



Ministarstvo  
prosvjete, nauke  
i inovacija

# STRATEGIJA

razvoja visokog obrazovanja  
Crne Gore

2024 - 2027







Ministarstvo  
prosvjete, nauke  
i inovacija

# **STRATEGIJA RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA CRNE GORE ZA PERIOD 2024-2027.**

**Podgorica, Jul 2024.**



# SADRŽAJ

1	<b>UVOD</b>	6
	1.1 Razvojna opredjeljenja	6
	1.2 Specifičnosti	7
2	<b>USKLAĐENOST S KROVNIM STRATEŠKIM DOKUMENTIMA, SEKTORSKIM STRATEŠKIM DOKUMENTIMA, MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I PROCJENA UTICAJA NA ŽIVOTNU SREDINU</b>	11
3	<b>USKLAĐENOST SA EU POLITIKAMA</b>	17
4	<b>ANALIZA STANJA</b>	20
	4.1 Analiza postojećeg stanja: EU kontekst	20
	4.1.1. Strategija Evropa 2020 i Strategija održiva Evropa 2030	20
	4.1.2. Bolonjska deklaracija i Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA)	21
	4.1.3. Obezbjedenje kvaliteta visokog obrazovanja	22
	4.1.4. Lisabonska strategija i Evropski istraživački prostor (ERA)	23
	4.1.5. Doktorski program – doktorske škole	23
	4.1.6. Akademska mobilnost	24
	4.2. Analiza postojećeg stanja: crnogorski kontekst	25
	4.2.1. Normativni okvir	26
	4.2.2. Institucionalni okvir	27
	4.2.3. Oblasti studija i broj studenata	29
	4.2.4. Studijski programi i ciklusi studija	31
	4.2.5. Aktuelni model studija	33
	4.2.6. Studijski programi	33
	4.2.7. Istraživanje i doktorske studije	35
	4.2.8. Upis na studije	37
	4.2.9. Obezbjedenje kvaliteta (QA)	38
	4.2.10. Nastava i učenje	41
	4.2.11. Praktična nastava	41
	4.2.12. Inovacije u pristupima učenju	43
	4.2.13. Inkluzivnost i ravnopravan pristup visokom obrazovanju	44
	4.2.14. Nastavno osoblje	45
	4.2.15. Akademska integritet i akademsko ponašanje	46
	4.2.16. Internacionalizacija	48
	4.2.17. Finansiranje visokog obrazovanja	49
	4.2.18. Cjeloživotno učenje (CŽU)	50
	4.2.19. Djelatnosti visokog obrazovanja povezane sa društvenim aktivnostima	52
	4.2.20. Karijerno savjetovanje	52
	4.3. Tržište rada i zapošljavanje poslije završenih studija	53
	4.3.1. Ponuda slobodnih radnih mjesta	56
	4.4. Analiza učinka prethodnog strateškog dokumenta	61
	4.4.1. Rezime postignutih rezultata	61
	4.5. Izazovi i preporuke za budući razvoj	65
	4.5. SWOT analiza	66
	4.6. Prikaz povezanosti uzroka i problema sa strateškim i operativnim ciljevima	67
5	<b>STRATEŠKI CILJEVI, OPERATIVNI CILJEVI I PRATEĆE AKTIVNOSTI</b>	69

# SADRŽAJ

6	<b>AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA CRNE GORE 2024-2027, ZA PERIOD 2024-2025. GODINE</b>	77
7	<b>FINANSIJSKA PROCJENA ZA PERIOD NA KOJI SE ODNOSI AKCIONI PLAN (2024-2025)</b>	89
8	<b>MONITORING I EVALUACIJA</b>	95
9	<b>KOMUNICIRANJE REFORMSKIH AKTIVNOSTI</b>	97
10	<b>PRILOG I - OSNOVNI POJMOVI</b>	99



# 1 UVOD

Strateško planiranje visokog obrazovanja predstavlja adekvatan pristup blagovremenom i temeljnom razmatranju najznačajnijih pitanja rada i razvoja ovog važnog segmenta savremenog društva. Prethodnu strategiju Vlada Crne Gore usvojila je 2016. godine<sup>1</sup>, a usvajanjem Završnog izvještaj o njejoj realizaciji<sup>2</sup> u januaru 2020. godine stvoreni su preduслови za planiranje novog ciklusa razvoja do 2027. godine.

Strateško planiranje razvoja visokog obrazovanja, u skladu s nacionalnim i međunarodnim politikama i prioritetima, postavlja smjernice i definiše ciljeve za održivi i dugoročni razvojni put u ovoj oblasti. Kreatori politika u visokom obrazovanju i uprave ustanova visokog obrazovanja donose obrazovne politike u skladu s globalnim promjenama, kao što su: ubrzani razvoj digitalnog podučavanja, učenja i ocjenjivanja, nezaustavljiv razvoj nove tehnologije, pandemije, masovne migracije i globalne promjene na tržištu rada.

Na temelju rezultata i preporuka prethodnog strateškog dokumenta, formulirane su jasne smjernice za izradu nove Strategije, s fokusom na sljedeće:

- Unaprijediti model praktične nastave u visokom obrazovanju, koje će obezbijediti svim studentima adekvatnu praktičnu nastavu;
- Definisati jasne kriterijume i uslove za upis na ustanove visokog obrazovanja;
- Obezbijediti sprovođenje ishoda učenja na temeljan način, kao i evaluaciju istih;
- Nastaviti s aktivnostima za unapređenje kvaliteta u visokom obrazovanju;
- Osigurati usklađenost Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja sa ESG i uključivanje iste u EQAR kroz odgovarajući proces kontrole;
- Razvijati ponudu cjeloživotnog učenja, uz praćenje kvaliteta implementacije tih programa i obezbjeđenje priznavanja neformalnog i informalnog obrazovanja;
- Dalje unapređenje u oblasti studentskog standarda;
- Internacionalizacija i usklađivanje sa EU preporukama i smjernicama iz dokumenata koji su usvojeni u procesu implementacije principa Bolonjske deklaracije, kao i drugih deklaracija čiji je Crna Gora potpisnik.

Iako je strateški dokument za period 2016-2020 donio značajne pomake u visokom obrazovanju Crne Gore, postoji potreba za dubljom analitičkom podrškom i efikasnijom implementacijom strateških mjera. Za poboljšanje kvaliteta i relevantnosti obrazovnih programa u Crnoj Gori, novi strateški dokument treba da se fokusira na dublje analize tržišta rada, evaluaciju postojećih i novih programa, pružanje veće podrške za interdisciplinarnu studije i efikasnije uključivanje povratnih informacija svih relevantnih aktera. Ove mjere omogućiće da obrazovni sistem bude fleksibilan, efikasan i u skladu s potrebama savremenog društva i ekonomije.

1 <https://www.gov.me/dokumenta/44403458-39bb-4f0a-8a23-d9b14967c3cd>

2 <https://wapi.gov.me/download-preview/52c892dc-f0f5-4705-8dc0-6f4529004233?version=1.0>



**Strategija** je rezultat realnog sagledavanja aktuelnog stanja u oblasti visokog obrazovanja i drugim oblastima s kojim je ono povezano svojom djelatnošću i ostvarenim rezultatima. Razvojni zadaci su postavljeni u skladu sa ciljevima, aktivnostima i odgovornostima za njihovu realizaciju, kako bi se na kraju planskog perioda dostiglo stanje koje se očekuje od aktivnog učešća visokog obrazovanja u potrebama društvenog razvoja.

Strategija je uvažila i postojeća dokumenta koja su usvojena u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA) i Evropskom istraživačkom prostoru (ERA) da bi se, prenošenjem dobre prakse, postigli očekivani rezultati u razvoju crnogorskog društva, na prepoznatljiv način izvršila harmonizacija s rješenjima koja važe za ove prostore i pružio neophodan doprinos za napredak Crne Gore na putu u EU.

Važno je istaći da je Radna grupa<sup>3</sup> za izradu ovog strateškog dokumenta uključila eminentne univerzitetske profesore, predstavnike ustanova visokog obrazovanja koji su angažovani kao konsultanti ili sekretari, predstavnika Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju, predstavnika privrede, predstavnika studenata i predstavnike Ministarstva. Prilikom formiranja Radne grupe vodilo se računa o potrebnoj ekspertizi iz različitih relevantnih oblasti, kao i o rodnoj izbalansiranosti.

## 1.1. Razvojna opredjeljenja

Strateški cilj Crne Gore je da razvija sistem visokog obrazovanja, istraživanja i umjetničkog stvaralaštva, koji će pospešiti i unaprijediti društveni, kulturni i ekonomski razvoj crnogorskog društva, kao društva zasnovanog na znanju sa ravnopravnim mogućnostima za sve, u skladu s principima slobode i demokratije.

Za ostvarivanje ovog cilja posebnu važnost ima akademska sloboda kao *sine qua non* odgovarajućeg funkcionisanja modernih univerziteta i napredak slobode, demokratije i vladavine prava u društvu. Ona je od vrhovne važnosti za tekuća i buduća istraživanja i univerzitetsku nastavu, jer omogućava univerzitetima da služe opštem interesu kroz uvećanje i širenje znanja i unapređenje kritičkog i nezavisnog mišljenja i njegovog izražavanja kod univerzitetskog kadra i studenata. Individualne akademske slobode izražavanja, istraživanja, objavljivanja, studiranja, predavanja i informisanja, kao i kolektivna institucionalna autonomija visokoškolskih ustanova sa pravom i obavezom da čuvaju i promovisu principe akademske slobode i nezavisnost u odlučivanju o organizaciji, finansiranju i upravljanju, uz obavezu države da poštuje i štiti akademsku slobodu i preduzima mjere i radnje radi osiguranja efektivnog uživanja ovih prava i njihovog promovisanja, predstavljaju intrinzične vrijednosti visokog obrazovanja. koje su ključne za demokratiju i vladavinu prava (up. *Preporuka Parlamentarne skupštine Savjeta Evrope br. 1762, od 30. juna 2006; Preporuka CM/Rec (2012) 7 Odbora ministara Savjeta Evrope državama članicama o odgovornosti javnih vlasti za akademske slobode i institucionalnu autonomiju*, od 20. jula 2012. godine).

Akademska sloboda podrazumijeva slobodu djelovanja i autonomiju u odnosu na spoljne nosioce društvene, političke i ekonomske moći, zasnovanu na vladavini prava, ali i unutrašnju, individualnu slobodu pripadnika akademske zajednice od zadiranja u nju od strane uprava visokoškolskih ustanova, kao krajnje važnih temeljnih principa univerziteta, jer istorijski i društveni kontekst u krajnjoj liniji određuje granice prava i sloboda kao fundamentalnih principa na kojima nauka počiva.

Dostizanje navedenog cilja primarno zahtijeva zajednički prihvaćena i integrisana načela kulture kvaliteta u organizaciji i upravljanju sistemom i ustanovama visokog obrazovanja kako bi se realizovao poželjan dinamičan koncept koji se odnosi na specifične standarde ovog sistema. U takvim uslovima moguće je sprovođenje brojnih inicijativa i ciljeva, koji proizlaze iz misije, za efektno visoko obrazovanje usklađeno s razvojnim potrebama i postignutim indikatorima kvaliteta djelatnosti.

Funkcionisanje sistema visokog obrazovanja zahtijeva održivo i stabilno finansiranje za kontinuirano osposobljavanje konkurentnog i kompetentnog kadra, što je preduslov za razvoj obrazovanja, nauke, istraživanja i umjetničkog

<sup>3</sup> Rješenjem br. 01-011/23-1759/2 od 06.03. 2023. godine, formirana je Radna grupa za izradu nacrtu Strategije, u sljedećem sastavu: Maša Stevović predsjednica, i članovi/ce: Goran Radević, Nada Vuksanović, Marko Vukašinić, prof. dr Sanja Peković, mr Dragica Andelić, mr Stefan Đurić, prof. dr Andela Jakšić Stojanović, Andrej Vukčević, Milica Kavedžić i Ksenija Đukanović.

stvaralaštva. Jednako važno je i da nadležno ministarstvo<sup>4</sup>, savjeti<sup>5</sup> i Agencija<sup>6</sup> budu osposobljeni da profesionalno realizuju zadatke koji su u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva visokog obrazovanja.

Ustanove visokog obrazovanja svoju ulogu prepoznaju i po kontinuiranom radu i rezultatima koji doprinose razvoju crnogorskog društva, očuvanju tradicije, identitetskih i drugih vrijednosti i savremenom strateškom stremjenju Crne Gore, kao građanske države.

Misija, vizija, inicijative i akcioni planovi visokog obrazovanja Crne Gore treba da budu usklađeni s globalnom EU strategijom, strategijom i dokumentima EHEA i ERA.

## 1.2. Specifičnosti

Strategija visokog obrazovanja treba da predstavlja efikasan instrument s jasno preciziranim inicijativama, ciljevima, aktivnostima i mjerama, kako bi se u planiranom vremenu od četiri godine aktuelno stanje jasno identifikovalo i vidno poboljšalo.

Imajući to u vidu treba naglasiti:

- Uslovljenost dokumentima EHEA i ERA zbog statusa obrazovanja i istraživanja u Crnoj Gori u odnosu na obaveze preuzete privremeno zatvorenim poglavljima o obrazovanju i istraživanju (Poglavlje 25 Nauka i istraživanje i Poglavlje 26 – Obrazovanje i kultura) na putu za članstvo u EU.
- Kontinuirani rad na harmonizaciji s principima Bolonjske deklaracije tako da Strategija adekvatno afirmiše preporuke i smjernice iz dokumenata koji su usvojeni u dosadašnjem razvoju Bolonjskog procesa.
- Značaj rezultata završenih eksternih provjera od strane AKOKVO čime su stvoreni preduslovi za sprovođenje tematskih istraživanja baziranih na podacima prikupljenim kroz proces reakreditacije.

Imajući u vidu navedeno, te analizu stanja sistema visokog obrazovanja u Crnoj Gori, Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2024-2027 utvrđuje sljedeće strateške ciljeve:

1. Unapređenje studijskih programa sa potrebama tržišta rada, adekvatna prepoznatljivost i kvalitacija visokog obrazovanja i unapređenje infrastrukture,
2. Unapređenje sistema visokog obrazovanja u skladu sa standardima za obezbjeđenje kvaliteta EHEA i ERA; i
3. Jačanje uloge ustanova visokog obrazovanja na međunarodnom planu.

Kako bi se ovi ciljevi postigli, Strategija je utvrdila 11 operativnih ciljeva i 43 aktivnosti za period koji obuhvata Akcioni plan.

## Osvrt na orodnjavanje strateškog dokumenta

Tokom pripreme ovog strateškog dokumenta u kontekstu orodnjavanja politike visokog obrazovanja posebno se vodilo računa o sljedećem: u cjelokupnom tekstu strateškog dokumenta zastupljen je rodno senzitivni jezik; dok su u Analizi stanja, shodno dostupnim podacima zvanične statistike, predstavljeni rodno senzitivni podaci, te u pogledu kadrovske strukture, Crna Gora ne bilježi slučaj rodne neravnopravnosti u ovoj oblasti.

4 Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija.

5 Savjet za visoko obrazovanje, Savjet za naučnoistraživačku djelatnost

6 Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja Crne Gore (AKOKVO).





## 2

## USKLAĐENOST S KROVNIM I SEKTORSKIM STRATEŠKIM DOKUMENTIMA, MEĐUNARODNIM OBAVEZAMA I PROCJENA UTICAJA NA ŽIVOTNU SREDINU

### Agenda održivog razvoja 2030<sup>7</sup>:

Agenda održivog razvoja 2030 je univerzalna strategija i od država potpisnica se očekuje da mobilišu sve resurse kako bi ciljevi bili ostvareni do 2030. godine. Agenda, sa svih 17 ciljeva, uključuje tri dimenzije održivog razvoja: ekonomski rast, socijalnu inkluziju i zaštitu životne sredine. U skladu sa UN Agendom održivog razvoja, implementiraju se strateški ciljevi Nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. godine, koja je usvojena 2016. godine. Obezbeđivanje inkluzivnog i kvalitetnog obrazovanja i promovisanje mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve je postavljen kao jedan od ciljeva, sa kojim su u potpunosti usklađeni i ciljevi Strategije razvoja visokog obrazovanja 2024-2027.

### Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2024-2027<sup>8</sup>:

U okviru Srednjoročnog programa rada Vlade, Prioritet 3 odnosi se na Zdrave i obrazovane pojedince kao temelj prosperitetnog i solidarnog društva, u okviru koga su utvrđeni ciljevi relevantni s aspekta unapređenja sistema visokog obrazovanja, a to su: cilj 14 "Izvanredno obrazovanje za izvanrednu Crnu Goru" i cilj 15 "Nauka i inovacije za pametnu, konkurentnu Crnu Goru". Ključne aktivnosti ciljeva odnose se upravo na usvajanje novog strateškog i zakonskog okvira za visoko obrazovanje. Usvajanjem ove strategije unapređuje se sistem visokog obrazovanja i podstiče integracija visokobrazovnih institucija u evropski prostor visokog obrazovanja, čime se direktno poboljšava indikator u Srednjoročnom programu rada Vlade Crne Gore.

### Program rada Vlade Crne Gore za 2024. godinu<sup>9</sup>:

U okviru reforme sistema visokog obrazovanja u 2024. godini, poseban fokus je Strategija razvoja visokog obrazovanja 2024-2027 i unaprjeđenje zakonskog okvira za funkcionisanje sistema visokog obrazovanja. Takođe, Strategija je u skladu sa zadacima koji se odnose na Plan za implementaciju programa "Garancije za mlade"; "Akcioni plan za realizaciju Strategije inkluzivnog obrazovanja 2019-2025, za 2024. i 2025. godinu"; "Program razvoja cjeloživotne karijerne orijentacije (2025-2027) i "Strategiju za reformu obrazovanja (2025-2035)".

<sup>7</sup> Ujedinjene nacije su na samitu održanom septembra 2015. godine usvojile rezoluciju A/RES/70/1 – Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sdgs.un.org/2030agenda>

<sup>8</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/ee885398-748f-48fd-912a-29bbac334bfb>

<sup>9</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/ee885398-748f-48fd-912a-29bbac334bfb>

## Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji (PPCG) 2024-2027<sup>10</sup>:

Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2024-2027, u dijelu koji se odnosi na poglavlje 26 – Obrazovanje i kultura, predviđa donošenje Strategije razvoja visokog obrazovanja 2024-2027, Zakona o visokom obrazovanju, Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o priznavanju inostranih obrazovnih isprava i izjednačavanju kvalifikacija, Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o nacionalnim stručnim kvalifikacijama i Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o obrazovanju odraslih, a unapređenje svih oblasti, koje će se zakonski regulisati su predviđene i akcionim planom ove Strategije. Ovom Strategijom se planiraju unaprijediti politike visokog obrazovanja, kako bi se na najbolji način sistem visokog obrazovanja uskladio sa evropskim standardima i preporukama.

## Program ekonomskih reformi za Crnu Goru za period (PER) 2024-2026<sup>11</sup>:

U Programu ekonomskih reformi 2024-2026. postavljene su – „Strukturna reforma 5: „Unapređenje okvira za bolju zapošljivost mladih i veći kvalitet obrazovanja” koja se odnosi na podoblasti “Obrazovanje i vještine” i “Zapošljavanje i tržište rada”. Navedena strukturna reforma se dalje razrađuje kroz dvije reformske mjere i to: Reformsku mjeru: „Uvođenje programa Garancija za mlade u Crnoj Gori”, koja se nastavlja iz prethodne godine, pri čemu je objedinjena sa mjerom br. 1: “Jačanje operativnih kapaciteta Zavoda za zapošljavanje za sprovođenje usluga i mjera putem digitalizacije” i djelimično sa mjerom br. 4 “Digitalizacija obrazovanja i razvoj digitalnih vještina” iz PER-a 2023-2025., i Reformsku mjeru: “Razvoj integrisanog pristupa povećanju kvaliteta i inkluzivnosti obrazovanja”, što korespondira sa ciljevima Strategije razvoja visokog obrazovanja 2024-2027.

## Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore do 2030. godine<sup>12</sup>:

Obrazovanje je jedan od temeljnih preduslova održivog razvoja. Vizija održivog razvoja do 2033. godine, između ostalog, utvrđuje da je Crna Gora zemlja u kojoj svi imaju jednak pristup kvalitetnom i inkluzivnom obrazovanju, na svim nivoima i tokom cijelog života. U okviru Prioritetne teme 4.1 Unapređenje stanja ljudskih resursa i jačanje socijalne inkluzije, prepoznat je strateški cilj 4.1.3. Obezbeđivanje inkluzivnog i kvalitetnog obrazovanja i promovisanje mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve. U ostvarivanju ovog cilja prioritetna je realizacija sljedećih mjera: Unaprijediti obrazovnu i naučnu komponentu u visokom obrazovanju – SDG 4 (4.3) i Unaprijediti uslove za cjeloživotno učenje, neformalno obrazovanje i obrazovanje odraslih, s fokusom na ugrožene grupe – SDG 4 (4.5). Definisanim ciljevima ove Strategije tematski se doprinosi navedenim ciljevima NSOR-a.

Na nivou indikatora učinka, strateški i operativni ciljevi ove strategije povezani su indikatorima NSOR-a, i to u dijelu unapređivanja standarda rada na ustanovama visokog obrazovanja, unapređivanja uslova za zapošljivost, te usaglašavanja sistema visokog obrazovanja sa potrebama društva i tržišta rada.

Korišćenjem alata za samoprocjenu strateških dokumenata u okviru strateške analize uticaja na životnu sredinu, utvrđeno je da Strategija razvoja visokog obrazovanja nema nikakav uticaj, ni pozitivan ni negativan, na ishode povezane sa životnom sredinom.

## Strategija pametne specijalizacije (S3) 2019-2024<sup>13</sup>:

Strategijom S3 se identifikuju osnovni zajednički ciljevi kombinacije politika, determinisani interesima vezanim za istraživačku i inovativnu djelatnost, a jedan od njih je Jačanje ljudskih resursa u oblasti istraživanja i inovacija, gdje se navodi da su ljudski resursi ključni za uspješnu implementaciju S3.me, imajući u vidu da su oni pokretač ekonomskog i društvenog razvoja. Strategija razvoja visokog obrazovanja je u skladu sa ovim ciljem, jer će stimulisanje transfera znanja omogućiti sticanje praktičnog znanja koje će ojačati kapacitete za inovacije u preduzećima. Na ovaj način,

<sup>10</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/29349d74-d332-498c-9927-3fac36e454a1>

<sup>11</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/4a9dd1c8-6ec6-4838-95bc-5b05e80f6836>

<sup>12</sup> <https://www.gov.me/en/documents/67dc487e-097d-41d2-8fd5-7827a19a1f5a>

<sup>13</sup> <https://s3.me/wp-content/uploads/2022/06/Strategija-pametne-specijalizacije-Crne-Gore-2019-2024-.pdf>

razvoj i istraživanje u ekonomskom sektoru će se poboljšati, što će doprinijeti dinamičnijem razvoju ekonomije bazirane na znanju. Nova Strategija pametne specijalizacije Crne Gore, čija je izrada otpočela 24. februara 2024. godine obuhvatiće period do 2030. godine. Takođe, Strategija pametne specijalizacije ističe značaj učešća u EU fondovima (COST, H2020, COSME, EUREKA, ERASMUS+) i integraciju Crne Gore u Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) i Evropski istraživački prostor (ERA).

### **Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026<sup>14</sup>:**

Ova strategija predstavlja alat čija je svrha da unaprijedi javne usluge i korisničko iskustvo, osnaži digitalne vještine cjelokupnog društva, smanji digitalni jaz, ali i omogući digitalnu transformaciju i efikasno upravljanje istom na nivou cijele države. Usklađenost sa ovom strategijom je na nivou Operativnog cilja 1.4 Razvoj i unapređenje digitalnih znanja i vještina crnogorskog društva, Indikatora *Procenat diplomiranih studenata studijskih programa iz oblasti IT-ja u odnosu na ukupan broj diplomiranih studenata na svim univerzitetima*, a što je povezano sa inoviranjem studijskih programa na UVO.

### **Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2022-2024<sup>15</sup>**

Strategija utvrđuje tri strateška cilja, i to: Unaprijediti razvoj preduzetničke kompetencije na svim nivoima formalnog obrazovanja, Unaprijediti realizaciju preduzetničkog učenja u okviru neformalnog obrazovanja i Povećati efikasnost funkcionisanja sistema preduzetničkog učenja. Predmetni strateški ciljevi relevantni su za oblast visokog obrazovanja, jer u cilju boljeg usklađivanja obrazovanja sa tržištem rada potrebno je razviti studijske programe i omogućiti jačanje preduzetničkih komponenti visokog obrazovanja i kapaciteta diplomiranih studenata za samozapošljavanje i preduzetništvo. Takođe, ova strategija prepoznaje značaj ERASMUS+ programa, jedan od prioriteta programa u kontekstu podrške praktičnoj obuci studenata i razvoju preduzetničkih vještina studenata.

### **Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2023-2026<sup>16</sup>**

Ova strategija utvrđuje razvojne pravce politike mikro, malih i srednjih preduzeća, a usklađenost sa Strategijom za visoko obrazovanje evidentna je na nivou Operativnog cilja 3 Razvoj savremenih znanja i vještina u MMSP, odnosno Aktivnosti *Jačanje saradnje između obrazovnih institucija i privrede u cilju usaglašavanja obrazovnih programa sa potrebama tržišta rada*.

### **Strategija socijalne inkluzije Roma i Egipćana 2021-2025<sup>17</sup>**

Ovim strateškim dokumentom je prepoznato da stvaranje uslova za pružanje kvalitetnog obrazovanja za sve građane Crne Gore predstavlja jedan od osnovnih razvojnih parametara crnogorskog društva, gdje posebni značaj mora biti pružen napretku u obrazovanju manjina čiji je položaj nepovoljan, kao što je to slučaj sa građanima romske i egipćanske zajednice. Na nivou Operativnog cilja 5: *Unaprijediti dostupnost, efektivnost i kvalitet obrazovanja za sve pripadnike romske i egipćanske zajednice kao indikator učinka izdvaja se Povećanje broja pripadnika romske i egipćanske zajednice koji upisuju visokoškolske ustanove na godišnjem nivou*. Inkluzija u visokom obrazovanju obuhvata osiguravanje finansijske podrške za student/kinje iz manje privilegovanih socioekonomskih grupa kako bi im se omogućio pristup visokom obrazovanju, kao i afirmativnu akciju prilikom upisivanja na ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

<sup>14</sup> <https://wapi.gov.me/download-preview/0c802520-e016-41ee-a6e4-7af6eb66e19d?version=1.0>

<sup>15</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/59a998e8-af01-4e54-a205-fc81584163f8>

<sup>16</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/3e145aba-089d-40bf-8bbb-6e7a91b3e873>

<sup>17</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/9c1f248f-c43d-4ce0-bf18-e5b778327e90>

## Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti za period 2022-2027<sup>18</sup>

Svaka država mora osigurati ostvarivanje prava lica s invaliditetom na obrazovanje kroz inkluzivni obrazovni sistem na svim nivoima, uključujući visoko obrazovanje. Kao ključni problem ove strategije prepoznat je pristup visokom obrazovanju uglavnom nedovoljan, pa Strategija visokog obrazovanja kroz Operativni cilj 10: *Ostvarivanje jednakosti, dostupnosti, pravičnosti inkluzivnog i kvalitetnog visokog obrazovanja za studente s invaliditetom*, kroz obuke za inkluzivne kompetencije kadra i dostupnost didaktičkih i komunikacijskih sredstava.

## Nacionalna strategija zapošljavanja 2021-2025<sup>19</sup>

Usklađenost dvije strategije utvrđuje se u oblasti podrške praktičkom obrazovanju, što je prepoznato na nivou Mjere 2.2. *Unaprjeđenje kvaliteta stručnog i visokog obrazovanja kroz unaprjeđenje praktične nastave u cilju povećanja zapošljivosti* Nacionalne strategije zapošljavanja i Operativnog cilja 5: *Primjena praktične nastave* Strategije za razvoj visokog obrazovanja.

<sup>18</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/e9659c4e-e7f6-41f2-ab98-0fd115b80601>

<sup>19</sup> <https://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2022/02/predlog-nacionalne-strategije-zaposljavanja-2021-2025-s-predlogom-akcionog-plana-zaposljavanja-za-2021-godinu.pdf>







## 3

## USKLAĐENOST SA EU POLITIKAMA

Bolonjski proces je započet usvajanjem Bolonjske deklaracije (1999). Bolonjski proces je obimna i kompleksna reforma visokog obrazovanja planirana za stvaranje jedinstvenog prostora visokog obrazovanja, koja treba da prati integraciju unutar Evropske unije. Implementacija Deklaracije je u prvoj dekadi rezultirala formiranjem Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA, 2010) da bi se stvorili uporedivi, kompatibilni i koherentni sistemi visokog obrazovanja u Evropi. Crna Gora je usvajanjem Bolonjske deklaracije 2003. godine započela usklađivanje sa EU politikama i procesima u oblasti visokog obrazovanja. Zakoni i podzakonska akta u oblasti visokog obrazovanja se u kontinuitetu usklađuju sa svim važećim dokumentima za EHEA i ERA.

Konvencija o priznavanju kvalifikacija iz oblasti visokog obrazovanja u evropskom regionu, sačinjena 11. aprila 1997. godine u Lisabonu, a proces priznavanja kvalifikacija u crnogorskom sistemu visokog obrazovanja je usklađen sa ovom konvencijom.

Strateški cilj 1, ovog dokumenta, u potpunosti korespondira sa prioritarnim oblastima za unapređenje kroz Instrument za prepristupnu pomoć IPA II. Kroz IPA II je realizovan Sektorski operativni program za zapošljavanje, obrazovanje i socijalnu politiku 2015-2017. godine (SOPEES). Aktivnosti koje su uspješno sprovedene u sklopu SOPEES-a su bile namijenjene poboljšanju kvaliteta obrazovanja, razvoju obrazovnih programa u skladu sa Nacionalnim okvirom kvalifikacija i uključivanju marginalizovanih grupa u obrazovni sistem.

Programiranje IPA III projektnih aktivnosti je trenutno u fazi pripreme, ali će u najvećoj mjeri korespondirati s akcijama, koje se odnose na plan implementacije *Garancija za mlade*, u okviru kojeg se planiraju mjere i aktivnosti za visoko obrazovanje, sa fokusom na povezivanje visokog obrazovanja i tržišta rada. Kada je riječ o IPA III, aktivnosti koje se odnose na obrazovanje naći će se u programskim godinama 2025. i 2026, a predviđena je podrška implementaciji sveobuhvatne strategije razvoja obrazovanja, nastavak rada na unapređenju stručnog obrazovanja i obrazovanja odraslih i unapređenje digitalizacije u obrazovnom sistemu.

EU je bila ključna u oblikovanju Agende Ujedinjenih naroda za održivi razvoj do 2030. donošenjem Strategije održive Evrope 2030 i izrazito je posvećena vođenju njene implementacije, unutar EU i u drugim zemljama, posebno u onima sa najvećim potrebama. Strategija razvoja visokog obrazovanja je usklađena sa ciljem *održivog razvoja UN: Kvalitetno obrazovanje*, kroz strateški cilj 2, ovog dokumenta, „Unapređenje sistema visokog obrazovanja u skladu sa standardima EHEA i ERA“, a sve aktivnosti koje su planirane radi dostizanja ovog cilja kao krajnji rezultat će imati kvalitetno obrazovanje.

U Izvještaju Evropske komisije o Crnoj Gori za 2023. godinu, u dijelu koji se odnosi na Pregovaračko poglavlje 26 Obrazovanje i kultura, uz konstataciju dobrog stepena pripremljenosti, ostvaren je određeni napredak u odnosu na preporuke iz 2022. godine. Iako se obrazovni sistem suočava sa brojnim izazovima, što pokazuju rezultati međunarodnih testova, važno je da se naporima ka efektivnoj, koherentnoj i inkluzivnoj digitalnoj transformaciji sistema obrazovanja i obuke nalaze visoko na agendi politika. U Izvještaju je prepoznato da Crna Gora nastavlja da ostvaruje napredak u međunarodnoj dimenziji ERASMUS+ programa. Jedna od preporuka, odnosila se na obavezu donošenja Strategije visokog obrazovanja, kao i Zakona o visokom obrazovanju. Donošenje oba dokumenta prepoznato je i najznačajnijim strateškim dokumentima Vlade Crne Gore – Programom rada Vlade za 2024. godinu, kao i Programom pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2024-2027.

Predviđeno je da se uspješnom realizacijom planiranih aktivnosti u okviru strateškog cilja 1 da doprinosi socijalnom i ekonomskom rastu Crne Gore, smanjenjem jaza između obrazovne ponude i potreba tržišta rada. Predviđene aktivnosti obuhvataju tri prioritetne oblasti:

1. Jačanje veza između obrazovanja i privrede, u cilju unapređenja kvaliteta procesa stručnog obrazovanja i relevantnosti obrazovnih ishoda stručnog obrazovanja, kroz razvoj i revidiranje kurikuluma zasnovanih na ishodima učenja i standardima zanimanja, unapređenje kompetencija nastavnika i unapređenje metodologije monitoringa i evaluacije osiguranja kvaliteta.
2. Cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih, u cilju kreiranja fleksibilnih i višestrukih mogućnosti prekvalifikacije i dokvalifikacije mladih i odraslih, zasnovanih na partnerstvu i strogim principima osiguranja kvaliteta u svijetlu cjeloživotnog učenja.
3. Modernizacija visokog obrazovanja u cilju ekonomskog razvoja, u cilju unapređenja kvaliteta i relevantnosti praktičnog obrazovanja i obuke u visokom obrazovanju kako bi se povećala zapošljivost i smanjio jaz u pogledu usklađenosti stečenih vještina i zahtjeva tržišta rada. Jedan od najvećih izazova je usklađenost tržišta rada i modela studija kako bi se nivoi obrazovanja po novom modelu uskladili sa sistematizacijama radnih mjesta.



## 4

## ANALIZA STANJA

## 4.1. Analiza postojećeg stanja: EU kontekst

## 4.1.1. Strategija Evropa 2020 i Strategija održiva Evropa 2030

Strateško planiranje razvoja Evropske unije (EU) započeto je donošenjem Lisabonske strategije, sa ciljem da EU u narednoj dekadi postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda svijeta, zasnovana na znanju, sposobna da ostvari održivi ekonomski rast sa većim brojem i kvalitetnijim radnim mjestima i jačom socijalnom kohezijom. Jedan od ključnih ciljeva Strategije – razvoj i unapređenje znanja – podrazumijevalo je veća ulaganja u obrazovanje, stručno usavršavanje, naučna i tehnološka istraživanja i inovacije.

Ograničeni rezultati sprovođenja Lisabonske strategije ubrzo su usloveli da se široko postavljene ciljevi redefinišu, a nakon ekonomske krize pripremljen je novi strateški okvir razvoja. Sredinom 2010. godine usvojen je dokument "Evropa 2020: strategija za pametni, održivi i inkluzivni rast", kao sveobuhvatni prikaz najvažnijih elemenata novog programa razvoja. Tri navedene prioritetne oblasti razvoja povezane su sa pet glavnih ciljeva, sedam vodećih inicijativa i deset integrisanih smjernica. Inoviran je sistem ekonomskog upravljanja, usvojeni su stabilni instrumenti praćenja ostvarivanja strateških ciljeva i jasno su podijeljene nadležnosti. Strategija je relevantna i za zemlje koje žele da postanu članice EU.

