnu podršku preduzećima. BSC Bar je umjesto radionice organizovao individualne konsultacije sa preduzeticima za izradu biznis plana. Imali smo 10 konsultacija	2 obuke za izradu biznis plana za konkurs Opštine Bar	Kroz projekat podrške socijalnog preduzetništva organizovana je obuka za 29 lž oblasti poreduzetništva za tesko zposljivu kategoriju stanovništva. U saradnji sa Opstinom Bar realizovali smo 2 obuke za izradu biznis plana na kojima je prisustvovalo oko 100	BSC Bar	IIIQ 2024	IIIQ 2024	Realizovana aktivnost		4.000	7.000	Javni sektor (opština Bar)
2.1.3.5	Realizovati program mentorstva - obuke za mentore po JICA metodologiji	Broj novih mentora/ki	7 mentora/ki obučeno	6 mentora/ki obučeno	6 mentora/ki obučeno za pružanje savjetodavne pomoći preduzećima prilikom dijagnostifikovanja trenutne situacije i predlaganja mjera za unapređenje poslovanja.	MER	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		3.000	3.000	Donatori (Japanskaagencija za međunarodnu saradnju-JICA) - Projekat: "Jačanje i širenjementoring usluga za MSP u zemljama Zapadnog Balkana"

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

Mjera 2.2.1: Organizovati specijalizovaneobuke za razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina za različite ciljne grupe

2.2.1.1	Organizovati Školu preduzetništva i inovacija za mlade (Poslovni izazov Zapadnog Balkana)	Broj srednjoškola koji pohađaju Školu preduzetništva	<p>Organizovan Poslovni izazov zapadnog Balkana za srednjoškolce - ukupno učestvovalo 63 učenika srednjih škola</p> <p>Organizovan Festivala preduzetništva u Crnoj Gori, najvećeg preduzetničkog događaja na nacionalnom nivou, a u okviru kojeg se organizuju i tradicionalne preduzetničke i istraživačko-inovativne inicijative poput projekta „Zaori dublje, proširi brazde“ i Nacionalnog takmičenja učeničkih kompanija u Crnoj Gori. Dogašaj je okupio oko 100 srednjoškola iz Crne Gore i regiona.</p> <p>Organizovana Konferencija za nastavnike srednjih škola u oblasti digitalizacije i preduzetničkog učenja. 27 nastavnika učestvovalo u Konferenciji sa ciljem pripreme učeničkih kompanija.</p>	<p>Organizacija Međunarodnog preduzetničkog vikenda - događaj koji Okuplja učenike srednjih škola, nastavnike/ce iz regiona, ali i predstavnike akademskog, inovativnog i biznis sektora, a glavna pitanja i teme vezane su za globalne izazove u obrazovanju u oblasti preduzetničkog učenja.</p> <p>Regionalna Konferencija za nastavnike srednjih škola - obrazovni skup koji pored nastavnika/ca iz Crne Gore na UDG-u okuplja i najbolje nastavnike/ce srednjih škola iz čak četiri zemlje regiona, i to: Hrvatske, Srbije, Sjeverne Makedonije i Bosne i Hercegovine.</p> <p>30 nastavnika/ca srednjih škola, 200 srednjoškola/ki, 60 profesora/ki i saradnika/ca, 50 studenata/kinja UDG-a i oko 25 predstavnika biznisa.</p>	<p>Organizovan Festival preduzetništva i inovacija: Festivala preduzetništva u Crnoj Gori, najvećeg preduzetničkog događaja na nacionalnom nivou, a u okviru kojeg se organizuju i tradicionalne preduzetničke i istraživačko-inovativne inicijative poput projekta „Zaori dublje, proširi brazde“ i Nacionalnog takmičenja učeničkih kompanija u Crnoj Gori. Orgaizovana Međunarodni preduzetnički vikend koji je okupio 200 učesnika: Regionalna Konferencija za nastavnike srednjih škola - obrazovni skup koji pored nastavnika/ca iz Crne Gore na UDG-u okuplja i najbolje nastavnike/ce srednjih škola iz 4 zemlje.</p>	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		12.000	12.000	privatni sektor	
---------	---	--	--	--	---	-----	-----------	----------	-----------------------	--	--------	--------	-----------------	--

2.2.1.2	<p>Realizovati edukativne aktivnosti za nezaposlena lica sa evidencije ZZCG - obuke za mlade, žene i dugoročno nezaposlena lica sa evidencije ZZCG u sklopu Programa grantova za samozapošljavanje (trodnevna informativno motivaciona radionica + specijalizovane radionice nakon registracije biznisa) seminari za nezaposlena lica u sklopu Inoviranog programa samozapošljavanja na teme: podsticanje samozapošljavanja i pružanje elementarnih znanja iz preduzetništva</p>	<p>Broj obuka, broj nezaposlenih sa evidencije ZZCG koji su prošli obuku.</p> <p>Broj registrovanih biznisa</p>	<p>Realizovane obuke za 60 nezaposlenih lica;</p> <p>51 korisnik/ca bespovratnih sredstava se registrovao kao preduzetnik, odnosno osnovao jedan od oblika obavljanje privredne djelatnosti u kojem ja kao osnivač i zasnovao radni odnos</p> <p>EBRD tokom aprila i marta 2023 godine organizovala četvorodnevnu obuku za zene u Biznisu na temu "Going digital". Obuci prisustvovalo 17 ucesnika, uključujući predstavnicu Ministarstva ekonomskog razvoja. EBRD organizovala dvije sestomjesečne obuke "Student Business Hub" za mlade u biznisu. Prva sestomjesečna obuka trajala je od Februara do Septembra</p>	<p>Realizovane specijalizovane edukativne radionice za najmanje 50 korisnika bespovratnih sredstava za samozapošljavanje;</p> <p>50 novoosnovanih poslovnih subjekata od strane korisnika bespovratnih sredstava za samozapošljavanje</p>	<p>Realizovane edukativne radionice za 76 korisnika bespovratnih sredstava</p> <p>76 korisnika bespovratnih sredstava za samozapošljavanje u ukupnom iznosu od 750.000€, koji su osnovali poslovne subjekte, u njima zasnovali radne odnose i otvorili 64 nova radna mjesta za dodatna zapošljavanja nezaposlenih lic</p>	ZZZCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	3.000 500.000	3.000 750.000	Nacionalni budžet	
---------	--	---	---	---	---	-------	-----------	----------	-----------------------	------------------	------------------	-------------------	--

2.2.1.3	<p>Realizovati edukativne aktivnosti za žene preduzetnice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obuke/radionice za žene u biznisu (teme: od preduzetnice do preduzeća, liderstvo u akciji, upravljanje finansijama, digitalni marketing, ICT rješenja itd.) - coaching program za žene u biznisu - edukativne aktivnosti za mlade preduzetnice 	Broj obuka, broj polaznika	<p>i u njoj je učestvovalo 37 učenika, uključujući mlade u biznisu kao i studente sa završne godine ekonomskog fakulteta.</p> <p>PKCG u saradnji sa PK Srbije organizovala je 9.6.2024. u Beogradu konferenciju "Osnaživanje saradnje ženskog preduzetništva u Srbiji i Crnoj Gori". Takođe, PKCG je organizovala 13. Kongres ženskog preduzetništva sa ukupno 142 učesnika.</p> <p>UPCG i HGK - Održano je 10 tematskih predavanja (u okviru 5 modula) koje je pratilo 134 polaznika, od čega 96% žena.</p> <p>Obuke preko platforme "Žene i točka Hub" bile su besplatne, a realizovane na teme koje su aktuelne i vazne za sve preduzetnike/ce (postojeće i buduće).</p>	<p>PKCG će organizovati jedan događaj sa 20 učesnika/ca.</p> <p>UPCG - 2 događaja za 40 učesnika/ca.</p> <p>EBRD -Nastavak druge obuke „Student Business Hub“ zapocete u Novembru 2023, rok zavrsetka maj 2024.</p> <p>U saradnji sa Alter Modus i Udruženjem izdavaoca smeštaja organizovati tri jedno-dnevne obuke za mlade u biznisu na temu „Digitalni marketing i registracija za mlade preduzetnike/ce u turističkoj industriji“. Obuka ce biti organizovane tokom Aprila u Podgorici, Ulcinju i Budvi.</p>	<p>Završena druga obuka "Student business hub" u Maju. Obuku pohađalo 32 učenika.</p> <p>Organizovana jedna obuka za mlade u biznisu "Digitalni marketing i registracija za mlade preduzetnike u turističkoj industriji" u Podgorici. Obuci prisustvovalo 15 učenika.</p> <p>Privredna komora Crne Gore je tokom 2024. god. organizovala: na temu digitalnog marketinga tri događaja. Ukupan broj učesnika na ovim skupovima: 67 (43 učesnice). Na teme iz oblasti finansijske pismenosti organizovala tri seminara kojima je ukupno prisustvovalo 107 učesnika(79 učesnica).</p>	<p>Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD)</p> <p>PKCG</p> <p>UPCG</p>	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		15.000	7.800	Donatori:Sweden, CEI	
---------	--	----------------------------	---	---	---	---	-----------	----------	-----------------------	--	--------	-------	----------------------	--

2.2.1.4	Realizovati obuke za sticanje preduzetničkih znanja i vještina za mlade – potencijalne preduzetnike/ce	broj obuka, broj polaznika	Održano 5 obuka za oko 100 učesnika/ca na teme koje su značajne za pokretanje biznisa i razvoj preduzetničkih vještina.	Održano 5 obuka za oko 100 učesnika/ca na teme koje su značajne za pokretanje biznisa i razvoj preduzetničkih vještina.	Održano 6 obuka za oko 80 učesnika/ca na teme koje su značajne za pokretanje biznisa i razvoj preduzetničkih vještina.	UMPCG	IVQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena		Podsticati organizaciju događaja/konferencija na kojim se promovise preduzetništvo mladih u cilju pokretanja sopstvenih biznisa.
---------	--	----------------------------	---	---	--	-------	----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--

2.2.1.5	Realizovati edukativne aktivnosti za različite ciljne grupe (mladi, žene, nezaposleni, OSI):	Broj obuka, broj polaznika, broj info dana za programe podrške (grantovi, inovacioni vaučeri i sl), seminara, B2B poslovnih susreta	PKCG je u 2023. godini organizovala 72 događaja sa ukupno 3299 učesnika/ca. Navedene aktivnosti su bile dostupne različitim ciljnim grupama. BSC Bar je tokom 2023. godine organizovao: Obuku na radnom mjestu za 15 nezaposlenih lica u saradnji sa PKCG; Konferenciju o mogućnosti zapošljavanja i trendovima na tržištu rada za 50 polaznika/ca; Seminar na temu rodne ravnopravnosti i ekonomskog osnaživanja žena 30 polaznica, Sajam mladih inovatora -100 polaznika, Radionica Inovacije u Maslinarstvu -26 polaznika/ca, Radionica Marketing i Proizvodi od maslina-20 polaznika/ca.	PKCG će organizovati 42 događaja dostupna različitim ciljnim grupama. BSC BAR - 2 obuke za maslinare i uljare- Biznis model i Zaštitu proizvoda od masline; Seminar na temu Inovacija u maslinarstvu; Jedan sajam; 5 edukativnih aktivnosti na temu razvoja sopstvenog biznisa;	Privredna komora Crne Gore je u 2024. godini organizovala 73 edukativne aktivnosti sa 3037 učesnika. BSC Bar: Organizovane 2 obuke za maslinare ukupno 40 polaznika i jedan Smeinar na temu inovacija u maslinarstvu za 50 polaznika Organizovano: 5 radionica sa po 15 polaznika -75 polaznika a) Pravna-poreska pitanja i registracija biznisa- Msc Nikola Pješčić b) Finansijsko upravljanje i računovodstvo- Dr Sandra Đurović c) Strateško planiranje i biznis model- Dr Đorđije Pavićević d) Marketing i prodaja – Dr Darko Lacmanović e) Digital/content marketing- Msc Radivoje Drobnjak IPC Tehnopolis je do kraja 2024. godine organizovano 10 obuka relevantnih za sticanje preduzetničkih znanja i vještina	PKCG BSC Bar IPC Tehnopolis	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		2.000 4.000 3.000	2.000 4.000 3.000	Privatni sektor EU IPA 2020 EU IPA 2020	
---------	--	---	---	--	---	---	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------------------	-----------------------------	---	--

2.2.1.6	Realizovati edukativne aktivnosti za studente i mlade	Organizovane obuke i radionice	<p>Organizovano 15 obuka/radionica za mlade/studente u organizaciji UDG. Univerzitet Donja Gorica, kroz svoje partnerstvo sa Thunderbird školom na Arizona State Univerzitetu, saraduje u promovisanju Francis and Dionne Najafi 100 Million Learners Global Initiative programa kako bi se povecao pristup visokokvalitetnom obrazovanju širom svijeta kao i podstakao sveobuhvatan doprinos društvu.</p> <p>Organizovano 25 radionica/edukativnih aktivnosti, mentorskih sesija.</p>	<p>Organizovano 20 obuka/radionica za mlade/studente u organizaciji UDG.</p> <p>100 kompanija učestvovalo u okviru projekta EmpowerHR4Inno koji obuhvata treninge iz oblasti inovacija, preduzetništva i ljudskih resursa. Plan je obuhvatiti preko okvira obuke i treninga.</p> <p>Regionalna Konferencija za nastavnike srednjih škola - obrazovni skup koji pored nastavnika iz Crne Gore na UDG-u okuplja i najbolje nastavnike srednjih škola iz čak četiri zemlje regiona, i to: Hrvatske, Srbije, Sjeverne Makedonije i Bosne i Hercegovine.</p> <p>Trening za nastavnike/ce srednjih škola na temu "učenička kompanija", međunarodni program obrazovanja koji je akreditovan od strane Centra za stručno obrazovanje Crne Gore. 20 nastavnika/ca učestvovalo u treningu.</p> <p>Organizacija događaja Crnogorski Hunt za talente koji će obuhvatiti rad sa studentima, i oko 30 crnogorskih kompanija.</p> <p>U saradnji sa Opštinom Bar i BSC organizovan Hakaton za mlade</p>	<p>Organizovano 20 obuka/radionica za mlade/studente u organizaciji UDG - teme - liderstvo, kako započeti biznis i slično.</p> <p>Organizovana završna konferencija EmpowerHR4Inno projekta koja je okupila 52 kompanije i 153 studenta i studentkinje na osnovnim i master studijama. Konferencija je obuhvatila panel diskusiju kompanija kao i prezentaciju digitalne platforme.</p> <p>Regionalna Konferencija za nastavnike srednjih škola - obrazovni skup koji pored nastavnika iz Crne Gore na UDG-u okuplja i najbolje nastavnike srednjih škola iz čak četiri zemlje regiona, i to: Hrvatske, Srbije, Sjeverne Makedonije i Bosne i Hercegovine.</p> <p>Trening za nastavnike/ce srednjih škola na temu "učenička kompanija", međunarodni program obrazovanja koji je akreditovan od strane Centra za stručno obrazovanje Crne Gore. 20 nastavnika/ca učestvovalo u treningu.</p>	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	IPC Tehnopolis	Nisu predviđena	
---------	---	--------------------------------	--	---	---	-----	-----------	----------	-----------------------	----------------	-----------------	--

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

2.2.3.1	Realizovati radionice u Preduzetničkom gnijezdu- istraživačka i start-up laboratorija.	Broj radionica sa studentima i profesorima, održan sastanak sa studentima	Održano je oko 45 sastanaka i radionica za učešće oko 200 profesora, saradnika, srednjoškolaca i studenata. Održano je oko 15 mentorskih sastanaka sa učeničkim kompanijama i priprema za GENE - Preduzetničku konferenciju i takmičenje održano u Istanbulu.	Min 50 sastanaka i radionica, učešće oko 180 profesora/ica, saradnika/ca, srednjoškolaca/ki i studenata/ica. Održano oko 20 mentorskih sastanaka sa učeničkim kompanijama i priprema za GENE - Preduzetničku konferenciju i takmičenje održano u Istanbulu.	Održano je 52 sastanaka i radionica, učestvovalo oko 180 profesora/ica, saradnika/ca, srednjoškolaca/ki i studenata/ica. Održano 20 mentorskih sastanaka sa učeničkim kompanijama i priprema za GENE - Preduzetničku konferenciju i takmičenje koje je održano u Siciliji 2024. godine.	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	5.000	5.000	Privatni sektor	
2.2.3.2	Razviti i implemetirati programe za podsticanje preduzetništva u ključnim sektorima (IT, zelena ekonomija, digitalna ekonomija, kreativne industrije...)	Broj obuka, broj polaznika	Organizovano više od 10 događaja sa više od 200 učesnika. PKCG je kroz raznovrsne aktivnosti promovisala razvoj privrede, domaće proizvodnje, davala doprinos podizanju svijesti o preduzetništvu uopšte, kao i o preduzetništvu u sektorima koji se tiču IT, zelene ekonomije, digitalne ekonomije, kreativne industrije...).	Organizovano više od 20 događaja sa preko 200 učesnika/ca.	Privredna komora Crne Gore je u 2024. godini organizovala 73 edukativne aktivnosti sa 3037 učesnika. IPC Tehnopolis je do kraja 2024. godine organizovao 27 radionica/edukativnih aktivnosti, mentorskih sesija za studente i mlade.	PKCG IPC Tehnopolis	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	2.000	2.000	Privatni sektor	EU IPA 2020
Mjera 2.2.4: Razviti integrisanu web-platfomu sa informacijama o raspoloživim trening programima i materijalima													
2.2.4.1	Kreiranje jedinstvene nacionalne platforme koja će pružiti informacije o programima obuka za sticanje preduzetničkih znanja i vještina	Broj posjeta preduzeća	Više od 5.000 posjeta	Više od 5.000 posjera	Više od 5.000 posjeta	MER	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	12.000	12.000	Donatori (UNDP), Projekat unapređenja konkurentnosti	

STRATEŠKI CILJ 3. POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA

Operativni cilj 3.1: Obezbjediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje

Indikator učinka Ostvarenost ciljeva Akta o malom biznisu, pod-dimenzije 1.1, Preduzetničko učenje (tematski blok: Implementacija politike)	Početna vrijednost 2019 3,59	Ciljna vrijednost 2021 3,90	Ciljna vrijednost 2024 4,80
---	--	---------------------------------------	---------------------------------------

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

3.1.1.1	Jačati ulogu Partnerstva u dijelu praćenja implementacije politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja i njenih specifičnih segmenata u okviru uspostavljenog institucionalnog okvira njegovog funkcionisanja	Broj organizovanih sjednica, broj usvojenih izvještaja	Održane 4 sjednice članica Partnerstva, 4 usvojena izvještaja na sjednicama Savjeta za konkurentnost	4 održane sjednice članica Partnerstva, 4 usvojena izvještaja	5 održane sjednice članica Partnerstva, 4 usvojena izvještaja koja su predstavljena na sjednici Savjeta za konkurentnost	MER/ Nacionalno partnerstvo za pred. Učenje	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
3.1.1.2	Kreirati godišnji Akcioni plan Savjeta za preduzetničko učenje	Akcioni plan	Nacionalno partnerstvo usvojilo godišnji Akcioni plan sa definisanim aktivnostima i indikatorima realizacije za 2022. godinu .	Nacionalno partnerstvo usvojilo godišnji Akcioni plan sa definisanim aktivnostima i indikatorima realizacije.	Usvojen plan rada Nacionalnog partnerstva za 2024. godinu.	MER/ Nacionalno partnerstvo za pred. Učenje	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			

Operativni cilj 3.2.: Promovisati značaj usvajanja preduzetničke kompetencije na svim nivoima obrazovanja

Mjera 3.2.1: Promovisati ulogu i značaj Nacionalnog partnerstva/Savjeta za preduzetničko učenje kroz njegovu veću vidljivost

3.2.1.1	Realizovati kampanje o značaju uticaja preduzetničkog učenja na prosperitet, privredni rast i rast životnog standarda	Broj skupova, vrsta događaja, on-line instrumenti promocije	Održan Okrugli sto na UDG univerzitetu na kome su predstavljeni rezultati sprovedene Analize potreba za obukom u MSP sektoru.	Održana 2 okrugla stola na temu promocije preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja.	Održana 4 okrugla stola/događaja na temu značaja razvoja preduzetničkog učenja	MER/Nacionaln o partnerstvo za preduzetničko učenje	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	---	---	---	--	--	---	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--

3.2.2: Promovisati značaj usvajanja preduzetničke kompetencije na svim nivoima obrazovanja

3.2.2.1	Organizovati takmičenje u izradi biznis planova za studente svih fakultetskih jedinica koji slušaju predmet Preduzetništvo i inovacije.	Broj pripremljenih biznis planova	Pripremljena 30 biznis planova i odbranjeno 17 Diplomskih radova (Biznis ideja) na studijskom programu Preduzetništvo, menadžment i biznis. Učestvovalo oko 180 studenata	Nastavak organizovanja takmičenja i prezentacija biznis planova, preko 30 biznis planova pripremljeno na godišnjem nivou. Učešće studenata i profesora u okviru organizacije Global Signature Courses - Preduzetništvo i inovacije u okviru ASU/CINTANA mreže i MAPUA Univerziteta sa Filipina.	Pripremljena su ukupno 42 biznis plana u okviru predmeta Preduzetništvo i inovacije. Pripremljena i odbranjena 28 Diplomskih rada (Biznis ideje) na studijskom programu Preduzetništvo menadžment i biznis	UDG	IVQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost								Nisu predviđena
3.2.2.2	Organizovati predstavljanje preduzetničkih ideja na događajima u organizaciji različitih institucija/organizacija	Broj organizovanih promocija preduzetničkih ideja	PKCG sprovodi kampanju Snaga je u svima nama (www.snagajeunama.me) kroz koju se promovise i stimulise razvoj privrede, domaća proizvodnja, preduzetništvo uopšte, kao i ohrabrivanje žena i mladih da se upuste u preduzetničke vode. Učešće studenata i srednjoškolaca UDG-a na najveće preduzetničko takmičenje u Evropi i Gen2023 u Istanbulu, Turska u saradnji sa Dostignućem mladih Crne Gore, učešće studenata i profesora u okviru organizacije Global Signature Courses - Preduzetništvo i inovacije u okviru ASU/CINTANA mreže i MAPUA Univerziteta sa Filipina. Nacionalno takmičenje učeničkih kompanija u saradnji sa Dostignućem mladih Crne Gore.	Nacionalno takmičenje učeničkih kompanija u saradnji sa Dostignućem mladih Crne Gore.	Privredna komora Crne Gore je, u cilju promocije digitalnih rješenja koja mogu unaprijediti poslovanje i konkurentnost crnogorskih kompanija tokom 2024. godine organizovala pet (5) događaja pod nazivom Digitalni dan. U okviru ovih događaja su pokazani konkretni primjeri kako tehnologija može da doprinese razvoju crnogorskog tržišta i da olakša poslovanje crnogorskim firmama. Zahvaljujući organizaciji Dostignuća mladih u Crnoj Gori, članici svjetske preduzetničke mreže JA Worldwide, i uz podršku strateškog partnera Univerziteta Donja Gorica, Crna Gora je uzela učešće na festivalu Gen-E 2024, koji je okupio najbolje mlade preduzetnike iz preko 40 zemalja, izabrane među skoro 400.000 srednjoškolaca i studenata koji su kreirali svoje biznise tokom školske 2023-24 godine i kvalifikovali se za predstavljanje svojih zemalja u Kataniji,	PKCG UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		10.000	10.000	IPA EU 2020				

3.2.2.3	Promovisati preduzetništvo studentima učešćem na tematskim događajima na fakultetima	Broj događaja koji se organizuju na univerzitetima u cilju promocije preduzetničkog ponašanja na kojima učestvuju predstavnici PKCG	Predstavnici PKCG učestvovali su na više od jednog događaja organizovanog na Ekonomskom fakultetu, kao i na događajima koje je organizovao Univerzitet Crne Gore i Univerzitet Donja Gorica.	Učešće na više od 2 događaja predstavnika PKCG na univerzitetima na kojima se promovise obrazovanje i preduzetničko ponašanje.	učešće na više od 5 događaja predstavnika PKCG	PKCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	--	---	--	--	--	------	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--

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

3.2.3.1	Objavljivati primjere dobre prakse na web sajtu Zavoda za školstvo	Broj objavljenih primjera	Aktivnosti o unapređivanju ključnih kompetencija/preduzetničkog učenja se kontinuirano objavljuju na sajtu Zavoda za školstvo.	Zavod za školstvo nastavlja sa objavljivanjem primjera dobre prakse na web sajtu i na društvenim mrežama	Zavod za školstvo nastavlja sa objavljivanjem primjera dobre prakse na web sajtu i na društvenim mrežama	ZZŠ/ CSO	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
3.2.3.2	Objavljivati informacije na EPALE platformi u cilju promocije obrazovanja odraslih	Broj objavljenih izvještaja i poziva na organizovane seminare/radionice obrazovanja	U cilju informisanja o edukativnim aktivnostima koje organizuje, PKCG je u 2023. godini objavila 21 informaciju (izvještaj) na EPALE platformi (Elektronska platforma za učenje odraslih) o održanom događaju.	Objaviće se 20 postova o održanim edukacijama.	U cilju informisanja o edukativnim aktivnostima koje organizuje, Privredna komora objavljuje informacije na web sajtu Komore, na EPALE platformi (Elektronska platforma za učenje odraslih), na kojoj je u navedenom periodu objavila 40 informacija, kao i na Internet portalu biznis.gov.me , koji predstavlja jedinstvenu pristupnu tačku namijenjenu MMSP za informisanje (za dvanaest mjeseci 2024. godine ukupno je bilo 29 objava).	PKCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			

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

3.2.4.1	Uspostaviti saradnju između ustanova visokog obrazovanja i privrede kroz realizaciju ERASMUS + programa	Broj prijavljenih projekata, broj održanih info sesija	Održano je 5 događaja na kojima je učestvovalo 48 učesnika. Između ostalog, u saradnji sa nacionalnom Erasmus kancelarijom organizovan je događaj: "Strateško planiranje digitalizacije visokog obrazovanja u Crnoj Gori u post COVID-19 eri". Takođe sprovedene su i aktivnosti na projektima Intervet, BLUEWBC, DUALMON, DC VET, SMART).	Minimum 2 događaja na godišnjem nivou sa oko 30 učesnika/ca.	Privredna komora Crne Gore je 2024. godine aktivno učestvovala u međunarodnim obrazovnim projektima iz ERASMUS programa, uključujući DUALMON (jačanje dualnog obrazovanja u visokom obrazovanju) i projekte poput EmployVET, DC-VET WB i EQET SEE, koji se fokusiraju na jačanje kapaciteta u stručnom obrazovanju i obuci, uz podršku ERI SEE i Austrijske razvojne agencije.	MP, Kancelarija za Erasmus+ PKCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	---	--	--	--	--	----------------------------------	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--

Mjera 3.2.5: Promovisati dobre prakse i značaj usvajanja preduzetničke kompetencije u okviru neformalnog obrazovanja kao i najbolje aktivnosti i ideje u okviru određenih ciljnih grupa

3.2.5.1	Organizovati medijsku kampanju o značaju preduzetničkog učenja i benefitima za pojedinca i državu (uključujući digitalne vještine i finansijsku pismenost)	Broj organizovanih konferencija/ objavljenih članaka, TV i radio emisija	<p>Cjelokupni broj medijskih objava u štampanim i elektronskim medijima PKCG iznosi 4590 objava. Veb sajt www.komora.me je zabilježio 58021 posjetu. Pripremljeno je i objavljeno 10 brojeva časopisa "Glasnik", pri čemu su izdata tri dvobroja i specijalni broj posvećen Konferenciji o ekonomiji.</p> <p>Broj medijskih objava UPCG u štampanim i elektronskim medijima iznosi 700 objava. Monitoringom sadržaja televizijskog programa zabilježeno je 239 objava, u sadržaju štampanih medija 129 medijske objave i 339 objava na web portalima.</p>	Realizovaće se 11 brojeva Glasnika od strane PKCG. Broj medijskih objava UPCG u štampanim i elektronskim medijima iznosi 700 objava.	Cjelokupni broj medijskih objava u štampanim i elektronskim medijima Privredne komore Crne Gore u 2024. godini iznosi 4.339 objava. Veb sajt komora.me je u 2024. godini zabilježio 85.629 posjeta. U 2024. godini pripremljeno je i izdato 12 brojeva Glasnika, te specijalno izdanje posvećeno Konferenciji o ekonomiji Montenegro 2024.	PKCG UPCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	--	--	---	--	--	------------------	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--

3.2.5.2	Organizovati Berzu preduzetničkih ideja	Održana Berza preduzetničkih ideja, broj prijavljenih biznis ideja	XIII Međunarodna Berza preduzetničkih ideja je održana na Univerzitetu Donja Gorica, 9. maja povodom Dana Evrope, okupila je preko 30 crnogorskih i međunarodnih eminentnih kompanija, iz različitih sfera djelovanja., prijavljeno više od 150 biznis ideja, na Berzi ostvaren promet od 20.000 eura za biznis ideje.	Nastavak organizacije XIII Međunarodna Berza 2preduzetničkih ideja održana na Univerzitetu Donja Gorica, 9. maja povodom Dana Evrope, okupiti preko 30 crnogorskih i međunarodnih eminentnih kompanija, iz različitih sfera djelovanja, prijavljeno više od 150 biznis ideja, na Berzi ostvaren promet od više od 20.000 eura za biznis ideje.	Na Univerzitetu Donja Gorica je po četrnaesti put održana Berza preduzetničkih ideja u četvrtak, 9. maja 2024. godine. Na Berzi preduzetničkih ideja, uloženo je preko 30.000 eura u najinovativnije ideje mladih preduzetnika. Ovaj iznos predstavlja rekordnu investiciju i jasan pokazatelj povjerenja kompanija i institucija u potencijal mladih preduzetnika. Berza je okupila 32 crnogorske kompanije, kao i predstavnike iz drugih zemalja regiona. Ukupno 11 najboljih ideja, od kojih su neke dolazile iz Crne Gore, Srbije, Hrvatske, ali i Italije, privukle su pažnju investitora i potencijalnih partnera svojom originalnošću, inovativnošću i potencijalom za rast i razvoj.	UDG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost	12.000	12.000	Privatni sektor
3.2.5.3	Organizovati takmičenje za izbor najbolje poslovne ideje mladih	Broj organizovanih takmičenja	Tokom 2023 realizovan sajam mladih inovatora.	Organizovano jedno takmičenje za mlade preduzetnike/ce.	Realizovan sajam mladih inovatora kroz projekat sa Fondom za Inovacije. Prisustvovalo preko 100 ucesnika	BSC Bar	IIIQ 2024	IIIQ 2024	Realizovana aktivnost	4.000	4.000	Fond za inovacije

3.2.5.4	Promovisati inovativne preduzetničke prakse	Broj preduzeća promovisanih u medijima i na društvenim mrežama	<p>Realizovane su 5 Objava: 1 podkast o zeni u ibiznisu- Pletent. Organizovano je 20 mentoringa od kojih je najinteresantniji promovisan od strane Ministarstva ekonomskog razvoja. Priča o Barskoj uljari. 2 promocija preduzeća na EU nivou (Digital Bee i Olivmont) i 1 promocija tj objava o preduzeću lokalno (Stevas Accounting).</p> <p>IPC Tehnopolis - 16 objava</p>	5 objava – BSC Bar	<p>Promovisano je 8 biznisa kroz film o preduzetničkim idejama - BSC Bar, PKCG i AIDA Albanija. Kao i na web sajtu projekta</p> <p>IPC Tehnopolis - 71 objava, 60 promovisanih preduzeća</p>	BSC Bar, IPC Tehnopolis	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena	3.000	EU IPA 2020	
---------	---	--	---	--------------------	--	-------------------------	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	-------	-------------	--

3.2.5.5	Obilježiti SME WEEK događajima usmjerenim na dobre prakse preduzetničkog učenja	Broj događaja, broj učesnika u istim	PKCG -Organizovan 1 događaj, 32 učesnika. Na svečanoj ceremoniji koju je Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG) organizovala u hotelu CUE u Podgorici, preduzećima iz Crne Gore dodijeljene su „UPCG nagrade za društveno odgovorno poslovanje (DOP)“ za 2023. godinu. U kategorijama briga za zaposlene, briga za zajednicu i briga za životnu sredinu nagradjeno je 6 crnogorskih kompanija kao i 1 glavna nagrada. Ovim činom, UPCG je nastavila praksu započetu 2014. godine, s ciljem da u javnosti promovise primjere dobre prakse društveno-odgovornog poslovanja u Crnoj Gori, kao i preduzeća koja takvu praksu osmišljavaju i primjenjuju.	PKCG će organizovati 1 događaj. UPCG organizovati događaj „UPCG nagrade za društveno odgovorno poslovanje.	Privredna komora je organizovala 1 događaj u okviru SME WEEK- seminar „Izazovi i značaj primjene Izvještaja o održivom poslovanju kao dio ESG“. Događaju je prisustvovalo 29 učesnika UPCG, u partnerstvu sa Skupštinom Glavnog grada Podgorica i Međunarodnom organizacijom rada (ILO), u martu 2024. godine, organizovala je konferenciju "Žene u menadžentu - snaga promjena i ekonomskog napretka" sa ciljem da se promocijom uspješnih poslovnih žena u Crnoj Gori dodatno ukaže na ulogu, snagu i potencijal ženskog liderstva, kao i značaj većeg učešća žena na pozicijama upravljanja i rukovođenja.	PKCG UPCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		300	300	Privatni sektor	
---------	---	--------------------------------------	--	---	--	------------------	-----------	----------	-----------------------	--	-----	-----	-----------------	--

3.2.5.6	Promovisati značaj preduzetničkog učenja među mladima, preduzeticima i studentima kroz objave na sajtu i u Glasniku PKCG	Broj objava, broj posjeta	Cjelokupni broj medijskih objava u štampanim i elektronskim medijima PKCG iznosi 4590 objava. Veb sajt www.komora.me je zabilježio 58021 posjetu. Pripremljeno je i objavljeno 10 brojeva časopisa "Glasnik", pri čemu su izdata tri dvobroja i specijalni broj posvećen Konferenciji o ekonomiji.	Realizovane se 11 brojeva Glasnika	Cjelokupni broj medijskih objava u štampanim i elektronskim medijima Privredne komore Crne Gore u 2024. godini iznosi 4.339 objava. Veb sajt komora.me je u 2024. godini zabilježio 85.629 posjeta. U 2024. godini pripremljeno je i izdato 12 brojeva Glasnika, te specijalno izdanje posvećeno Konferenciji o ekonomiji Montenegro 2024.	PKCG	IIIQ 2024	IVQ 2024	Realizovana aktivnost		Nisu predviđena			
---------	--	---------------------------	--	------------------------------------	--	------	-----------	----------	-----------------------	--	-----------------	--	--	--



Projekat: Napredne usluge razvoja poslovanja za unapređenje kapaciteta MSP

**Izveštaj o evaluaciji
Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024**

Podgorica, jul 2024 – april 2025

SADRŽAJ

Skraćenice	2
Ključne riječi	3
1. Uvod	4
2. Svrha i obim evaluacije	5
3. Metodologija evaluacije	8
3.1. Struktura evaluacije	8
3.2. Cilj, zadaci, alati - instrumenti evaluacije	9
3.3. Kriterijumi za evaluaciju	11
4. Opis Strategije, institucionalna postavka i implementacioni aranžmani	13
5. Ključni nalazi desk analize	17
5.1. Analiza ostvarenosti ključnih indikatora Strategije	17
5.2. Analiza implementacije programske podrške - Stepenn realizacije po aktivnostima iz AP	22
5.3. Stepenn finansijske realizacije	27
5.4. Institucionalni okvir i obrazovni sistem	28
5.5. Obrazovni Programi	29
5.6. Korelacija sa strategijama	30
5.7. Međunarodna praksa	31
6. Pregled terenskog istraživanja	32
6.1. Nalazi intervjua	32
6.3. Nalazi fokus grupa	36
7. Evaluacija Strategije na osnovu kriterijuma	36
8. Ključni nalazi	73
9. Zaključci i preporuke	79
9.1. Zaključci	79
9.2. Preporuke na osnovu evaluacije Strategije	84
10. Okvir za izradu politike preduzetničkog učenja u periodu 2025-2030	87
10.1. Aktuelni kontekst za budući okvir politike	87
10.2. Preporuke za okvir politike	90
Prilozi	93

Skraćenice

CSO	Centar za stručno obrazovanje
ISCED	Međunarodni standardi klasifikacije obrazovanja
EBRD	Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj
EU	Evropska unija
EXPO	Međunarodna izložba postignuća država
ETF	Evropska trening fondacija
FF	Filozofski fakultet
GSV	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore
JICA	Japanska agencija za međunarodnu saradnju
MEIS	Informacioni sistem obrazovanja Crne Gore
MPNI	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija
MJU	Ministarstvo javne uprave
MONSTAT	Uprava za statistiku
MSP	Mala i srednja preduzeća
NATO	Ševernoatlantski savez
NP	Nacionalno partnerstvo
NVO	Nevladine organizacije
NSOR 2030	Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine
OECD	Međunarodna organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
OP	Operativni cilj
PKCG	Privredna komora Crne Gore
STEM	Interdisciplinarni pristup učenju (nauka, tehnologija, inženjerstvo i matematika)
SC	Specifični cilj
STO	Svjetska trgovinska organizacija
TNA	Analiza potreba za treningom (engl. Training needs analyse)
ZZŠ	Zavod za školstvo
UCG	Univerzitet Crne Gore
UDG	Univerzitet Donja Gorica
UMPCG	Unija mladih preduzetnika Crne Gore
UPCG	Unija poslodavaca Crne Gore

Ključne riječi

- Evaluacija
- Efikasnost
- Efektivnost
- Održivost
- Relevantnost
- Uticaj
- Koherentnost
- Kompatibilnost
- Kompetencije
- Cjeloživotno učenje
- Preduzetništvo
- OECD principi (kriterijumi)
- Mala i srednja preduzeća

DRAFT

1. Uvod

Crna Gora se nalazi u jugoistočnoj Evropi sa površinom 13.812 km². Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u 2023. godini, pokazuje da u Crnoj Gori živi 623 633 stanovnika, od čega 90,73% ili 565 804 ima državljanstvo Crne Gore, 1,71% ili 10 691 ima državljanstvo Crne Gore i strane države, 7,52% ili 46 878 ima državljanstvo strane države. Polna struktura stanovništva 50,36% su žene, 49,64% muškarci, 29, 2% dece i mladih uzrasta do 24 godine. Broj dece u predškolskom vaspitanju i obrazovanju je 25075, u osnovnom obrazovanju 70. 669, Srednje/gimnazije pohađa 7. 823, srednje (stručna - III stepen) 3. 830, srednje (stručna - IV stepen) 14. 074 učenika, a studenata je 16. 309. U posljednje dvije decenije stanovništvo je postalo starije sa porastom očekivanog trajanja života za muškarce sa 71,1 godina na 74,0, a za žene sa 76,3 godina na 79,5 godina. Živorodeni u 2023 su 7003 (7.200 dece u 2019.), što je najmanji broj novorođene dece u posljednjih deset godina, a broj dece (0–18 godina) kao udio u ukupnom stanovništvu je oko 22% u odnosu na 27% iz 2000. godine. Od ukupnog broja stanovnika 52% ima završenu srednju školu, višu ili visoku školsku spremu ima 17% stanovnika, magistara ima 3.713, 964 doktora nauka. Prema podacima MONSTAT za 2022. ukupan broj poslovnih subjekata iznosio je 45 675. Od tog broja, mala preduzeća čine 45 310 (99,2%), srednja 308 (0,7%), dok su velika preduzeća zastupljena sa 57 (0,1%).

Crna Gora se obavezala na međunarodni okvir ljudskih prava i progresivno jača svoj pravni i politički sistem i programe u skladu s međunarodnim standardima. Crna Gora trenutno sprovodi usklađivanje sa okvirom i načelima Evropske Unije (EU), u kontekstu pridruživanja Evropskoj Uniji.

Vlada Crne Gore usvojila je maja 2020. **Strategiju za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024.** sa pratećim dvogodišnjim akcionim planom za njeno sprovođenje (2020-2021). Takođe, u 2022 usvojen je i Akcioni plan za sprovođenje Strategije za period 2022-2023. Nakon četiri godine pune implementacije, kao i istekom posljednje godine implementacije (2024), stvoreni su uslovi za Evaluaciju implementacije Strategije na kraju njenog perioda važenja. Za proces dizajna, strukture i sadržaja Strategije nadležno je Ministarstvo ekonomskog razvoja (MER) koje je i koordinator njene implementacije. Neophodno je napomenuti da brojne aktivnosti koje se realizuju sa strateškog nacionalnog nivoa, kao i u oblasti kreiranja institucionalne i programske podrške, posebno u oblasti formalnog obrazovanja su u nadležnosti sadašnjeg Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija. U implementaciji Strategije, shodno ranije uspostavljenom partnerstvu, pomoć MER-u pružaju različite međunarodne organizacije na projektnom principu (EU, UNDP, EBRD itd).

Projekat koji finansira Evropska unija (EU), a sprovodi Weglobal **Napredne usluge razvoja poslovanja za MSP, IPA/2022/438-408 Identification Number: Europe Aid/NEAR/TGD/2022/EA-RP/0176** (u daljem tekstu: Projekat) predviđa tehničku pomoć u sprovođenju eksterne evaluacije Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. Za potrebe evaluacije angažovan je dvočlani konsultantski tim, kojeg čine lokalna konsultantkinja za preduzetničko obrazovanje i međunarodni konsultant za praćenje i evaluaciju strategije. Glavni rezultat evaluacije predstavlja Izveštaj o evaluaciji predmetne Strategije koji sadrži informacije i podatke prikupljene kroz desk analizu i terenski rad. Metodološki pristup uključuje primjenu šest kriterijuma OECD DAC-a za ocjenjivanje koji su u skladu sa evaluacionom metodologijom Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore. Opšti cilj evaluacije je da se identifikuju ključni nalazi na osnovu dokaza, analizira i predstavi procjena ostvarenosti implementacije strategije i omogući bolje razumijevanje sprovedenih aktivnosti, postignutih rezultata, kao i prednosti i ograničenja na osnovu kojih se mogu kreirati preporuke za naredni period. Nacrt Izveštaja o evaluaciji Strategije predstavljen je Referentnoj grupi za evaluaciju MER, a završni Izveštaj o evaluaciji je predstavljen Nacionalnom partnerstvu.

2. Svrha i obim evaluacije

Svrha evaluacije Strategije je da se bolje razumiju sprovedene aktivnosti, postignuti rezultati i izgledi za uticaj i održivost, kao i ograničenja i koristi od implementacije Strategije. Evaluacijom će se utvrditi nivo implementacije Strategije, ostvarenost ciljeva i indikatora, te efektivnost i efikasnost procesa praćenja i izvještavanja, kontekst Strategije i potreba za prilagođavanjem obaveza Vlade da se pridržava Ugovora o budžetskoj podršci između Vlade i EU. Predložena metodologija ima za cilj da pruži vjerodostojne i korisne informacije, identifikovati naučene lekcije i dati preporuke koje se mogu uključiti u proces donošenja odluka za razvoj ažurirane i unapređene obrazovne politike usmjerene na formalno i neformalno preduzetničko obrazovanje u narednom periodu. Glavni korisnici evaluacije će biti Ministarstvo ekonomskog razvoja kao koordinator procesa i Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje, međuresorno tijelo zaduženo za proces kreiranja i implementacije preduzetničkog obrazovanja i predmetne Strategije.

Sveobuhvatni cilj evaluacije je dvostruk: Da pruži Ministarstvu i zainteresovanim stranama sveukupnu nezavisnu procjenu učinka intervencija preduzetničkog obrazovanja, obraćajući posebnu pažnju na različite nivoe rezultata mjerenih u odnosu na očekivane ciljeve i na razloge koji podržavaju takve rezultate; Da identifikuju ključne naučene lekcije, zaključke i srodne preporuke kako bi informisali donosiocima odluka o tome kako da poboljšaju politiku i buduće intervencije.

Specifični ciljevi evaluacije se odnose na razumijevanje i identifikaciju u kojoj mjeri su intervencije postigle svoje očekivane rezultate, ishode i uticaj u odnosu na prvobitni dizajn politike, posebno kroz doprinos implementaciji nacionalnih i sektorskih politika i strategija vlade u oblasti obrazovanja (Nacionalna strategija razvoja obrazovanja, politika MMSP itd.) pružanjem mogućnosti za unapređenje procesa kreiranja i sprovođenja politike, uzimajući u obzir kontekst u kome su sprovedene intervencije i programska podrška; Identifikovati najbolje prakse, modele, mehanizme i naučene lekcije u cilju formulisanja budućih inicijativa u istoj oblasti; 3. U kojoj mjeri su procesi upravljanja implementacijom politike poboljšani u oblasti preduzetničkog obrazovanja (npr. kredibilno planiranje, budžetiranje, praćenje i evaluacija, konsultacije sa zainteresovanim stranama, itd.)

U tom kontekstu ključni nalazi evaluacije biće usmjereni ka:

- Procijeni napretka u implementaciji Akcionog plana Strategije, obim u kojem su planirane aktivnosti sprovedene, ispunjenost indikatora.
- Utvrđivanju ograničenja i faktora koji su negativno uticali na implementaciju Strategije i funkcionisanje mehanizama za izvještavanje i dati preporuke kako se oni mogu riješiti.

Nalazi evaluacije moraju dati: analizu implementacije njenih strateških/operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti, kao i preporuke, zaključke i naučene lekcije.

Rezultati evaluacije treba da pokažu da li je potrebno izraditi novi strateški dokument ili ugraditi strateške ciljeve u neki drugi strateški dokument po preporukama EK o smanjenju broja strateških dokumenata.

U razvoju metodologije evaluacije korišćena je internacionalna praksa primijenjenu u inostranstvu i Crnoj Gori. Istovremeno, evaluacije mora biti u skladu sa metodologijom koju propisuje Generalni sekretarijat Vlade. S obzirom na sve navedeno, predloženi pristup evaluaciji Strategije cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja politike obuhvata:

- Korišćenjem šest principa - kriterijuma evaluacije OECD-a: relevantnost, koherentnost, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost procjenu realizacije aktivnosti predviđenih Strategijom u periodu 2020-2024, sa fokusom na implementirane i planirane aktivnosti, indikatore, rezultate, svrhu i

ciljeve politike i programske podrške, procentu realizacije akcionih planova, utrošak sredstava za realizaciju aktivnosti.

- Sprovođenje i analiza evaluacionih pitanja i odgovora na terenu (uključujući upitnike, individualne intervjuje i fokus grupe).

Evaluacija Strategije doživotnog preduzetničkog učenja u Crnoj Gori korišćenjem DAC OECD kriterijuma može biti kompleksan proces koji zahtjeva pažljivo planiranje i strukturiran pristup. DAC OECD kriterijumi su osmišljeni da pruže sveobuhvatni okvir za ocjenjivanje različitih aspekata politike, intervencija i programske podrške. Da bi se postigao opšti rast i razvoj konstituisani su brojni kriterijumi, među kojima i oni za evaluaciju programa, politika. Oni su standardi ili principi koji se koriste kao osnova za evaluacionu procjenu. Svrha im je da podrže dosljedno, visokokvalitetno ocjenjivanje u zajedničkom okviru. Oni obezbjeđuju normativni okvir konkretne intervencije.

Evaluacijom se teži procijeniti obim, dinamika, mehanizam i uticaji za implementaciju Strategije i u odnosu na to definisani su Zadaci koji su postavljeni na OECD principima i kriterijumima koji se koriste u evaluaciji. Polazeći od sadržaja i suštine cilja i zadataka, u desk analizi se koristi deskriptivno-analitička metoda zasnovana na instrumentima intervju, upitnik, a u posljednjoj fazi na fokus grupama (Prilog 13).

