

# STRATEGIJA

## CJELOŽIVOTNOG UČENJA NA UNIVERZITETU CRNE GORE ZA PERIOD 2012-2014.

### **PRIPREMA**

#### **1. Radna verzija**

- ✓ Priprema Koncepta (od početka rada na projektu do oktobra 2011. godine);
- ✓ Usvajanje Koncepta (radionica o strateškom planiranju u oktobru 2011. godine);
- ✓ Priprema teksta Radne verzije ( od oktobra 2011. do janura 2012. godine),
- ✓ Prevođenje i usklašavanje teksta Radne verzije (januar/mart 2012. godine);
- ✓ Oglašavanje i javna rasprava o Radnoj verzije (mart/april 2012. godine);
- ✓ Završna radionica o Radnoj verziji (april 2012. godine);
- ✓ Prikupljanje i sređivanje primjedbi (april/maj 2012. godine);

#### **2. Nacrt**

- ✓ Razmatranje prikupljenih primjedbi, korekcija Radne verzije i priprema Nacrta (maj/jun 2012. godine);
- ✓ Konsultacije sa učesnicima u projektu u vezi teksta Nacrta (jun 2012. godine);
- ✓ Prezentacija teksta Nacrta i završne konsultacije sa učesnicima u projektu (jul 2012. godine);
- ✓ Priprema konačnog teksta Nacrta (avgust/septembar 2012. godine).

## SADRŽAJ

<b>UVODNA RIJEČ</b>	<b>3</b>
<b>REZIME STRATEGIJE CŽU NA UNIVERZITETU</b>	<b>5</b>
Vrijednosti CŽU	6
Izjava o misiji CŽU	6
Izjava o viziji CŽU	7
Pet strateških ciljeva CŽU	7
<b>OKVIR POLITIKA ZA CŽU</b>	<b>9</b>
Definicija	9
Evropski okvir	9
Nacionalni okvir	11
<b>PLANIRANJE CŽU NA UNIVERZITETU</b>	<b>15</b>
Definicija CŽU	15
Ključni akteri i njihova očekivanja	17
OSOBLJE	17
STUDENTI/POLAZNICI PROGRAMA CŽU	18
BIVŠI STUDENTI	18
VLADA I VLADINE AGENCIJE	19
EKSTERNI PARTNERI I KLIJENTI	20
<b>GLAVNE VRIJEDNOSTI, MISIJA I VIZIJA CŽU NA UNIVERZITETU</b>	<b>21</b>
Glavne vrijednosti CŽU	21
Izjava o misiji CŽU	22
Izjava o viziji CŽU	23
<b>KLJUČNI ASPEKTI RAZVOJA I REALIZACIJE STRATEGIJE CŽU</b>	<b>24</b>
RAZLIKE KOD POPULACIJE POLAZNIKA PROGRAMA CŽU	24
RAZNOVRSNE USLUGE KOJE UNIVERZITET PRUŽA POLAZNICIMA	25
RAZNOVRSNI USLOVI OBRAZOVANJA NA UNIVERZITETU	25
RAZLIČITA PARTNERSTVA	26
<b>STRATEŠKI CILJEVI CŽU, ZADACI I FAKTORI USPJEHA</b>	<b>27</b>
<b>POZICIONIRANJE CŽU NA UNIVERZITETU I POTREBNI RESURSI</b>	<b>44</b>
MISIJA AKADEMSKOG OBRAZOVANJA	44
MISIJA ISTRAŽIVANJA I INOVACIJA	44
MISIJA OBEZBJEĐENJAKVALITETA I PROFESIONALNIH SLUŽBI	45
Tijela i resursi za postizanje ciljeva CŽU	45
STRUKTURA TIJELA CŽU	46
Uloga Jedinice za CŽU	46
Uloga Savjetodavnog odbora	48
Uloga Centra informacionog sistema	48
Uloga Centra za razvoj karijere	48
Uloga Univerzitetske biblioteke	49
FINANSIJSKI RESURSI	50