U pogledu ciljeva strategije Evropa 2020, tabela 1 se neposredno odnosi na visoko obrazovanje: povećanje procenta BDP koji se izdvaja za istraživanje i razvoj (IR) sa 1,9 na 3% i povećanje procenta stanovništva starosti od 30 do 34 godine s diplomom visokog obrazovanja sa 31% na 40%

Tabela 1. Postavljeni ciljevi EU 2020

EU ciljevi zemalja Članica	Stopa zaposlenosti, %	Istraživanje i razvoj (IR), % BDB-a	Smanjenje emisije CO <sub>2</sub> , % u odnosu na 1999.	Obnovljiva energija, %	Energetska efikasnost-smanjenje upotrebe energije, %	Prerano napuštanje škole, %	Stanovništvo sa visokim obrazovanjem u dobi od 30 do 34 godine, %	Smanjenje stanovništva u riziku od siromaštva (ili društvene isključenosti)
Osnovni cilj na nivou EU	75	3	20	20	20 povećanje energetske efikasnosti (368 Mtoe)	10	40	20.000.000 (izraženo brojem osoba)
Procijenjeno na nivou EU	73,7 – 74	2,65 – 2,72	20	20	206,9 Mtoe	10,30 -10,50	31	-

U strategiji Evropa 2020 izričito se ističe važnost programa za države kandidate i države susjede: „Strategija Evropa 2020 nije relevantna samo unutar Evropske unije, već nudi značajan potencijal zemljama kandidatima i našim susjedima i pomaže im da ubrzaju svoje reforme. Proširenje prostora na kojem se primjenjuju pravila EU kreiraju nove mogućnosti, kako za EU, tako i za njene susjede”<sup>20</sup>.

Pored navedenog, EU je bila ključna u oblikovanju Agende Ujedinjenih naroda za održivi razvoj do 2030. Najvažniji aspekti održivog razvoja prisutni su u svih deset prioriteta Junkerove komisije: zapošljavanje, rast i investicije (1); jedinstveno digitalno tržište (2); sigurnija, pristupačnija i održiva energija (3); bolje povezano i pravednije unutrašnje tržište (4); bolje povezana i pravednija ekonomska i monetarna unija (5); otvorena i fer trgovina (6); pravda i osnovna prava (7); migracije (8); jačanje uloge EU u svijetu (9); Unija demokratskih promjena (10). Od početka svog mandata (novembar 2014. godine), Junkerova komisija je uključila održivi razvoj u ključne međusektorske programe, sektorske politike i inicijative sa instrumentima za bolju regulativu. Sve procjene uticaja Komisije koje prethode zakonskim predlozima uključuju analizu društvenih, ekoloških i ekonomskih uticaja kako bi se na odgovarajući način razmotrila i uzela u obzir pitanja održivog razvoja.

Kroz svoja strateška i zakonska akta Crna Gora je prepoznala ciljeve *Strategije Evropa 2020* i *Strategije održive Evrope 2030*, posebno one koji se odnose na bolju zapošljivost, rano napuštanje obrazovanja i veći obuhvat visokim obrazovanjem. Izdvojeni izazovi za naredni period potvrđuju opredjeljenje za nastavak unapređenja obrazovanja, upravo da se odgovori potrebama unapređenja znanja, tržišta rada, povećanom zapošljavanju i održivom rastu.

#### 4.1.2. Bolonjska deklaracija i Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA)

EHEA proizlazi iz Bolonjskog procesa, započetog usvajanjem Bolonjske deklaracije (1999). Bolonjska deklaracija je definisala ciljeve koje je potrebno dostići:

1. Usvajanje lako razumljivih i uporedivih sistema kvalifikacija;
2. Usvajanje sistema baziranog na dva glavna ciklusa studija – dodiplomskom i postdiplomskom;
3. Uvođenje sistema prenosa kredita (ECTS – European Credit Transfer System);
4. Promocija mobilnosti studenata, nastavnika, istraživača i administrativnog osoblja;
5. Promocija evropske saradnje na obezbjeđenju kvaliteta; i
6. Promocija neophodnih evropskih dimenzija u visokom obrazovanju, naročito u pogledu razvoja nastavnih planova i programa, međuinstitucionalne saradnje, planova mobilnosti i zajedničkih studijskih programa, praktične obuke i naučnog istraživanja.

Implementacija Deklaracije u prvoj dekadi rezultirala je formiranjem EHEA, 2010 da bi se stvorili uporedivi, kompatibilni i koherentni sistemi visokog obrazovanja u Evropi. EHEA je vrlo široka inicijativa otvorena za sve države na kontinentu.

#### Rezime/preporuke:

- Sprovedenje sveobuhvatne reforme na principima Bolonjske deklaracije za kontinuirano unapređenje statusa i kvaliteta visokog obrazovanja.
- Ostvarivanje intenzivne međunarodne saradnje ustanova visokog obrazovanja kako bi se osnažila međunarodna konkurentnost univerziteta.
- Jačanje saradnje AKOKVO s agencijama za obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja u okviru EHEA.

<sup>20</sup> J. Kronja, Vodič kroz strategiju Evropa 2020, internet: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/...> 29.

### 4.1.3. Obezbjedenje kvaliteta visokog obrazovanja

Kvalitet visokog obrazovanja i saradnja na obezbjedenju kvaliteta predstavlja posebno značajnu reformsku oblast u skladu s Bolonjskom deklaracijom. Usvojena dokumenta adekvatno i jedinstveno regulišu postupke rada i izvještavanja u ovoj oblasti, a formirane organizacije, tijela i registri su nadležni da planiraju, sprovedu, provjeravaju i ocjenjuju postupke obezbjedenja kvaliteta ustanova i sistema visokog obrazovanja. Postignuti rezultati rada i ocjene su javno dostupni, čime se postiže transparentnost za sagledavanje svih aspekata kvaliteta visokog obrazovanja.

Poslove na obezbjedenju kvaliteta sprovodi Agencija za kontrolu i obezbjedenje kvaliteta visokog obrazovanja (AKOKVO), u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju i u skladu sa Standardima i smjernicama za obezbjedenje kvaliteta u EHEA21 (Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area, skraćeno ESG), koji su prvi put usvojeni 2005. godine, a nakon toga revidirani 2015. godine na Ministarskoj konferenciji u Jerevanu. Od njihovog usvajanja učinjen je znatan napredak u obezbjedenju kvaliteta i drugim akcijskim linijama Bolonjskog procesa, kao što je razvoj okvira kvalifikacija, priznavanja kvalifikacija i iniciranje primjene ishoda učenja, što je doprinijelo prelasku na obrazovanje usmjereno na studenta (student u težištu obrazovnog procesa). Crna Gora je ratifikovala Lisabonsku konvenciju 2004. godine i ona predstavlja polaznu osnovu za sve zemlje članice ENIC/NARIC22 mreže u koju je uključena i naša država. Jedan od osnovnih principa Lisabonske konvencije je da priznavanje kvalifikacija, radi nastavka obrazovanja, ne podrazumijeva detaljno upoređivanje studijskih programa, već ispunjavanje opštih uslova za pristup visokom obrazovanju u tim zemljama, osim ako se ne utvrdi da postoji suštinska razlika između opštih uslova pristupa u zemlji u kojoj je stečena kvalifikacija i u zemlji u kojoj se traži njeno priznavanje. Ovaj princip treba da bude jednako pihvaćen u svim ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori. U julu 2019. godine u Poznanju (Poljska) je potpisana i Deklaracija o akademskom priznavanju kvalifikacija, u cilju olakšanog priznavanja kvalifikacija i veće mobilnosti među ekonomijama Zapadnog Balkana. Takođe, u novembru 2022. godine lideri zemalja Zapadnog Balkana<sup>23</sup> na samitu u okviru Berlinskog procesa potpisali su sporazume o međusobnom priznavanju kvalifikacija u oblasti visokog obrazovanja, koji se odnose samo na javne ustanove. Ono što je uočeno kao moguća buduća aktivnost, jeste da treba razmotriti proširenje Sporazuma i na privatne ustanove visokog obrazovanja, kako bi se obuhvatile sve licencirane ustanove visokog obrazovanja.

Inovirani Evropski standardi i smjernice (ESG) usvojeni su na Ministarskoj konferenciji u Jerevanu (Jermenija) 2015. godine. Inoviranje standarda i smjernica je izvršeno da bi se unaprijedila njihova primjenjivost i da bi se isti preciznije opisali.

Ključni cilj ESG je da unificiraju sistem obezbjedenja kvaliteta u svim zemaljama, s ciljem razvoja sistema obezbjedenja kvaliteta u visokom obrazovanju. Ustanove visokog obrazovanja i agencije za obezbjedenje kvaliteta koriste ESG, kao instrukciju za razvoj sistema internog i eksternog obezbjedenja kvaliteta. Sa ESG je usklađen i EQAR<sup>24</sup> koji je nadležan za vođenje Registra agencija za obezbjedenje kvaliteta.

Sve aktivnosti obezbjedenja kvaliteta zasnivaju se na *odgovornosti i poboljšanju* koji zajedno stvaraju povjerenje u rad ustanova visokog obrazovanja. Svaki uspješno organizovan sistem obezbjedenja kvaliteta pruža informacije kako bi se ustanova i javnost uvjerali u kvalitet rada (*odgovornost*), a koristi savjete i preporuke o tome šta se može učiniti da bi se taj rad unaprijedio (*poboljšanje*). Tako su obezbjedenje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta međusobno povezani. Oni podržavaju razvoj *kulture kvaliteta* koju treba da prihvate svi učesnici sistema visokog obrazovanja (studenti, naučno-nastavno osoblje, administracija, rukovodstva i uprave ustanova).

Širenje pristupa visokom obrazovanju prilika je da ustanove iskoriste raznovrsna iskustva onih koji se upisuju na ustanove. Raznovrsnost kod pristupa i rastuća očekivanja od visokog obrazovanja zahtijevaju fundamentalnu promjenu u načinu organizovanja nastave: usmjeravanje nastave i učenja na studente, prihvatanje fleksibilnih puteva učenja i priznavanje kompetencija stečenih neformalnim obrazovanjem.

<sup>21</sup> Hrvatski prevod revidiranog ESG-ja usvojenog na Ministarskoj konferenciji u Jerevanu 14. i 15. maja 2015. godine, <https://enqa.eu> :-> esg> ESG in Croatian\_by ASHE.

<sup>22</sup> <https://www.enic-naric.net/>

<sup>23</sup> Sjeverna Makedonija, Srbija, Kosovo, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Albanija

<sup>24</sup> Registar agencija za obezbjedenje kvaliteta



**Rezime/preporuke:**

- Primjena ESG pruža uslove da se realno ocjenjuju rezultati rada; da ocjene budu transparentne i javno dostupne u cilju sagledavanja i stalnog poboljšanja kvaliteta visokog obrazovanja, kao preduslova za postizanje ciljeva obrazovanja, istraživanja, mobilnosti, saradnje i rangiranja ustanova.
- Prihvatanjem standarda i smjernica za obezbjeđenje kvaliteta pruža se mogućnost razvoja kredibilnog, međunarodno prepoznatljivog i konkurentnog visokog obrazovanja.

**4.1.4. Lisabonska strategija i Evropski istraživački prostor (ERA)**

Lisabonska strategija je već navedena kao početak strateškog planiranja EU. U kontekstu visokog obrazovanja Strategija je posebno ozvaničila važnost znanja, istraživanja i inovacija za podsticanje rasta, zapošljavanja i socijalne kohezije. Osnovna ideja je bila da se ogroman, ali suviše fragmentisan, naučnoistraživački potencijal EU integriše i koordinira, u cilju maksimalnog korišćenja njegovih kapaciteta i rezultata. Kao rezultat tih težnji stvoren je Evropski istraživački prostor (ERA).

Jedna od glavnih dimenzija ERA je promocija rodne ravnopravnosti i unapređenje inkluzivnosti, naročito u skladu sa Ljubljanskom deklaracijom o rodnoj ravnopravnosti u istraživanju i inovacijama<sup>25</sup>. Konkretno preporuke su date i za povećanje broja istraživača/ica, odnosno povećanje udjela istraživača/ica u ukupnom broju radne snage. Podsticaj je bio nužan zbog evidentnog zaostajanja broja istraživača/ica u ukupnoj radnoj snazi, naročito u industriji i drastičnog smanjenja interesovanja za bazična istraživanja (matematiku, fiziku) koje nosi rizik od pretjeranog smanjenja ljudskih resursa u ovim oblastima (penzionisanje generacija istraživača/ica bez izgleda za njihovu zamjenu). Na osnovu navedenog potrebno je jačati oblasti iz STEM<sup>26</sup> područja, a u skladu sa strateškim oblastima definisanim Strategijom pametne specijalizacije 2019-2024.

Takođe, princip Otvorene nauke postao je standard za sprovođenje istraživanja unutar ERA. Zbog brojnih prednosti koje ovaj princip pruža, i u skladu sa praksom finansiranja istraživanja u EU, ključni pravci djelovanja u Crnoj Gori treba da budu usmjereni na podršku primjeni principa otvorene nauke, dok resorno ministarstvo treba da obezbijedi pristup naučnim bazama na nacionalnom nivou za istraživače/ice sa svih ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

**4.1.5. Doktorski program – doktorske škole**

Značaj istraživanja, njihova primjena i organizacija u sistemima visokog obrazovanja predstavljen je u Salzburgskim preporukama od strane EUA (*Salzburg II Recommendations*) s osnovnim principima koji bi trebalo da doprinesu ključnoj ulozi doktorskih programa i istraživanja u Bolonjskom procesu. Preporuke su smjernice za različite prakse, a ne standardi za doktorske škole.

Polazi se od uslova da društvo znanja zahtijeva kreativne i fleksibilne istraživače za veliki broj različitih funkcija i karijera, a doktorat se sve više prepoznaje kao ključni dio tog procesa. Iz tog razloga, reforma dokorskog obrazovanja ima poseban značaj i za Evropski istraživački prostor i za Evropski prostor visokog obrazovanja<sup>27</sup>. Doktorsko obrazovanje se zasniva na istraživanjima zbog čega se bitno razlikuje od prethodnih ciklusa visokog obrazovanja. Doktorsko obrazovanje je individualno i po definiciji originalno, zbog čega studentima/kinjama dokorskih studija treba omogućiti nezavisnost i fleksibilnost za razvoj i usavršavanje. Put napretka pojedinca je jedinstven, kako u istraživačkom pogledu, tako i u pogledu profesionalnog razvoja. Konačno, dokorsko obrazovanje bi trebalo da razvijaju autonomne i odgovorne institucije, kojima je potrebna fleksibilna regulativa kako bi stvorile posebne strukture i instrumente.

<sup>25</sup> <https://www.genderportal.eu/resources/ljubljana-declaration-gender-equality-research-and-innovation>

<sup>26</sup> Nauka, tehnologija, inženjering i matematika

<sup>27</sup> Salzburgske preporuke, Izdavač prof. dr. sc. Melita Kovačević, Sveučilište u Zagrebu, 2011. [www.ttf.unizg.hr](http://www.ttf.unizg.hr) > doktorski > Salzburg\_II\_preporuke.

Preporuke objašnjavaju, tačnije savjetuju, kako urediti značajne segmente (kritičnu masu i kritičnu raznovrsnost, regrutaciju kandidata/kinja, upis i status, mentorstvo, ishode...), kao i kako ukloniti prepreke (kod finansiranja, autonomije, pravnog okvira, međusektorske saradnje) da bi doktorski programi suštinski bili uspješni.

U cilju osnaživanja privrednog rasta i jačanja povezanosti i saradnje između ustanova visokog obrazovanja i privrede potrebno je razviti programe koji se odnose na profesionalne, odnosno industrijske doktorske studije

#### Rezime/preporuke:

- Stvaranjem preduslova da se u kontinuitetu razvija istraživanje kao sastavni dio obrazovanja istraživački pristup kod mladih, da se osposobljavaju istraživači/ce i pruža podrška rastu i zapošljavanju, zasnovanim na istraživanjima i inovacijama. Pored razvoja istraživanja kao sastavnog dijela obrazovanja, neophodno je nastavni plan i program studijskih programa kontinuirano razvijati u skladu sa najnovijim istraživanjima.
- Definisan okvir i značaj doktorskih programa u institucionalnim i nacionalnim strategijama i razvijene doktorske studije preduslovi su da se odgovori novim izazovima istraživanja koja treba da zadovolje visoke standarde, podstiču razvoj društva, tržišta rada, ustanova i karijere mladih istraživača/ica.

#### 4.1.6. Akademska mobilnost

Mobilnost u EHEA (mobilnost za bolje učenje) prethodno je definisana u Strategiji mobilnosti do 2020. godine za Evropski prostor visokog obrazovanja, koja je usvojena u Bukureštu (2012)<sup>28</sup>, a obuhvata planove i ciljeve mobilnosti, polazeći od promovisanja visokog kvaliteta mobilnosti studenata/kinja, istraživača/ica, nastavnog i administrativnog osoblja. Za visoki kvalitet mobilnosti obrazovni ciljevi primarno treba da budu usmjereni na jačanje znanja, vještina i kompetencija. Unapređenjem mobilnosti sistemi visokog obrazovanja i ustanove dodatno poboljšavaju svoj rad kroz međusobno poređenje i lični razvoj ljudi u pokretu, a kulturni identitet Evrope se dodatno osnažuje. Mobilnost je značajna kako bi se osigurao kvalitet visokog obrazovanja, a takođe je važan stub za razmjenu i saradnju. Za promovisanje ciljeva mobilnosti, Strategija i „Komunike“ su izdvojili niz mjera koje treba preduzeti na institucionalnom, nacionalnom i evropskom nivou. One polaze od potreba da se pripreme strategije mobilnosti s potrebnim mjerama praćenja, da se obezbijedi otvorenost i uravnoteženost sistema visokog obrazovanja s uklonjenim preprekama za mobilnost, razvijenim sistemom obezbjeđenja kvaliteta i poboljšanim informisanjem i komunikacijom. Evropska komisija je 18. januara 2022. godine objavila „Komunike“ Evropskom parlamentu, Savjetu, Evropskom ekonomskom i socijalnom komitetu i Komitetu regija o Evropskoj strategiji za univerzitete i Preporuke Savjeta za izgradnju mostova za efektivnu evropsku saradnju u visokom obrazovanju.

Cilj Evropske strategije za univerzitete je podržati i omogućiti univerzitetima da se prilagode trenutnim izazovima kako bi mogli doprinijeti otpornosti i oporavku Evrope. Da bi univerziteti snažnije afirmisali svoju ulogu u društvu neophodna je transnacionalna saradnja zasnovana na zajedničkim vrijednostima. Dokument kao izazove identifikuje nedovoljno finansiranje, potrebu prilagođavanja brzim promjenama u pogledu znanja i vještina, nužnost povećanja inkluzivnosti, raznolikosti i rodne ravnopravnosti u visokom obrazovanju, prijetnje temeljnim i akademskim vrijednostima i konkurenciju na globalnoj sceni obrazovanja i istraživanja. Navedene izazove je neophodno prevazići kako bi univerziteti ostvarili ulogu pokretača društvenog i privrednog razvoja Evrope. Transnacionalne alijanse ustanova visokog obrazovanja, zasnovane na inicijativi Erasmus+ evropskih univerziteta, s pravnim statutom i izdavanjem zajedničkih evropskih diploma i generalizacija inicijative Evropske studentske kartice vodeće su inicijative koje promoviše ova Strategija.

Evropska dimenzija visokog obrazovanja dio je početnih ciljeva Bolonjskog procesa. Nadovezujući se na iskustva i postignuća u posljednjih 20 godina. Preporuka Savjeta o izgradnji mostova za efektivnu saradnju u evropskom visokom obrazovanju prvi je korak za prevladavanje poteškoća povezanih s pružanjem zajedničkih transnacionalnih obrazovnih aktivnosti i programa ili nedostatkom pravnog statusa alijansi evropskih ustanova visokog obrazovanja,

<sup>28</sup> Mobilnost za bolje učenje, Strategija mobilnosti do 2020. godine za Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) Bukurešt, 2012, vfs.unsa.ba > web > images > dokumenti > BOL Strateg..

s ciljem da svi "studenti/kinje, osoblje i istraživači/ice mogu imati koristi od pojednostavljene transnacionalne saradnje". Zajedničke evropske vrijednosti i transnacionalna saradnja su "temelj za razvoj kvalitetnog učenja, podučavanja i istraživanja" i doprinose "jačanju demokratskih društava".

Mogućnosti koje nude programi razmjene treba omogućiti i studentima/kinjama s invaliditetom, kroz usmjerenu podršku i motivaciju, što bi svakako doprinijelo njihovoj samostalnosti. Treba razmotriti pitanje obezbjeđivanja adekvatnih uslova (poput omogućavanja personalnog asistenta u toku trajanja razmjene), kako bi se bez oklijevanja odlučili na ovaj korak.

#### Izazovi/preporuke:

- Mobilnost prilagođena svim učesnicima i učesnicama procesa visokog obrazovanja (studentima/kinjama, istraživačima/icama u ranoj fazi, nastavnom i vannastavnom osoblju).
- Unaprijeđen sistem podrške za programe mobilnosti osobama s invaliditetom.
- Osigurano formalno priznavanje stečenih kredita i kompetencija, dobijenih studiranjem ili stručnom praksom u inostranstvu, što predstavlja podsticajnu mjeru za veće učešće u internacionalizaciji, mobilnosti i za obezbjeđenje dobrih radnih uslova za mobilno osoblje.
- Razvijena „virtuelna mobilnost“, kako bi se sticalo međunarodno iskustvo „kod kuće“.
- Unaprijeđeni mehanizmi transnacionalne saradnje ustanova visokog obrazovanja.

Pored navedenog, mobilnosti u ERA (mobilnost za istraživače) zasniva se na uspostavljanju i razvoju ambijenta koji će značajno afirmisati mobilnost istraživača/ica, a odnosi se na unapređenje zakonodavstva za prijem istraživača/ica, pristup informacijama o zapošljavanju, socijalnu zaštitu i oporezivanje, finansijsku podršku, kao i praktičnu pomoć kroz mreže centara mobilnosti (nacionalne kontakt tačke, CP).

Posebna pažnja usmjerena je na intersektorsku mobilnost (akademija–industrija). Značaj ovog segmenta mobilnosti je izdvojen uz niz preporuka (razvoj zajedničkih programa edukacije, priprema istraživača/ica u ranoj fazi razvoja karijere u oba sektora, supervizija, radni odnos, partnerstvo, uklanjanje prepreka, razvijanje mreža, obezbijeđeno finansiranje i aktivna podrška primjeni postojećih i budućih EU inicijativa, shema i instrumenata).

#### Rezime/preporuke:

- Razvijena intersektorska mobilnost i saradnja ustanova i tržišta rada omogućava racionalno povezivanje potreba obrazovanja, istraživanja i razvoja društva. Razvijena saradnja pruža uslove za značajan napredak sa nizom pozitivnih rezultata, kako za ustanove (akademije), tako i za tržišta rada (industriju), posebno za adekvatno i blagovremeno prilagođavanje dinamičnim promjenama u svim oblastima tržišta rada.

## 4.2. Analiza postojećeg stanja: crnogorski kontekst

Crna Gora je usvajanjem Bolonjske deklaracije započela usaglašavanje s EU politikom i procesima u oblasti visokog obrazovanja. Zakoni i podzakonska akta, u kontinuitetu, usklađuju se sa svim važećim dokumentima za EHEA i ERA prostore. Kontinuitet se odnosi i na izvještavanje (o usvojenim dokumentima, postignutim rezultatima, ocjenama aktuelnog stanja, izazovima) kako bi nadležna EU tijela sagledala sve aspekte i potvrdila usaglašenost sa EU dokumentima i planovima, vodeći računa da su u oblasti obrazovanja dokumenti prepoznati kao „soft law“ i da zemlja mora voditi računa o specifičnostima svog sistema. Ocjene realnog stanja sadrže izvještaji Evropske komisije.

Nadalje, programiranje IPA III projektnih aktivnosti će u najvećoj mjeri korespondirati s Planom implementacije Garancija za mlade, u okviru kojeg se planiraju mjere i aktivnosti za visoko obrazovanje sa fokusom na povezivanje visokog obrazovanja i tržišta rada.

Evropska komisija je pokrenula na Digitalnoj skupštini u Sofiji (2018)<sup>29</sup> Digitalnu agendu i digitalni evropski istraživački prostor za zemlje Zapadnog Balkana. Cilj agende je da podrži tranziciju regiona u digitalnoj ekonomiji i ostvari digitalnu transformaciju, kao uslov za brži ekonomski rast, veću zaposlenost i bolje usluge. Važni segmenti izdvojeni u Agendi su ulaganja u širokopojasnu povezanost, povećanje sajber sigurnosti, povjerenje i digitalizaciju industrije, jačanje digitalne privrede i društva i podsticanje istraživanja i inovacija. Digitalna agenda treba da izgradi nacionalne istraživačke kapacitete i razvije najsavremeniju e-infrastrukturu na Zapadnom Balkanu i integriše ih u digitalni evropski istraživački prostor. Na ovaj način će se novoj generaciji istraživača/ica i inženjera/ki omogućiti izvrsna obuka i interdisciplinarna saradnja širom Evrope.

Evropski institut za inovacije i tehnologiju (EIT) je važna institucija u Evropi koja snažno i kontinuirano podržava inovacije i transformiše evropski inovacioni ambijent, povezujući ključne aktore inovacija (startapove, istraživačke centre, univerzitete, mala i srednja preduzeća, inkubatore i akcelerateore). Crna Gora je pridružena zemlja EIT RIS-a. Kroz EU program (Horizont za period 2021–2027) ovaj Institut će imati povećan budžet, a jedan od njegovih fokusa će biti širenje regionalnog uticaja, uključujući zemlje Zapadnog Balkana.

*ERA Chairs* je afirmacija izvrsnosti u istraživačkim institucijama. Projekat pruža mogućnost da se povezuju stvaraoци sa dokazanom istraživačkom izvrsnošću i upravljačkim vještinama na univerzitetima i ostalim istraživačkim institucijama u zemljama koje razvijaju potencijal za izvrsnost u istraživanju. Cilj projekta je da se privuku i održe visokokvalitetni ljudski resursi pod rukovodstvom vrhunskog istraživača („Nosoci ERA stolice“), a istovremeno da se implementiraju strukturne promjene neophodne za postizanje održive izvrsnosti.<sup>30</sup>

*EU4TECH PoC WB* je program specijalizovane podrške za 40 projekata baziranih na tehnologijama, sa najboljim izgledima za uspjeh, koji su razvijeni u naučnoistraživačkim ustanovama ili mikro, malim i srednjim preduzećima iz zemalja Zapadnog Balkana i koji su u stadijumu provjere koncepta (*Technology Readiness Level 3*)<sup>31</sup>. Projekat pruža mogućnost da se radi s ekspertima iz EU ili regiona koji imaju visok nivo ekspertize, kako bi se pomogla, provjerila i zaštitila sopstvena tehnologija, razvio čvrst poslovni model i projekat ponudio tržištu. Za projekat su kvalifikovani timovi s univerziteta, instituta, malih i srednjih preduzeća ili startapova, iz Albanije, Bosne i Hercegovine, Kosova, Crne Gore, Sjeverne Makedonije i Srbije.

Konkretni ciljevi i ostvareni rezultati prikazani u dijelu *Rezime za postignute rezultate u prethodnom periodu* prate ciljeve i preporuke (standarde, smjernice) izdvojene u poglavlju 4.1.1. Izazovi koje treba rješavati odnose se na sve faze visokog obrazovanja (od planiranja karijere i upisa do zapošljavanja i ispunjenosti očekivanja), nadležne organe i tijela, kao i ostale aktore koji učestvuju u visokom obrazovanju. Zbog toga će se u nastavku prikazati analiza aktuelnog stanja u Crnoj Gori na osnovu koje se mogu definisati ciljevi i aktivnosti, a posebno pratiti i ocjenjivati njihova realizacija.

#### 4.2.1. Normativni okvir

Zakonodavni okvir za sprovođenje visokog obrazovanja u Crnoj Gori utvrđen je matičnim Zakonom o visokom obrazovanju<sup>32</sup> („Službeni list Crne Gore“, br. 44/2014, 52/2014, 47/2015, 40/2016, 42/2017, 71/2017, 55/2018, 3/2019, 17/2019 - drugi zakon, 47/2019, 72/2019, 74/2020, 104/2021, 86/2022, 86/2022-I i 125/2023.) koji uređuje osnove visokog obrazovanja, uslove obavljanja djelatnosti, vrste studijskih programa, načela organizacije ustanova koje obavljaju ovu djelatnost, prava i obaveze akademskog osoblja i studenata, obezbjeđivanje kvaliteta, finansiranje visokog obrazovanja, kao i druga pitanja od značaja za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja.

Zakon je pretrpio više izmjena i dopuna, u cilju usaglašavanja s razvojnim potrebama visokog obrazovanja. Njegov značaj ogleda se u naporima da se visoko obrazovanje približi evropskim sistemima, odnosno da se posebna pažnja posveti evropskoj dimenziji obrazovanja, zasnovanoj na principima Bolonjske deklaracije, ne zapostavljajući

<sup>29</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_18\\_4242](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_4242).

<sup>30</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/era-chairs>.

<sup>31</sup> <http://www.gov.me/en/search/224008/EU4TECH-Proof-of-Concept-call-for-project-proposals-launched.html>.

<sup>32</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/f42d2128-2514-423f-8338-b596f2a85b7a>

nacionalnu tradiciju koja nije protivurječna ovim principima<sup>33</sup>. Pored navedenih intervencija, Ministarstvo je prepoznalo potrebu za značajnijim zakonskim izmjenama.

Od posebnog značaja za oblast visokog obrazovanja su i:

- Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija;
- Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama;
- Zakon o obrazovanju odraslih;
- Zakon o priznavanju inostranih kvalifikacija za obavljanje regulisane profesije;
- Zakon o priznavanju inostranih obrazovnih isprava i izjednačavanju kvalifikacija;
- Zakon o stručnom osposobljavanju lica sa stečenim visokim obrazovanjem;
- Zakon o akademskom integritetu i
- Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti.

Pored navedenih zakona, od izuzetne važnosti su i podzakonska akta koja regulišu funkcionisanje visokog obrazovanja (*strategije, uredbe i pravilnici*)<sup>34</sup>. Posebno treba naglasiti da je Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja pripremila podzakonska akta koja regulišu postupke akreditacije studijskih programa uključujući i programe cjeloživotnog učenja, kao i postupak reakreditacije ustanova visokog obrazovanja<sup>35</sup>.

Zakonski osnov koji uređuje oblast obezbjeđenja kvaliteta čini Zakon o visokom obrazovanju, u skladu sa kojim je prepoznat i usvojen podzakonski akt „Pravilnik o postupku akreditacije studijskih programa, sadržaju i obliku sertifikata o akreditaciji“. Imajući u vidu da reakreditacijski postupak nije detaljno razrađen odredbama Zakona o visokom obrazovanju, AKOKVO je donijela Pravila o postupku reakreditacije ustanova visokog obrazovanja; Standarde i smjernice za akreditaciju studijskih programa; Standarde i smjernice za reakreditaciju ustanova visokog obrazovanja; Pravila o postupku akreditacije programa cjeloživotnog učenja; Standarde i smjernice za akreditaciju Agencije za obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja; Pravila o sadržaju ankete za studente i osnovne odredbe; Poslovnik o radu Komisije za akreditaciju studijskog programa, kao i set pratećih obrazaca i zahtjeva za sprovođenja postupaka akreditacije i reakreditacije; Pravila o sadržaju i načinu vođenja registra akreditovanih studijskih programa i reakreditovanih ustanova visokog obrazovanja; Internu proceduru za sprovođenje postupka reakreditacije ustanove visokog obrazovanja i Internu proceduru za sprovođenje postupka akreditacije studijskog programa.

#### 4.2.2. Institucionalni okvir

Institucionalni okvir visokog obrazovanja čine:

- Skupština Crne Gore je zakonodavni organ odgovoran za usvajanje zakona vezanih za visoko obrazovanje.
- Vlada Crne Gore, kao izvršni organ odgovoran za upravljanje unutrašnjom i spoljnom politikom, predlaže zakone iz oblasti visokog obrazovanja Skupštini. Takođe, usvaja Strategiju za razvoj visokog obrazovanja i druga strateška dokumenta značajna za funkcionisanje sistema visokog obrazovanja i podsticanje njegovog razvoja.
- Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija je nadležan resor Vlade za oblast visokog obrazovanja. Ministarstvo vrši pripremu predloga zakona, drugih propisa i opštih akata iz oblasti visokog obrazovanja, a bavi se i izradom, praćenjem i organizacijom evaluacije strateških dokumenata od značaja za razvoj i unapređenje sistema visokog obrazovanja.

<sup>33</sup> Virgilio Meira Soares, Mišljenje na Nacrt zakona o visokom obrazovanju Republike Crne Gore, Lisabon, 28. jul 2003.

<sup>34</sup> [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/legislation-45\\_me](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/legislation-45_me).

<sup>35</sup> <https://akokvo.me/pravilnici/>

- Savjet za visoko obrazovanje je savjetodavno tijelo Vlade Crne Gore za oblast visokog obrazovanja, koji vrši poslove unapređivanja i razvoja visokog obrazovanja. Čini ga sedam članova, koje imenuje i razrješava Skupština Crne Gore, na prijedlog Vlade.
- Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja vrši poslove na obezbjeđenju kvaliteta u visokom obrazovanju u skladu sa evropskim standardima i smjernicama. Agenciju osniva Vlada, ima svojstvo pravnog lica i obavlja poslove od javnog interesa.
- Visoko obrazovanje ostvaruju ustanove visokog obrazovanja koje su licencirane, u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju. Ustanove su: univerzitet, fakultet, umjetnička akademija i visoka škola i mogu biti osnovane kao javna ili privatna ustanova.

Visoko obrazovanje se dominantno odvija na univerzitetima i samostalnim fakultetima. U ovom trenutku, postoje četiri univerziteta i tri samostalna fakulteta. Nazivi ustanova, njihov status i godina osnivanja prikazani su u tabeli 2.

Tabela 2. Licencirane ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori<sup>36</sup>

Univerziteti				
	Naziv ustanove	Sjedište	Status ustanove	Godina osnivanja
1.	Univerzitet Crne Gore	Podgorica	Državni univerzitet	1974.
2.	Univerzitet Mediteran	Podgorica	Privatni univerzitet	2006.
3.	Univerzitet Donja Gorica	Podgorica	Privatni univerzitet	2010.
4.	Univerzitet Adriatik	Bar	Privatni univerzitet	2017.
Samostalni fakulteti				
1.	Fakultet za poslovni menadžment	Bar	Samostalni privatni fakultet	2005.
2.	Fakultet za državne i evropske studije	Podgorica	Samostalni privatni fakultet	2006.
3.	Fakultet za crnogorski jezik i književnost	Cetinje	Samostalni državni fakultet	2014.