Dinamika realizacije je realizovana kroz pripremnu etapu čiji je fokus bio desk istraživanje (jul, avgust, septembar), priprema metodologije, sprovođenje terenskog dijela evaluacionog procesa (septembar, oktobar, novembar), dizajn i izrada izvještaja (novembar-decembar).

Evaluaciono istraživanje je kvalitativno, utemeljeno na opisnim podacima čiji je primarni zadatak da objasni iskustvo i interpretira realizaciju, osvjetli praksu, kompetencije, pruža kritički osvrt, zaključke i izazove u području potreba u predmetnoj oblasti. Analiza je deskriptivna i pruža pregled politike, iskustava, potreba, stavova. Ono je i kvantitativno da bi se moglo dublje sagledati među korisnicima realni opseg performansi mjera, učinci, promjene.

Definicije osnovnih pojmova

Kompetencije

Ključne kompetencije se definišu kao transferabilan, multifunkcionalni set znanja, vještina i navika koje su potrebne za lično ostvarenje i razvoj, uključivanje u društveni život i za zapošljavanje. Definišu se kao osnovna znanja, umijenja, stavovi i ponašanja koja vode ka izvrsnosti na radnom mjestu i ličnom životu.

Pomenuto objedinjava akademske, radne, socijalne i personalne kompetencije, kognitivne i ne-kognitivne. Smatra se da za život u društvu znanja nije više dovoljno posjedovati bazične vještine (osnovna jezička i matematička pismenost, životne vještine), već je potrebno razviti širi spektar kompetencija. Sve više se ističe da je adekvatna pripremljenost mladih za budući profesionalni život važan preduslov za zapošljavanje i radno funkcionisanje.

U 21. vijeku se zahtijevaju sljedeće kompetencije: 1) Socio-emocionalne: Poznavanje sebe i drugih (samosvijest), upravljanje sobom, samoregulacija, saradnja; 2) Rješavanje problema, odgovorno donošenje odluka; 3) Kritičko mišljenje; 4) Kreativnost, stvaralaštvo; 5) Informaciona pismenost; 6) Informatičko-komunikaciono-tehnološka pismenost: Ovladavanje, primjena vještina i alata za učenje i rad; 7) Učenje učenja, metakognicija; 8) Odgovoran odnos prema radu i obavezama, preduzetništvo; 9) Odgovoran odnos prema zdravlju i životnoj sredini: Briga o vlastitom i zdravlju drugih, razvoj zdravih stilova života, ekološke svijesti i odgovornog ponašanja.

Preduzetništvo

U Evropskom okviru ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje preduzetništvo se sagledava kao sposobnost pojedinca da pretoči ideje u djela. Podrazumijeva kreativnost, inovativnost i spremnost za preuzimanje rizika i odgovornosti, kao i sposobnost planiranja i upravljanja projektima.

Razvoj ovih karakteristika ličnosti osnažuje pojedinca u privatnom životu, društvenim interakcijama, na radnom mjestu, omogućavajući sticanje konkretnih vještina i znanja potrebnih za pokretanje i realizovanje sopstvenih poslovnih poduhvata, uspješan angažman u različitim društvenim i privrednim djelatnostima.

Cilj uvođenja preduzetništva u obrazovno-vaspitni proces je da se izgradi obrazovni sistem koji stvara pretpostavke za buduće generacije učenika koje će nakon završetka formalnog obrazovanja biti kreativni, imati smisao za inicijativu i spremnost za odgovorno preuzimanje rizika, samostalnost, samopouzdanje, liderstvo, timski duh, te samim tim omogućiti održiv ekonomski i socijalni razvoj društva uz punu valorizaciju raspoloživih resursa.

Cjeloživotno učenje

Cjeloživotno obrazovanje (lifelong education) je koncepcija koja obrazovanje posmatra kao cjeloživotni proces organizovanog učenja, koje započinje obavezanim školovanjem i formalnim obrazovanjem i traje cijeli život. To je sveukupna aktivnost učenja tokom života, s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja. Obuhvata učenje u svim životnim razdobljima, od rane mladosti do starosti i oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno).

Formalno – proces učenja koji je organizovan prema javno važećem obrazovnom programu kojim se stiče javna isprava o određenom stepenu obrazovanja

Neformalno – proces učenja organizovan kroz obrazovni program koji nije verifikovan, a usmjeren je na profesionalno osposobljavanje odraslih za rad, različite socijalne aktivnosti, lični razvoj. Neformalno obrazovanje se može definisati kao želja osobe da ovlada novim znanjima i vještinama shodno interesovanju i profesionalnim potrebama često fokusiranim na sticanje praktičnih znanja i vještina. Ta znanja se stiču van formalnog obrazovnog sistema, polaznik prima potvrdu o učešću.

Informalno – podrazumijeva učenje iz svakodnevnog života kao doživotnim procesom u kojem svaki pojedinac stiče stavove, vrednosti, veštine i znanja iz iskustava i vaspitno-obrazovnih uticaja okoline

Crna Gora se opredijelila da u svom formalnom i neformalnom obrazovnom sistemu ima jasno usmjerenje ka sveobuhvatnoj primjeni preduzetničkog učenja.

3. Metodologija evaluacije

3.1. Struktura evaluacije

Procedura evaluacije sastoji se iz sledećih faza:

- 1) Pripremna/početna faza
 - Tokom početne faze, potrebno je obaviti inicijalne sastanke/intervjue sa predstavnicima Ministarstva ekonomskog razvoja kako bi se potvrdila priroda i ciljevi evaluacije, detaljna metodologija i dogovorio privremeni set evaluacionih pitanja.
- 2) Prikupljanje podataka - desk analiza
 - Logika intervencije, dizajn i sadržaj Strategije i definisanih strateških i operativnih ciljeva; Akcioni Planovi za implementaciju Strategije; Izveštaji o praćenju sprovođenja Akcionih planova i Strategije; Relevantna strateška dokumenta (npr. Strategija razvoja MMSP, Strategija pametne specijalizacije, Strategija i reforma obrazovanja, Program ekonomskih reformi itd.) Rezultati evaluacije specifične programske podrške, Druga dokumenta koja se ocijene kao relevantna za sprovođenje Strategije i predmetne politike;
 - Priprema instrumenata - alata za terenski rad (upitnik, intervju, fokus grupa);
 - Preliminarna analiza odgovora koji se odnose na evaluaciona pitanja i identifikaciju hipoteza koje će se dalje testirati kroz rad na terenu
- 3) Prikupljanje podataka – terenski rad
 - Konsultacije/razgovori sa akterima/implementacionim institucijama;
 - Prikupljanje podataka na osnovu upitnika;
 - Intervjui sa ključnim akterima (individualno i/ili fokus grupa);
 - Analiza i sinteza rezultata terenskog rada
- 4) Izrada izvještaja i diskusija sa MERT
 - Tokom faze izvještavanja/diskusije, priprema se nacrt izvještaja o evaluaciji i distribuira radi komentara prije nego što je revidiran i konačan. Diseminacija rezultata -ključni nalazi evaluacije će biti predstavljeni na fokus grupama sa ključnim akterima i specifičnim ciljnim grupama, kako bi se dodatno pojasnili stavovi i prikupili odgovarajući dokazi za specifične tvrdnje/preporuke
 - Konačni izvještaj dostavlja se predstavnicima MERT i Nacionalnom partnerstvu i ažurira na osnovu pristiglih komentara
 - Javna diseminacija ključnih rezultata i preporuka za unapređenje strategije.
- 5) Akcija na osnovu rezultata evaluacije sprovedene u prethodne četiri faze
 - Implementacija preporuka za unapređenje Strategije.
 - Praćenje i reevaluacija kako bi se osigurala kontinuirana poboljšanja.

Prijedlog sadržaja izvještaja o evaluaciji uključuje:

- Rezime
- Kontekst sprovođenja evaluacije
- Metodologija evaluacije/ metodi evaluacije

- Sintetizovani izvještaj koji pokriva Evaluaciona pitanja (ukupni odgovori i odgovori prema Kriterijumima, uključujući matricu evaluacije - Prilog 8 - u aneksu)
- Najvažniji nalazi evaluacije i zaključci
- Preporuke proistekle iz evaluacije i zaključaka evaluacije
- Aneksi

3.2. Cilj, zadaci, alati - instrumenti evaluacije

U okviru desk analize, kao pripremnog dijela sveobuhvatne evaluacije Strategije, razvijene su sljedeće sekvence:

- Inicijalne konsultacije sa MER i prikupljanje svih relevantnih dokumenata i informacija
- Analiza institucionalne postavke u izradi Strategije, implementacioni aranžmani i Nacionalno partnerstvo
- Konzistentnost indikatora, prikupljanje relevantnih informacija i statističkih podataka i analiza ostvarenosti
- Izrada upitnika i on-line anketa, prikupljanje i obrada podataka
- Analiza izvještaja implementacije reformske i programske podrške na osnovu godišnjih AP
 - Analiza po realizovanim aktivnostima
 - Analiza po strateškim ciljevima
 - Analiza na osnovu finansijskih aranžmana

U okviru prvog koraka desk analize, održane su konsultacije sa predstavnicima MER, dogovorena je metodologija evaluacije Strategije, kao i metodologija i cilj desk analize. Osnovni rezultat desk analize treba da budu ključni nalazi usmjereni na ostvarenost Strategije na osnovu relevantnih raspoloživih dokumenata, ankete sa specifičnim ciljnim grupama i intervju sa ključnim akterima, a koji trebaju biti osnov za dodatno analiziranje kroz specifične fokus grupe. Upitnici za prikupljanje informacija kroz anketu i za intervju pripremljen je na osnovu konsultacija sa MER te finalizovan i prosljeđen svim ključnim akterima. U okviru procesa evaluacije, desk analiza se oslanja na informacije prikupljene i obrađene pregledom postojećih dokumenata:

- Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024
- Dva dvogodišnja AP o realizaciji Strategije (AP za 2020-2021 i AP za 202122023)
- Izvještaji o realizaciji godišnjih AP Strategije za 2021, 2022 i 2023 i nalazi realizacije u 2024
- Relevantni strateški dokumenti, rezultati evaluacije specifične programske podrške MER
- Rezultati TNA analize
- Izvještaji sa sastanaka Nacionalnog partnerstva
- Drugi komplementarni dokumenti i izvještajne opcije
- Zvaničnih statistički podaci (Monstat i drugi)
- Informacije sadržane u međunarodnim dokumentima (izvještaji, strategije, istraživanja), posebno iz posljednjeg izvještaja OECD *Indeks politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku*.

Takođe, u dogovoru sa predstavnicima MER, analizirani su i relevantni nacionalni i međunarodni krovni dokumenti, posebno u cilju razumijevanja postojećih trendova i sadašnje i buduće usklađenosti politike

preduzetničkog obrazovanja u Crnoj Gori sa nacionalnim težnjama u procesu pridruživanja EU i uspostavljanja specifičnih međunarodnih standarda. Krovni strateški dokumenti koji su razmatrani:

- Smjernice makroekonomske i fiskalne politike za period 2022-2025
- Strategija pametne specijalizacije Crne Gore 2019-2024
- Strategija razvoja zvanične statistike za period 2019-2023
- Strategija obrazovanja odraslih Crne Gore 2015-2025
- Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023-2027
- Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2023-2028
- Program ekonomskih reformi 2023-2025.
- Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji i godišnji izvještaji EU o progresu
- Nacionalna strategija održivog razvoja u Crnoj Gori do 2030.
- Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2022-2024
- Strategija digitalne transformacije 2022-2026.

Na osnovu desk analize, terenski rad počiva na primjeni evaluacionih instrumenta namijenjenih sagledavanju realnog opsega performansi mjera i učinaka. Važne informacije su obezbijeđene putem upitnika, provjerene kroz fokus grupe, a rezultiraće preporukama za naredni period.

Rezultati Desk analize su korišćeni za formulisanje ključnih nalaza koji su dodatno elaborirani na fokus grupama sa predstavnicima specifičnih ciljnih grupa, a koje su održane u februaru 2025. Na tim osnovama kreira se i okvir za popunjavanje evaluacione matrice i kreiranje Nacrta izvještaja o evaluaciji strategije uz formulisanje zaključaka i preporuka.

Evaluacijom se teži procijeniti obim, dinamika, mehanizam i uticaji za implementaciju Strategije i u odnosu na to definisani su Zadaci koji su postavljeni na OECD principima i kriterijumima. Iz zadataka su se dalje razvijale alatke kroz metodološke instrumente i dalje postupke (Prilog 1, Tabela 10). Polazeći od sadržaja i suštine cilja i zadataka, koristila se deskriptivno-analitička metoda. Urađena je desk analiza – postojećih dokumenata (Izvještaji o praćenju sprovođenja akcionih planova Strategije; Relevantna strateška dokumenta, Rezultati evaluacije specifične programske podrške, Druga dokumenta)- međunarodnih principa, nacionalnog zakonodavnog, strateškog okvira i izvještajnih opcija, Izvještaji i sastanci Nacionalnog partnerstva, Komplementarna strateška dokumenta, Planovi i izvještaji obuke za nastavnike, državne službenike, Podaci Monstata, Eurostata i RCC-a; Analiza i mapiranje politika i praksi.

Zadati su instrumenti intervju, upitnik, fokus grupa (aneks). Intervju je usmjeren na ocjenu 6 principa od strane implementatora. U prilogima (2, 3, 4, 5, 6, 7) su prikazani instrumenti evaluacije koji su povezani sa specifičnim evaluacionim zadacima.

Upitnici su namijenjeni korisnicima s ciljem dobijanja ocjene relevantnosti, usmjerenosti, efekata u formalnom, neformalnom sistemu obrazovanja. Taži njihova iskustva (u oblasti dobijanja usluga, informisanosti, ocjene postignute kompetentnosti, promovisanja, podrške, potreba, stavova). Zadaju se u on line formatu.

Intervjui su namijenjeni donosiocima odluka, implementacionim službama. Pitanja su usmjerena na obim i stepen realizacije opštih i operativnih ciljeva, Koliko su mjere bile usmjerene u formalnim I neformalnom sistemu, kako su korišćeni resursi, ograničenja, prepreke koje su se javljale, postignutost promjene,

tajnost učinaka, definicija pravaca razvoja, funkcionisanje nacionalnog partnerstva, usklađenost i pogledi iz prakse, administracije, preduzeća i privrede, korisnika (formalni, i neformalni sistem obrazovanja), itd. Fokus grupe traže ocjenu opšteg stanja i mjera u praksi, oblasti iskustva i razvoja, viđenja prioriteta, Analiza je deskriptivna i pruža pregled politike, iskustava, potreba, stavova, definisanje preporuka. Ono je i kvantitativno da bi se moglo dublje sagledati među korisnicima realni opseg performansi mjera, učinci, promjene.

Dinamika realizacije je realizovana kroz pripremnu etapu čiji je fokus bio desk istraživanje (jul, avgust, septembar), priprema metodologije, sprovođenje terenskog dijela evaluacionog procesa (septembar, oktobar, novembar), dizajn i izrada izvještaja (novembar-decembar).

Principi kojima se vodi evaluacija su:

- Poštovanje kriterijuma
- Međunarodne vrijednosti i okvir
- Sveobuhvatnost
- Razvojno-uzrasni
- Participativnost

Evaluaciono istraživanje je kvalitativno, utemeljeno na opisnim podacima čiji je primarni zadatak da objasni iskustvo i interpretira realizaciju, osvjetli praksu, kompetencije, pruža kritički osvrt, zaključke i izazove u području potreba u predmetnoj oblasti. Analiza je deskriptivna i pruža pregled politike, iskustava, potreba, stavova. Ono je i kvantitativno da bi se moglo dublje sagledati među korisnicima realni opseg performansi mjera, učinci, promjene.

Uzorak istraživanja su neposredni akteri: nosioci aktivnosti, ali i praktičari, te krajnji korisnici. Dakle, ciljna grupa su:

- Učenici
- Nastavnici osnovnih škola i srednjih škola
- Donosioci odluka
- Nosioci zaduženja i aktivnosti
- MMSP

Etika

U ovom procesu preduzete su sve mjere predostrožnosti kako bi se osigurala povjerljivost za sve učesnike i nije zabilježena nikakva šteta za učesnike. Učesnici su imali mogućnost da odustanu u svakom trenutku ukoliko im se javila potreba, ili bilo koja vrsta nelagode. Prednost je što evaluacije može da prepozna faktore koji mogu dovesti do unapređenja sistema, opšteg ambijenta i dalje transformacije obrazovnog sistema.. U procesu evaluacije nema oblika plaćanja ili naknade za učešće, a poštovan je nastavni proces, školski kalendar, razmotrene razvojne karakteristike, prava dece.

3.3. Kriterijumi za evaluaciju

Za potrebe evaluacije Strategije, kao osnovni, koristiće se OECD DAC kriterijumi za ocjenjivanje razvojne politike, koji podrazumijevaju analizu sljedećih aspekata/kriterijuma za evaluaciju politike: relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost. U okviru svakog od kriterijuma daju se indikativna pitanja za evaluaciju koja se mogu prilagoditi, diskutovati i dogovoriti u okviru svakog segmenta evaluacije Strategije/politike.

U okviru ovog dokumenta, Projektni tim je, u konzultacijama sa predstavnicima MER, pripremio Evaluacionu matricu koja se sastoji od sljedećih elemenata: Pitanje; Potpitanje; Kriterijumi za procjenu; Indikator; Izvori podataka.

OECD DAC kriterijumi su usmjereni tako da se kroz evaluaciju prikupe odgovori na slijedeća generalna pitanja:

- Relevantnost – Da li Politika/Intervencija je pokazuje **stepen** usklađenost politike preduzetničkog učenja i programske podrške sa prioritetima drugih relevantnih politika i potrebama ciljne grupe (unapredjenje vjestine, znanja i kompetencije svih target grupa strategije)
- Koherentnost – Koliko se Politika uklapa u druge reforme Vlade?
- Efikasnost – Koliko dobro su iskorišteni resursi?
- Efektivnost – Da li su implementacijom Politike/Intervencije ostvareni utvrđeni ciljevi?
- Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?
- Održivost – Da li će ostvareni učinci i razvijeni kapaciteti trajati?

Evaluacija Strategije prema DAC OECD kriterijumima zahtijeva holistički pristup koji obuhvata kvantitativnu i kvalitativnu analizu. Ovaj pristup omogućava sveobuhvatno sagledavanje učinka strategije, identifikaciju ključnih oblasti za unapređenje i pruža temelje za dugoročni održiv razvoj. S tim u vezi, kroz deskriptivno (desk), te kvalitativno i kvantitativno participativno konsultativno istraživanje među akterima i korisnicima, neophodno je provjeriti ispunjenost Strategije i pravce za budući okvir i stratešku orijentaciju politike preduzetničkog učenja. Nakon završenog prikupljanja podataka koristili bi se deskriptivnom statistikom. Podaci prikupljeni putem upitnika su kvantitativno, a iz intervjua i fokus grupa kvalitativno analizirani.

4. Opis Strategije, institucionalna postavka i implementacioni aranžmani

U procesu kreiranja i realizacije Strategije, ključnu ulogu u postizanju ciljeva predstavljaju akteri iz javnog, privatnog i NVO sektora i akademske zajednice čije aktivnosti su usmjerene na razvoj preduzetničkih kompetencija na svim nivoima formalnog obrazovanja kao i podizanju znanja i vještina potencijalnih i postojećih MMSP i doprinose definisanju prioriteta i ostvarenju strateških ciljeva predmetne politike definisane Strategijom.

Vodeću ulogu ima Ministarstvo ekonomskog razvoja koje treba da sistemski obezbijedi efikasnu koordinaciju kreiranja i implementacije politike. U okviru Ministarstva, Direktor za unapređenje konkurentnosti privrede (Direkcija za razvoj MSP) zadužen je za praćenje sprovođenja Strategije. Česte reorganizacije MER-a, kao i ostalih relevantnih ministarstava, uzrokovale su i promjene mandata u obuhvatu politike, a posljedično i organizacione i strukturne promjene, što je je uticalo na proces koordinacije u oblasti implementacije. Povećan broj nadležnosti i ograničenja po pitanju ljudskih i finansijskih kapaciteta mogu uticati na efektivnost i efikasnost implementacije politike, posebni funkcionisanja sveukupne podrške MMSP u Crnoj Gori.

U cilju prevazilaženja postojećih ograničavajućih okvira, proces izrade Strategije započet je formiranjem Radne grupe za izradu Strategije, a članovi su imenovani Odlukom Ministarstva ekonomije, br.30-50/2019-5 od 15. aprila 2019. Radnom grupom je predsjedavao Direktor tadašnjeg Direktorata za transformaciju i investicije MER, a pored sekretara u RG je imenovano 30 članova, 10 članova iz formalnog, a ostali iz neformalnog obrazovanja. Veoma širok konsultativni proces obezbijeđen je u cilju efikasnijeg formulisanja i obavljanja planiranih aktivnosti i zadataka. Podrška radu obezbijeđena je kroz saradnju ministarstva sa međunarodnim partnerima koji su obezbijedili i angažman eksternog tima eksperata. Zadatak Radne grupe je da koordinira i pripremi Strategiju za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024., odnosno 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 strateškog dokumenta, definiše mjere i aktivnosti u okviru zadatah strateških ciljeva, kao i indikatore za ostvarenje rezultata. Na tim osnovama zadatak je bio i da pripremi okvirni Akcioni plan Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024., kao i dvogodišnji AP za 2021-2022. godinu, učestvuje u pripremi Izvještaja o realizaciji godišnjih akcionih planova Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024., kao i pripremi godišnjih akcionih planova.

Postupak izrade Strategije i pratećeg dvogodišnjeg AP počivao je na primjeni *Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*¹, a realizovan je u skladu sa *Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata*² Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore. Takođe, treba istaći da je Strategija kreirana primjenom *principa*

¹ Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata („Službeni list CG”, br. 54/2018 od 31.7.2018.god)

² Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Generalni sekretarijat Vlade, 2020. god.

usklađenosti sa relevantnim politikama na nacionalnom i na nivou EU, kao i primjenom *principa kontinuiteta* u sprovođenju politike zasnovanim na ostvarenosti prethodne Strategije (2015-2019).

Ministarstvo ekonomije je, na osnovu čl. 14 i 15 Uredbe o izboru predstavnika nevladinih organizacija u radna tijela organa državne uprave i sprovođenju javne rasprave u pripremi zakona i strategija ("Službeni list CG", broj 41/18) uputilo Nacrt Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje za period 2020 do 2024. godine na javnu raspravu. Javna rasprava je trajala 20 dana u periodu od 27. januara 2019. do 15. februara 2020. godine kako bi se omogućio optimalni uvid u sadržaj Strategije. U okviru trajanja Javne rasprave, u prostorijama PKCG 12.02.2020. godine održan je Okrugli sto, kao centralni događaj u okviru Javne rasprave, gde su pozvani svi relevantni predstavnici javnog, privatnog i NVO sektora da prezentuju svoje sugestije za unapređenjem teksta Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024.godina. Doprinos diskusiji dali su brojni predstavnici institucija, organizacija i udruženja, članovi Radne grupe koja je učestvovala u izradi Nacrta. Svi inputi dobijeni od strane učesnika Javne rasprave su evidentirani, a relevantne sugestije ugrađene u finalnu verziju Strategije. Prema podacima MER-a, tokom trajanja Javne rasprave pristiglo je 4 pisana komentara. Ujedno, svi prisutni, saglasni su u ocjeni da je Nacrt dokumenta Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje za period 2020-2024 godine kvalitetan i da dalji razvoj 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. Po okončanju navedenog procesa, MER je sačinio *Izveštaj sa Javne rasprave* koji je usvojen kao sastavni dio Strategije.

Na šednici održanoj 9. maja 2020. godine, Vlada Crne Gore je usvojila Strategiju sa pratećim AP za period 2022-2022. godina, kao i Izveštajem sa Javne rasprave. U junu 2022 Vlada je usvojila i drugi dvogodišnji implementacioni AP za 2022-2023 godinu i u julu 2024 i AP za 2024. Svake godine Vlada je na prijedlog MER u drugom kvartalu razmatrala i usvajala izvještaj o realizaciji AP za prethodnu godinu. Predmetna Strategija, kao i dva dvogodišnja Akciona plana (AP za 2021-2022, AP za 2023-2024), AP za 2024 i izvještaja o realizaciji godišnjih AP (za 2020, 2021, 2022. i 2023. god.) objavljeni su i kao takvi javno dostupni na zvaničnom sajtu Vlade Crne Gore.

Strategija definiše viziju i tri strateška cilja (SC) usmjereni na efektivnu implementaciju politike preduzetničkog učenja. Strateški ciljevi su sveobuhvatni i jasno postavljeni, usmjereni na ostvarivanje vizije.

Tabela 1: Vizija, strateški i operativni ciljevi Strategije

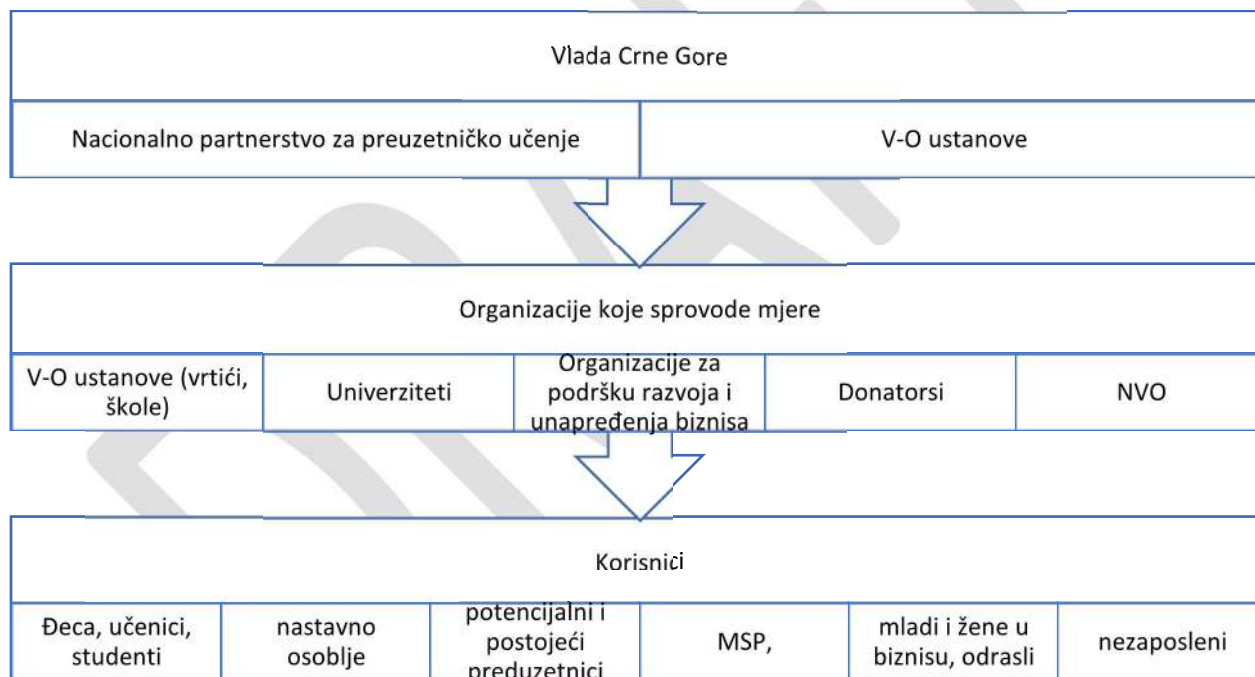
Vizija Strategija cjeloživotnog preduzetničkog učenja u Crnoj Gori 2020 – 2024.		
Razvoj preduzetničkog duha i preduzetničkih kompetencija u cijelom društvu i na svim nivoima obrazovanja, kako bi preduzetnička znanja, vještine i kreativnost pojedinaca bila usmjerena ka transformaciji ideja u ekonomske aktivnosti i stvaranje vrijednosti održivog individualnog, društvenog i ekonomskog prosperiteta.		
Strateški cilj 1	Strateški cilj 2	Strateški cilj 3
Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja	Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja
<i>OC 1.1: Poboljšati implementaciju preduzetničkog</i>	<i>OC 2.1: Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i</i>	<i>OC 3.1: Obezbijediti institucionalizaciju i održivost</i>

<i>učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)</i> <i>OC 1.2: Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomske struke</i>	<i>vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP</i> <i>OC 2.2: Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.)</i>	<i>Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje</i> <i>OC 3.2: Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja</i>
---	---	---

Za svaki od SC su definisani Indikatori uspjeha. Strateški ciljevi realizuju se kroz 6 operativnih ciljeva (OC) i za svaki od operativnih ciljeva su definisani indikatori uspjeha.

Iako je MER resorno zaduženo ministarstvo da vodi proces kreiranja i implementacije strategije, posebno imajući u vidu nadležnosti ministarstva kad je u pitanju politika MMSP, kao i po tom osnovu praćenje realizacije politike kroz principe SBA i poglavlje 20, zamišljeno je da centralnu ulogu u tom kontekstu ima Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje, koristeći kao podlogu iskustvo stečeno kroz sprovođenje prethodne strategije.

U sljedećem prikazu dat je pregled ključnih aktera u kontekstu dizajna i implementacije Strategije.



Prikaz 1: Struktura ključnih zainteresovanih strana za cjeloživotno preduzetničko učenje

Nacionalno Partnerstvo je uspostavljeno prilikom donošenja 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 pojedinaca 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. Tokom izrade Strategije, utvrđeno je da je mandat prethodnog NP istekao 2019 godine. U cilju ponovnog uspostavljanja, pri Savjetu za konkurentnost 2021 godine je formirana Radna

grupa za Nacionalno partnerstvo za cjeloživotno preduzetničko učenje. Koordinatorica RG je predstavnicica Direktorata MER, članovi su predstavnici relevantnih institucija: MPNI, CSO, Filozofski fakultet, UDF, ZzZCG, UPCG, Montenegro Biznis Alijansa, UMPCG, Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis, UCG - Ekonomski fakultet, Američka privredna komora, EBRD, Privredna komora Crne Gore. Osnovni cilj Nacionalnog partnerstva je formalna institucionalizacija saradnje i partnerstva ključnih aktera, čime će se obezbijediti efikasna koordinacija implementacije politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja i njenih specifičnih segmenata, jačanje monitoringa i evaluacije u dijelu sprovođenja definisanih ciljeva i mjera. Ovo tijelo predstavlja kontinuitet ranije uspostavljenog nacionalnog partnerstva kao koordinacionog tijela implementacije politike.

Organizacije koje realizuju mjere definisane u okviru Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje predstavljaju ključne zainteresovane strane, 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.

5. Ključni nalazi desk analize

Strategija cjeloživotnog preduzetničkog učenja u Crnoj Gori 2020 . 2024. godina kao što je napomenuto predstavlja kontinuitet politike definisan prethodnom strategijom.

5.1. Analiza ostvarenosti ključnih indikatora Strategije

U sljedećim tabelama predstavljeni su definisani indikatori uspjeha po SC i indikatori učinka po OC i njihova ostvarenost (**zelenim je obilježena vrijednost koja je nadmašila planiranu vrijednost, žutim djelimična, a crvenim kad planirana vrijednost nije dostignuta**).

Tabela 2: Cilj 1

STRATEŠKI CILJ 1. UNAPRIJEDITI RAZVOJ PREDUZETNIČKE KOMPETENCIJE NA SVIM NIVOIMA FORMALNOG OBRAZOVANJA			
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024
Povećanje stope zaposlenosti mladih i brža integracija u strukturu društva	Stopa zaposlenosti osoba (15 - 24) (MONSTAT, Anкета o radnoj snazi)	33,0	34,0 Ostvareno 30,0
	Stopa zaposlenosti osoba (20-34) nakon završetka formalnog obrazovanja u roku od 1-3 godine (Eurostat)	61,2	62,0 63,4% (Monstat)
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	4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica Uzrast 20 do 24, 2306 ili 6.64%, Uzrast 25 do 29, 3396 ili 9.78% Indikator ostvaren, procjenjuje se da su dostignute planirane vrijednosti
Prihvatljivost preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	SBA pod-dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)	3,59	4,30 Ocijenjeno 4,62 Indikator ostvaren

Operativni cilj OC 1.1. Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)			
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	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	1.670 učenika osnovnih škola – Indikator ostvaren obuhvat 1682; 270 učenika I razreda gimnazije i 160 učenika II razreda gimnazije - obuhvat 4058
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	Program obuke prošlo više od 35% nastavnika u gimnazijama i 80% 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 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 u 40% neekonomskih fakulteta UDG Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 5% neekonomskih fakulteta UCG	Uveden predmet Preduzetništvo i inovacije u 55% neekonomskih fakulteta: UDG Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 5% neekonomskih fakulteta UCG Indikator ostvaren Modul Preduzetništvo inkorporiran u nastavne planove i programe u 75% neekonomskih fakulteta UDG Indikator nije ostvaren. Procenat je manji od 15%

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	100% Predmet ključne kompetencije inkorporiran u nastavne planove i programe drugih nastavničkih studija Indikator nije ostvaren: 0%
---	--	---	---

Govoreći o učinku dominira realizacija obuka za nastavnike implementacija preduzetničkog učenja u obrazovnom sistemu (radionice, događaji za učenike), modularizovanost obrazovnih programa, potpuna realizacija na UDG, Erasmus + inicijative. S druge strane uočeni su nedovoljni: finansijski podsticaji i informisanost poslodavaca za dualno obrazovanje, broj sati koje učenici provode u preduzeću. Učinak je izostao kada je riječ o uvođenju predmeta, informisanosti studenata i preduzetničkih aktivnosti na državnim fakultetima.

Tabela 3: Cilj 2

STRATEŠKI CILJ 2. UNAPRIJEDITI REALIZACIJU PREDUZETNIČKOG UČENJA U OKVIRU NEFORMALNOG OBRAZOVANJA				
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	VRIJEDNOST
Smanjivanje stope nezaposlenosti	Stopa nezaposlenosti (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	15,2	14,0	Indikator ostvaren 11,0%
Povećanje učešća populacije u sticanju preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje	% učešća populacije od 25-64 u cjeloživotnom učenju (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	2,4	3,1	Indikator nije ostvaren: 2,5%
Podignut nivo raspoloživosti i dostupnosti sticanja preduzetničkih kompetencija kroz neformalno učenje	SBA Dimenzija 8a: Preduzetničke vještine (Planiranje i dizajniranje i tematski blok: Implementacija)	3,17	3,90	Indikator nije ostvaren 3,17
Operativni cilj OC 2.1.Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP				
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024	VRIJEDNOST

Povećano učešće MSP u specijalizovanim obukama kreiranim na osnovu Analize potreba za obukom	Procenat MSP od ukupnog broja koji su prošli neki vid specijalizovane obuke za MSP utvrđen na osnovu Analize potreba za obukom	Nema podataka	5% Indikator nije ostvaren 4% ³
Unapređen proces monitoringa i evaluacije sprovođenja obuka za MSP	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima u dimenziji 8a: preduzetničke vještine (tematski blok monitoring i evaluacija)	2,60	3,10 Indikator nije ostvaren 3,00
Operativni cilj OC 2.2 Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd).			
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024
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	Oko 850 lica sa evidencije ZZZCG prošlo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i vještina Indikator ostvaren: Više od 1000 lica prošlo obuku za sticanje preduzetničkih znanja i kompetencija
Povećan broj novih registrovanih biznisa od strane nezaposlenih lica	Broj registrovanih novih biznisa od strane nezaposlenih lica	25 novih biznisa nezaposlenih lica	500 novih biznisa nezaposlenih lica Indikator ostvaren: 781 novih biznisa
Unaprijeđen proces implementacije politike podrške razvoja ženskog preduzetništva	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima poddimenzije 1.2 Žensko	3,29	3,80 – Indikator ostvaren: 4,00

³ Izvor: Ministarstvo ekonomskog razvoja na osnovu praćenaj svojih godišnjih/dvogodišnjih analiza i izvještaja dostavljenih od poslovnih udruženja.

	preduzetništvo (tematski blok: implementacija)		
--	--	--	--

Iz ugla indikatora uspjeha za ovaj SC primjetan je model mentorstva, berze ideja i takmičenja biznis planova, uspostavljen je portal, osnažena MSP, posebno u dijelu žena, ali su nedovoljni povezanost ključnih aktera za kreiranje i podnošenje kvalitetnih projektnih prijedloga, prepoznavanje značaja ulaganja u neformalno obrazovanje, vidljivost primjera dobre prakse i prepoznatljivosti od ključnih donosioca odluka, finansijska sredstava.

Tabela 4: Cilj 3

STRATEŠKI CILJ 3. POVEĆATI EFIKASNOST FUNKCIONISANJA SISTEMA PREDUZETNIČKOG UČENJA			
UTICAJ	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024
Obezbjedivanje funkcionalne implementacije politike preduzetničkog učenja	SBA Dimenzija 1.1 Preduzetničko učenje (tematski blok: Planiranje i dizajniranje)	4,73	5,00 Indikator nije ostvaren: 4,75
Sticanje novih znanja i vještina i povećanje zaposlenosti	Stopa zaposlenosti osoba (15-24) (MONSTAT, Anketa o radnoj snazi)	33,0	34,0 Indikator nije ostvaren: 30,0
	Stopa nezaposlenosti osoba (18-30) (ZZZCG, Izvještaj o radu za prvo polugodište 2019)	6.100 od ukupno 35.292 nezaposlenih lica	4.900 od ukupnog broja nezaposlenih lica - 35600 ili 11,0% nezaposlenih lica. Indikator ostvaren: 4800 lica u dobi od 18-25 godina što čini 21,54% 3.413 lica u dobi od 25-30 godina, što čini 18,16%
Operativni cilj OC 3.1. Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje			
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024
Unapređenje koordinacije implementacije preduzetničkog učenja	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima pod-	3,59	4,30 Indikator ostvaren: 4,62

kao ključne kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja	dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)		
Operativni cilj OC 3.2 Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja			
UČINAK	INDIKATOR	POČETNA VRIJEDNOST 2019	CILJNA VRIJEDNOST 2024
Razvijen sistem promocije primjera dobre prakse na osnovu rezultata monitoringa i evaluacija politike preduzetničkog učenja	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima pod-dimenzija 1.1: Preduzetničko učenje (Implementacija politike)	3,59	4,30 Indikator ostvaren: 4,62
	Ocjena ostvarenosti ciljeva Akta o malim preduzećima, pod-dimenzije 1.1, Preduzetničko učenje (tematski blok: monitoring i evaluacija)	4,33	4,80 – Indikator nije ostvaren: 4,34
Povećan broj manifestacija koje promovišu razvoj preduzetničkog učenja i razmjene primjera dobre prakse u formalnom i neformalnom obrazovanju u ruralnim sredinama	Broj manifestacija podsticanja razvoja preduzetničkog učenja i razmjene primjera dobre prakse	20	Povećanje za 40% Održano više od 60 manifestacija

U okviru ovog Cilja ističe se koordinacije, prije svega kroz Nacionalno partnerstvo, Savjet, prateća promocija preduzetničkih vrijednosti. Istovremeno nedovoljni su prepoznatljivost Nacionalnog partnerstva od strane ključnih donosioca odluka i dostupnost finansijskih sredstava za aktivnosti. U konačnom, zapaža se neusklađenost dokumentnih indikatora sa onima koje vodi npr. MONSTAT, što je za ubuduće važno horizontalno i vertikalno usaglasiti, učiniti kompatibilnim i normirati.

5.2. Analiza implementacije programske podrške - Stepem realizacije po aktivnostima iz AP

Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020 - 2024 ima za cilj da se fokus preduzetničkog učenja usmjeri ka efikasnijem sprovođenju programa formalnog i neformalnog obrazovanja ka utvrđenim ciljnim grupama, uz snažnu promociju primjera dobre prakse i permanentno praćenje ostvarivanja planiranih ishoda.

U procesu izrade Strategije posebna pažnja posvećena je poštovanju ključnih nacionalnih i strateških dokumenata i preporuka EU, kojima se prepoznaju politike razvoja malih i srednjih preduzeća, održivog inkluzivnog razvoja, obrazovanja, zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa. Poseban fokus je stavljen na

jačanje uloge i značaja Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje, kao koordinacionog i organizacionog tijela implementacije. Za ostvarivanje vizije, definisani su sljedeći strateški ciljevi:

Strateški cilj 1: Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja. U okviru ovog strateškog cilja realizacija se postiže kroz implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje), a mjere se odnose na preduzetnički način razmišljanja kod najmlađih, preduzetničko učenje u osnovnom i srednjem obrazovanju, razvoj digitalne kompetencije, obuke nastavnika, preduzetničke klubove i centre, praktičnu nastavu kod poslodavaca. uvođenje preduzetničkog učenja na fakultetima za obrazovanje nastavnika, na ostalim fakultetima neekonomske struke, iskoristiti Erasmus+ program, razvoj međupredmetnih kompetencija, uključivanje većeg broja poslodavaca kod, praktičan rad studenata.

Strateški cilj 2: Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja kroz razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina organizovanje specijalizovanih obuka za MSP; vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.), institucionalnu infrastrukturu (centri, kancelarije, savjetovališta za podršku razvoju preduzetništva, itd.), podsticanje preduzetništva u ključnim sektorima (IT, zelena ekonomija, digitalna ekonomija, kreativne industrije, itd.), web – platformu sa informacijama o raspoloživim treninzima i materijalima.

Strateški cilj 3: Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja kroz institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje, informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja kroz Nacionalno partnerstvo formiranjem Vladinog savjeta kao koordinacionog tijela za preduzetničko učenje i implementaciju Strategije U konačnom, naglašava se da je od izuzetne važnosti elektronski portal koji bi bio jedno od najznačajnijih sredstava za diseminaciju primjera dobre prakse i kanal komunikacije zainteresovanih.

S tim u vezi, iz izvještaja MER prema Vladi, a na osnovu AP, uočava se ekspertiza, vladanje oblašću, posvećenost, istrajnost, kvalitet, informativnost, strukturiranost istih, realističnost, otvorenost. Tako OECD u okviru Izvještaja za 2022. "Indeks politike za MSP: Zapadni Balkan i Turska 2022"⁴, upućuje na napredak Crne Gore u sprovođenju politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, što je izdvojilo i kao lidera na Zapadnom Balkanu i primjer dobre prakse u regionu (grafikoni 1, 2, 3).

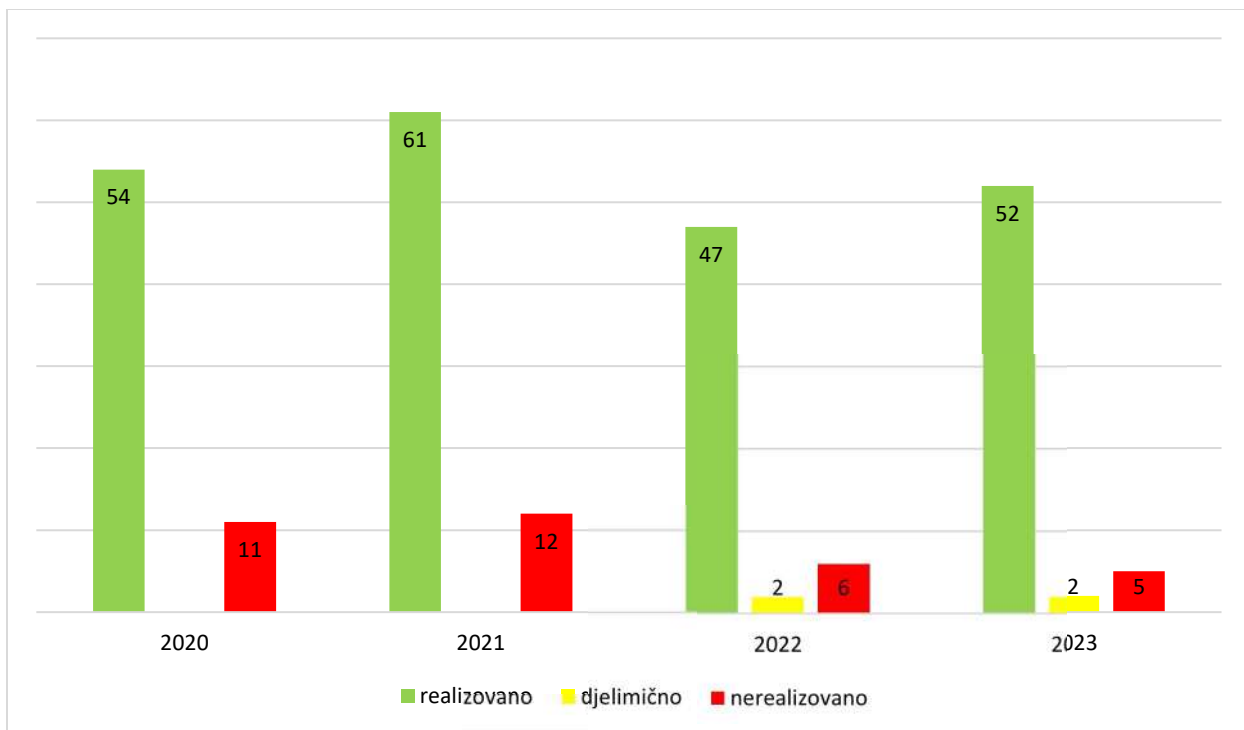
U 2020. godini od ukupno 65, 54 aktivnosti uspješno realizovano ili se realizuje u kontinuitetu, dok 11 nije realizovano zbog situacije izazvane koronavirusom COVID-19. U okviru Strateškog cilja 1: realizovane su aktivnosti koje, uglavnom, predstavljaju kontinuitet u implementaciji preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema, obuci nastavnog kadra. Urađeni novi modularizovani obrazovni programi koji podrazumijevaju realizaciju praktične nastave kod poslodavaca, kroz dualni sistem obrazovanja. U okviru Strateškog cilja 2: aktivnosti se odnose na razvoj preduzetničkih znanja i vještina kroz različite vidove obuka, treninga i mentorstva, razvijena metodologija za analizu potreba za obukom MSP, sprovedeno pilot istraživanje na uzorku od 100 preduzeća, Program grantova za samozapošljavanje, registrovano 309 novih biznisa, i sprovedena analiza institucionalne podrške za razvoj MSP. U Strateškom cilju 3 aktivnosti se odnose na promociju preduzetničkih vrijednosti.