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

Finasiranje iz javnih izvora	51
Školarine (uplate) polaznika	52
Finasiranje od strane poslodavaca	53
Finasiranje iz međunarodnih izvora	53
<b>MONITORING I EVALUACIJA IMPLEMENTACIJE I REZULTATA PLANA CŽO</b>	<b>54</b>
<b>PRILOG</b>	<b>56</b>
Inicijativa za implementaciju CŽU	56
Pojmovi	56
Ciljevi CŽU	57
Komunike sa konferencije evropskih ministara u Levenu 2009.	59
Povelja evropskih univerziteta	60

## **UVODNA RIJEČ**

*Važnost obrazovanja i obuke putem cjeloživotnog učenja treba da budu prepoznata i široko prihvaćena u Crnoj Gori ukoliko želimo da razvijemo društvo znanja i ubzamo naš ekonomski rast kroz povećanu inovativnost, osposobljenost, konkurentnost i produktivnost radne snage i građana. Cjeloživotno učenje ne treba posmatrati kao luksuz, već kao suštinsku komponentu sistema obrazovanja, jer ono doprinosi povjerenju u društvo zasnovano na socijalnoj pravdi, koheziji i mobilnosti, obogaćuje život pojedinaca kroz sticanje samopouzdanja i veće angažovanje u zajednici. Snažno vjerujemo da cjeloživotno učenje može da inspiriše ljude i bude od velike važnosti.*

*Mi smo svjesni da brzi razvoj i promjene u društvu, tehnologiji i obrazovanju na globalnom i nacionalnom nivou vrše pritisak na preduzetnike i na nas koji se bavimo obrazovanjem, zahtijevajući fleksibilno obrazovanu i visoko obučenu radnu snagu. Takvo obrazovanje se ne završava sa završetkom srednje škole ili fakulteta. XXI vijek, bez sumnje, zahtijeva kontinuiranu pripremu radne snage za postojeće i buduće poslove, kako bi se obezbijedio i njen lični prosperitet. U takvim uslovima se očekuje da pojedinci, kompanije i institucije obrazovanja preuzmu aktivnu ulogu. Cjeloživotno učenje se ne odnosi samo na pripremu za život, već ono predstavlja filozofiju života modenog društva.*

*Strateški dokument Univerziteta o cjeloživotnom učenju pokušava da odgovori na ova pitanja i da označi početak našeg većeg učešća u fleksibilnom ambijentu obrazovanja. Strategija stavlja potrebe naših studenata, građana, ekonomske i socijalne potrebe naše zemlje u centar plana. Kroz niz inicijativa, obezbijedili smo da Univerzitet Crne Gore zauzme vitalnu ulogu u promovisanju i usvajanju cjeloživotnog učenja za visoko obrazovanje, unaprjeđuje kvalitet i fleksibilnost obrazovanja i pruža podršku programima obuke. Time težimo da adekvatno odgovorimo na potrebe tržišta rada, jer je visoko kvalifikovana i visoko obrazovana radna snaga kamen temeljac našeg društva, njegovog razvoja i napretka.*

*Vjerujemo da usvajamo Strategiju cjeloživotnog učenja u pravo vrijeme, uprkos činjenici da se Crna Gora, zajedno sa drugim evropskim zemljama, suočava sa finansijskom krizom koja za posljedicu ima smanjenu dostupnost resursa. Čvrsto*

*vjerujemo da visoko obrazovanje treba posmatrati kao jedan od ključnih faktora za oporavak od posljedica krize.*

*Sprovedenje trogodišnjeg strateškog plana cjeloživotnog učenja naglašava partnerstvo, saradnju i puno korišćenje međunarodnih finansijskih resursa za kontinuiranu podršku aktivnostima svih zainteresovanih strana.*

*Želim da istaknem posvećenost, motivisanost i entuzijazam partnera na ovom projektu i osoblja Univerziteta čiji su konstruktivni pristup i veliko angažovanje pomogli da se Strategija pripremi:*