*Univerzitet Crne Gore* je jedini državni univerzitet i najstarija ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Formiran je objedinjavanjem tadašnjih obrazovnih i naučnoistraživačkih organizacija u Crnoj Gori (1974). U periodu do 2003. godine (donošenja zakona koji je implementirao principe Bolonjske deklaracije) bio je i jedina ustanova visokog obrazovanja. Trenutno, u sistemu visokog obrazovanja Crne Gore djeluju 4 univerziteta, od čega jedan državni i tri privatna. Pored univerziteta, reakreditovana su i tri samostalna fakulteta, od čega dvije privatne ustanove visokog obrazovanja, a jedna državna.

U pogledu rukovodećih pozicija na Univerzitetu Crne Gore, poslednji podaci su ohrabrujući u pogledu rodno senzitivne strukture, te pokazuju da je odnos rukovodilaca i rukovoditeljki 13:09. Ipak, promocija žena na rukovodećim pozicijama ostaje jedan od prioritet.

#### Rezime/preporuke:

- **Visoko obrazovanje u Crnoj Gori organizuje se na četiri univerziteta i tri samostalna fakulteta (ukupno sedam ustanova).**
- **Pristupanje samostalnih fakulteta univerzitetima ima niz afirmativnih efekata u odnosu na samostalne ustanove kod upravljanja, realizacije procesa obrazovanja i istraživanja, kao i prenošenja dobre prakse, a posebno imajući u vidu da se doktorske studije i izbor u akademska zvanja jedino mogu organizovati u okviru univerziteta.**
- **U posljednjih sedam godina nije bilo osnivanja samostalnih ustanova visokog obrazovanja, ali je AKOKVO akreditovala nove studijske programe.**

<sup>36</sup> Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija <https://www.gov.me/mps>

### 4.2.3. Oblasti studija i broj studenata

U ovom dijelu dat je tabelarni prikaz podataka o organizacionoj strukturi ustanova i ukupnom broju studenata/kinja na ustanovama.

Tabela 3. Oblasti obrazovanja za koje su organizovani studijski programi, ukupan broj organizacionih jedinica i broj studenata/kinja na ustanovama u Crnoj Gori

	Naziv ustanove	Oblasti obrazovanja (broj i naziv) prema ISCED klasifikaciji od 2011.	Broj organizacionih jedinica	Broj studenata
1.	Univerzitet Crne Gore	1 Obrazovanje 2 Umjetnost i humanističke nauke 3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 5 Prirodne nauke, matematika i statistika 6 Informaciono-komunikacione tehnologije 7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije 8 Poljoprivreda 9 Zdravstvo i socijalna zaštita 10 Usluge	19 fakulteta 1 akademija 3 instituta	18000
2.	Univerzitet Mediteran	2 Umjetnost i humanističke nauke 3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 6 Informaciono-komunikacione tehnologije 10 Usluge	6 fakulteta	1000
3.	Univerzitet Donja Gorica	2 Umjetnost i humanističke nauke 3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 5 Prirodne nauke, matematika i statistika 6 Informaciono-komunikacione tehnologije 7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije 8 Poljoprivreda 10 Usluge	12 fakulteta 2 centra	3000
4.	Univerzitet Adriatik	3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije 10 Usluge	7 fakulteta	1535
Samostalni fakulteti				
1.	Fakultet za poslovni menadžment	3. Društvene nauke, poslovanje i pravo	1 fakultet	450
2.	Fakultet za državne i evropske studije	3. Društvene nauke, poslovanje i pravo	1 fakultet	180
3.	Fakultet za crnogorski jezik i književnost	2. Umjetnost i humanističke nauke	1 fakultet	142
Ukupan broj studenata:				24307

Rezultati prikazani u tabeli 3 pokazuju:

- Univerzitet Crne Gore predstavlja najveću ustanovu sa studijama organizovanim iz svih oblasti (sistematizovanih u ISCED klasifikaciji), fakultetima i akademijom kao organizacionim cjelinama, koji realizuju nastavu i istraživanje i tri instituta za namjenska istraživanja. Na Univerzitetu studira oko 18 000 studenata/kinja, što predstavlja 75% ukupnog broja studenata u Crnoj Gori.
- Na Univerzitetu Donja Gorica studira oko 3000 studenata/kinja na programima iz osam oblasti obrazovanja (ISCED klasifikacija). U svom sastavu ima 12 fakulteta.
- Na Univerzitetu Mediteran studira oko 1 000 studenata/kinja na programima iz pet oblasti obrazovanja (ISCED klasifikacija). U svom sastavu ima 6 fakulteta.
- Na Univerzitetu Adriatik studira oko 1 500 studenata/kinja na programima iz četiri oblasti obrazovanja (ISCED klasifikacija). U svom sastavu ima osam fakulteta.
- Na samostalnim fakultetima studira oko 3% ukupnog broja studenata na programima iz oblasti društvenih nauka, poslovanja i prava i humanističkih nauka.

Rodno disagregirani podaci prema broju upisanih studenata u prethodne tri godine prikazani su u tabeli koja slijedi.

Tabela 4. Upisani i diplomirani student, prikazano po polu (2021, 2022, 2023)<sup>37</sup>

<b>2021.</b>	<b>Upisani</b>	16883		<b>Diplomirani</b>	2759	
	M	7119	42.17%	M	1125	40.78%
	Ž	9764	57.83%	Ž	1634	59.22%
<b>2022.</b>	<b>Upisani</b>	17679		<b>Diplomirani</b>	2430	
	M	7776	43.98%	M	955	39.30%
	Ž	9903	56.02%	Ž	1475	60.70%
<b>2023.</b>	<b>Upisani</b>	18403		<b>Diplomirani</b>	3084	
	M	8233	44.74%	M	1178	38.20%
	Ž	10170	55.26%	Ž	1906	61.80%

U okviru tabele dat je prikaz iz kojeg se može zaključiti da je od 2021 do 2023. godine broj upisanih i diplomiranih žena veći od broja upisanih i diplomiranih muškaraca, te s tim u vezi može se zaključiti da su podaci rodno disagregirani.

#### Rezime/preporuke:

- **Oko 50 fakulteta realizuje nastavu i istraživanje kao organizacione cjeline univerziteta ili samostalne ustanove. Organizacija Univerziteta Crne Gore rezultat je razvoja iz perioda kada su fakulteti imali drugačiji status, a organizacija ostalih univerziteta slijedila je ovaj koncept.**
- **Ukupan broj studenata/kinja na ustanovama u Crnoj Gori je 24307. U odnosu na ukupnu populaciju stanovništva Crne Gore (oko 622000) broj studenata je iznad 4%, od čega je više od 3% na Univerzitetu Crne Gore. Budući da jedan broj studenata/kinja odlazi na studije u inostranstvo (u zemlje regiona i EU), smatra se da ukupan broj studenata/kinja može dostići 4,5%.**
- **S obzirom na kretanja pokazatelja broja mladih i stanovnika nije realno očekivati da se ovakvi odnosi izmijene u periodu za koji se donosi Strategija.**

<sup>37</sup> Uprava za statistiku, MONSTAT



#### 4.2.4. Studijski programi i ciklusi studija

U dijelu koji slijedi dat je tabelarni prikaz studijskih programa po oblastima obrazovanja i ciklusima studija za koje se organizuje nastava na ustanovama visokog obrazovanja. Podaci pokazuju da su studijski programi akreditovani za sve oblasti obrazovanja (po ISCED klasifikaciji), a kod obrazovnih grana nedostaje veterina. Drugi ciklus (master studije) organizuju se za sve oblasti gdje su organizovane osnovne studije. Treći ciklus studija (doktorske studije) na Univerzitetu Crne Gore oganizovan je za sve naučne discipline. Na ostalim univerzitetima treći ciklus studija je organizovan za društvene nauke, poslovnu administraciju i pravo.

Tabela 4. Pregled pripadnosti studijskih programa oblastima i ciklusima

Oblasti obrazovanja (broj i naziv) prema ISCED klasifikaciji (2013)	Uže oblasti	Studijski programi po ciklusima studija		
		I	II	III
<b>Univerzitet Crne Gore</b>				
1 Obrazovanje 2 Umjetnost i humanističke nauke 3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 5 Prirodne nauke, matematika i statistika 6 ICT 7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije 8 Poljoprivreda 9 Zdravstvo i socijalna zaštita 10 Usluge	Obrazovanje učitelja	+	+	
	Umjetnost	+	+	
	Humanističke nauke	+	+	+
	Društvene i biheviorističke nauke	+	+	+
	Novinarstvo i informacije	+	+	+
	Poslovna administracija	+	+	+
	Pravo	+	+	+
	Biologija	+	+	+
	Fizičke nauke	+	+	+
	Matematika i statistika	+	+	+
	Kompjuterske nauke	+	+	+
	Inženjerstvo	+	+	+
	Proizvodnja i obrada	+	+	+
	Poljoprivreda	+	+	+
	Veterina			
	Zdravstvo	+	+	+
	Socijalne usluge	+	+	+
Lične usluge	+	+	+	
Usluge prevoza	+	+		
Zaštita životne sredine	+	+	+	
<b>UNIVERZITET MEDITERAN</b>				
	Lična zaštita	+	+	+
2 Umjetnost i humanističke nauke 3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje 4 Poslovanje, administracija i pravo 5 ICT 8 Usluge	Umjetnost	+	+	
	Humanističke nauke	+	+	
	Društvene i biheviorističke nauke	+	+	+
	Poslovna administracija	+	+	+
	Pravo	+	+	+
	Kompjuterske nauke	+	+	
	Lične usluge	+	+	+

<b>UNIVERZITET DONJA GORICA</b>				
	Umjetnost	+	+	+
2 Umjetnost i humanističke nauke	Humanističke nauke	+	+	+
3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje	Društvene i biheviorističke nauke	+	+	+
4 Poslovanje, administracija i pravo	Poslovna administracija	+	+	+
5 Prirodne nauke, matematika i statistika	Pravo	+	+	+
6 ICT	Matematika	+		
7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije	Kompjuterske nauke	+		+
8 Poljoprivreda	Inženjerstvo	+		
10 Usluge	Proizvodnja i obrada	+		
	Poljoprivreda	+	+	
	Lične usluge	+	+	
<b>UNIVERZITET ADRIATIK</b>				
3 Društvene nauke, novinarstvo i informisanje	Društvene i biheviorističke nauke	+	+	
4 Poslovanje, administracija i pravo	Poslovna administracija	+	+	+
7 Inženjerstvo, proizvodnja i konstrukcije	Lične usluge	+	+	
8 Usluge				
<b>Fakultet za poslovni menadžment</b>				
4 Poslovanje, administracija i pravo	Poslovna administracija	+	+	
<b>Fakultet za državne i evropske studije</b>				
4 Poslovanje, administracija i pravo	Pravo	+	+	
<b>Fakultet za crnogorski jezik i književnost</b>				
2 Umjetnost i humanističke nauke	Humanističke nauke	+	+	

#### 4.2.5. Aktuelni model studija

Zakon o visokom obrazovanju (2017) uveo je model studiranja 3+2+3, osim za studije regulisanih profesija koje mogu trajati duže od tri godine. Studije se realizuju kao osnovne, master i doktorske. Univerzitet Crne Gore je 2017. godine svoje programe akreditovao po novom modelu studija, dok su ostale ustanove visokog obrazovanja, u skladu sa Zakonom, bile obavezne da primijene ovaj model studija najkasnije do studijske 2020/2021. godine.

Akadske studije osposobljavaju studente i studentkinje za sticanje i primjenu znanja iz oblasti naučnih, umjetničkih i stručnih oblasti. Primijenjene studije osposobljavaju studente/kinje za brzo uključivanje u radni proces.

U modelu (3+2+3) akademskih studija ciklusi se odnose na:

- Osnovne studije, koje traju 3 godine, imaju obim 180 ECTS kredita, a završetkom se stiče akademski naziv *bečelor* (uz naznaku naučne/umjetničke oblasti).
- Master studije, koje traju 2 godine, imaju obim 120 ECTS kredita, a njihovim završetkom stiče se akademski naziv *master* (uz naznaku naučne/umjetničke oblasti).
- Integrisane studije, koje traju 5, odnosno 6 godina, imaju obim 300, odnosno 360 ECTS kredita, a njihovim završetkom stiče se akademski naziv *master* (uz naznaku naučne oblasti).
- Doktorske studije, koje traju 3 godine, imaju obim 180 ECTS kredita, a njihovim završetkom stiče se akademski naziv *doktor* (uz naznaku naučne/umjetničke oblasti).

Za primijenjene studije usvojeni model je (3+2), a odnosi na osnovne studije, master studije i integrisane studije, čije je trajanje i obim kao kod akademskih studija, ali se u nazivu diplome naglašava da se odnosi na primijenjene studije.

Zakon o visokom obrazovanju predviđa i sticanje duplih ili zajedničkih diploma, završetkom studijskog programa na dvije ustanove visokog obrazovanja. Prema Zakonu, zajedničku diplomu izdaju najmanje dvije ili više ustanova visokog obrazovanja, koje realizuju studijski program za sticanje zajedničke diplome.

Treba uzeti u obzir da ovoj Strategiji nije prethodila temeljna analiza dosadašnjeg modela studiranja 3+2+3 koji, u značajnoj mjeri, još uvijek nije prepoznalo tržište rada. Osim toga sa pravom se postavlja pitanje da li je za pojedine poslove potrebno znanje i vještine koje se stiču završetkom bečelor studija, odnosno master studija. Usporedna praksa pokazuje da svaka država može samostalno, saglasno Bolonjskom procesu, da odredi modele studiranja u oblasti osnovnih, master i doktorskih studija. Ova Strategija nema za cilj da u perspektivi ograničava uvođenje drugačijeg modela studiranja, kao što su modeli 4+1+3, ili 3+1+1+3, koje su organizovane kao osnovne, master i doktorske studije. Model studiranja neophodno je da proistekne iz zahtjevnosti radnog mjesta i potrebnih kompetencija i vještina i praktičnih znanja koje mora da posjeduje student/kinja koji završi studije.

#### Rezime/preporuke:

- Treba uraditi detaljnu analizu postojećeg modela studija i potreba tržišta rada, polazeći od činjenice da je uspostavljeni Crnogorski okvir kvalifikacija uporediv sa Evropskim okvirom kvalifikacija.

#### 4.2.6. Studijski programi

Prethodna Strategija razvoja visokog obrazovanja izdvojila je dva cilja povezana sa studijskim programima:

- Unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja i stvaranje konkurentnog kadra, i
- Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada.

Realizacijom prvog cilja usvojen je model studiranja (3+2+3) koji je usaglašen sa modelom u EHEA i predstavlja racionalnu shemu ciklusa za postizanje kompetencija visoko-obrazovanog kadra. U skladu sa ciljevima Strategije, uz izabrani model studija, u Zakonu su predviđeni moduli, izborni predmeti, jezici, IT discipline, kao važni sadržaji potrebni za optimizaciju studijskih programa. Stvoreni su i preduslovi da se rezultati mogu efikasno provjeriti i

dopuniti na osnovu istraživanja tržišta rada anketiranjem svršenih studenata, udruženja poslodavaca, privrednih subjekata i preduzetnika/ica o primjenjivosti stečenih znanja, vještina i kompetencija koje su neophodne tržištu rada<sup>38</sup>.

Ustanove su dužne da kreiraju studijske programe (prilagode njihovu strukturu), na način da najbolje odgovore kako sklonostima pojedinca, tako i zahtjevima tržišta rada. U prethodnoj Strategiji naglašene su i dodatne smjernice za definisanje strukture studijskih programa (kadrovska struktura, prostorni kapaciteti i oprema, odnos broja studenata/nastavno osoblje, kompetentnost nastavnog osoblja za izvođenje nastave i mentorstva...) neophodne za postizanje evropskog okvira organizacije, realizacije i održivosti studijskog programa.

Konačno, neophodno je definisati ishode učenja kao osnovu prepoznatljivosti kvaliteta nastavnih disciplina i studijskog programa. Upravo dobro definisani ishodi učenje treba da obezbijede kompetencije visokoškolicima koje mogu odgovoriti na savremene potrebe tržišta rada i očekivanja poslodavaca. Ishode učenja treba stalno preispitivati, optimizovati i poboljšavati na bazi savremenih trendova obrazovanja i tržišta rada. Neophodno je realizovati i stalno usaglašavati ishode učenja poređenjem sa referentnim univerzitetima kako bi se postigla bolja prepoznatljivost i povećala konkurentnost.

#### 4.2.6.1. Studijski programi osnovnih studija

Dosadašnja organizacija osnovnih studija nije imala jasne pokazatelje učinaka, koja treba da obezbijede odgovarajući status visokoškolaca. Od početka realizacije trogodišnjih studija stvoreno je nepovjerenje da prvi ciklus visokog obrazovanja (trogodišnje studije) može obezbijediti odgovarajuće kompetencije za potrebe tržišta rada. Prethodno četvorogodišnje obrazovanje i njegovo poistovjećivanje sa četvorogodišnjim studijama u prethodnom modelu (*specijalisti*) potisnuli su osnovne studije u drugi plan. Jedna godina za specijalističke studije bila je prihvatljiva i za ponudu i potražnju, a finansiranje iz budžeta pružalo je mogućnost studentima za njihovo nesmetano završavanje.

U periodu do usvajanja Zakona iz 2017. godine nije normativno bio prepoznat značaj ishoda učenja, tako da oni nijesu bili sastavni dio kurikuluma studijskih programa. U novom Zakonu, ishodi učenja su naglašeni kao obavezan sadržaj programa (provjere, ispitivanja, ocjenjivanja)<sup>39</sup>. Polazna faza njihove implementacije, posebno za studijski program, urađena je nesistematično, tako da je postupak za njihovo definisanje po nivoima<sup>40</sup>, poštujući taksonomiju<sup>41</sup> bio pojednostavljan kako po suštini, tako i po značaju.

To je naglašeno i u Izvještaju o evaluaciji iz 2018. godine konstatacijom da su ishodi učenja u nekim ustanovama implementirani, ali Komisiji IEP-a nije bilo uvijek jasno koliko dobro i u kojoj mjeri je to učinjeno. Pored toga, ponuda većine studijskih programa je i dalje veoma preskriptivna, pružajući studentima/kinjama malo mogućnosti za izbor između različitih modula. Treba ipak napomenuti da su ustanove visokog obrazovanja ostvarile značajan napredak u pristupu zasnovanom na ishodima učenja, što je rezultiralo i konsolidacijom ponude studijskih programa sa 270 na 160.

Kako je uspostavljen Crnogorski okvir kvalifikacija, ostvaren je značajan rezultat u boljoj usaglašenosti crnogorskog sistema s ostatkom EHEA. Prema Izvještaju o implementaciji Bolonjskog procesa iz 2018. godine, Crna Gora je među zemljama koje su u potpunosti razvile svoj nacionalni kvalifikacioni okvir, uključujući i javnu samosertifikaciju (Korak 11). Ovo je veoma pozitivan korak, u skladu s preporukama iz 2014. godine.

<sup>38</sup> Zakon o visokom obrazovanju Crne Gore, član 44.

<sup>39</sup> Zakon o visokom obrazovanju Crne Gore, član 81, 86 i 89.

<sup>40</sup> Nivoi ishoda učenja (npr. međunarodni za priznavanje diploma i kvalifikacija, nacionalni za uspostavljanje nacionalnog okvira kvalifikacija i sistema obezbjeđenja kvaliteta, institucionalni za planiranje studijskih programa (kurikuluma) na ustanovi, za predmete i nastavne jedinice da bi studenti i nastavnici znali kako da planiraju nastavu, provjere i ocjenjivanje).

<sup>41</sup> Taksonomija (npr. Bloomova) kao klasifikacija koja omogućava da se na vidljiv i mjerljiv način izraze ekvivalitativni različitosti za različite vrste znanja, vještina i stavova studenata.

#### 4.2.6.2. Studijski programi master studija

Aktuelni model visokog obrazovanja za master studije u trajanju od dvije godine zahtijeva da se programski elementi ovog ciklusa kreiraju tako da on suštinski predstavlja centralni dio visokog obrazovanja za pripremu kreativnog, inovativnog i istraživački osposobljenog visokoobrazovanog kadra u skladu sa potrebama razvoja društva. Da bi se ispunila ovakva očekivanja, master studije treba da se realizuju u ambijentu i po kurikulumima za napredna znanja i sa jasnim usmjeravanjem na istraživanja u oblasti kojoj program pripada, a broj studijskih programa treba da bude takav da prati sve značajne razvojne pravce crnogorskog društva.

Usmjeravanja na kreativan i inovativan rad treba da stvara bazu (ljudske resurse) za razvoj i istraživanje u oblastima djelatnosti kojoj pripada studijski program. Samim tim, *potrebno je unaprijediti povezivanje sa tržištem rada za rješavanje njihovih razvojnih i istraživačkih zadataka. Dodatno*, u odnosu na aktuelno stanje obrazovanja i istraživanja na master studijama, neophodno je *njihovo povezivanje sa ustanovama iz EHEA i ERA prostora* koje imaju slične studijske programe i zainteresovane su za zajedničke studije i istraživanja u oblasti kojoj pripada studijski program.

Selekcija i upis kandidata/kinja na studije vrši se preko prijemnog ispita. Uz ovaj princip selekcije poželjno je koristiti preporuke profesora/ica iz prethodnog ciklusa obrazovanja s izdvajanjem posebnih sposobnosti kandidata koji su uočeni u radu sa studentom/kinjom tokom osnovnih studija. Napredne i talentovane studente/kinje treba posebno izdvojiti i nagrađivati po principima koji se primjenjuju za izbor i razvoj talenata. Preduslov za uspješno studiranje, napredovanje i postizanje dobrih rezultata je uloga mentora/ki, koju treba implementirati i afirmisati od početka studija za sve kandidate/kinje. Potrebno vrijeme za ovakvo angažovanje nastavnog osoblja treba adekvatno valorizovati u ukupnom opterećenju nastavom i istraživanjima. Očekivani benefiti u radu i razvoju oblasti od značaja za crnogorsko društvo potpuno bi se ostvarili povezivanjem ovih studija sa tržištem rada na već navedenim principima akademija-industrija.

#### Rezime/preporuke:

- U ukupnom periodu implementacije principa Bolonjske deklaracije, osnovne studije su smatrane kao faza koja primarno pruža mogućnost nastavka obrazovanja i završetak postdiplomskih specijalističkih studija. Polazeći od značaja studijskih programa osnovnih studija, potrebno je da se njihova struktura dizajnira u skladu sa značajem i potrebnim kompetencijama budućih visokoškolaca.
- Uspostavljeni Nacionalni okvir kvalifikacija, na osnovu adekvatno definisanih ishoda učenja studijskih programa, pružiće mogućnost da se dodatno konsoliduje izrazita diversifikacija ponude studijskih programa. Uporedo, neophodno je rješavati zapošljavanje i status bečelora, kao jedan od aktuelnih problema izdvojenih u Inicijativi kod analize nezaposlenosti, čime se može doprinijeti daljoj konsolidaciji broja studijskih programa. Kao i kod osnovnih studija, uporedo sa redizajniranjem studijskih programa, neophodno je rješavati zapošljavanje i status mastera, kao jednog od aktuelnih problema izdvojenih u analizi nezaposlenosti.

#### 4.2.7. Istraživanje i doktorske studije

##### 4.2.7.1. Izvodi iz evaluacionih izvještaja IEP-a

U evaluacionim izvještajima IEP-a je naglašen nizak nivo istraživanja u Crnoj Gori, uglavnom zbog nedostatka institucionalnih kapaciteta za definisanje prioriteta, identifikovanja segmenata izvrsnosti i nedovoljnog ukupnog nacionalnog ulaganja.

Na institucionalnom nivou, Univerzitet Crne Gore je i dalje jedina ustanova u zemlji sa značajnom istraživačkom djelatnošću. Ostala tri univerziteta, Univerzitet Donja Gorica, Univerzitet Mediteran i Univerzitet Adriatik, značajno su unaprijedili istraživačke kapacitete i rade na razvoju dokorskog obrazovanja.

Istraživanje u Crnoj Gori moglo bi se u cjelini ojačati udruživanjem resursa različitih ustanova, u cilju zajedničkog korišćenja postojeće infrastrukture i kapaciteta. Međuinstitucionalna saradnja takođe bi obezbijedila više mogućnosti za doktorande/kinje kroz zajedničke programe. Nadležni državni organi mogli bi podsticati takvu saradnju, na primjer kroz posebne šeme finansiranja.

Na svim univerzitetima doktorsko obrazovanje je ključno u diskusijama o izgradnji istraživačkih kapaciteta. Izgradnja kapaciteta je neophodna da bi postojalo istraživačko okruženje u kojem doktorandi/kinje mogu da uče. Istovremeno, neophodno je povećati njihov broj. Ova dva međusobno povezana aspekta treba razmatrati zajedno kroz institucionalnu strategiju. Još jedan izazov za doktorande/kinje je izdvajanje dovoljno vremena za istraživanje, usljed velikog nastavnog opterećenja.

Generalno gledano, za razvoj istraživanja u Crnoj Gori napravljen je pozitivan, ali početni napredak, što može biti podsticaj za bolje strateško planiranje i realizaciju izgradnje istraživačkih kapaciteta u Crnoj Gori. Tome su poseban doprinos dale stipendije za doktorska istraživanja, koje je dodjeljivalo Ministarstvo nadležno za nauku za period od tri godine (2018, 2019. i 2020), a koje je podrazumijevalo mjesečnu naknadu istraživačima/icama u visini od 700 eura, besplatnu školarinu na doktorskim studijama na univerzitetima u Crnoj Gori, ali i značajna sredstva za istraživanja, čiji je važan segment međunarodna ili intersektorska mobilnost, u iznosu 10.000 € godišnje. Napominjemo, sličan konkurs će biti raspisan i u 2024. godini.

#### Rezime/preporuke:

- Osigurati stabilno javno finansiranje, uz značajan doprinos iz međunarodnih projekata.
- Nastaviti s inicijativama za obezbjeđivanje pristupa bazama, između ostalog kroz strategiju otvorenog pristupa.
- Kreirati podsticaje za saradnju i razmjenu infrastrukture i ekspertize unutar i između ustanova.
- Razmotri mogućnost da i strani student/kinje konkurišu za doktorske stipendije.
- Preporuke za ustanove visokog obrazovanja.
- Preći na formiranje jasnih istraživačkih strategija i njihovu implementaciju kroz SMART mjere.
- Nastaviti razvoj dokorskog obrazovanja, na primjer kroz osnivanje dokorskih škola.

#### 4.2.7.2. Doktorske studije<sup>42</sup>

Doktorske studije objedinjavaju obrazovanje i istraživanje, pa je važno predstaviti okvir koji će adekvatno objediniti ova dva segmenta.

Evropski i međunarodni standardi, principi i smjernice (uključujući Salzburške preporuke) koncipiraju inovativni okvir dokorskog obrazovanja, koji zahtijeva:

- dosljednu izvrsnost u kvalitetu istraživanja za postdiplomsko obrazovanje i doktorske studije;
- nužnu podršku ustanovama visokog obrazovanja za saradnju u cilju razmjene dobre prakse i rezultata;
- stvaranje uslova za zapošljavanje doktoranada/kinja u širokom spektru sektora djelatnosti osiguravajući im status zaposlenih s punim radnim vremenom; i
- podršku međunarodnoj saradnji na dokorskim studijama radi primjene dobre prakse, kao i neophodne uporedivosti i verifikacije postignutih rezultata.

Okvir za dokorsko obrazovanje treba da inspiriše i obaveže ključne aktere u obrazovanju i istraživanju na standarde u pružanju dokorskog obrazovanja i istraživanja, prihvatanjem sljedećih principa:

1. Dokorsko obrazovanje je sistematsko bavljenje problemima na graničnom području postojećeg znanja i pomjeranje ove granice sistematskim istraživanjima. Tako se povećava obim i dubina znanja studenata i razvija njihova stručnost u istraživačkoj metodologiji koja je primjenjiva na šire istraživačke probleme.

<sup>42</sup> Za pripremu je korišćen materijal: National Framework for Doctoral Education, Ireland. Materijal se nalazi na: [https://hea.ie/assets/uploads/2017/04/national\\_framework\\_for\\_doctoral\\_education\\_0.pdf](https://hea.ie/assets/uploads/2017/04/national_framework_for_doctoral_education_0.pdf).

2. Uspješno završavanje istraživanja obuhvata rad prepoznatljivog i verifikovanog kvaliteta. Svaki doktorat je jedinstven, a doktorsko obrazovanje podržava studente/kinje u okviru pojedinih disciplina, interdisciplinarnih ili multidisciplinarnih oblasti.
3. Istraživačko okruženje za doktorsko obrazovanje je visokog stepena akademskog kvaliteta i infrastrukture, međunarodnog istraživačkog načina rada koji studentima/kinjama omogućava interakciju sa drugim kolegama na nacionalnom i međunarodnom nivou.
4. Pri prijavljivanju i upisu na doktorske studije uzimaju se u obzir pripremljenost kandidata/kinja, kompetentan i pristupačan nadzor i resursi potrebni za sprovođenje istraživanja;
5. Kompletno doktorsko obrazovanje treba da podržavaju i kontrolišu strukture sastavljene od kompetentnih supervizora, primjenom transparentnih kriterijuma za procese ispitivanja, ocjenjivanja i sticanje definisanih ishoda;
6. Uspostavljen i stabilno osposobljen sistem obezbjeđenja kvaliteta treba da je implementiran u sve faze dokorskog obrazovanja.

#### Rezime:

Sagledavajući značaj dokorskog obrazovanja neophodno je da:

- nadležni organi, ustanove i akademska zajednica obezbijede uslove za organizaciju dokorskog obrazovanja, kako bi rezultati dostigli očekivanu izvrsnost i dali puni doprinos postavljenim nacionalnim razvojnim ciljevima;
- prioritetne oblasti dokorskog obrazovanja budu povezane s prioritnim oblastima istraživanja kako bi se postigli sinergijski efekti obrazovanja, istraživanja i kadrovskog jačanja za razvojne zadatke; i
- dokorsko obrazovanje bude podsticajno za istraživačke timove da razvijaju saradnju između ustanova u zemlji i inostranstvu. Uslovi saradnje i internacionalizacije treba da budu postavljeni kao prioriteti, jer su sastavni dio principa ovog obrazovanja.

#### 4.2.8. Upis na studije

Zakonom o visokom obrazovanju propisani su opšti uslovi pristupa visokom obrazovanju, a to je završena srednja škola (IV-1 podnivo) i položen eksterni maturalni, odnosno stručni ispit, uz obavezno vrednovanje ovih kriterijuma od strane ustanova visokog obrazovanja. Izuzetno od ovog pravila, na stručno-umjetničkim studijskim programima mogu se upisati kandidati/kinje bez završene srednje škole ukoliko polože prijemni ispit. Dakle, kriterijumi za upis odnose se na uspjeh tokom srednje škole i uspjeh na eksternom ispitu, a za pojedine studijske programe i uspjeh na prijemnom ispitu radi provjere posebnih sklonosti (primarno za umjetnost). Time su obezbijedeni najvažniji uslovi za konkurentski pristup visokom obrazovanju. Za lica sa invaliditetom sprovodi se princip afirmativne akcije.

Upis učenika/ica gimnazija i stručnih škola u četvorogodišnjem trajanju vrši se u skladu s odgovarajućim pravilnicima o upisu, koje donose visokoškolske ustanove. Ovim pravilnicima definisana je vertikalna prohodnost učenika/ica prema konkretnom studijskom programu. Kriterijum za upis, pored ostalih, je i uspjeh na maturalnom odnosno eksternom stručnom ispitu. Uspjeh na maturalnom i stručnom ispitu posmatra se zbirno. Pri bodovanju se ne uzima u obzir sam sadržaj maturalnog i stručnog ispita, niti je vidljiv značaj pojedinih predmeta za nastavak obrazovanja. Od 2017. godine maturalni i eksterni stručni ispit sastoje se od tri dijela. Svi učenici/e polažu ispit iz nastavnog predmeta Crnogorsko-srpski, bosanski i hrvatski jezik i književnost, Albanski jezik i književnost, Matematika ili strani jezik po izboru učenika, koji se mogu polagati na osnovnom i višem nivou. Kao treći predmet učenici polažu izborni predmet koji treba da bude od značaja za nastavak obrazovanja. Učenici/e stručnih škola polažu stručnu teoriju koja objedinjuje ključna znanja iz stručne oblasti programa po kome se učenici/e obrazuju.

Treba razmotriti mogućnost da se kvota od 1% za primjenu principa afirmativne akcije za osobe s invaliditetom (OSI) uveća na 1.5% ili 2%, imajući u vidu da se dešavalo da više OSI upisuje isti studijski program, zbog ograničenih mogućnosti u izborima studija uslovljenih prethodnom vrstom obrazovanja (obrazovnim profilom – najčešće

srednje stručne škole) ili nepristupačnosti željenog fakulteta, a da zbog složenih ličnih i socijalnih okolnosti na ovom nivou obrazovanja, postižu rezultate koji nijesu konkurentni za upis na fakultet.

Budući da se i strani studenti/kinje upisuju pod istim uslovima kao studenti/kinje iz Crne Gore, može se konstatovati da je zakonski okvir obezbijedio širok pristup visokom obrazovanju.

Upis na master studije vrši se na konkurentskoj osnovi, u skladu s rezultatima postignutim na osnovnim akademskim ili primijenjenim studijama i prijemnom ispitu.

Upis na doktorske studije vrši se na konkurentskoj osnovi, u skladu s rezultatima postignutim u prethodnom univerzitetskom obrazovanju.

U poglavlju o zapošljavanju naglašeno je da analiza realnih efekata visokog procenta upisa na studijske programa poslije završetka srednjih stručnih škola može da pruži relevantne podatke o programima srednjih stručnih škola, stanju na tržištu rada, kao i uslovima pristupa visokom obrazovanju. Naime, dugogodišnja praksa pokazuje da je uspjeh studenata na prvoj godini posebno problematičan. Imajući u vidu da je početak studija preloman period u navikama i odnosu mladih prema obavezama, njihov uspjeh na prvoj godini često je ispod očekivanja. Kako pristup na studije po postojećim kriterijumima pruža široke mogućnosti za upis, veliki broj studenata/kinja ima poteškoće da postignu očekivane rezultate. Iz tog razloga, studente/kinje se zadržavaju na prvoj godini ili prenose ispite sa prve godine tokom ostalih godina studija. To stvara pritisak na ustanove zbog broja studenata/kinja, broja rokova, a kod nastavnog osoblja utiče na kriterijume polaganja ispita.

#### Rezime/preporuke:

- Analiza navedenih problema ukazuje na neophodnost adekvatnog kreiranja upisne politike na svim nivoima.
- Rješavanjem problema "prve studijske godine" stvorili bi se bolji uslovi studiranja, bolja organizacija nastave, polaganje ispita po visoko postavljenim kriterijumima i napredovanje tokom studija, koji su uobičajni u EHEA.