⁴ <https://doi.org/10.1787/b47d15f0-en>

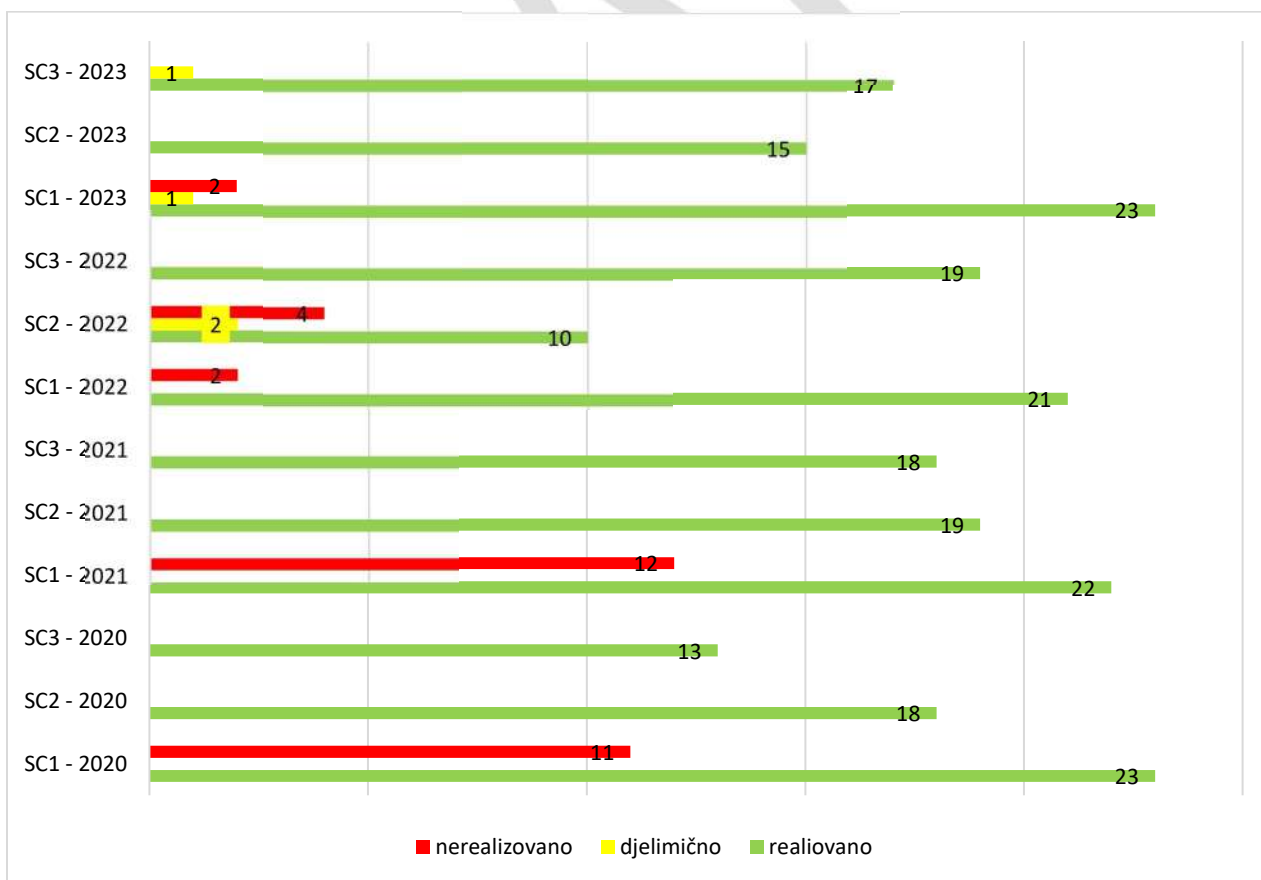
U 2021. godini od ukupno 73, 61 aktivnost je uspješno realizovana ili se realizuje u kontinuitetu, 12 nije realizovano (razlog COVID-19). Za Cilj 1 aktivnosti predstavljaju kontinuitet u razvoju preduzetništva, odnose na izgradnju kapaciteta visoko-obrazovnih institucija kroz angažovanje u Erasmus + projektima. Za Cilj 2 aktivnosti se najvećim dijelom odnose na razvoj preduzetničkih znanja i vještina kroz različite vidove obuka, treninga i mentorstva za različite ciljne grupe, kao i sprovođenja analize potreba za obukom, ali i na podizanje kapaciteta institucija za podršku razvoju malog i srednjeg biznisa, realizaciju edukativnih aktivnosti za nezaposlena lica, potencijalne preduzetnike, sa akcentom na mlade i žene u biznisu. Za Cilj 3 aktivnosti se odnose na Nacionalno partnerstvo, promociju preduzetničkih vrijednosti: okrugli stolovi, konferencije, radionice, medijski nastupi, članci i brošure.

U 2022. godini 47 aktivnosti je uspješno realizovano, 2 djelimično, dok 6 prvobitno planiranih aktivnosti nije realizovano, prije svega uvođenje predmeta Ključne kompetencije za nastavničke fakultete. U okviru neformalnog obrazovanja, uglavnom zbog nedostatka donatorskih sredstava nijesu sprovedene analize potreba za obukom među članovima/cama Unije mladih preduzetnika. Promovisanje uspješnih preduzetničkih priča među srednjoškolcima i visokoškolcima kroz posjete preduzećima i/ili gostovanje preduzetnika u školama/fakultetima, edukacije za nezaposlena lica i početnike u biznisu nisu sprovedene. Za Cilj 1 aktivnosti se odnose na primjenu Nacionalnog okvira ključnih kompetencija na svim obrazovnim nivoima, kontinuiranoj obuci kadra, izradi novih modularizovanih obrazovnih programa, uspostavljanju partnerstava poslodavaca i stručnih škola. Potom jačanje i izgradnja kapaciteta visoko-obrazovnih institucija kroz Erasmus + projekte. U okviru Cilja 2 aktivnosti se najvećim dijelom odnose na obuke, edukativne treninge i mentorstva za specifične ciljne grupe: mlade, žene i početnike u biznisu. Kreiran je SME portal kao usluga malom i srednjem biznisu. Za Cilj 3 realizovane aktivnosti se ogledaju u ulozi Nacionalnog partnerstva i njegovog djelovanja kroz Savjet za konkurentnost, te promotivne aktivnosti.

U 2023 uspješno su realizovane 52 aktivnosti, 2 djelimično dok 2 aktivnosti nijesu realizovane. Već drugu godinu zaredom ne realizuje se aktivnost koja se odnosi na uvođenje predmeta na nastavničke fakultete. Za Cilj 1 dominiraju aktivnosti u odnosu na obuku nastavnog kadra, organizovanje preduzetničkih sajmova u osnovnim školama i gimnazijama; na izradi novih modularizovanih obrazovnih programa, uspostavljanju novih partnerstava između poslodavaca i srednjih stručnih škola, Erasmus + programi. U Cilju 2 aktivnosti kroz neformalno obrazovanje ogledaju se u organizaciji obuka/treninga kao i različitih događaja i konferencija u cilju jačanja preduzetničkih znanja i vještina predstavnika malog i srednjeg biznisa, programi finansijske i nefinansijske podrške različitim ciljnim grupama; jačanje digitalnih vještina kod zaposlenih u MMSP sektoru, obuke za mlade i žene u biznisu. Cilj 3 održava fokus na Nacionalnom partnerstvu kroz kvartalne izvještaje Savjetu; promociju kroz medijske nastupe, objave, brošure i članke, obilježavanju događaja; partnerstava visoko-obrazovnih institucija i privrede; berze ideja i takmičenja biznis planova.



Grafikon 1: realizacija po ciljevima, po godinama



Grafikon 2: Realizacija ukupna po operativnim ciljevima

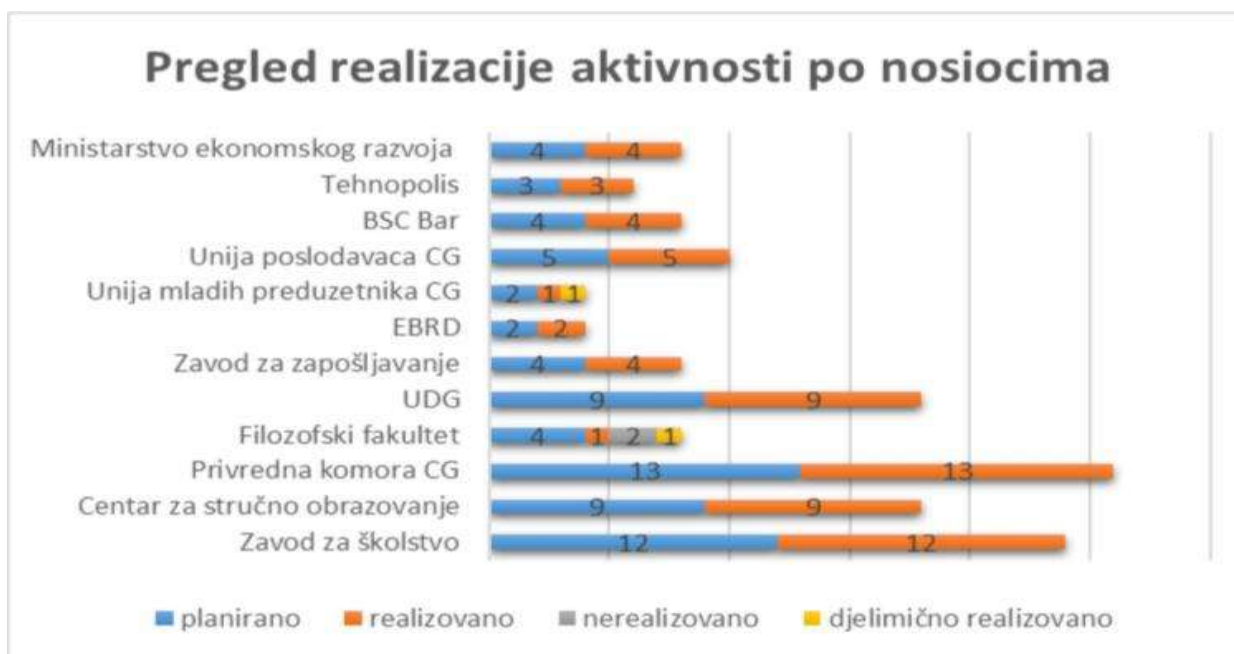
Ključni prepoznati uspjesi

- ✓ Koordinacija, istrajnost, timski odnos
- ✓ Stepen realizacije postavljenih mjera i aktivnosti je prilično visok (preko 90%)
- ✓ Kontinuitet u implementaciji preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema, obuci kadra
- ✓ Modularizovani obrazovni programi
- ✓ Školski događaji, aktivnosti
- ✓ Prilike za integrisanje tema
- ✓ Erasmus + projekti
- ✓ Nacionalno partnerstvo, Savjet
- ✓ Promocija preduzetničkih vrijednosti
- ✓ Model mentorstva
- ✓ Berze ideja i takmičenja biznis planova
- ✓ Portal

Ključni prepoznati izazovi:

- ✓ Neproputljivost sistema u smjeru komunikacije Strategije do nivoa praktičara
- ✓ Nedovoljni finansijski podsticaji i informisanost poslodavaca za dualno obrazovanje
- ✓ Nedovoljan broj sati koje učenici provode u preduzeću
- ✓ Nedovoljna informisanost studenata
- ✓ Nedostatak kvalifikovanih radnika
- ✓ Broj odobrenih aplikacija za učešće u Erasmus + programu
- ✓ Prepoznavanje prioriternih oblasti tokom apliciranja
- ✓ Nedovoljna povezanost ključnih aktera (akademske zajednice, donosioca odluka i poslovnih udruženja) za kreiranje i podnošenje kvalitetnih projektnih prijedloga
- ✓ Nedovoljan broj predstavnika mikro, malog i srednjeg biznisa koji prepoznaju značaj ulaganja u neformalno obrazovanje
- ✓ Nedovoljna prepoznatljivost Nacionalnog partnerstva od strane ključnih donosioca odluka, te nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti
- ✓ Nedovoljna vidljivost primjera dobre prakse i prepoznatljivosti od ključnih donosioca odluka
- ✓ Nedostatak finansijskih sredstava za promociju primjera dobre prakse
- ✓ Neprepoznavanje od strane menadžmenta preduzeća ulaganja u obrazovanje zaposlenih

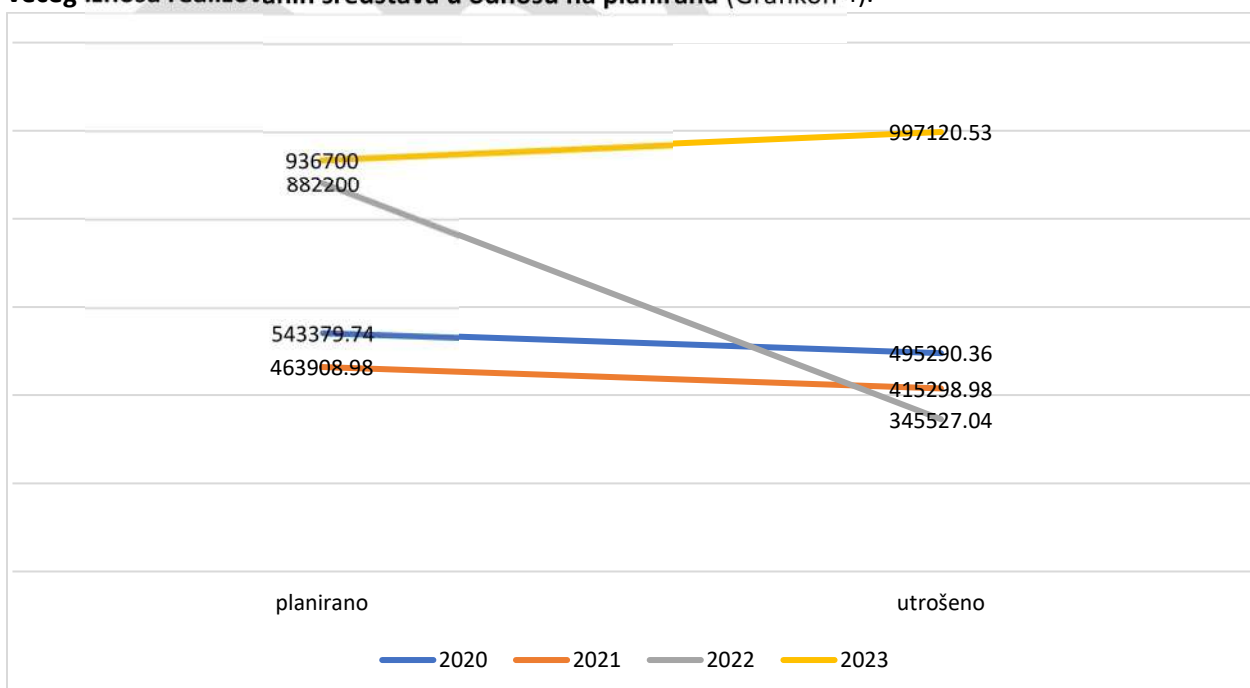
- ✓ Odustajanje od pokretanja sopstvenog biznisa.



Grafikon 3. Pregled realizacije aktivnosti po nosiocima

5.3. Stepen finansijske realizacije

U pogledu utroška finansijskih sredstava od ukupno planiranih **543,379.74€** za realizaciju aktivnosti definisanih Akcionim planom za 2020. godinu, realizovano je **495,290.36€**, za 2021. od ukupno planiranih **463,908.98€**, realizovano je **415,298.98€**, za 2022. od ukupno planiranih **882,200,00€** realizovano je **345,527,04€**, za 2023., realizovano je **997,120,53€** što predstavlja odstupanje od **60.420,53€** u pogledu većeg iznosa realizovanih sredstava u odnosu na planirana (Grafikon 4).



5.4. Institucionalni okvir i obrazovni sistem

Ministarstvo ekonomskog razvoja

Za obavljanje poslova iz djelokruga i nadležnosti Ministarstva ekonomskog razvoja od značaja za Strategiju osnovana je organizaciona jedinica: Direktorat za unapređenje konkurentnosti privrede sa direkcijama: za razvoj malih i srednjih preduzeća, za jačanje preduzetništva i saradnju sa biznis zajednicom, za nacionalni brend, za industrijsku politiku i razvoj, za stečaj i privredno pravo.

U Direkciji za jačanje preduzetništva i saradnju s biznis zajednicom obavljaju se poslovi: implementacija politika u cilju usklađivanja sa politikama i propisima EU koji se odnose na razvoj preduzetništva; realizacija međunarodne saradnje i evropskih integracija, promocija i implementacija programa i projekata iz oblasti preduzetništva; koordinacija izrade strateških dokumenata; organizovanje posebnih oblika podrške preduzetništva u skladu sa potrebama sektora, uključujući početnike u biznisu i start up-ove; kreiranje i sprovođenje specijalizovanih programa i projekata podrške sektoru MSP, realizaciju projekata i programa; saradnja s drugim zemljama i institucijama, i dr.

Obrazovni Sistem

Obrazovni sistem u Crnoj Gori čini: predškolsko, osnovno, opšte srednje obrazovanje (gimnazije), stručno obrazovanje, visoko obrazovanje i obrazovanje odraslih (Tabela 5). Predškolskim vaspitanjem i obrazovanjem obuhvaćena su deca uzrasta do 6 godina (do polaska u osnovnu školu) u predškolskim ustanovama koje mogu biti državne (javne) i privatne. Osnovno obrazovanje je obavezno i besplatno. Obrazovni programi devetogodišnje osnovne škole se realizuju u okviru tri ciklusa (3+3+3). Opšte srednje obrazovanje u Crnoj Gori traje četiri godine. Gimnazije primjenjuju nastavni plan koji ima tri komponente: obavezni predmeti, obavezni izborni predmeti, obavezni izborni sadržaji. Stručno obrazovanje se može realizovati kao: niže stručno obrazovanje (trajanje dvije godine); srednje stručno obrazovanje (trajanje tri ili četiri godine); više stručno obrazovanje (trajanje do dvije godine kao nastavak stručnog obrazovanja).

Tabela 5: ustanove vaspitanja i obrazovanja

Ustanove vaspitanja i obrazovanja ⁵
22 javne predškolske ustanove ⁶
35 privatnih predškolskih ustanova (5 internacionalne)
163 javne matične ustanove osnovne škole ⁷ i 229 područnih ustanova
6 privatnih internacionalnih osnovnih škola
50 javnih - 2 u okviru obrazovnih centara, 1 državno-privatna i 5 privatnih srednjih škola (4 internacionalne)
13 državnih i 1 državno-privatna muzička škola (4 javne i 1 državno-privatna su ujedno i srednje škole)
2 javne ustanove obrazovni centar ⁸
3 javne ustanove resursni centar

⁵ www.skolskamreza.edu.me i <https://www.skolskastatistika.edu.me>

⁶ 2 u okviru obrazovnih centara (Plužine i Šavnik) i 1 u sklopu osnovne škole (Andrijevića).

⁷ 2 u okviru obrazovnih centara.

⁸ Obuhvataju vrtić, osnovnu i srednju školu (Plužine i Šavnik).

10 učeničkih i studentskih domova (2 internata u okviru obrazovnih centara, 1 u sklopu osnovne škole, 1 unutar internacionalne škole)
123 licenciranih organizatora obrazovanja odraslih
70 auto škola
4 univerziteta (1 državni i 3 privatna) i 3 samostalna fakulteta (1 državni i 2 privatna).

Obrazovno-vaspitni proces se realizuje u velikom broju objekata raspoređenih na cijeloj teritoriji Crne Gore, a lokacije svih objekata mogu se pogledati na sajtu Školska mreža⁹. U cilju kontinuiranog praćenja procesa koji se realizuju u svim objektima istovremeno, uveden je Informacioni sistem obrazovanja Crne Gore (MEIS) u kojem se prikupljaju i prate podaci o učenicima, zaposlenima, objektima itd. Podaci se objavljuju na sajtu Školska statistika¹⁰.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija vrši poslove koji se, u oblasti prosvjete. Za obavljanje poslova iz djelokruga i nadležnosti Ministarstva novoosnovana je unutrašnja organizaciona jedinica Direktorat za cjeloživotno učenje sa direkcijama za cjeloživotno obrazovanje i Nacionalni okvir kvalifikacija. Tu se vrše poslovi: planiranja, praćenja i analiziranja stanja u oblasti obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja; učešća u predlaganju mjera unapređenja i razvoja stanja u oblastima obrazovanja odraslih; praćenja propisa iz ove oblasti i njihovo sprovođenje; pripreme sistemskih i metodoloških dokumenata iz oblasti obrazovanja odraslih; pripreme strategije iz ove oblasti. U Direkciji za cjeloživotno obrazovanje vrše se poslovi: planiranja, praćenja i analiziranja stanja u oblasti obrazovanja odraslih i cjeloživotnog učenja uz predlaganju mjera unapređenja i razvoja stanja (normative, standardi, obrazovni, programi obuke i sl)...

JU Zavod za školstvo utvrđuje i obezbjeđuje kvalitet obrazovno-vaspitnog rada u ustanovama, obavlja razvojne, savjetodavne, istraživačke i stručne poslove iz oblasti predškolskog vaspitanja i obrazovanja, osnovnog obrazovanja i vaspitanja, srednjeg opšteg obrazovanja, stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, obrazovanja i vaspitanja dece sa posebnim obrazovnim potrebama i vaspitanja u domovima učenika.

JU Centar za stručno obrazovanje obavlja stručne poslove razvoja kvalifikacija, analize i praćenja kvaliteta stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. *Obrazovanje* odraslih zasniva se na principima: cjeloživotnog učenja; dostupnosti i slobode pri izboru obrazovanja pod jednakim uslovima u skladu s mogućnostima i potrebama; povezanosti rada i obrazovanja; jednako vrijednog obrazovnog standarda u formalnom i neformalnom obrazovanju; primjene savremenih tehnologija; transparentnosti.

5.5. Obrazovni programi

U obrazovno-vaspitnom sistemu pristup je da se mora razvijati svijest o preduzetništvu od ranog djetinjstva, odgovornost, kreativnost i samopouzdanje kod učenika kako bi se kroz naredne faze, odnosno obrazovne nivoe doprinijelo razvoju preduzetničkih znanja i vještina koji će "stvoriti" pojedinca, budućeg preduzetnika, spremnog da odgovori zahtjevima tržišta rada. Preduzetničko učenje je uključeno u nastavni plan i program osnovnih škola kao međupredmetna tema i izborni predmet. Metodološko uputstvo upućuje na interdisciplinarno učenje i zauzima mjesto kao oblast u planu i programu ili kao dodatak

⁹ Školska mreža - www.skolskamreza.edu.me

¹⁰ Školska statistika - www.skolskastatistika.edu.me

predmetima, etosu i životu škole, u zajednici i u različitim drugim mogućnostima za lični razvoj. Sugerisano je da se preduzetnička znanja i vještine razvijaju kroz vannastavne aktivnosti, organizovanjem školskih manifestacija, poput „Dan preduzetništva“ za koje je urađen detaljan plan aktivnosti za realizaciju. Kao oblik vannastavnih aktivnosti definisane su teme za radionice za učenike sa scenarijima za izvođenje.

Mjere za unapređenje preduzetničkog učenja u stručnom obrazovanju odnose se na uvođenje izbornog predmeta Preduzetništvo u četvorogodišnje obrazovne programe u kojima nije zastupljen, na trećoj ili četvrtoj godini školovanja u svim obrazovnim programima. Razvijanje preduzetničkih znanja i vještina u trogodišnjem stručnom obrazovanju kroz slobodne aktivnosti.

Mjere za uvođenje Preduzetništva u opšte srednje obrazovanje podrazumijevaju izborni predmet za prvi ili drugi razred sa jednim časom sedmično i koristi Priručnik za srednje stručne škole. Nacionalni savjet za obrazovanje usvojio je nastavni Program Preduzetništvo kroz uvođenje sadržaja u okviru otvorenog dijela kurikuluma: 15-20% sadržaja, a u predmetnim programima se može obraditi kao tema (npr. Geografija, Psihologija i Sociologija).

5.6. Korelacija sa strategijama

Vodeće načelo Strategije obrazovanja odraslih 2015-2025 je stvaranje ambijenta za uključivanje građana u proces cjeloživotnog učenja u cilju razvoja konkurentne tržišne privrede, smanjenja nezaposlenosti i socijalne isključenosti. Usmjerenost na cjeloživotno učenje treba da omogući stvaranje uslova za mobilnost i konkurentnost u procesu evropskih integracija. Jedan od osnovnih principa na kojima se zasniva obrazovanje odraslih je princip cjeloživotnog učenja. Prioritetni ciljevi odnose se na povećanje socijalne uključenost odraslih kroz cjeloživotno učenje i obrazovanje, unapređivanje znanja, vještina i kompetencija odraslih za zapošljivost, mobilnost i konkurentnost, povećanje kompetencije zaposlenih u cilju postizanja bržeg privrednog rasta...

Jedan od ciljeva Strategije razvoja visokog obrazovanja 2016-20 je cjeloživotno učenje kroz: promovisanje koncepta cjeloživotnog obrazovanja i njegovog značaja u okviru akademske i istraživačke zajednice, umrežavanje sa drugim socijalnim partnerima, priznavanje neformalnog i informalnog učenja, prethodnog učenja i procedura ocjenjivanja, osnivanje centara za cjeloživotno obrazovanje na ustanovama visokog obrazovanja, uz podršku relevantnih institucija i organizacija.

Nacrt dokumenta Opšte Strategija reforme sistema obrazovanja i vaspitanja 2025-2035 ukazuje na 4 cilja (Prikaz 2) te je mišljenje da se preduzetništvo treba programski dalje razraditi po osnovu najmanje dva od njih (prvi, drugi, kako u odnosu na đecu/učenike, tako i na nastavni kadar).

Strateški cilj 1	Strateški cilj 2	Strateški cilj 3	Strateški cilj 4
<ul style="list-style-type: none"> •Obrazovni sistem pruža kvalitetno, dostupno i pravično obrazovanje koje podstiče cjelovit razvoj sve djece i adolescenata i otporan je na izazove i rizike 	<ul style="list-style-type: none"> •Svi zaposleni u jednako i u punoj mjeri podržavaju kvalitet i pravičnost obrazovanja, razvijaju sve ključne kompetencije i vještine učenika i imaju pozitivne stavove i visoka očekivanja u odnosu na svu djecu i mlade 	<ul style="list-style-type: none"> •Unapređenje kvaliteta i pravičnosti u sistemu obrazovanja putem poboljšanog upravljanja i finansiranja, s naglaskom na upotrebu dokaza i učešće u procesu donošenja odluka 	<ul style="list-style-type: none"> •Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu djecu i mlade

Prikaz 2: Ciljevi Nacrta Strategije reforme obrazovanja

5.7. Međunarodna praksa

Prema rezultatima međunarodnih istraživanja sve evropske i visokorazvijene zemlje izveštavaju o značaju razvoja ključnih kompetencija i preduzetničkog učenja i spominju ih u svojim obrazovnim politikama, strategijama, propisima ili inicijativama. Sve zemlje EU na neki način nastoje da integrišu preduzetništvo u nastavne procese. Dvije trećine evropskih zemalja eksplicitno primenjuju preduzetničko učenje na nivou osnovnog obrazovanja, u kojem dominira transverzalni, horizontalni i međupredmetni pristup zasnovan na ishodima učenja. U osnovnim školama međupredmetni pristup je dominantan u Švedskoj, Norveškoj, Islandu, Škotskoj, Bugarskoj, Francuskoj, Španiji, Mađarskoj, Kipru, Estoniji. Kao poseban obavezni predmet ili integrisano u druge obavezne predmete u *Velsu*, *Austriji*, *Poljskoj* i *Litvaniji*. Što se tiče srednjoškolskog nivoa, integrisani i međupredmetni pristup je široko rasprostranjen (u oko dvije trećine zemalja), iako je integrisani pristup (teme koje se odnose na preduzetništvo integrisane u različite predmete) blago dominantniji. Bilo da su obavezni ili izborni, predmeti koji se tiču preduzetništva pripadaju oblasti društvenih nauka, ekonomije, poslovnih studija ili karijernog vođenja. Tako je, na primjer, u Litvaniji i Rumuniji preduzetničko učenje zaseban obavezan predmet; u Bugarskoj je obavezno za učenike koji se školuju za tehnološke profile, u Danskoj i Španiji je izborni predmet (Preduzetničko obrazovanje u školama u Evropi - Izveštaj Eurydicea).

Od zemalja iz okruženja, može poslužiti kao ugledan primjer Republike Hrvatske koja je prihvatila koncepciju cjeloživotnog učenja kao temelj vlastite strategije obrazovanja te ga kontinuirano promovise i sprovodi u svim sferama života kroz pristup: obrazovanje uz preduzetnički duh i kontinuirano cjeloživotno učenje i razvoj pojedinca kako bi njegova znanja, vještine i sposobnosti bili u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva kompletnog društva. U Republici Srbiji u srednjoškolskom obrazovanju (fokus na stručno) je predviđen predmet. U Albaniji je započeta tranzicija ka kurikulumu orijentisanom ka kompetencijama, čime se albanske škole približavaju školama u razvijenijim djelovima Evrope. Preduzetničko obrazovanje u Albaniji nastoji da pruži učenicima znanje, vještine i motivaciju za podsticaj preduzetničkih uspjeha u

različitim uslovima. Kosovo je posljednjih godina izradilo i usvojilo niz dokumenata koji se odnose na preduzetničko učenje. Posebno podrazumijeva promjenu stavova prema preduzetništvu i unapređenje preduzetničkih kompetencija kroz opšte i stručno obrazovanje. U Makedoniji prva Strategija preduzetničkog učenja kao kratkoročnej prioritete ima: 1) integracija ishoda učenja preduzetništva kao ključne kompetencije u nastavne programe na svim nivoima obrazovanja i 2) razvijanje svijesti svih građana o značaju i važnosti preduzetničkog učenja. (Preduzetničko obrazovanje - Komparativni pregled obrazovnih politika, modela i prakse, Jasminka Čekić Marković, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva)

Već pomenuti Indeks politike za MSP: Zapadni Balkan i Turska 2022 ukazuje da su oblasti obuka nastavnika, primjeri dobre prakse, institucionalizacija Nacionalnog partnerstva, osnaživanje ženskog preduzetništva bile snažne, prilagođavanje pristupa od strane državnih fakulteta srednje, a ograničeno podrška i praćenje ženskog preduzetništva. Tabela 6 prikazuje poređenje uspjeha Crne Gore u odnosu na zemlje Zapadnog Balkana i Tursku. Primjera radi govori se da je Nacionalno partnerstvo u početku bilo neformalno, a organizacije radile zajedno kako bi stavile fokus na povećanje preduzetničkog cjeloživotnog učenja na nivou politike i stekle priznanje za partnerski pristup. To je konačno rezultiralo formalnim priznanjem od strane Vlade 2021. godine, formiranjem Nacionalnog savjeta za konkurentnost. Ovaj primjer pokazuje vrijednost okupljanja aktera sa više zainteresovanih strana kako bi se unaprijedila određena oblast politike i kako formalno priznanje može ojačati i učiniti rad vidljivijim. Takođe, pokazuje da se partnerski pristup može integrisati u širu strukturu Vlade, nudeći prostor za okupljanje relevantnih aktera, ali i dalje skrenuti pažnju na ključne izazove, mogućnosti i preporuke tijelu na visokom nivou.

Tabela 6: Skor dimenzija Indeks politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku 2022.

	Preduzetničko učenje		Preuzetničke vještine	
	Crna Gora	WBT	Crna Gora	WBT
Planiranje i dizajn	4.75	3.43	3.17	2.86
Implementacija	4.62	3.51	4.00	3.85
Monitoring i evaluacija	4.34	2.73	1.67	2.67
Prošek	4.61	3.33	3.28	3.32

6. Pregled terenskog istraživanja

6.1. Nalazi intervjua

Intervjuom kao postupkom dobijena je informacija od sljedećih institucija, ustanova: MER, MPNI, ZzŠ, CSO, PKCG, UPCG, UDG, FF (Cjelovit izvještaj-rezime u Prilogu 9).

Strategija cjeloživotnog i preduzetničkog učenja je sveobuhvatan i dobro strukturiran strateški dokument koji je prepoznao adekvatne ciljeve i aktivnosti za unapređenje preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, na naučenim lekcijama iz prethodnog perioda. Optimalan je plan mjera, međutim, Indikatori učinka su postavljeni ambicioznije od realnih mogućnosti i interesovanja institucija sistema da se suštinski bave ovim dokumentom i njegovom realizacijom. Najjača komponenta strategije je uvođenje preduzetništva u obrazovni sistem ne samo kao zaseban predmet već i kao kros-predmetna oblast. Nastavnici su takođe

imali prilike da se kroz Katalog stručnog usavršavanja nastavnika dodatno edukuju, a svi programi obrazovanja kao i obrazovni programi sadrže preduzetništvo kao ključnu kompetenciju koja se razvija kroz nastavne jedinice. Najviše je zakazao razvoj preduzetništva u realnom sektoru đe je ona i najpotrebnija. Time je predložena veća angažovanost obrazovnog sistema za uključivanje realnog sektora u razvoj ove vrlo značajne ključne kompetencije.

Mjere predviđene Strategijom pogađaju suštinu. Jedan od najvažnijih primjera uspješno realizovanih aktivnosti su obuke nastavnika na svim nivoima obrazovanja. Najviše se radilo sa nastavnicima i učenicima stručnih škola. Veliki broj edukativnih aktivnosti je realizovan u PKCG za privrednike, zaposlene u partnerskim institucijama. Kao poseban aspekt je naglašena koordinacija. Dobri rezultati su postignuti u ustanovama formalnog stručnog obrazovanja, ali licencirane ustanove za obrazovanje odraslih nijesu prepoznate u dokumentu. Inicijative poput navedenih primjera na UDG u potpunosti zaživjele i postale sastavni dio redovnih aktivnosti, dakle, u pitanju su održivi programi koji se iz godine u godinu razvijaju.

Nedostatak dovoljnih sredstava za potpunu implementaciju svih planiranih aktivnosti. Primijećeno je i da Nacionalno partnerstvo nikad nije uspjelo da dobije na važnosti u mjeri u kojoj je to bilo potrebno. Najveća usaglašenost i saradnja postignute su s Centrom za stručno obrazovanje. Kao najlošiju kariku u implementaciji prepoznaju slabu povezanost dijela aktera koji implementiraju aktivnosti Strategije. Tu je i pitanje koliko je Modul Preduzetništvo inkorporiran u studijske programe neekonomskih fakulteta. Nedostajala je veća uključenost državnih fakulteta posebno Filozofskog. Prepreka je i ne razumijevanje suštine i značaja preduzetništva za realni sektor i ne uspostavljanje privatno-javnog partnerstava u ovoj oblasti, kroz kreiranje inkubatora za preduzetništvo, posebno žensko ili lica sa invaliditetom.

Nacionalno partnerstvo nije dovoljno prepoznato i njegova aktivnost počiva na entuzijazmu članova, kao da je deklarativno ali ne i suštinsko. MPNI još uvijek nema iskustvenog doživljaja oblasti, da je odnos teoretski (moguće jer je novoosnovani direktorat), a da pri FF izostaje otvorenost, uopšte, posebno za informisanje i pristupe izvan dominirajuće tradicionalne pedagoške paradigme.

Preporuke za dalji proces su jasnije prepoznati ulogu Nacionalnog partnerstva. Dosljednije, funkcionalnije povezivanje svih sektora i učesnika u afirmaciji koncepta preduzetništva, kontinuitet u obukama nastavnika, unapređenje programa za inicijalno obrazovanje nastavnika na fakultetima. Takođe potrebno je raditi na jačanju motivacije nastavnika kroz priznanja i podršku, kao i na razvoju praktičnih aktivnosti koje povezuju učenike, nastavnike i privredu. Posebno se čini zanimljivom ideja da se oformi mobilni tim od stručnjaka različitog profila. Podsticanje praktičnog učenja kroz projekte i aktivnosti koje uključuju stvaranje i upravljanje malim poslovanjem. Promocija učenja izvan standardnog obrazovnog programa, kao što su interaktivni trening moduli i dogovori o partnerstvu između škola i privrede. Razvoj i

implementacija primjera dobre prakse u školama kako bi se podstaknulo preduzetničko učenje. Tu su i uspostavljanje nacionalnog radnog tijela za razvoj preduzetništva, stvaranje inkubatora za preduzetništvo, razvoj projektnih prijedloga i ideja kroz predmet preduzetništvo uz stvaranje uslova za apliciranje tim projektima na različite pozive .

6.2. Nalazi online istraživanja

Za učenike osnovnih i srednjih škola pripremljen je Upitnik zadat u online formatu (detalji dati u Prilogu 10). Obuhvatio je opšta pitanja, doživljaj i informisanost u vezi preduzetništva, školska iskustva, samoprocjenu, te anticipaciju budućih potreba. Upitnik je popunilo 160 učenika/ca od ukupno ...targetiranih ili celokupnu target grupu (da bi se vidio % ispunjenje zadatka ili reprezentativnost uzroka – kao sto tvrdimo) što daje reprezentativnost uzorka. *Zaključci* su u smjeru toga da nijesu značajnije prisutne tzv. preduzetničke grupe, da se konkretne teme ne obrađuju jasno i očigledno. Da se u školi najviše informišu oni koji se stručno obrazuju, ali da zbog praktične nastave neki sadržaji nijesu u stručnim školama izraženiji, iako u ovim školama imamo značajne aktivnosti. Radionice su značajnije više ponuđene u srednjim nego u osnovnim školama , dok su događaji više bili u praksi osnovnih škola. Potom, najmanje đeca sa ševera imala tematske časove, radionice klubove. Nastavničke kompetencije su vidljive, ali ne u dominantnijoj mjeri. *Preporuke* koje se mogu dati se kreću ka tome da treba pojačavati samopouzdanje, kreativnost, da se trebaju nuditi informativniji sadržaji, ne u formi predmeta već učestalijih događaja, gostovanja tako što bi se integrisanije planirao godišnji raspored i plan rada. Treba osmisлити model podsticanja, a koji bi najvjerojatnije bio kroz aktivne forme učešća, integrisan kroz nastavu.

Upitnik za studente u online formatu imao je zadatak da ispita na kojim fakultetima se najučestalije, kako, na koji način, s kojim efektima, iskustvima tretira preduzetništvo (cio izvještaj Prilog 11). Popunilo ga je 53, 39 studentkinja, 14 studenata. Uzorak nije statistički reprezentativan, ali dozvoljava interpretaciju.

Zaključci ka tercijarnom nivou obrazovanja su u smjeru toga da studenti tokom studija nisu imali zastupljeno adekvatno ili uopšte nastavu koja se odnosila na preduzetništvo, a da se ono obrađuje najčešće u formi radionica. Ponuda prisutnija na privatnim fakultetima. Podstiču preduzetništvo i osmišljavaju preduzetničke ideje oni sa privatnih fakulteta, a žene iskazuju snažniju potrebu da budu preduzetne iz razloga da umiju da otvore preduzeće i vode posao. One su i otvorenije za buduće edukacije. *Preporuke* koje se mogu dati u korist studenata se kreću ka tome da će biti neophodan snažniji pokretački model za državne fakultete, posebno kada imamo oblasti koje budućnost koja nas čeka i vidi kao priliku za razvoj (IT, i sl). Biće potrebno osmišljavati kreativnije forme koje će biti fakultativne aktivnosti i događaji, najbolje one koje će studente dinamizovati, učiniti vidljivim ideje, projekte, radove.

S nastavnicima je primijenjen upitnik u online formatu koji je imao namjeru da nakon opštih podataka dobije informacije o primijenjenom pristupu u vezi preduzetništva, opseg kompetentnosti, iskustva, te viđenje budućih pravaca razvoja (Prilog 12 sadrži detalje). Ukupno je obuhvaćeno 120 najčešće nastavnica, što daje reprezentativnost uzorka. *Zaključci* u odnosu na nastavnike su da region ševera nema dovoljno vlasništva nad ovim temama, i zastupljenosti aktivnosti u ovom regionu, i umanjenom radu s učenicima na ove teme. Ostali nastavnici su imali obuke, češće oni u južnom nego centralnom regionu, a što se posljedično zapaža i u praksi te ocjeni sopstvene kompetentnosti. Preduzetnička kompetencija učenika nije podstaknuta u mjeri potrebnog. Najčešće se u ustanovama odvijaju sajmovi i radionice. Nastavnici nemaju dovoljno uvida u sopstvenu odgovornost. *Preporuke* koje se mogu dati u odnosu na nastavnike se kreću ka većem obuhvatu obukama, ali i neophodnosti coachinga, te da se aktivnosti međupredmetno i interdisciplinarno dizajniraju, a u vrtićima kroz tzv. centre interesovanja, što može rezultirati kroz vidljive produkte rada dece/učenika. Svakako je neophodna veća inicijativa kroz bolje godišnje planiranje, ali i osmišljen model podrške, praćenja, vrednovanja i vidljivosti.

Malim i srednjim preduzećima je online upitnik bio dostupan mjesec dana, podijeljen preko PKCG, UMPCG, Baze podržanih od strane Kancelarije Glavnog grada. Međutim, odziv je svega 24oro, što ne daje mogućnost statističkog zaključivanja, ali daje opciju interpretacije (detalji u Prilogu 13). *Zaključci* su da ne postoji dovoljno razumijevanja koncepta planiranja na dokazima, ni razumijevanja da se pokreće lični angažman kroz biznis planove. Moguća je i fokusiranost na kratkoročne ciljeve, finansijsku dobit, iz razloga needukovanosti, toga da ne postoji dovoljno snažna kontrolna i savjetodavna forma rada s MSP. Da promocija i prisutnost teme nije dovoljna, niti obuhvat korisnika. Da sopstvenu i opštu dobit sagledavaju, što može biti format za podstrek. *Preporuka* je snažniji mehanizmi podrške, praćenja u fazama postavljanja biznisa (početni, krizni, trajanje) koji mogu biti preuzeti s UDG, da se uvedu koncepti vršnjačkog rada, posebno kod kreiranja biznis planova, definisanja za kratkoročne, srednje ročne, dugoročne ciljeve. Značajne bi bile edukacije za pristup fondovima koji rade na umrežavanju sa institucijama i novčanu podršku, promocija i prodaja usluga, Start up, benefiti ženskog preduzetništva, savremeni mediji i digitalna pismenost, itd.

Ključni prepoznati uspjesi:

- ✓ Radionice, događaji za učenike, obuke za nastavnike
- ✓ Zainteresovanost studentkinja
- ✓ Zastupljenost na privatnim fakultetima, snaga privatnih fakulteta, te osmišljenost modela rada
- ✓ Motivisanost za ličnu dobrobit MSP

- ✓ Prepoznavanje potreba MSP od strane kreatora

Ključni prepoznati izazovi:

- ✓ Novi rukovodioci ustanova ne poznaju strateške mjere i značaj ove kompetencije i ne uspostavljaju savremene vrijednosti
- ✓ Slaba zastupljenost u ševnom regionu
- ✓ Neistranost nastavnika, saradničko, interdisciplinarno planiranje i organizacija nastave, izostanak projektnog učenja na svim nivoima, formati učešća
- ✓ (Ne)razumijevanje značaja vladanja kompetencijom od strane učenika
- ✓ Nejasne vrijednosti i pasivnost MSP
- ✓ Zatvorenost državnih fakulteta

6.3. Nalazi fokus grupa

Nakon analize, prije svega podataka dobijenih upitnikom, ali i onih prikupljenih intervjuima, odlučili smo se da provjerimo i produbimo dio nalaza, na prvom mjestu od MSP (Prilog 7). ovo iz razloga malog obuhvata i da dobijemo in vivo iskustva, percepciju preduzetnika (Cio izvještaj Prilog 14). Realizovane su dvije fokus grupe, jedna sa tzv. start-up preduzećima, druga sa malim i srednjim preduzećima. Dobili smo da se tokom inicijalnog-formalnog obrazovanja nijesu susretali sa preduzetničkim znanjima, ali ni kroz neformalno obrazovanje. Neobaviještenost je snažno prisutna, ponudama. protok informacija je upitan, ali kao svijetlu tačku prepoznaju mentorstvo jer je praktično, iskustveno. Iskustva su i da ne postoji dovoljno kvalifikovan kadar, niti spreman da se aktivira u „privatnom“ sektoru. Ističe se uloga, entuzijazam i posvećenost MER, ali i da je sistem centralizovan. U pogledu obuke ukazuju da je ona neophodna, ali kao dio „programskog paketa“, ciljana na konkretnog korisnika. Država je restriktivna, ne olakšava poslovanje. Zaključci su da je: Neadekvatna komunikacija, informisanost, program stimulativan, ali ne i cjelovit jer ne obezbjeđuje obuke, niti je vremenski adekvatno upodobljen potrebama, sistem centralizovan, nedostaju regionalni timovi podrške, mentorstvo dobro postavljen i pogođen model, neusaglašeni institucionalni sistemi (sektor zapošljavanja, prosvjete, ekonomije).

7. Evaluacija Strategije na osnovu kriterijuma

U ovom poglavlju Izvještaja predstavljani su nalazi evaluacije na osnovu OECD DAC kriterijuma, razvrstani po pomenutim kriterijumima evaluacije. Prvi segment sadrži nalaze koji će se koristiti pri donošenju zaključka da li je Strategija i programska podrška relevantna za potrebe krajnjih korisnika u odnosu na postavljene ciljeve i prioritete relevantne politike i ključnih partnera/institucija, kao i da li je Strategija koherentna sa drugim politikama i intervencijama u okviru podrške sektoru MMSP-a, a koji se tiču razvoja ženskog preduzetništva. Drugi segment je posvećen analizi efikasnosti i efektivnosti i povezanosti inputa sa ostvarenim učincima i rezultatima. Na kraju su predstavljeni nalazi koji se odnose na uticaj na osnovu ostvarenih rezultata, kao i održivost politike i programskih intervencija.

Prilikom dizajniranja metodološkog pristupa uzete su u obzir specifičnosti ove evaluacije, prvenstveno iz razloga što je potrebno vrijeme da se pojave efekti nekih dugoročnih uticaja. Fokus je stoga na procjeni da li su politika i programi uspjeli da postavе uslove za koje se može očekivati da dovedu do očekivanih rezultata. To podrazumijeva razumijevanje adekvatnosti i kvaliteta dizajna politike, odnosno formulisanih ciljeva, uloženi sredstava i realizovanih aktivnosti. Takođe, dodatni fokus je na ostvarenosti postignutih/očekivanih rezultata i kratkoročnih ishoda, kao i prepreka ili faktora koji omogućavaju postizanje ishoda i očekivanih rezultata, odnosno kapaciteta da se zadovolje potrebe korisnika i uključe potrebne zainteresovane strane.

Sljedeći odjeljci sintetizuju i sumiraju prikupljene dokaze i procjenjuju ih u odnosu na sveobuhvatnu matricu evaluacije, uzimajući u obzir evidentirane nalaze i dokaze i njihov doprinos u formulisanju ocjene u vezi sa svakim evaluacionim pitanjem. Za svako evaluaciono pitanje predstavljamo kratak skup ključnih nalaza koji se odnose na kriterijume za ocjenu koji su povezani sa pitanjima evaluacije. Osnovni zaključci u vezi sa pitanjima evaluacije predstavljeni su nakon ključnih nalaza.

Relevantnost - Da li Politika/Intervencija predlaže ste stepen usklađenost politike preduzetničkog učenja i programske podrške sa prioritetima drugih relevantnih politika i potrebama ciljne grupe ?

Analiza relevantnosti se odnosi na analizu usklađenost politike preduzetničkog učenja i programske podrške sa prioritetima drugih relevantnih politika i potrebama ciljne grupe.

Procjena relevantnosti sagledava odnos između potreba i problema identifikovanih u vrijeme izrade i usvajanja Strategije i tokom njene implementacije, a takođe će dati preporuke o eventualnoj neusklađenosti između trenutnih ciljeva politike i potreba ili izazova sa kojima se suočavaju zainteresovane strane identifikovane tokom evaluacije (terenskog rada). Evaluacija relevantnosti treba biti stavljena u kontekst širih ciljeva i prioriteta politike Crne Gore imajući u vidu i okvir politike u EU.

Prilikom analize relevantnosti politike, razmatra se sljedeće:

- Da li su problemi i pitanja vezano za politiku cijeloživotnog preduzetničkog učenja dovoljno analizirani i razjašnjeni da opravdaju izbor strateških prioriteta?
- U kojoj mjeri su operativni ciljevi i programska podrška usklađeni sa strateškim prioritetima i ciljevima u datoj oblasti?
- Da li su aktivnosti i rezultati programa u skladu sa potrebama ciljnih grupa?
- U kojoj mjeri potrebe/problemi kojima se bavi politika i dalje zahtijevaju podršku Vlade Crne Gore?