- **Međunarodnih partnera-** Univerziteta Aarhus (Danska), Univerziteta Alicante (Španija), Katholieke Universiteit Leuven (Belgija) i World Univerzitet Services (Austrija);*
- **Domaćih partnera** - Ministarstva prosvjete i sporta, Privredne komore Crne Gore, Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, Centra za stručno obrazovanje, a posebno Mladena Perazića, rukovodioca Sektora za obrazovanje i ljudske resurse PKCG, Ljiljane Garić, rukovodioca Odjeljenja za obrazovanje odraslih u Centru za stručno obrazovanje, Dušana Boškovića, rukovodioca Odjeljenja za standarde, zanimanja i kurikulume u Centru za stručno obrazovanje, Biljane Mišović, višeg savjetnika u Ministarstvu prosvjete i sporta, Vesne Radulović, višeg savjetnika u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Jasmine Đukić višeg savjetnika u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore i;*
- **Rukovodioca i osoblja Univerziteta Crne Gore-** prof. dr. Mire Vukčević, Ane Dragutinović, Tatjane Knežević, Dijane Jovanović i Emilije Rabrenović iz Rektorata UCG i mnogih drugih koji su pomogli da ovaj projekat uspije.*

*Zahvaljujemo se svima koji su se uključili u pripremu Strategije na Univerzitetu i tako doprinijeli njenom poboljšanju i blagovremenoj pripremi.*

*Rektor*

*Prof. dr. Predrag Miranović, s.r.*

## **REZIME STRATEGIJE CŽU UNIVERZITETA**

Strateški plan cjeloživotnog učenja Univerziteta Crne Gore pripremljen je kao dio Tempus projekta DeLLCo 2010-2013. godine: „Izrada koncepta cjeloživotnog učenja na Univerzitetu Crne Gore“ (Projekat br. 511382-TEMPUS-1-2010-1-XM-TEMPUS-SMHES, koji se finansira iz sredstava Evropske komisije). Jedna od cjelina projekta cjeloživotnog učenja (u daljem tekstu CŽU) je da identifikuje strategije koje mogu da pomognu Univerzitetu da razvije funkciju i ponudi fleksibilne i prilagodljive programe i kurseve CŽU, koji će biti kompatibilni sa aktuelnim tržištem rada i društvenim potrebama Crne Gore i regiona.

Strateški plan CŽU Univerziteta zasnovan je na preporukama koje su pripremljene nakon:

- Konsultacija sa socijalnim partnerima i rukovodstvom Univerziteta,
- Sinteze dobijenih informacija i preporuka radionice o strateškom planiranju koja je održana u oktobru 2011. godine,
- Preporuka zasnovanih na izvještaju „Komparativni pregled zakona o CŽU u zemljama EU“ (DeLLCo - dio 1.2) i izvještaju „Pregled i analiza potreba tržišta rada“ (DeLLCo - dio 2.1).

Univerzitet je definisao svoj proces izrade strategije po ugledu na univerzitete koji prolaze kroz sličan postupak, uzeo je u obzir razvojne trendove, potrebe i ključne zainteresovane strane crnogorske, ali i regionalne ekonomije.

Ovaj dokument teži da odgovori na ključna pitanja prepoznavanja važnosti CŽU u okviru Univerziteta i crnogorskog društva, da pozicionira i osnaži nastavnu i istraživačku funkciju Univerziteta uključivanjem u aktivnosti CŽU. Plan predviđa izradu operativnog sistema sa jasno definisanim procesima, odgovornošću i resursima potrebnim za razvoj i podršku CŽU na Univerzitetu i kod zainteresovanih partnera. Neki od opisanih konkretnih koraka odnose se na obezbjeđivanje netradicionalnog pristupa i alternativnog načina napredovanja u okviru visokog obrazovanja (fleksibilni modeli realizacije programa obrazovanja, priznavanja i vrednovanja prethodnog učenja), kao značajnih izazova u ovoj oblasti. Izvori finansiranja su, takođe, detaljno razmotreni kao nezaobilazan faktor za održivost programa CŽU na duge staze.