#### 4.2.9. Obezbjeđenje kvaliteta (QA)

Obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja, u skladu sa Evropskim standardima i smjernicama za obezbjeđenje kvaliteta (ESG), podijeljeno je na tri dijela:

- Interno (unutrašnje) obezbjeđenje kvaliteta;
- Eksterno (spoljašnje) obezbjeđenje kvaliteta;
- Obezbjeđenje kvaliteta od strane Agencije za obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju (unutrašnje obezbjeđenje kvaliteta).

Agencije koje se prijavljuju za upis u EQAR prolaze eksterno ocjenjivanje prema kriterijumima ESG-a. Takođe, ENQA se oslanja na usklađenost sa ESG-em prilikom donošenja odluke o uključenju agencija za obezbjeđenje kvaliteta u punopravno članstvo. Time se osigurava da se agencije za obezbjeđenje kvaliteta u okiru EHEA pridržavaju istog skupa načela, a procesi i postupci se oblikuju u skladu s namjenama i zahtjevima koje pred njih postavlja kontekst.

Međutim, treba imati u vidu da su ta tri dijela suštinski međusobno povezana i zajedno čine osnov okvira evropskog obezbjeđenja kvaliteta.

Preporuke o prihvatanju Evropskih standarda i smjernica Crna Gora je realizovala potpisivanjem Jerevanske deklaracije na Ministarskoj konferenciji 2015. godine. Obaveza je prenesena i u Zakon o visokom obrazovanju (2017) odredbom da se obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja u Crnoj Gori vrši u skladu sa ESG i osnivanjem Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja.

##### 4.2.9.1. Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta

Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta (skraćeno AKOKVO) je osnovana u novembru 2017. godine. Opredjeljenje za dosljednu primjena Evropskih standarda i smjernica (ESG) potvrđuje misija Agencije: Potpuna



primjena Evropskih standarda i smjernica kroz definisanje jasnih procedura za sprovođenje postupaka akreditacije studijskih programa i reakreditacije ustanova visokog obrazovanja i donošenje nezavisnih i objektivnih odluka, kao preduslova za članstvo u evropskim strukturama u oblasti obezbjeđenja kvaliteta.

AKOKVO je u periodu od septembra 2018. do sada svoj rad usmjerila na Pripremu podzakonskih akata (pravilnike, standarde, smjernice, poslovničke), kao i na doprinos izradi nacta novog Zakona o visokom obrazovanju. U nastavku je lista usvojenih podzakonskih akata:

- Pravilnik o postupku akreditacije studijskih programa, sadržaju i obliku sertifikata o akreditaciji;
- Pravila o postupku reakreditacije ustanova visokog obrazovanja;
- Standardi i smjernice za akreditaciju studijskih programa;
- Standardi i smjernice za reakreditaciju ustanova visokog obrazovanja;
- Pravila o postupku akreditacije programa cjeloživotnog učenja;
- Standardi i smjernice za akreditaciju Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja;
- Pravila o sadržaju ankete za studente i osnovne odredbe;
- Poslovnik o radu Komisije za akreditaciju studijskog programa;
- Pravila o sadržaju i načinu vođenja registra akreditovanih studijskih programa i reakreditovanih ustanova visokog obrazovanja;
- Interna procedura za sprovođenje postupka reakreditacije ustanove visokog obrazovanja i
- Interna procedura za sprovođenje postupka akreditacije studijskog programa.

AKOKVO će u kontinuitetu nastaviti da intezivira saradnju sa krovnim institucijama obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja na području EHEA, a naročito sa ENQA i EQAR, što predstavlja najefikasniji način za unapređenje kapaciteta i sticanje novih znanja i iskustava.

Takođe, učešće na međunarodnim događajima i obukama predstavlja jednu od prioritarnih aktivnosti za AKOKVO što ima za cilj internacionalizaciju, međunarodno predstavljanje, ali i prikupljanje dobre prakse.

Od 2023. godine AKOKVO je dobila i svog predstavnika u Grupi za praćenje Bolonjskog procesa (BFUG). BFUG je obrazovana od strane Bolonjskog sekretarijata i čine je države Evropskog prostora visokog obrazovanja. Grupa pruža podršku Bolonjskom procesu, sa posebnim fokusom na period između ministarskih konferencija. BFUG obrazuje posebne grupe koje obrađuju specijalnu tematiku. Crna Gora je tokom 2023. godine postala članica:

- Tematske grupe A za kvalifikacioni okvir;
- Tematske grupe B o Lisabonskoj konvenciji za priznavanje kvalifikacija;
- Tematske grupe C za obezbjeđenje kvaliteta;
- Radne grupe za unapređenje razmjene znanja u Evropskom prostoru visokog obrazovanja;
- Koordinacione grupe za dijalog o globalnim politikama;
- Radne grupe za socijalnu dimenziju;
- Radne grupe za fundamentalne vrijednosti; i
- Radne grupe za učenje i nastavu.

BFUG je izradio teksta novog „Komunike-a“, koji ističe da kvalitetno visoko obrazovanje nastavlja da zauzima centralno mjesto u sistemima visokog obrazovanja širom EHEA, a usvojen je u maju 2024. godine na Ministarskoj konferenciji u Tirani (Albanija).

#### Rezime/preporuke:

Za dalju reformu visokog obrazovanja sistem obezbjeđenja kvaliteta treba u potpunosti usaglasiti sa ESG kroz:

- usklađenost nacionalnog zakonodavstva sa načelima ESG-a kako bi AKOKVO postala punopravna članica međunarodne asocijacije ENQA i ispunila uslove za registraciju u EQAR;
- jačanje kulture kvaliteta kroz primjenu ESG, Dio 1 –Uspostavljanje boljih institucionalnih mehanizama za praćenje i kontrolu (personalizacija zaduženja za obezbjeđenje kvaliteta, organizaciju procesa, osoblja i studenata za praćenje i izvještavanje), tako da se obezbjeđenje kvaliteta i kultura kvaliteta ugrade u institucionalno planiranje i unapređenje;
- poboljšanje dobijanja povratnih informacija od studenata kroz inovirani upitnik III (Opšti aspekti studijskog procesa) ocjenjivanjem ambijenta za učenje (npr. biblioteka, funkcije studentske i drugih službi za podršku itd.), primjenu alternativnih modela za prikupljanje povratnih informacija (npr. studentske fokus grupe, uspostavljanje mehanizama informisanja o korišćenju dobijenih rezultata praćenja diplomiranih studenata);
- dijalog sa svim ključnim partnerima u sistemu visokog obrazovanja s ciljem dobijanja povratnih informacija, unapređenja procedura i sprovođenja istraživanja i
- prepoznatljivu usklađenost obezbjeđenja kvaliteta sa ESG – Dio 2 i 3, kako bi se ispunili uslovi za podnošenje zahtjeva za članstvo u ENQA i registraciju u EQAR.

#### 4.2.9.2. Organizacija, upravljanje i kultura kvaliteta<sup>43</sup>

Model upravljanja u sistemu visokog obrazovanja definisan je kao najvažnija oblast reforme, kako sa aspekta kulture, tako i u formalnom smislu<sup>24</sup>. Naime, utvrđeno je da decentralizovani model upravljanja u crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja predstavlja nedostatak strateškog kapaciteta i ne stvara uslove za ispunjenje misije ustanova. Važno je sprovođenje načela „autonomija sa odgovornošću“ kako bi ustanove preuzele odgovornost za svoje strateško planiranje.

Za ustanove je preporučeno da profesionalizuju i institucionalizuju svoju upravljačku strukturu kroz:

- izgradnju strateških kapaciteta za sprovođenje utvrđenih ciljeva, rokova i odgovornosti na profesionalan način i
- stvaranje organizacione kulture koja je povezana sa misijom ustanove.

U Izvještaju za 2018. godinu, naglašeno je da u Strategiji visokog obrazovanja nije razmatrano pitanje upravljanja, jer se ovo pitanje smatra dijelom autonomije ustanova.

#### Rezime/preporuke:

- Model upravljanja baziran na ravnoteži između centralizovanog upravljanja rukovođenja kako bi se na efikasan način ispunili ciljevi s jedne strane i nezavisnost organizacionih jedinica s druge strane što je od strateške važnosti za efikasan sistem visokog obrazovanja. Upravljanje kvalitetom je povezano sa strateškim upravljanjem ustanove. Svaka ustanova treba da ima politike obezbjeđenja kvaliteta koje su javne i koje su dio strateškog upravljanja, što podrazumijeva izgradnju odedenih struktura i procesa za realizaciju politika, uz uključivanje spoljnih aktera. Rješavanjem problema “prve studijske godine”, stvorili bi se bolji uslovi studiranja, bolja organizacija nastave, polaganje ispita po visoko postavljenim kriterijumima i napredovanje tokom studija, koji su uobičajni u EHEA. S druge strane, njegovanje kulture kvaliteta u okviru redovnog funkcionisanja ustanova će doprinijeti kontinuitetu efikasne prakse, i to ne samo u momentima periodične evaluacije, već u svakodnevnim aktivnostima.

<sup>43</sup> Preporučeno je da državni organi pruže podršku unapređenju upravljačkih struktura ustanova visokog obrazovanja

#### 4.2.10. Nastava i učenje

Eksterna evaluacija ustanova visokog obrazovanja od strane komisije IEP-a (2014. i 2018) posebno je izdvojila nastavu i učenje kao značajne pokazatelje savremenog koncepta organizacije studija i kvaliteta visokog obrazovanja. Konstatovano je da dinamika inovativnih izmjena u oblasti nastave i učenja dominantno proizilazi iz primjene sistemskih reformi na inicijativu Vlade (redizajniranje nastavnih planova i programa i obaveze da ishodi učenja budu identifikovani za svaki studijski program i nastavni predmet i usklađeni sa strategijama za procjenu.

##### Rezime/preporuke:

Zbog naglašenog značaja nastave i učenja neophodno je:

- Da student/kinje i šira javnost razumiju pristup u čijem fokusu su ishodi učenja. Razumijevanje bi se moglo promovirati uključivanjem studenata/kinja u komisije za nastavni plan i program i zahtjevom da se za svaki plan izdvoje ishodi, kao i da ih svaki profesor/ica objasni studentima/kinjama.
- Da ustanove ulože napore i da promoviraju primjere dobre i inovativne prakse u oblasti učenja usmjerenog na studente<sup>44</sup> (npr. interaktivno učenje, upotreba studija slučaja, učenje zasnovano na problemima itd.).
- Da ustanove dozvole individualno usmjeravanje studenata povećanjem broja izbornih predmeta do 30 ECTS.
- Da ustanove unapređuju digitalizaciju nastave i kombinovanu (blended) nastavu, uz poštovanje principa akademskog integriteta.

#### 4.2.11. Praktična nastava

Zakon o visokom obrazovanju propisuje da studijski programi uključuju najmanje 25% praktične nastave koja se realizuje van ustanove visokog obrazovanja. Ovo je naglašeno i u prethodnoj Strategiji i Akcionim planom.

Prioritet koji se daje praktičnoj nastavi primjetan je u mnogim ustanovama, naglašeno je u izvještaju IEP-a. Međutim, postoje velike razlike između disciplina pri čemu se pojedini programi susreću s teškoćama u pronalaženju stažiranja za sve studente. U materijalu koji je dostavljen IEP-u naizgled ne postoji definicija izraza "praktična nastava", iako implicitno djeluje da se odnosi na iskustva koja se stiču u neuniverzitetskim kontekstima. Praktičnu nastavu ne treba ograničavati na stažiranje, već je treba smatrati širim konceptom. Moglo bi se razmotriti da se u definiciju praktične nastave uključi praktični rad povezan s društvenom i građanskom misijom ustanova, pri čemu se treba jasno odrediti u pogledu ove mogućnosti prilikom akreditovanja programa.

Planirani fond i status praktične nastave zahtijevaju da se studijski program poveže sa pripadajućom djelatnošću da bi se rješavanjem odgovarajućih praktičnih zadataka ispunio predviđeni uslov. Kako bi svaki studijski program mogao ispuniti ovakav uslov, neophodne su dodatne smjernice. Pristup koji je jasno definisan i jednostavno se sprovodi sadrži pregled zadataka (vježbi koji se završavaju u laboratoriji, radionici, oglednom imanju, birou, poslovnim prostorima...) ili vrijeme (broj radnih dana) koje treba provesti kod poslodavca učestvujući u rješavanju praktičnih zadataka. Ukoliko se studijski program kvantifikuje procentom praktične nastave, onda bi instrukcije za to slijedile definicije povezane s kompetencijama koje treba da se postignu praktičnim radom<sup>45</sup>.

Polazeći od definicija, za praktičnu nastavu bi se mogao izdvojiti nastavni sadržaj koji doprinosi obrazovanju kroz praktični rad i sadrži postupak provjere, a može se odnositi na:

- Praktično rješavanje pripremljenih zadataka (vježbi) u laboratorijama, radionicama, na oglednim imanjima,

<sup>44</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

<sup>45</sup> Mjerljivi ishodi učenja za praktična/činjenična znanja (Factual knowledge) definišu kao skup stečenih zasebnih informacija. Praktične kompetencije podrazumijevaju manuelne vještine i primjenu procedura kao i viši nivo praktičnih sposobnosti i znanja, kao što su primjena iskustva ili znanja na razvoj ili eksperimentisanje. Stručne kompetencije za određeno zanimanje i sposobnost koje se stiču kroz obrazovanje i obuku. Stručna kompetencija, često je sinonim za činjeničnu kompetenciju, a označava sposobnost za savladavanje tipičnih zadataka i relacija vezanih za profesiju, koje je, prema određenim zahtjevima, potrebno riješiti samostalno i samoodgovorno.

poslovnim prostorijama i sl, uz dostavljanje i odbranu pripremljenih izvještaja (praktična nastava odgovara fondu časova koji je predviđen nastavnim planom).

- Obilazak kompanija/organizacija zajedno s nastavnikom za praćenja radnog procesa i rješavanje pripremljenih zadataka, uz dostavljanje i odbranu pripremljenih izvještaja o zadacima (praktična nastava odgovara fondu časova provedenim u kompaniji/organizaciji).
- Samostalni boravak studenta/kinje u kompanijama/organizacijama predstavlja praktičnu nastavu ako student/kinja radi na konkretnim zadacima koji su nastavnici/e mentori/ke pripremili iz oblasti studijskog programa, uz pomoć i kontrolu mentora/ki, dostavljanje i odbranu izvještaja o zadacima (fond časova ovakve praktične nastave odgovara broju časova provedenih u izvršenju zadataka).
- Predavanja stručnjaka/kinja iz prakse.

Planiranje praktične nastave po studijskim godinama (koordinisane aktivnosti i ujednačena metodologija koje ustanove visokog obrazovanja sprovode za primjenu praktične nastave) može da slijedi sljedeće preporuke:

- Praktična nastave u prostorijama ustanove visokog obrazovanja planira se kao sastavni dio nastavnog plana na osnovu akademskog kalendara za studijsku godinu.
- Posjete studenata/kinja kompanijama/organizacijama uz prisustvo nastavnika/ca, takođe se mogu planirati i usvajati kao dio nastavnog plana za studijsku godinu. Boravak studenata/kinja u kompanijama/organizacijama planira se na osnovu pripremljenih zadataka iz usvojenog nastavnog programa i dogovora s kompanijama/organizacijama oko detalja plana (vrijeme, broj studenata/kinja u timu i ukupno, mentori/ke i sl.).
- Praktična nastava koja predstavlja rješavanje zadataka koji nijesu striktno vezani za poslovni prostor kompanije/organizacije može se izvršavati i u prostorijama ustanove visokog obrazovanja (ako postoji problem brojnosti studenata/kinja koje kompanija/organizacija može da primi). Mentori/ke bi, u tom slučaju, radili sa studentima/kinjama u prostorijama ustanove visokog obrazovanja na zadacima koji su identični zadacima koji se rješavaju u kompaniji/organizaciji. Nastavnici/e i saradnici/e bi obezbijedili da svi uslovi na ustanovi odgovaraju uslovima rada u kompaniji/organizaciji (ovakva praksa je već u programima ustanova).
- Predavanja stručnjaka/kinja iz prakse.

Ustanova bi zaključila ugovore o sponzorstvu sa svim kompanijama/organizacijama koje učestvuju u realizaciji praktične nastave. Firme – sponzori bi se prikazivale na sajtu ustanove i u svim izvještajima koje ustanova priprema i publikuje. Ugovori o praktičnoj nastavi mogu biti sastavni dio postojećih širih ugovora o saradnji. Navedeno je umnogome upodobljeno sa ishodima Erasmus+ projekta "Strengthening capacities for the implementation of dual education in Montenegro higher education (DUALMON)"<sup>46</sup>.

Potrebno je naglasiti važnost prilagođavanja koncepta praktične nastave osobama sa invaliditetom.

#### Rezime/preporuke:

Pored navedenih preporuka, za planiranje praktične nastave može se imati u vidu da je:

- Za predmet koji ima 30 časova u toku semestra potrebno 8 sati praktične nastave ili jedan radni dan.
- Za predmet koji ima 60 časova u toku semestra potrebno je 16 sati praktične nastave ili dva radna dana.
- Za sve predmete u jednom semestru s ukupnim nedjeljnim fondom od 30 časova neophodno je 8 sati nedjeljno praktične nastave ili jedan radni dan.
- Ukupno za semestar potrebno je 15 radnih dana praktične nastave. Broj praktičnih zadataka treba da odgovara ovom raspoloživom vremenu za njihovo završavanje. Praktičnu nastavu van ustanove najbolje je organizovati na kraju planiranih termina za izvođenje nastave (npr. 13. 14. i 15. nedjelja akademskog kalendara), premda ustanove mogu da je organizuju i u drugom periodu koji je najpogodniji za organizaciju.

<sup>46</sup> <https://www.erasmusplus.ac.me/strengthening-capacities-for-the-implementation-of-dual-education-in-montenegro-higher-education-dualmon/>

#### 4.2.12. Inovacije u pristupima učenju

Evropsko visoko obrazovanje odlikuju inovacije uz nove tehnologije i pristupe učenju. Ustanove visokog obrazovanja veliku pažnju posvećuju inovativnim metodama učenja, digitalnoj nastavi, kombinovanom učenju i učenju zasnovanom na projektu<sup>47</sup>. U Pariskom comunique-u iz 2018. godine sa Ministarske konferencije o Bolonjskom procesu<sup>48</sup> pitanje inovativnih metoda nastave je istaknuto kao značajno. Cijelo poglavlje je posvećeno „Inovativnosti u učenju i nastavi“, obavezujući se na istraživanje i razmjenu dobre prakse, sa posebnim fokusom na interdisciplinarno učenje, učenje zasnovano na istraživanju i učenje zasnovano na radu i naglašenoj važnosti digitalizacije.

U Crnoj Gori je u više izvještaja o institucionalnoj evaluaciji prepoznata svijest o značaju inovacija. Sve ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori bi trebalo da modernizuju programske sadržaje i povećaju efikasnost obrazovnog procesa. Za podsticaj visokoškolskim ustanovama da transformišu svoj pristup obrazovanju, posebno da ga usmjere primarno na studente/kinje, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija zajedno sa Agencijom za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja treba da kreira uslove koji će jasno dopuniti tradicionalne nastavne metoda učenja sa interaktivnim, kolaborativnim i iskustvenim pristupom obrazovnim sadržajima. Prvi korak ka tom cilju bi bila infrastrukturna podrška za nastavu i učenje u svim visokoškolskim ustanovama, u cilju razvijanja i podržavanja pedagoških inovacija koje bi olakšavale aktivne i interaktivne metode učenja (učenje zasnovano na postavljanju i rješavanju problema, simulacije itd.). Da bi se ostvarili navedeni ciljevi, potrebno je da se akademsko osoblje podstakne da radi na unapređenju inovativnih nastavnih vještina i jačanje pedagoških sposobnosti. Na taj način akademsko osoblje bi na bolji i kvalitetniji način izvodilo nastavu i prenosilo znanje i vještine studentima/kinjama.

Važno je jačati veze ustanova visokog obrazovanja i glavnih ekonomskih aktera na tržištu rada. Univerziteti mogu koristiti veliki broj mehanizama, kao što su: stažiranje studenata/kinja, uključivanje studenata/kinja i nastavnog osoblja u rad kompanije, kao i uključivanje stručnjaka/kinja iz industrije kao gostujućih predavača. Uključivanje obuke u redovne nastavne programe može pomoći da se student/kinje približe proizvodnom sektoru. Konačno, ustanove mogu razmotriti uspostavljanje programa učenja koji kombinuju periode učenja na fakultetu i redovne prakse u firmi.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija može uspostaviti sistem praćenja tržišta rada i prikupljanja i analiziranja rezultata zapošljavanja svih diplomiranih studenata/kinja. Ovo bi potencijalnim studentima/kinjama, rukovodstvu i poslodavcima omogućilo relevantne informacije o tržištu rada i trendovima ponude i potražnje. Uspostavljanjem takvog sistema praćenja i analize, Crna Gora bi slijedila primjer mnogih zemalja članica Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) koje imaju opservatorije za zapošljavanje na nacionalnom nivou (Opservatorija za zapošljavanje Evropske unije, Biro za statistiku rada u SAD, Opservatorija AlmaLaurea u Italiji) ili opservatorije na lokalnom nivou (Opservatorija za učenje i vještine u Velsu, OREF u Francuskoj, Informacioni sistem za obrazovanje i zapošljavanje na Floridi itd.).

Posljednjih godina pojavile su se inovativne prakse u kreiranju i realizaciji univerzitetskog obrazovanja. Jedna od inovativnih praksi je obrazovni model zasnovan na kompetencijama, za razliku od tradicionalnog modela zasnovanog na sadržaju. Druga, pokrenuta sve većim oslanjanjem na vrednovanje zasnovano na kompetencijama, jeste odstupanje od sumativnih evaluacija prema formativnom modelu procjene.

Brzi razvoj e-učenja iziskuje ciljne politike i tehničke intervencije kako bi se crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja omogućilo da na najbolji način iskoriste nove digitalne mogućnosti za modernizaciju studijskih programa. Takođe, treba razmisliti o uspostavljanju platforme za identifikovanje dobre prakse u priznavanju digitalnih sertifikata stečenih na online kursovima prestižnih inostranih ustanova visokog obrazovanja i njihovoj integraciji u diplome koje nude crnogorski univerziteti.

Uvođenje inovativnih praksi nastave i učenja koje promovišu interaktivno i kolaborativno učenje, takođe zahtijeva

47 Trends 2018, forthcoming, takođe pogledati <https://eua.eu/issues/20:learning-teaching.html>.

48 [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018\\_Paris/77/1/EHEAParis2018\\_Communique\\_final\\_952771.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2018_Paris/77/1/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf)

i poboljšanje fizičke infrastrukture i okruženja univerziteta. Od učionice u kojoj profesor drži predavanja, vodi i olakšava samo učenje, do studija i učionica na otvorenom prostoru dizajniranih da podrže timski rad novim sadržajima za učenje.

Modernizovani programski sadržaji, kao i metode rada, treba da budu prilagođeni OSI u cilju individualizovanog rada sa studentima s invaliditetom. U tom smislu je značajna upotreba asistivne tehnologije.

#### Rezime/preporuke:

- **Potrebno je pripremiti plan za uvođenje inovativnih metoda za nastavu i učenje, prenošenjem ideja iz najbolje evropske prakse.**
- **E-učenje postoji u nekim ustanovama, ali korišćenje digitalnih platformi u procesu nastave i učenja je veoma neujednačeno ili nije zastupljeno. Nadležni organi treba da pruže podršku ustanovama kroz koordinaciju i ulaganja u odgovarajuću infrastrukturu za e-učenje i inovativne metode nastave i učenja.**
- **Nadležni organi treba da pruže podršku ustanovama kroz koordinaciju i finansijska ulaganja u infrastrukturu za e-učenje i inovativne metode nastave i učenja.**

#### 4.2.13. Inkluzivnost i ravnopravan pristup visokom obrazovanju

Inkluzivnost u visokom obrazovanju odnosi se na stvaranje okruženja i praksi koje omogućavaju pristup i jednake šanse za uspjeh svim studentima, bez obzira na njihove individualne karakteristike, sposobnosti ili socio-ekonomski status. Cilj inkluzivnog visokog obrazovanja je osigurati da svi studenti/kinje imaju jednaku mogućnost da ostvare svoj puni potencijal i postignu uspjeh u akademskim studijama.

Ključna područja za unapređenje su:

- **Pristupačnost:** Osiguravanje pristupačnosti prostorijama ustanova visokog obrazovanja za osobe s invaliditetom i drugim posebnim potrebama, kao što su arhitektonska rješenja, opremanje prostora, pružanju podrške i tehnička pomagala kako bi se omogućilo puno učestvovanje studenata.
- **Finansijska podrška:** Osiguravanje finansijske podrške za studente/kinje iz manje privilegovanih socioekonomskih grupa kako bi im se omogućio pristup visokom obrazovanju. To može uključivati stipendije, subvencije za smještaj i ishranu, kao i programe studentskog zapošljavanja.
- **Raznolikost i inkluzivnost nastavnog osoblja:** Unapređenje raznolikosti i inkluzivnosti nastavnog osoblja ustanova visokog obrazovanja, odnosno podsticanje regrutovanja nastavnog osoblja iz različitih socijalnih, kulturnih i etničkih grupa.
- **Prilagođeni pristup učenju:** Osiguravanje prilagođenog pristupa učenju.
- **Mentorstvo i podrška:** Pružanje mentorskih programa i podrške studentima/kinjama tokom studija. To može uključivati mentorstvo od strane starijih studenata/kinja ili profesora/ica, savjetovanje, radionice o akademskim vještinama i podršku u razvoju karijere.
- **Tehnološka podrška:** Osiguravanje tehnološke podrške, kao što su pristupačni računarski sistemi, internetska povezanost i softveri koji olakšavaju pristup i učestvovanje u nastavi i istraživanju.
- **Jezik i kultura:** Unapređenje jezičke i kulturne raznolikosti u visokom obrazovanju, uključujući podršku za studente čiji je maternji jezik različit od službenog jezika u nastavnom procesu. To može uključivati prevodilačke usluge, kurseve jezika i kulturne razmjene.
- **Pristup informacijama:** Osiguravanje transparentnosti i pristupačnosti informacija o studijskim programima, pravilima, politikama i resursima ustanova visokog obrazovanja. To uključuje jasno komuniciranje putem web stranica, dostupnost materijala na različitim jezicima i prilagođavanje za studente s posebnim potrebama.
- **Istraživanje i evaluacija:** Praćenje napretka u postizanju inkluzivnosti i ravnopravnog pristupa visokom obrazovanju kroz sistemsko istraživanje, prikupljanje podataka i evaluaciju efikasnosti politika i mjera.

**Rezime/preporuke:**

- **Inkluzivnost i ravnopravan pristup visokom obrazovanju su od suštinskog značaja za postizanje društvene pravde i ekonomske održivosti. Na ovaj način se omogućava svakom pojedincu da doprinese društvu na najbolji mogući način smanjujući nejednakosti, promovirajući društvenu koheziju i stvarajući pravedniji i održiviji svijet za sve.**

U ostvarivanju misije visokog obrazovanja naglašena je potreba da je ono otvoreno i dostupno za sve, na osnovu stabilnog finansiranja i uspostavljenih profesionalnih servisa. Za lica sa invaliditetom sprovodi se princip afirmativne akcije – Individualni tranzicioni plan 3 (ITP-3) koji se odnosi na prelaz učenika/ca sa smetnjama u razvoju iz srednje škole na fakultet. Urađen je i odštampan Vodič za prilagođavanje učenja i učešća studenata/kinja. Za dobijanje licence predviđeno je da ustanove obezbijede pristup i boravak lica sa invaliditetom<sup>49</sup>. Od 2014. godine, mladi sa invaliditetom imaju besplatno školovanje na svim ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori. U okviru projekta SINCHE<sup>50</sup> (Tempus) koji su realizovali UCG, UDG i Univerzitet Mediteran, obezbijedena je značajna oprema koja olakšava prilagođavanje potrebama osoba sa invaliditetom i svi zaposleni su završili obuku (administracija, nastavnici, saradnici). Takođe, značajno je napomenuti da su kao rezultat projekta Tempus "FOSFIM 2012-2016" otpočele sa realizacijom master studije "Inkluzivno obrazovanje" na Filozofskom fakultetu, UCG. Realizovan je i Erasmus plus projekat "Trans2Work Transition for Higher education students with disabilities in Serbia, Bosnia and Herzegovina and Montenegro", s ciljem unapređenja servisa ustanova visokog obrazovanja kako bi se podržali studenti s invaliditetom u njihovoj tranziciji sa visokog obrazovanja do posla, slijedeći politiku EU; povezivanja visokog obrazovanja sa radnim okruženjem koje podržava osobe s invaliditetom.

Takođe, treba pomenuti i Erasmus plus projekat "Inclusive tertiary education in Western Balkans – IDEA"<sup>51</sup>, čija je realizacija u toku, a čiji su ciljevi takođe usmjereni na unapređenje položaja studenata s invaliditetom.

Potrebno je razmotriti mogućnost za OSI da polažu predmete ili pohađaju nastavu iz više povezanih studijskih programa – kombinovani nastavni program, zbog specifičnih sklonosti i mogućnosti. Inkluzivno obrazovanje podrazumijeva primjenu multidisciplinarnog pristupa na nivou visokog obrazovanja.

**Rezime/preporuke:**

- **Da bi u svim ciklusima visoko obrazovanje bilo pravično, inkluzivno, kvalitetno i dostupno studentima/kinjama s invaliditetom, kod realizacije planiranih budućih ciljeva razvoja visokog obrazovanja potrebno je da se obezbijede pretpostavke (uslovi, pomagala, pristupačnost i kompetencije kadra) da mladi s invaliditetom s jednakim šansama ostvaruju svoje mogućnosti u skladu sa UNCRPD<sup>52</sup>.**

**4.2.14. Nastavno osoblje**

Uloga nastavnika je ključna u stvaranju visokokvalitetnog studentskog iskustva, sticanju znanja, kompetencija i vještina. U skladu sa ESG ustanove moraju obezbijediti kompetentnost svojih nastavnika/ca, primjenjivati pravedne i transparentne procese njihovog zapošljavanja i usavršavanja.

Ustanove su najodgovornije za kvalitet rada svojih nastavnika/ca, kao i za stvaranje odgovarajućeg ambijenta za njihov efikasan rad. To zahtijeva:

- Uspostavljene jasne, transparentne i pravedne procese zapošljavanja i radne uslove u kojima se prepoznaje važnost nastavnog rada.
- Podsticaj za profesionalni razvoj nastavnog osoblja.

<sup>49</sup> Pravilnik o bližim uslovima za osnivanje, obavljanje djelatnosti, postupku licenciranja i načinu vođenja registra ustanova visokog obrazovanja.

<sup>50</sup> Detaljnije informacije o projektu: Podrška i inkluzija studenata sa invaliditetom u institucije visokog obrazovanja u Crnoj Gori – SINCA@HE se mogu naći na linku <http://sinche.uom.gr/>.

<sup>51</sup> (<http://www.erasmusplus.ac.me/?projekat=inclusive-tertiary-education--in-the-western-balkans-idea>).

<sup>52</sup> Konvencija Ujedinjenih nacija o pravima osoba sa invaliditetom.

- Podsticaj za naučni rad i povezivanje obrazovanja i nauke.
- Podsticaj za inovacije u nastavnim metodama i korišćenje novih tehnologija.
- Edukaciju nastavnog kadra o radu sa studentima/kinjama s invaliditetom, što podrazumijeva adekvatan pristup, komunikaciju i metode rada.

Treba naglasiti da su se ustanove u proteklom periodu intenzivno razvijale povećavajući broj studijskih programa za sve cikluse studija. Zajedno sa zakonskim uslovima za studijske programe (broj modula, izbornih predmeta...) konstantno se povećavao broj predmeta na kojima nastavnici/e izvode nastavu. Imajući u vidu postojeću zahtjevnu organizaciju nastave, konsultacija, praćenja rada studenata/kinja tokom nastave, kao i obaveznu administraciju za izvještavanje o rezultatima i napredovanju studenata/kinja, u brojnim slučajevima, nastavno osoblje je tokom radnog vremena zauzeto nastavnim obavezama, što rezultira poteškoćama u ispunjavanju očekivanih zadataka u pogledu ličnog usavršavanja, istraživanja ili društveno odgovornog angažmana.

AKOKVO je u okviru projekta „Bolje akademske kvalifikacije kroz obezbjeđenje kvaliteta“, koji je trajao u periodu od juna 2020. do novembra 2022. godine izradila Analizu o kompetencijama nastavnika na ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Kao rezultat ove Analize proistekao je razvoj nove profesionalne kvalifikacije sa ciljem unapređenja kompetencija nastavnika na ustanovama visokog obrazovanja.

Svakako da mjerila za izbor u akademska zvanja treba da su jedinstvena i da važe za državne i privatne univerzitete. Međutim, neophodno je napraviti razliku u mjerilima za izbor u akademska zvanja u odnosu na tehničke i prirodne nauke, kao i u odnosu na društveno-humanističke nauke. Ovo se posebno odnosi na Sci-listu kao imperativnu listu za izbor u akademska zvanja, jer i najistaknutiji profesori iz oblasti društveno-humanističkih nauka nijesu u mogućnosti da objave radove na ovim listama, a naročito akademsko osoblje koje predaje nacionalne predmete ili predmete iz oblasti pravnih nauka zbog specifičnosti društveno-političkog sistema Crne Gore. Na taj način se, takođe, onemogućava najboljim profesorima/cama da budu mentori na master i doktorskim studijama, što značajno utiče na kvalitet visokog obrazovanja. Dakle, neophodno je revidirati uslove i kriterijume za izbor u akademska zvanja tako da se napravi razlika između naučnih oblasti i da se usklade sa potrebama visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

#### Rezime/preporuke:

- Sagledavajući navedenu obavezu ustanova da obezbijede odgovarajući ambijent, a u isto vrijeme očigledan problem opterećenja nastavnog osoblja, neophodno je pridržavati se propisane norme obaveznog opterećenja u nastavi, tako da nastavnici i saradnici mogu uspješno završavati i ostale obaveze koje se od njih očekuju (istraživanje, inovativan rad, mentorstvo, lično usavršavanje, itd).
- Akreditovati program cjeloživotnog učenja za unapređenje nastavničkih kompetencija.
- Uvesti obavezu pohađanja programa cjeloživotnog učenja za unapređenje nastavničkih kompetencija kako bi se na taj način obezbijedio kvalitetan nastavni kadar.