U formulisanju zaključka i ključnog nalaza o značaju i relevantnosti politike formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja dovoljno definisane u okviru Strategije i da li je ostvaren fokus na sljedeće glavne teme: potreba za podrškom Vlade za rješavanje potreba/izazova u razvoju ženskog preduzetništva; korišćenje baze dokaza za identifikaciju strateških prioriteta; i upotreba sistemskog pristupa u konsultacijama sa zainteresovanim stranama u razvoju i implementaciji Strategije.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Relevantnost- Da li Strategiju za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. stepen usklađenost politike preduzetničkog učenja i programske podrške sa prioritetima drugih relevantnih politika i potrebama ciljne grupe kao i poboljšanje kompetentnosti ciljne grupe?								
Br.	Evalucionna pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
1	Da li su izazovi i problemi formalnog i neformalnog preduzetničkog učenja identifikovani, razjašnjeni i dovoljno analizirani u Strategiji za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. da opravdaju izbor strateških prioriteta i koliko su mjere bile usmjerene na ono što je realno potrebno t.e. jasanje kompetencije ciljne grupe, (lične i tehničke vještine)	1a.	U kojoj mjeri potrebe/izazovi kojima se bavi politika preduzetničkog obrazovanja zahtijevaju podršku Vlade Crne Gore?	KP 1a.1	Mjera u kojoj su identifikovani problemi i pitanja zasnovani na dokazima u definisanju strateških ciljeva i razvoju politike preduzetničkog obrazovanja	1a. 1.1	Širi strateški, obrazovni, razvojni i reformski prioriteta koji se odnose na preduzetničko obrazovanje su uzeti u obzir prilikom izrade Strategije. Strategija je sveobuhvatan i dobro strukturiran strateški dokument koji je prepoznao adekvatne ciljeve i aktivnosti za unaprjeđenje preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, na naučenim lekcijama iz prethodnog perioda i u najvećoj mjeri predstavlja kontinuitet politike definisane prethodnom strategijom (za period do 2020). Pri izradi same Strategije vodilo se računa o ključnim nacionalnim, EU strateškim dokumentima i preporukama koje u sebi prepoznaju politiku razvoja malih i srednjih preduzeća, održivog okluzivnog razvoja, obrazovanja, zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa.	Desk analiza ¹¹ i on-line istraživanje, intervju, fokus grupa
						1a.1 .2	U procesu izrade Strategije svrsishodna analiza kvalitativnih i kvantitativnih podataka i indikatora je izvršena i verifikovana sa zainteresovanim stranama kako bi se identifikovali stvarni problem i izazovi će je intervencija politikom opravdana. Analiza postojećeg stanja, pored pregleda osnovnih makroekonomskih pokazatelja i analize potreba i potencijala, obuhvata strateški okvir	

¹¹ Izvori - Izvještaji o praćenju sprovođenja akcionih planova Strategije; Relevantna strateška dokumenta, Rezultati evaluacije specifične programske podrške, Druga dokumenta)- međunarodnih principa, nacionalnog zakonodavnog, strateškog okvira i izvještajnih opcija, Izvještaji i sastanci Nacionalnog partnerstva, Komplementarna strateška dokumenta, Planovi i izvještaji obuke za nastavnike, državne službenike, Podaci Monstata, Eurostata i RCC-a; Nudi analizu i mapiranje politika i praksi.

						<p>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.</p>	
				KP 1a.2	Mjera u kojoj Strategija i pripadajući godišnji akcioni planovi omogućavaju svrsishodno sprovođenje predviđene podrške	1a.2 .1	<p>Mjere i aktivnosti koje su uključene u Strategiju i godišnje AP imaju logičan slijed. Strategija je strukturisana oko tri strateška cilja koji dalje sadrže operativne ciljeve te mjere za zaokruživanje implementacije politike i razvoja preduzetničkog učenja. Svaki cilj jasno je povezan sa mjerama i u okviru njih konkretnim aktivnostima i intervencijama definisanim u okviru Akcionih planova čija se implementacija pažljivo prati. Stepen realizacije postavljenih mjera i aktivnosti je prilično visok (preko 90%).</p>
						1a.2 .2	<p>Postoje dokazi da su ocjene i preporuke iz sprovedenih mjera i aktivnosti uzete u obzir radi dizajna sledećih akcija.</p> <p>Svaki godišnji AP kreiran je pre svega na bazi prethodnog i njegovog ostvarenja, u smislu kontinuiteta u realizaciji aktivnosti kod kojih je to prirodno, ali i na bazi korektivnih mjera i trenutnog ambijenta, trendova i potreba privrede. Svaka aktivnost u okviru AP razrađena je na način da su predviđene institucije nadležne za njeno finansiranje, datumi početka i završetka aktivnosti, kao i finansijska sredstva neophodna za njenu realizaciju. Pored pojedinačnih alokacija, utvrđen je i sveukupni finansijski okvir za realizaciju aktivnosti strukturiranih po operativnim, odnosno strateškim ciljevima.</p>
						1a.2 .3	<p>Mjera i aktivnosti tokom implementacije imale su težnju da se prilagode promjenjivim ekonomskim i drugim okolnostima, zadržavajući dosljednost sa opštim ciljevima.</p>

						Uspostavljen je sistem godišnjeg izvještavanja o sprovođenju akcionih planova u okviru monitoringa implementacije Strategije. Izvještaji, pored pregleda realizovanih, odnosno nerealizovanih aktivnosti i rezultata, sadrže i komentare i preporuke za naredni period implementacije	
		1b.	U kojoj mjeri je politika formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja relevantna u odnosu na realne potrebe ciljnih grupa?	KP 1b.1	Mjera u kojoj su mjere i aktivnosti Strategije usklađene sa potrebama ciljnih grupa t.e. razvoja kompetencije – lične i tehničke vještine	1b.1 .1	Formalne i neformalne konsultacije i praćenje implementacije obezbudili su povratne informacije zainteresovanim stranama o relevantnosti strateških prioriteta i ciljeva. Istovremeno, godišnje analize anketa o potrebama zaposlenih, kao iskustva PKCG i drugih udruženja poslodavaca ukazala su na određene probleme koje je jednim ovakvim strateškim dokumentom potrebno prevazići. Kao najveći dokaz usklađenosti mjera sa potrebama ciljnih grupa jeste upravo centralna uloga Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje u koordinaciji implementacije Strategije, a prije svega imajući u vidu da NP predstavlja partnerstvo javne vlasti, akademske zajednice, predstavnika privrede i nevladinog sektora. U ovom smislu preporučene su teme za jačanje ličnih i tehničkih vještina kroz akreditovane programe
						1b.1 .2	Vršene su korektivne mjere implementacije Strategije u procesu njene implementacije što je rezultiralo programskom podrškom usklađenom sa potrebama korisnika. Ovakav korektivni mehanizam obezbijeđen je upravo kroz izradu dvogodišnjih akcionih planova, kao i monitoring i analizu sprovođenja AP iz prethodne godine.
						1b.1 .3	Obim i ciljevi mjera i aktivnosti Strategije tokom implementacije ostali su relevantni prema potrebama ciljnih grupa.

						Prilikom kreiranja samog dokumenta primijenjen je princip kontinuiteta tako što se nastavilo sa razvojem politike preduzetničkog učenja na ostvarenim rezultatima prethodne Strategije. Princip kontinuiteta se može uočiti i kroz izradu godišnjih akcionih planova gdje su aktivnosti u najvećoj mjeri iste i kontinuirane. Ove činjenice jasno govore da je obim i sadržaj ciljeva i mjera relevantan prema potrebama ciljnih grupa samo ga je potrebno proširiti i dopuniti u skladu sa preporukama Evaluacije.	
		1c.	U kojoj mjeri su zainteresovane strane bile uključene u kreiranje strateških ciljeva i mjera Strategije i formulisanje implementacionih akcionih planova i u njihovom sprovođenju?	KP 1c.1	Mjera u kojoj su konsultacije sa zainteresovanim stranama tokom planiranja Strategije bile svrsishodne i proporcionalne	1c.1 .1	Konsultacije javnog i privatnog sektora su se permanentno održavale bilateralno i u okviru Nacionalnog partnerstva u najranijoj fazi dizajna strategije, prije formulisanja prijedloga strateškog dokumenta i implementacionih akcionih planova i formulisanja programske podrške. Širok spektar aktera uključen je u formulaciju i implementaciju mjera i programa. Institucije koje su učestvovalе u razvoju i dizajniraju programa za unapređenje preduzetničkog učenja u sistemu formalnog i neformalnog obrazovanja su sve one koje su predviđene kao nosioci aktivnosti i to predškolske ustanove, škole, univerziteti, organizacije za podršku razvoju biznisa, nevladine organizacije, mala i srednja preduzeća, donatorske organizacije itd.
						1c.1 .2	Postoje dokazi da je adekvatan obuhvat zainteresovanih strana bio uključen svrsishodno u dizajn i razvoj Strategije. Iskorišćene su i eksterno uspostavljene platforme u okviru kojih je obavljan proces konsultacija sa međunarodnim akterima. To se posebno odnosi na predstavnike ostvarenosti politike i komunikacije sa predstavnicima ETF i OECD (u procesu izrade

						Indeksa politike MSP za Zapadni Balkan i Tursku), kao i sa predstavnicima EK u okviru Poglavlja 20.	
						1c.1 .3 Postoje dokazi da su platforme i proces konsultacija bili odgovarajući za razvoj strategije i programske podrške. Definisan je proces rada i uspostavljena platforma na osnovu koje su omogućene konsultacije i javna rasprava, uz uključenost medija. Struktura i sastav Radne grupe odnosno Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje uključuje predstavnike/ce javnog i privatnog sektora, što dodatno olakšava konsultacije i predstavljanje zainteresovanih strana, kako formalno tako i neformalno. Ipak, postoje i dokazi da nije u potpunosti i u odgovarajućoj mjeri izvršena komunikacija strategije sa krajnjim ciljnim grupama, MSP i potencijalni preduzetnici i mladi, s obzirom da mnogi nisu upućene na postojanje strateških dokumenta, njihove sadržine i usmjerenja, uključujući i programsku podršku.	
			KP 1c.2	Mjera u kojoj je konsultativni proces i Nacionalno partnerstvo stvorilo dodatnu vrijednost finalizaciji Strategije i kasnije u kreiranju akcionih planova	1c.2 .1	Postoje dokazi da su konsultacije i dijalog o politici odgovorili na ključne događaje i trendove koji su se javili u toku perioda sprovođenja Strategije. Jedna od ključnih pojava bila je pandemija Covid-19. Nove mjere politike uvedene su u okvir Akcionih planova, radi ublažavanja identifikovanih efekata, ali je i realizacija mnogih aktivnosti bila sprovedena u drugačijem formatu.	
					1c.2 .2	Postoje dokazi da je Radna grupa koristila rezultate konsultacija i dijaloga o politici radi utvrđivanja odgovarajućih finansijskih alokacija za predložene mjere i aktivnosti. Svaka predložena aktivnost, kao i alocirana sredstva za njenu realizaciju odobrena je od strane nosioca aktivnosti.	

ZAKLJUČAK: Izbor strateških prioriteta predstavlja rezultat detaljne analize, uključenosti svih zainteresovanih strana i prije svega primjenu principa kontinuiteta politike iz prethodnog perioda. Mjere i aktivnosti su realistične, odgovaraju potrebama zainteresovanih strana i optimalnog su obima. Implementacija je pretrpjela značajan uticaj društveno ekonomskih prilika perioda u kome se odvijala (COVID 19 prije svega), međutim taj uticaj nije doveo do odustajanja od realizacije pojedinih aktivnosti već u najvećoj mjeri do odlaganja ili promjeni forme. Koordinacija aktivnosti od strane MERA, kako u fazi formulisanja, tako i u fazi implementacije i monitoringa Strategije, obavljena je na izuzetnom nivou sa jasnom podjelom zadataka i mehanizmom za prikupljanje inputa kroz Radnu grupu/Nacionalno partnerstvo. Osim što je širok spektar aktera uključen u formulaciju i implementaciju mjera i programa, postojanje Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje daje ogromnu prednost unaprjeđenju politike u ovoj oblasti, uz zahtjev da se njegova uloga dodatno ojača kroz institucionalizaciju u skladu sa primjerima najbolje međunarodne prakse, a koji su i elaborirani u samoj Strategiji.

Ipak, iako je utvrđena puna relevantnost ciljeva i prioriteta politike, potrebno je analizirati i mogućnost **integracije politike razvoja preduzetničkog učenja u postojeće komplementarne politike** i to: formalno obrazovanje u politiku razvoja obrazovanja, a neformalno u politiku razvoja MMSP kako bi se u narednom periodu postigao što bolji fokus i samim tim veći benefiti za krajnje ciljne grupe.

Koherentnost - Koliko se Politika uklapa u druge reforme Vlade?

U okviru ovog kriterijuma treba da se izvrši procjena interne i eksterne koherentnosti politike definisane Strategijom, sa primarnim fokusom na unutrašnju koherentnost. Interna koherentnost procjenjuje kako su zajedno implementirane različite unutrašnje komponente politike da bi se postigli programski ciljevi intervencije. Ocjenom eksterne koherentnosti razmatra se usklađenost i komplementarnost politike sa drugim srodnim strateškim dokumentima i programima podrške u stvaranju uslova za razvoj preduzetničkog učenja kao ključne kompetence formalnog i neformalnog obrazovanja.

Prilikom analize koherentnosti, razmatra se sljedeće:

- Do koje mjere je politika interno i eksterno koherentna, komplementarna i efikasno koordinisana?
- Kako se komponente politike uklapaju jedna prema drugoj i prema utvrđenim ciljevima politike?
- U kojoj mjeri je politika koherentna sa okvirom EU i procesom evropskih integracija?

Da bi se pružio sveobuhvatan zaključak o koherentnosti politike preduzetničkog učenja definisane u Strategiji, fokus u analizi evaluacije usmjeren je na unutrašnju koherentnost (unutar same politike), kao i šire (koherentnost sa drugim relevantnim crnogorskim politikama koje se odnose na politiku razvoja malih i srednjih preduzeća, ekonomsko osnaživanje žena). Takođe, drugi segment se odnosi na eksternu koherentnost (sa principima i ciljevima politike u EU i procesu pristupanja Crne Gore, ali i drugim međunarodnim akterima kao što su OECD, ETF).

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Koherentnost -- Koliko se Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 uklapa u druge reformske proces Vlade Crne Gore?							
Evaluaciona pitanja	Br	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
2. Do koje mjere je politika formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja u Crnoj Gori interno i eksterno koherentna, komplementarna i efikasno koordinisana(kako su i koliko mjere usaglašene i koordinirane sa odgovarajućim i korelirajućim dokumentima – da li je i kakvih preklapanja bilo)?	2a	Koliko se komponente Strategije uklapaju jedna prema drugoj i prema utvrđenim ciljevima politike?	KP 2a.1	Mjera u kojoj je Strategija sprovodiva radi dostizanja ciljeva politike preduzetničkog obrazovanja i opštih ciljeva Vlade	2a.1.1	<p>Postupak izrade Strategije i pratećeg dvogodišnjeg AP počivao je na primjeni Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata , a realizovan je u skladu sa Metodologijom razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata Generalnog sekretarijata Vlade Crne Gore. Priprema i implementacija Strategije je u potpunosti primijenila standardni set šablona u okviru ovako datih smjernica.</p> <p>Struktura Strategije i njena implementacija ukazuje na punu internu koherentnost između strateških i operativnih ciljeva, kao i dizajniranih mjera i aktivnosti za njihovo ostvarivanje.</p> <p>Predložene aktivnosti su precizno formulisane i budžetirane sa jasnim izvorom za finansiranje.</p> <p>Svaka resorno zadužena institucija za realizaciju određenih komponenti politike i pojedinačnih aktivnosti je alocirala raspoložive institucionalne, ljudske i finansijske resurse.</p>	Desk analiza i intervju
					2a.1.2	<p>Predložene komponente politike su izračunate i budžetirane u skladu sa pravilima izrade strateškog dokumenta kao i o pravilima državne pomoći. Finansijski okvir Strategije je vezan za implementaciju akcionih planova.</p> <p>Dvogodišnji akcioni planovi koji su sastavni dio Strategije detaljno razrađuju pojedinačne aktivnosti koje su obuhvaćene u okviru tri strateška cilja i 6 operativnih ciljeva, a koji</p>	

					uključuju veći broj mjera. Takođe, napravljene su projekcije budžeta na nivou implementacije Strategije za cjelokupnu ročnost, tako što je kao polazna tačka uzet budžet za prvi akcioni plan, sa pretpostavkom da se ni u narednim godinama neće desiti značajniji rast ulaganja, što se kasnije u realizaciji I pokazalo kao tačno.
				2a.1.3	<p>Postoje dokazi odgovarajućih institucionalnih kapaciteta za dostizanje ciljeva i postizanje planiranih rezultata</p> <p>U procesu formulisanje strateških i operativnih ciljeva, kao i na nivou pojedinačnih aktivnosti, definisani su odgovarajući indikatori i projektovani očekivani rezultati, bio je uključen veliki broj aktera i zainteresovanih strana kroz rad Radne grupe. Očekivani ishodi su postavljeni realistično kako u pogledu institucionalnih kapaciteta za realizaciju, tako i u pogledu ispunjenja očekivanih rezultata. Sve resorno zadužene institucije za realizaciju određenih komponenti politike i pojedinačnih aktivnosti alocirale su raspoložive institucionalne, ljudske i finansijske resurse.</p>
		KP 2a.2	Mjera u kojoj je Strategija koherentna i koordinirana sa drugim relevantnim politikama i intervencijama Vlade Crne Gore koje imaju slične ciljeve	2a.2.1	<p>Identifikovane su i druge povezane strategije, a implementirane aktivnosti politike su koordinirane unutar MER-a i sa drugim institucijama preko Nacionalnog partnerstva kao koordinacionog tijela.</p> <p>Na taj način je obezbijeđeno da politika preduzetničkog učenja bude usklađena sa prioritetima u strateškim dokumentima Crne Gore koje imaju direktan uticaj kao krovna i komplementarna strateška dokumenta (Strategija razvoja MMSP, Strategija ženskog preduzetništva, Strategija visokog obrazovanja, Strategija osnovnog i srednje stručnog obrazovanja, Strategija</p>

						zapošljavanja), ali i ona koja imaju indirektan uticaj (Industrijska politika Crne Gore).
					2a.2.2	<p>Politika cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja je inkorporirana u godišnje akcijske planove relevantnih ministarstava, Vladin godišnji program rada i Srednjoročni budžetski okvir</p> <p>Takođe, inkorporirana je u godišnje akcijske planove relevantnih ministarstava, Vladin godišnji program rada i Srednjoročni budžetski okvir.</p> <p>Tematski okvir cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja je značajna komponenta brojnih drugih Vladinih politika, a prije svega politike razvoja malih i srednjih preduzeća, zapošljavanja, održivog inkluzivnog razvoja, obrazovanja.</p> <p>Postoje dokazi da svaka od pomenutih politika prepoznaju značaj preduzetničkog obrazovanja i uvršćuje ga u svoja strateška dokumenta kao dio instrumenta za ostvarivanje postavljenih ciljeva.</p>
	2b	U kojoj mjeri je Strategija koherentna sa procesom evropskih integracija?	KP 2b.1	Mjera u kojoj je politika cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja koherentna sa predmetnim okvirom i politikom u EU	2b.1.1	Strategija odgovara na zahtjeve u okviru Sporazuma o pridruživanju, odnosno pregovaračkom procesu i principima pridruživanju EU i usklađena je sa referentnim zahtjevima acquis za zatvaranje Poglavlja 20.
					2b.1.2	Istovremeno, OECD u okviru Izvještaja za 2022. "Indeks politike za MSP: Zapadni Balkan i Turska 2022", naglašava napredak Crne Gore u sprovođenju politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, što je izdvojilo i kao lidera na Zapadnom Balkanu i primjer dobre prakse u regionu. Ovaj dokument predstavlja najreferentniji „reper/uporedni“ dokument koji pokazuje usklađenost politika razvoja malih i srednjih preduzeća na Zapadnom Balkanu i u Turskoj, sa politikom EU. Imajući u

						vidu da se politika razvoja malih i srednjih preduzeća na nivou EU bazira na 10 principa, dva principa su posvećena preduzetničkom učenju (jedan je okrenut ka formalnom, drugi ka neformalnom). Oba principa su na odgovarajući način reflektovana u Strategiji.
			KP 2b.2	Mjera u kojoj je politika preduzetničkog obrazovanja integrisana u raspoloživoj programskoj podršci EU namijenjenoj razvoju preduzetništva	2b.2.1	Postoje dokazi o korisnom i efektivnom dijalogu o politici između MER i EU (COSME, odnosno Single market; HORIZON, odnosno HORIZON EUROPA itd..) Konkretno, kao najznačajniji efekat saradnje ističe se aktivno učešće i angažovanje CG u projektima ERASMUS +.
					2b.2.2	Postoje dokazi o koordinaciji između Nacionalnog partnerstva i NIPAC-a u planiranju mjera i aktivnosti radi uključivanja u godišnje akcijske planove i aktivnosti programiranja EU podrške. Imajući u vidu da ključnu ulogu u kreiranju i praćenju sprovođenja Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. godina ima Ministarstvo ekonomije odnosno Direktorat za investicije, razvoj malih i srednjih preduzeća i upravljanje EU fondovima, može se reći da je koordinacija planova i aktivnosti na najvišem nivou.

ZAKLJUČAK: Struktura Strategije ukazuje na **punu internu koherentnost** između strateških i operativnih ciljeva, kao i dizajniranih mjera i aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Predložene aktivnosti su precizno formulisane i budžetirane sa jasnim izvorom za finansiranje, predviđeni su realni rokovi, kao i nadležne institucije. Kada je reč o usklađenosti sa širom Vladinom politikom i reformskim prioritetima, sama tema je takva da horizontalno dotiče, ali i trpi uticaj brojnih politika pa je u tom smislu ostvarena komplementarnost sa nizom dokumenata kao što su Strategija razvoja MMSP, Strategija ženskog preduzetništva, Strategija visokog obrazovanja, Strategija osnovnog i srednje stručnog obrazovanja, Strategija zapošljavanja I sl. Utvrđena je **eksterna koherentnost sa politikom EU i UN** u ovoj oblasti, gde je glavni instrument za praćenje usklađenosti SME Policy Index u kome CG aktivno učestvuje zajedno sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana i Turskom.

Efektivnost - Da li su implementacijom Politike/Intervencije ostvareni utvrđeni ciljevi?

Efektivnost se odnosi na provjeru stepena u kojem politike/program podrške ostvaruje svoje ciljeve. Evaluacija efektivnosti treba da omogući procjenu odnosa između ciljeva politike i ostvarenih rezultata. Evaluacijom će pokušati da se identifikuju faktori koji su uticali na rezultate i da li su i kako povezani sa dizajnom i implementacijom planirane intervencije. Analiza će takođe pokušati da identifikuje da li je došlo do neočekivanih ili neželjenih efekata. Takođe, prezentovaće se nalaz evaluacije o ulozi politike u ostvarivanju uočenih promjena i procijenice koji faktori su uticali na to da je politika bila uspješna ili ne.

Prilikom analize efektivnosti razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri su definisani ciljevi politike postignuti?
- Koji su bili glavni faktori koji su uticali na postizanje ili nepostizanje ciljeva?
- Kakvi su (kvantitativni i kvalitativni) efekti politike?
- Da li je došlo do neočekivanih ili neželjenih efekata i šta može objasniti ove efekte?

Da bismo pružili opšti zaključak o efikasnosti politike definisane u okviru Strategije, prvenstveno smo se fokusirali na detaljnu analizu procesa praćenja implementacije politike i godišnje izvještavanje o sprovođenju akcionih planova. Kroz proces evaluacije težnja je da se identifikuje skup glavnih efekata, kapaciteti institucija koji su podržali postizanje ovih glavnih efekata i specifični *razlozi uspjeha* ili uočenih poteškoća u nekim oblastima.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efektivnost- Da li je Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 dostigla utvrđene ciljeve?								
Br.	Evalvaciona pitanja	Br	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
3	U kojoj mjeri su ciljevi utvrđeni Strategijom postignuti (stepen i obim realizacije)?	3a	Koji su najznačajniji (kvantitativni i kvalitativni) ostvareni efekti politike preduzetničkog obrazovanja?	KP 3a.1	Postoji odgovarajuća kombinacija zakonodavnih i regulatornih instrumenata, izgradnja kapaciteta za obrazovne institucije i posredničke organizacije	3a.1.1	<p>Poređenje indikatora o broju mjera i aktivnosti koje su sprovedene godišnje u odnosu na planirane ciljane vrijednosti daje specifične rezultate.</p> <p>Kada se u odnos stavi procenat realizovanih mjera po akcionim planovima, kao i rezultat odnosno stepen ostvarenih indikatora, vidimo veliki raskorak.</p> <p>Na osnovu raspoloživih podataka za period 2021-2023, utvrđeno je da je akcionim planovima planirano da se realizuje 249 aktivnosti, a realizovano je 214 odnosno 86% (31 odnosno 12,4% aktivnosti nije realizovano i 4 odnosno 1,6% je djelimično realizovano).</p> <p>Sa druge strane, od 23 postavljena indikatora, ostvareno je 10 (43,5%), djelimično ostvarenih je 3 (13%), nedostignutih 6 (26,1%), dok kod 4 indikatora (17,4%) ne postoje raspoloživi podaci.</p>	Desk analiza Intervju Fokus grupe
						3a.1.2	<p>Stepen ostvarenosti indikatora učinka i rezultata za svaku komponentu Strategije ukazuje na polovičnu ostvarenost strategije</p> <p>Na nivou SC1 ostvarena je polovina postavljenih indikatora, dok za jedan ne postoje podaci. Na nivou SC2, 37,5% indikatora je ostvareno, 25% je djelimično ostvareno dok je ostalo neostvareno je za dva indikatora ne postoje podaci. Na nivou SC3, 42,9% indikatora je ostvareno, 14,3% djelimično, za jedan indikator nema podataka.</p>	
						3a.1.3	<p>Postojanje odgovarajućih početnih podataka i ciljanih vrijednosti i za mjere koje omogućavaju mjerenje efekata politike je realizovano kao princip dizajna dokumenta.</p>	

						<p>Za svaku predloženu aktivnost iz AP uspostavljen je sistem relevantnih pokazatelja i to institucionalnih, finansijskih, vremenskih i indikatora rezultata</p> <p>Utvrđeno je postojanje kvalitetnog opisa intervencije i postojanje odgovarajućih početnih podataka i ciljanih vrijednosti i za svaku pojedinačnu aktivnost koje omogućavaju mjerenje efekata politike.</p> <p>Takođe, na nivou svakog strateškog i operativnog cilja definisani su indikatori koji ukazuju na postojanje odgovarajućih početnih podataka i ciljanih vrijednosti i koje omogućavaju mjerenje efekata politike.</p>
			KP 3a.2	Mjera u kojoj odabrani indikatori u okviru Strategije omogućavaju jasnu identifikaciju rezultata i efekata koji se mogu pripisati implementaciji politike	3a.2.1	<p>Dokaz da odabrani indikatori ostaju korisni i odgovarajući za ocjenjivanje efektivnosti sprovođenja (kvalitativna ocjena). Činjenica da je veliki stepen ostvarenosti aktivnosti iz godišnjih akcionih planova, a sa druge strane ne tako visok stepen ispunjenosti ostvarenih indikatora.</p> <p>Takav raskorak ukazuje da odabrani indikatori reflektuju nedovoljnu praktičnu primjenu pojedinih intervencija koje su težile da ostvare pozitivne efekte i unaprijede konkretno sticanje specifičnih znanja i vještina kod ciljnih grupa, kako u formalnom tako i neformalnom obrazovanju, što ukazuje na manjkavost i niži domet praktične primjene intervencija.</p> <p>Istovremeno, uočljiv je i nedostatak potrebnih statističkih podataka koji bi ukazali na nivo efektivnosti implementacije politike</p>
					3a.2.2	<p>Definisani indikatori rezultata i efekata su SMART (specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski ograničeni)</p> <p>Postoje dokazi da su definisani indikatori rezultata i efekata na nivou aktivnosti</p>

						utvrđenih AP za implementaciju Strategije specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski ograničeni (SMART), i korišćeni su u procesu izvještavanja ostvarenosti politike i specifične pojedinačne programske podrške, čime su i efekti politike bili mjerljivi, u onoj mjeri u kojoj su bili raspoloživi neophodni statistički i drugi podaci.
						3a.2.3 Ključni indikatori pokazuju poboljšane performanse u ključnim oblastima u odnosu na druge zemlje Zapadnog Balkana (kao kontrolna grupa) Kao osnovni dokument koji se koristi u „reper/uporednoj“ analizi i poređenju ostvarenosti politike preduzetničkog obrazovanja u Crnoj Gori sa ekonomijama Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe se koristi Indeks politike MSP, izdanje koje pokriva period 2109-2022, Dimenzija 1 – poddimenzija 1: preduzetničko učenje – CG najbolje ocijenjena (4.61) i dosta iznad proseka na nivou grupe (3.33). Na nivou Dimenzije 8, poddimenzije 1 koja se odnosi na vještine, CG je ocijenjena sa 3.28 što je ispod proseka grupe, ali i pad skora u 2022.godini u odnosu na 2019.godinu
		3b	U kojoj mjeri su ostvareni efekti preduzetničkog obrazovanja doprinijeli rastu konkurentnosti ciljnih grupa/preduzeća?	KP 3b.1	Mjera u kojoj je implementacija Strategije povećala kapacitete za poslovnu otpornost, ekonomsku diversifikaciju i inkluziju unutar MMSP	3b.1.1 Ostvarenje definisanih indikatora rezultata za svaki cilj Strategije Govoreći o učinku na nivou SC1, dominantna je realizacija obuka za nastavnike, implementacija preduzetničkog učenja u obrazovnom sistemu (radionice, događaji za učenike), modularizovanost obrazovnih programa, potpuna realizacija na UDG, Erasmus + inicijative. Na nivou SC2, model mentorstva, berze ideja i takmičenja biznis planova, uspostavljen je portal, osnažena pojedina MSP. Na nivou SC3, ističe se

							koordinacija, prije svega kroz Nacionalno partnerstvo, ali i prateća promocija preduzetničkih vrijednosti.
						3b.1.2	Poboljšanje broja i performansi MMSP se može izmjeriti u odnosu na ostvarenost indikatora u okviru SC3, OC 2.2. koji se odnosi na povećanje broja novih registrovanih biznisa od strane nezaposlenih lica. Pokazuje da je ciljana vrijednost ne samo ispunjena već i u velikoj mjeri premašena. Naime zaključno sa prvim polugodištem 2024.godine osnovan je 781 nov biznis nezaposlenih lica dok je ciljana vrijednost bila na nivou od 500.
						3b.1.3	Dokaz da je implementacija Strategije povećala ekonomsku diversifikaciju unutar MMSP Implementacija Strategije će na indirektan način uticati na ekonomsku diversifikaciju unutar MSPP, a usljed razvoja i primjene novih znanja i vještina u MSPP.
						3b.1.4	Dokaz da je implementacija Strategije povećala inovacije u MMSP. Implementacija Strategije će dugoročno uticati na povećanje inovativnosti u MSPP imajući u vidu da obrazovanje ima direktan uticaj sa inovativnost, i to ne samo u smislu tehnoloških inovacija. Netehnološke inovacije u preduzećima su takođe u tesnoj vezi sa jačanjem vještina njihovih zaposlenih i kapaciteta za inoviranje.
		3c	Koji su bili glavni faktori koji su uticali na dostizanje ili nedostizanje utvrđenih ciljeva?	KP 3c.1	Mjera u kojoj su pojedinačne mjere Strategije efikasno implementirale nadležne institucije sa dovoljnim kapacitetima i resursima za implementaciju	3c.1.1	Dokaz o postojanju neuspjeha u dizajnu putem neodgovarajućeg targetiranja mjera i aktivnosti Razlog za većinu nerealizovanih mjera jeste epidemiološka situacija izazvana korona virusom(održavanje učeničkih sajmova, posete učenika poslodavcima u cilju sticanja praktičnih znanja i vještina, održavanje

						<p>nacionalnih takmičenja za učenike osnovnih i srednjih škola, organizovanje konferencija, i sl.). U posljednjem AP nerealizovane aktivnosti se odnose na 1.2.1.2 - Uvesti predmet Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje na nastavničke fakultete i realizovati nastavu istog, đe se kao razlog navodi nezainteresovanost studenata za pohađanje pomenutog predmeta kao izbornog. Nerealizovane aktivnosti u okviru SC2 koje se odnose na razne edukativne aktivnosti (treninge i obuke) su odložene, kao i nerealizovane aktivnosti u okviru SC3 koje se odnose na informativne kampanje i promociju.</p> <p>Nedovoljan nivo informisanosti različitih ciljnih grupa o benefitima Strategije i komunikacije strategije sa ciljnim grupama se reflektovao kroz nizak nivo informisanosti o raspoloživoj programskoj podršci. Utvrđen je i nedostatak neophodne podrške u edukaciji potencijalnih preduzetnika i obuka kako startovati biznis. Takođe, uočen je nedostatak obrazovanja mladih i preduzetnika o finansijskoj pismenosti.</p> <p>Ukazan je na problem nefunkcionalnosti dualnog obrazovanja, a postoji permanentna potreba za edukacijom mladih kao i specifične obuke postojećih zaposlenih u realnom poslovnom okruženju.</p> <p>Program mentorstva je imao izuzetne rezultate kod preduzetnika početnika i MSP, iako je u početku iskazivana skepsa prije saradnje preduzeća i mentora da efekti mogu biti zaista značajni za svakodnevno poslovanje.</p>	
						3c.1.2	Dokaz o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog neodgovarajućeg planiranja mjera

						<p>Aktivnost koja se odnosi na edukativne aktivnosti za nezaposlena lica, kao i informativne kampanje o obuci za buduće korisnike kredita za samozapošljavanje ZZCG nisu realizovane usljed izostanka realizacije programa "Podsticaji za preduzetništvo". Takođe, aktivnost koja se odnosi na – Promovisanje uspješne preduzetničke priče i primjere među srednjoškolcima i visokoškolcima kroz posjete preduzećima i/ili gostovanje preduzetnika u školama/na fakultetima, nije realizovana u okviru EU projekta, a bila je predviđena kao projektna aktivnost.</p> <p>Takođe, skroman je broj preduzeća i učenika uključenih u dualno obrazovanje</p>
					3c.1.3	<p>Dokaz o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog neodgovarajućeg finansiranja mjera. U okviru neformalnog obrazovanja, uglavnom zbog nedostatka donatorskih sredstava za realizaciju planiranih aktivnosti, nijesu sprovedene analize potreba za obukom među članovima/cama Unije mladih preduzetnika, kako bi se na osnovu rezultata istih kreirali edukativni treninzi namijenjeni mladima kao specifičnoj ciljnoj grupi. Takođe, aktivnost u okviru SC2, a koja se odnosi na treninge za izradu poslovnog plana nije realizovana usljed nemogućnosti obezbjeđenja finansijskih sredstava.</p>
					3c.1.4	<p>Dokaz o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog nedostatka tehničkih i administrativnih kapaciteta za implementaciju</p> <p>Nema dokaza o postojanju neuspjeha u upravljanju zbog nedostatka tehničkih i administrativnih kapaciteta za implementaciju.</p>

						Međutim u daljem razvoju podrške potrebno je unaprijediti tehničke, administrativne i institucionalne kapacitete koji će rezultirati i uvećanjem ljudskih kapaciteta kako bi se podigao nivo kompleksnosti programske podrške unapređenju cijeloživotnog preduzetničkog obrazovanja. Ovo se odnosi i na postojeći mehanizam Nacionalnog partnerstva, s obzirom da ne raspolaže operativnim budžetom za bilo koje aktivnosti osim onih koje se odnose na koordinaciju politike.	
				KP 3c.2	Mjera u kojoj su uspostavljene odgovarajuće mjere ublažavanja i upravljanja rizikom i efikasno ih koriste implementaciona tijela	3c.2.1	Sistem ranog upozorenja koji omogućava sagledavanje faktora koji utiču na realizaciju aktivnosti Sistem ranog upozorenja koji omogućava sagledavanje faktora koji utiču na realizaciju aktivnosti nije u potpunosti u primjeni i nije digitalizovan. Sistem upozorenja se realizuje samo na zahtjev MER, na osnovu upita o realizaciji planiranih aktivnosti kod resorno odgovornih institucija.
						3c.2.2	Ne postoje dokazi da je odgovarajuća procjena rizika korišćena od strane Nacionalnog partnerstva-koordinacionog tijela u okviru izvještaja o praćenju
				KP 3c.3	Mjera u kojoj postoje opravdani razlozi zbog kojih neke mjere nisu sprovedene ili su djelimično sprovedene	3c3.1	U okviru identifikovanih nerealizovanih aktivnosti (djelimično ili u potpunosti) jasno su utvrđeni razlozi koji su doveli do neefektivnosti implementacije i izazvanih posljedica. Na tim osnovama je donošena odluka da li i kada će se nastaviti sa implementacijom predmetnih aktivnosti.

ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza zaključeno je da i pored velikog procenta realizovanih aktivnosti iz akcionih planova, postoji niži stepen ostvarenosti postavljenih indikatora. Ovakav raskorak ukazuje da odabrani indikatori reflektuju **nedovoljnu praktičnu primjenu pojedinih intervencija**, što ukazuje na njihovu manjkavost i **niži domet ostvarenja**. Istovremeno, uočljiv je i nedostatak potrebnih statističkih podataka koji bi ukazali na nivo efektivnosti

implementacije politike. Kada je u pitanju poređenje sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana i Turske, kada je u pitanju formalno obrazovanje Crna Gora je najbolje ocijenjena i dosta iznad prosjeka na nivou grupe, dok je **u dijelu neformalnog obrazovanja ne samo ispod prosjeka grupe, već pokazuje i pad** u 2022.godini u odnosu na 2019.godinu. Kada se govori o lošim performansama na nivou neformalnog preduzetničkog učenja, dva najveća nedostatka odnose se na **nepostojanje systemske Analize potreba za obukom, kao i institucionalne infrastrukture na regionalnom nivou** koja bi obezbjedila prakticnu implemntaciju različitih vidova obuke zaposlenima u MMSP u cilju podizanja potrebnog nivoa znanja i vještina.

DRAFT

Efikasnost – Koliko dobro su iskorišteni resursi?

Svrha procjene efikasnosti je da pokaže da li se resursi koriste efikasno i da li su generisani troškovi bili striktno neophodni za postizanje ciljeva politike. Ukoliko se pokaže da to nije slučaj, onda će se u analizi naglasiti potencijal za pojednostavljenje politike. Analiza efikasnosti upoređuje identifikovane troškove sa koristima koje su identifikovane pod kriterijumom efektivnosti koliko je to moguće u okviru finansijskih projekcija. Analiza efikasnosti pokušava da odgovori na pitanje da li se raspoloživi resursi ekonomično pretvaraju u rezultate i označava da li program podrške koristi najoptimalnije resurse kako bi se postigli željeni rezultati.

Efikasnost politike biće utvrđena poređenjem iskorišćenih sredstava sa ostvarenim rezultatima koji su identifikovani u okviru kriterijuma efektivnosti.

Prilikom procjene kriterijuma efikasnosti razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri i kako je politika mogla biti sprovedena na efikasniji način?
- U kojoj mjeri su uključeni troškovi opravdani, s obzirom na promjene/efekte koji su postignuti?
- U kojoj mjeri su troškovi srazmjerni postignutim koristima?
- Koliko je efikasno bilo upravljanje politikom?

Da bi se pružio opšti zaključak o efikasnosti politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, kako je definisana u okviru Strategije, fokus u analizi evaluacije je usmjeren na razumnost i procjenu da li su kreirani troškovi srazmjerni izazovima koji se rješavaju implementacijom programske podrške i politike, kao i kolika je efikasnost institucionalnih struktura u implementaciji i da li postoje potencijalne oblasti za pojednostavljenje intervencije i smanjenje troškova.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efikasnost - Koliko su dobro iskorišteni resursi namijenjeni za realizaciju Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024?

Br.	Evaluaciona pitanja	Br	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
4	U kojoj mjeri i kako je politika cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja mogla biti sprovedena na efikasniji način i da li je bilo i kakvih ograničenja i prepreka?	4a	U kojoj mjeri su troškovi sprovođenja Strategije proporcionalni ostvarenim učincima i rezultatima?	KP 4a.1	Specifični učinci i rezultati su povezani sa jasno definisanim inputima i troškovima	4a.1. 1	Postoje dokazi o planiranim i ostvarenim troškovima za različite mjere i aktivnosti i stepen ostvarenja mjere Ukazuju na razumno planiranje i budžetiranju troškova mjera i aktivnosti, u skladu sa raspoloživim sredstvima i izvorima finansiranja. Uspostavljen je proces odgovarajućeg praćenja stvarno ostvarenih troškova za različite mjere i aktivnosti realizovane programske podrške i stepena realizacije same mjere, uz izvještavanje na godišnjem nivou o planiranim i ostvarenim troškovima po vrsti raspoloživih sredstava i po strateškom i operativnom cilju. Ipak postoji i nekoliko primjera oslanjanja na donatorska sredstva što je u krajnjoj liniji dovelo do nerealizacije aktivnosti odnosno odlaganja iste.	Desk analiza Intervju
				KP 4a.2	Planirani učinci i rezultati su u skladu sa logikom intervencije i u okviru raspoloživog budžeta i godišnji akcioni planovi su dostavljeni na vreme	4a.2. 1	Dobar dio aktivnosti jeste realizovan u okvirima definisanih rokova međutim postoje aktivnosti koje nisu realizovane ili odložene jer su uslovljene realizacijom određenih donatorskih projekata. Godišnji akcioni planovi jesu usvajani na vrijeme.	
						4a.2. 2	Postoje dokazi da je implementacija i praćenje sprovođenja Strategije sprovedeno u definisanim rokovima. Plan implementacije i monitoringa Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje Crne Gore 2020–2024. godina dat je u samoj Strategiji i u potpunosti realizovan u praksi.	

						4a.2. 3	Postoje dokazi da su definisani rokovi i raspoloživi budžet za izradu i sprovođenje Strategije ocijenjeni kao razumni i realistični. Kada se uzme u obzir činjenica da je najveći dio aktivnosti iz akcionih planova realizovan u okvirima definisanih rokova i budžeta, dolazimo do zaključka da su oni bili realistični i razumni.
		4b	Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju Strategije?	KP 4b.1	Mjera u kojoj je Nacionalno partnerstvo obezbijedilo efikasan i efektivan nadzor i upravljanje sprovođenjem politike	4b.1. 1	Dokaz o tome da je Strategija obezbjedila dovoljno operativnih smjernica za nacionalno partnerstvo kako bi obavljalo efikasno svoju ulogu Po ugledu na 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, čiji je jedan od zadataka priprema izvještaja o realizaciji godišnjih akcionih planova u čemu se u velikoj mjeri oslanja na NPPU. Sama strategija jeste obezbijedila dovoljno smjernica u smislu opisa samog mehanizma, preciziranih rokova i zadataka.
						4b.1. 2	Dokaz da su članovima Nacionalnog partnerstva obezbjeđene specifične aktivnosti podrške na jačanju kapaciteta i obavljanja dodijeljenih uloga Nisu prikupljeni dokazi da su članovima NPPU obezbjeđene specifične aktivnosti podrške, u smislu jačanja kapaciteta i obavljanja dodijeljenih uloga, ali su organizovane ad hoc obuke u okviru donatorskih projekata koje su bile usmjerene za podizanje kapaciteta pojedinih članova u okviru njihovih poslovnih obaveza.

					4b.1. 3	Dokaz da je Nacionalno partnerstvo obezbijedilo odgovarajuće preporuke, smjernice i povratne informacije institucijama koje sprovode Strategiju. Smjernice nisu uspostavljene u formalnom smislu, ali su nastale u neformalnoj saradnji i komunikaciji od samog planiranja i dizajna ovog strateškog dokumenta.	
				KP 4b.2	Korišćeni su odgovarajući sistemi i alati za praćenje korišćenja ulaznih resursa i ostvarenog napretka u skladu sa učincima i rezultatima definisanim na nivou akcionog plana i pojedinačnih implementacionih mjera	4b.2. 1	Dokaz da su dokumentovani sistemi i procesi primijenjeni u praksi od strane Nacionalnog partnerstva su organizovani u okviru aktivnosti Nacionalnog savjeta za konkurentnost kao posebna koordinaciona grupa. Sve aktivnosti koje su realizovane u okviru NP su se dešavale na inicijativu MER. Takođe, NP nije raspolagalo svojim budžetom, tako da su aktivnosti realizovane kroz budžete resornih institucija
						4b.2. 2	U pregledanoj dokumentaciji evidentirani su dokazi da su institucije koje sprovode Strategiju koristile koordinacioni sistem, procese i alate potrebne za obezbjeđivanje relevantnih, preciznih i blagovremenih informacija Radnoj grupi, odnosno MER-u kao ključnoj kontaktnoj tački za objedinjavanje informacija i pripremu godišnjih izvještaja.
		4c	Da li su identifikovane bilo kakve neefikasnosti u implementaciji Strategije koje ukazuju na potrebu za pojednostavljenjem i potencijalnim smanjenjem troškova za intervencije?	KP 4c.1	U okviru osmišljavanja mjera i aktivnosti procijenjene su opcije za pojednostavljenje i smanjenje administrativnih opterećenja u okviru sprovođenja Strategije	4c.1. 1	Povratne informacije od zainteresovanih strana i korisnika se traže i aktivno se koriste da bi se minimizirale identifikovane neefikasnosti implementacije Imajući u vidu da je riječ o kontinuiranom procesu, realizacija najvećeg dijela aktivnosti se ne dovodi u pitanje. Ipak i pored uspješne realizacije, indikatori uspjeha nisu na očekivanom nivou pa se u pitanje može dovesti efikasnost postavljenih ciljeva i

							aktivnosti odnosno indikatora za praćenje njihovog ostvarivanja.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza, zaključeno je da se uredno analizira procjena stepena realizacije politike i programske podrške, utvrđeni su posvećenost aktera i adekvatni mehanizmi koji su omogućili implemntaciju programskih intervencija, ali i pojedine manjkavostikoje su dovele do pojedinih zastoja u implemnetaciji, a što ipak sve ukazuje na **visok nivo efiksnosti u implemntaciji politike**. Izveštavanje se vrši na godišnjem nivou i to od strane Radne grupe/Nacionalnog partnerstva, odnosno MER-u kao ključne kontakt tačke za prikupljanje I objedinjavanje informacija, formulisanje preporuka za naredni period i pripremu godišnjih Izveštaja. Proces izveštavanja i planiranja, odnosno izrade akcionih planova za naredni period, obavljani su na vreme. **Dobar dio aktivnosti je realizovan u okvirima definisanih rokova i finansijskih sredstava.** Međutim, postoje aktivnosti koje **nisu realizovane ili su odložene jer su uslovljene realizacijom određenih donatorskih projekata.**

DRAFT

Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?

Doprinos uticaju, odnosno dodata vrijednost se odnosi na pozitivne promjene nastale razvojnom intervencijom, direktno ili indirektno, namjerno ili nenamjerno. Ovo uključuje glavne uticaje i efekte koji proizlaze iz aktivnosti usmjerene na ciljne grupe.

Prilikom analize, razmatra se sljedeće:

- Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja politike?
- Da li su identifikovani rezultati/učinci/uticaji mogli biti postignuti bez intervencije Vlade Crne Gore?

U kreiranju opšteg zaključka o uticaju koji je implementacija Strategije imala na razvoj cjeloživotnog preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije formalnog i neformalnog obrazovanja u Crnoj Gori, u skladu sa prioritetima same politike kako je definisano, suočavamo se sa izazovom pokušaja da pripišemo direktne ili indirektno doprinose koje logika intervencije i lanac rezultata kroz implementaciju Strategije daju stvarnim uočenim promjenama u ključnim indikatorima uticaja, usko vezano za period od kada su definisane polazne osnove.g. sa periodom koji se odnosi na prikupljanje raspoloživih podataka, a koji su vezani za 2023.g. ili 2024 godinu. S obzirom da period implementacije Strategije tek završen, te da postoje neizbježni vremenski razmaci između implementacije i posmatranih uticaja, možemo samo oprezno procjenjivati doprinos politike, odnosno strategije uočenim uticajima.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Uticaj- kako implemntacija Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 utiče na preduzetništvo i društvo u cjelini?

Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
5	Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja Strategije, da li je postignuta promjena i ostvareni uticaj?	5a	U kojoj mjeri je implemntacija Strategije doprinijela promjeni ekonomskih pokazatelja	KP 5a.1	Promjene ključnih indikatora ekonomskog razvoja prethodni pokazuju poboljšanje u odnosu na period	5a.1.1	<p>Poređenje ostvarene vrijednosti indikatora relevantnih za razvoj preduzetničkog učenja sa onim iz perioda prije sprovođenja ukazuju da je implementacijom Strategije došlo do ostvarivanja pozitivnih efekata, odnosno povećanja vrijednosti u skladu sa ciljanim parametrima, procentualno učešće i apsolutna vrijednost, ali isto tako da ima i dosta izazova i oblasti u kojima nisu ostvareni željeni rezultati. U dijelu formalnog obrazovanja, veliki uspjeh je postignut, prije svega na privatnim fakultetima. Takođe, na nižim nivoima obrazovanja, uočen je porast kako broja učenika koji kao predmet biraju preduzetništvo, tako i broja obučениh nastavnika i škola koje su izvršile obuke za implementaciju preduzetničkog učenja kao međupredmetne teme. Urađen je veliki broj modularizovanih obrazovnih programa i može se reći da se preduzetničko učenje uspješno implementira u obrazovnom sistemu. Kada je riječ o neformalnom obrazovanju, najveći doprinos je uočen na strani širenja svesti o značaju kontinuiranog unapređenja znanja i vještina kod MSP i mladih, pa je dalji razvoj neformalnog preduzetničkog obrazovanja od velikog značaja.</p>	Intervju, on-line istraživanje, fokus grupa
				KP 5a.2	Ostvarenost ključnih indikatora ukazuje na poboljšanje u poređenju sa relevantnim zemljama Zapadnog Balkana bez slično razvijene Strategije	5a.2.1	<p>Poređenje indikatora za drugim zemljama Zapadnog Balkana (kao kontrolna grupa) kroz OECD SME Policy Index koji ukazuje da Crna Gora po pitanju planiranja, dizajna, implementacije i monitoringa politike formalnog preduzetničkog učenja prednjači u odnosu na cio region Zapadnog Balkana i Turske, sa najvišom ocjenom od 4.61. Sa</p>	

						druge strane, u okviru dimenzije koja se odnosi na vještine, CG je ocijenjena sa 3.28 što ne samo da je ispod prosjeka grupe već i pad u 2022. u odnosu na vrijednosti iz 2019.
				KP 5a.3	Mjera u kojoj se promjene vrijednosti indikatora mogu pripisati rezultatima specifičnih mjera i aktivnosti Strategije	5a.3.1 Kvalitativna interpretacija doprinosa Strategije promjeni vrijednosti posmatranih indikatora se može povezati sa implementacijom Strategije i posebno jačanjem svesti i promotivnim aspektom o značaju cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja, posebno kod učenika. Takođe, sam koncept saradnje ključnih aktera u ovoj oblasti kroz rad NP doprinio je jačanju svesti o značaju cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja što se neposredno odrazilo i na ostvarivanje postavljenih vrijednosti pojedinih indikatora.
		5b	Kakvu je stvarnu promjenu proizvela implementacija Strategije korisnicima i zainteresovanim stranama?	KP 5b.1	Stepen poboljšanja obrazovnih institucionalnih kapaciteta u javnom i privatnom sektoru	5b.1.1 Dokazi o poboljšanju se mogu prije svega pronaći u okviru primjera uspješno realizovanih aktivnosti obuka nastavnika na svim nivoima obrazovanja. Dobri rezultati i veliki pomaci su postignuti u ustanovama formalnog stručnog obrazovanja, ali i na privatnim fakultetima. Postoji izuzetan primjer inicijativa na UDG koje su u potpunosti zaživjele i postale sastavni dio redovnih aktivnosti. Generalno, I pored toga što je najveći dio aktivnosti kontinuitet prethodne politike, na osnovu rezultata anketa i razgovora, može se konstatovati da je došlo do jačanje svijesti o značaju cijeloživotnog preduzetničkog učenja kod svih zainteresovanih strana i na svim nivoima.
						5b.1.2 Dokaz o poboljšanju upravljanja održivim resursima možemo naći na nivou pojedinačnih aktivnosti i mjera u okviru Akcionih planova. Moguće je uočiti jasne i opipljive promjene indikatora nivoa outputa

						koji se odnose na pojedinačne aktivnosti. Ovo pokazuje jasan obrazac napretka u okviru strateških i operativnih ciljeva.
					5b.1.3	Dokaz o poboljšanju ljudskog kapitala i vještina za razvoj preduzetništva postoje. Kroz izvještaje o realizaciji akcionih planova može se videti da kod cilja 1 dominiraju aktivnosti u odnosu na obuku nastavnog kadra, organizovanje preduzetničkih sajмова u osnovnim školama i gimnazijama; na izradi novih modularizovanih obrazovnih programa, uspostavljanju novih partnerstava između poslodavaca i srednjih stručnih škola, Erasmus + programi. Takođe, u Cilju 2 aktivnosti kroz neformalno obrazovanje ogledaju se u organizaciji obuka/treninga kao i različitih događaja i konferencija u cilju jačanja preduzetničkih znanja i vještina predstavnika malog i srednjeg biznisa, programi finansijske i nefinansijske podrške različitim ciljnim grupama; jačanje digitalnih vještina kod zaposlenih u MMSP sektoru, obuke za mlade i žene u biznisu. Ipak, jedan od zaključaka je da postoji velika regionalna neujednačenost kada je u pitanju ova tema đe severni region nema dovoljno usmjerenja, odnosno vlasništva nad ovim temama, što ukazuje na nižu zastupljenost aktivnosti, kao i niži nivo znanja. Takođe, prepoznate su potrebe za razvojem novih znanja i vještina potrebnih za digitalnu i zelenu tranziciju MMSP.
			KP 5b.2	Stepen unaprjeđenja razvoju preduzetništva zasnovanog na inovacijama kroz podizanje nivoa znanja i vještina	5b.2.1	Promjene u raspoloživosti i pristupu inovacionoj infrastrukturi Prema izvještaju EK o Crnoj Gori za 2024.g., Crna Gora se u evropskoj tabeli inovacija nalazi u kategoriji "Emerging Innovator" sa performansama na nivou od 47,5% proseka EU.

						<p>U periodu implementacije Strategije, u Crnoj Gori je osnovan i postao operativan Fond za inovacije koji ima vitalnu ulogu u implementaciji mjera državne inovacione politike. U izvještaju Evropske komisije o Crnoj Gori za 2023. godinu navedena je dobra saradnja Crne Gore sa Evropskim savjetom za inovacije, kao i značaj programskih linija podrške razvoju inovacija koje sprovodi Fond. IPC Tehnopolis u Nikšiću postoji od 2016.g., kao centar za razvoj inovativnih i startup kompanija i preduzetništva koji pruža infrastrukturne i druge mjere podrške (finansijska i nefinansijska, biznis inkubator, TechLab, BioLab...) za osnivanje biznisa i razvoj poslovanja zasnovanog na inovativnim idejama i tehnologijama. U Podgorici je u junu 2024. zvanično otvoren Naučno-tehnološki park - budući generator inovacionih procesa u zemlji koji će pružati podršku kreativnim, inovativnim i brzorastućim kompanijama.</p>
					5b.2.2	<p>Evaluacija je pokazala da postoji neadekvatna i nedovoljna saradnja akademske zajednice, donosioca odluka i poslovnih udruženja. U tom smislu, nedovoljno je iskorišćena i institucija NPPa. Imajući u vidu da je najviše zakazao razvoj preduzetništva u realnom sektoru, predložena je veća angažovanost obrazovnog sistema za uključivanje realnog sektora u razvoj ove vrlo značajne ključne kompetencije.</p>
					5b.2.3	<p>Dokaz o poboljšanju kvaliteta i raspoloživosti obrazovnih usluga za podršku preduzetničkom i poslovnom razvoju nije na odgovarajućem nivou. Jedan od zaključaka evaluacije je da u neformalnom obrazovanju nije ostvaren adekvatan okvir za realizaciju aktivnosti usmjerenih na podizanje znanja i</p>

							vještina u MMSP. Nisu realizovane sistemske analize potreba za treningom, tako da ne postoji dovoljno razumijevanja koncepta planiranja razvoja obrazovanja na dokazima, ni razumijevanja da se pokreće lični angažman kroz biznis i strateške planove poslovnog razvoja. Moguća je fokusiranost na kratkoročne ciljeve, vođena jednokratnom finansijskom dobiti, što može biti iz razloga neadekvatne edukovanosti, te ne postoji dovoljno snažna kontrolna i savjetodavna forma rada s MMSP.
						5b.2.4	Dokaz o digitalnoj transformaciji u kompanijama nije rasprostranjen. I pored toga što se Strategija u okviru SC2, OP1 bavi poboljšanjem i razvojem preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz specijalizovane obuke za MSP, će je digitalizacija biznisa prepoznata kao jedna od značajnijih, većih rezultata nije bilo.
		5c	Da li su identifikovani rezultati/učinci/uticaji mogli biti postignuti bez intervencije Vlade Crne Gore? Koje bi bile najvjerovatnije posljedice ukidanja ili povlačenja podrške?	KP 5.c.1	Mjera u kojoj je izvesno da bi se promjene vrijednosti ključnih indikatora dogodile i bez aktivne politike preduzetničkog obrazovanja	5c.1.1	Razvoj cjeloživotnog preduzetničkog učenja je koncept koji zahtjeva kontinuitet i sistemski pristup te u tom smislu nema sumnje da su se promjene dogodile zbog aktivne implementacije Strategije i uključenosti svih ključnih aktera i zainteresovanih strana u njenu realizaciju. Tokom evaluacije nije stečen utisak niti se došlo do dokaza koji ukazuju da su određene promjene plod eksternih uticaja.

ZAKLJUČAK: Razvoj cjeloživotnog preduzetničkog učenja je **koncept koji zahtjeva kontinuitet i sistemski pristup**, te u tom smislu nema sumnje da je implementacija Strategije dala doprinos unapređenju i razvoju ove oblasti. Sa druge strane, stepen ostvarenosti postavljenih indikatora ukazuje da definisane mjere i aktivnosti nisu dovoljne. Ipak, kada se uzmu u obzir rezultati anketa, kao i obavljenih intervjua, može se zaključiti da je svijesti o značaju cijeloživotnog preduzetničkog učenja podignuta na jedan viši nivo što je predstavlja dobru osnovu za delovanje u narednom periodu. Ipak, potrebno je napomenuti da je utvrđen **nedovoljan napredak u praktičnoj primjeni mogućih intervencija** u formalnom, a posebno u neformalnom preduzetničkom obrazovanju u okviru MMSP i potreba za sticanjem novih znanja i vještina.

Održivost - Da li će ostvareni učinci i razvijeni kapaciteti trajati?

Održivost se bavi mjerenjem da li će se koristi od aktivnosti nastaviti i nakon realizacije intervencije.

Prilikom analize, razmatra se sljedeće:

- U kojoj mjeri su se koristi od programa podrške nastavile nakon realizacije aktivnosti?
- Koji su glavni faktori koji utiču na postizanje/nepostizanje održivosti koristi?
- Koji institucionalni aranžmani olakšavaju održavanje postignutih rezultata i koristi?
- Koja su finansijska sredstva (i iz kojih izvora) dostupna za finansiranje nastavka/proširenja usluga koje su predviđene politikom?

Kompetencije koje su razvijene treba da budu osigurane kroz nastavak strukture u narednom ciklusu politike. Na osnovu toga bismo imali snažno povjerenje da su održivi kapaciteti razvijeni.

U kreiranju opšteg zaključka o održivosti kapaciteta i resursa na koje je implementacija Strategije imala na razvoj preduzetničkog potrebno je odgovoriti da li kompetencije i raspoloživi finansijski resursi i njihovi izvori koje su do sada razvijeni treba da budu osigurane kroz postavljene strukture i nastavljene u narednom ciklusu politike.

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Održivost - Da li će ostvareni rezultati i razvijeni kapaciteti trajati?							
Evaluaciona pitanja	Br	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
6		Da li je i u kojoj mjeri obezbijeđen nastavak realizacije mjera i aktivnosti i efekata politike cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja i nakon prestanka finansiranja i koliko su učinci trajni i održivi?	KP 6a.1	Nacionalno partnerstvo razvilo je kompetencije za planiranje, sprovođenje, praćenje i koordinaciju evaluacije i politike	6a.1.1	Dokaz da institucionalni aranžmani olakšavaju održavanje postignutih rezultata i efekata je evidentno, uz mogućnost daljeg poboljšanja. Evaluacija je pokazala da postoje institucionalni kapaciteti za održavanje postignutih rezultata i efekata. Nadogradnjom postojećih institucionalnih kapaciteta odnosno već razvijenih ljudskih resursa koji se nalaze u okviru MER i Radne grupe, Crna Gora će imati kvalitetan osnov za održivost politike razvoja preduzetničkog obrazovanja u narednom period. Postoji dobro vođen sistem praćenja koji proizvodi redovnu i korisnu procjenu napretka i omogućava identifikaciju efikasnih i slabih izvršilaca mjera i aktivnosti, što je od ključne koristi za dalje strateško planiranje. Potrebno je u narednom periodu jačati Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje i to institucionalizovanjem kroz formalno uspostavljanje i dao legitimitet i ublažila postojeća situacija će je rad zasnovan na entuzijazmu pojedinaca.	Intervju, on-line istraživanje, fokus grupa
					6a.1.2	Dokaz da uspostavljeni sistem praćenja implementacije politike olakšava identifikaciju institucija koje sprovode mjere i aktivnosti, dobrih/slabijih performansi kako bi se pomoglo u planiranju budućih pravaca Ocijenjeno je da uspostavljeni sistem praćenja implementacije politike olakšava identifikaciju resornih	

						institucija koje sprovode mjere i aktivnosti, kao i identifikaciju njihovih dobrih/slabijih performansi, kako bi se pomoglo u planiranju sljedećeg ciklusa politike i učinio efektivnijim i održivim.
				KP 6a.2	Poboljšanje kapaciteta za planiranje i korišćenje Srednjoročnog budžetskog okvira pružaju osnovu za efikasno planiranje i obezbjeđivanje finansijskih sredstava za buduće pravce	6a.2.1 Dokaz da su finansijska sredstva (i iz kojih izvora) dostupna za nastavak/proširenje finansiranja mjera i aktivnosti koje zahtjeva politika su evidentirani. Politika razvoja preduzetničkog obrazovanja finansirana je u okviru planiranih raspoloživih sredstava iz jasno definisanih izvora. Ključni izvori finansiranja su budžet Vlade CG, javnih institucija i JLS, kao i donatorska sredstva. Ovakav pristup predstavlja princip kontinuiteta iz prethodnog perioda i u skladu je sa srednjoročnim programima Vlade, ali i EU i drugih donatora. Postoji dokaz da su finansijska sredstva i njihovi izvori u velikoj mjeri dostupna za nastavak/proširenje finansiranja mjera i aktivnosti koje zahtijeva politika i programska podrška preduzetničkog obrazovanja.
						6a2.2. Postoje preliminarni dokazi da će finansijska sredstva EU i dalje biti dostupna tokom perioda implementacije novog ciklusa politike kako bi dopunili finansiranje iz izvora Vlade Crne Gore i doprinijeli daljem razvoju politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, ali i drugih politika koje su sa njom u tijesnoj vezi.

ZAKLJUČAK: Na osnovu raspoložive dokumentacije i prikupljenih dokaza zaključeno je da su **uspostavljene institucionalne strukture održive**, ali da ih je **potrebno proširiti** i to pre svega na regionalnom nivou. Naime, **nedostatak regionalne institucionalne infrastrukture** označen je kao jedna od glavnih

nedostataka kada je u pitanju politika razvoja neformalnog preduzetničkog učenja. Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje označeno je kao velika vrednost čitavog procesa, ali je isto tako zaključak da ga je potrebno ojačati i to institucionalizovanjem kroz formalno uspostavljanje, u skladu sa primjerima međunarodne prakse, kako bi mu se dao legitimitet i ublažila postojeća situacija đe je rad zasnovan na entuzijazmu pojedinaca.

DRAFT

8. Ključni nalazi

Ključni nalazi koji se odnose na formalno i neformalno preduzetničko obrazovanje se mogu sumirati u sljedećem:

- *Kod učenika* nijesu značajnije prisutne tzv. preduzetničke grupe, da se konkretne teme ne obrađuju jasno i očigledno, kroz praktične primjere. U školi se najviše informišu oni koji se stručno obrazuju, ali da zbog praktične nastave neki sadržaji nijesu u stručnim školama izraženiji, iako u ovim školama imamo značajne aktivnosti. Radionice su značajnije i više ponuđene u srednjim nego u osnovnim školama, dok su promotivni događaji više bili u praksi osnovnih škola. Ipak, najmanje deca sa severa su imala tematske časove, radionice i klubove. Nastavničke kompetencije su vidljive, ali ne u dominantnijoj mjeri.
- *Zaključci* koji se odnose na tercijarni nivo obrazovanja ukazuju da studenti tokom studija nisu imali zastupljeno adekvatno ili nisu imali uopšte nastavu koja se odnosila na preduzetništvo, a da se ono obrađuje najčešće u formi radionica. Ponuda je bila prisutnija na privatnim fakultetima gde se kroz specifične aktivnosti podstiče preduzetništvo i osmišljavaju preduzetničke ideje. Takođe, žene iskazuju snažniju potrebu da budu preduzetne i to iz razloga da umiju da otvore preduzeće i vode posao, i one su i otvorenije za buduće edukacije.
- *Zaključci* u odnosu na nastavnike su da region severa nema dovoljno usmjerenja, odnosno vlasništva nad ovim temama, što ukazuje na nižu zastupljenosti aktivnosti, i umanjenom radu s učenicima na ove teme u ovom regionu. Ostali nastavnici su imali obuke, češće oni u južnom nego centralnom regionu, a što se posljedično zapaža i u praksi te ocjeni sopstvene kompetentnosti. Preduzetnička kompetencija učenika nije podstaknuta u mjeri potrebnog. Najčešće se u ustanovama odvijaju sajmovi i radionice. Nastavnici nemaju dovoljno uvida u sopstvenu odgovornost.
- *Kod MSS* ne postoji dovoljno razumijevanja koncepta planiranja na dokazima, ni razumijevanja da se pokreće lični angažman kroz biznis planove. Moguća je i fokusiranost na kratkoročne ciljeve, finansijsku dobit, iz razloga needukovanosti, toga da ne postoji dovoljno snažna kontrolna i savjetodavna forma rada s MSP. Da promocija i prisutnost teme nije dovoljna, niti obuhvat korisnika. Da sopstvenu i opštu dobrobit sagledavaju, što može biti format za podstrek.
- *U neformalnom obrazovanju, nije ostvaren adekvatan okvir za realizaciju aktivnosti usmjerenih na podizanje znanjai vještina zaposlenih u MMSP. Nisu realizovane systemske analize potreba za treningom, tako da ne postoji dovoljno razumijevanja koncepta planiranja razvoja obrazovanja na dokazima, ni razumijevanja da se pokreće lični angažman kroz biznis i strateške planove poslovnog*

razvoja. Moguća je i fokusiranost na kratkoročne ciljeve, vođena jednokratnom finansijskom dobiti, a što može biti iz razloga neadekvatne edukovanosti, tako da ne postoji dovoljno snažna kontrolna i savjetodavna forma rada s MMSP.

Ključni prepoznati uspjesi

- ✓ Koordinacija, istrajnost, timski odnos
- ✓ Stepen realizacije postavljenih mjera i aktivnosti je prilično visok (preko 90%)
- ✓ Kontinuitet u implementaciji preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema, obuci kadra
- ✓ Modularizovani obrazovni programi
- ✓ Školski događaji, aktivnosti
- ✓ Prilike za integrisanje tema
- ✓ Erasmus + projekti
- ✓ Nacionalno partnerstvo, Savjet
- ✓ Promocija preduzetničkih vrijednosti
- ✓ Model mentorstva
- ✓ Berze ideja i takmičenja biznis planova
- ✓ Portal
- ✓ Radionice, događaji za učenike
- ✓ Obuke za nastavnike
- ✓ Zainteresovanost studentkinja
- ✓ Zastupljenost na privatnim fakultetima, snaga privatnih fakulteta, te osmišljenost modela rada
- ✓ Motivisanost za ličnu dobrobit MSP
- ✓ Prepoznavanje potreba MSP od strane kreatora politike

Ključni prepoznati izazovi:

- ✓ Npropustljivost sistema u smjeru komunikacije Strategije do nivoa praktičara
- ✓ Nedovoljni finansijski podsticaji i informisanost poslodavaca za dualno obrazovanje
- ✓ Nedovoljan broj sati koje učenici provode u preduzeću
- ✓ Nedovoljna informisanost studenata
- ✓ Nedostatak kvalifikovanih radnika
- ✓ Broj odobrenih aplikacija za učešće u Erasmus + programu
- ✓ Prepoznavanje prioriternih oblasti tokom apliciranja

- ✓ Nedovoljna povezanost ključnih aktera (akademske zajednice, donosioca odluka i poslovnih udruženja) za kreiranje i podnošenje kvalitetnih projektnih prijedloga usmjerenih na podizanje znanja i vještina
- ✓ Nedovoljan broj predstavnika mikro, malog i srednjeg biznisa koji prepoznaju značaja ulaganja u neformalno obrazovanje
- ✓ Nedovoljna prepoznatljivost Nacionalnog partnerstva od strane ključnih donosioca odluka, te nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti
- ✓ Nedovoljna vidljivost primjera dobre prakse i prepoznatljivosti od ključnih donosioca odluka
- ✓ Nedostatak finansijskih sredstava za promociju primjera dobre prakse
- ✓ Neprepoznavanje od strane menadžmenta preduzeća ulaganja u obrazovanje zaposlenih
- ✓ Odustajanje od pokretanja sopstvenog biznisa.
- ✓ Novi rukovodioci ustanova ne poznaju strateške mjere i značaj ove kompetencije i ne uspostavljaju savremene vrijednosti
- ✓ Slaba zastupljenost aktivnosti na podizanju obrazovanja u severnom regionu
- ✓ Istrajnost nastavnika, saradničko, interdisciplinarno planiranje i organizacija nastave
- ✓ (Ne)razumijevanje značaja vladanja kompetencijom od strane učenika i razvoj specifičnih formata učešća
- ✓ Izostanak projektnog učenja na svim nivoima
- ✓ Nejasne vrijednosti obrazovnih modela i pasivnost MSP
- ✓ Zatvorenost državnih fakulteta

SWOT Analiza

Nakon sprovedenog istraživačkog postupka, desk, kvantitativne i kvalitativne analize uradili smo dobijeno smo razložili i organizovali na način da iz dobijenih iskustava prepoznamo prednosti, suočimo se sa slabostima, prijetnjama, osvjetlimo prilike i šanse, da bi bilo lakše da se nadalje prepozna ključni problem za koji bi se predložili budući pravci razvoja.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Stepen realizacije mjera i aktivnosti • Koordinacija, istrajnost, timski odnos • Zastupljenost na privatnim fakultetima • Kontinuitet implementacije preduzetničkog učenja u obrazovnom sistemu 	<ul style="list-style-type: none"> • Npropustljivost u smjeru informisanosti o značaju preduzetničkog učenja • Nedovoljna prepoznatljivost uloge i značaja Nacionalnog partnerstva • Nedovoljni finansijski podsticaji i ulaganje

<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalno partnerstvo u okviru Savjeta za konkurentnost • Mentorstvo dobro postavljen i pogodan model • Osnaženi, posvećeni i kompetentni pojedinci u sistemu kojima se vjeruje 	<ul style="list-style-type: none"> • Novi rukovodioci ustanova ne poznaju dovoljno značaj ove kompetencije i vrijednosti • Slaba zastupljenost u sjevernom regionu • Istrajnost nastavnika i organizacija nastave • Značaj kompetencije među učenicima • Zatvorenost državnih fakulteta • Sistem centralizovan - Neadekvatna mreža institucionalne infrastrukture na regionalnom nivou koja treba da realizuje programe neformalnog učenja • Neusaglašeni i rigidni institucionalni sistemi (sektor zapošljavanja, prosvjete, ekonomije)
<p style="text-align: center;">ŠANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postojanje mehanizama: Portal, Berze ideja i takmičenja biznis planova, Modularizovani obrazovni programi, aktivnosti za učenike, Obuke nastavnika, prilike za integrisanje tema, Promocija, Erasmus + projekti • Zainteresovanost studentkinja • Prepoznate potrebe za unapređenjem znanja u MMSP sektoru • Razvoj novih znanja i vještina potrebnih za digitalnu i zelenu tranziciju MMSP • Program stimulativan, omogućiti da bude cjelovit, kompleksan i upodobljen potrebama 	<p style="text-align: center;">PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak kvalifikovanih radnika • Nedovoljno uspostavljeno dualno obrazovanje i broj sati koje učenici provode u preduzeću • Pasivnost MSP, odustajanje od pokretanja sopstvenog biznisa. • Neulaganje u obrazovanje zaposlenih • Nedovoljna raširenost i kapaciteti pružaoca usluga neformalnog obrazovanja • Neadekvatni kapaciteti postojećih institucija javnog i privatnog sektora da se neformalno obrazovanje realizuje na istom kvalitativnom nivou na teritoriji cijele Crne Gore

Na osnovu SWOT analize, nakon što susagledane prednosti, prepreke, prijetnje i šanse prethodnog procesa (na temelju prikupljenih podataka) izradili smo drvo problema kao metodološki instrument koji omogućava jasno i pregledno prepoznavanje problema, njegove uzroke i poduzroke, kao i posljedice.

Drvo problema

"Drvo" predstavlja odnos između uzroka i posljedica u okviru oblasti problema. Tako se identifikuje osnovni problem, kako, đe i zbog čega nastaje, što na njega utiče, koji su efekti, posljedice. Radi preglednosti uradili smo vizuelizaciju problema u obliku dijagrama, poznatog kao „drvo problema“ kako bi odnosi uzrok-posljedica bili lakše analizirani. Iz identifikovanog problema se može razviti cilj budućeg razvoja (Prikaz 3).

Iz identifikovanog problema se može razviti cilj budućeg razvoja.

Prikaz 3: Drvo problema

Uzrok: Nedovoljni finansijski podsticaji u okviru sistema formalnog i neformalnog obrazovanja

Uzrok: Neinformisanost poslodavaca i ključnih aktera o potrebama MMSP za unapređenjem znanja i vještina

Uzrok: Nedovoljna prepoznatljivost Nacionalnog partnerstva u implementaciji obrazovne politike

Uzrok: Politička situacija, nestabilnost i nedovoljna predvidivost organizacije sistema edukacije

Uzrok: Odsustvo dugoročnog planiranja edukacije zasnovane na dokazima i identifikovanim potrebama

Uzrok: Nefunkcionalna organizacija nastave i praktikovanja

Uzrok: Neuvezanost i nepropustljivost sistema, nekomunikativnost Strategije do nivoa praktičara i lokalnih potreba

Uzrok: Izostanak akcije državnih fakulteta u skladu sa potrebama razvoja kompetencije

Uzrok: Neadekvatna saradnja akademske zajednice, donosioca odluka i poslovnih udruženja

Uzrok: Centralizovanost sistema

Uzrok: Neusklađenost institucija sistema, isparcelisanost djelovanja

Uzrok: Neadekvatno budžetiranje i programiranje mjera

Ključni problem: Neuvezanost i nedovoljna propustljivost formalnog i neformalnog obrazovnog sistema ka ciljnim grupama

Posljedice: Nedovoljno razvijena preduzetnička kompetentnost

Posljedice: Nefunkcionalna organizacija nastave i praktikovanja

Posljedice: Nefunkcionalne edukacije u neformalnom sektoru

Posljedice: Neistrajnost nastavnika i akcija u sistemu formalnog obrazovanja

Posljedice: Nedovoljno teoretskih i praktičnih aktivnosti za studente

Posljedice: Nejasne vrijednosti i pasivnost MMSP

Posljedice: Izostanak doživljaja vlasništva nad dokumentom među korisnicima

Posljedice: Nedostatak kvalifikovanih radnika

Posljedice: Odustajanje od pokretanja sopstvenog biznisa

Posljedica: Manjak kadra

Posljedica: Deklarativan odnos, ne suštinski izostanak terenskog rada, regionalne podrške

Posljedica: nedovršenost mjera, nesigurnost

9. Zaključci i preporuke

9.1. Zaključci

Na osnovu ključnih nalaza evaluacije Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja, a na osnovu kriterijuma OECD predstavljene u prethodnom segmentu, možemo istaći sljedeće sveobuhvatne zaključke:

Relevantnost – Da li strategija predlaže podizanje kompetentnosti uključujući vještine za razvoj ličnosti (engl. soft skills) i tehničke vještine (engl. Hard skills) za ciljnu grupu u smislu poboljšanja interpersonalnih odnosa, ličnih kompetencija i boljeg napredovanja u karijeri.	Izbor strateških prioriteta predstavlja rezultat detaljne analize i primjenu principa kontinuiteta. Okvir i definisani prioriteti su opravdani, mjere i aktivnosti su realistične i odgovaraju potrebama ciljnih grupa, t.e. vode ka podizanje kompetentnosti uključujući tehničke i vještine ličnosti za ciljnu grupu. Koordinacija politike i postojanje Nacionalnog partnerstva poziva na učešće u dizajnu i implementaciji politike najširi spektar zainteresovanih strana. Dostignuti nivo programske intervencije kroz implementaciju AP je ostvario maksimum u postojećim uslovima i potrebno je tražiti novo rešenje kroz integraciju politike preduzetničkog obrazovanje kroz odvojene okvire za formalno i neformalno preduzetničko učenje, odnosno unapređenje potrebnih znanja i vještina kroz komplementarne politike (politika formalnog obrazovanja i politika MMSP), u cilju snažnijeg fokusa i težnji za ostvarivanjem većih praktičnih koristi za krajnje ciljne grupe.
Koherentnost - Koliko se strategija uklapa u druge reforme Vlade i da li je obezbedjena povezanost s drugim relevantnim starteškim dokumentima i politikama? Da li postoji usklađenost sa programskim aktivnostima drugih strateških dokumenata?	Strategija je konzistentna, interno koherentna u skladu sa utvrđenim ciljevima politike i eksterno usklađena sa širom vladinom politikom i reformskim prioritetima i sa politikom EU i UN. Na inicijativu MER koristi se mehanizam koordinacije Nacionalnog partnerstva pri Savjetu za konkurentnost.
Efektivnost – Da li su implementacijom Strategije ostvareni utvrđeni ciljevi?	Strategija se efektivno sprovodila, ali da i pored velikog procenta realizovanih aktivnosti iz AP, postoji niži stepen ostvarenosti postavljenih indikatora što ukazuje na nedovoljnu praktičnu primjenu pojedinih intervencija. Raspoloživi indikatoriformalnog obrazovanja su ukazali na ostvarenost planirah efekata u poređenju sa nacionalnim planovima, kao i na nivou Zapadnog Balkana kao kontrolne grupe. Ostvarenost Strategije u neformalnom obrazovanju je u skladu sa raspoloživim tehničkim i administrativnim kapacitetima koje je potrebno unaprijediti radi podizanja kompleksnosti programske podrške, sistemske Analize potreba za obukom, kao i institucionalne infrastrukture na regionalnom nivou koja bi obezbjedila praktičnu implemntaciju različitih vidova obuke u cilju podizanja potrebnog nivoa znanja i vještina.
Efikasnost – Koliko dobro su iskorišteni resursi?	Implementacija Strategije je efikasna u smislu upotrijebljenih raspoloživih, ali ne i potrebnih resursa (institucionalnih, ljudskih i finansijskih). Raspoloživi institucionalni kapaciteti MER su na nižem nivou od potrebnih, kao i institucionalni

	<p>kapaciteti na regionalnom/lokalnom nivou i samim tim troškovi implementacije politike su niži od očekivanih u realizaciji programske podrške, a što je rezultiralo neadekvatnom realizacijom praktičnih programa u formalnom i posebno neformalnom preduzetničkom obrazovanju, a koji bi mogli da dodatno utiču na oslobađanje inovativnih potencijala i povećanja konkurentnosti MMSP .</p>
<p>Uticaj – Koja se promjena dostigla intervencijom?</p>	<p>Razvoj cjeloživotnog preduzetničkog učenja je koncept koji zahtjeva kontinuitet i sistemski pristup, prepoznat je specifičan položaj i potrebe za unapređenjem preduzetničkog učenja na temeljima i ostvarenjima prethodne strategije. Ipak, utvrđen je nedovoljan napredak u praktičnoj primjeni mogućih intervencija u formalnom, a posebno u neformalnom preduzetničkom obrazovanju u okviru MMSP i potreba za sticanjem novih znanja i vještina.</p>
<p>Održivost– hoće li ostvareni rezultati i razvijeni kapaciteti trajati?</p>	<p>Implementacija Strategije stvara okvirne uslove koji mogu uticati na održivi razvoj ali da je uspostavljene institucionalne strukture potrebno proširiti i to pre svega na regionalnom nivou. Nacionalno partnerstvo za preduzetničko učenje označeno je kao velika vrednost čitavog procesa, ali je isto tako zaključak da ga je potrebno ojačati i to institucionalizovanjem kroz formalno uspostavljanje, u skladu sa primjerima međunarodne prakse, kako bi mu se dao legitimitet i ublažila postojeća situacija da je rad zasnovan na entuzijazmu pojedinaca.</p>
<p>Otvorena pitanja – Okvir za preporuke:</p> <p>Imajući u vidu sprovedenu desk analizu i evaluaciju Strategije, usmjeravajući se na strateška i prioritetna pitanja razvoja preduzetničkog obrazovanja u Crnoj Gori i fokusirajući se na implementaciju politike i ostvarivanje planiranih rezultata, identifikovana su sljedeća ključna otvorena pitanja koja treba da rezultiraju optimalnim rješenjima u kreiranju budućeg okvira preduzetničkog obrazovanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koliko je nedostatak praktičnih primjera u realnom poslovnom okruženju uticao na rast nivoa preduzetničkih znanja i vještina mladih u formalnom i zaposlenih u MMSP u neformalnom obrazovanju? • Koja su ograničenja i uticaj na efektivnost implementacije Strategije van tekućih kanala koordinacije i implementacije kroz Nacionalno partnerstvo? • Koliko je nerazvijenost institucionalne infrastrukture na nacionalnom i lokalnom nivou prepreka za dalji razvoj preduzetničkog obrazovanja, posebno neformalnog kroz podizanje znanja i vještina zaposlenih u MMSP, kao i potencijalnih preduzetnika? • Koliko je nefinansijska programska podrška u skladu sa potrebama MMSP sektora u cjelini i sa potrebama pojedinačnih postojećih preduzeća ili budućih preduzetnika? • Koliko je programska podrška i konkretna orijentacija ka ženama preduzeticama uticala na unaprjeđenje preduzetničkih vještina i na tim osnovama rasta konkurentnosti njihovih biznisa? • Koji su ključni nedostaci dizajna i implementacije preduzetničkog učenja u formalnom , a koji u neformalnom okviru obrazovanja? 	

Na osnovu detaljne analize programske dokumentacije i anketnog istraživanja, intervjua sa predstavnicima MER-a, kao i rezultata fokus grupa, u sljedećoj tabeli je dat prikaz ocjene dizajna i

realizacije Strategije i programske podrške s specifičnim preporukama za dodatnim unapređenjem okvira politike (Tabela 7).

Tabela 7. Prikaz ostvarenosti Strategije cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja sa aspekta dizajna, sadržaja, strukture i komponenti politike

Struktura Strategije	Ključni elementi	Procjena	Preporuka
Analiza stanja	Utvrđene potrebe za razvojem strateškog okvira preduzetničkog učenja	Prilikom definisanja politike i pratećih AP utvrđeno je stanje razvoja i potrebe	Sistemski sprovesti detaljnu TNA kako bi bile precizno utvrđene potrebe MMSP za unapređenjem preduzetničkih znanja i vještina Pripremiti informaciju o raspoloživosti statističkih podataka sa predlogom za unaprjeđenje, u skladu sa praksom EUROSTAT i OECD, kako bi se na adekvatan način mogao pratiti uticaj politike i programa na razvoj i unaprjeđenje konkurentnosti preduzeća, uključujući i podatke koje se odnose na mlade i žene preduzetnice. Razviti dodatne indikatore ishoda i uticaja u skladu sa raspoloživim podacima sa početnim i ciljanim vrijednostima za pojedinačne programe podrške.
	Statistički podaci	Nedovoljno dostupni specifični podaci posebno o segmentu mladih, kao i specifični podaci o sektoru MMSP	
	Izazovi i potrebe	Utvrđeni na osnovu analize raspoloživih podataka i izvještaja o godišnjem sprovođenju AP	Uvesti sistemsku i sveobuhvatnu anketu postojećih i budućih preduzetnika/ca, kao i zaposlenih i nezaposlenih lica, posebno mladih, na godišnjem nivou, sa posebnim akcentom na njihovo stanje, probleme sa kojima se suočavaju i njihove potrebe za daljim razvojem. Voditi računa o adekvatnosti uzorka i pokrivenosti svih regiona, sa akcentom na opštine sa nižim indeksom

			konkurentnosti, kao i na starosnu reprezentativnost.
	Zainteresovane strane	Identifikovani ključni akteri: sektor MMSP, preduzetnici, žene i mladi u biznisu, početnici u biznisu, MER, ostale institucije i postojeća institucionalna infrastruktura na regionalnom nivou, pružaoci usluga i udruženja. I pored postojanja Nacionalnog partnerstva, samo na inicijativu MER institucionalizovan dijalog u formulisaniu i monitoringu sprovođenja politike i programa.	Promeniti mehanizam Nacionalnog partnerstva u skladu sa primerima medjunarodne prakse, jačanjem ljudskih i institucionalnih resursa uz obezbeđenje posebne finansijske alokacije iz koje će se finansirati specifične intervencije, posebno ciljajući praktične aktivnosti i veze sa realnim poslovnim okruženjem.
	Institucionalna infrastruktura	Identifikovana potreba za unapređenjem infrastrukture koja pokriva cijelu teritoriju zemlje, posebno sa aspekta promocije i podrške/pripreme realizacije specifičnih obuka i intervencija koja omogućavaju mladima da bolje razumeju realno biznis okruženje Nedovoljna razvijenost digitalnih alata i platformi, praktičnih akcija i dualnog obrazovanja	Izvršiti mapiranje potencijalnih partnera i napraviti predlog za unapređenje i promociju politike preduzetničkog učenja i programa podrške. Preispitati mogućnost kreiranja nacionalne strukture koja će se baviti sektorm MSP, uključujući mlade i žene preduzetnice Na lregionalnom/lokalnom nivou obezbijediti info centre za promociju i pružanje konsultantskih i trening usluga. Unaprijediti postojeće i razviti nove digitalne alate u cilju bolje informisanosti i unapređenje specifičnih znanja i vještina
	Usklađenost sa nacionalnim i EU dokumentima	Orjentacija ka potpunoj usklađenosti sa strateškim dokumentima i	Postoji prostor za dodatnim usklađivanjem na nacionalnom nivou, sa posebnim akcentom na

		relevantnim primjerima programima podrške	transformaciju ka održivoj, zelenoj ekonomiji i digitalizaciji poslovanja. Korisnicama omogućiti širu dostupnost i različitost programa.
<i>Ciljevi i indikatori</i>	Vremenski okvir, okvirni uslovi	Jasno definisana Strategija i AP usvojeni na Vladi	Dodatno razviti mehanizam praćenja efekata kroz unaprjeđenje indikatora na nivou ciljeva i dosljedno korišćenje raspoloživih alata i metodologija prikupljanja i obrade podataka na nivou korisnika, u cilju unapređenja pojedinačnih programskih linija i programске podrške u cjelini.
	Programski ciljevi	Definisani u skladu sa usvojenim Programom	
	Indikatori	Definisani su indikatori za praćenje efekata na osnovu kojih se programi podrške mogu evaluirati, omogućiti da se definišu početne i ciljane vrijednosti indikatora kao programskog cilja.	
<i>Komponente programске podrške i implemntacija</i>	Manje kompleksni programi uz primenu bespovratnih sredstva	Utvrđeno u okviru Programске odluke Vlade	Razmisliti o redefinisaju modela programске podrške i u formalnom i neformalnom obrazovanju, usmjerenim više ka utvrđenim potrebama mladih i preduzetnika, uz povezanost finansijske i nefinansiје podrške. Razviti i posebne programe koji su smjereni na finansijsku pismenost, posebno mladih, povezanost sa realnim biznisima, od faze započinjanja do razvoja i rasta biznisa, uz modele permanentnih obuka za sticanjem novih znanja i vještina, uz korišćenje savremenih digitalnih alata. Unaprijediti program u funkciji olakšavanja pristupa preduzeća finansijama, na način da se korisnicim, a prije izvršenja investicije, odmah nakon
	Usmjerenje	Nizak nivo povezanosti finansijske i finansijske podrške početnika, ali i postojećih preduzetnika. <i>Mentoring program</i> se izdvaja kao značajan program. Niyak nivo obuka. U formalnom obrazvanju nizak nivo dualnog obrazovanja kao i psecifičnih programa usmjerenih ka praktičnoj realizaciji u realnom okruženju	
	Aktivnosti	Obezbijeđena informativna podrška i korisničko uputstvo prilikom apliciranja. Takođe, nakon završetka aktivnosti i isplate svih troškova,	

		prate se rezultati poslovanja korisnika u naredne 3 godine.	potpisivanja ugovora isplaćuju sredstva za realizaciju, što će povećati broj zainteresovanih i broj korisnika.
	Rezultati programa	Nisu adekvatno projektovani	
	Dijalog javnog i privatnog sektora	Mora biti intenziviran i unaprijeđen u procesu formiranja i realizacije programa. Odvijao se u procesu kreiranja strateškog dokumenta i Akcionog plana, ali je potrebna intenzivnija komunikacija, pogotovo tokom kreiranja programskih linija i promocije Programa.	
<i>Monitoring, evaluacija i izvještavanje</i>	Monitoring	Odvija se pod vođstvom MER	Potrebno je uvesti evaluaciju politike na sredini implementacije. Izmjenom programskih intervencija potrebno je korigovati i način monitoringa i izvještavanja.
	Izveštavanje	Godišnje, na nivou akcionih planova, ali i pojedinačnih programa u nadležnosti MER	
	Evaluacija	Evaluacija Strategije se vrši u funkciji pripreme strategije za naredni period. Programi predviđaju monitoring u periodu 3 godine od odobrenja sredstava, način izvještavanja i eksterna evaluacija nije predviđena Programom	

9.2. Preporuke na osnovu evaluacije Strategije

Izvršenom evaluacijom kreirane su specifične preporuke - na osnovu desk analize i evauacionih kriterijuma, strukturirane na nivou strategije, ali i na nivou specifičnih tema, odnosno intervencija.

Preporuke na nivou politike

Uticaj

- Imajući u vidu činjenicu da je nedovoljna praktična primena intervencija jedna od najslabijih karika kada je u pitanju doprinos odnosno uticaj ovog dokumenta na politiku, potrebno je pojačati praktične aktivnosti, i to npr. oformiti regionalno mobilni tim od stručnjaka različitog profila (treneri, pravnici, ekonomisti, informatičari, računovođe, PR i dr) koji bi pružali podršku školama, te preduzetnicima u prve dvije godine nakon osnivanja biznisa (edukacije, praktično vođenje/coaching, suportiranje u rješavanju problemskih situacija sa kojima se susreću);
- Podsticati vršnjačko i praktično učenje kroz projekte i aktivnosti, preduzeća za vježbu, mobilne timove, promocija učenja izvan standardnog obrazovnog programa;
- Nastavnike u većem obimu obuhvatiti obukama, posebno na ševeru, uz coaching (praktično vođenje), aktivnosti međupredmetno i interdisciplinarno dizajnirati, u vrtićima kroz tzv. centre interesovanja. Bolje godišnje planiranje, ali i osmišljen model podrške, praćenja, vrednovanja i vidljivosti;
- Omogućiti značajnije oblike nefinansijske podrške MMSP zasnovane na sistemski utvrđenim potrebama potencijalnih i postojećih preduzetnika i zaposlenih u MMSP prateći životni ciklus razvoja biznisa.

Koherentnost

- Pozicionirati cjeloživotno preduzetničko učenje kao jedan od ključnih faktora ekonomskog razvoja imajući u vidu da se čitav jedan njegov stub bazira na razvoju preduzetništva zasnovanog na znanju i inovacijama;
- Preduzetničko učenje treba da prati i bude usklađeno sa novim okvirom EU politike, ali i sa trenutnim potrebama, nivoom razvoja i prioritetima MMSP sektora u Crnoj Gori i na Zapadnom Balkanu;
- Veća posvećenost međunarodno prepoznatim temama vezanim za zelenu i digitalnu agendu, kako bi se ne samo ojačala svest već i unapredila znanja i veštine MSPP u ovim oblastima.

Održivost

- Uspostaviti regionalnu institucionalnu infrastrukturu za jačanje neformalnog obrazovanja (Srbija sa nacionalnom i mrežom akreditovanih regionalnih razvojnih agencija može poslužiti kao primer dobre prakse), a onda permanentno razvijati i realizovati opšte i ciljane analize potreba za obukom i na tim osnovama realizovati programe obuke i pripremiti trenere za njihovu realizaciju na cijeloj teritoriji Crne Gore, shodno utvrđenim potrebama i razvojnom ciklusu preduzeća;
- Kontinuitet obuka, motivacija nastavnika, unapređenje programa za inicijalno obrazovanje nastavnika, šira integracija preduzetničkog učenja u sve nivoe obrazovanja;
- Dati legitimitet Nacionalnom partnerstvu kroz formalnu institucionalizaciju jačajući njegove organizacione i ljudske kapacitete i obezbjeđujući adekvatan, namjenski budžet is kog bi se finansirale specifične intervencije u cilju fokusiranog podsticanja preduzetničkog učenja;

Preporuke na nivou strateških/prioritetnih tema

Relevantnost

- Dosljednije, funkcionalnije povezivanje svih sektora i učesnika u afirmaciji koncepta preduzetništva, istraživanje i realizaciju prakse;
- Jasnije prepoznati ulogu Nacionalnog partnerstva i unaprediti organizacionu strukturu, finansijske aranžmane i programsku orijentaciju;
- U partnerskom procesu formulisanja i implementacije mjera i aktivnosti politike u ovoj oblasti, veći fokus dati i aktivnije uključiti predstavnike privatnog sektora kao jednu od zainteresovanih strana na čiji rast i razvoj ova politika ima najveći uticaj;
- Ne bi trebala da se radi nova Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje kao jedinstveni integralni dokument. Formalno preduzetničko obrazovanje kao ključne kompetencije razviti programski i koordinirati od strane MPNI u okviru implementacije politike formalnog obrazovanja, dok bi neformalno obrazovanje i razvoj preduzetničkih kompetencija, odnosno specifičnih znanja i vještina trebalo prepoznati kao cilj kroz strateški dokument za razvoj MMSP

Efikasnost

- Osigurati da implementacija mjera i aktivnosti Strategije bude manje zavisna od donatorskih projekata ili bar obezbediti nastavak projektnih aktivnosti tako što će se alocirati sredstva u budžetu i kada se donatorska podrška završi;
- Obezbijediti tamo đe je moguće da se povežu finansijska i nefinansijska podrška kako bi se obezbijedio veći efekat intervencije;
- Programsku podršku razvijati na prethodno naučenim lekcijama, koristeći u što većoj meri postojeće institucionalne i ljudske kapacitete;

Efektivnost

- Revidirati indikatore učinka odnosno modifikovati mere i aktivnosti tako da mogu da doprinesu njihovom ostvarivanju;
- Neophodan snažniji pokretački model za državne fakultete, posebno kada imamo oblasti koje budućnost koja nas čeka i vidi kao priliku za razvoj (IT, i sl). Biće potrebno osmišljavati kreativnije forme koje će biti fakultativne aktivnosti i događaji, najbolje one koje će studente dinamizovati, učiniti vidljivim ideje, projekte, radove;
- Kod MSS snažniji mehanizmi podrške, praćenja u fazama postavljanja biznisa (početni, krizni, trajanje) koji mogu biti preuzeti s UDG, koncept vršnjačkog rada, posebno kod kreiranja biznis planova, definisanja ciljeva. Edukacije za pristup fondovima, umrežavanje s institucijama, novčana podrška, snažniji monitoring i vođenje kroz mobilne timove;
- Pojačavati samopouzdanje, kreativnost, da se trebaju nuditi informativniji sadržaji, ne u formi predmeta već učestalijih događaja, gostovanja tako što bi se integrisanije planirao godišnji raspored i plan rada. Treba osmisliti model podsticanja, a koji bi najvjerojatnije bio kroz aktivne forme učešća, integrisan kroz nastavu;
- Razviti mentorsku/vršnjačku podršku u Preduzetničkom gnijezdu;
- Razviti standardni set treninga i usluga za potencijalne i postojeće MMSP koji bi se realizovali na teritoriji cele Crne Gore;

- Razviti različite vidove digitalnih platformi i alata za unapređenje specifičnih preduzetničkih znanja i vještina;
- Pored programa koji podstiču razvoj preduzetničkih vještina, potrebno je razviti i implementirati i komplementarne obrazovne programe podrške kao što su finansijska pismenost, investiciona spremnost, spremnost za izvoz, itd.... a koji će omogućiti dalje podizanje preduzetničkih znanja u sektoru MMSP.