Plan CŽU Univerziteta počinje definicijom vrijednosti, misije, vizije i izdvajanjem pet strateških ciljeva koje Univerzitet planira da postigne u periodu od sljedeće tri godine (od januara 2012. do decembra 2014. godine). Uprava Univerziteta će pripremiti postupak za razmatranje i usvajanje Strategije, što će zahtijevati izmjenu Statuta Univerziteta ili usvajanje potrebne odluke da bi se obezbijedio osnov za prihvatanje koncepta CŽU.

### **Vrijednosti CŽU**

Univerzitet ima odgovornost i obavezu da podrži i podstakne kulturu CŽU zasnovanu na principima integritetana najviših etičkih standarda, **akademске slobode i autonomije, otvorenosti** prema novim idejama i promjenama, **društvenoj odgovornosti i spremnosti na odgovor** potrebama studenata, socijalnim i ekonomskim potrebama zemlje i društva u cjelini, spremnosti za **programe izvrsnosti, timski rad i partnerstvo** sa internim i eksternim zainteresovanim subjektima.

### **Izjava o misiji CŽU**

Misija Univerziteta i naša uloga u CŽU jeste da se:

- Kreira aktivno i postupno uvođenje kulture CŽU u okviru Univerziteta i društva u cjelini;
- Podrži aktivno društvo i zapošljavanje, unaprijedi ekonomski život građana da bi postigli svoje intelektualne, profesionalne, kulturne i druge željene ciljeve kroz otvorenost za fleksibilne mogućnosti obrazovanja odraslih;
- Pripreme i realizuju programi CŽU i aktivnosti zasnovane na našim snagama i akademskom kapitalu, našem partnerstvu sa industrijom, trgovinom, akademskom zajednicom i društvom;
- Podstiče okruženje koje će biti atraktivno za one koji uče, bez obzira na njihovo socioekonomsko porijeklo ili sposobnosti, bez obzira na to da li se radi o odraslim licima koja započinju školovanje na visokoškolskim ustanovama ili o pojedincima kojima je potrebno više fleksibilnosti u učenju za postizanje svojih ciljeva;
- Promoviše inovativnost i razvoj u državi i regionu, poveća razumijevanje javnosti kada su u pitanju socijalni, društveni, ekonomski, kulturni i tehnološki procesi koji oblikuju životnu sredinu;

- Podstakne CŽU kako bi se odgovorilo na društvene i ekonomske potrebe kroz analitičnost, prilagodljivost, spremnost na odgovor i aktivnu podršku nacionalnoj politici CŽU.

### **Izjava o viziji CŽU**

U našoj viziji, kao moderna institucija, posvećeni smo izvrsnosti CŽU tako da:

- negujemo principe i kulturu CŽU kroz naš nastavni proces, istraživanja i usluge koje pružamo,
- prepoznati smo po kvalitetu i posvećenosti unaprjeđivanju znanja, vještina i kompetencija naših studenata, polaznika CŽU i partnera,
- promoviramo raznolikost, tolerantnost i inkluziju kroz našu politiku, sistem, procese i praksu.

### **Pet strateških ciljeva CŽU**

Univerzitet izdvaja pet glavnih strateških ciljeva da unaprijedi nivo i kvalitet funkcije CŽU za sljedeće tri godine:

- Usvojiti CŽU kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva;
- Osnažiti naš nastavni proces, istraživanja i naše usluge koje pružamo društvu uključivanjem u aktivnosti CŽU;
- Razviti dobro organizovan i efikasan sistem podrške sa jasno definisanim procesima, potrebnim resursima i odgovornošću za realizaciju CŽU na Univerzitetu;
- Izgraditi partnerstvo na različitim nivoima kako bi se podržali uslovi, kreiranje i realizacija CŽU, a dometi sinergijski stalno proširivali na nove učesnike i korisnike;
- Unapređivati rad i odgovornost za projekat i aktivnosti CŽU.