#### 4.2.15. Akademska integritet i akademska ponašanje<sup>53</sup>

Oblast djelatnosti visokog obrazovanja, rukovođenje i upravljanje ustanovama u riziku su od mogućeg narušavanja integriteta i zahtijevaju pažnju u cilju prevencije toga, kako u svakodnevnom radu tako i u planiranju razvoja. Akademska integritet se zasniva na načelima čestitosti, objektivnosti, otvorenosti, slobode u nastavi i istraživanju

<sup>53</sup> U Zakonu o akademskom integritetu, akademski integritet je definisan kao akademsko ponašanje koje obezbjeđuje očuvanje akademske čestitosti, dostojanstva profesije, kvaliteta rada i proizvoda rada, duha ravnopravne saradnje sa svim učesnicima akademskog procesa, usmjerenosti na istinu kao temeljnu vrijednost i poštovanje zakonskih propisa kao osnove odgovornosti članova akademske zajednice odnosno svako ponašanje koje je u skladu sa načelima akademskog integriteta.



i odgovornosti prema akademskoj zajednici i društvu<sup>54</sup>. Načela zahtijevaju Plan ponašanja kako bi se povjereni poslovi obavljali transparentno, u skladu sa propisima i etičkim principima.

Plan integriteta sadrži identifikaciju rizičnih oblasti odnosno rizičnih procesa i radnih mjesta, pregled mjera koje već postoje, kao i predlaganje mjera koje te rizike treba da umanje ili otklone. Detaljnom analizom i godišnjim izvještajima za realizaciju planova integriteta stvaraju se uslovi da se rizici na vrijeme prepoznaju i otklone na način da ne izazovu štetu po ugled i poslovanje. Menadžer integriteta odgovoran je za stalno praćenje i periodične kontrole rizika, ažuriranje mjera i aktivnosti koje se odnose na sprovođenje pravila etičkog kodeksa, sprečavanje korupcije, sukoba interesa i drugih oblika pristrasnog postupanja.

Svi zaposleni treba da su upoznati sa planom i obavezama menadžera integriteta u pojavama ili radnjama za koju, na osnovu razumnog uvjerenja, procjenjuju da predstavlja mogućnost za nastanak ili razvoj korupcije, sukoba interesa, drugih oblika nezakonitog ili neetičnog postupanja. Zaposleni su dužni da menadžeru integriteta, na njegov zahtjev, dostave sve potrebne podatke i informacije od značaja za sprovođenje plana integriteta. Monitoring rizičnih grupa poslova i procesa, kao i sprovođenje konkretnih mjera, karakteristični su za svaku oblast rizika, koje se po metodologiji<sup>55</sup> grupišu u opšte oblasti (Rukovođenje i upravljanje; Kadrovska politika, etično i profesionalno ponašanje zaposlenih, Planiranje i upravljanje finansijama, Čuvanje i bezbjednost podataka i dokumenata) i posebne oblasti (studentske prevare i plagiranje autorizovanih radova).

Studenti kao članovi akademske zajednice nijesu dovoljno efikasno onemogućeni u eventualnom korišćenju različitih vrsta prevara u nastavi, individualnom radu, provjerama i ocjenjivanju. Plagiranje radova predstavlja rizik u radu za sve sisteme i ustanove visokog obrazovanja. U cilju unapređenja akademskog integriteta u prethodnom periodu pripremljena je Studija izvodljivosti za uvođenje adekvatnog sistema za prevenciju plagijarizma u Crnoj Gori, definisane su aktivnosti za implementaciju predloženog modela i usvojen je posebni zakon u oblasti akademskog integriteta. Budući da se sve više koristi vještačka inteligencija, potrebno je naći adekvatno rješenje za ovaj izazov savremenog trenutka.

Zakon o akademskom integritetu, Etički komitet i operativni softver zaokružuju infrastrukturu za očuvanje, unapređenje i promociju akademskog integriteta, prevenciju i zaštitu od njegovog kršenja. Pilot projekat o evaluaciji dopunskog standarda 11- Mehanizmi akademskog integriteta i jačanje kulture integriteta sproveden je u periodu februar-septembar 2023. godine. Ovaj projekat realizovali su AKOKVO, Etički komitet i Programska kancelarija Savjeta Evrope u Podgorici. U projektu su učestvovala sva četiri univerziteta, Fakultet za državne i evropske studije, Fakultet za crnogorski jezik i književnost i Fakultet za poslovni menadžment Bar. Pilotsko sprovođenje procijenile su stručnjakinje koje je angažovala Kancelarija Savjeta Evrope u Podgorici. One su sačinile izvještaj i javno ga predstavile svim ustanovama na zajedničkom sastanku. Izvještaj sadrži i pojedinačne preporuke ustanovama za unapređenje akademskog integriteta. Takođe, AKOKVO je u 2023. godini bila organizator okruglog stola na temu „Akademski integritet – uslov bez kojeg se ne može“. Kvalitet visokog obrazovanja ne može da postoji bez čestitog, objektivnog, otvorenog, odgovornog ponašanja cijele akademske zajednice uz poštovanje slobode u nastavi i istraživanju, uključujući akademsko osoblje, studente/kinje, ali i spoljne akreditacije studijskih programa i reakreditacije ustanova visokog obrazovanja. Inicijative poput ove mogu da imaju pozitivne efekte kada je riječ o jačanju akademskog integriteta i podizanju svijesti o važnosti ove teme za društvo.

54 Zakon o akademskom integritetu je definisao da se Načelo čestitosti zasniva na samostalnosti u naučnom, obrazovnom i stručnom radu, kao i poštovanju tuđeg rada i djela.

Načelo objektivnosti predviđa da članovi i akademska zajednica ne smiju da dopuste da predrasude i pristrasnost bilo koje vrste utiču na njihovu objektivnost u akademskim, istraživačkim, administrativnim, poslovnim i upravljačkim djelatnostima.

Načelo otvorenosti da rezultati istraživanja članova akademske zajednice treba da su dostupni javnosti i naučnim i akademskim mrežama.

Načelo slobode u nastavi i istraživanju da ustanove visokog obrazovanja treba da zaštite sve članove akademske zajednice od svakog pokušaja ograničavanja ili uskraćivanja slobode u obrazovnom, odnosno naučnoistraživačkom radu.

Načelo odgovornosti da se odgovornost ustanova ogleda u poštovanju normi kvaliteta, etičkih normi i promovisanju izvrsnosti, kao i otvorenosti za kritičko sagledavanje njihove sveukupne djelatnosti od strane društva.

55 Primjer plana integriteta—Agencija za sprječavanje korupcije, [www.antikorupcija.me](http://www.antikorupcija.me) > documents > Primjer\_plan.

**Rezime/preporuke:**

Potpuna primjena potrebnih mjera za zaštitu od narušavanja akademskog integriteta treba da bude stalno u fokusu akademske zajednice. Budući da je formirana infrastruktura, potrebno je nastaviti sa:

- obavezom da plan integriteta bude sastavni dio izbornih procedura za sve funkcije na ustanovama (potpisivanjem izjave o poznavanju i poštovanju);
- stvaranjem ambijenta u kojem će prevencija studentskih prevara biti stalno potencirana; i
- transparentnim mjerama da se svi autorizovani radovi provjeravaju na plagijat, a zloupotrebe javno objavljuju i sankcionišu.

**4.2.16. Internacionalizacija**

Internationalizacija visokog obrazovanja je jedan od principa Bolonjskog procesa i strateški prioritet Evropskog prostora visokog obrazovanja. Studentska mobilnost i mobilnost akademskog osoblja, uspostavljeni sporazumi između ustanova visokog obrazovanja, zajedničke studije i diplome, međunarodni projekti i drugi oblici saradnje su neki od procesa internacionalizacije, koji doprinose unapređenju kvaliteta i daju veće mogućnosti za mlade na globalnom tržištu rada.

U okviru Erasmus plus projekta "IESP<sup>56</sup>" (2019-2022), a čiji je koordinator bio Univerzitet Crne Gore, pripremljena je Strategija internacionalizacije UCG. Internationalizacija je prepoznata kao prioritet svih ustanova visokog obrazovanja u dužem vremenskom periodu, ali su pokazatelji uspjeha za sve nevedene procese internacionalizacije još uvijek ograničeni. Ocijenjeno je da je neophodno dodatno angažovanje ustanova, podrška nadležnih resora i bolja sveobuhvatna promocija mogućnosti povezivanja i saradnje. Neposredni ciljevi su predvidjeli:

- Povećanje dolazne i odlazne studentske mobilnosti i mobilnost akademskog osoblja.
- Promocija crnogorskih ustanova u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.
- Jačanje Nacionalne kancelarije za promociju mobilnosti i međunarodnu saradnju ustanova visokog obrazovanja.

Pregled aktivnosti i postignutih rezultata u oblastima internacionalizacije i mobilnosti dat je u Završnom izvještaju o realizaciji Strategije, a rezime ostvarenog napretka izdvojen je u poglavlju 3.2.

Treba istaći, kao vrlo važan korak u zajedničkom radu i međunarodnoj saradnji, izradu dvojnih ili zajedničkih doktorskih disertacija (*Joint PhD*) koje se definišu na osnovu Sporazuma o dvojnem doktoratu između dva univerziteta koji potpisuju osim studenta, mentori sa obje strane, i rukovodioci doktorskih škola tj. odbora za doktorske studije i rektori univerziteta. U okviru sporazuma definišu se i obrazovni zahtjevi tj. predmeti koje treba da položi student. Svaki ovakav doktorat je svojevrsni međunarodni naučni projekat i njegova realizacija predstavlja potvrdu uspješne međunarodne saradnje. Naravno, pri ovom treba težiti da se ovi sporazumi realizuju sa univerzitetima koji su što bolje rangirani u oblasti u kojoj se realizuje doktorat. Ovo bi Ministarstvo moglo da stimuliše stipendiranjem doktoranada čiji se doktorat realizuje kao dvojni sa univerzitetom koji je, recimo, u prvih 100 univerziteta na Šangajskoj listi u toj oblasti istraživanja.

**Rezime/preporuke:**

- Značaj internacionalizacije i pozitivni efekti koji se postižu njenim razvojem zahtijevaju da se u narednom periodu internacionalizacija dodatno podstakne aktivnim angažovanjem svih učesnika visokog obrazovanja (student/kinja, nastavno osoblje, administracija, uprava ustanova visokog obrazovanja, nadležna ministarstva itd). Koristeći nesporne mogućnosti koje se nude u ovoj oblasti i višestruke pozitivne efekte svih oblika međunarodnog povezivanja, potrebno je kreirati uslove da internacionalizacija bude važan selekcionni kriterijum kod ocjene rezultata rada ustanova visokog obrazovanja. Kao izazov i cilj u narednom periodu ostaje rad na osnivanju Nacionalne agencije za programe EU, što je predviđeno i Zakonom o visokom obrazovanju.

56 <https://www.iesp.ucg.ac.me/uploaded/files/Strategija%20internationalizacije%20UCG%202021%20-%202026.%282%29.pdf>

#### 4.2.17. Finansiranje visokog obrazovanja

Budžetsko finansiranje visokog obrazovanja, uporedo sa finansiranjem ostalih ciklusa obrazovanja, prikazano je kao procenat učešća u BDP. Treba naglasiti da se od 2018. godine primjenjuje ugovorno-budžetsko finansiranje za sve osnovne studije na Univerzitetu Crne Gore, a od 2021. godine primjenjuje se i za master studije. Time je i budžet za finansiranje Univerziteta Crne Gore od 2017. godine do 2024. udvostručen (17,3 miliona u 2017, 19,3 miliona u 2018, 20,6 miliona u 2020, 20,6 miliona u 2021, 29,1 milion u 2022, 34,3 miliona u 2023. i 34,8 miliona u 2024. godini).

U tabeli 5 je prikazano ukupno izdvajanje za visoko obrazovanje, koje obuhvata rad Direktorata za visoko obrazovanje Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, finansiranje Univerziteta Crne Gore, Fakulteta za crnogorski jezik i književnost. Pored izdvajanja, koje je navedeno u tabeli važno je napomenuti da se značajna finansijska sredstva izdvajaju za program stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem (12.1 miliona € godišnje).

Tabela 5. Finansiranje visokog obrazovanja u Crnoj Gori

	2019/EUR	2020/EUR	2021/EUR	2022/EUR	2023/EUR	2024/EUR
Program politika visokog obrazovanja	493.395,05	559.197,00	270.001,00	224.029,51	227.901,00	226.151,00
UCG	19.357.229,00	20.648.727,00	20.648.727,00	29.103.382,00	34.305.769,24	35.800.000,00
FCJK	591.834,40	629.944,40	561.646,10	575.321,13	688.044,15	700.771,92
Program stručnog osposobljavanja	7.5 mil	7.5 mil	7.5 mil	7.5 mil	12.17 mil	12,13 mil
Studentski standard: krediti, stipendije i domovi	cca 5 mil	cca 5 mil	cca 5 mil	5.81 mil	8.5 mil	8,64 mil

Uporedni podaci za finansiranje visokog obrazovanja za EU pokazuju da prosječno budžetsko izdvajanje iznosi 1,1% BDP i da varira od 0,53% u Luksemburgu do 1,74% u Austriji. Međutim, sam procenat BDP ne pruža cjelovit prikaz finansiranja, budući da je u Luksemburgu izdvajanje najveće i iznosi 48.907 dolara po studentu, dok je u Austriji izdvajanje 17.555 dolara po studentu. Dodatno, treba naglasiti da finansiranje sadrži učešće javnih i privatnih izvora. Ove dvije zemlje su specifične, jer se u Luksemburgu 92,4% finansira iz javnih izvora, a u Austriji to iznosi 37,8%<sup>57</sup>.

Takođe, potrebno je adekvatnije planiranje i izdvajanje finansijskih sredstava za poboljšanje uslova tokom obrazovanja za osobe s invaliditetom, što je i obaveza u skladu sa članom 24, Konvencije UN o pravima osoba s invaliditetom<sup>58</sup>.

Visoko obrazovanje zahtijeva da se adekvatno finansiraju aktivnosti nastave i učenja, obezbijede dovoljni i lako dostupni resursi za učenje i podršku studentima, adekvatno rješava status nastavnika/ca, saradnika/ca i administracije i niz ostalih uslova neophodnih za postizanje postavljenih ciljeva i očekivanih rezultata.

Javne ustanove se finansiraju iz budžeta Crne Gore, kao i iz vlastitih sredstava (školarina i drugih naknada koje plaćaju studente/kinje, intelektualnih i drugih usluga, donacija, poklona i zavještanja, projekata itd).

Privatne ustanove se finansiraju iz sopstvenih sredstava, ali se mogu finansirati iz budžeta pod uslovom da organizuju studijske programe od javnog interesa koji se ne organizuju na javnoj ustanovi u Crnoj Gori.

Javna ustanova, u skladu sa Zakonom o visokom, obrazovanju, stiče sredstva iz Budžeta Crne Gore na osnovu normativa i standarda za finansiranje javnih ustanova, uzimajući u obzir broj studenata/kinja utvrđen licencom, cijenu koštanja studenta/kinje za određeni studijski program i ocjenu kvaliteta rada ustanove.

Ugovor o finansiranju između Vlade i Univerziteta Crne Gore potpisan je 2019. godine na period od tri godine.

<sup>57</sup> <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm#indicator-chart>.

<sup>58</sup> <https://www.gov.me/dokumenta/b3db3202-9de1-4b25-8cda-29dea4c97dbb>

Ugovor se odnosi na tri studijske godine, koje su obuhvaćene sa četiri fiskalne godine (od 2019. do 2022) i ima četiri aneksa s indikatorima uspješnosti:

- Aneks 1 – Kvalitet rada ustanove i upisna politika.
- Aneks 2 – Obezbjedenje kvaliteta.
- Aneks 3 – Informisanje javnosti o radu ustanove.
- Aneks 4 – Unapređenje kvaliteta postojećih studijskih programa, utvrđivanje potrebe nastavka studijskih programa, odnosno ukidanja pojedinih neodrživih studijskih programa.

Vlada Crne Gore je u 2023. i 2024. godini odobrila budžet na osnovu predloga Univerziteta Crne Gore i procjene Ministarstva finansija.

#### Rezime/preporuke:

- Finansiranje predstavlja ključnu polugu za kvalitet i rad ustanova. Postavljeni cilj ugovornog modela je da se unaprijedi položaj Univerziteta Crne Gore u međunarodnim okvirima i pruži kvalitetnije obrazovanje studentima/kinjama, a zajedno s dodatnim fondovima, da se unaprijedi cjelokupni položaj visokog obrazovanja i standard crnogorskih studenata/kinja.
- Ugovorni model finansiranja zasniva se na jasnim ulaznim i izlaznim parametrima, karakteristikama rada, komponentama koje se odnose na kvalitet i cijenu koštanja studenta/kinje.
- Treba uvažiti mogućnost finansiranja studenata/kinja na privatnim ustanovama visokog obrazovanja, koji su upisani na programe od javnog interesa, a koji se ne realizuju na Univerzitetu Crne Gore, odnosno treba obezbijediti da se finansijska sredstva za finansiranje studijskih programa opredjeljuju prvenstveno sa aspekta potrebe stečenih kvalifikacija na tržištu rada i kvaliteta studijskih programa.

#### 4.2.18. Cjeloživotno učenje (CŽU)

Cjeloživotno učenje je usmjereno na podizanje opšteg nivoa obrazovanosti svih građana/ki, na kontinuirano osposobljavanje u promjenljivom radnom i društvenom okruženju; pružanje boljih mogućnosti zaposlenja, kao i na lični, društveni, privredni i kulturni razvoj. CŽU se prepoznaje i kao veoma važan faktor za aktivno društvo jer pokreće inovacije, produktivnost i konkurentnost i doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika. Kroz ovaj model učenja pruža se mogućnost za usavršavanjem i pohađanjem prilagođenih kurseva obuke.

Kompetencije potrebne svakom pojedincu, koje se mogu ponuditi kroz programe CŽU, obuhvataju široku lepezu oblasti visokog obrazovanja, a odnose se na: komunikaciju na maternjem jeziku i/ili stranim jezicima, matematičke kompetencije, kompetencije u oblasti prirodnih nauka, inženjerstva i tehnologije, digitalne kompetencije, kompetencije učenja i poučavanja, kompetencije za organizaciju sopstvenog i tuđeg vremena, za prikupljanje, analizu i vrednovanje informacija, socijalne i građanske kompetencije, kompetencije za inicijativnost, preduzetništvo i menadžment, kompetencije za njegovanje kulture i nacionalnog identiteta i kreativno i umjetničko izražavanje. Evolucija radnih mjesta u digitalnom dobu ima ogromne implikacije u smislu generičkih kompetencija koje diplomci treba da posjeduju, što je otkriveno metaanalizom vještina XXI vijeka, a koju je sproveo Svjetski ekonomski forum (SEF, 2015). Na osnovu temeljnih pismenosti koje bilo koja osoba 21. vijeka treba da stekne tokom svog osnovnog i srednjeg obrazovanja, poput pismenosti i računanja, naučne pismenosti, pismenosti u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija, finansijske pismenosti, kulturne i građanske pismenosti, visokoškolski moraju savladati složene kompetencije da bi mogli efikasno doprinositi rješavanju današnjih izazova. Četiri ključne složene kompetencije su (I) kritičko razmišljanje i vještine rješavanja problema, (II) kreativnost, (III) komunikacija i (IV) saradnja.

Konkretno, manji naglasak se stavlja na pamćenje bezbrojnih činjenica i osnovnih podataka, a veći na izgradnju metodoloških znanja i analitičkih vještina – vještina potrebnih za razmišljanje i autonomno analiziranje podataka. Danas u mnogim naučnim disciplinama elementi činjeničnog znanja koji se uči u prvoj godini studija mogu zastarjeti prije diplomiranja. Proces učenja sada treba sve više da se zasniva na konkretnoj primjeni znanja u rješavanju

problema. Učenje za učenje, učenje transformacije informacija u nova znanja i učenje prevođenja novog znanja u primjenu postaju važnije od pamćenja određenih informacija. U ovoj novoj paradigmi prednost se daje analitičkim vještinama, to jest sposobnosti traženja i pronalaženja informacija, sagledavanja problema, formulisanja probnih hipoteza, organizaciji i procjeni dokaza i rješavanju problema.

Pored toga, sposobnost pojedinaca da postanu uspješni profesionalci i aktivni građani u okruženju koje se brzo mijenja određena je njihovim karakternim osobinama, koje se nazivaju i društveno-emocionalne vještine, ili „meke vještine“. To uključuje (I) radoznalost, (II) inicijativu, (III) upornost, (IV) prilagodljivost, (V) liderstvo i (VI) društvenu i kulturnu svijest.

Programi CŽU su pravo rješenje za kreiranje kratkih programa obuke u cilju praćenja ubrzanog društvenog, privrednog i tehnološkog razvoja. Programi CŽU su uglavnom samofinansirajući, ali je to racionalno rješenje za tržište rada i studente/kinje kojima su programi usavršavanja neophodni. Nastavnom osoblju je to prilika za predstavljanje svoje oblasti ekspertize, povezivanje sa tržištem rada i lično usavršavanje u inovativnim i razvojnim zadacima.

Budući da pristup cjeloživotnom učenju naglašava primat studenta/kinje, ustanove visokog obrazovanja treba da se organizuju kako bi se prilagodile potrebama učenja i obuke raznovrsnih kategorija studenata/kinja: studente/kinje koji su zaposleni, apsolvanti, student/kinje koji uče od kuće, strani studente/kinje, vanredni studente/kinje itd. Pojavljuju se novi obrasci potražnje u kojima polaznici/e paralelno ili uzastopno pohađaju nekoliko institucija ili programa, čime preuzimaju inicijativu za definisanje sopstvenih profila vještina na tržištu rada.

Ova aktivnost je veoma važna, ali je bila neopravdano zapostavljena na svim ustanovama visokog obrazovanja Crne Gore. Ograničeni rezultati su konstatovani i u Izvještaju o realizaciji prethodne Strategije. Budući da je Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta usvojila pravilnik i smjernice za akreditaciju CŽU programa i obezbijedeni su uslovi da se ova oblast realizuje i razvija adekvatno potrebama razvoja pojedinaca i društva. AKOKVO je od svog osnivanja akreditovala četiri programa cjeloživotnog učenja i očekuje se da će u narednom periodu broj pristiglih zahtjeva biti veći kako bi se slijedila EU agenda i afirmisali navedeni programi. Takođe, aktivnosti AKOKVO usmjerene su na prikupljanje evropske praksa, kada je u pitanju uvođenje mikrokredencijala.

Konačno, mogućnosti cjeloživotnog učenja moraju se podržati odgovarajućim finansiranjem i iz javnih i iz privatnih izvora. Studija Svjetske banke još iz 2003. godine o cjeloživotnom učenju predložila je da javni i privatni sektor zajedno rade na finansiranju cjeloživotnog učenja. Preporučila je da vladina intervencija izvan osnovnih vještina i znanja bude usmjerena na polaznike/ce iz grupa sa niskim prihodima ili socijalno isključene i polaznike sa visokim preprekama u učenju.

Međunarodno iskustvo pokazuje da su kreatori politika razmotrili širok spektar mogućnosti finansiranja cjeloživotnog učenja, uključujući subvencije, hipotekarne zajmove, ugovore o ljudskom kapitalu, takse, šeme za otplatu uslovnog dohotka.

#### Rezime/preporuke:

Da bi CŽU programi dostigli poželjni stepen razvijenosti, neophodno je da:

- ustanove afirmišu i u kontinuitetu razvijaju programe za potrebe pojedinaca, tržišta rada i društva, kao racionalizovan obrazovni sistem koji prati dinamične društveno-ekonomske promjene i savremeni razvoj svih djelatnosti;
- organizacija ovakvih programa integriše savremene IT oblike nastave i učenja i time obezbijedi lakši pristup nastavnim sadržajima (mogućnost učenja i savladavanja sadržaja u najpovoljnijim terminima) i
- univerzitetsko obrazovanje, obuhvaćeno u Milenijumskim razvojnim ciljevima UN-a do 2030. godine (<https://sdgs.un.org/goals/goal4>), pored cjeloživotnog učenja, podrazumijeva inkluzivnost i ravnopravan pristup kvalitetnom obrazovanju. Indikatori za ove ciljeve navedeni su u <https://sdgs.un.org/goals/goal4>.

#### 4.2.19. Djelatnosti visokog obrazovanja povezane sa društvenim aktivnostima

„Oblast služenja društvu“ fokusirana je na vezu između obrazovanja, tržišta rada i građanskog društva, a odnosi se na nesmetano pružanje usluga učenja na daljinu i cjeloživotnog učenja, dijaloga zainteresovanih strana u oblasti nastave i kreiranja nastavnih planova i programa, pomoć za transfer tehnologija, aktivno učešće u građanskom društvu za organizovanje javnih događaja i razmatranja aktuelnih tema, kao i sve ostale društvene obaveze u kojima visoko obrazovanje može adekvatno da participira. Sve ove djelatnosti treba da se realizuju u skladu s principima akademske etike i integriteta.

Da bi se ovakvo stanje počelo sistematski poboljšavati, Komisija IEP-a je prilikom eksterne evaluacije predložila sljedeće mjere za nadležne državne organe:

- omogućiti da se pitanje prikupljanja podataka o zapošljavanju diplomaca sistematski razmatra sa ustanovama visokog obrazovanja i poslodavcima;
- priznavati društvene i građanske aktivnosti kao „praktičnu nastavu“;
- uključivati se u sistematski dijalog sa drugim zainteresovanim stranama;
- razvijati viziju uloge ustanova visokog obrazovanja za oblast inovacija; i
- razvijati ponudu cjeloživotnog učenja.

U periodu nakon skrininga IEP-a značajan napredak u oblasti saradnje ustanova visokog obrazovanja i šire zajednice predstavlja *Naučno-tehnološki park (NTP) Crne Gore*, kao integralni dio univerzitetskog kampusa, koji je zvanično počeo sa radom 2019. godine. NTP pruža podršku razvoju start-up firmi i inovativnih kompanija, kao i razvoju već postojećih visokotehnoloških firmi. Podrška različitim primijenjenim naučnim istraživanjima ima cilj da se na osnovu tih istraživanja kreiraju nove start-up firme, naročito u saradnji s istraživačima/cama sa UCG, ali i svih ostalih univerziteta iz Crne Gore. Želi se pružiti prilika svakom pojedincu da svoje kreativne ideje, znanja i istraživanja plasira na tržište.

#### 4.2.20. Karijerno savjetovanje

Strategija cjeloživotne karijerne orijentacije u Crnoj Gori (2011-2015) sadržala je prvi opšti okvir za razvoj cjeloživotnog karijernog savjetovanja i informisanja. Sveukupni cilj bio je da se pripremi sistemski pristup karijernom savjetovanju, u skladu sa preporukama iz dokumenata, donesenih od strane nadležnih organa i tijela Evropske unije. Sistemsko uređenje karijernog savjetovanja važno je zbog toga što je ova oblast direktno povezana s politikama obrazovanja, zapošljavanja, ekonomskog i socijalnog razvoja. Strategija cjeloživotne karijerne orijentacije u Crnoj Gori (2016-2025) koja predstavlja nastavak mjera i aktivnosti definisanih u prethodnoj Strategiji (2011-2015), temelji se na već dostignutom nivou razvoja karijernog savjetovanja i na potrebi da se dalje unapređuje sistem karijernog savjetovanja kroz definisanje prioriteta, mjera i aktivnosti za njihovo ostvarivanje.

Da bi ustanove visokog obrazovanja odgovorile na potrebe tržišta rada, pored razvijenog sistema karijernog vođenja i savjetovanja, neophodno je i šire uključivanje alumnista u sistem visokog obrazovanja, modernizacija studijskih programa i stručno osposobljavanje studenata/kinja kroz praktičnu nastavu i rad tokom studija. Samo ovakav holistički pristup omogućava efikasniju integraciju studenata/kinja u savremeno tržište rada, pružajući im alate i resurse potrebne za uspješnu karijeru.

Karijerni/e savjetnici/e u obrazovanju:

- Savjetuju učenike/ce i studente/kinje u donošenju kompleksnih odluka u izboru daljeg obrazovanja, stručnog usavršavanja i zanimanja, u skladu sa njihovim talentima, sklonostima i interesovanjima.
- Pružaju neophodne informacije o najadekvatnijim profilima zanimanja, tržištu rada, načinima usavršavanja i zapošljavanju.

Fokus u karijernom savjetovanju je povezivanje obrazovanog i karijernog puta, napredovanje u karijeri i druga pitanja koja se odnose na širi pojam karijere. Karijerni savjetnici, takođe, treba da budu informisani o upotrebi adekvatnih modela pristupa invaliditetu, upotrebi terminologije i uopšte komunikaciji s osobama s invaliditetom.

U oblasti zapošljavanja i tržišta rada, karijerno savjetovanje se realizuje unutar Zavoda za zapošljavanje. U Zavodu se mogu dobiti informacije o mogućnostima zapošljavanja, stanju na tržištu rada, informacije o obrazovanim programima, zanimanjima, učeničkim i studentskim domovima, mogućnostima obrazovanja i stipendiranja, dok se u obrazovanju karijerno savjetovanje organizuje kroz rad školskih karijernih timova u osnovnim i srednjim školama i kroz rad univerzitetskih karijernih centara. Za unapređenje karijernog savjetovanja pripremljeno je niz veoma korisnih publikacija.

#### Rezime/preporuke:

##### Karijerno savjetovanje u visokom obrazovanju usmjeriti na:

- uspostavljanje funkcionalnog sistema kroz izgradnju kapaciteta univerzitetskih karijernih centara;
- obuku za karijerne savjetnike/ce;
- umrežavanje ključnih aktera na svim nivoima;
- razvoj i realizaciju programa karijernog savjetovanja (treninzi, mentorstvo, savjetovanje, razvijanje standarda, saradnja sa tržištem rada itd.); i
- obezbjeđivanje kvaliteta programa karijernog savjetovanja.

### 4.3. Tržište rada i zapošljavanje poslije završenih studija

Broj nezaposlenih s visokim obrazovanjem u periodu od 2016. do 2022. godine prikazan je u tabelama 6 i 7, a učešće u ukupnom broju nezaposlenih u tabeli 8. Podaci u tabeli 6 pokazuju nezaposlene po oblastima djelatnosti i nivoima kvalifikacija obrazovanja u skladu s Nacionalnim okvirom kvalifikacija, a podaci u tabeli 7 se odnose na nezaposlenost po nivoima i opštinama u Crnoj Gori.

Najveći broj nezaposlenih pripada VII1 podnivou obrazovanja i kreće se od 57% do 64% (podnivo VII1 180+60 ECTS, 240 ECTS, 360 ECTS i 360 ECTS kredita), zatim slijede nezaposleni sa VI nivoom obrazovanja od 32 do 40% (bečelori 3 godine 180 ECTS kredita) i VII2 podnivoom obrazovanja od 3 do 4% (masteri i magistri).

Za opštine (tabela 7) prikazana je ukupna nezaposlenost i podaci koliko je od ukupnog broja nezaposlenih žena s visokim obrazovanjem. Opštine s najvećim brojem stanovnika (Podgorica, Nikšić, Bijelo Polje i Berane) imaju i najveći broj nezaposlenih.

Tabela 6. Broj nezaposlenih s visokim obrazovanjem u 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. i 2022. godini<sup>59</sup>

EU klasifikacija djelatnosti	Nivo kvalifikacije obrazovanja <sup>60</sup>				Ukupno
	2016. godina	VI	VII-1	VII-2	
0. Vojna zanimanja	0	3	0	0	3
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	6	2	0	8
2. Stručnjaci i umjetnici	3 684	7 126	497	6	11 313
3. Stručni saradnici i tehničari	21	29	0	0	50

<sup>59</sup> Nivo i podnivoi kvalifikacije obrazovanja:

VI nivo – 180 ECTS; VII-1 podnivo – 240-360 ECTS (180+60 ili 240 ili 300 ili 360 ECTS);

VII-2 podnivo – masteri i magistri; VIII nivo – doktorske studije.