DRAFT

10. Iskustvo/pozadina u razvoja politike preduzetničkog učenja i okvir za izradu politike preduzetničkog učenja u periodu 2025-2030

10.1. Aktuelni kontekst za budući okvir politike

Imajući u vidu ostvarenost prethodne strategije, kao i rezultate evaluacije, može se zaključiti da je neophodno preispitati postojanje posebnog strateškog dokumenta koji je usmjeren na politiku preduzetničkog učenja. U tom kontekstu, upoređeno je stanje u periodu 2010-2020. godini sa postojećim stanjem i rezultatima evaluacije (Tabela 8).

Tabela 8. Karakteristike razvoja politike preduzetničkog učenja

Karakteristike	Stanje 2010/2020	Stanje 2024
Uspostavljanje okvira politike preduzetničkog učenja	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško partnerstvo formalno uspostavljeno, u praksi nije u potpunosti operativno i potrebno je dalje unaprjeđenje aktivnosti i obezbjeđenje specifičnih ljudskih, institucionalnih i finansijskih resursa • Uspostavljena jedinstvena, sveobuhvatna politika formalnog i neformalnog preduzetničkog učenja sa pratećim akcionim planom za implementaciju • Predviđeni budžet nije dovoljan, pojedini programi usmjereni na praktična iskustva i pored izuzetnih rezultata, usljed nedostatka finansijskih sredstava se nedovoljno razvijaju, ili smanjuju obuhvat • TNA nije redovno rađena • Nacionalna i regionalna institucionalna infrastruktura sredinom perioda smanjuje svoje aktivnosti, integriše se u nacionalnu ili lokalnu administraciju i ne pokriva celu teritoriju zemlje 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško partnerstvo je formalno postoji kroz Radne grupu Nacionalno partnerstvo u okviru Savjeta za konkurentnost, ali sistemski nije u potpunosti operativno i zavisi od inicijativa i entuzijazma zaposlenih u MER. Ne raspolaže svojim budžetom za implementaciju specifičnih aktivnosti u skladu sa primjerima međunarodne prakse • Uspostavljena je sveobuhvatna politika sa jasno definisanim ciljevima i indikatorima i pratećim implementacionim AP sa svim potrebnim elementima, ali nije dovoljno programski usmjerena prema praktičnim potrebama krajnjih korisnika • Potreba za redefinisane okvira politike u skladu sa komplementarnim politikama obrazovanja na svim nivoima i politikom MMSP
Implementacija politike	<ul style="list-style-type: none"> • Dualno obrazovanje uspostavljeno, ali je mali obuhvat i učenika i preduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> • U okviru formalnog obrazovanja, praktični primjeri i povezanost nastave sa realnim poslovnim okruženjem je na nižem nivou

	<ul style="list-style-type: none"> • Primjeri radionica i školskih preduzeća se polako napuštaju i gase • Napredak u programskoj podršci neformalnog obrazovanja je napravljen, postoji prostor za dalje unapređenje i redovnu izradu TNA • IRF i ZZCG, kao i pojedini donatori, realizuju specifične finansijske instrumente podrške bez sveobuhvatnog sistemskog povezivanja sa nefinansijskom programskom podrškom • Sistem mentorstva uspostavljen i potpuno operativan • Postoji prostor za dodatno unaprjeđenje sveobuhvatne promocije preduzetničkog učenja, posebno kroz on line platforme itd. 	<p>nego u prethodnom periodu, neđe su čak programi i gašeni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nije došlo da povećanja obuhvata dualnog obrazovanja • Realizuje se programska podrška na nacionalnom kao i na lokalnom nivou, najvećim dijelom u formi grantova i refundacije troškova, kao i pojedinih obuka i mentorstva • Predviđene aktivnosti i locirani budžet je u najvećem dijelu realizovan • Ankete i TNA nije sistematski rađena, već samo kroz pojedinačne, ad hoc aktivnosti pojedinih aktera • Neophodno je sprovođenje istraživanja i redovna izrada TNA kako bi se krojila podrška preduzetnicima početnicima i postojećim MMSP shodno njihovim razvojnim potrebama. • Nefinansijska podrška nije dostigla potreban nivo i odgovorila svim zahtjevima razvoja sektora MMSP • Postoji prostor za dodatno unaprjeđenje sveobuhvatne promocije preduzetničkog učenja • Neophodnost umrežavanja svih aktera u cilju uspostavljanja institucionalne infrastrukture koja podržava preduzetništvo u cjelini od nacionalnog do regionalnog/lokalnog nivoa
Monitoring i evaluacija	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljen je sistem <i>monitoringa</i> i angažovani su eksterni kapaciteti za evaluaciju 	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljen je sistem <i>monitoringa</i> kroz godišnje izvještavanje i angažovani su eksterni kapaciteti za evaluaciju. • Postoji prostor za razvoj dodatnih kapaciteta za monitoring i razdvajanje od postojećih koji se koriste za dizajn i kreiranje podrške

Na osnovu ex post evaluacije Strategije cjeloživotnog preduzetničkog učenja 2020-2024, utvrđeno je da izradom i implementacijom Strategije nisu u potpunosti ostvarene sve komponente efikasne i efektivne implementacije politike, pa je potrebno u narednom periodu posebno obratiti pažnju na segmente koji su identifikovani kao oni koji nisu u potpunosti ostvareni, odnosno na one gde je praktična primjena formalnog i neformalnog obrazovanja nedovoljno fokusirana na potrebe krajnjih korisnika.

U tom kontekstu je potrebno preispitati postojanost jedinstvene politike preduzetničkog učenja i mogućnost njenog razdvajanja i integrisanja u kompletnu politiku i obezbeđivanje snažnijeg fokusa prema razvojnim potrebama učenika i studenata u formalnom i potencijalnih i postojećih preduzetnika u neformalnom preduzetničkom obrazovanju, uz jačanje institucionalne uloge Nacionalnog partnerstva u koordinaciji implementacije politike.

Da bi se riješio ovaj kontekst, odgovornosti unutar institucionalnog okvira moraju biti jasno definisane kako bi se jasno odvojilo formalno od neformalnog preduzetničkog učenja. Konkretno, formalnim obrazovanjem za preduzetništvo treba u potpunosti da upravlja Ministarstvo prosvete i nauke. U međuvremenu, neformalno obrazovanje može ostati u strateškoj nadležnosti Ministarstva za ekonomski razvoj, sa fokusom na formulisanje politike i strategije. Međutim, izvršavanje programa i mera trebalo bi da bude povereno novoosnovanoj Agenciji za razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća, čije je formiranje predviđeno od 2026. do 2028. godine.

10.2. Preporuke za okvir politike

Na osnovu nalaza evaluacije i na tim osnovama formulisanih ključnih preporuka za unapređenjem okvira politike preduzetničkog učenja, a koje su prezentovane MER i Nacionalnom partnerstvu, upućuju na mogućnost daljeg operativnog pristupa kroz dva potencijalna scenarija. Scenariji su prevashodno definisani potrebama krajnjih korisnika, ali i postojećim ili potencijalno raspoloživim institucionalnim i organizacionim kapacitetima i resursima.

Scenario 1

Pristup u kome se nastavlja dizajn i implementacija politike na postojećim osnovama u okviru jedinstvene politike formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja u kome se primenjuju ograničene novine u orijentaciji, kompleksnosti i obuhvatu programske podrške. Podrška preduzetničkom obratovanju bi i dalje bila zasnovana na osnovnim vidovima, više administrativno i manje praktično usmjerena ka usvajanju novih preduzetničkih znanja i vještina u formalnom i neformalnom obrazovanju, koje bi rezultiralo manjem uključivanju mladih u preduzetništvo i osnivanju i opstanku biznisa, istovremeno uz nedovoljnu nefinansijsku podršku razvoju i rastu biznisa, kao i inicijalnim elementima transformacije ka digitalnom i održivom poslovanju.

Scenario 2

Pristup u kome se politika preduzetničkog učenja zasniva na principu ograničenog kontinuiteta, gde se osnovni postulati zadržavaju kao i u prethodnom periodu, ali se operativna umjerenja realizuju kroz kompletnu politiku težeći da se uticaji i učinci implementacije ostvare na višem nivou u odnosu na prethodni period. To podrazumijeva integrisanje implementacije politike formalnog preduzetničkog obrazovanja u potpunosti u politiku obrazovanja na svim nivoima (od osnovnog do visokog obrazovanja), uz značajnu orijentaciju ka sprovođenje različitih vidova praktičnog učenja u okviru realnog poslovnog okruženja, radionice, učenička preduzeća, uključujući i dualno obrazovanje.

Istovremeno, implementacija neformalnog preduzetničkog obrazovanja bi se u potpunosti implemntirala kroz politiku MMSP, ali uz neophodno i urgentno širenje potrebnih institucionalnih i organizacionih kapaciteta koji omogućuju uvođenje kompleksnije programske podrške, paketa treninga i usluga i povezivanja nefinansijske i finansijske podrške, snažnijoj orijentaciji ka digitalnoj i zelenoj transformaciji MMSP, ka podizanju inovativnih kapaciteta i rasta konkurentnosti i koja bi na osnovu utvrđenih potreba MMSP u potpunosti podržala sve faze u životnom ciklusu biznisa kroz podizanje specifičnih preduzetničkih znanja i vještina potencijalnih i postojećih MMSP.

Bez obzira na realnost implementacije prikazanih scenarija, a imajući u vidu postojeće nalaze evaluacije, preporuke za predstavljaju strateški okvir za formulisanje politike u narednom periodu i usmjerene su na unaprjeđenje preduzetničkog učenja *prevazilaženjem specifičnih izazova i ostvarivanje prioriteta*:

- Potrebno je jačati okvir u kome se formalno preduzetničko obrazovanje, pored teoretskog, zasniva na praktičnim primjera u realnom poslovnom okruženju i doprinese rastu nivoa preduzetničkih znanja i vještina mladih na svim nivoima obrazovanja;
- Kroz sistemsku i permanentnu analizu potreba za obukom MMSP razviti teoretske ali i praktične (na radnom mjestu) programe obuke u skladu sa potrebama MMSP sektora u cjelini i sa potrebama pojedinačnih budućih preduzetnika i postojećih preduzeća, posebno u njihovoj transformaciji ka digitalnom i održivom poslovanju;
- Razvijati i implementirati programsku podršku namijenjenu specifičnim grupama, posebno ka ženama preduzetnicama, usmjerenim na unaprjeđenje preduzetničkih vještina i na tim osnovama rasta konkurentnosti biznisa?
- Kroz saradnju svih ključnih aktera, posebno javnog ali i privatnog i NVO sektora, omogućiti punu razvijenost institucionalne infrastrukture, uključujući i sve potrebne digitalne alate, na nacionalnom i lokalnom nivou za dalji razvoj preduzetničkog obrazovanja, posebno neformalnog, usmjereno na podizanje znanja i vještina zaposlenih u MMSP, kao i potencijalnih preduzetnika;
- Omogućiti institucionalizaciju Nacionalnog partnerstva i jačanje njegovih organizacionih ljudskih i finansijskih resursa kako bi se postigla puna efektivnost implementacije politike preduzetničkog učenja, imajući u vidu njenu kompleksnost i učešće brojnih ključnih aktera javnog i privatnog sektora, a u skladu sa zahtjevima savremenih, međunarodnih, obrazovnih trendova i kompetencija i reformskih procesa Vlade značajnih za razvoj preduzetničke ekonomije u Crnoj Gori.

Otklanjanjem identifikovanih nedostataka u dizajnu i implementaciji programa preduzetničkog učenja u formalnom i neformalnom okviru obrazovanja obezbedilo bi se da okvir politike preduzetničkog obrazovanja oslikava i trendove EU politike sa aspekta jačanja preduzetništva, posebno u transformaciji ka održivom i digitalnom poslovanju sektora MMSP u svim fazama razvoja.

Promocija cjeloživotnog učenja i razvoj preduzetničkog učenja kao ključne kompetencije, odnosno intervencije usmjerene na podizanje znanja i vještina je neophodno prilagoditi potrebama budućih i postojećih preduzetnika i zaposlenih u sektoru MMSP na osnovu sveobuhvatne analize potreba za obukom i mentorstvom.

Na tim osnovama, a poštujući princip kontinuiteta ostvarenih dobrih rezultata i naučenih lekcija, u pristupu i formulisanju okvira politike preduzetničkog učenja i ostvarivanju pomenutih prioriteta, a na osnovu dokaza prikupljenih kroz proces evaluacije smatramo da je neophodno u sljedećem periodu učiniti napor da se **politika preduzetničkog učenja implementira na višem nivou nego do sada. To se može**

obezbediti prihvatanje drugog scenarija i integrisanjem implemntacije politike formalnog preduzetničkog obrazovanja u potpunosti u politiku obrazovanja na svim nivoima (od osnovnog do visokog obrazovanja), a implemntacija neformalnog preduzetničkog obrazovanja bi se u potpunosti implemntirala kroz politiku MMSP. Kako bi implementacija bila u skladu sa raspoloživim kapacitetima, smatramo da je neophodno primijeniti **fazni pristup**, odnosno da puna implemntacija ovog scenarija krene od 2027 godine. U periodu 2025/2026 bi se učinio napor da se izvrše sve neophodne pripreme usmerene ka obezbedivanju potrebnih nastavnih resursa i pružaoca usluga , infrastrukture u formalnom i neformalnom sistemu kako bi se kroz različite vidove i mehanizme institucionalne infrastrukture obezbedilo usmjerenje ka prakticnom pristupu u podizanju preduzetničkih znanja i vještina neophodnom za rast preduzetničke ekonomije u Crnoj Gori uz jačanje Nacionalnog partnerstva kao ključne koordinacione strukture.

Postojeći strateški prioriteti definisani Strategijom cjeloživotnog preduzetničkog učenja bi se transformisali u okvir politike definisani strateškim dokumentima predstavljeni u tabeli 9:

Tabela 9: Integrisanje politike preduzetničkog učenja u komplementarne politike

Strategija cjeloživotnog preduzetničkog učenja	STRATEGIJA REFORME OBRAZOVANJA 2025 –2035.	
<p>Strateški cilj 1 Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja</p> <p><i>OC 1.1: Poboljšati implementaciju preduzetničkog učenja u okviru obrazovnog sistema (predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje)</i></p> <p><i>OC 1.2: Stvoriti osnov za sticanje preduzetničkih znanja i vještina na studijskim programima neekonomske struke</i></p> <p><i>SC3 OC 3.2: Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja</i></p>	<p>SC 1</p> <p>Operativni cilj 1.1: Svoj deci je obezbijeđen pristup obrazovanju, a rezultati ispunjavaju ciljeve održivog razvoja i u skladu su sa prosečnim postignućima država članica EU</p> <p>Operativni cilj 1.3: Nastava je usmjerena na razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje i životnih vještina, u skladu sa politikama i standardima EU</p>	<p>MJERA 1.1.3. Povećanje uključenosti učenika u stručnim školama u učenje na radnom mjestu tokom školovanja, uključujući i osiguranje veće zainteresovanosti malih i srednjih preduzeća za pružanje praktične obuke</p> <p>1.1.4. Povećanje participacije odraslih u cjeloživotnom učenju i bolja regulacija obrazovanja odraslih,</p>
<p>Strateški cilj 2 Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja</p> <p><i>OC 2.1: Poboljšati razvoj preduzetničkih kompetencija, znanja i vještina kroz organizovanje specijalizovanih obuka za MSP</i></p> <p><i>OC 2.2: Unaprijediti vještine i preduzetničke kompetencije za različite ciljne grupe (nezaposleni, mladi, žene, odrasli, itd.)</i></p> <p><i>SC3 OC 3.2: Unaprijediti informisanost i promociju primjera dobre prakse preduzetničkog učenja</i></p>	<p>STRATEGIJA RAZVOJA MMSP 2023-2026</p> <p>SC 1</p> <p><i>Unaprijeđen poslovni/regulatorni ambijent i preduzetnički ekosistem</i></p> <p><i>OC3 Promocija preduzetništva i podsticanje početnika u poslovanju</i></p> <p>SC2</p> <p><i>Podrška transformaciji i jačanju konkurentnosti MMSP</i></p> <p><i>OC3 Razvoj savremenih znanja i vještina u MMSP</i></p>	
<p>Strateški cilj 3 Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja</p> <p><i>OC 3.1: Obezbijediti institucionalizaciju i održivost Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje</i></p>	<p>Strategija reforme obrazovanja</p> <p><i>SC 4 Obrazovna infrastruktura i savremena nastavna sredstva podržavaju moderno, kvalitetno, pravično i bezbjedno obrazovanje i vaspitanje za svu decu i mlade</i></p>	<p>Strategija MMSP</p> <p><i>SC1 OC4 Razvoj institucionalne mreže za podršku MMSP i poslovno udruživanje</i></p>

Prilozi

Prilog 1 – Tabela 10: Pregled evaluacionih zadataka i postupka

Vodeći se metodologijom evaluacije Strategije, sljedeći instrumenti su korišćeni u okviru desk analize, a imajući u vidu okvir sveukupne segmentacije evaluacije:

Cilj: Procijeniti obim, dinamiku, mehanizam i uticaje za implementaciju Strategije	
Zadatak	Postupak/Instrument
Utvrđiti stepen i obim realizacije Strategije, da li su i koliko mjere efikasne – ukupno i po zaduženima - RELEVANTNOST	Desk analiza, intervju
Utvrđiti kako su i koliko mjere usaglašene i koordinirane sa odgovarajućim i korelirajućim dokumentima – da li je i kakvih preklapanja bilo - KOHERENTNOST	Desk analiza i intervju Fokus grupa
Utvrđiti koliko su mjere bile usmjerene na ono što je realno potrebno - EFEKTIVNOST	Desk analiza i on-line istraživanje
Utvrđiti koliko su i kako korišćeni resursi – da li je i kakvih ograničenja i prepreka bilo - EFIKASNOST	Desk analiza i intervju Fokus grupa
Ispitati da li je postignuta promjena i uticaj i kakvi - UTICAJ	Intervju, on-line istraživanje, Fokus grupa
Utvrđiti koliko su učinci trajni i održivi - ODRŽIVOST	Intervju, on-line istraživanje, Fokus grupa
Evaluacija na osnovu pomenutih kriterijuma je sadržana u evaluacionoj matrici koja sublimira sve nalaze kroz korišćenje pomenutih postupaka i instrumenata, a predstavlja osnov za formulisanje specifičnih zaključaka	
Definisati preporuke za buduće pravce razvoja na osnovu ključnih nalaza i zaključaka	Desk analiza, intervju, on-line istraživanje Fokus grupa Evaluacioni izvještaj Konsultacije sa ključnim akterima

Prilog 2 - Intervju

Poštovani/poštovana,

Pred vama se nalazi set pitanja za koja molimo da ih iskreno i otvoreno odgovorite jer će pomoći da se kvalitetno, sveobuhvatno, participativno procijeni obim, dinamika, mehanizam i uticaji za implementaciju Strategije cjeloživotnog i preduzetničkog učenja, odnosno definišu preporuke za buduće pravce razvoja.

Unaprijed hvala.

1. Molimo opišite sopstvenu ulogu i realizaciji mjera pomenute Strategije, te viđenje dokumenta
2. Molimo ocjena obim realizacije postavljenih mjera i aktivnosti Strategije.
3. Da li po Vašem mišljenju pogađaju suštinu? Da li se radilo ono što je stvarno potrebno . Navedite primjer. Što biste izdvojili kao najbolji rezultat u realizaciji? Što je po Vašem mišljenju zakazalo?
4. Molimo da iznesete mišljenje da li su svi bili uključeni u realizaciju i kako?
5. Koje prepreke prepoznajete tokom implementacije? Što biste izdvojili kao najlošiju kariku u implementaciji?
6. Po Vašem mišljenju s kim je postignuta najveća usaglašenost i saradnja? U kojim oblastima?
7. Iz vašeg iskustva s kim se i će najviše radilo? Će najmanje? Koliko se radilo i što radilo s učenicima? Nastavnicima? Ostalima - Ko je imao najviše benefita? Ko najmanje?
8. Da li Vam je poznato da li je rađena trening analiza, koliko ih je bilo, da li su stalne, i odgovaraju na zahtjeve. Da li su po Vašem mišljenju i iskustvu usmjerene na znanje, konkurentnost, e na zelenu ekonomiju, digitalizaciju, održivi razvoj?
9. Koje su po Vašem mišljenju ključne ispunjene formalne mjere? A koje neformalne? Što je u formalnom sistemu bilo izazovno? Što u neformalnom? Ko ste istakao, a ko zakazao u realizaciji?
10. Koja je glavna podrška, s što su glavne prepreke za preduzetničko učenje iz Vašeg iskustva?
11. Koje su po Vama najvidljivije promjene? Koje su najočiglednije mane?
12. Koliko je očekivana kompetentnost postignuta? Da li mislite i koliko je promjena trajna, održiva? Što je bilo kratkog daha? Što je ostalo u produženom trajanju?
13. Kako biste opisali i ocijenili Nacionalno partnerstvo kao mehanizam – uloga, efekti, rezultati, iskustvo, viđenje za dalje
14. Koje biste preporuke predložili za dalji proces – što, ko, Će i kako bi trebalo da se radi?

Prilog 3 - Upitnik za učenike

1. Živim: selo, grad, prigradsko naselje
2. Živim: sever, centralni, južni region
3. koji razred pohađaš,
4. Što za tebe znači pojam preduzetništvo
 - Da znam da radim posao
 - Da osmislim ideju za posao
 - Da umijem da otvorim svoje preduzeće
 - Da postanem biznismen/ka
 - Da imam samopouzdanje da vodim sopstveni biznis
5. O preduzetništvu najviše informacija dobijam, u školi, od vršnjaka, na googlu, tik-toku, instagramu, you tube, facebooku
6. učestvovao/la sam u radu bilo kakve preduzetničke grupe /a
7. U školi imamo časove na temu preduzetništvo
8. U kojim predmetima se obrađuje preduzetništvo
9. U školi smo imali aktivnosti na temu preduzetništvo-
10. U školi smo imali događaje u vezi sa preduzetništvom (sajmovi, radionice, dolasci uspješnih pojedinaca, klubove)
11. Važno je da znamo kako da budemo preduzetni
12. Moja preduzetnička vještina je
13. Nastavnici umiju da prenesu znanja iz preduzetništva
14. učestvovao/la bih u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva
15. Koja bi to vrsta edukacije bila – predmet, fakultativne aktivnosti, događaji

Prilog 4 - Upitnik studenti

1. Studiram na državnom, privatnom fakultetu
2. Studiram društvene, prirodne, IT nauke, umjetnost...
3. Tokom studija smo imali nastavu koja se odnosila na preduzetništvo
4. Kako se obrađuje preduzetništvo
5. Tokom studija smo angažovani da podstičemo preduzetništvo kod sebe
6. Tokom studija nas upućuju da osmišljavamo preduzetničke ideje
7. Na fakultetu podstiču našu preduzetničku kompetenciju
8. Na studijama smo imali aktivnosti na temu preduzetništvo
9. Navedi koje
10. Na fakultetu smo imali događaje u vezi preduzetništva (sajmovi, radionice, dolasci uspješnih pojedinaca, klubove)
11. Moja vještina preduzetništva je
12. Važno je da znamo kako da budemo preduzetni
13. Zbog čega tebi lično je to važno?
 - Da znam da radim posao
 - Da osmislim ideju za posao
 - Da umijem da otvorim svoje preduzeće
 - Da postanem biznismen/ka
 - Da imam samopouzdanje da vodim sopstveni biznis
14. učestvovao/la bih u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva
15. Koja bi to vrsta edukacije bila – predmet, fakultativne aktivnosti, događaji

Prilog 5 - Upitnik nastavnicima:

1. pol
2. godine starosti
3. radni staž
4. Živim: selo, grad, prigradsko naselje
5. Živim: sever, centralni, južni region
6. Radim u školi sa: manje od 500, oko 500, između 500-1000, između 1000 i 1500, više od 1500 učenika
7. Radim u vrtiću, osnovnoj, srednjoj školi
8. Predajem – lista predmeta
9. U učenju, nastavi izvodim teme iz preduzetništva
10. Prolazio/la sam obuke za preduzetništvo
11. Koliko ste osposobljeni za realizaciju učenja, nastave u odnosu na preduzetništvo
12. Đeca, učenici treba da imaju više aktivnosti, učenja, nastave iz preduzetništva
13. Đeci, učenicima se u vrtićima, školama razvija preduzetnička kompetencija
14. Sistem obrazovanja i vaspitanja uvodi preduzetništvo u nastavni i proces učenja
15. U VRTIĆIMA, školama se realizuju aktivnosti na temu preduzetništvo
16. Navedi koje
17. Koje su glavne prepreke za preduzetničko učenje
 - a. Obuka nastavnika
 - b. Predmet
 - c. Inicijalno obrazovanje
 - d. Dovoljno vremena
 - e. Zainteresovanost nastavnika
 - f. Zainteresovanost učenika
 - g. Otvorenost uprave
 - h. Podrška vodećih ustanova
 - i. Promocija

Prilog 6 - Upitnik MSP

1. pol
2. godine starosti
3. Oblast rada
4. Živim: selo, grad, prigradsko naselje
5. Živim: sever, centralni, južni region
6. Prolazio/la sam obuke za preduzetništvo
7. Kvalitet obuka
8. Koliko ste osposobljeni u odnosu na preduzetništvo
9. Podrška vodećih ustanova je prisutna
10. Lični benefiti
11. Opšti benefiti
12. Koliko je i kako promovisano preduzetništvo
13. Komunikacija sa nadležnima
14. Usmjerenost i stimulativnost ciljeva
15. Koje su glavne prepreke za preduzetničko učenje
 - Obuka
 - Dovoljno vremena
 - Zainteresovanost
 - Podrška vodećih ustanova
 - Promocija
16. Učestvovao/la bih u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva
17. Koja bi to vrsta edukacije bila – obuke, sredstva, TV, događaji

Prilog 7 - Vodič fokus grupa – neformalni sektor

Lokacija: _____, Ustanova: _____, Datum: _____, Ciljna grupa: _____, Broj učesnika: _____ m/ž

I. *Uvod: Predstavljanje facilitatora, teme/oblasti razgovora*

II. *Prvi krug – odgovaraju na pitanja u panelu u odnosu na opšte stanje*

1. Da li se i kako sprovela informisanost i upoznatost sa Strategijom, koliko je i kako promovisano preduzetničko obrazovanje u društvu, posebno neformalno kroz podizanje specifičnih znanja i vještina kod MMSP?
2. Koliko su u društvu, uopšte, podstaknute preduzetničke ideje kao rezultat implementacije Strategije. Koliko je kod MSP razvijena usmjerenost i stimulativnost ciljeva, strateški pristup u razvoju sopstvenih biznisa i za razvoj potrebnih znanja
3. Koliko se i kako podržava MMSP u oblasti preduzetničkog obrazovanja - Start- up – motivacija, istrajnost, praćenje, komunikacija s nadležnima. Razvoj preduzeća – Inovacije konkurentnost, transformacija ka digitalnom i zelenom i usvajanje novih znanja i vještina i poslovne organizovanosti
4. Lični benefiti, Opšti benefiti

III. *Ocijenite iskustava*

<i>Oblast</i>	<i>Prepreke, razlozi</i>	<i>Kako inovirati – preporuke za unapređenje programske podrške u cilju sticanja novih znanja</i>
Obuke start up i razvoj biznisa		
Osposobljenost za početak i razvoj biznisa		
Podsticajnost za strateški razvoj biznisa zasnovan na znanju		
Promocija preduzetničkog obrazovanja		
Zainteresovanost za unapređenjem znanja		
Podrška vodećih ustanova u razvoju preduzetničkog obrazovanja		
Svrhovitost ovakvih programskih dokumenata		
Komunikacija s nadležnima, donosiocima odluka, kreatorima politika		
Održivost ovakvih programskih akcija u smjeru biznisa ili podrške?		
Učešće u programskoj podršci i orijentacija ka razvoju preduzetničkih vještina		
<i>Sažmite glavne izazove, prioritete, poluge i mogućnosti</i>		

Prilog 8 Evaluaciona matrica

Br.	Evaluaciona pitanja	Br.	Potpitanja	Br.	Kriterijumi za procjenu	Br.	Indikatori za ocjenu	Ključni izvori informacija
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Relevantnost- Da li Strategiju za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. predlaže da se rade ispravne stvari?								
1	Da li su izazovi i problemi formalnog i neformalnog preduzetničkog učenja identifikovani, razjašnjeni i dovoljno analizirani u Strategiji za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024. da opravdaju izbor strateških prioriteta i koliko su mjere bile usmjerene na ono što je realno potrebno	1a.	U kojoj mjeri potrebe/izazovi kojima se bavi politika preduzetničkog obrazovanja zahtijevaju podršku Vlade Crne Gore?	KP 1a.1	Mjera u kojoj su identifikovani problemi i pitanja zasnovani na dokazima u definisanju strateških ciljeva i razvoju politike preduzetničkog obrazovanja	1a.1.1		
				KP 1a.2	Mjera u kojoj Strategija i pripadajući godišnji akcioni planovi omogućavaju svrsishodno sprovođenje predviđene podrške	1a.2.1		
		1b.	U kojoj mjeri je politika formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja relevantna u odnosu na realne potrebe ciljnih grupa?	KP 1b.1	Mjera u kojoj su mjere i aktivnosti Strategije usklađene sa potrebama ciljnih grupa	1b.1.1		
		1c.	U kojoj mjeri su zainteresovane strane bile uključene u kreiranje strateških ciljeva i mjera Strategije i formulisanje implementacionih akcionih planova i u njihovom sprovođenju?	KP 1c.1	Mjera u kojoj su konsultacije sa zainteresovanim stranama tokom planiranja Strategije bile svrsishodne i proporcionalne	1c.1.1		
				KP 1c.2	Mjera u kojoj je konsultativni proces i Nacionalno partnerstvo	1c.2.1		

					stvorilo dodatnu vrijednost finalizaciji Strategije i kasnije u kreiranju akcionih planova			
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Koherentnost -- Koliko se Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 uklapa u druge reformske proces Vlade Crne Gore?								
2	Do koje mjere je politika formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja u Crnoj Gori interno i eksterno koherentna, komplementarna i efikasno koordinisana(kako su i koliko mjere usaglašene i koordinirane sa odgovarajućim i korelirajućim dokumentima – da li je i kakvih preklapanja bilo)?	2a	Koliko se komponente Strategije uklapaju jedna prema drugoj i prema utvrđenim ciljevima politike?	KP 2a.1	Mjera u kojoj je Strategija sprovodiva radi dostizanja ciljeva politike preduzetničkog obrazovanja i opštih ciljeva Vlade	2a.1.1		
				KP 2a.2	Mjera u kojoj je Strategija koherentna i koordinirana sa drugim relevantnim politikama i intervencijama Vlade Crne Gore koje imaju slične ciljeve	2a.2.1		
						2a.2.2		
		2b	U kojoj mjeri je Strategija koherentna sa procesom evropskih integracija?	KP 2b.1	Mjera u kojoj je politika cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja koherentna sa predmetnim okvirom i politikom u EU	2b.1.1		
				KP 2b.2	Mjera u kojoj je politika preduzetničkog obrazovanja integrisana u raspoloživoj programskoj podršci EU namijenjenoj razvoju preduzetništva	2b.2.1		
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efektivnost- Da li je Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 dostigla utvrđene ciljeve?								
3	U kojoj mjeri su ciljevi utvrđeni Strategijom postignuti (stepen i obim realizacije)?	3a	Koji su najznačajniji (kvantitativni i kvalitativni) ostvareni efekti politike preduzetničkog obrazovanja?	KP 3a.1	Postoji odgovarajuća kombinacija zakonodavnih i regulatornih instrumenata, izgradnja kapaciteta za obrazovne	3a.1.1		

					institucije i posredničke organizacije			
				KP 3a.2	Mjera u kojoj odabrani indikatori u okviru Strategije omogućavaju jasnu identifikaciju rezultata i efekata koji se mogu pripisati implementaciji politike	3a.2.1		
		3b	U kojoj mjeri su ostvareni efekti preduzetničkog obrazovanja doprinijeli rastu konkurentnosti ciljnih grupa/preduzeća?	KP 3b.1	Mjera u kojoj je implementacija Strategije povećala kapacitete za poslovnu otpornost, ekonomsku diversifikaciju i inkluziju unutar MMSP	3b.1.1		
		3c	Koji su bili glavni faktori koji su uticali na dostizanje ili nedostizanje utvrđenih ciljeva?	KP 3c.1	Mjera u kojoj su pojedinačne mjere Strategije efikasno implementirale nadležne institucije sa dovoljnim kapacitetima i resursima za implementaciju	3c.1.1		
				KP 3c.2	Mjera u kojoj su uspostavljene odgovarajuće mjere ublažavanja i upravljanja rizikom i efikasno ih koriste implementaciona tijela	3c.2.1		
				KP 3c.3	Mjera u kojoj postoje opravdani razlozi zbog kojih neke mjere nisu sprovedene ili su djelimično sprovedene	3c3.1		

GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Efikasnost - Koliko su dobro iskorišteni resursi namijenjeni za realizaciju Strategije za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024?

4	U kojoj mjeri i kako je politika cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja mogla biti sprovedena na efikasniji način i da li je bilo i kakvih ograničenja i prepreka?	4a	U kojoj mjeri su troškovi sprovođenja Strategije proporcionalni ostvarenim učincima i rezultatima?	KP 4a.1	Specifični učinci i rezultati su povezani sa jasno definisanim inputima i troškovima	4a.1.1		
				KP 4a.2	Planirani učinci i rezultati su u skladu sa logikom intervencije i u okviru raspoloživog budžeta i	4a.2.1		

					godišnji akcioni planovi su dostavljeni na vreme			
		4b	Koliko je bila adekvatna institucionalna i organizaciona struktura za koordinaciju, praćenje, izvještavanje o sprovođenju Strategije?	KP 4b.1	Mjera u kojoj je Nacionalno partnerstvo obezbijedilo efikasan i efektivan nadzor i upravljanje sprovođenjem politike	4b.1.1		
				KP 4b.2	Korišćeni su odgovarajući sistemi i alati za praćenje korišćenja ulaznih resursa i ostvarenog napretka u skladu sa učincima i rezultatima definisanim na nivou akcionog plana i pojedinačnih implementacionih mjera	4b.2.1		
		4c	Da li su identifikovane bilo kakve neefikasnosti u implementaciji Strategije koje ukazuju na potrebu za pojednostavljenjem i potencijalnim smanjenjem troškova za intervencije?	KP 4c.1	U okviru osmišljavanja mjera i aktivnosti procijenjene su opcije za pojednostavljenje i smanjenje administrativnih opterećenja u okviru sprovođenja Strategije	4c.1.1		
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Uticaj- kako implemntacija Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024 utiče na preduzetništvo i društvo u celini?								
5	Šta se dogodilo kao rezultat sprovođenja Strategije, da li je postignuta promjena i ostvareni uticaj?	5a	U kojoj mjeri je implemntacija Strategije doprinijela promjeni ekonomskih pokazatelja	KP 5a.1	Promjene ključnih indikatora ekonomskog razvoja prethodni pokazuju poboljšanje u odnosu na period	5a.1.1		
				KP 5a.2	Ostvarenost ključnih indikatora ukazuje na poboljšanje u poređenju sa relevantnim zemljama Zapadnog Balkana bez slično razvijene Strategije	5a.2.1		
				KP 5a.3	Mjera u kojoj se promjene vrijednosti indikatora mogu pripisati rezultatima specifičnih mjera i aktivnosti Strategije	5a.3.1		

		5b	Kakvu je stvarnu promjenu proizvela implementacija Strategije korisnicima i zainteresovanim stranama?	KP 5b.1	Stepen poboljšanja obrazovnih institucionalnih kapaciteta u javnom i privatnom sektoru	5b.1.1		
				KP 5b.2	Stepen unaprjeđenja razvoju preduzetništva zasnovanog na inovacijama kroz podizanje nivoa znanja i vještina	5b.2.1		
		5c	Da li su identifikovani rezultati/učinci/uticaji mogli biti postignuti bez intervencije Vlade Crne Gore? Koje bi bile najvjerovatnije posljedice ukidanja ili povlačenja podrške?	KP 5c.1	Mjera u kojoj je izvesno da bi se promjene vrijednosti ključnih indikatora dogodile i bez aktivne politike preduzetničkog obrazovanja	5c.1.1		
				KP 5c.2	Mjera u kojoj strateški ciljevi treba da se prilagode ubuduće radi boljeg usklađivanja sa potrebama svih aktera i korisnika	5c.1.2		
GSV / OECD DAC / EU kriterijumi: Održivost - Da li će ostvareni rezultati i razvijeni kapaciteti trajati?								
6	Da li je i u kojoj mjeri obezbijeđen nastavak realizacije mjera i aktivnosti i efekata politike cjeloživotnog preduzetničkog obrazovanja i nakon prestanka finansiranja i koliko su učinci trajni i održivi?			KP 6a.1	Nacionalno partnerstvo razvilo je kompetencije za planiranje, sprovođenje, praćenje i koordinaciju evaluacije i politike	6a.1.1		
				KP 6a.2	Poboljšanje kapaciteta za planiranje i korišćenje Srednjoročnog budžetskog okvira pružaju osnovu za efikasno planiranje i obezbjeđivanje finansijskih sredstava za buduće pravce	6a.2.1		
						6a.2.2.		

Prilog 9: Nalazi intervjua

Intervjuom kao postupkom dobijena je informacija od sljedećih institucija, ustanova: MER, MPNI, ZzŠ, CSO, PKCG, UPCG, UDG, FF.

U dijelu sopstvene involviranosti, angažovanju u realizaciji mjera pomenute Strategije, te viđenju samog dokumenta u pogledu uključenosti iskustva variraju, a ocjena je da Strategija cjeloživotnog i preduzetničkog učenja je sveobuhvatan i dobro strukturiran strateški dokument koji je prepoznao adekvatne ciljeve i aktivnosti za unapređenje preduzetničkog učenja u Crnoj Gori, na naučenim lekcijama iz prethodnog perioda. Optimalan je plan mjera, a one koje se odnose na opšte obrazovanje ocijenjene kao realistične i u potpunosti sprovedene. Sama strategija predstavlja sveobuhvatan i kvalitetan vodič koji uključuje sve relevantne zainteresovane strane. Posebno je značajna kontinuirana i bliska saradnja. Međutim, Indikatori učinka su postavljeni ambicioznije od realnih mogućnosti i interesovanja institucija sistema da se suštinski bave ovim dokumentom i njegovom realizacijom.

Međunarodni verifikatori (OECD) su prepoznali napredak Crne Gore kada je u pitanju okvir za cjeloživotno preduzetničko učenje i ocijenili ga najvećom ocjenom u odnosu na ostale zemlje Zapadnog Balkana. Stepenu realizacije postavljenih mjera i aktivnosti je prilično visok (preko 90%) što potvrđuju i gosišnji izvještaji o stepenu realizacije godišnjih akcionih planova. S obzirom da je ovo bio treći strateški dokument na temu preduzetničkog učenja, očekuje da su politike prepoznate i da će opstati u daljem djelovanju nadležnih. Sa druge strane, u pitanju su mjere koje zahtijevaju kontinuiranu pažnju i ulaganje jer se radi o promjeni mentaliteta.

Ocjena obim realizacije postavljenih mjera i aktivnosti Strategije od strane sagovornika je takva da pojedini predstavnici nemaju informaciju u kojem su obimu realizovane mjere i aktivnosti Strategije na nivou Crne Gore. U pojedinim oblastima smatraju da su mjere i aktivnosti bile postavljene prilično opšte pa je teško izmjeriti rezultat. Smatraju da se ne može *u potpunosti iskomunicirati u kojoj mjeri* su planirane mjere i aktivnosti predviđene Strategijom zaista i realizovane. Mjere i aktivnosti koje se odnose na opšte obrazovanje su u potpunosti realizovane. Iz ugla aktivnosti na Univerzitetu Donja Gorica, potvrđeno je da je Preduzetništvo obavezan predmet na neekonomskim fakultetima i da je ta praksa prisutna praktično od 2010. godine, te da se nastavlja prilikom osnivanja novih studijskih programa. Kroz organizovane aktivnosti Studentskog biznis centra, UDG je podržao preduzetničko učenje i na nivoima srednjih škola kroz zagovaranje za uvođenje učeničkih kompanija, motivisanje nastavnog osoblja i promociju preduzetničkog učenja. Brojne su aktivnosti koje se realizuju na UDG, od rada sa studentima kroz formalni dio obrazovanja, preko uključivanja privrednika u obrazovni proces, organizovanja takmičenja za najbolju biznis ideju (Berza preduzetničkih ideja), kontinuiranu mentorsku podršku u Preduzetničkom gnijezdu i finansijsku preko Fondacije koja je osnovana u okviru UDG.

Po mišljenju sagovornika u odnosu na to da li se dokumentom pogađa suština i da li se radilo ono što je stvarno potrebno ukazuju da je Strategija obuhvatna i ima integrativnu dimenziju, no pri realizaciji posebnih ciljeva nema kontinuiteta, niti funkcionalne usaglašenosti referentnih sektora. Mjere predviđene Strategijom pogađaju suštinu, jer su usmjerene na ključne potrebe unapređenja preduzetničkog učenja u okviru opšteg obrazovanja. Aktivnosti su bile pažljivo planirane i realizovane, fokusirajući se na ono što je zaista bilo potrebno kako bi se postigli konkretni i održivi rezultati. Jedan od najvažnijih primjera uspješno realizovanih aktivnosti su obuke nastavnika na svim nivoima obrazovanja. Kao poseban aspekt je naglašena koordinacija, te da nije bilo značajnijih propusta tokom realizacije Strategije. Dobri rezultati su postignuti u ustanovama formalnog stručnog obrazovanja, ali licencirane ustanove za obrazovanje odraslih nijesu prepoznate u dokumentu. Inicijative poput

navedenih primjera na Univerzitetu Donja Gorica u potpunosti zaživjele i postale sastavni dio redovnih aktivnosti, dakle, u pitanju su održivi programi koji se iz godine u godinu razvijaju. Dilema je da li je ova Strategija iznjedrila jedan konkretan program koji je postao sastavni dio budžeta i realizuje se svake godine, kada je u pitanju preduzetničko učenje. Iz iskustva sa učeničkim kompanijama utisak je da funkcionišu primarno zahvaljujući entuzijazmu nastavnog osoblja koje je uključeno, ali da škole ne čine mnogo.

U odnosu na to da li su svi bili uključeni u realizaciju i kako iskazuju značaj koordinacije od strane MER, ozbiljan, disciplinovan i sistematičan pristup, kroz saradnju i aktivnu participaciju u okviru Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje. Ono je omogućilo koordinaciju aktivnosti institucija i organizacija, osiguravajući da svaka strana preuzme odgovornost za svoj dio zadatka. Saradnja između članova partnerstva bila je ključna za uspješnu realizaciju strategijskih mjera. Na ovaj način, svi su bili uključeni na način koji je bio transparentan, koordinisan i usmjeren na ostvarivanje predviđenih rezultata. Obrazovanju odraslih nije posvećena dovoljna pažnja u dokumentu. Najjača komponenta strategije je uvođenje preduzetništva u obrazovni sistem ne samo kao zaseban predmet već i kao kros-predmetna oblast. Nastavnici su takođe imali prilike da se kroz Katalog stručnog usavršavanja nastavnika dodatno edukuju, a svi programi obrazovanja kao i obrazovni programi sadrže preduzetništvo kao ključnu kompetenciju koja se razvija kroz nastavne jedinice.

Kao prepreke koje prepoznaju tokom implementacije govore da je kontinuirano finansiranje uvijek izazov za sprovođenje planiranih aktivnosti. Nedostatak dovoljnih sredstava za potpunu implementaciju svih planiranih aktivnosti. Primijećeno je i da Nacionalno partnerstvo nikad nije uspjelo da dobije na važnosti u mjeri u kojoj je to bilo potrebno. Rad Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje se bazira na entuzijazmu članova.

Kao najlošiju kariku u implementaciji prepoznaju slabu povezanost dijela aktera koji implementiraju aktivnosti Strategije. Tu je i kontinuirani protok informacija između svih učesnika, efikasnije evaluacije i kvalitativnih istraživanja u domenu primjene koncepta preduzetničkog učenja. Ograničenja u postavljanju efikasnog sistema za praćenje i evaluaciju obrazovnih programa, a najviše pitanje koliko je Modul Preduzetništvo inkorporiran u studijske programe neekonomskih fakulteta. Zakazao je i razvoj preduzetništva u realnom sektoru *de je ona i najpotrebnija*, te je potrebna veća angažovanost obrazovnog sistema za uključivanje realnog sektora u razvoj ove vrlo značajne ključne kompetencije.

Najveća usaglašenost i saradnja postignute su s Centrom za stručno obrazovanje. Najintenzivnija saradnja odvijala se u oblastima planiranja i realizacije aktivnosti vezanih za implementaciju, kao i u rješavanju svih izazova koji su se pojavljivali u toku procesa. Početni nivoi obrazovanja u školskom kontinuumu. Nedostajala je veća uključenost državnih fakulteta posebno Filozofskog i Ekonomskog. Kada govorimo o neformalnom obrazovanju PKCG i UPCG su bili najaktivniji u dijelu definisanja i praćenja stepena realizacije aktivnosti. Ono što je nedostajalo je veća uvezanost svih ovih institucija u cilju postizanja veće vidljivosti u dijelu sprovođenja sveobuhvatne politike cjeloživotnog preduzetničkog učenja, jer su se aktivnosti uglavnom realizovale kroz već definisane programe/ akcione planove samim institucija u zavisnosti od opredjeljenih budžetskih sredstava.

Najviše se radilo sa nastavnicima i učenicima stručnih škola. Najviše se radilo na obuci nastavnika na svim nivoima obrazovanja. Fokus je bio na unapređenju njihovih kompetencija i kapaciteta za implementaciju preduzetničkog učenja. Strategija nije direktno propisivala posebne mjere za rad sa učenicima, ali su oni imali značajne benefite kroz unapređene nastavne prakse i aktivnosti, kao i kroz aktivnosti koje su sprovodili na nivou škole. Sa decom/učenicima na mlađim

uzrastima zahvaljujući integrativnoj organizaciji rada. Neke aktivnosti su destimulativne za mlade da se zainteresuju za preduzetništvo, poput na primjer kašnjenje sa uspostavljanjem Garantnog fonda, ili rast atraktivnosti zaposlenja u javnoj upravi. Veliki broj edukativnih aktivnosti je realizovan u PKCG za privrednike, zaposlene u partnerskim institucijama. U srednjim stručnim školama se dosta radilo posebno kroz aktivnosti CSO i njihovu podršku osnivanju preduzeća za vježbu.