Ovi strateški ciljevi će odrediti pojedinačne konkretne zadake na nivou Univerziteta i detalje vezane za rezultate rada na centralnom i na nivou organizacionih jedinica. Planovi će se redovno pratiti na godišnjem nivou i eventualno korigovati prema ostvarenim rezultatima i eksternim promjenama.

## OKVIR POLITIKA ZA CŽU

### Definicija CŽU

Do sada je bilo puno pokušaja da se definiše koncept CŽU na nivou evropske politike. Evropska komisija<sup>1</sup> koristi široki opis i definiše ga kao „Sve aktivnosti učenja koje se preduzimaju tokom života sa ciljem da se unaprijede znanja, vještine i kompetencije na ličnom, građanskom, društvenom i/ili na nivou zapošljavanja”. Ona uključuje sticanje i ažuriranje svih vrsta interesovanja, sposobnosti i kvalifikacija od predškolskog uzrasta do dobi nakon penzionisanja, kroz formalno, informalno i neformalno učenje, kako bi se podstakao neprekidni razvoj i unaprijeđenje za profesionalne i lične planove. Kompetencije CŽU se prepoznaju kao veoma važan segment za pitanja razvoja, socijalne inkluzije, aktivnog građanskog učešća i zapošljavanja. One se posmatraju i kao važan faktor za pokretanje inovacija, produktivnosti i konkurentnosti jer doprinose motivaciji i zadovoljstvu radnika, kvalitetu rada, prihvatanju principa jednakosti i otvorenog pristupa (posebno u slučaju grupe čiji obrazovni potencijal zahtijeva podršku).

### Evropski okvir

Važne odrednice u razvoju politike CŽU i zakonodavnog okvira u Evropi uključuju Bolonjski proces, čiji rezultat je bio pokretanje Evropskog prostora visokog obrazovanja 2010. godine, brojne inicijative Evropske unije u okviru Lisabonske strategije i sve veće učešće u finansiranju programa cjeloživotnog učenja.

---

#### Ključna podrška razvoju politike CŽU i zakonodavnog okvira u Evropi zasniva se na sljedećim dokumentima:

- **Lisabonska strategija** (2000. godine), uključuje program modernizacije visokog obrazovanja kroz isticanje znanja i inovacija i uvođenje raznih instrumenata usmjerenih na jačanje Evropskog istraživačkog prostora i transformaciju EU u „najkonkurentniju i najdinamičniju ekonomiju na svijetu zasnovanu na znanju”;
- **Povelja Evropske asocijacije univerziteta o cjeloživotnom učenju**, obuhvaćena u svim **komunikeima** konferencija evropskih ministara za visoko obrazovanje: Prag 2001, Berlin 2003, Bergen 2005, London 2007, Luven 2009. godine;

---

<sup>1</sup>Evropska komisija, 2001.

- 
- **Program rada „Obrazovanje i obuka 2010.“**, sa čvrstim okvirom za evropsku saradnju u obrazovanju, usmjerenim na unaprjeđenje kvaliteta i efikasnosti sistema obrazovanja i obuke u EU čineći CŽU dostupno svima;

---

  - **Kopenhaški proces**, deklaracija iz 2002. godine, usmjerena je ka uspostavljanju priznavanja i transparentnosti standarda i sadržaja stručnih kvalifikacija, kompatibilnosti između okvira kvalifikacija država članica i uvođenju mjera za obezbjeđenje kvaliteta radi uzajamnog priznavanja kvalifikacija i povezivanja znanja stečenih u bilo kom periodu, u formalnom i neformalnom kontekstu;

---

  - **Obrazovanje i obuka 2020. godine (ET2020.)**, sadrži okvir sa spektrom sistema obrazovanja i obuke iz perspektive CŽU, za sve nivoe i kontekste uključujući neformalno i informalno učenje;