<sup>60</sup> Zavod za zapošljavanje Crne Gore

4. Službenici za administrativne poslove	0	1	0	0	1
5. Zanimanja u uslugama i trgovini	0	0	0	0	0
6. Zanimanja u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu	0	0	0	0	0
7. Zanatska i srodna zanimanja	0	0	0	0	0
8. Rukovaoci postrojenjima i mašinama, monter i vozači	0	0	0	0	0
9. Jednostavna zanimanja	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>3 705</b>	<b>7 165</b>	<b>499</b>	<b>6</b>	<b>11 375</b>
<b>2017. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	1	0	0	1
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	4	1	0	5
2. Stručnjaci i umjetnici	2 927	5 961	384	14	9 286
3. Stručni saradnici i tehničari	12	18	0	0	30
4. Službenici za administrativne poslove	0	1	0	0	1
<b>Ukupno</b>	<b>2 939</b>	<b>5 985</b>	<b>385</b>	<b>14</b>	<b>9 323</b>
<b>2018. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	4	0	0	4
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	3	2	0	5
2. Stručnjaci i umjetnici	2 907	4 894	326	15	8 142
3. Stručni saradnici i tehničari	12	15	1	0	28
<b>Ukupno</b>	<b>2 919</b>	<b>4 916</b>	<b>330</b>	<b>15</b>	<b>8 180</b>
<b>2019. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	2	0	0	2
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	2	0	0	2
2. Stručnjaci i umjetnici	2 891	4 086	235	17	7 229
3. Stručni saradnici i tehničari	17	11	1	0	29
<b>Ukupno</b>	<b>2 908</b>	<b>4 101</b>	<b>236</b>	<b>17</b>	<b>7 262</b>
<b>2020. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	5	0	0	5
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	5	0	0	5
2. Stručnjaci i umjetnici	3 238	5 538	432	28	9 236
3. Stručni saradnici i tehničari	15	22	1	0	38
4. Službenici za administrativne poslove	0	1	0	0	1
5. Zanimanja u uslugama i trgovini	0	0	0	0	0
6. Zanimanja u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu	0	0	0	0	0
7. Zanatska i srodna zanimanja	0	0	0	0	0
8. Rukovaoci postrojenjima i mašinama, monter i vozači	0	0	0	0	0
9. Jednostavna zanimanja	0	3	1	0	4
<b>Ukupno</b>	<b>3 253</b>	<b>5 574</b>	<b>434</b>	<b>28</b>	<b>9 289</b>
<b>2021. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	6	0	0	6
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	6	0	0	6
2. Stručnjaci i umjetnici	3 470	5 623	437	21	9 551
3. Stručni saradnici i tehničari	16	23	1	0	40
4. Službenici za administrativne poslove	0	1	0	0	1
5. Zanimanja u uslugama i trgovini	0	0	0	0	0
6. Zanimanja u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu	0	0	0	0	0
7. Zanatska i srodna zanimanja	0	0	0	0	0



8. Rukovaoci postrojenjima i mašinama, monter i vozači	0	0	0	0	0
9. Jednostavna zanimanja	0	2	1	0	3
<b>Ukupno</b>	<b>3 486</b>	<b>5 661</b>	<b>439</b>	<b>21</b>	<b>9 607</b>
<b>2022. godina</b>					
0. Vojna zanimanja	0	4	0	0	4
1. Rukovodioci (direktori), funkcioneri i zakonodavci	0	6	0	0	6
2. Stručnjaci i umjetnici	3 235	4 240	353	18	7 846
3. Stručni saradnici i tehničari	24	19	1	0	44
4. Službenici za administrativne poslove	0	1	0	0	1
5. Zanimanja u uslugama i trgovini	0	0	0	0	0
6. Zanimanja u poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu	0	0	0	0	0
7. Zanatska i srodna zanimanja	0	0	0	0	0
8. Rukovaoci postrojenjima i mašinama, monter i vozači	0	0	0	0	0
9. Jednostavna zanimanja	0	1	1	0	2
<b>Ukupno</b>	<b>3 259</b>	<b>4 271</b>	<b>355</b>	<b>18</b>	<b>7 903</b>

Tabela 7. Broj nezaposlenih s visokim obrazovanjem po opštinama za period 2016-2022.<sup>61</sup>

Opština	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.		2021.		2022.	
	VI+VII+VIII		VI+VII+VIII		VI+VII+VIII		VI+VII+VIII		VI+VII+VIII		VI+VII+VIII		VI+VII+VIII	
	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene	Ukupno	Žene
Andrijevica	82	36	75	37	60	32	50	28	855	464	957	512	853	414
Bar	595	322	521	311	439	237	460	320	4754	2653	5225	2943	4469	2392
Budva	327	209	265	179	243	150	196	135	1047	671	1100	719	900	601
Bijelo Polje	818	417	699	398	624	372	593	365	4012	2397	4934	3059	4114	2337
Berane	728	478	624	423	561	384	426	227	2462	1575	2610	1720	1852	1206
Cetinje	344	230	291	192	234	143	227	141	1381	756	1557	858	1358	716
Danilovgrad	218	139	180	117	145	93	138	88	1160	707	1377	870	950	586
Golubovci	-	-	-	-	87	55	90	55	809	494	1010	643	716	438
Gusinje	-	-	-	-	67	22	56	26	651	354	749	420	686	364
Herceg Novi	513	342	350	226	269	175	215	148	1095	689	927	563	608	386
Kolašin	133	70	99	62	103	62	83	49	911	483	998	536	843	403
Kotor	299	210	238	173	228	165	179	125	510	292	485	296	324	187
Mojkovac	164	99	96	60	85	52	81	38	857	504	1170	675	964	517
Nikšić	1.535	994	1.429	952	1.256	834	1.117	720	4571	2851	6352	3869	4948	2888
Podgorica	3592	2190	2754	1776	2120	1353	1950	1268	8988	5468	11112	6997	8306	5191
Plav	216	100	214	99	148	67	141	54	1892	1048	2148	1169	1981	998
Petnjica	-	-	-	-	22	14	21	13	1098	618	1207	694	1034	550
Pljevlja	522	283	408	241	358	212	310	183	2580	1541	3003	1864	2459	1512
Plužine	43	19	27	17	28	15	25	17	250	122	283	140	244	111
Rožaje	476	246	405	215	380	165	324	147	3911	2120	5513	3222	5203	2888
Šavnik	38	21	28	15	24	14	12	8	81	39	125	58	91	32
Tivat	229	156	198	143	175	126	112	76	720	408	769	452	392	252
Tuzi	-	-	-	-	136	92	92	56	894	506	1266	797	987	582
Ulcinj	446	228	376	217	354	211	331	212	1627	964	1956	1194	1624	969
Žabljak	57	29	43	21	34	17	33	23	147	88	172	103	163	85
<b>CRNA GORA</b>	<b>11375</b>	<b>6818</b>	<b>9323</b>	<b>5874</b>	<b>8180</b>	<b>5062</b>	<b>7262</b>	<b>4522</b>	<b>47263</b>	<b>27812</b>	<b>57005</b>	<b>34373</b>	<b>46069</b>	<b>26605</b>

61 Zavod za zapošljavanje Crne Gore

Uporedni podaci za zemlje OECD-a pokazuju da se udio odraslih sa tercijarnim obrazovanjem u ovim zemljama skoro udvostručio u posljednje dvije decenije<sup>62</sup>. Tržište rada ne može apsorbovati tako rastuću ponudu, pa se broj nezaposlenih sa tercijarnim obrazovanjem povećava duži niz godina. Ono je najveće u Grčkoj i iznosilo je 13,7% (u 2018). Visoka nezaposlenost je u Italiji (10%), kao i u Španiji (8,4%), što je znatno iznad prosjeka za zemlje OECD, koji iznosi 3,9%.

#### Rezime/preporuke:

- Sprovesti Analizu nezaposlenosti poslije stečenog visokog obrazovanja od strane relevantnih institucija. Analiza zahtijeva da se uzme u obzir ponuda studijskih programa (ishodi učenja i stečene kompetencije) i potražnja (potrebe tržišta rada). Dodatno, Analiza treba da obuhvati izmjene modela visokog obrazovanja koji za posledicu imaju istovremeno prisustvo bečelora po prethodnom i novom modelu, specijalista po prethodnom modelu i mastera po prethodnom i novom modelu. Očekuje se da selekcija na tržištu rada adekvatno prepozna svih pet vrsta diploma, odnosno sve nivoje kvalifikacija visokog obrazovanja. Osim toga, treba imati u vidu tradicionalnu praksu da je sve to „pokrivala diploma sa završenim četvorogodišnjim studijama“. Visoka stopa nezaposlenosti može se reflektovati i na zainteresovanost srednjoškolaca za upis na studije.

#### 4.3.1. Ponuda slobodnih radnih mjesta

Tabela 8. Pregled broja slobodnih radnih mjesta po oblastima djelatnosti i nivoima kvalifikacija visokog obrazovanja za 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022. i 2023. godinu:

2016. godina Djelatnost	Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
	VI	VII-1	VII-2	VIII	
A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	23	0	0	23
B. Rudarstvo	1	14	0	0	15
C. Prerađivačka industrija	6	111	0	0	117
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	28	0	0	28
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	37	0	0	38
F. Građevinarstvo	11	230	2	0	243
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	29	246	5	0	280
H. Saobraćaj i skladištenje	14	87	0	0	101
I. Usluge smještaja i ishrane	11	88	0	0	99
J. Informisanje i komunikacije	17	130	0	0	147
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	27	174	3	0	204
L. Poslovanje nekretninama	2	79	2	0	83
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	22	302	8	1	333
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	44	312	7	4	367
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	12	957	4	0	973
P. Obrazovanje	10	1 763	30	92	1 895
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	17	381	41	1	440
R. Umjetnost, zabava i rekreacija	8	95	14	0	117
S. Ostale uslužne djelatnosti	19	87	1	0	107
<b>Ukupno</b>	<b>251</b>	<b>5 144</b>	<b>117</b>	<b>98</b>	<b>5 610</b>
2017. godina Djelatnost	Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
	VI	VII-1	VII-2	VIII	

62 <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rates-by-education-level.htm#indicator-chart>.

A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	18	0	0	19	
B. Rudarstvo	1	25	0	0	26	
C. Prerađivačka industrija	2	93	1	0	96	
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	29	0	0	29	
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	81	0	0	82	
F. Građevinarstvo	7	172	2	0	181	
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	35	216	2	0	253	
H. Saobraćaj i skladištenje	11	90	2	0	103	
I. Usluge smještaja i ishrane	6	79	1	0	86	
J. Informisanje i komunikacije	23	138	5	0	166	
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	16	182	4	0	202	
L. Poslovanje nekretninama	1	76	3	0	80	
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	22	253	5	2	282	
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	44	320	15	0	379	
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	15	1 062	0	1	1 078	
P. Obrazovanje	22	2 112	44	96	2 274	
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	24	391	38	0	453	
R. Umjetnost, zabava i rekreacija	5	134	12	0	151	
S. Ostale uslužne djelatnosti	9	78	0	0	87	
T. Djelatnost eksteritorijalnih organizacija i tijela	0	1	0	0	1	
<b>Ukupno</b>	<b>245</b>	<b>5 550</b>	<b>134</b>	<b>99</b>	<b>6 028</b>	
2018. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja				
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	VIII	Ukupno
A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	7	0	0	7	
B. Rudarstvo	0	19	0	0	19	
C. Prerađivačka industrija	4	60	1	0	65	
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	12	0	0	12	
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	28	0	0	29	
F. Građevinarstvo	12	186	4	0	202	
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	21	181	1	0	203	
H. Saobraćaj i skladištenje	4	73	0	0	77	
I. Usluge smještaja i ishrane	23	117	1	0	141	
J. Informisanje i komunikacije	37	94	0	0	131	
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	21	207	1	0	229	
L. Poslovanje nekretninama	3	78	4	1	86	
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	12	259	3	1	275	
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	37	188	4	0	229	
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	8	597	1	0	606	
P. Obrazovanje	24	2 693	27	89	2 833	
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	35	426	30	0	491	
R. Umjetnost, zabava i rekreacija	3	67	6	0	76	
S. Ostale uslužne djelatnosti	13	109	0	0	122	
<b>Ukupno</b>	<b>258</b>	<b>5 401</b>	<b>83</b>	<b>91</b>	<b>5 833</b>	

2019. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	VIII	
A.	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	7	0	0	7
B.	Rudarstvo	0	6	0	0	6
C.	Prerađivačka industrija	4	27	0	0	31
D.	Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	11	0	0	11
E.	Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	3	38	0	0	41
F.	Građevinarstvo	15	183	4	0	202
G.	Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	23	194	0	0	217
H.	Saobraćaj i skladištenje	11	65	1	0	77
I.	Usluge smještaja i ishrane	16	75	0	0	91
J.	Informisanje i komunikacije	22	94	5	0	121
K.	Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	16	176	1	0	193
L.	Poslovanje nekretninama	2	42	1	0	45
M.	Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	21	251	5	0	277
N.	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	11	157	0	0	168
O.	Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	7	880	2	0	889
P.	Obrazovanje	20	2 872	22	75	2 989
Q.	Zdravstvena i socijalna zaštita	21	329	63	0	413
R.	Umjetnost, zabava i rekreacija	4	79	1	0	84
S.	Ostale uslužne djelatnosti	19	70	3	0	92
T.	Djelatnost eksteritorijalnih organizacija i tijela	0	1	0	0	1
<b>Ukupno</b>		<b>215</b>	<b>5.557</b>	<b>108</b>	<b>75</b>	<b>5.955</b>
2020. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	VIII	
A.	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	3	0	0	3
B.	Rudarstvo	0	2	0	0	2
C.	Prerađivačka industrija	6	24	0	0	30
D.	Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	11	0	0	11
E.	Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	76	0	0	77
F.	Građevinarstvo	9	183	4	0	196
G.	Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	27	124	4	0	155
H.	Saobraćaj i skladištenje	10	55	0	0	65
I.	Usluge smještaja i ishrane	3	75	0	0	78
J.	Informisanje i komunikacije	32	148	6	1	187
K.	Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	12	134	4	0	150
L.	Poslovanje nekretninama	2	38	0	0	40
M.	Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	16	167	4	1	188
N.	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	9	149	1	0	159
O.	Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	13	1 055	6	0	1 074
P.	Obrazovanje	23	3 100	33	90	3 246
Q.	Zdravstvena i socijalna zaštita	20	471	44	2	537
R.	Umjetnost, zabava i rekreacija	0	122	0	0	122
S.	Ostale uslužne djelatnosti	6	35	0	0	41

T. Djelatnost domaćinstva kao poslodavca; Djelatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe	0	0	0	0	0	
<b>Ukupno</b>	<b>189</b>	<b>5 972</b>	<b>106</b>	<b>94</b>	<b>6 361</b>	
2021. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	VIII	
A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	6	0	0	6	
B. Rudarstvo	0	4	0	0	4	
C. Prerađivačka industrija	3	43	0	0	46	
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	1	25	0	0	26	
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	5	67	0	0	72	
F. Građevinarstvo	4	153	1	0	158	
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	27	171	1	0	199	
H. Saobraćaj i skladištenje	3	162	1	0	166	
I. Usluge smještaja i ishrane	4	72	1	0	77	
J. Informisanje i komunikacije	25	145	6	0	176	
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	11	155	2	0	168	
L. Poslovanje nekretninama	1	23	0	0	24	
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	16	221	8	2	247	
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	12	184	5	0	201	
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	8	521	0	0	529	
P. Obrazovanje	30	2 417	28	99	2 574	
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	41	670	115	0	826	
R. Umjetnost, zabava i rekreacija	2	87	0	0	89	
S. Ostale uslužne djelatnosti	11	47	7	1	66	
T. Djelatnost domaćinstva kao poslodavca; Djelatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe	0	0	0	0	0	
<b>Ukupno</b>	<b>204</b>	<b>5 173</b>	<b>175</b>	<b>102</b>	<b>5 654</b>	
2022. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja				Ukupno
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	VIII	
A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	8	0	0	8	
B. Rudarstvo	0	0	0	0	0	
C. Prerađivačka industrija	1	36	1	0	38	
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	1	71	0	0	72	
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	1	59	1	0	61	
F. Građevinarstvo	5	156	0	0	161	
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	16	175	0	0	191	
H. Saobraćaj i skladištenje	2	122	1	0	125	
I. Usluge smještaja i ishrane	1	83	0	0	84	
J. Informisanje i komunikacije	41	219	3	0	263	
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	16	152	2	0	170	
L. Poslovanje nekretninama	3	18	0	0	21	
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	22	236	6	2	266	
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	7	236	3	1	247	
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	10	1 003	1	0	1 014	

P. Obrazovanje	92	4 269	19	94	4 474
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	47	460	157	0	664
R. Umjetnost,zabava i rekreacija	2	99	1	0	102
S. Ostale uslužne djelatnosti	6	102	2	0	110
T. Djelatnost domaćinstva kao poslodavca; Djelatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>273</b>	<b>7 504</b>	<b>197</b>	<b>97</b>	<b>8 071</b>
Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore					
2023. godina		Nivo kvalifikacije obrazovanja			Ukupno
Djelatnost		VI	VII-1	VII-2	
A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	0	5	0	0	5
B. Rudarstvo	0	6	0	0	6
C. Prerađivačka industrija	1	80	0	0	81
D. Snabdijevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	0	66	0	0	66
E. Snabdijevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	0	74	0	0	74
F. Građevinarstvo	11	210	0	0	221
G. Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	6	180	2	0	188
H. Saobraćaj i skladištenje	2	76	0	0	78
I. Usluge smještaja i ishrane	2	66	0	0	68
J. Informisanje i komunikacije	25	92	0	0	117
K. Finansijske djelatnosti i djelatnost osiguranja	21	185	2	1	209
L. Poslovanje nekretninama	0	15	0	0	15
M. Stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti	20	249	4	2	275
N. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	20	134	4	1	159
O. Državna uprava i odbrana; Obavezno socijalno osiguranje	13	1 165	0	0	1 178
P. Obrazovanje	112	4 743	13	75	4 943
Q. Zdravstvena i socijalna zaštita	53	615	203	0	871
R. Umjetnost,zabava i rekreacija	3	115	2	0	120
S. Ostale uslužne djelatnosti	7	88	0	0	95
T. Djelatnost domaćinstva kao poslodavca; Djelatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe	0	1	0	0	1
<b>Ukupno</b>	<b>296</b>	<b>8 165</b>	<b>230</b>	<b>79</b>	<b>8 770</b>

Očekivano, najznačajnija potreba za novim zapošljavanjem (75% ukupnih potreba) je kod djelatnosti *obrazovanja (P)*, a zatim slijede: *državna uprava i odbrana i obavezno socijalno osiguranje (O)*, *administrativne i pomoćne djelatnosti (Q)*, *administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti (N)* i *stručne, naučne, inovacione i tehničke djelatnosti (M)*. Obrazovanje je pojedinačno najznačajniji resurs za novo zapošljavanje, dostiže skoro 50% ukupnih potreba i pokazuje trend značajnog povećanja potreba po godinama. Za državnu upravu i odbranu, kao drugu djelatnost po brojnosti, potreba u posljednjoj godini je smanjena (sa 17% na 15% ukupnih potreba). Pojedinačno, sve ostale djelatnosti su ispod 10% ukupnih potreba.

Ilustrativna je dominantna potreba za VII-1 podnivoom obrazovanja (do 93%) u posmatranom izvještajnom periodu. Potreba za VI nivoom obrazovanja je 3-4,5% ukupnih potreba, a za VII-2 podnivoom 1-2%.

Broj prijavljenih slobodnih radnih mjesta za VII-1 podnivo kvalifikacija je u posljednjoj godini posmatranog perioda bio znatno veći od broja nezaposlenih (5.557 u odnosu na 4.101), dok je kod VI nivoa učešće slobodnih radnih mjesta ispod 10% od broja nezaposlenih (216 u odnosu na 2.908).

**Izazovi/preporuke:**

- Efikasna realizacija kontinuirane analize nezaposlenosti nakon stečenog visokog obrazovanja, kao i praćenje otvorenih radnih mjesta, može da poveže potrebe i ponudu radnih mjesta i ubrzano obezbijedi pozitivne efekte kod zapošljavanja poslije završetka studija, što će rezultirati dobro usaglašenom obrazovnom politikom sa dugoročnom politikom zapošljavanja.

**4.4. Analiza učinka prethodnog strateškog dokumenta**

Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020<sup>63</sup>. imala je sljedeće ciljeve:

1. Unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja i stvaranje konkurentnog kadra;
2. Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada;
3. Unapređenje naučnoistraživačkog rada i povećan nivo učešća u međunarodnim projektima;
4. Internacionalizacija visokog obrazovanja;
5. Cjeloživotno učenje i
6. Uspostavljanje održivog modela finansiranja.

**4.4.1. Rezime postignutih rezultata**

Detaljna analiza postignutih rezultata u realizaciji postavljenih ciljeva data je u Završnom izvještaju o realizaciji Strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020. godine, koji je Vlada Crne Gore usvojila u decembru 2019. godine<sup>64</sup>. Zaključeno je da su planirane aktivnosti najvećim dijelom realizovane, budući da je u potpunosti sprovedeno 85,7% planiranih obaveza, djelimično je realizovano 10,7%, dok 3,6% obaveza nije realizovano.

Realizacija strateških opredjeljenja započeta je usvajanjem Zakona o visokom obrazovanju 2017. godine koji je definisao *model studiranja 3+2+3*, osim za studentske programe iz oblasti regulisanih profesija. Takođe, uvedena je obavezna praktična nastava kao sastavni dio studentskih programa u minimalnom obimu od 25%. Definisana je obaveza primjene Evropskih standarda i smjernica za obezbjeđenje kvaliteta i za osnivanje Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja. Agencija je osnovana Odlukom Vlade 2017. godine, a započela je sa operativnim funkcionisanjem 2018. godine.

U cilju cjelovitog sagledavanja stanja i realne ocjene kvaliteta visokog obrazovanja u Crnoj Gori, kroz HERIC projekat „Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost“, prvi put je 2013/2014. godine sprovedena eksterna evaluacija ustanova visokog obrazovanja od strane tima međunarodnih eksperata koje je angažovala nezavisna agencija za institucionalnu evaluaciju visokog obrazovanja Evropska asocijacija univerziteta (EUA) „Program za institucionalnu evaluaciju – IEP“. U skladu sa metodologijom IEP evaluacije, ponovna eksterna evaluacija ustanova tzv. follow-up evaluacija sprovedena je 2017/2018. godine. Ovom evaluacijom obuhvaćeno je šest ustanova visokog obrazovanja (Univerzitet Crne Gore, Univerzitet Donja Gorica, Univerzitet Mediteran, Fakultet za državne i evropske studije – Podgorica, Fakultet za poslovni menadžment – Bar i Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku – Budva), a početna evaluacija je sprovedena na tri ustanove visokog obrazovanja (Univerzitet Adriatik – Bar, Fakultet za internacionalni menadžment u turizmu i hotelijerstvu – Miločer i Fakultet za crnogorski jezik i književnost – Cetinje) koje nijesu bile obuhvaćene evaluacijom 2013/2014. godine. Rezultati IEP evaluacije su pripremljeni kao set preporuka za ustanove visokog obrazovanja i nadležne državne organe<sup>65</sup>. Njihov značaj za dalja opredjeljenja je već naglašen.

Potrebno je naglasiti i važne ocjene visokog obrazovanja koje su dobijene uspostavljanjem Sistema praćenja karijere visokoškolaca (Tracer Study) u okviru HERIC projekta<sup>66</sup>. Sprovedeno je anketiranje studenta koji su diplomirali

<sup>63</sup> Strategija razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2016–2020), Podgorica, jul 2016.

<sup>64</sup> Završni izvještaj o realizaciji Strategije razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2016-2020. godine.

<sup>65</sup> Dr Thomas Ekman Jørgensen, Evaluacija devet ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori, Izvještaj o analizi sistema, septembar 2018. godine, [www.svo.gov.me](http://www.svo.gov.me).

<sup>66</sup> <https://www.herice.me/sadrzaj/analiticki-izvjestaj-podataka-prikupljenih-kroz-studiju-pracenja-diplomiranih-studenata>.

2009. i 2013. godine na ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori, kako bi se dobila povratna informacija o uspješnosti diplomiranih studenata, njihovim karijerama, zadovoljstvu studijama i drugim oblastima značajnim za rad ustanova i kreiranje obrazovnih politika. Istraživanje je pokazalo da su 3 od 4 diplomirana studenta završili osnovne studije u roku predviđenom pravilima studija, kao i da je dvije trećine diplomaca nastavilo školovanje upisom specijalističkih, magistarskih ili doktorskih studija. Od ukupnog broja anketiranih studenata, 82% je bilo zaposleno nakon diplomiranja 2009. godine, a 66% nakon diplomiranja 2013. godine. Studenti su umjereno zadovoljni organizacijom nastave na studijskim programima koje su završili (prosječne ocjene su od 2,9 do 3,9, na skali od 1 do 5), dok je ocjena zadovoljstva studijskim programom 6,8 (2009) i 6,6 (2013) na skali od 1 do 10.

Plan da se ova studija kontinuirano realizuje svake godine, za dvije generacije diplomiranih visokoškolaca, nije realizovan u proteklih deset godina. Rezultati dobijeni redovnim praćanjem karijere visokoškolaca bi bili od velikog značaja za adekvatno planiranje i razvoj visokog obrazovanja.

Treba razmotriti mogućnosti, u pogledu kadrovske, tehničke i institucionalne osposobljenosti, za redovno sprovođenje Studije praćenja (Tracer Study) svake godine ili svake druge godine s obuhvatom od dvije generacije studenata.

Unapređenje naučnoistraživačkog rada povećanjem baze aktivnih istraživača započeto je dodjelom nacionalnih stipendija za izvrsnost (za master, doktorske i postdoktorske studije) studentima koji studiraju na renomiranim univerzitetima u inostranstvu. Ova aktivnost je, takođe, realizovana kroz HERIC projekat 2015. godine.

Tako je, iz sredstava HERIC projekta, nacionalnu stipendiju za izvrsnost za master studije dobilo 49 kandidata, za doktorske studije 7 kandidata i za postdoktorske studije 10 kandidata. U okviru istog projekta opredijeljeni su grantovi za opremanje ustanova kroz sedam projekata (tri sa Univerziteta Crne Gore, dva sa Univerziteta Donja Gorica, jedan sa Univerziteta Mediteran i jedan sa Fakulteta za crnogorski jezik i književnost – Cetinje). Uporedo je dodijeljen značajan broj grantova za unapređenje same naučnoistraživačke djelatnosti.

Budući da je ova aktivnost osmišljena da bude dugoročni, trajni i održivi program podrške (a realizovana je samo 2015. godine), treba razmotriti mogućnost nastavka realizacije Programa stipendija za izvrsnost da bi se motivisali mladi talentovani visokoškolci da svoje studije nastave na renomiranim ustanovama visokog obrazovanja širom svijeta i tako steknu neprocjenjivo akademsko, stručno, profesionalno i multikulturalno iskustvo, koje po povratku u svoju zemlju ili radom u inostranom okruženju mogu iskoristiti za ekonomski i društveni razvoj svoje zemlje.

Razvoj istraživanja prepoznat je i po povećanom učešću u međunarodnim istraživačkim programima i poboljšanom pristupu EU fondovima. Najznačajniji program je EU Okvirni program za istraživanja i inovacije «Horizont Evropa», u kome je Crna Gora do sada već postigla nivo učešća tokom cjelokupnog trajanja prethodnog HORIZONT 2020. Takođe, EUREKA program omogućava finansiranje tržišno orijentisanih razvojnih istraživačkih projekata s ciljem jačanja evropske konkurentnosti kroz podršku preduzetništvu, istraživačkim centrima i univerzitetima. Kada je u pitanju ovaj program, Crna Gora učestvuje i u regionalnim multilateralnim EUREKA inicijativama (Dunavski region, Zapadni Balkan).

Vlada Crne Gore i Univerzitet Crne Gore isnovaki su Naučno-tehnološki park Crne Gore (NTP CG), kako bi se unaprijedili inovativni, naučni i preduzetnički kapaciteti u Crnoj Gori, koji je zvanično otvoren 10. juna 2024. godine.

Sproveden je značajan broj aktivnosti koji se odnosio na unapređenje *internacionalizacije* i *mobilnosti* studenata i akademskog osoblja što je doprinijelo i većem broju projekata, sporazuma, kao i odlazne i dolazne mobilnosti.

Internacionalizacija je prepoznata kao važno opredjeljenje na svim ustanovama visokog obrazovanja. Za institucionalno jačanje, kao i bolje pozicioniranje na međunarodnim rang listama, Univerzitet Crne Gore je u decembru 2016. godine donio Strategiju internacionalizacije Univerziteta Crne Gore (2016-2020), a kasnije su Univerzitet Crne Gore, Univerzitet Mediteran i Univerzitet Donja Gorica usvojili Strategiju internacionalizacije 2021–2026. Ova Strategija je izrađena u okviru projekta IESP „Jačanje internacionalizacije na crnogorskim



univerzitetima kroz efikasno strateško planiranje”, a koji je trajao od novembra 2019. godine do novembra 2022. godine, finansiran iz ERASMUS+ fonda. Cilj ove Strategije je intenziviranje aktivnosti internacionalizacije visokog obrazovanja kroz razvoj infrastrukture u pravcu jačanja međunarodne saradnje i mobilnosti na centralnom nivou i na nivou pojedinih univerzitetskih jedinica. Ujedno će se uspostaviti funkcionalni sistem za koordinaciju aktivnosti univerziteta i pojedinačnih jedinica.

Sistemska podrška za Erasmus plus programe u visokom obrazovanju (CBHE, Erasmus kreditna mobilnost, promocija Erasmus plus master programa i EU politika i praksi u evropskom prostoru visokog obrazovanja) pruža Erasmus plus kancelarija. U okviru programa izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju (CBHE) do sada je odobreno 50 projekata, od kojih univerziteti iz Crne Gore koordiniraju ili su koordinirali 10 projekata. U pozivu za 2015. godinu odobrena su 4 projekta, za 2019. godinu odobreno je 9 projekata, za 2020. godinu 8 projekata, za 2022. godinu 16 projekata, dok je za 2023. godinu odobreno 6 projekata.

Preporučuje se dalja snažna opredjeljenost svih ustanova visokog obrazovanja ka jačanju međunarodne saradnje razvojem naučnoistraživačkih, razvojnih i strukturnih projekata, kao i programa mobilnosti studenata i nastavnog osoblja.

Erasmus međunarodna kreditna mobilnost (ICM) predstavlja saradnju ustanova visokog obrazovanja iz Crne Gore sa oko 200 univerziteta iz Evrope. Broj bilateralnih ugovora za kreditnu mobilnost u okviru Erasmus programa je u konstantnom porastu. Po konkursu za 2015. godinu potpisano je 49 bilateralnih ugovora, za 2019. godinu potpisano je 117 bilateralnih ugovora, za 2021. godinu potpisano je 39 bilateralnih ugovora, za 2022. potpisan je 181 bilateralni ugovor, a za 2023 potpisano je 185. U okviru ovih programa mobilnosti realizovano je oko 3 200 odlaznih i dolaznih mobilnosti studenata, nastavnog i administrativnog osoblja.

U cilju razvoja Erasmus Mundus zajedničkih master programe (EMJMDs) ustanove visokog obrazovanja iz Crne Gore realizovale su dva projekta razvoja zajedničkih master programa: Studije za Centralnu i Istočnu Evropu, Rusiju i Evroaziju (CEERES)<sup>67</sup> i Međunarodni master program u oblasti studija jugoistočne Evrope (EUROSUD)<sup>68</sup> Programi još uvijek nijesu akreditovani. Univerzitet Crne Gore za sada ima jedan zajednički studijski program, a drugi je u pripremi. Takođe, realizuju se 4 studijska programa na engleskom jeziku.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija oglašava i administrira veliki broj programa stipendija stranih vlada, bilateralnih stipendija i programa razmjene. Informacije o stipendijama se objavljuju na veb adresi Ministarstva i publikuju u priručniku za mlade “Studija o programima mobilnosti i stipendiranja za studente i akademsko osoblje”. Na osnovu bilateralnih programa i programa stipendija stranih vlada realizuje se godišnje oko 100 stipendija za studiranje u NR Kini, Italiji, Mađarskoj, Japanu, Ruskoj Federaciji, Francuskoj, Velikoj Britaniji, Slovačkoj, Sloveniji, Hrvatskoj, Grčkoj, Turskoj itd.

U okviru Centralnoevropskog programa univerzitetske razmjene (CEEPUS), koji se realizuje na osnovu multilateralnog sporazuma o univerzitetskoj razmjeni centralno-evropskih zemalja, kvota razmjene od 165 mjeseci se uglavnom ostvaruje u većem obimu od predviđene (120%). Godišnje se odobri oko 150 stipendija za odlaznu i dolaznu mobilnost u okviru ovog Programa. Programi razmjene se, takođe, realizuju u okviru IFMSA programa, Višegrad programa, Go Styria programa, Ugrad programa, DAAD programa, Maria Sklodowska Kiri programa, Fulbrajt programa, za koje studenti apliciraju samostalno ili preko ambasada zemalja koje nude stipendije.

Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija kroz godišnje konkurse sufinansira master i doktorske studije crnogorskim studentima i sufinansira putne trškove za korisnike stipendija stranih vlada i programa mobilnosti. Kroz nacionalni program stipendija za najbolje studente dodjeljuje se godišnje oko 300 stipendija za studente koji studiraju u Crnoj Gori ili inostranstvu.

<sup>67</sup> <https://www.gla.ac.uk/postgraduate/erasmusmundus/ceeres/associatepartners/>

<sup>68</sup> <https://www.southeuropeanstudies.eu/our-partners/associate-partners/>

Za uspješnu internacionalizaciju posebno je značajan položaj ustanova na međunarodnim rang listama. Times Higher Education (THE) je svrstao Univerzitet Crne Gore u kategoriju 1001+ najboljih svjetskih univerziteta za 2020. godinu (između 1001. i 1396. pozicije na rang listi), što je njegovo prvo pojavljivanje među najboljim svjetskim univerzitetima. Times Higher Education rangiranje predstavlja značajno rangiranje univerziteta u svijetu. Dobru poziciju Univerzitet Crne Gore zauzeo je i na Webometriks rangiranju, posebno u kategoriji najvećeg broja citata naučnika (1 694. pozicija na listi).

Cijeloživotno učenje ocijenjeno je kao posebno važan elemenat za odgovor na potrebe tržišta rada i smanjenje nezaposlenosti. Dobri rezultati u ovoj oblasti zahtijevaju sinergiju Zavoda za zapošljavanje, organizatora obrazovanja odraslih, karijernih centara, ustanova visokog obrazovanja, Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstva ekonomskog razvoja, Uprave za ljudske resurse, Privredne komore, poslovnih asocijacija i privrede. Posebno je značajno razvijati nove kvalifikacije koje odgovaraju potrebama tržišta rada. Trenutno ima 133 licenciranih organizatora obrazovanja odraslih.

Potrebno je jasno definisati način akreditacije programa cjeloživotnog učenja, naročito programa na kojima se stiče ispod 5 ECTS kredita, masovnih otvorenih online kurseva (MOOC) i kombinovanih intenzivnih kurseva (Blended Intensive Programs – BIP). Mikro programi omogućavaju studentima da steknu relevantne vještine u konkretnim oblastima, povećavajući njihovu konkurentnost na tržištu rada i omogućavajući pojedincima da kontinuirano nadograđuju svoje vještine i znanja u skladu sa potrebama tržišta.

Ustanove visokog obrazovanja imaju mogućnost da realizuju programe cjeloživotnog učenja u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, za koje je nadležna Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja. Oblast cjeloživotnog učenja za nivo obrazovanja V do VII potrebno je bolje zakonski urediti.

Posebnu ulogu u promociji cjeloživotnog učenja treba da imaju centri za karijerno vođenje i savjetovanje na svim nivoima obrazovanja. Karijerni centar Univerziteta Crne Gore uspostavio je saradnju s nizom institucija i organizacija (Zavod za zapošljavanje, Privredna komora, Unija poslodavaca, Biro za ekonomsku saradnju, itd.) za aktivnosti podsticaja pristupa tržištu rada i poslodavcima, razvoja preduzetništva i ličnog razvoja. Takođe, na Univerzitetu Crne Gore osnovana je Frankofona kancelarija za zapošljavanje, sa ciljem da doprinese unapređenju zapošljivosti i profesionalnoj integraciji crnogorskih studenata, kao i razvoju preduzetničke kulture i jačanju profesionalnih kompetencija za 21. vijek.

Kao odgovor na prepoznatu potrebu za unapređenjem karijernog vođenja i savjetovanja, Ministarstvo realizuje Erasmus plus projekat Euroguidance/Europass/EQF, koji svojom komponentom Euroguidance radi na unapređenju prakse karijernog savjetovanja u obrazovanju. U okviru ovog projekta, koji se realizuje od 2018. godine, pripremljeni su korisni priručnici i studije: Karijerno vođenje i savjetovanje u stručnim školama; Korišćenje društvenih mreža u vođenju karijere; Vođenje intervju sa učenicima; Vodič kroz Europass; Vodič za Europass CV; Vodič za Europass mobilnost i Europass jezički pasoš; Vodič za Europass dodatak sertifikatu; Vodič o pravima iz učeničkog i studentskog standarda; Vodič o priznavanju inostranih obrazovnih isprava, istraživanje i studija "Sistem karijernog vođenja i savjetovanja u Crnoj Gori"; Strategija za promociju Europass dokumenata, upitnici za različite starosne grupe učenika u štampanoj i elektronskoj verziji. Takođe, pripremljena je Studija o modelima studentskog zapošljavanja, razvijena je platforma za studentsko zapošljavanje<sup>69</sup>, pripremljeno je zakonsko rješenje u oblasti studentskog zapošljavanja u cilju unapređenja studentskog standarda. U okviru Ministarstva realizuju se i Erasmus plus projekti Agenda za obrazovanje odraslih, EPAL, E-twinning, Eurydice, Youth Wiki, koji imaju za cilj unapređenje politika i praksi u obrazovanju učenika, studenata i odraslih.

U cilju boljeg karijernog savjetovanja preporučuje se bolje povezivanje svih relevantnih ustanova, kako bi svaki pojedinac ostvario svoje pune potencijale u obrazovnom i karijernom putu. Ustanove koje treba aktivno da sarađuju i razvijaju sistem karijernog vođenja i savjetovanja su Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Zavod za školstvo,

69 [www.studentskiposao.edu.me](http://www.studentskiposao.edu.me)

Centar za stručno obrazovanje, obrazovno-vaspitne ustanove, ustanove visokog obrazovanja, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Zavod za zapošljavanje, Privredna komora i Unija poslodavaca.