Nije dovoljno promovisano, time ni poznato koje je rezultate pokazala trening analiza. Ovo je jedna oblast đe je Crna Gora više puna kritikovana kroz međunarodne izvještaje da nema systemske TNA analize, veća da se iste sprovode ad hoc od strane različitih institucija i za njihove potrebe. Tokom 2024. godine po prvi put je razvijena metodologija za sprovođenje TNA analize. U Katalogu postoje seminari usmjereni na ove teme, ali nemaju saznanja o tome u kojoj su mjeri bili zastupljeni, te ako ih je bilo, koliko su bili efikasni, 17% nastavnika učestvovalo u obukama za integraciju ključnih kompetencija, svi direktori škola su prošli program obuke, a realizovana je i obuka za cirkularnu ekonomiju za oko 400 nastavnika. Digitalizacija je bila obuhvaćena aktivnostima iz druge strategije, ali je bila u potpunosti usklađena sa mjerama predviđenim ovom strategijom. Održivi razvoj bio je zastupljen kroz obuke koje su se odnosile na zelenu ekonomiju, zelene poslove i srodne teme.

Ključne ispunjene formalne mjere su obuke, a u neformalnom je prepoznat program neformalnog obrazovanja za sticanje osnovnih preduzetničkih znanja i vještina Kreni u biznis, kao i program obrazovanja za sticanje ključnih vještina Rad u virtuelnom preduzeću, čiji je predlagač Multidisciplinarni obrazovni centar Pamark. UDG je u potpunosti prihvatio koncept preduzetničkog učenja i to ne samo interno već i prema vani, učestvujući u aktivnostima drugih i kreirajući zajednicu, pogotovo na nivou srednjih škola, koja podržava preduzetničko učenje i osnivanje preduzetničkih kompanija.

Najvidljivija mana je nedostatak naprednijih programa - za razvoj preduzetničke kompetencije, a posebno što nijesu preduzete konkretne aktivnosti na fakultetima za inicijalno obrazovanje nastavnika.

Glavna podrška za preduzetničko učenje bila je koordinacija kroz partnerstvo i obavezno obezbjeđivanje budžeta za sprovođenje mjera. ETF i CSO su dalja snažna podrška za razvoj preduzetničkog učenja. Prepreka je neprepoznatost *centralnog* koordinacionog tijela koji bi ovaj proces pratio, promovisao i koordinirao, a u formalnoj praksi glavna prepreka bila je smjena kompletnog rukovodnog kadra u školama tokom sprovođenja aktivnosti predviđenih strategijom, što je u jednom momentu uticalo na kontinuitet i realizaciju planiranih mjera. Takođe, nedostatak finansijskih sredstava, što je onemogućilo potpunu implementaciju i održivo ostvarenje ciljeva Strategije. Glavna prepreka je nerazumijevanje suštine i značaja preduzetništva za realni sektor i ne uspostavljanje privatno-javnog partnerstava u ovoj oblasti, kroz kreiranje inkubatora za preduzetništvo, posebno žensko ili lica sa invaliditetom.

Najvidljivija promjena jeste činjenica da preduzetničko učenje sada živi u svim školama u Crnoj Gori. Ovo ukazuje na uspješnu integraciju preduzetničkih kompetencija u obrazovni sistem. Đeca i mladi dobivaju praktične znanje i vještine koje su ključne za uspjeh u poslovanju. Podrška su oni koji vjeruju u viziju crnogorskog društva kao preduzetničkog društva. Konkurentnost crnogorske privrede usko je povezana s efektima preduzetničkog učenja. Preduzetničke kompetencije zaposlenih u javnoj upravi od presudnog su značaja za njenu reformu i transformaciju. Prepreke su brojne, neke koje naizgled nemaju veze sa preduzetništvom (poput atraktivnost javne uprave za zapošljavanje mladih). Sve veći broj učesnika na edukativnim aktivnostima u neformalnom obrazovanju.

Najočiglednije mane su nedostatak resursa: Implementacija ovakvih programa zahtijeva znatne finansijske i materijalne resurse koji mogu biti ograničeni. Mane su i nedostatak sredstava u

formalnom obrazovanju. To je proces i bez stalne aktivnosti rezultat nije moguć. Poteškoće u saradnji: Koordinacija između škola, poslovnih partnera i nevladinih organizacija može biti složena i zahtijeva vrijeme i napor. Efekti programa često zahtijevaju vrijeme kako bi se primijenili i bili iskorišteni, što može biti frustrirajuće za uključene strane.

Nacionalno partnerstvo nije dovoljno prepoznato i njegova aktivnost počiva na entuzijazmu članova. Činjenica da Nacionalno partnerstvo nije uspjelo da se nametne sve ovo vrijeme, ukazuje da je potrebno dalje raditi na prepoznavanju značaj preduzetničkog učenja u crnogorskim okvirima, i to ne samo prema ciljnim grupama već i prema donosiocima odluka. Iskustvo sa Nacionalnim partnerstvom pokazalo je koliko je važno imati strukturiran i funkcionalan okvir koji omogućava saradnju različitih aktera. Doživljaj je da je deklarativno, ali ne i suštinsko. Tu je i prostor za još veću inkluzivnost i unapređenje komunikacije među članovima, kako bi partnerstvo nastavilo da osigurava održivost i efektivnost sličnih strategija u budućnosti.

Preporuke za dalji proces su jasnije prepoznati ulogu Nacionalnog partnerstva. Dosljednije, funkcionalnije povezivanje svih sektora i učesnika u afirmaciji koncepta preduzetništva, kao životno i sistemski važnog konstrukta. Primjena, preispitivanje, praćenje, istraživanje prakse. Fokusirati se na kontinuitet u obukama nastavnika, unapređenje programa za inicijalno obrazovanje nastavnika na fakultetima, kao i na širu integraciju preduzetničkog učenja u sve nivoe obrazovanja. Intenzivirati aktivnosti koje se odnose na digitalizaciju i zelenu ekonomiju, kako bi se strategija prilagodila savremenim izazovima. Takođe potrebno je raditi na jačanju motivacije nastavnika kroz priznanja i podršku, kao i na razvoju praktičnih aktivnosti koje povezuju učenike, nastavnike i privredu. Posebno se čini zanimljivom ideja da se oformi mobilni tim od stručnjaka različitog profila (pravnici, ekonomisti, informatičari, računovođe, PR i dr) koji bi pružali podršku preduzetnicima u prve dvije godine nakon osnivanja biznisa kroz različite oblike edukacije i pomoći u rješavanju problemskih situacija sa kojima se susreću. Potrebno je obezbijediti sredstva za 3 regionalna mobilna tima i za različite oblike edukacije za preduzetnike. Ovo posebno jer bi odgovorilo na ono dobijeno od učenika, studenata, nastavnika i MSP. Tu su i podsticanje praktičnog učenja kroz projekte i aktivnosti koje uključuju stvaranje i upravljanje malim poslovanjem. Promocija učenja izvan standardnog obrazovnog programa, kao što su interaktivni trening moduli i *dogovori o partnerstvu* između škola i privrede. Razvoj i implementacija primjera dobre prakse u školama kako bi se podstaknulo preduzetničko učenje. Tu je i uspostavljanje nacionalnog radnog tijela za razvoj preduzetništva, stvaranje inkubatora za preduzetništvo, razvoj projektnih prijedloga i ideja kroz predmet preduzetništvo uz stvaranje uslova za apliciranje tim projektima na različite pozive

Zaključak je da se ističe angažman u odnosu na stručno obrazovanje, osnovne škole, te da prednjači UDG: Preduzetništvo obavezan predmet na neekonomskim fakultetima, Berza preduzetničkih ideja, mentorska podrška u Preduzetničkom gnijezdu i finansijska preko Fondacije. Iskazuje se značaj koordinacije od strane MER, ozbiljan, disciplinovan i sistematičan pristup, kroz saradnju i aktivnu participaciju u okviru Nacionalnog partnerstva za preduzetničko učenje. Primijećeno je i da ono nikad dobilo na važnosti. Prepreke su kontinuirano finansiranje, nedostatak dovoljnih sredstava, a najlošija karika u implementaciji je Preduzetništvo na neekonomskim fakultetima, posebno Filozofskom. Najveća usaglašenost i saradnja postignute su s Centrom za stručno obrazovanje. Najviše se radilo sa nastavnicima i učenicima stručnih škola. Kao utisak se nameće da u MPNI još uvijek nema iskustvenog doživljaja oblasti, da je odnos teoretski (moguće jer je novoosnovani direktorat), a da pri FF izostaje otvorenost, uopšte, posebno za informisanje i pristupe izvan dominirajuće tradicionalne pedagoške paradigme.

Preporuke su:

- Ne bi trebala da se radi nova Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje
- Formalno obrazovanje razviti programski i koordinirati od strane MPNI
- Neformalno obrazovanje prepoznati kao cilj kroz dokument za razvoj MSP
- Jasnije prepoznati ulogu Nacionalnog partnerstva.
- Dosljednije, funkcionalnije povezivanje svih sektora i učesnika u afirmaciji koncepta preduzetništva, istraživanje prakse.
- Kontinuitet obuka, motivacija nastavnika, unapređenje programa za inicijalno obrazovanje nastavnika, šira integracija preduzetničkog učenja u nivoe obrazovanja
- Oformiti regionalno mobilni tim od stručnjaka različitog profila (treneri, pravnici, ekonomisti, informatičari, računovođe, PR i dr) koji bi pružali podršku školama, te preduzetnicima u prve dvije godine nakon osnivanja biznisa (edukacije, coaching, suportiranje u rješavanju problemskih situacija sa kojima se susreću).
- UDG kao ugledni model - Berza preduzetničkih ideja, Fondacije koja je osnovana u okviru UDG.
- Mentorska/vršnjačka podrška u Preduzetničkom gnijezdu
- Podsticati vršnjačko i praktično učenje kroz projekte i aktivnosti, preduzeća za vježbu
- Promocija učenja izvan standardnog obrazovnog programa

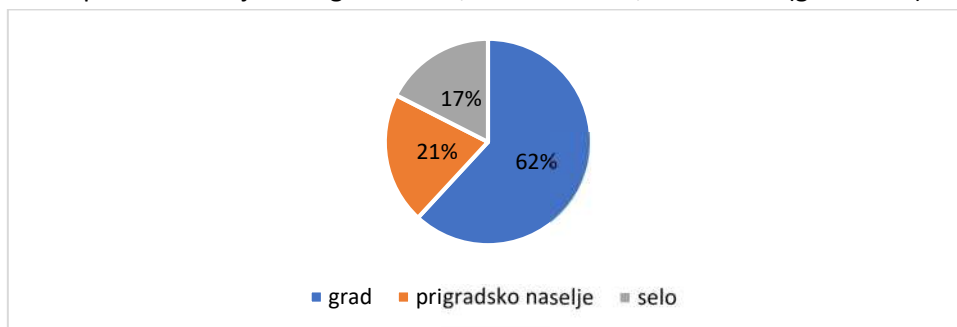
Lista intervjuisanih:

- Anđela Gajević, v.d. generalne direktorice Direktorata za unapređenje konkurentnosti privrede, MER
- Mr Jasna Jovanović, Generalna direktorica Direktorata za cjeloživotno učenje, MPNI
- Nevena Čabrilo, ZzŠ
- Ljiljana Garić, CSO
- Gordana Bošković, PKCG
- Mladen Perazić, UPCG
- Prof. Dr Dragana Radević, UDG
- Prof. Dr Tatjana Novović, FF

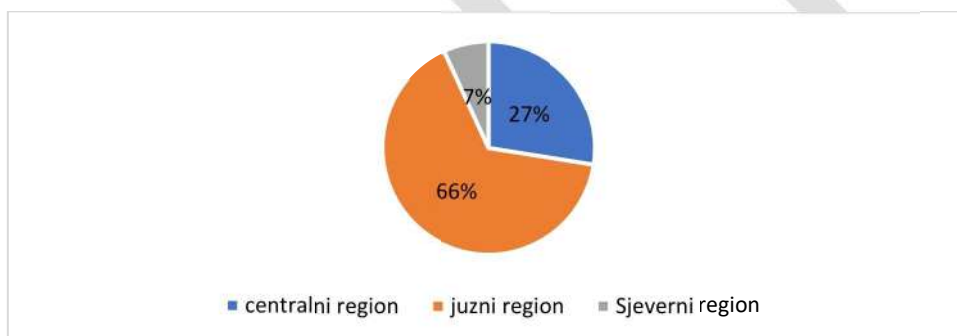
Prilog 10: Rezultati upitnik za učenike

Za učenike osnovnih i srednjih škola pripremljen je Upitnik zadat u online formatu. Obuhvatio je opšta pitanja, doživljaj i informisanost u vezi preduzetništva, školska iskustva, samoprocjenu, te anticipaciju budućih potreba.

Upitnik je popunilo 160 učenika/ca što daje reprezentativnost uzorka. Najčešće su odgovarali oni iz gradskih škola – 62%, potom prigradsko naselje – 23%, odnosno iz seoskih škola 17% (Grafikon 4), a regionalno posmatrano: južni region – 66%, centralni 27%, severni 7% (grafikon 5).

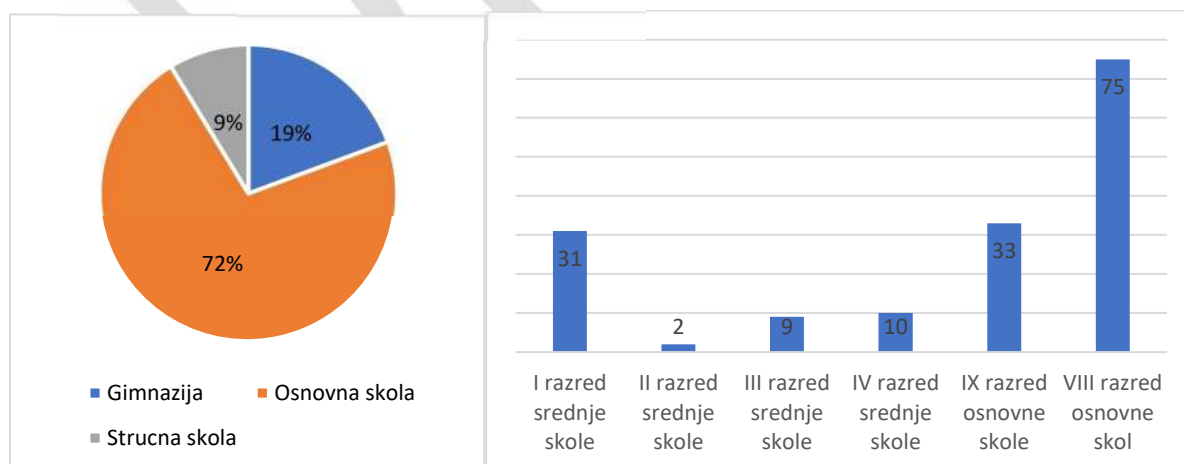


Grafikon 4: učenici prebivalište



Grafikon 5: učenici region

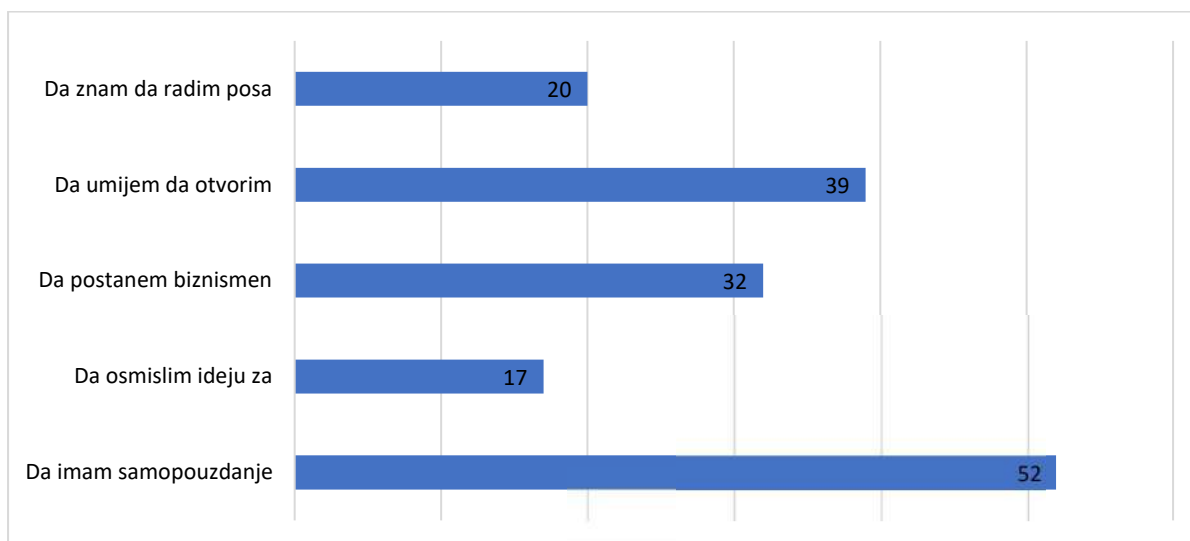
U pogledu toga koju školu, odnosno razred pohađaju dobili smo da su to osnovna škola – 72%, gimnazija – 19%, odnosno stručna škola – 9% (Grafikon 6), a po razredima dominiraju učenici VIII razreda osnovne škole, a najmanje su zastupljeni oni iz II razreda srednje škole (Grafikon 7).



Grafikon 6 – škola

Grafikon 7 - razred

U odnosu na poimanje preduzetništva dobili smo da se on odnosi na doživljaj samopouzdanja, a najmanje u vezi kreativnosti spram ideja (Grafikon 8).



Grafikon 8: poimanje preduzetništva

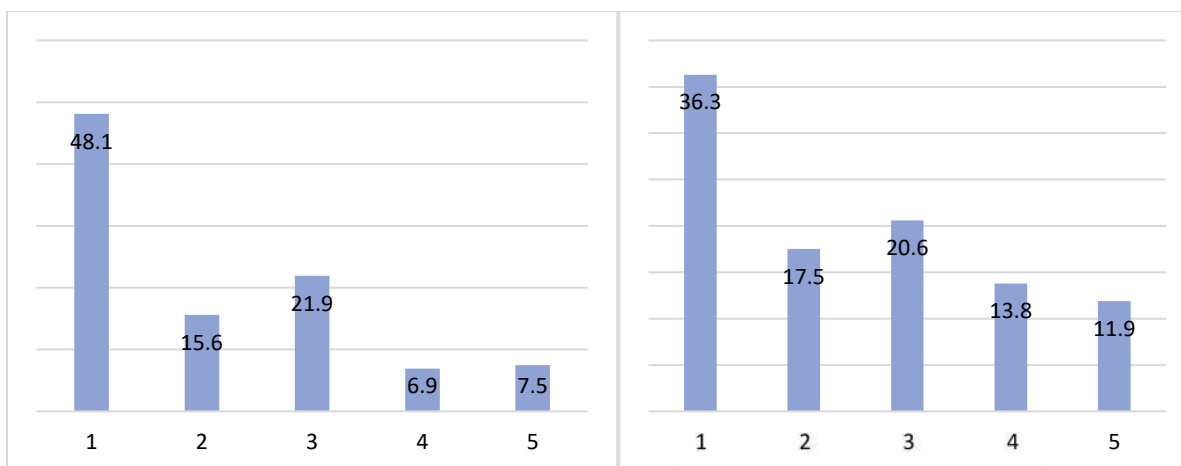
O preduzetništvu informacija dobijaju u školi dobijaju često – 46%, ponekad 53%, stalno 34%, nikad 27%, od vršnjaka – često 26%, nikad 69%, ponekad 56%, stalno 9%. u pogledu društveni mreža i aplikacija, na google – često 52%, ponekad 59%, stalno 22%, nikad 27%, na tik-toku često 36%, nikad 58%, ponekad 45%, stalno 21%, instagramu – nikad 74%, često 26%, ponekad 49%, stalno 11%, na youtube – često 49%, nikad 51%, ponekad 56%, stalno 14%. Ukrštanjem podataka dobili smo da se u školi najviše informišu oni koji se stručno obrazuju (Tabela 11).

Tabela 11: informisanje po školama

U koju skolu ides? * O preduzetništvu najviše informacija dobijam: [u školi] Crosstabulation

			O preduzetništvu najviše informacija dobijam: [u školi]				Total
			cesto	nikad	ponekad	stalno	
U koju skolu ides?	Gimnazija	Count	6	9	11	5	31
		% within U koju skolu ides?	19,4%	29,0%	35,5%	16,1%	100,0%
	Osnovna skola	Count	33	17	41	24	115
		% within U koju skolu ides?	28,7%	14,8%	35,7%	20,9%	100,0%
	Strucna skola	Count	7	1	1	5	14
		% within U koju skolu ides?	50,0%	7,1%	7,1%	35,7%	100,0%

48,1% nije nikad učestvovalo u radu bilo kakve preduzetničke grupe (Grafikon 9), 36,3% nikad nije obrađivalo ove teme (Grafikon 10).



Grafikon 9: učešće u preduzetništvu

Grafikon 10: časovi o preduzetništvu

Ukrštanjem podataka dobili smo da su u školi najviše u radu preduzetničkih grupa bili uključeni gimnazijalci, pa osnovci, a najmanje oni iz stručnih škola, a što može imati veze sa angažovanjem kroz praktičnu nastavu, ali i upućuje da se i u tom dijelu treba osmisliti model podsticanja (Tabela 12). Slično smo dobili i u pogledu realizacije tematskih časova (Tabela 13), dok u pogledu regionalnih razlika se uočava da su najmanje đeca sa ševera imala tematske časove, radionice klubove (Tabela 14).

Tabela 12: klubovi, grupe po školama

U koju skolu ides? * Ucestvovao/la sam u radu bilo kakve preduzetnicke grupe

Crosstab

		Ucestvovao/la sam u radu bilo kakve preduzetnicke grupe					Total	
		1	2	3	4	5		
U koju skolu ides?	Gimnazija	Count	18	4	6	1	2	31
		% within U koju skolu ides?	58,1%	12,9%	19,4%	3,2%	6,5%	100,0%
	Osnovna skola	Count	55	18	26	8	8	115
		% within U koju skolu ides?	47,8%	15,7%	22,6%	7,0%	7,0%	100,0%
	Strucna skola	Count	4	3	3	2	2	14
		% within U koju skolu ides?	28,6%	21,4%	21,4%	14,3%	14,3%	100,0%

Tabela 13: časovi

U koju skolu ides? * U skoli imamo casove na temu preduzetnisto

Crosstab

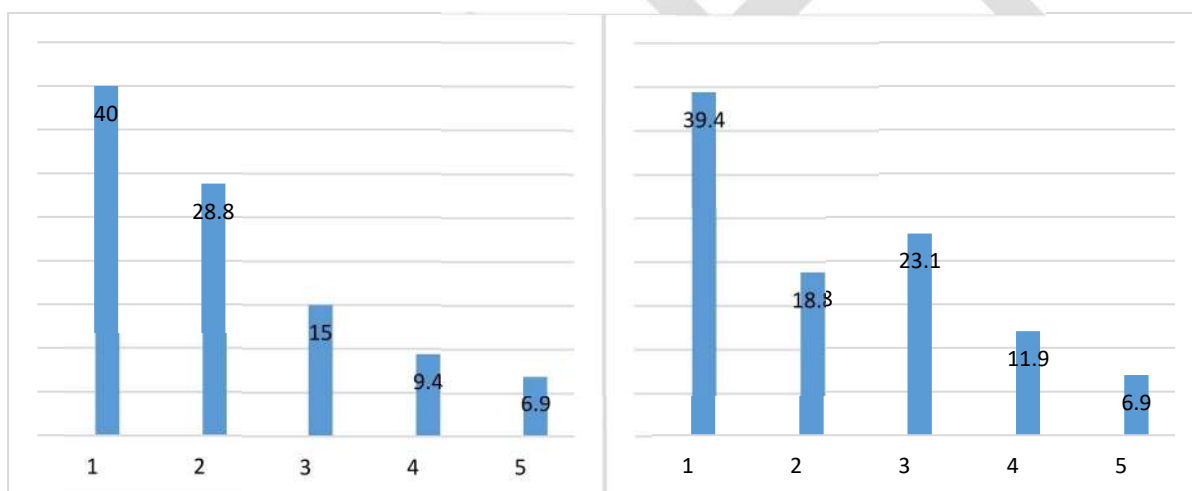
		U skoli imamo casove na temu preduzetnisto					Total	
		1	2	3	4	5		
U koju skolu ides?	Gimnazija	Count	13	2	5	2	9	31
		% within U koju skolu ides?	41,9%	6,5%	16,1%	6,5%	29,0%	100,0%
	Osnovna skola	Count	44	23	26	16	6	115
		% within U koju skolu ides?	38,3%	20,0%	22,6%	13,9%	5,2%	100,0%
	Strucna skola	Count	1	3	2	4	4	14
		% within U koju skolu ides?	7,1%	21,4%	14,3%	28,6%	28,6%	100,0%

Tabela 14: regioni razlike časovi

U kom dijelu Crne Gore zivis? * U skoli imamo casove na temu preduzetnistvo**Crosstab**

			U skoli imamo casove na temu preduzetnistvo					Total
			1	2	3	4	5	
U kom dijelu Crne Gore zivis?	centralni region	Count	18	5	8	6	7	44
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	40,9%	11,4%	18,2%	13,6%	15,9%	100,0%
	juzni region	Count	40	21	24	13	7	105
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	38,1%	20,0%	22,9%	12,4%	6,7%	100,0%
	Ševerni region	Count	0	2	1	3	5	11
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	0,0%	18,2%	9,1%	27,3%	45,5%	100,0%

U školi su imali aktivnosti na temu preduzetništvo: radionice/klubovi nikad 40%, ponekad 28,8%, rijetko 25%, često 9,4%, stalno 6,9% (Grafikon 11), a događaje u vezi sa preduzetništvom (sajmovi, radionice, dolasci uspješnih pojedinaca, klubove – nikad 39,9%, rijetko 18,8%, ponekad 23,1%, često 11,9%, stalno 6,9% (Grafikon 12).



Grafikon 11 – Aktivnosti

Grafikon 12 – Događaji

Ukrstili smo podatke i u vezi radionica, događaja i dobili su radionice bile značajnije više ponuđene u gimnazijama, stručnim nego u osnovnim školama (Tabela 15, 16) dok su događaji više bili u praksi osnovnih škola (Tabela 17, 18).

Tabela 15: radionice po školama

U koju skolu ides? * U skoli smo imali aktivnosti na temu preduzetnistvo (radionice, klubovi)**Crosstab**

			U skoli smo imali aktivnosti na temu preduzetnistvo (radionice, klubovi)					Total
			1	2	3	4	5	
U koju skolu ides?	Gimnazija	Count	8	9	7	3	4	31
		% within U koju skolu ides?	25,8%	29,0%	22,6%	9,7%	12,9%	100,0%
		Count	50	34	14	10	7	115

	Osnovna skola	% within U koju skolu ides?	43,5%	29,6%	12,2%	8,7%	6,1%	100,0%
	Strucna skola	Count	6	3	3	2	0	14
		% within U koju skolu ides?	42,9%	21,4%	21,4%	14,3%	0,0%	100,0%

Tabela 16: regionalno radionice

U koju skolu ides? * U skoli smo imali događaje u vezi sa preduzetnistvom (sajmovi, dolasci uspjesnih pojedinaca)

Crosstab

			U skoli smo imali događaje u vezi sa preduzetnistvom (sajmovi, dolasci uspjesnih pojedinaca)					Total
			1	2	3	4	5	
U koju skolu ides?	Gimnazija	Count	11	8	6	1	5	31
		% within U koju skolu ides?	35,5%	25,8%	19,4%	3,2%	16,1%	100,0%
	Osnovna skola	Count	50	20	26	16	3	115
		% within U koju skolu ides?	43,5%	17,4%	22,6%	13,9%	2,6%	100,0%
	Strucna skola	Count	2	2	5	2	3	14
		% within U koju skolu ides?	14,3%	14,3%	35,7%	14,3%	21,4%	100,0%

Tabela 17: događaji po školama

U kom dijelu Crne Gore zivis? * U skoli smo imali aktivnosti na temu preduzetnistvo (radionice, klubovi)

Crosstab

				U skoli smo imali aktivnosti na temu preduzetnistvo (radionice, klubovi)					Total
				1	2	3	4	5	
U kom dijelu Crne Gore zivis?	centralni region	Count	17	11	7	7	2	44	
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	38,6%	25,0%	15,9%	15,9%	4,5%	100,0%	
	juzni region	Count	46	31	13	8	7	105	
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	43,8%	29,5%	12,4%	7,6%	6,7%	100,0%	
	Ševerni region	Count	1	4	4	0	2	11	
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	9,1%	36,4%	36,4%	0,0%	18,2%	100,0%	

Tabela 18: regionalno događaji

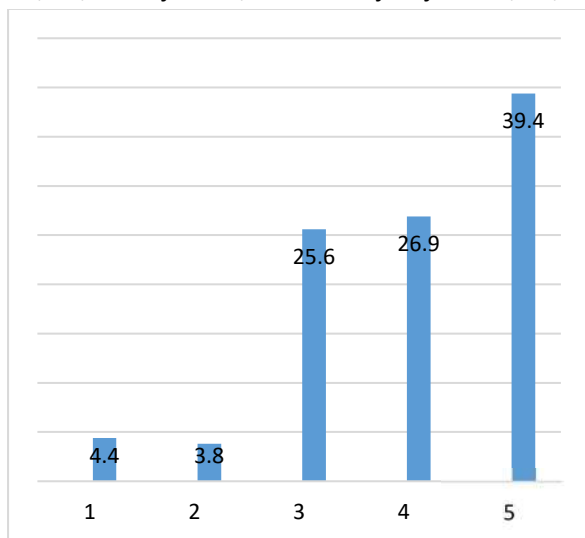
U kom dijelu Crne Gore zivis? * U skoli smo imali događaje u vezi sa preduzetnistvom (sajmovi, dolasci uspjesnih pojedinaca)

Crosstab

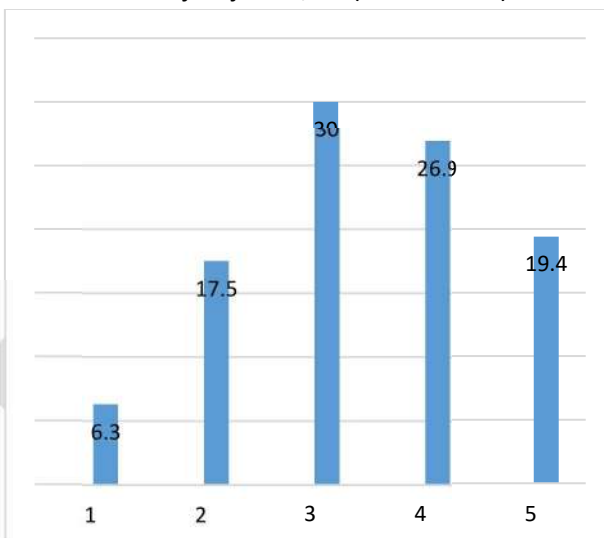
				U skoli smo imali događaje u vezi sa preduzetnistvom (sajmovi, dolasci uspjesnih pojedinaca)					Total
				1	2	3	4	5	
U kom dijelu Crne	centralni region	Count	15	11	12	3	3	44	
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	34,1%	25,0%	27,3%	6,8%	6,8%	100,0%	
		Count	45	18	21	16	5	105	

Gore zivis?	juzni region	% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	42,9%	17,1%	20,0%	15,2%	4,8%	100,0%
	Ševerni region	Count	3	1	4	0	3	11
		% within U kom dijelu Crne Gore zivis?	27,3%	9,1%	36,4%	0,0%	27,3%	100,0%

Za njih je važno je da znaju kako da budu preduzetni – veoma 39,4% do uopšte nije važno 4,4% (Grafikon 13), dok svoju preduzetničku vještinu ocjenjuju – odlična 29,4%, veoma zadovoljavajuća 26,9%, srednja 30%, nezadovoljavajuća 17,5%, veoma nezadovoljavajuća 6,3% (Grafikon 14).

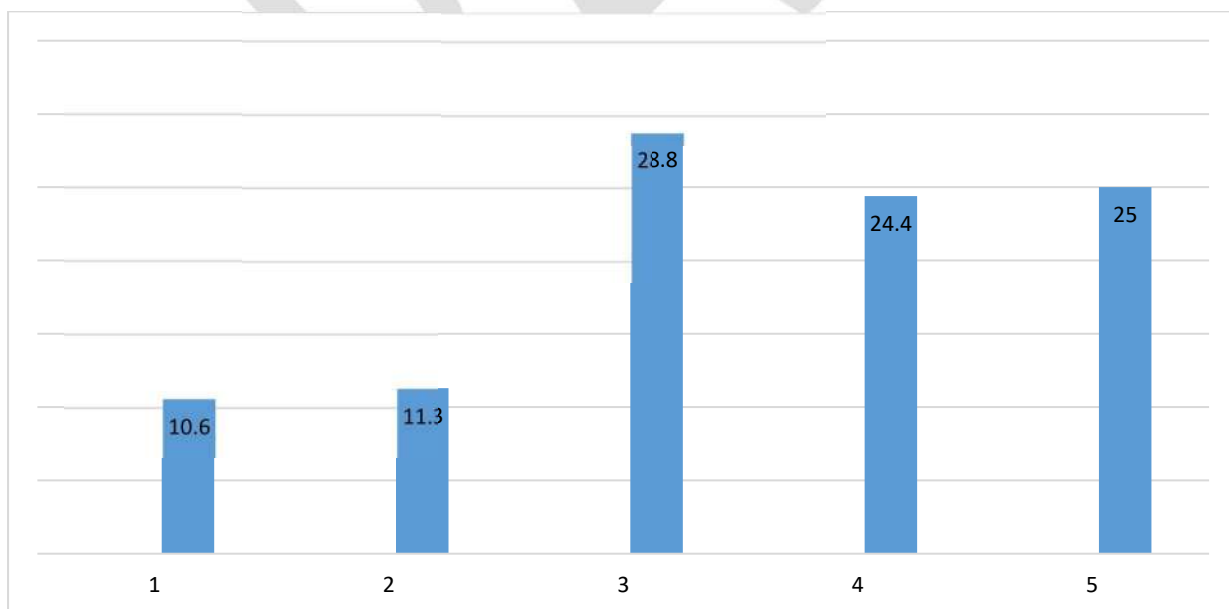


Grafikon 13 – važnost



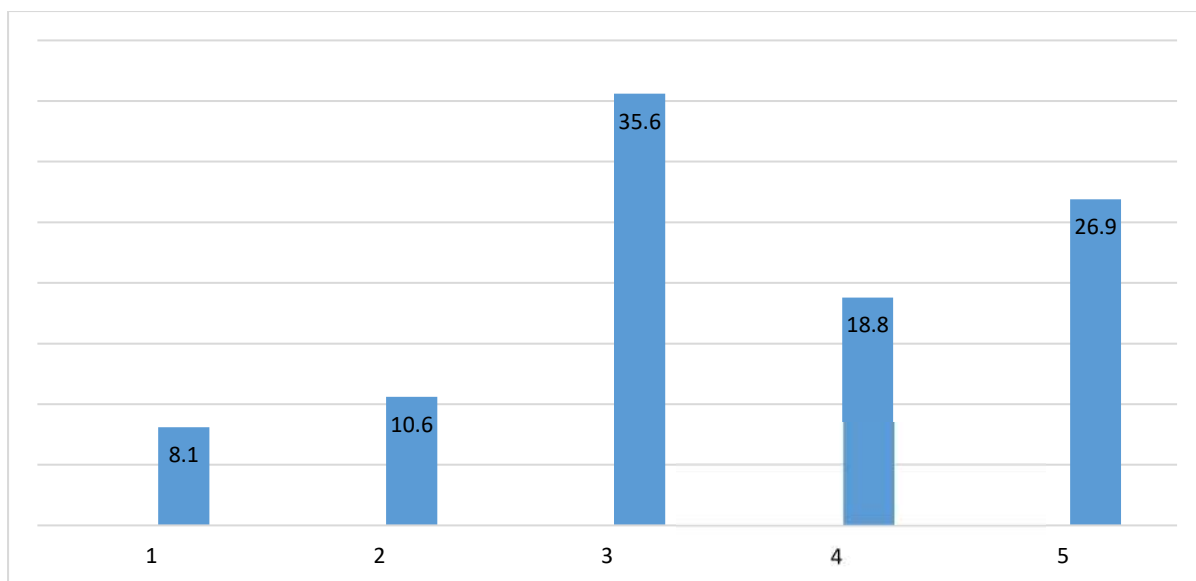
Grafikon 14 – samoprocjena

Nastavnici umiju da prenesu znanja iz preduzetništva: veoma 25%, značajno 24,4%, srednje 28,8%, nedovoljno 10,3%, uopšte ne 10,6% (Grafikon 15)



Grafikon 15 – Kompetencije nastavnika

Ubuduće učestvovali bi u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva: veoma 26,9%, prilično 18,8%, povremeno 35,6%, ponekad 10,6%, nikad 8,1% (Grafikon 16), i to u sljedećim vrstama edukacije: predmet – malo zainteresovano 40%, radionice/klubovi 24, 4%, događaji – u potpunosti 31,9% ispitanih. Ukrštanjem podataka nismo dobili statistički značajne razlike.

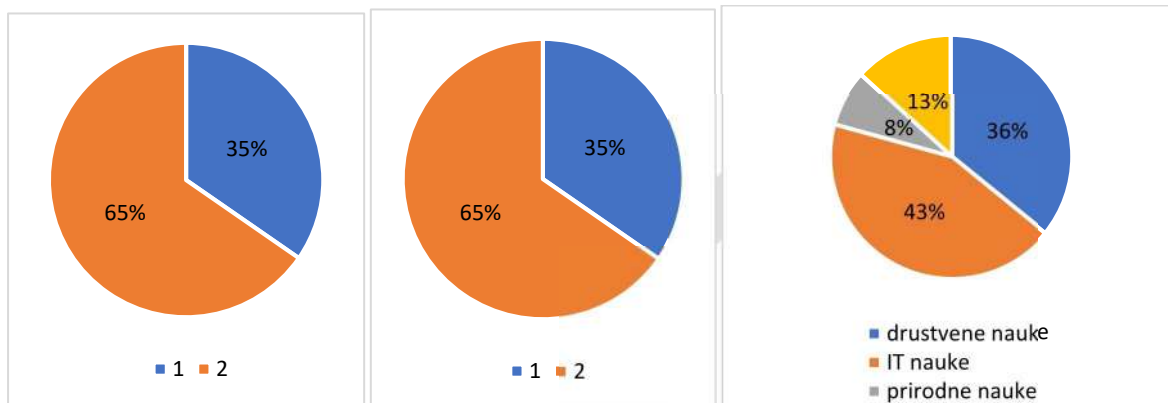


Grafikon 16 – učešće

DRAFT

Prilog 11: Rezultati upitnik za studente

Upitnik je u online formatu popunilo Imao je zadatak da ispita na kojim fakultetima se najučestalije, kako, na koji način, s kojim efektima, iskustvima tretira preduzetništvo. Popunilo ga je 53, 39 studentkinja, 14 studenata (Grafikon 17). Uzorak nije statistički reprezentativan, ali dozvoljava interpretaciju. Dolaze većinom s državnih sa fakulteta: (Grafikon 18) i to IT nauke, pa društvene nauke, pa umjetnost, pa prirodne nauke (Grafikon 19).

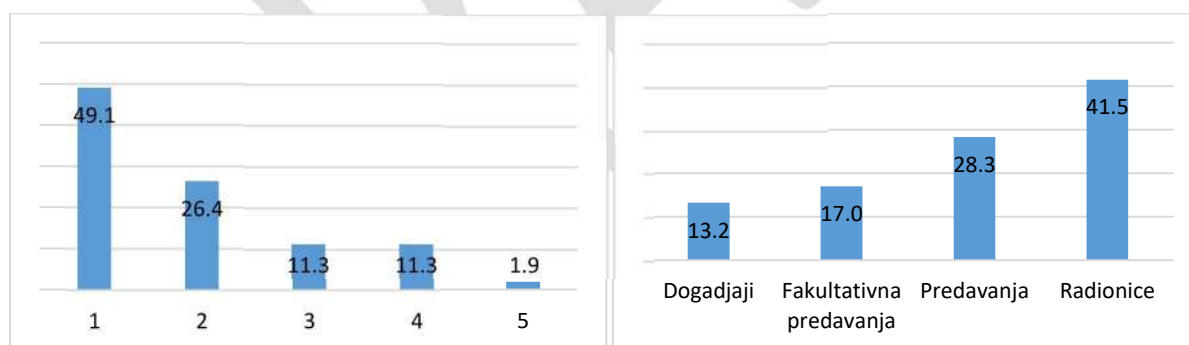


Grafikon 17: pol studenata

Grafikon 18: Fakulteti

Grafikon 19: Fakulteti oblast

Ispitanici ukazuju da tokom studija nisu imali zastupljeno adekvatno ili uopšte nastavu koja se odnosila na preduzetništvo – uopšte ne 49,1%, rijetko 26,4% (Grafikon 20), a da se ono obrađuje najčešće u formi radionica (Grafikon 21). Razlike su pronađene na način da je ponuda bila prisutnija na privatnim fakultetima (Tabela 19)



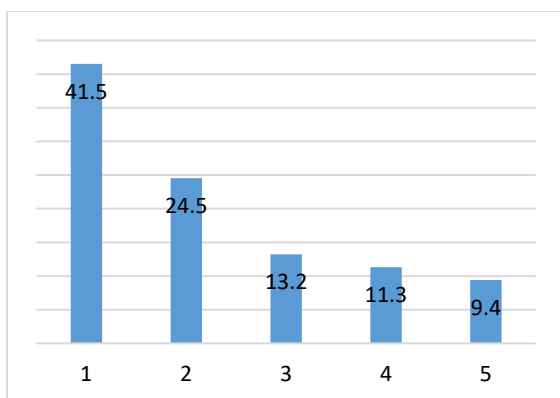
Grafikon 20: nastava

Grafikon 21: forme

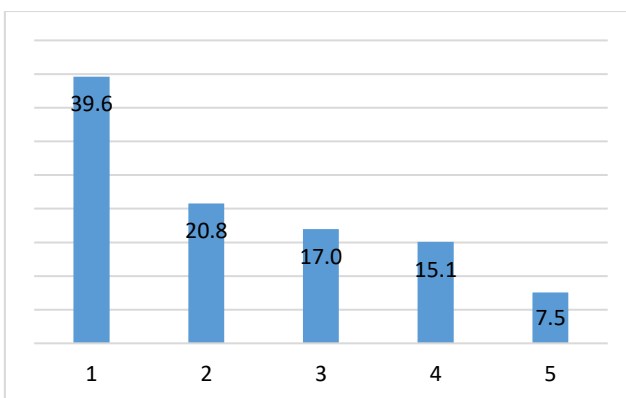
Tabela 19: nastava po fakultetima

Tokom studija smo imali nastavu koja se odnosila na preduzetnistvo?			1	2	3	4	5
Na kom fakultetu studiras?	državni	Na kom fakultetu studiras?	24	10	4	1	0
			61,5%	25,6%	10,3%	2,6%	0,0%
	privatni		2	4	2	5	1
			14,3%	28,6%	14,3%	35,7%	7,1%

Tokom studija nisu uopšte 41,4%, rijetko 24,55% angažovani da podstiču preduzetništvo kod sebe (Grafikon 22) ili da osmišljavaju preduzetničke ideje (Grafikon 23), pri čemu razlike postoje u korist privatnih fakulteta (Tabela 20, 21, 22).



Grafikon 22: podsticanje aktivnosti



Grafikon 23: osmišljavanje ideja

Tabela 20: podsticanje po fakultetima

Tokom studija smo angazovani da podsticmo preduzetnistvo kod sebe?

	1	2	3	4	5
Na kom fakultetu studiras? drzavni	21	11	4	3	0
	53,8%	28,2%	10,3%	7,7%	0,0%
Na kom fakultetu studiras? privatni	1	2	3	3	5
	7,1%	14,3%	21,4%	21,4%	35,7%

Tabela 21: ideja po fakultetima

Tokom studija nas upcuju da osmišljavamo preduzetnicke ideje ?

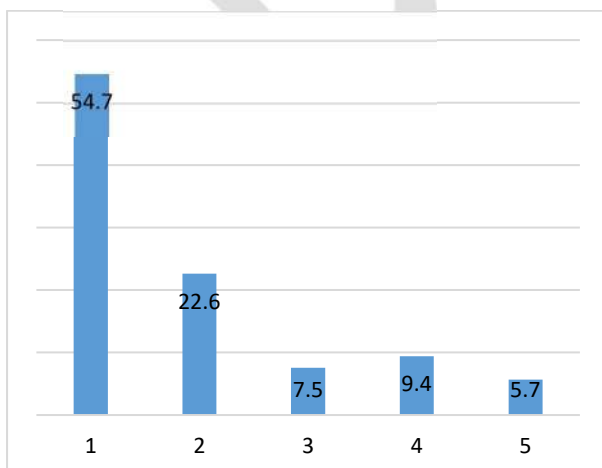
	1	2	3	4	5
Na kom fakultetu studiras? drzavni	20	9	5	5	0
	51,3%	23,1%	12,8%	12,8%	0,0%
Na kom fakultetu studiras? privatni	1	2	4	3	4
	7,1%	14,3%	28,6%	21,4%	28,6%

Tabela 22: radionice po fakultetima

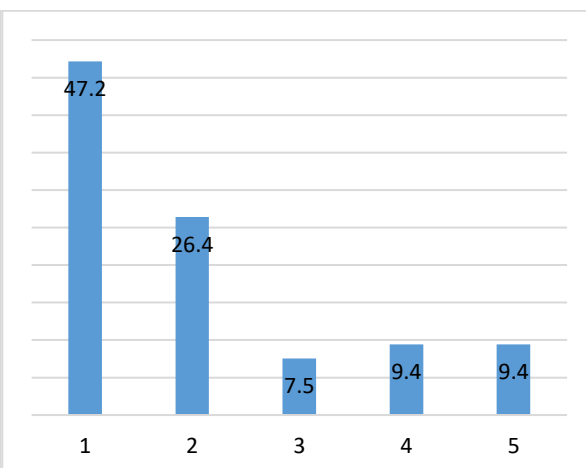
Na fakultetu smo imali aktivnosti na temu preduzetnistvo (radionice, klubovi)

	1	2	3	4	5
Na kom fakultetu studiras? drzavni	23	12	4	0	0
	59,0%	30,8%	10,3%	0,0%	0,0%
Na kom fakultetu studiras? privatni	1	3	3	2	5
	7,1%	21,4%	21,4%	14,3%	35,7%

Samim tim je ocjena učešća veoma nezadovoljavajuća kod 54,7% ispitanih (Grafikon 24), a posljedično i kompetencije 47,2% uopšte ne, 26,4% vrlo malo (Grafikon 25).