---

  - **Evropski okvir kvalifikacija (EQF)**, predstavlja evropski referentni okvir kvalifikacija za CŽU, koji omogućava poređenje obrazovnih i stručnih kvalifikacija u evropskim zemljama povezivanjem stepena, diploma i obrazovanja u tim zemljama sa zajedničkim evropskim okvirom.
- 

Za obrazovanje odraslih, ova dokumenta su uslovia izmjenu i redefinisane misije i politike univerziteta u Evropi, proširenje i diverzifikaciju fokusa sektora visokog obrazovanja sa formalnog sistema obrazovanja prema individualnom, neformalnom i informalnom obrazovanju. Ona su, takođe, uslovia određene promjene osnovnih funkcija univerziteta kao što su upravljanje, finansiranje i politike istraživanja usmjerene ka većem stepenu odgovornosti univerziteta za ovu oblast obrazovanja. Mnoge evropske zemlje su usvojile i sprovele različite politike i strategije za pristup i učešće u CŽU za sektor visokog obrazovanja. Uveden je niz metoda kod akreditacije, priznavanja i vrednovanja neformalnog i informalnog učenja, uvedeni su pripremni programi za visoko obrazovanje netradicionalnih kandidata, implementirani su fleksibilni aranžmani i alternativni modeli studiranja kao što su vanredno studiranje, eksterno studiranje ili učenje na daljinu.

Izdvajamo naglašen značaj i obavezu *Komunikea* sa Konferencije evropskih ministara zaduženih za visoko obrazovanje, održane u Levenu i Luvenu na Nevi, 28-29. aprila 2009. godine i *Povelje evropskih univerziteta* u vezi obaveza univerziteta i vlade povezanih sa navedenim zaključcima *Komunikea* (dati u prilogu Strategije).

U posljednoj dekadi, učešće CŽU je poraslo u čitavoj Evropi tako da je prosječni nivo učešća u CŽU radno sposobnog stanovništva (starosna dob od 25 do 64 godine života) dostigla 12,5% 2010, očekuje se 15% 2020. godine<sup>2</sup>. Učešće Slovenije u CŽU, je 14,6% 2009. godine i iznad je prosjeka EU što može biti orijentacija kod planiranja CŽU na Univerzitetu Crne Gore.

## **Nacionalni okvir**

U protekloj deceniji politika reforme crnogorskog obrazovanja inspirisana je evropskom praksom i primarno je bila fokusirana na formalno obrazovanje sa ciljem da se razvija pravni okvir, institucionalno okruženje i rezultati učenja u skladu sa EU standardima. Tokom posljednjih nekoliko godina pažnja je usmjerena i na CŽU, čija sevažnost prepoznaje u Crnoj Gori kao šansa za postizanje boljih ekonomskih rezultata, unaprjeđenje socioekonomskog rasta, prevazilaženje nedostataka kod potrebnih vještina i individualne osposobljenosti njenih građana. Iako zakonodavni okvir za CŽU postoji u određenim fragmentima, za oblast visokog obrazovanja treba dosta da se uradi kako bi se kreirao sistem obrazovanja i učenja usaglašen sa EU standardima i praksom u pogledu uloge univerziteta u CŽU.

U posljednje dvije decenije Crna Gora je sprovela intenzivne reforme u obrazovanju, zapošljavanju i sistemu socijalne zaštite i usvojila veliki broj dokumenata koji regulišu obaveze na polju CŽU.