Finansiranje visokog obrazovanja značajno je unaprijeđeno. Od studijske 2017/2018. godine, prvi put, besplatne su studije na javnim ustanovama za studente osnovnih studija. Preko 3 500 studenata upisano je u prvu godinu osnovnih studija na Univerzitetu Crne Gore i Fakultetu za crnogorski jezik, po novom modelu studija i bez plaćanja školarine na svim studijskim programima. Master studije po reformisanom modelu studija su besplatne od studijske 2020/2021. godine.

Master studije po reformisanom modelu studija su besplatne od studijske 2020/2021. godine.

Nedostaci u realizaciji prethodne Strategije razvoja visokog obrazovanja 2016-2020 jasno ukazuju na slabu realizaciju praktične nastave na ustanovama visokog obrazovanja, što je razlog da se u ovom strateškom dokumentu predvidi unapređenje ovog segmenta. Takođe, ovom Strategijom će se bolje definisati ishodi učenja za sve studijske programe, koji neće biti generički, već definisani tako da budu jasni i razumljivi za sve zainteresovane strane, kako za studente i buduće studente, tako i poslodavce, civilni sektor, roditelje i druge socijalne partnere. Planirano je unapređenje sistema osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju, kroz dodatne eksterne evaluacije kako Agencije za kontrolu i osiguranje kvaliteta, tako i ustanova visokog obrazovanja. Nizak broj akreditovanih studijskih programa koji vode do zajedničke ili dvojne diplome kao i studijskih programa na engleskom jeziku ukazuje da ovim strateškim dokumentom treba usmjeriti dodatne napore u cilju unapređenja pomenutih oblasti.

#### 4.5. Izazovi i preporuke za budući razvoj

U izvještaju su istaknuti određeni *Izazovi i preporuke za budući razvoj* u oblasti visokog obrazovanja:

- upravljanje ustanovama treba da omogući formulisanje i sprovođenje jasnih strategija na institucionalnom nivou kako bi se postigla odgovarajuća ravnoteža između centralizovanog i decentralizovanog upravljanja, a da svi djelovi ustanova budu odgovorni za rad i rezultate;
- unapređenje praktične nastave, kako bi se obezbijedila svim studentima adekvatna obuka i priprema za tržište rada;
- adekvatno definisanje i usvajanje kriterijuma i uslova za upis na ustanove visokog obrazovanja;
- jasno definisanje ishoda učenja za sve studijske programe, koji se kontinuirano preispituju i evaluiraju;
- kontinuirano unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja, što kao rezultat ima dobro ocijenjene izvještaje nakon sprovedenih periodičnih evaluacija;
- usklađenost Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja sa ESG i uključivanje iste u EQAR kroz odgovarajući proces kontrole;
- unapređenje cjeloživotnog učenja, uz praćenje kvaliteta organizacije nastave uključujući i obezbjeđenje uslova za priznavanja neformalnog i informalnog obrazovanja;
- kontinuirano unapređivanje studentskog standarda; i
- dalje afirmisanje internacionalizacije i usklađivanje sa EU preporukama i smjernicama koje su usvojene u procesu implementacije Bolonjske deklaracije.

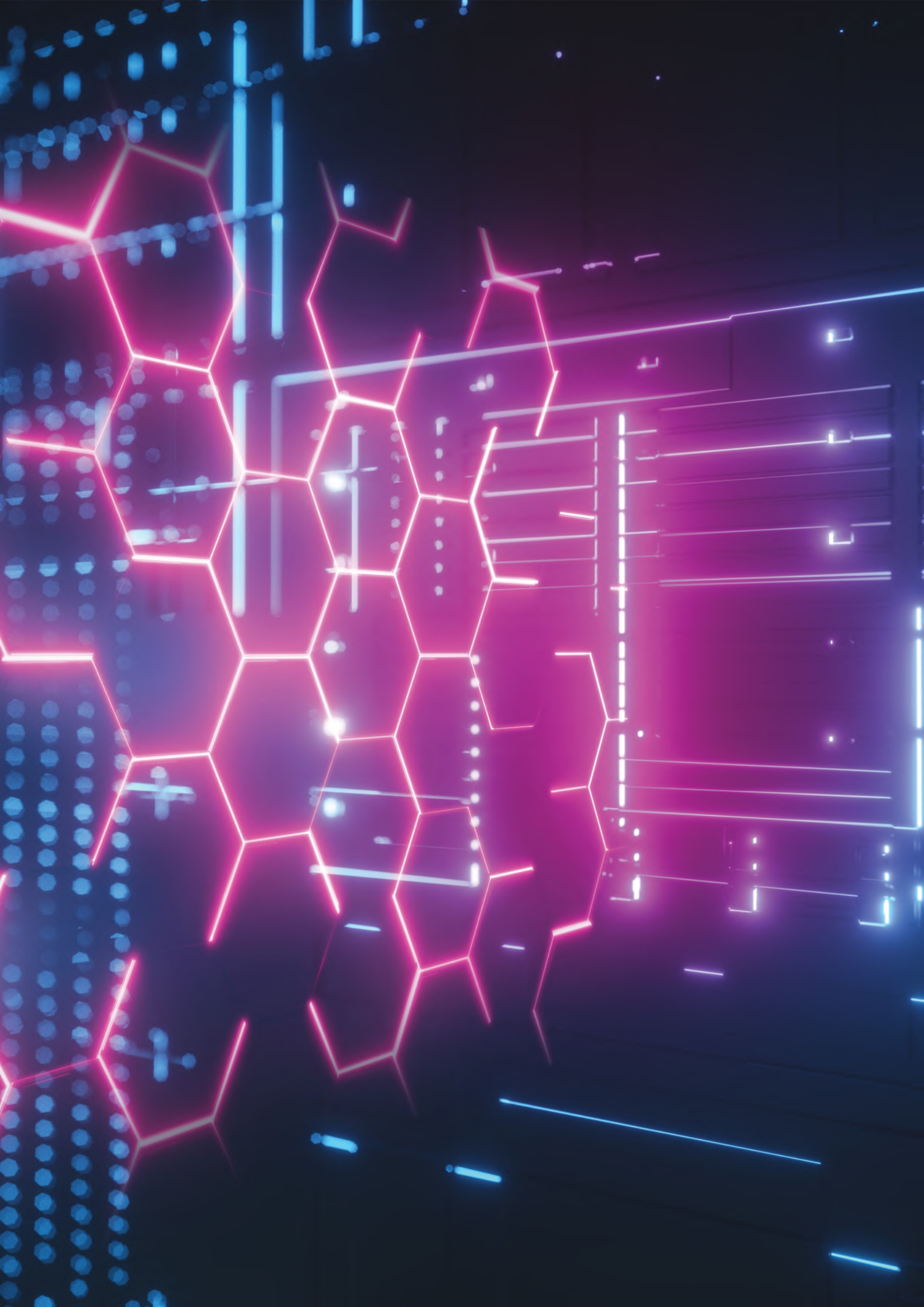
Za planiranje budućih ciljeva, ovi izazovi, zajedno sa pregledima, analizom i preporukama Strategije i Izvještaja, biće detaljnije prikazani u narednim poglavljima.

## 4.5. SWOT analiza

Snage	Slabosti	Mogućnosti	Prijetnje
Usklađenost s evropskim dokumentima i politikama	Nedovoljna uključenost praktične nastave u obrazovni proces	Pristup međunarodnim fondovima	Nedostatak finansijskih sredstava za veće ulaganje u visoko obrazovanje i istraživanje
Međunarodna prepoznatljivost referentnih nivoa okvira kvalifikacija	Nedovoljna usklađenost ishoda učenja sa zahtjevima tržišta rada i neusklađenost obrazovnog modela sa politikom zapošljavanja u javnom sektoru i privredi (240 ECTS kao obavezan uslov)	Dalje unapređenje zakonskog i institucionalnog okvira, u skladu sa EU regulativama	Primjena neadekvatnih modela upravljanja na ustanovama visokog obrazovanja
Postojanje velikog broja studijskih programa	Nedovoljan budžet za internacionalizaciju	Učlanjenje AKOKVO u punopravno članstvo u ENQA	Vanredne pojave koje zahtjevaju novi koncept učenja (pandemija, cyber prijetnje..)
Kadrovski kapaciteti	Nedovoljan broj studijski programi koji omogućavaju sticanje dvojne ili zajedničke diplome	Unapređenje servisa za studente razvijanjem karijernih centara	Pojava novih zanimanja na tržištu rada
Mogućnosti besplatnog školovanja	Nedovoljan broj studijskih programa na engleskom jeziku	Podsticanje bilateralnih, multilateralnih i univerzitetskih programa saradnje	Sporo usklađivanje obrazovnog sistema sa aktuelnim trendovima na tržištu rada
Postojanje nadležnih tijela za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta	Nedovoljna uključenost istraživačke komponente	Unapređenje ambijenta i uslova za boravak i rad inostranih istraživača na našim ustanovama visokog obrazovanja	Pojava sajber kriminala
Fleksibilna primjena preporuka, standarda i smjernica u skladu sa nacionalnom politikom	Neadekvatna upisna politika	Digitalizacija obrazovnog procesa i primjena savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija	Pravične procedure priznavanja inostranih diploma
Postojanje sistema integrisanog upravljanja	Nedostatak opreme za napredna istraživanja	Usklađivanje obrazovnog modela sa najuspješnijim EU modelima	Usklađivanje sa brzim naučnim i tehnološkim razvojem, bez previda kada je riječ o korišćenju vještačke inteligencije
Povećan broj studenata s invaliditetom koji upisuju i završavaju fakultete	Nedovoljna pristupačnost ustanova visokog obrazovanja i materijala namijenjenih studentima s invaliditetom	Visok procenat zaposlenosti visokoškolaca s invaliditetom u odnosu na one sa završenom srednjom školom	Napuštanje studija studenata s invaliditetom zbog neadekvatnih uslova za njih na ustanovama visokog obrazovanja

#### 4.6. Prikaz povezanosti uzroka i problema sa strateškim i operativnim ciljevima

Ključni problem 1: Brzo mijenjanje tržišta rada, nedostatak komunikacije između obrazovnih institucija i privrede, zastareli kurikulumi koji ne odgovaraju potrebama poslodavaca, uz nedovoljno prostornih kapaciteta u visokom obrazovanju	Strateški cilj 1: Unapređenje usklađenosti studijskih programa sa potrebama tržišta rada, adekvatna prepoznatljivost kvalifikacija visokog obrazovanja i unapređenje infrastrukture
Uzrok 1: Programi koji se fokusiraju na teorijsko znanje umjesto praktičnih vještina, neadekvatno mjerenje i praćenje ishoda učenja	Operativni cilj 1: Reforma studijskih programa osnovnih i master studija s posebnim fokusom na ishode učenja
Uzrok 2: Nedovoljno jasna i standardizovana kvalifikaciona struktura, nedostatak informacija i razumijevanja među poslodavcima i privredom, različiti standardi i kriterijumi između institucija	Operativni cilj 2: Unapređenje studentskog standarda i zaposljivosti visokoškolaca
Uzrok 3: Diskontinuitet između kurikuluma srednjih škola i univerziteta, slaba akademska pripremljenost maturanata, nedostatak programa za olakšavanje tranzicije	Operativni cilj 3: Adekvatna povezanost i prohodnost između srednjeg i visokog obrazovanja
Uzrok 4: Nedostatak finansijskih sredstava	Operativni cilj 4: Održivo i adekvatno finansiranje javnih ustanova i studentskih domova
Uzrok 5: Nedovoljno prilika za sticanje praktičnih vještina, neadekvatan pristup studentskim praksama	Operativni cilj 5: Primjena praktične nastave
Uzrok 6: Nedostatak fleksibilnih programa za odrasle, slaba promocija cjeloživotnog učenja, finansijske prepreke za starija lica	Operativni cilj 6: Povećanje udjela lica starosti od 25 do 64 godine uključenih u cjeloživotno učenje u visokom obrazovanju
Uzrok 7: Zastarela infrastruktura u visokom obrazovanju i nedovoljno mjesta za studente u studentskim domovima	Operativni cilj 7: Jačanje infrastrukture u oblasti visokog obrazovanja
Ključni problem 2: Nedovoljna standardizacija i usklađenost sa evropskim okvirima	Strateški cilj 2: Unapređenje sistema visokog obrazovanja u skladu sa standardima EHEA i ERA
Uzrok 8: Neadekvatni modeli upravljanja i slaba usklađenost sa evropskom praksom	Operativni cilj 8: Unaprijeđena organizacija rada i upravljanja na ustanovama visokog obrazovanja u skladu sa evropskom praksom
Uzrok 9: Nedostatak etičke edukacije, slaba primjena sankcija za kršenje integriteta.	Operativni cilj 9: Implementacija načela akademskog integriteta među akademskom zajednicom i studentima
Uzrok 10: Nedovoljna infrastruktura prilagođena studentima s invaliditetom, i slaba primjena inkluzivne politike	Operativni cilj 10: Ostvarivanje jednakosti, dostupnosti, pravičnosti inkluzivnog i kvalitetnog visokog obrazovanja za studente s invaliditetom
Ključni problem 3: Nedovoljni kapaciteti za iskorišćavanje strateških međunarodnih partnerstava	Strateški cilj 3: Jačanje uloge ustanova visokog obrazovanja na međunarodnom planu
Uzrok 11: Nedovoljan broj zajedničkih studijskih programa na svim nivoima, kao i nedovoljno razvijeni programi na engleskom jeziku	Operativni cilj 11: Povećanje broja zajedničkih studijskih programa i projekata, studijskih programa na engleskom jeziku i poboljšanje procedura za akademsku mobilnost



## 5

## STRATEŠKI CILJEVI, OPERATIVNI CILJEVI I PRATEĆE AKTIVNOSTI

### VIZIJA

Obezbijediti prepoznatljiv, kvalitetan i dinamičan obrazovni sistem koji je u potpunosti usklađen sa potrebama tržišta rada, promovira istraživanje i inovacije, garantuje akademsku slobodu i autonomiju, te omogućava pristup i podršku svim studentima za njihov profesionalni i lični razvoj.

### MISIJA

Unapređenje razvoja pojedinca, društva i države kroz obrazovni sistem koji je dinamičan, kvalitetan i efikasan. Visoko obrazovanje će biti prepoznatljivo i referentno u Crnoj Gori i EHEA zahvaljujući obrazovnom sadržaju zasnovanom na istraživanju, usklađenosti sa potrebama tržišta rada, konkurentnom kadru, kvalitetnom internom sistemu obezbjeđenja kvaliteta, savremenim ishodima učenja, dostupnosti obrazovanja za sve, institucionalnoj autonomiji i akademskoj slobodi, standardima kvaliteta i akademske etike, međunarodnoj saradnji i mobilnosti, te integrisanoj politici cjeloživotnog učenja koja omogućava kontinuirano usavršavanje i karijerno savjetovanje.

Sistem obrazovanja predstavlja značajan razvojni proces pojedinca, društva i države. Obim, kvalitet i efekti razvoja i korišćenja drugih sistema i resursa zahtijevaju da se obrazovanje permanentno razvija i usavršava kako bi svoju ulogu ostvarilo pravovremeno, kvalitetno i efikasno. Visoko obrazovanje, kao dio ukupnog sistema obrazovanja, treba da bude prepoznatljivo i referentno u Crnoj Gori i EHEA.

Na osnovu prethodno navedenog, Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore 2024-2027 utvrđuje tri strateška cilja i sa njima povezanih 11 operativnih ciljeva, što je tabelarno prikazano u dijelu koji slijedi.

STRATEŠKI CILJ 1 <sup>70</sup>			
UNAPREĐENJE USKLAĐENOSTI STUDIJSKIH PROGRAMA SA POTREBAMA TRŽIŠTA RADA, ADEKVATNA PREPOZNTLJIVOST KVALIFIKACIJA VISOKOG OBRAZOVANJA I UNAPREĐENJE INFRASTRUKTURE			
Operativni ciljevi	Aktivnosti	Nadležnost	Indikatori i izvori verifikacije
<b>OPERATIVNI CILJ 1</b>  <b>REFORMA STUDIJSKIH PROGRAMA OSNOVNIH I MASTER STUDIJA S POSEBNIM FOKUSOM NA ISHODE UČENJA<sup>71</sup></b>	1.1 Analiza modela studija  1.2 Analiza i redefinisane ishoda učenja  1.3 Priprema standarda i smjernica za akreditaciju studijskih programa u cilju unapređenja metoda nastave i učenja  1.4 Priprema novih kurikuluma u cilju inovacije studijskih programa  1.5 Akreditacija/reakreditacija studijskih programa i razvijanje kvalifikacija u skladu sa inoviranim kurikulumima	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta	Indikator: unaprijeđen model studija i studijski programi; izvor verifikacije: analiza adekvatnog modela studija i izvještaji o studijskim programima za koje je završena analiza na osnovu ispitivanja studenata i nastavnika o realizaciji obrazovnog procesa i nastavnim metodama i ocjena i sugestija dobijenih anketiranjem poslodavaca.  Indikator uspjeha: jasnija percepcija studijskih programa; Izvor verifikacije: redefinisani i precizirani ishodi učenja.  Indikator uspjeha: unaprijeđeni metodi nastave i učenja; izvor verifikacije: usvojeni standardi.  Indikator uspjeha: Usklađenost studijskih programa sa savremenim tržištem rada; Izvor verifikacije: broj inoviranih studijskih programa.  Indikator uspjeha: Novi studijski programi za sticanje nove kvalifikacije; Izvor verifikacije: akreditovani studijski program za koje je razvijena nova kvalifikacija.
<b>OPERATIVNI CILJ 2</b>  <b>UNAPREĐENJE STUDENTSKOG STANDARDA I ZAPOS LJIVOSTI VISOKOŠKOLACA</b>	2.1. Porast sredstava opredijeljenih za dodjelu studentskih stipendija i kredita  2.2. Radni sastanci sa poslodavcima o potrebi prilagođavanja pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta za zapošljavanje visokoškolaca nivoa obrazovanja bačelor i master.  2.3. Izmjene akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, ZZZ, Privredna komora, poslodavci (javni i privatni sektor)	Indikator uspjeha: Porast sredstava opredijeljenih za dodjelu studentskih stipendija i kredita za 50%– do 2027. godine.  Indikator uspjeha: Bolja informisanost poslodavaca o potrebi izmjene akata; Izvor verifikacije: izvještaji i preporuke sa sastanaka.  Indikator uspjeha: prilagođeni pravilnici o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta; Izvor verifikacije: broj ustanova, odnosno kompanija koje su u potpunosti prilagodile pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta za zapošljavanje visokoškolaca nivoa obrazovanja bačelor i master.

<sup>70</sup> Odnosi se na osnovne i master studije.

<sup>71</sup> Kurikulum se koristi kao pojam za program nastave, koji sadrži ciljeve obrazovanja, odgovarajuće sadržaje, kao i metode kojima se program može uspješno savladati i ciljevi postići (lat.).



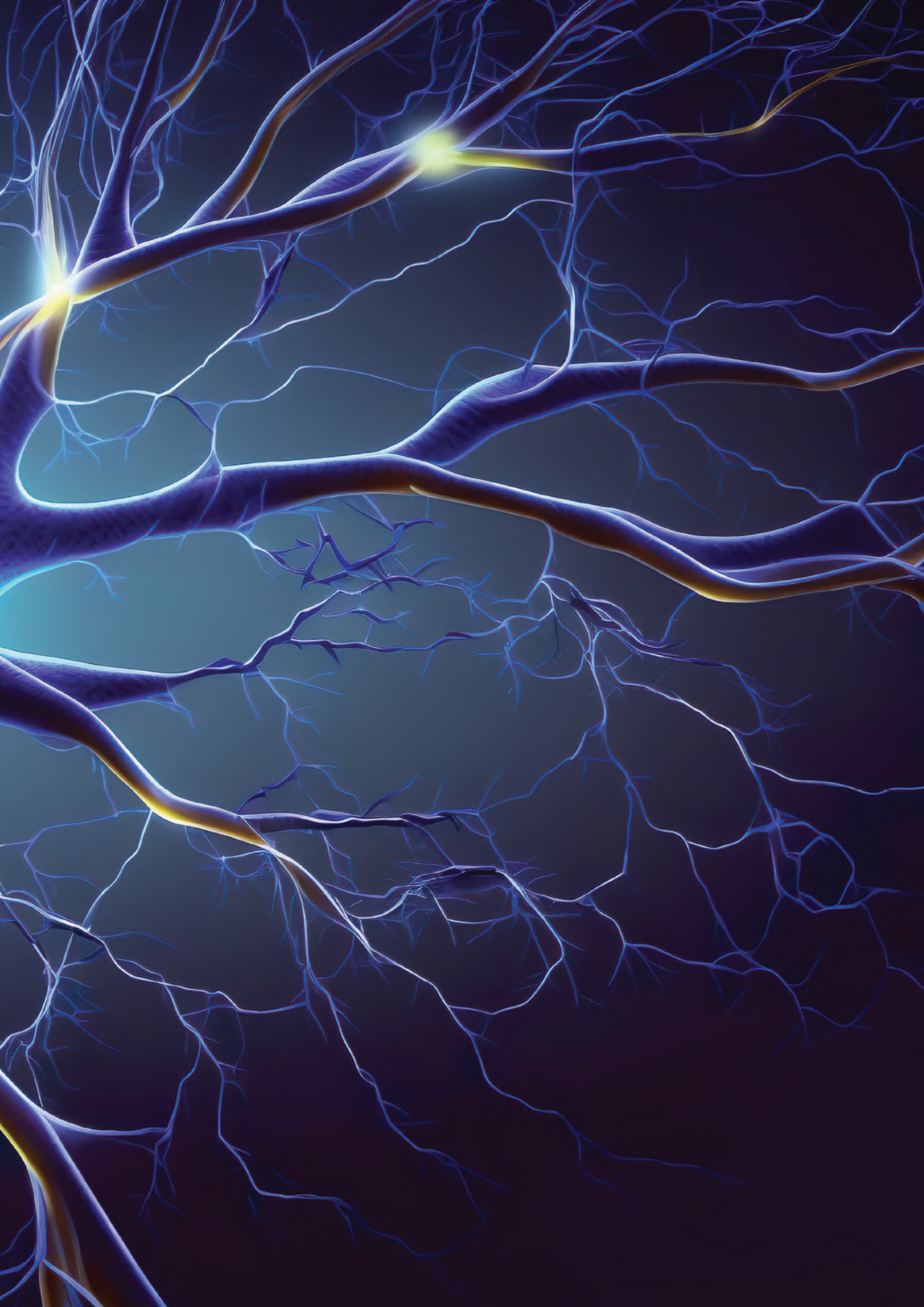
<p><b>OPERATIVNI CILJ 3</b></p> <p><b>ADEKVATNA POVEZANOST I PROHODNOST IZMEĐU SREDNJEG I VISOKOG OBRAZOVANJA</b></p>	<p>3.1. Unapređenje pravila o upisu sa jasno definisanim kriterijumima</p> <p>3.2. Unapređenje servisa za savjetovanje i podršku u planiranju daljeg obrazovanja i karijere u srednjoškolskom i visokom obrazovanju (sa posebnim akcentom na informacije o prohodnosti za upis na fakultete)</p>	<p>MPNI, ustanove visokog obrazovanja</p>	<p>Indikator uspjeha: bolja upisna politika; Izvor verifikacije: usvojena unaprijeđena pravila o upisu na osnovne, master i doktorske studije sa kriterijumima koji obezbjeđuju konkurentnost na osnovu postignutog uspjeha i završenog srednjeg/visokog obrazovanja, uz afirmaciju specifičnosti važnih za studijski program.</p> <p>Indikator uspjeha: bolja informisanost studenata u pogledu studija i razvoja karijere; Izvor verifikacije: unaprijeđen rad karijernih centara na svim ustanovama visokog obrazovanja i veća uloga karijernih savjetnika u srednjim školama.</p>
<p><b>OPERATIVNI CILJ 4</b></p> <p><b>ODRŽIVO I ADEKVATNO FINANSIRANJE JAVNIH USTANOVA I STUDENTSKIH DOMOVA</b></p>	<p>4.1. Izrada Analize o broju i strukturi studenata/kinja upisanih na osnovne i master studije</p> <p>4.2. Izrada Analize potreba za poboljšanje uslova u studentskim domovima</p> <p>4.3. Utvrđivanje cijene koštanja studenta</p>	<p>MPNI, ustanove visokog obrazovanja</p>	<p>Indikator uspjeha: Upisna politika usklađena sa tržištem rada; Izvor verifikacije: Izvještaj o broju i strukturi upisanih studenata za svaku godinu.</p> <p>Indikator uspjeha: definisana potreba za unapređenjem uslova; Izvor verifikacije: Izvještaj o potrebama za poboljšanje uslova u studentskim domovima.</p> <p>Indikator uspjeha: finansiranje na osnovu stvarne cijene koštanja studenta; Izvor verifikacije: utvrđena cijena koštanja studenta za svaki studijski program.</p>
<p><b>OPERATIVNI CILJ 5</b></p> <p><b>PRIMJENA PRAKTIČNE NASTAVE</b></p>	<p>5.1. Osigurano izvođenje praktične nastave tokom studija</p>	<p>Ustanove visokog obrazovanja, AKOKVO, MPNI</p>	<p>Indikator uspjeha: poboljšano praktično znanje studenata; Izvor verifikacije: usvojen standard i smjernice za akreditaciju studijskih programa sa planom praktične nastave kao sastavnog dijela kurikulumu. Na predmetima, grupi predmeta, modulima i oblastima treba izdvojiti sadržaje - tematske jedinice koje će se realizovati kroz praktičnu nastavu i definisati ishode koji će se postići (tematske jedinice sa zadacima treba dopuniti opisom u kojem radnom ambijentu se mogu završiti sa potrebnim vremenom angažovanja); realizacija praktične nastave u skladu sa standardom i smjericama; povećan broj ugovora sa poslodavcima za realizaciju praktične nastave.</p>

<p><b>OPERATIVNI CILJ 6</b></p> <p><b>POVEĆANJE UDJELA LICA STAROSTI OD 25 DO 64 GODINE UKLJUČENIH U CJELOŽIVOTNO UČENJE U VISOKOM OBRAZOVANJU</b></p>	<p>6.1. Kontinuirano praćenje i kontrola kvaliteta programa CŽU</p> <p>6.2. Razvoj servisa za podršku za kontinuirano usavršavanje zainteresovanih pojedinaca i grupa</p>	<p>Ustanove visokog obrazovanja, AKOKVO, MPNI, CSO</p>	<p>Indikator uspjeha: bolji kvalitet programa cjeloživotnog učenja; Izvor verifikacije: Registar akreditovanih i licenciranih organizatora obrazovanja odraslih u visokom obrazovanju i programa cjeloživotnog učenja u visokom obrazovanju i analiza potrebnih programa CŽU u visokom obrazovanju u skladu sa potrebama tržišta rada.</p> <p>Indikator uspjeha: bolja obučenosť lica starosne grupe od 25 do 64 za potrebne kvalifikacije; Izvor verifikacije: broj plaznika, broj novih CŽU programa u visokom obrazovanju.</p>
<p><b>OPERATIVNI CILJ 7</b></p> <p><b>JACANJE INFRASTRUKTURE U OBLASTI VISOKOG OBRAZOVANJA</b></p>		<p>MPNI, Uprava za kapitalne projekte</p>	<p>Indikator uspjeha: Broj adaptiranih i rekonstruisanih prostora na ustanovama visokog obrazovanja.</p> <p>Indikator uspjeha: Porast smještajnih kapaciteta za studente.</p>

STRATEŠKI CILJ 2			
UNAPREĐENJE SISTEMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA STANDARDIMA EHEA I ERA			
Operativni ciljevi	Aktivnosti	Nadležnost	Indikatori i izvori verifikacije
<b>OPERATIVNI CILJ 8</b>  <b>UNAPRIJEĐENA ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJA NA USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA EVROPSKOM PRAKSOM</b>	<p>8.1. Evaluacija Agencije od strane ENQA na osnovu izvještaja o samoevaluaciji i posjete eksperata ENQA-e</p> <p>8.2. Izvođenje nastave, istraživanja, inovativni rad i lično usavršavanje na ustanovama visokog obrazovanja u skladu sa evropskim preporukama, a u skladu sa inoviranim aktima AKOKVO</p> <p>8.3. Formiranje Rektorske konferencije kao forme dogovaranja između ustanova visokog obrazovanja, razmjene dobre prakse i unapređenja rezultata ukupnog sistema visokog obrazovanja</p> <p>8.4. Krićka analiza postojećeg sistema visokog obrazovanja</p> <p>8.5. Analiza zadovoljstva doktoranada sistemom studiranja i istraživanja na doktorskim studijama</p>	<p>ENQA, AKOKVO, MPNI, ustanove visokog obrazovanja, Privredna komora, ZZZ</p>	<p>Indikator uspjeha: unaprijeđen sistem obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju; Izvor verifikacije: sproveden audit od strane ENQA-e s izvještajem o stanju i pravcima za unapređenje sistema obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja. (<i>U 2021. godine je objavljen dokument: Usklađenost sistema obezbjeđenja kvaliteta Crne Gore sa evropskim standardima – audit od strane RCC-a a tokom marta 2024.godine objavljena je i Interna analiza usklađenosti sistema obezbjeđenja kvaliteta na osnovu ESG</i>).</p> <p>Indikator uspjeha: nastava, istraživanje i lično usavršavanje se izvodi u skladu sa savremenom evropskom praksom; Izvor verifikacije: usvojena inovirana akta kojima će se obezbijediti transparentnost u radu, kao i obaveze koje se odnose na nastavu, istraživanje i usavršavanje.</p> <p>Indikator uspjeha: bolja saradnja svih ustanova visokog obrazovanja u cilju unapređenja visokog obrazovanja; Izvor verifikacije: formirana Rektorska konferencija.</p> <p>Indikator uspjeha: Predviđene mjere za unapređenje u skladu sa Krićkom analizom; Izvor verifikacije: Analiza postojećeg stanja u visokom obrazovanju sa mjerama za unapređenje, kao osnova za dalje strateško planiranje.</p> <p>Indikator uspjeha: Predviđene mjere za unapređenje u skladu sa Analizom; Izvor verifikacije: Analiza među doktorandima i njihovo zadovoljstvo sistemom studiranja sprovedana kao početna analiza koja će statistički ukazati na stanje u ovoj oblasti.</p>

<p><b>OPERATIVNI CILJ 9</b></p> <p><b>IMPLEMENTACIJA NAČELA AKADEMSKOG INTEGRITETA MEĐU AKADEMSKOM ZAJEDNICOM I STUDENTIMA</b></p>	<p>9.1. Priprema adekvatnih materijala za prevenciju studentskih prevara</p> <p>9.2. Usvajanje dokumenta za prevenciju neakademskega ponašanja usklađenog sa dobrom evropskom praksom, zakonima i aktima ustanova visokog obrazovanja</p> <p>9.3. Obuka članova akademske zajednice, razvijanje svijesti o postupcima provjere i prevencije</p> <p>9.4. Izmjena i dopuna Zakona o akademskom integritetu</p>	<p>Etički odbori ustanova visokog obrazovanja,</p> <p>Etički komitet,</p> <p>MPNI,</p> <p>ustanove visokog obrazovanja</p>	<p>Indikator uspjeha: onemogućene/smanjen broj studentskih prevara; Izvor verifikacije: usvojeni/revidirani etički kodeksi.</p> <p>Indikator uspjeha: nastava, individualni rad, provjere znanja i ocjenjivanje realizuju se u ambijentu koji sprečava i sankcioniše korišćenje različitih vrsta prevara; Izvor verifikacije: usvojena dokumenta za prevenciju.</p> <p>Indikator uspjeha: bolja informisanost akademske zajednice o postupcima provjere i prevencije prevara; Izvor verifikacije: pripremljene brošure, održana predavanja i seminari za stvaranje adekvatne klime za prevenciju i obavezni online kursevi za akademski integritet.</p> <p>Indikator uspjeha: bolje zakonsko rješenje za pitanja akademskog integriteta. Izvor verifikacije: Izmjene i dopune Zakona o akademskom integritetu.</p>
<p><b>OPERATIVNI CILJ 10</b></p> <p><b>OSTVARIVANJE JEDNAKOSTI, DOSTUPNOSTI, PRAVIČNOSTI INKLUZIVNOG I KVALITETNOG VISOKOG OBRAZOVANJA ZA STUDENTE S INVALIDITETOM</b></p>	<p>10.1 Sprovođenje tranzicione procedure i obuke za inkluzivne kompetencije nastavnog i stručnog kadra</p> <p>10.2 Upotreba pristupačnog formata, didaktičkih i komunikacijskih sredstava</p> <p>10.3 Arhitektonsko prilagođavanje pristupačnosti ustanova visokog obrazovanja</p> <p>10.4 Organizovanje usluga akademske podrške</p>	<p>Ustanove visokog obrazovanja,</p> <p>AKOKVO,</p> <p>MPNI,</p> <p>Zavod za školstvo</p>	<p>Indikator uspjeha: poboljšane inkluzivne kompetencije nastavnog i stručnog kadra; Izvori verifikacije: broj prilagođenih ustanova visokog obrazovanja, broj i vrsta pristupačnih formata, broj obuka, broj upisanih studenata, broj asistenata u nastavi u visokom obrazovanju.</p>

STRATEŠKI CILJ 3			
JAČANJE ULOGE USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA NA MEĐUNARODNOM PLANU			
Operativni ciljevi	Aktivnosti	Nadležnost	Indikatori i izvori verifikacije
<b>OPERATIVNI CILJ 11</b>  <b>POVEĆANJE BROJA ZAJEDNIČKIH STUDIJSKIH PROGRAMA I PROJEKATA, STUDIJSKIH PROGRAMA NA ENGLISKOM JEZIKU I POBOLJŠANJE PROCEDURA ZA AKADEMSKU MOBILNOST</b>	11.1 Priprema novih programa za zajedničke studije na svim nivoima  11. 2 Dalji napredak u međunarodnoj saradnji u oblasti visokog obrazovanja, kroz zajedničke istraživačke, razvojne i strukturne projekte  11. 3 Bolji uslovi za fizičku i virtuelnu razmjenu studenata i nastavnog osoblja  11.4. Povećan broj studijskih programa na engleskom jeziku i poboljšan fond literature na engleskom jeziku	Ustanove visokog obrazovanja,  MPNI	Indikator uspjeha: veći broj studenata upisanih na zajedničke studijske programe; Izvor verifikacije: akreditovan jedan novi zajednički studijski program na svim ustanovama visokog obrazovanja.  Indikator uspjeha: unaprijeđena međunarodna saradnja kroz zajednički rad na projektima; Izvor verifikacije: Uvećan broj zajedničkih istraživačkih, razvojnih i strukturnih projekata.  Indikator uspjeha: olakšane procedure za mobilnost i priznavanje stečenih kredita; Izvor verifikacije: priprema inoviranih pravilnika na ustanovama visokog obrazovanja.  Indikator uspjeha: veći broj studenata upisanih na studijske programe na engleskom jeziku, dostupnost savremene literature na engleskom jeziku i poboljšane jezičke kompetencije; Izvor verifikacije: akreditovano novih 6 programa na engleskom jeziku, poboljšan bibliotečki fond stručne literature na engleskom jeziku za 20 %.