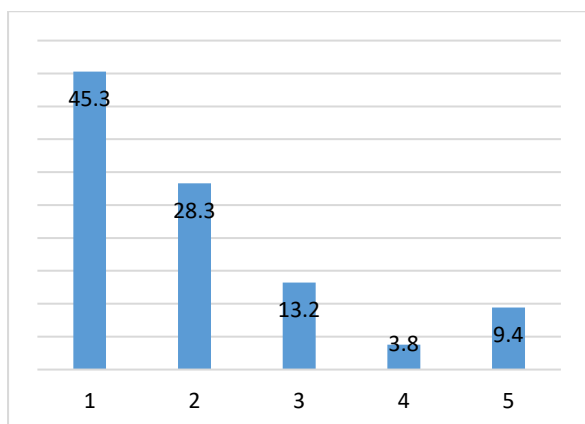


Grafikon 24: ocjena učešća

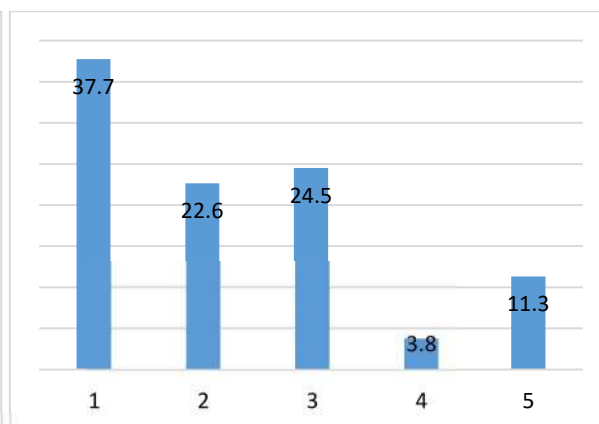


Grafikon 25: podsticanje kompetencije

Na fakultetu uopšte ne podstiču preduzetničku kompetenciju procjenjuje 45,35%, veoma malo 26,35% (Grafikon 26), a stav da im uopšte ne nude aktivnosti na temu preduzetništvo dijeli 37,7% ili vrlo malo 22,5% (Grafikon 26)

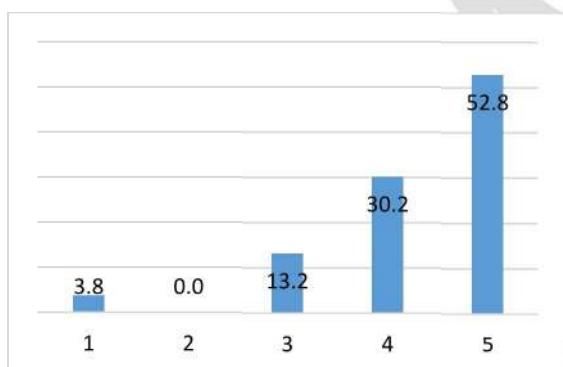


Grafikon 25: nuđenje aktivnosti

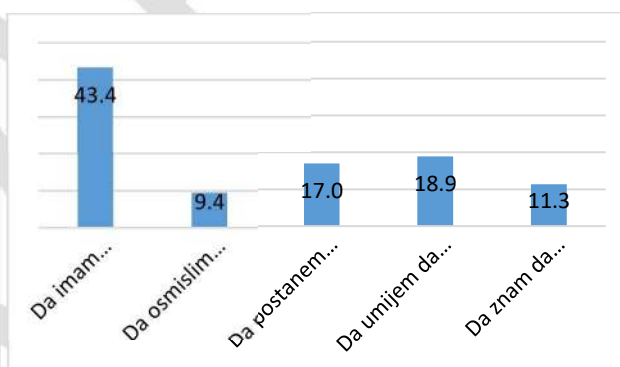


Grafikon 26: nuđenje događaja

Uprkos svemu 52,8% smatra da je izuzetno, a 30,2% veoma važno da znaju kako da budu preduzetni (Grafikon 27) i to iz razloga samopouzdanja, te da umiju da pokrenu sopstveno preduzeće (Grafikon 28).



Grafikon 27: važnost



Grafikon 28: razlog

Zanimljivo je da smo ukrštanjem dobili da žene iskazuju snažniju potrebu da budu preduzetne (Tabela 23) i to iz razloga da umiju da otvore preduzeće i vode posao (Tabela 24).

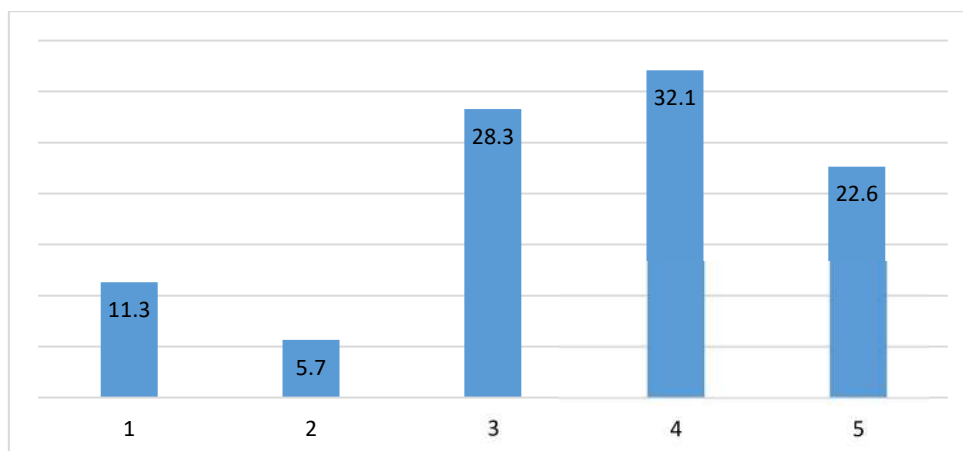
Tabela 23: važnost po polu

Vazno je da znamo kako da budemo preduzetni		1	3	4	5
Koji je tvoj pol?	muski	2	2	6	4
	Zenski	14,3%	14,3%	42,9%	28,6%
		0	5	10	24
		0,0%	12,8%	25,6%	61,5%

Tabela 24: svrha po polu

Zbog cega je tebi preduzetnistvo vazno?		Da samopouzdanje imam da vodim sopstveni posao	Da osmislim ideju	Da postanem biznismen/ka	Da umijem da otvorim svoje preduzeće	Da znam da radim posao
pol?	m	8	0	4	0	2
	Koji je tvoj pol?	57,1%	0,0%	28,6%	0,0%	14,3%
ž		15	5	5	10	4
		38,5%	12,8%	12,8%	25,6%	10,3%

Potrebu da učestvuje u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva iskazuje visoko 54,7% ispitanih (Grafikon 29), i to snažnije žene (Tabela 25), a to bi bili fakultativne aktivnosti 73,3%, događaji 73,6%, a 50,9% ne vidi potrebu da postoji predmet.



Grafikon 29: buduće učešće

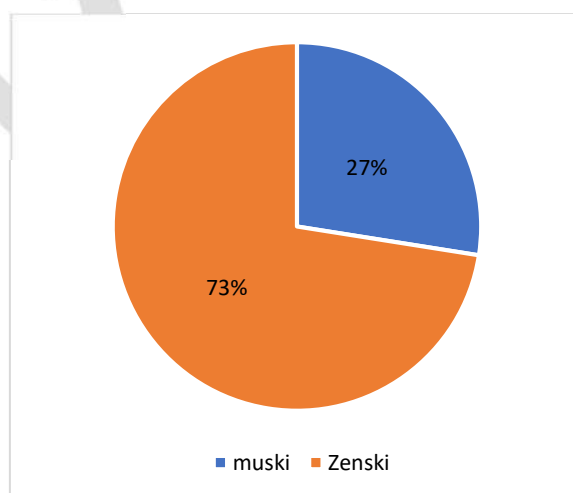
Tabela 25: buduće učešće po polu

Ucestvovao/la bih u nekoj vrsti ponudjene edukacije iz preduzetništva		1	2	3	4	5
Koji je tvoj pol?	muski	3	1	4	4	2
	Zenski	3	2	11	13	10
		21,4%	7,1%	28,6%	28,6%	14,3%
		7,7%	5,1%	28,2%	33,3%	25,6%

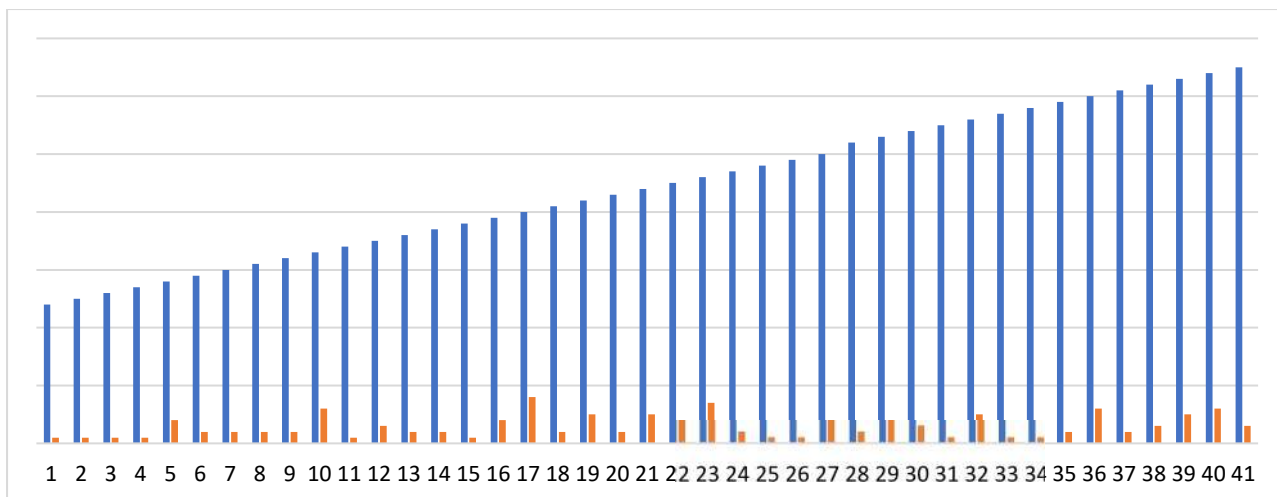
Prilog 12: Rezultati upitnik za nastavnike

S nastavnicima je primijenjen upitnik u online formatu koji je imao namjeru da nakon opštih podataka dobije informacije o primijenjenom pristupu u vezi preduzetništva, opseg kompetentnosti, iskustva, te viđenje budućih pravaca razvoja.

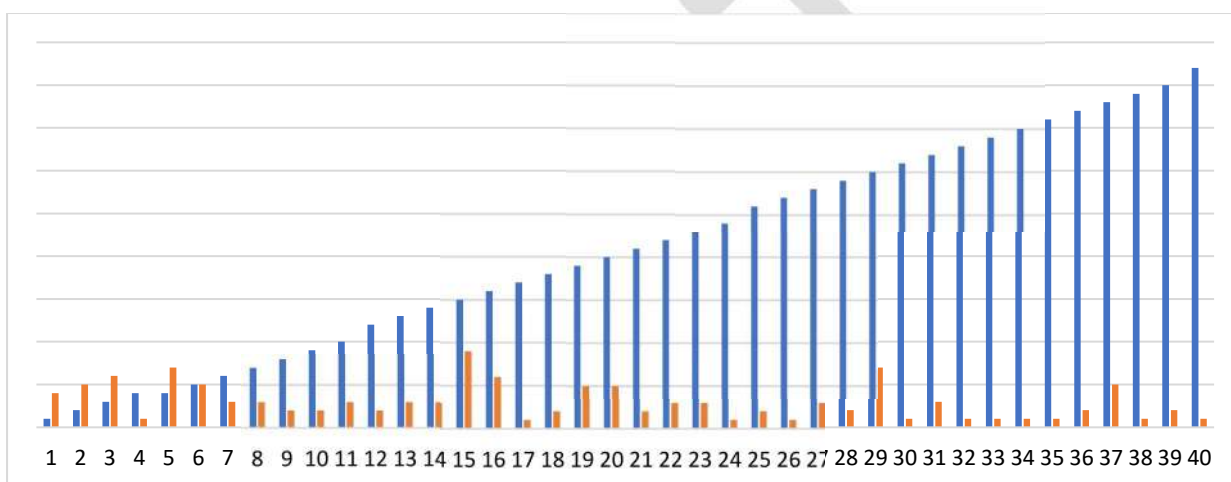
Ukupno je obuhvaćeno 120 najčešće nastavnica (Grafikon 30), što daje reprezentativnost uzorka, a od čega je dominirao broj u tridesetim i četrdesetim godinama starosti (Grafikon 31), odnosno 10-15 godina radnog staža (Grafikon 32).



Grafikon 30: Pol nastavnika

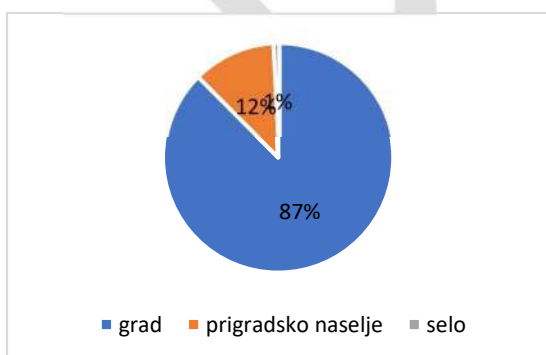


Grafikon 31: godine nastavnika

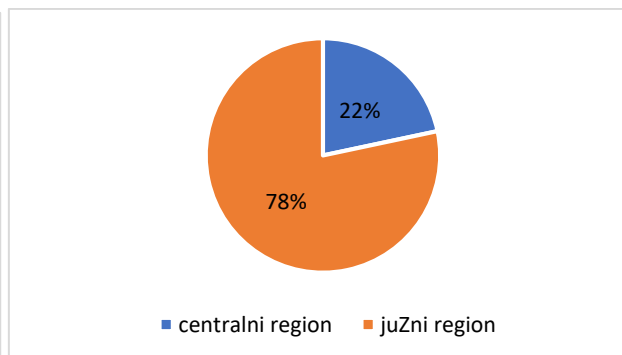


Grafikon 32: staž nastavnika

Najčešće su iz gradske sredine (Grafikon 33), potom južnog regiona, od regiona severa se nije odazvao (Grafikon 34), a što se može dovesti u vezu sa prethodnim podacima dobijenim od učenika o najmanje zastupljenosti aktivnosti u ovom regionu, uz pretpostavku o neinvolviranost nastavnika, a time i umanjenom radu s učenicima na ove teme..

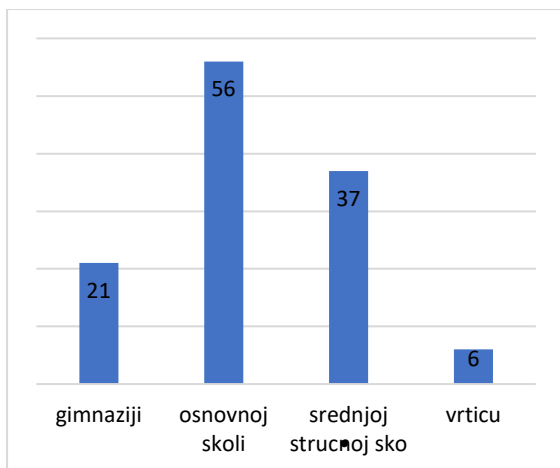


Grafikon 33: boravište nastavnika

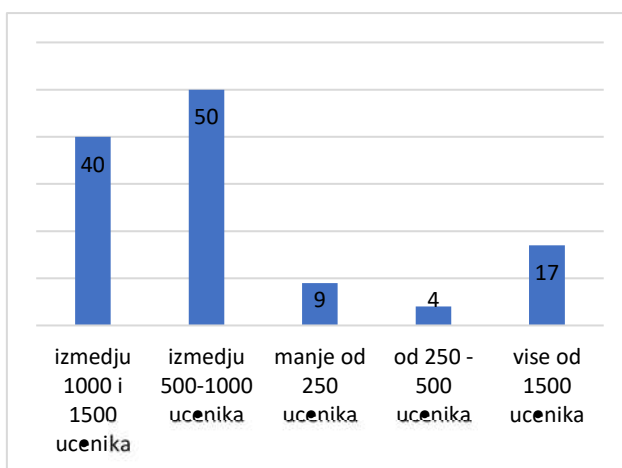


Grafikon 34: region nastavnika

Najviše ih je bilo iz osnovnih škola (Grafikon 35), a iz ustanova sa 500-1000, odnosno 1000-1500 dece/učenika (Grafikon 36).

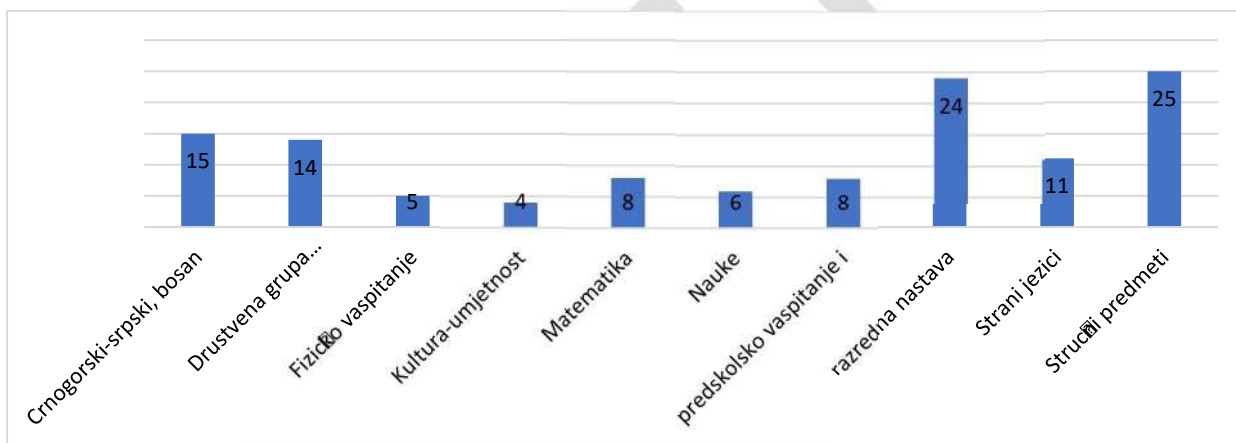


Grafikon 35: ustanova nastavnika



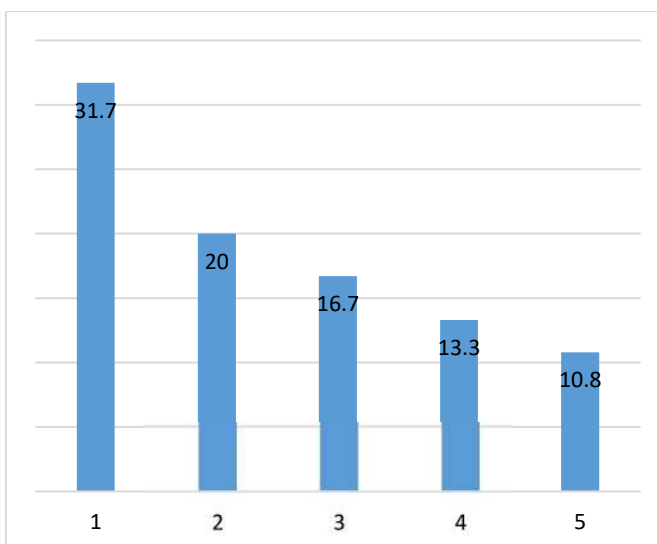
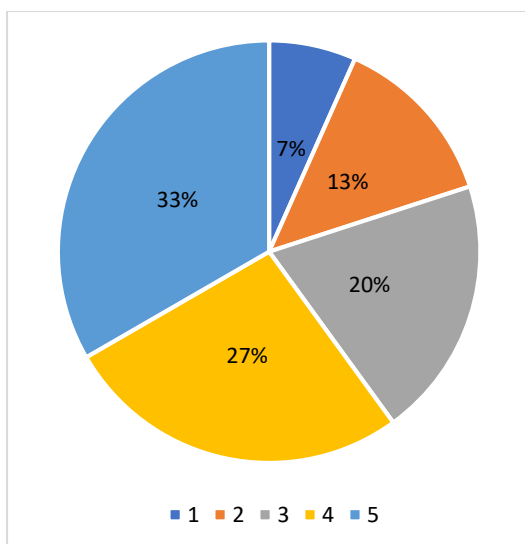
Grafikon 36: broj djece/učenika

Najčešće su iz razredne nastave, ili stručnih predmeta. (Grafikon 37)



Grafikon 37: predmeti koje predaju

U učenju, nastavi izvode teme iz preduzetništva stalno u 33%, 27% često (Grafikon 38), a prolazili su obuke za preduzetništvo 31,7% veoma, 20% značajno (Grafikon 39). Razlike postoje između regiona, pa su teme zastupljenije u južnom nego centralnom regionu, a posmatrano iz ugla obuka više su obučeni nastavnici u južnom, oni u centralnom ne upućuju na dovoljnost obuhvata, a po nivoima najmanje vrtići, gimnazije, a najviše osnovne i stručne škole (tabele 26, 27, 28).



Grafikon 38: izvode teme

Grafikon 39: obuke nastavnika

Tabela 26: teme u nastavi po regionima

U ucenju, nastavi izvodim teme iz preduzetnistva	1	2	3	4	5
U kom dijelu Crne Gore zivite?	7	6	8	3	1
centralni region	28,0%	24,0%	32,0%	12,0%	4,0%
južni region	8	19	26	21	12
Count % within U kom dijelu Crne Gore zivite?	9,3%	22,1%	30,2%	24,4%	14,0%

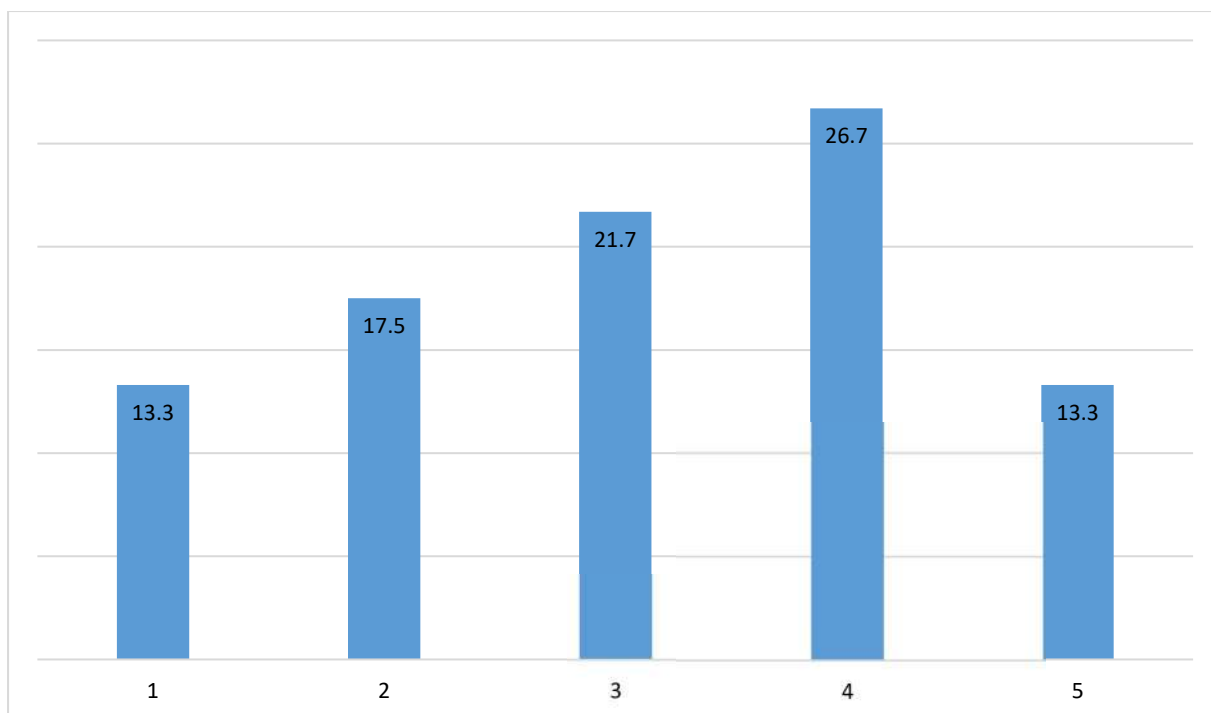
Tabela 27: obuke po regionima

Prolazio/la sam obuke za preduzetnistvo	1	2	3	4	5
U kom dijelu Crne Gore zivite?	11	8	3	3	0
centralni region	44,0%	32,0%	12,0%	12,0%	0,0%
južni region	27	16	17	13	13
Count % within U kom dijelu Crne Gore zivite?	31,4%	18,6%	19,8%	15,1%	15,1%

Tabela 28: obuke po nivoima

Prolazio/la sam obuke - preduzetnistvo	1	2	3	4	5
Radim u:	9	4	2	3	0
gimnaziji	50,0%	22,2%	11,1%	16,7%	0,0%
osnovnoj skoli	9	15	15	8	9
Count % within Radim u:	16,1%	26,8%	26,8%	14,3%	16,1%
struc?noj sko vrticu	15	4	3	5	4
Count % within Radim u:	48,4%	12,9%	9,7%	16,1%	12,9%
gimnaziji	5	1	0	0	0
osnovnoj skoli	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%

Procjenjuju da su osposobljeni za realizaciju učenja, nastave u odnosu na preduzetništvo veoma i značajno 16,3%, 17,5%, ali i nedovoljno ili uopšte ne 26,7%, 13,3% (Grafikon 40). Gledano regionalno mnogo izraženije je doživljaj kompetentnosti nastavnika iz južnog nego centralnog regiona, a što je u vezi sa obučenosti. Po nivoima najbolja je percepcija onih iz osnovnog obrazovanja, dok uprkos obukama oni iz stručnih škola nemaju dovoljno samopouzdanja (tabele 29, 30).



Grafikon 40: procjena kompetencija nastavnika

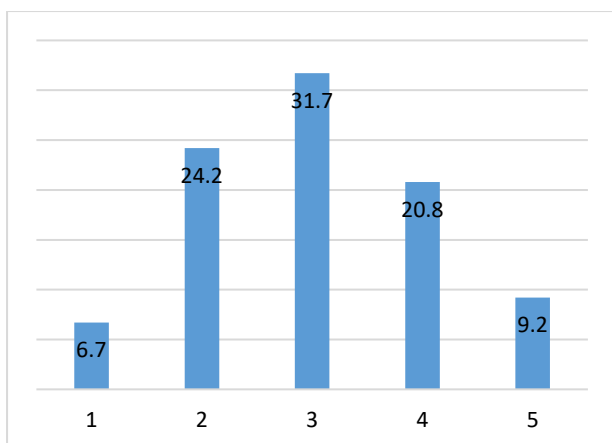
Tabela 29: samoprocjena po regionima

			Koliko ste osposobljeni za realizaciju ucenja, nastave za preduzetnistvo				
			1	2	3	4	5
U kom dijelu Crne Gore zivite?	centralni region	Count	6	9	4	6	0
		% within U kom dijelu Crne Gore	24,0%	36,0%	16,0%	24,0%	0,0%
	juZni region	Count	10	12	22	26	16
		% within U kom dijelu Crne Gore	11,6%	14,0%	25,6%	30,2%	18,6%

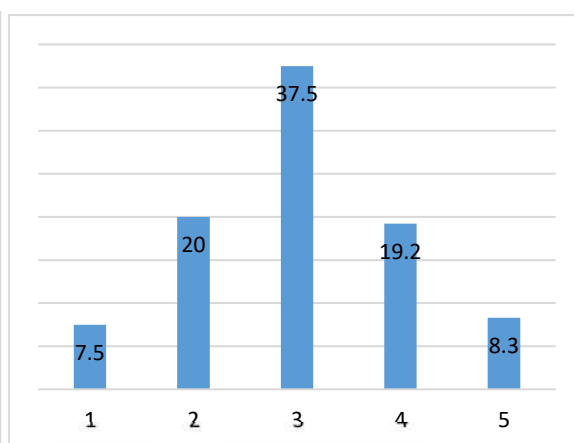
Tabela 30: samoprocjena po nivoima

			Koliko ste osposobljeni za realizaciju ucenja, nastave za preduzetnistvo				
			1	2	3	4	5
Radim u:	gimnaziji	Count	5	3	3	5	2
		% within Radim u:	27,8%	16,7%	16,7%	27,8%	11,1%
	osnovnoj skoli	Count	3	11	13	23	6
		% within Radim u:	5,4%	19,6%	23,2%	41,1%	10,7%
	srednjoj struc?noj sko	Count	4	5	10	4	8
		% within Radim u:	12,9%	16,1%	32,3%	12,9%	25,8%
	vticuu	Count	4	2	0	0	0
		% within Radim u:	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%

Stav da se đeci, učenicima u vrtićima, školama razvija preduzetnička kompetencija nastavnici daju većinom saglasnost da ona nije dovoljna u mjeri potrebnog (Grafikon 41), da sistem obrazovanja i vaspitanja uvodi preduzetništvo u nastavni i proces učenja (Grafikon 42) ima slično vrednovanje.



Grafikon 41: preduzetništvo se razvija



Grafikon 42: sistem podstiče

Ocjenu stepena u kojoj se mjeri u vrtićima, školama realizuju aktivnosti na temu preduzetništvo najviše je zastupljeno iskustvo ponekad 36,7%, rijetko 35,8%, najčešće su to: sajmovi poneka 35,8% i radionice ponekad 36,7%, a najmanje klubovi 37,5%, gostovanja nikad 15,8% i rijetko 39,2%. Ukrštanjem smo dobili da je centralni region inertniji kada su recimo radionice u pitanju, a i gostovanja su češća u južnom regionu, što govori o njihovoj izraženijoj preduzetničkoj orijentaciji (tabele 31, 32).

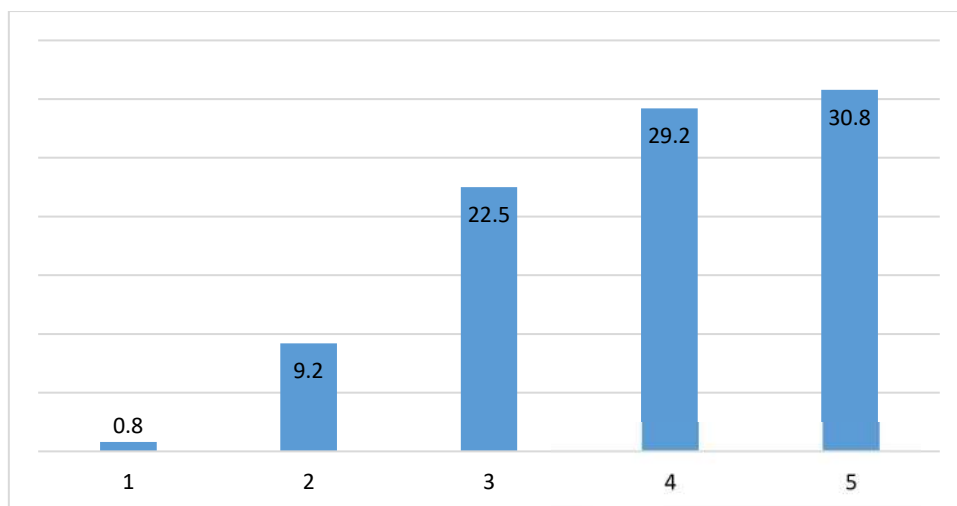
Tabela 31: samoprocjena po nivoima

U vrticima, skolama se realizuju aktivnosti na temu preduzetnistvo [radionice]				nikad	ponekad	rijetko	stalno
U kom dijelu Crne Gore zivite?	centralni region	Count	1	3	11	11	0
		% within U kom dijelu Crne Gore	3,8%	11,5%	42,3%	42,3%	0,0%
	južni region	Count	8	7	33	33	13
		% within U kom dijelu Crne Gore	8,5%	7,4%	35,1%	35,1%	13,8%

Tabela 32: samoprocjena po nivoima

U vrticima, skolama se realizuju aktivnosti na temu preduzetnistvo [gostovanja uspjesnih preduzetnika/ca]				nikad	ponekad	rijetko	stalno
U kom dijelu Crne Gore zivite?	centralni region	Count	1	7	5	13	0
		% within U kom dijelu Crne Gore	3,8%	26,9%	19,2%	50,0%	0,0%
	južni region	Count	8	12	32	34	8
		% within U kom dijelu Crne Gore	8,5%	12,8%	34,0%	36,2%	8,5%

Samim tim stav da đeca, učenici treba da imaju više aktivnosti, učenja, nastave iz preduzetništva je značajno prisutan kod nastavnika (Grafikon 43).



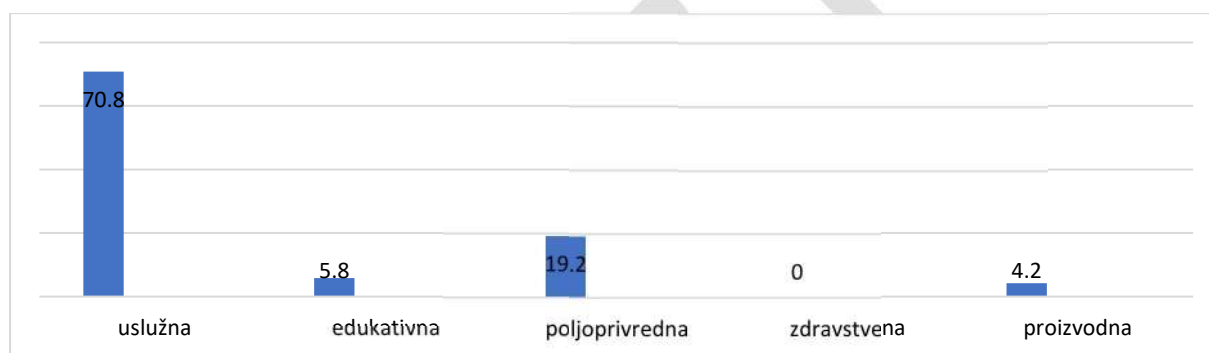
Grafikon 43: potrebno više aktivnosti

Kao glavne prepreke za preduzetničko učenje prepoznaju: Obuka nastavnika – veoma do potpuno saglasno 31,7%, Predmet koji ne postoji veoma do potpuno saglasno 32,5%, Inicijalno obrazovanje koje ne pokriva ovu oblast – 38,4% skoro potpuno saglasno, nedovoljno vremena - uopšte nije saglasno 17,5 %, a vrlo malo saglasno 38,3%, 67,5% nastavnika ne smatra da je to njihova nezainteresovanost, kao ni učenika – 65,8%, kao ni 67,5% da je to otvorenost uprave. 61,6% podrška vodećih ustanova, ali skoro 40% smatra da je promocija nedovoljna.

Prilog 13: Nalazi Upitnik MSP

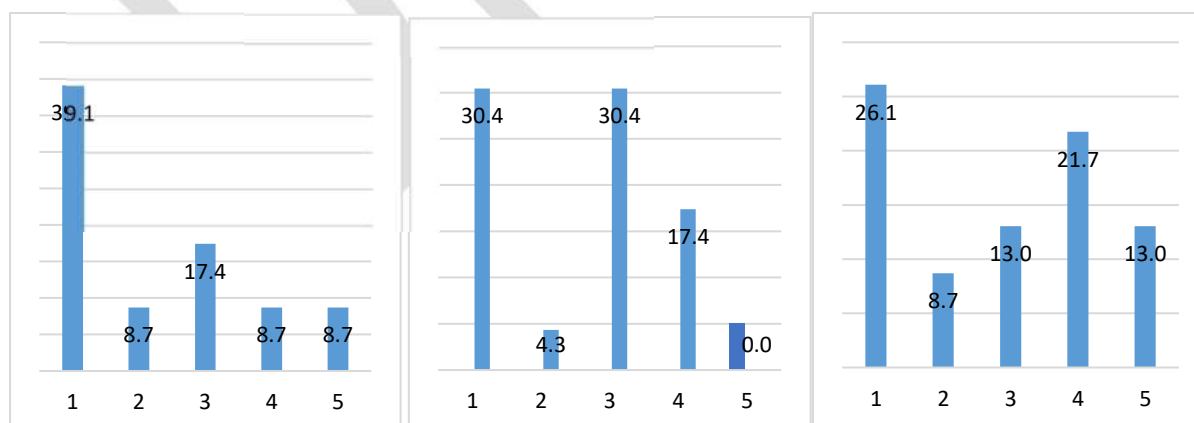
Malim i srednjim preduzećima je online upitnik bio dostupan mjesec dana, a podijeljen preko PKCG, UMPCG, te putem Baze onih podržanih od strane Kancelarije Glavnog grada. Međutim, odziv je svega 24oro od ukupno poslatih skoro 400 linkova, što ne daje mogućnost značajnijeg statističkog zaključivanja, ali da I heteroanamnestičke interpretacije. Na prvom mjestu se pretpostavlja da ne postoji dovoljno razumijevanja koncepta planiranja na dokazima, a time ni razumijevanja da se pokreće lični angažman kroz biznis planove. Takođe, moguće je i fokusiranost na kratkoročne ciljeve.

Najčešće su žene popunjavale upitnik – 81%, svi iz centralnog regiona, 91,7% iz gradske sredine, prigradskog naselja i sela po 4,2%, dok su ispitanici najčešće između 35 I 45 godina starosti. Oblast rada je najčešće uslužna djelatnost – 70,8%, edukativne – 5,8%, proizvodne 19,2%, poljoprivredne 4,2% (Grafikon 44), a najčešće rade oko 15 godina, te oko 25 godina.



Grafikon 44: vrsta djelatnosti

Obuke za preduzetništvo su prolazili stalno i veoma po 8,7%, rijetko 17,4%, djelimično 8,7%, ne uopšte 39,1% (Grafikon 45), a kvalitet obuka ocjenjuju niskim ocjenama (Grafikon 46). Ipak, samoprocjena osposobljenosti u odnosu na preduzetništvo je u pozitivnom smjeru (Grafikon 47), a 52,2% ima izuzetna doživljaj sopstvene kompetentnosti, koji ukazuje da su uspješni u poslu i samopouzdana.



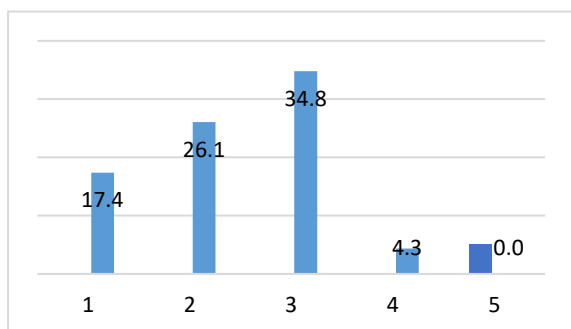
Grafikon 45: Obučeni MSP

Grafikon 46: Kvalitet obuka

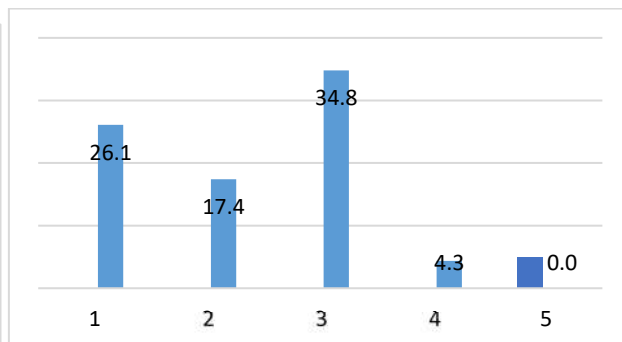
Grafikon 47: Samoprocjena obučeni MSP

Podrška vodećih ustanova po ocjeni ispitanih nije prisutna (Grafikon 48), a razlozi mogu biti što 56,5% smatra da je promovisanje izostalo, 60,9% smatra izostajućom usmjerenost i stimulativnost

ciljeva, što je komunikacija sa nadležnima – rijetka 34,8%, veoma mala 17,4%, uopšte nije prisutna 17,4% (Grafikon 49).



Grafikon 48: Podrška MSP

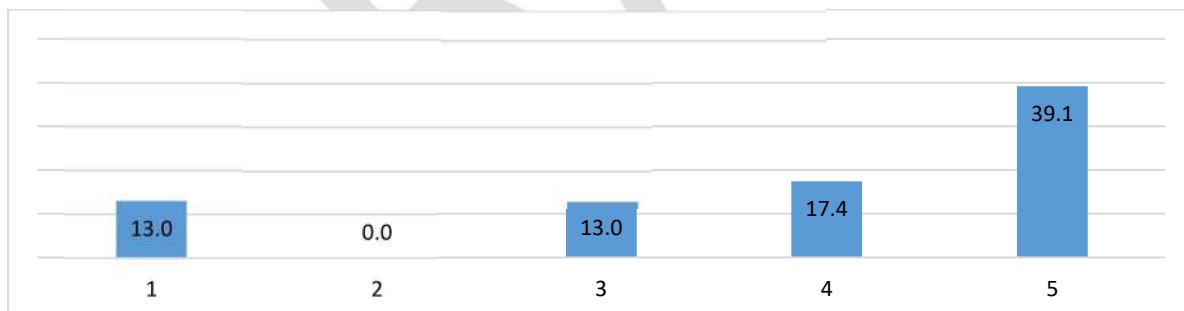


Grafikon 49: Komunikacija s nadležnima

Lični benefiti smatraju ispitanici su vidljivi prilično 30,4%, veoma 26,1%, izuzetno 13%, a u pogledu opšte dobrobiti ocjena je da su i oni izuzetni – 17,4%, snažni 21,7%, značajni 26,1%.

U pogledu toga koje su glavne prepoznate prepreke za preduzetničko učenje kao veoma prisutne njih 39,1% vidi da su to obuke, potom njih 34,8% smatra da to ipak nije nedovoljno vremena, a preko 51% razloge vidi u nezainteresovanosti, a preko 70% iskazuje stepen saglasnosti u odnosu na nedovoljnu podršku vodećih ustanova, odnosno nedovoljnu promociju.

Zainteresovanost za učešće u nekoj vrsti ponuđene edukacije iz oblasti preduzetništva je iskazalo preko 80% ispitanih (Grafikon 50), i to edukacija za pristup fondovima koji rade na umrežavanju sa institucijama i novčanu podršku, promocija i prodaja usluga, Start up, benefiti ženskog preduzetništva, savremeni mediji i digitalna pismenost, itd.



Grafikon 50: Zainteresovanost za edukacijom

Dakle, zaključci su da postoji nerazumijevanje i zatvorenost za planiranje na dokazima, moguće i iz razloga needukovanosti. Da su uglavnom orijentisani na finansijsku dobit, te da ne postoji dovoljno snažna kontrolna i savjetodavna forma rada s MSP. Da promocija i prisutnost teme nije dovoljna, niti obuhvat korskornika. Da sopstvenu i opštu dobit sagledavaju, što može biti format za podstrek.

Preporuke su snažniji mehanizmi podrške, praćenja u fazama postavljanja biznisa (početni, krizni, trajanje) koji mogu biti preuzeti s UDG, da se uvedu koncepti vršnjačkog rada, posebno kod kreiranja biznis planova, definisanja za kratkoročne, srednje ročne, dugoročne ciljeve.

Prilog 14: Izvještaj s fokus grupa – neformalni sektor

Realizovane su dvije fokus grupe, jedna sa tzv. start-up preduzećima, a druga sa malim i srednjim preduzećima. U prvom bloku fokus grupnog intervjua imali smo dvoje učesnika: proizvodnih i zdravstvenih usluga (muški i ženski pol), a u drugom bloku predstavnike (njih troje: 2 muškarca i jedna žena) proizvodnih, transportnih i zdravstvenih usluga, s pokrivenošću svih regiona (od ukupno pozvanih 5 Start-up, 8 MSP iz centralnog i južnog, odnosno 4oro iz severnog regiona). Svi su podržani za nabavku mašina koje koriste u svakodnevnom poslu.

U prvoj fokus grupi smo dobili da tokom inicijalnog-formalnog obrazovanja se nijesu susretali sa preduzetničkim znanjima, ali ni kroz neformalno obrazovanje. U odnosu na predmetnu strategiju iskazuju da nijesu upoznati s istom, dok su o nekim drugima (npr. u odnosu na MSP) čuli da postoje, ali ne i sadržinski.

Ukazuju da je njihovo iskustvo takvo da su značajno samo-centrirani: kako u pogledu sticanja znanja, pokretačkog impulsa, jer nedostaje promovisanja, fokusiranih, a istrajnih mjera. Da se susrijeću sa nesigurnošću, nerijetko odustajanjem od biznisa jer nemaju dovoljno finansijske stabilnosti.

U pogledu inicijative za biznis nema poznatih sistemskih usluga, a za komercijalne nemaju sredstava. Sve se svodi na, ličnu upornost, istrajnost. Nadalje, službe nijesu edukovane za podršku start-up, npr, u Zavodu za zapošljavanje, u inspekcijama (npr. tržišna), šifriranje djelatnosti ne prati savremene tokove i trendove, poslove u 21. vijeku.

Ukazuju na težak put do poslovanja, kako u pogledu uspostavljanja, ali i održavanja. Nijesu osnaženi, nema instruktivnog, neposrednog rada, podrške.

Nadalje, protok informacija je upitan, kao da se dešava u zatvorenom krugu, onih koji su na „izvoru“ – nije jednaka dostupnost, pa se čak javlja doživljaj „privilegovanosti“. Ukazano je na netransparentnost objavljivanja programskih poziva, nejasnoću procedura, tačnije da sama infrastruktura nije dobro postavljena, ne prati stvarne potrebe i okolnosti prakse. Sa druge strane kako da nije dobra percepcija ponude ni od samih korisnika, a što ponavlja izazov sa dobrom, jasnom komunikacijom. Kao da su ostavljeni sami sebi, ali kao svijetlu tačku prepoznaju mentorstvo, kao najbolji dio ponuđenog paketa, jer je isto održalo biznise. Mentorstvo je izvor podrške jer je praktično, iskustveno i vodi korisnika do prepoznavanja sopstvenih potreba, formulisanja ciljeva, aktivnosti, a prije svega doživljaja sigurnosti. Iskustva su i da ne postoji dovoljno kvalifikovan kadar, niti spreman da se aktivira u „privatnom“ sektoru. Nerijetko ne mogu da istovremeno rade svoj posao i posvete se procedurama, administrativnim poslovima, usavršavanju.

Ističe se uloga MER, njihov entuzijazam i posvećenost, ali koju i vide kao jedino što funkcioniše dok ostale službe ne u toj mjeri. Kao da je sistem grubo centralizovan, a što istovremeno stvara preopterećenost kod MER, njegovih pojedinaca, a sa druge posljedično nedovoljan opseg intervencija.

U drugoj fokus grupi ponavlja se neinformisanost u vezi same Strategije, ali i generalno – uglavnom se saznaje od drugih, ne direktno, najčešće onih koji su imali preduzetnička iskustva (vršnjački princip).

Neobaviještenost je snažno prisutna, kako o samim mjerama, ali i ponudama

U pogledu obuka ukazuju da je ona neophodna, ali kao dio „programskog paketa“, ciljana na konkretnog korisnika. Programski paket ne prati vremensku dimenziju nabavke.

Kao problem ukazuju (potvrđuju) centralizovanost, nedostupnost podrške, infrastrukturnu neizgrađenost. Iskustvo je rigidnost, zatvorenost i nefleksibilnost Zavoda za zapošljavanje, nefunkcionalnost mjera, tačnije mjere poput inih namijenjenih OSI su neistrajne, nestimulativne, neodržive, čak do mjere da stvaraju nepovjerenje i podozrivost. Takođe, terenski rad gotovo da ne postoji, ne praktikuje se – kao da je „kancelarijski pristup“.

Neadekvatnost i manjak radne snage je istaknut, kao i snažna prisutnost administrativnih barijera, nerazumijevanja stvarnosti i prakse. Kadar koji se školuje je opšti, nema savremene kompetencije, gubi se vrijeme na osposobljavanje – sami moraju da se time bave, a što ih usporava u sopstvenom biznisu

Nadalje, program dualnog obrazovanja nije dovoljno proširen, promovisan i funkcioniše po principu bottom up, a ne bottom down – ne oslanja se na potrebe preduzeća već se nameće u odnosu na projekcije sistema, ne daje cjelinu, već je sve kratkog daha.

Mentorstvo se i kod njih pokazalo kao dobar model, naročito kad je dobijena od iskusnih kolega.

Država je restriktivna, ne olakšava poslovanje, a jedino se ističu tim u MER koji im je „vjetar u leđa“, ali preopterećen.

Zaključci su da je:

- Neadekvatna komunikacija, informisanost
- Program stimulativan, ali ne i cjelovit jer ne obezbjeđuje obuke, niti je vremenski adekvatno upodobljen potrebama
- Sistem centralizovan, nedostaju regionalni timovi podrške
- Mentorstvo dobro postavljen i pogodan model
- Neusaglašeni institucionalni sistemi (sektor zapošljavanja, prosvjete, ekonomije)

Lista učesnika

1. PZU „Teres“ Podgorica
2. DOO „Makers“ Podgorica
3. Stomatološka ambulanta " Daković " Nikšić
4. DOO „Marković fine craft“ Podgorica
5. DOO „Milprom“, Pljevlja