## 6

## AKCIONI PLAN S PROCJENOM TROŠKOVA ZA PERIOD 2024-2025. GODINE

<b>STRATEŠKI CILJ 1</b>	<b>UNAPREĐENJE USKLAĐENOSTI STUDIJSKIH PROGRAMA SA POTREBAMA TRŽIŠTA RADA, ADEKVATNA PREPOZNATLJIVOST KVALIFIKACIJA VISOKOG OBRAZOVANJA I UNAPREĐENJE INFRASTRUKTURE</b>		
<b>OPERATIVNI CILJ 1</b>	<b>REFORMA STUDIJSKIH PROGRAMA OSNOVNIH I MASTER STUDIJA S POSEBNIM FOKUSOM NA ISHODE UČENJA</b>		
<b>Indikator učinka</b>	<b>Početna vrijednost 2022</b>	<b>Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta</b>	<b>Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta</b>
Bolja percepcija poslodavaca o kvalifikacijama visokog obrazovanja	/	Indeks percepcije o visokom obrazovanju 50	Indeks percepcije o visokom obrazovanju 70
Broj nezaposlenih visokoškolaca	46069	Smanjenje za 3% u odnosu na 2022.	Smanjenje za 5% u odnosu na 2022.

<b>Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 1</b>	<b>Indikator rezultata</b>	<b>Nadležne institucije</b>	<b>Datum početka</b>	<b>Planirani datum završetka</b>	<b>Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti</b>	<b>Izvor finansiranja</b>
1.1 Analiza i inoviranje studijskih programa	Realizovana analiza Brojnovih i noviranih studijskih programa	Ustanove visokog obrazovanja, MPNI, AKOKVO	IV kvartal 2024.	IV kvartal 2025.	30.000,00 €	Budžet 30.000,00 (2025)
1.2 (Re)definisanje ishoda učenja	(Re)definisani ishodi učenja svih kvalifikacija na UCG	UCG, MPNI	III kvartal 2024.	IV kvartal 2025.	n/a €	Donorska sredstva EU projekat u fazi odobravanja

OPERATIVNI CILJ 2	UNAPREĐENJE STUDENTSKOG STANDARDA I ZAPOSŁJIVOSTI VISOKOŠKOLACA		
Indikator učinka	Početna vrijednost 2023	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta 2026	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta 2027
Porast sredstava opredijeljenih za dodjelu studentskih stipendija i kredita	5.200.000,00 €	30%	50%
Broj oglašanih mjesta za bečelor kvalifikacije	296	Porast 15% u odnosu na 2023.	Porast 20% u odnosu na 2023.

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 2	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
2.1 Inicijativa za poslodavce da prilagode pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji za zapošljavanje kvalifikacija bačelora i master	Javnost, odnosno poslodavci obaviješteni o neophodnosti prilagodavanja svojih akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	MPNI UZLJR ZZZ Privredna komora	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
2.2 Izmjena akata o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	Prilagođena akta o sistematizaciji od strane ustanova, odnosno kompanija	MPNI UZLJR ZZZ Privredna komora	I kvartal 2025.	IV kvartal 2027.	Nijesu potrebna sredstva	-
2.3 Podrška za sufinansiranje školarine na master i doktorskim studijama u zemlji i inostranstvu	Broj podržanih master i doktorskih studenata/ studentkinja	MPNI	III kvartal 2024	III kvartal 2024	140.000,00 €	Budžet 70.000,00 € (2024) 70.000,00 € (2025)
2.4 Dodjela studenstkih stipendija i kredita	Broj dodijeljenih kredita	MPNI	III kvartal 2024	IV kvartal 2025	17.589.000,00 €	Budžet 5.589.000,00 € (2024) 12.000.000,00 € (2025)
2.5 Sprovođenje programa stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem	Realizovan Program	MPNI	I kvartal 2024	IV kvartal 2025	12.126.216,08 €	Budžet 12.126.216,08 € (2024) n/a (2025)



OPERATIVNI CILJ 3		ADEKVATNA POVEZANOST I PROHODNOST IZMEĐU SREDNJEG I VISOKOG OBRAZOVANJA				
Indikator učinka	Početna vrijednost 2023	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta		
Broj srednjoškolaca i visokoškolaca koji su dobili stručnu karijernu podršku	49838	10% od ukupnog broja srednjoškolaca i visokoškolaca koji su dobili stručnu karijernu podršku		30% od ukupnog broja srednjoškolaca i visokoškolaca koji su dobili stručnu karijernu podršku		
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 3	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
3.1 Izrada Pravilnika o upisu za sve nivoe visokog obrazovanja	Usvojen pravilnik za upis na osnovne/ master/PhD studije	MPNI, ustanove visokog obrazovanja	II kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
3.2 Kreiranje preduslova za unapređenje servisa za savjetovanje i podršku planiranju obrazovanja karijere u oblasti srednješkolskog i visokog obrazovanja	Kreiran plan obuka za karijerne savjetnike u karijernim centrima ustanova visokog obrazovanja i školskim karijernim timovima	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, srednje i osnovne škole	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	100.000,00 €	Budžet 100.000,00 € (2025)

OPERATIVNI CILJ 4	ODRŽIVO I ADEKVATNO FINANSIRANJE JAVNIH USTANOVA I STUDENTSKIH DOMOVA		
Indikator učinka	Početna vrijednost 2024.	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta
Uspostavljen Plan upisa u skladu sa nacionalnim razvojnim pravcima, analizama tržišta rada i ocjenom kvaliteta studijskog programa	Započet rad na unapređenju Plana upisa u skladu sa nacionalnim razvojnim pravcima, analizama tržišta rada i ocjenom kvaliteta studijskog programa	Izrađen Plan upisa u skladu sa nacionalnim razvojnim pravcima, analizama tržišta rada i ocjenom kvaliteta studijskog programa	Uspostavljen kontinuitet upisa u skladu sa definisanim planom

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 4	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
4.1 Analiza upisanih studenata na osnovne i master studije	Sprovedena analiza	MPNI, ustanove visokog obrazovanja	IV kvartal 2024.	I kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
4.2 Analiza potreba za poboljšanje uslova u studentskim domovima	Sprovedena analiza	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, studentski domovi	IV kvartal 2024.	III kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
4.3 Izrada modela finansiranja Univerziteta Crne Gore	Novi ugovori o finansiranju na osnovu potreba tržišta rada, kvaliteta studijskog programa, utvrđene cijene koštanja studenata i utvrđenih nacionalnih prioriteta razvoja	MPNI, ustanove visokog obrazovanja	I kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
4.4 Podrška radu Univerziteta Crne Gore	Obezbijedeni uslovi za rad	MPNI	I kvartal 2024	IV kvartal 2025	71.600.000,00	Budžet 35.800.000,00 (2024) 35.800.000,00 (2025)
4.5 Podrška Fakultetu za crnogorski jezik i književnost	Obezbijedeni uslovi za rad	MPNI	I kvartal 2024	IV kvartal 2025	1.401.542,84	Budžet 700.771,92 (2024) 700.771,92 (2025)
4.6 Podrška radu Policijske akademije	Obezbijedeni uslovi za rad	MPNI	I kvartal 2024	IV kvartal 2025	4.239.186,96	Budžet 2.119.593,48 (2024) 2.119.593,48 (2025)

OPERATIVNI CILJ 5	PRIMJENA PRAKTIČNE NASTAVE					
Indikator učinka	Početna vrijednost 2023.		Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta	
Stepen zadovoljstva poslodavaca praktičnim vještinama visokoškolaca	Poslodavac ocjenjuje visokoškolce kao „relativno dobre“		Poslodavac ocjenjuje visokoškolce kao „dobre“		Poslodavac ocjenjuje visokoškolce kao „vrlo dobre“	
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 5	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
5.1 Izvođenje praktične nastave po studijskim godinama kao dio nastavnog procesa	Praktična nastava u skladu sa standardima i smjernicama sa jasno definisanim fondom časova obuke	Ustanove visokog obrazovanja, poslodavci	IV kvartal 2024.	IV kvartal 2027.	Nijesu potrebna sredstva	-

OPERATIVNI CILJ 6	POVEĆANJE UDJELA LICA STAROSTI OD 25 DO 64 GODINE UKLJUČENIH U CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE					
Indikator učinka	Početna vrijednost 2024.		Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta	
Unapređenje promocije cjeloživotnog obrazovanja kod zadate starosne grupe	Definisanje Plana promocije cjeloživotnog učenja		Organizovanje 1 info dana za promociju cjeloživotnog učenja		Organizovanje 3 info dana za promociju cjeloživotnog učenja	
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 6	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
6.1 Kontrola kvaliteta programa CŽU i kontinuirano usavršavanje zainteresovanih pojedinaca i grupa	Broj akreditovanih novih programa CŽU i uvećan broj polaznika	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, ZZZ, AKOKVO	IV kvartal 2024	IV kvartal 2025	n/a	Budžet UVO n/a

OPERATIVNI CILJ 7	JAČANJE INFRASTRUKTURE U OBLASTI VISOKOG OBRAZOVANJA					
Indikator učinka	Početna vrijednost (2024)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2026)		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2027)		
Broj adaptiranih i rekonstruisanih prostora na ustanovama visokog obrazovanja	0	10		16		
Porast smještajnih kapaciteta za studente	2422	2600		2800		
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 7	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
7.1 Rekonstrukcija objekta Tehničkih fakulteta Univerziteta Crne Gore, Podgorica	Završeni radovi na rekonstrukciji	Uprava za kapitalne projekte, MPNI, UCG	I kvartal 2024	I kvartal 2025	445.000,00 €	Budžet (Kapitalni budžet) 445.000,00 € (2024) 10.000.000,00 € (2025)
7.2 Dogradnja Arhitektonskog fakulteta u Podgorici	Završeni radovi na dogradnji	Uprava za kapitalne projekte, MPNI, UCG	I kvartal 2024	I kvartal 2025	890.000,00 €	Budžet (Kapitalni budžet) 890.000,00 € (2024)
7.3 Izgradnja Filološkog fakulteta u Nikšiću	Revidovan Glavni projekat	Uprava za kapitalne projekte, MPNI, UCG	II kvartal 2024	IV kvartal 2025	8.900,00 €	Budžet (Kapitalni budžet) 8.900,00 € (2024)
7.4 Uređenje prostora Biblioteke Pravnog fakulteta u Podgorici	Završeni radovi na uređenju Biblioteke	Uprava za kapitalne projekte, MPNI, UCG	III kvartal 2024	II kvartal 2025	267.000,00	Budžet (Kapitalni budžet) 267.000,00 € (2024)
7.5 Izgradnja fiskultume sale Fakulteta za sport i fizičko vaspitanje u Nikšiću	Završeni radovi na izgradnji fiskulturne sale	Uprava za kapitalne projekte, MPNI, UCG	III kvartal 2024	IV kvartal 2025	8.900,00 €	Budžet (Kapitalni budžet) 8.900,00 € (2024) 2.400.000,00 € (2025)

7.6 Rekonstrukcija studentskog doma "Plavi dvor", Podgorica	Završeni radovi na rekonstrukciji	MPNI, JU Dom učenika i studenata i MK grupa	III kvartal 2024	IV kvartal 2024	220.000,00 €	JU Dom učenika i studenata 120.000,00 € MPNI – Budžet 50.000,00 € Privatni sektor (MK grupa) 50.000,00 €
7.7 Realizacija tendera za kupovinu objekta za smještaj studenata na teritoriji Glavnog grada	Raspisan tender Objekat stavljen u funkciju	MPNI	III kvartal 2024	I kvartal 2025	6.600.000,00 €	Tekuća budžetska rezerva 3.600.000,00 € (2024) 3.000.000,00 € (2025)
7.8 Rekonstrukcija Prve i Druge faze studentskog doma	Završeni radovi na rekonstrukciji	MPNI	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.300.000,00 €	Kreditni aranžman sa EBRD-om (očekivano potpisivanje septembar 2024)
7.9 Izgradnja novog Studentskog doma u Podgorici	Izrađeno Idejno rješenje Izrađena Studija izvodljivosti Izrađen Glavni projekat	UKP, MPNI, UCG	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	280.000,00 €	Kapitalni budžet (2025)
7.10 Dogradnja objekta Pomorskog fakulteta u Kotoru	Završeni radovi na dogradnji objekta	UKP, MPNI, UCG	IV kvartal 2024	IV kvartal 2025	4.450,89 €	Kapitalni budžet 4.450,89 € (2024) 480.000,00 € (2025)
7.11 Adaptacija prizemlja Ekonomskog fakulteta	Završeni radovi na adaptaciju	UKP, MPNI, UCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	1.000.000,00 €	Kapitalni budžet 1.000.000,00 € (2025)
7.12 Rekonstrukcija laboratorija Elektrotehničkog fakulteta	Završeni radovi na rekonstrukciji	UKP, MPNI, UCG	II kvartal 2025	IV kvartal 2025	4.500.000,00 €	1.500.000,00 € (Kapitalni budžet) (2025) 3.000.000,00 € Donacija Ujedinjenih Arapskih Emirata (2025)
7.13 Izgradnja novog studentskog doma u Nikšiću	Završeno Idejno rješenje	UKP, MPNI	III kvartal 2025	IV kvartal 2025	40.000,00 €	Kapitalni budžet 40.000,00 (2025)
7.14 Izgradnja novog studentskog doma na Cetinju – Zero emission	Završen Glavni projekat	UKP, MPNI, MEIR	IV kvartal 2024	IV kvartal 2025	220.000,00 €	KFW projekat Unapeđenje energetske efikasnosti u javnim zgradama u CG 220.000,00 € (2025)
7.15 Fakultet dramskih umjetnosti i Muzička akademija	Urađeno Idejno rješenje	UKP, MPNI	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	50.000,00 €	Kapitalni budžet 50.000,00 € (2025)

STRATEŠKI CILJ 2	UNAPREĐENJE SISTEMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA STANDARDIMA EHEA I ERA					
OPERATIVNI CILJ 8	UNAPRIJEĐENA ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJA NA USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA EVROPSKOM PRAKSOM					
Indikator učinka	Početna vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2026)			Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2027)	
Uspješna evaluacija sistema obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja Crne Gore od strane ENQA-e	0	Formiran tim evaluatora koji treba da pripremi izvještaj o sistemu obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju u Crnoj Gori od strane ENQA-e;  Započet rad na pripremi izvještaja o sistemu obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju u Crnoj Gori od strane ENQA-e			Pozitivan izvještaj o sistemu obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju u Crnoj Gori od strane ENQA-e	
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 8	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
8.1. Evaluacija Agencije AKOKVO od strane ENQA-e na osnovu izvještaja o samoevaluaciji i posjete eksperata ENQA-e	Realizovane pripreme AKOKVO za proces evaluacije kod ENQA-e	AKOKVO, ENQA	II kvartal 2025.	IV kvartal 2025	10.000,00 €	Budžet AKOKVO 10.000,00 € (2025)
8.2. Tematska analiza prvog ciklusa: evaluacija svih ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori	Izvještaji o postupcima evaluacija	AKOKVO	II kvartal 2025.	IV kvartal 2025.	5.000,00 €	Budžet AKOKVO 5.000,00 € (2025)

OPERATIVNI CILJ 9	IMPLEMENTACIJA NAČELA AKADEMSKOG INTEGRITETA MEĐU AKADEMSKOM ZAJEDNICOM I STUDENTIMA					
Indikator učinka	Početna vrijednost (2023)		Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2026)		Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2027)	
Broj prijava za kršenje akademskog integriteta među akademskom i studentskom populacijom	2		1		0	
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 9	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
9.1 Usvojena/revidirana Dokumenta za prevenciju studentskih prevara i neakademskog ponašanja	Realizovane pripreme aktivnosti na razvoju procedura kojima se sprečava i sankcioniše korišćenje različitih vrsta studentskih prevara i neakademskog ponašanja	Ustanove visokog obrazovanja	I kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nijesu potrebna sredstva	-
9.2. Obuka članova akademske zajednice, razvijanje svijesti o postupcima provjere i prevencije	Realizovane pripreme aktivnosti za obuke	Ustanove visokog obrazovanja.	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025	Nijesu potrebna sredstva	-
9.3. Izmjena i dopuna Zakona o akademskom integritetu	Formirana Radna grupa Započet rad na izmjenama i dopunama Zakona	MPNI, ustanove visokog obrazovanja, Ekički komitet	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025	-	-

OPERATIVNI CILJ 10		OSTVARIVANJE JEDNAKOSTI, DOSTUPNOSTI, PRAVIČNOSTI INKLUZIVNOG I KVALITETNOG VISOKOG OBRAZOVANJA ZA STUDENTE S INVALIDITETOM				
Indikator učinka	Početna vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2026)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2027)			
Veća uključenost studenata s invaliditetom	50	10% uvećan broj	25% uvećan broj			
Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 10	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
10.1 Sprovođenje tranzicione procedure i obuke za inkluzivne kompetencije kadra	Sprovedene priremne aktivnosti za realizaciju obuka	Ustanove visokog obrazovanja; MPNI; AKOKVO, ZZŠ	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025	n/a	Donatori n/a
10.2 Upotreba pristupačnog formata, didaktičkih i komunikacijskih sredstava	Realizovane pripreme za primjenu pristupačnog formata, didaktičkih i komunikacijskih sredstava	Ustanove visokog obrazovanja; MPNI; AKOKVO, ZZŠ	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025	n/a	Donatori n/a



STRATEŠKI CILJ 3	JAČANJE ULOGE USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA NA MEĐUNARODNOM PLANU		
OPERATIVNI CILJ 11	POVEĆANJE BROJA ZAJEDNIČKIH STUDIJSKIH PROGRAMA I PROJEKATA I POBOLJŠANJE PROCEDURA ZA MOBILNOST		
Indikator učinka	Početna vrijednost (2023)	Ciljna vrijednost na polovini sprovođenja strateškog dokumenta (2026)	Ciljna vrijednost na kraju sprovođenja strateškog dokumenta (2027)
Uvećan broj zajedničkih studijskih programa, studijskih programa na engleskom jeziku	2	4	8

Aktivnost koja utiče na realizaciju Operativnog cilja 11	Indikator rezultata	Nadležne institucije	Datum početka	Planirani datum završetka	Sredstva planirana za sprovođenje aktivnosti	Izvor finansiranja
11.1 Identifikovanje programa za zajedničke studije na svim nivoima	Broj novih zajedničkih programa	Ustanove visokog obrazovanja	II kvartal 2024	IV kvartal 2025	n/a	EU Fondovi n/a
11.2 Dalji napredak u međunarodnoj saradnji u oblasti visokog obrazovanja, kroz zajedničke istraživačke, razvojne i strukturne projekte	Broj zajedničkih međunarodnih istraživačkih programa i projekata povećan za 20%	Ustanove visokog obrazovanja	I kvartal 2024	IV kvartal 2025.	810.000,00 €	Budžet 395.000,00 € (2024) 415.000,00 € (2025)
11.3 Inoviranje pravilnika kojima se pojednostavljaju procedure za mobilnost	Započet rad na inoviranju procedura za mobilnost i priznavanje stečenih kredita, inoviranjem pravilnika na ustanovama visokog obrazovanja	Ustanove visokog obrazovanja	IV kvartal 2025	IV kvartal 2025.	Nijesu potrebna sredstva	-
11.4 Akreditacija novih studijskih programa na engleskom jeziku i povećan fond literature na engleskom jeziku	Broj akreditovanih novih programa na engleskom jeziku Uvećan fond literature na engleskom jeziku	Ustanove visokog obrazovanja	I kvartal 2024	IV kvartal 2025	n/a	Budžet UVO n/a



## 7

## FINANSIJSKA PROCJENA ZA PERIOD NA KOJI SE ODNOSI AKCIONI PLAN (2024-2025)

Akcionni plan za sprovođenje Strategije za razvoj visokog obrazovanja (2024-2027) za period 2024-2025, obuhvata 3 strateška cilja, 11 operativnih ciljeva i 43 aktivnosti. Za realizaciju Akcionog plana 2024-2025 izdvojeno je ukupno € 136,765,197.77.

Sredstva planirana za sprovođenje Akcionog plana 2024-2025 prema izvorima finansiranja:

	2024	2025
Nacionalni budžet	€ 56,850,581.48	€ 51,235,365.40
Tekuća budžetska rezerva	€ 3,600,000.00	€ 3,000,000.00
Privatni sektor	€ 50,000.00	
JU Dom učenika i studenata	€ 120,000.00	
Kapitalni budžet	€ 1,624,250.89	€ 15,750,000.00
EBRD		€ 1,300,000.00
Donacija UAE		€ 3,000,000.00
KFW projekat		€ 220,000.00
AKOKVO budžet		€ 15,000.00
<b>Ukupno:</b>	<b>€ 62,244,832.37</b>	<b>€ 74,520,365.40</b>

		2024				
STRATEŠKI CILJ 1	UNAPREĐENJE USKLAĐENOSTI STUDIJSKIH PROGRAMA SA POTREBAMA TRŽIŠTA RADA, ADEKVATNA PREPOZNTLJIVOST KVALIFIKACIJA VISOKOG OBRAZOVANJA I UNAPREĐENJE INFRASTRUKTURE	Nacionalni budžet	Tekuća budžetska rezerva	Privatni sektor	JU Dom učenika i studenata	Kapitalni budžet
Operativni cilj 1	REFORMA STUDIJSKIH PROGRAMA OSNOVNIH I MASTER STUDIJA S POSEBNIM FOKUSOM NA ISHODE UČENJA	€ -				
Operativni cilj 2	UNAPREĐENJE STUDENTSKOG STANDARDA I ZAPOŠLJIVOSTI VISKOŠKOLACA	€ 17,785,216.08				
Operativni cilj 3	ADEKVATNA POVEZANOST I PROHODNOST IZMEĐU SREDNJEG I VISOKOG OBRAZOVANJA	€ -				
Operativni cilj 4	ODRŽIVO I ADEKVATNO FINANSIRANJE JAVNIH USTANOVA I STUDENTSKIH DOMOVA	€ 38,620,365.40				
Operativni cilj 5	PRIMJENA PRAKTIČNE NASTAVE	€ -				
Operativni cilj 6	POVEĆANJE UDJELA LICA STAROSTI OD 25 DO 64 GODINE UKLJUČENIH U CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE	€ -				
Operativni cilj 7	JACANJE INFRASTRUKTURE U OBLASTI VISOKOG OBRAZOVANJA	€ 50,000.00	€ 3,600,000.00	€ 50,000.00	€ 120,000.00	€ 1,624,250.89
<b>UKUPNO:</b>		<b>€ 56,455,581.48</b>	<b>€ 3,600,000.00</b>	<b>€ 50,000.00</b>	<b>€ 120,000.00</b>	<b>€ 1,624,250.89</b>

2025							Budžet Ukupno
Nacionalni budžet	Tekuca budžetska rezerva	EBRD	Donacija UAE	KFW projekat	AKOKVO budžet	Kapitalni budžet	
€ 30,000.00							€ 30,000.00
€ 12,070,000.00							€ 29,855,216.08
€ 100,000.00							€ 100,000.00
€ 38,620,365.40							€ 77,240,730.80
€ -							€ -
€ -							€ -
€ -	€ 3,000,000.00	€ 1,300,000.00	€ 3,000,000.00	€ 220,000.00		€ 15,750,000.00	€ 28,714,250.89
<b>€ 50,820,365.40</b>	<b>€ 3,000,000.00</b>	<b>€ 1,300,000.00</b>	<b>€ 3,000,000.00</b>	<b>€ 220,000.00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 15,750,000.00</b>	<b>€ 135,940,197.77</b>

STRATEŠKI CILJ 2	UNAPREĐENJE SISTEMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA STANDARDIMA EHEA I ERA					
Operativni cilj 8	UNAPRIJEĐENA ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJA NA USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA U SKLADU SA EVROPSKOM PRAKSOM	€	-			
Operativni cilj 9	IMPLEMENTACIJA NAČELA AKADEMSKOG INTEGRITETA MEĐU AKADEMSKOM ZAJEDNICOM I STUDENTIMA	€	-			
Operativni cilj 10	OSTVARIVANJE JEDNAKOSTI, DOSTUPNOSTI, PRAVIČNOSTI INKLUZIVNOG I KVALITETNOG VISOKOG OBRAZOVANJA ZA STUDENTE S INVALIDITETOM	€	-	€	-	€ -
UKUPNO:		€	-	€	-	€ -
STRATEŠKI CILJ 3	JAČANJE ULOGE USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA NA MEĐUNARODNOM PLANU					
Operativni cilj 11	POVEĆANJE BROJA ZAJEDNIČKIH STUDIJSKIH PROGRAMA I PROJEKATA I POBOLJŠANJE PROCEDURA ZA MOBILNOST	€	395,000.00	€	-	€ -
UKUPNO:		€	395,000.00	€	-	€ -
Ukupno za sve strateške ciljeve:		€ 62,244,832.37				

€ -					€ 15,000.00		€ 15,000.00
€ -							€ -
€ -							€ -
€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 15,000.00	€ -	€ 15,000.00
€ 415,000.00							€ 810,000.00
<b>€ 415,000.00</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	<b>€ 810,000.00</b>
<b>€ 74,520,365.40</b>							<b>€ 136,765,197.77</b>





## 8

## MONITORING I EVALUACIJA

U implementaciju planiranih aktivnosti Strategije uključeni su Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, ustanove visokog obrazovanja, Privredna komora, Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja i Zavod za zapošljavanje.

U skladu s Akcionim planom, za realizaciju planiranih ciljeva određena je njihova pojedinačna ili zajednička odgovornost. Da bi realizacija bila blagovremena i koordinisana, neophodno je formirati *koordinacioni tim* sastavljen od članova koji su kompetentni za oblasti obuhvaćene Strategijom. Tim treba da bude formiran od sljedećih članova:

- tri predstavnika Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija, koji bi koordinisali rad tima, a ujedno i realizaciju oblasti organizacije i upravljanja sistemom visokog obrazovanja;
- dva predstavnika ustanova visokog obrazovanja;
- predstavnik Privredne komore za oblast tržišta rada i zapošljavanja;
- predstavnik Agencije za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta (AKOKVO) za oblast obezbjeđenja kvaliteta i
- predstavnik IT sektora za razvoj ove oblasti.

Koordinacioni tim će pripremiti principe i dinamiku rada, a koordinatori formirati radne grupe za svaku oblast. Zadatak radnih grupa je da u svojoj oblasti planira i kontroliše realizaciju aktivnosti, prateći indikatore, uz organizovanje periodičnih sastanaka. Radne grupe bi na šestomjesečnom nivou pripremale izvještaj o statusu aktivnosti, dok bi godišnje izvještaje o realizaciji zadataka pripremale za koordinacioni tim. Koordinacioni tim bi objedinjavao izvještaje radnih grupa i upoređivao realizaciju obaveza sa dinamičkim planom realizacije Strategije i dostavljao Generalnom sekretarijatu Vlade na mišljenje.

Koordinacioni tim bi, u formi izvještaja, prikazao konačnu realizaciju obaveza planiranih u Strategiji, uz ocjenu indikatora i uspješnosti i dostavljao ga Savjetu za visoko obrazovanje, na upoznavanje, prije procedure prema Vladi.

Završni izvještaj Ministarstvo dostavlja na usvajanje Vladi Crne Gore.

U cilju objektivnijeg prikaza stanja u visokom obrazovanju i uspješnosti realizacije Strategije, na kraju četvorogodišnjeg perioda treba uraditi evaluaciju, koju bi sproveo nezavisno ekspertsko tijelo ili eksperti angažovani unutar sistema, koji poznaju oblast visokog obrazovanja.

Potreban iznos sredstava za evaluaciju zavisice od modela za koji se Vlada opredijeli u tom trenutku.



## 9

**KOMUNICIRANJE REFORMSKIH AKTIVNOSTI**

Informativni instrumenti za sprovođenje politika u strateškom dokumentu su različite kampanje, obuke, PR aktivnosti, informativne brošure, publikacije i mediji. Planirane aktivnosti je neophodno sprovoditi u duhu transparentnosti i uključivosti.

- Planirane komunikacijske aktivnosti treba predstaviti u detaljnom Planu komunikacije. Plan komunikacije treba da sadrži jasan komunikacijski proces, prilagođen ciljnoj grupi i prirodi komunikacionih kanala.
- Neophodno je uraditi detaljnu analizu zainteresovanih strana, kako bi se prepoznale ciljne grupe prema kojima treba komunicirati planirane reforme.
- U komunikacijskom procesu planiranih aktivnosti, postignutih rezultata i učinaka treba koristiti mjerljive indikatore.
- Poruke treba da budu usmjerene na svrhu donošenja ovog dokumenta, na važnost poboljšanja stanja u ovoj oblasti i na interes građana ostvarivanjem ciljeva strateškog dokumenta.
- Komunikacijske aktivnosti prilagoditi digitalnom dobu, tako da poruke bude vizuelne, a proces interaktivan.



## 10

## PRILOG I - OSNOVNI POJMOVI

ISHODI UČENJA/KOMPETENCIJE<sup>72</sup>

**Ishodi učenja** (*Learning Outcomes*) su kompetencije koje je osoba stekla učenjem i dokazala nakon postupka učenja.

**Kompetencije** (*Competences*) označavaju skup znanja, vještina i pripadajuću samostalnost i odgovornost, često nazvane kompetencije u užem smislu (EU's Key Competence Framework).

**Kvalifikacija** (*Qualification*) je cjelovit skup određenog obima stečenih kompetencija koje su sve pojedinačno vrednovane (ishodi učenja).

**Student u središtu procesa** – neophodan uslov za realan uspjeh učenja i poučavanja u visokom obrazovanju.

*Specifične kompetencije*/stručne kompetencije za određenu disciplinu

*Generičke kompetencije* /ključne kompetencije, prenosive vještine za 21. vijek

Kombinacija znanja, vještina i stavova – 8 grupa:

*Komunikacija na maternjem jeziku;*

*Komunikacija na stranom jeziku;*

*Matematičke kompetencije i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji;*

*Digitalne kompetencije;*

*Učiti kako se uči;*

*Socijalne i građanske kompetencije:*

*Spontani interes za druženje;*

*Uspostavljanje osnovne emocionalne (samo)regulacije (pretežno dobro raspoloženje...);*

*Samostalna i samoinicijativna interakcije sa vršnjacima (osjećanje sigurnosti u društvu...);*

*Raspolaganje osnovnim socijalnim vještinama (spontano korišćenje osnovnih fraza...);*

*Samostalnost u osnovnoj brizi za sebe (prehrana, osnovna higijena, odijevanje...);*

*Poštovanje pravila koja štite sebe i druge;*

*Preduzetničke vještine i „Osviješćenost“ za kulturu i umjetnost.*

<sup>72</sup> Prof. dr. sc. Blaženka Divjak, *Ishodi učenja – zašto i kako?*, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, 21. 12. 2017. (Key competences for lifelong learning EU <http://eur-lex.europa.eu/legal-content>).

## USTANOVE VISOKOG OBRAZOVANJA

### Principi Salamanske konvencije

#### Autonomija s odgovornošću

Napredak zahtijeva da evropski univerziteti budu ovlašćeni da djeluju u skladu s vodećim principima autonomije s odgovornošću (privrženost principima Magna Charta Universitatum od 1988) i, naročito, principu akademske slobode. Tako, univerziteti moraju biti u mogućnosti da stvaraju svoje strategije, odabiraju prioritete u nastavi i naučnom istraživanju, raspoređuju svoja sredstva, profilišu nastavne planove i programe i postavljaju kriterije za prijem profesora i studenata. Evropske institucije visokoškolskog obrazovanja prihvataju izazove rada u konkurentskom okruženju u svojoj sredini, u Evropi i u svijetu, ali da bi to uradile, potrebna im je određena sloboda upravljanja, slobodniji regulatorni okvir koji ih podržava i adekvatno finansiranje, ili će biti dovedene u nepovoljan položaj za saradnju i takmičenje (konkurentnost).

#### Autonomija s odgovornošću

Evropsko područje visokog obrazovanja mora se izgraditi na evropskim tradicijama obrazovanja kao javne odgovornosti; na širokom i otvorenom pristupu dodiplomskim, kao i postdiplomskim studijama, obrazovanju za lični razvoj i učenju tokom cijelog života, građanskim pravima, kao i kratkoročnoj i dugoročnoj društvenoj važnosti.

#### Visoko obrazovanje zasnovano na naučnom istraživanju

Pošto je naučno istraživanje pokretačka snaga visokog obrazovanja, stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja se mora povezati s Evropskim prostorom naučnog istraživanja.

#### Organizaciona raznovrsnost

Evropsko visoko obrazovanje karakteriše raznovrsnost u pogledu jezika, nacionalnih/državnih modela, tipova i profila ustanova i orijentacije nastavnih planova i programa. Istovremeno, budućnost mu zavisi od njegove sposobnosti da ovu raznovrsnost djelotvorno organizuje radi stvaranja pozitivnih rezultata i fleksibilnosti i prevazilaženja mogućih teškoća i nejasnoća. Obrazovne ustanove žele da raznolikost tretiraju kao prednost a ne kao razlog za nepriznavanje ili isključivanje. Institucije se obavezuju da će stvoriti dovoljno mehanizama samoregulacije kako bi osigurale minimalni nivo kohezije da njihovi napori na kompatibilnosti ne budu ugroženi s previše različitosti u definiciji i primjeni kredita, glavnih kategorija stepena i kriterijuma kvaliteta.

#### Centar izvrsnosti\*

Naučnoistraživačka ustanova ili grupa istraživača u ustanovi koja je po svojoj originalnosti, značenju i aktuelnosti postignutih rezultata u naučnoistraživačkoj djelatnosti, u vremenskom periodu od pet godina ostvarila vrhunске i međunarodno priznate rezultate u svojoj naučnoj oblasti istraživanja.

Centar izvrsnosti treba da ima:

- program kojim se unapređuju naučna istraživanja na nacionalnom nivou, doprinosi jačanju nacionalne ekonomije i konkurentnosti na evropskom tržištu;
- ostvarenu povezanost između znanja, istraživanja i inovacija, odnosno između istraživanja i privrede;
- fokusirane istraživačke programe koji uključuju interdisciplinarne teme, rezultate iz primijenjenih, razvojnih i osnovnih istraživanja;
- obezbijeden prostor i infrastrukturu za realizaciju istraživanja;

- kapacitet da obezbijedi radnu atmosferu koja doprinosi stvaranju novih rezultata;
- aktuelne, originalne i međunarodno priznate rezultate istraživanja;
- programe za privlačenje finansiranja kroz evropske i druge međunarodne fondove kojima obezbjeđuje održivost i dalji rad;
- obezbijedene uslove za primjenu rezultata naučnih istraživanja u praksi;
- program kojim se podstiče stvaranje nove generacije naučno-tehnoloških talenata;
- sposobnost za ostvarivanje dinamičnog partnerskog odnosa s organima državne uprave i lokalnom samoupravom.

*\*Definicija iz Zakona o naučnoistraživačkoj djelatnosti.*



Ministarstvo  
prosvjete, nauke  
i inovacija