---

**Ključni strateški dokumenti usvojeni za obrazovanje i obuku su:**

- **Strategija za obrazovanje odraslih u Crnoj Gori (2005-2015.),**
- **Akcioni plan za obrazovanje odraslih (2010-2014.),**
- **Strategija za razvoj stručnog obrazovanja (2010-2014.),**
- **Akcioni plan za sprovođenje Strategije za razvoj obrazovanja i obuke u Crnoj Gori (2010-2011.),**
- **Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje (2008-2013.),**
- **Strategija uvođenja crnogorskog kvalifikacionog okvira (2008-2013.),**
- **Strategija uspostavljanja nacionalnog okvira kvalifikacija u Crnoj Gori (2008-2010.),**

---

<sup>2</sup>*Evropski savjet 2009.*

- Strategija razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020.),
- Nacionalna strategija cjeloživotne karijerne orijentacije (2011-2015.).

Ključni strateški dokumenti za zapošljavanje su:

- Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa (2012-2015.),
- Nacionalni akcioni plan zapošljavanja (2008-2009 i 2010-2011.),
- Razvoj ljudskih resursa – Crna Gora 2017.,
- NPAM – Nacionalni plan akcije za mlade (2007-2012.),
- Strategija za integraciju osoba sa invaliditetom u Crnoj Gori (2008-2016.),
- U toku je izrada Nacionalne strategije zapošljavanja (2012-2017.) i četiri lokalne strategije zapošljavanja kreirane za opštine na sjeveru CG.

Relevantni zakoni u ovoj oblasti su: **Zakon o visokom obrazovanju** (*Službeni list Republike Crne Gore 60/03, Sl. list RCG 04/08 i 45/10*), **Zakon o obrazovanju odraslih** (*Službeni list Republike Crne Gore 64/02 i 49/07*), **Zakon o stručnom obrazovanju** (*Službeni list Republike Crne Gore 64/02 i 49/07*), **Zakon o priznavanju i vrednovanju obrazovnih isprava** (*Službeni list Republike Crne Gore 4/08*) i **Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija u Crnoj Gori** (*Službeni list Republike Crne Gore 80/08 i 14/09*).

Usvajanje *Zakona o obrazovanju odraslih* i raznih razvojnih strateških dokumenata značajno je pomoglo da se definišu ciljevi i aktivnosti obrazovanja odraslih i CŽU u Crnoj Gori. Međutim, planirano je da ulogu Univerziteta reguliše drugi zakon „*Visokoškolsko obrazovanje odraslih ostvaruje se u skladu sa zakonom kojim se reguliše ta oblast obrazovanja*“.

*Nacionalna strategija za obrazovanje odraslih* definiše ulogu Univerziteta na uopšteni način „*Univerzitet Crne Gore stvara uslove i prilike za obrazovanje radnih ljudi sa odraslima i za afirmisanje cjeloživotnog učenja*“.

*Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama* ne definiše posebno ulogu Univerziteta i njegovu odgovornost po pitanju ocjene znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikata.

*Zakon o visokom obrazovanju* i *statuti* univerziteta u Crnoj Gori pružaju mogućnost da se realizuju programi CŽU, van postojećih okvira studentskih

programa za koje su univerziteti akreditovani. Lica koja pohađaju ove programe nemaju status studenta i nakon što završe program oni dobijaju potvrdu ili sertifikat. Ne postoje principi za module studijskih programa tako da još uvijek nisu uspostavljeni uslovi za postepeno vertikalno napredovanje koje bi omogućilo svršenim studentima da kombinuju učenje i rad.

Napredak da se CŽU razvije kao dio sistema visokog obrazovanja i izvrši njegovo usklađivanje sa politikama EU biće realizovan kroz sprovođenje **Strategije razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020.)**. Fokus Strategije je na šest (6) glavnih ciljeva:

1. Obezbjedeње i unaprjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja;
2. Uspostavljanje veze između visokog obrazovanja i tržišta rada i osnaživanje preduzetničkog i inovativnog karaktera obrazovanja;
3. Povećanje učešća visokoobrazovane populacije starosti između 30-34 godine života na najmanje 40% do 2020. godine;
4. Uvođenje modela CŽU u skladu sa najboljom međunarodnom praksom;
5. Razvoj obrazovanja orjentisanog ka istraživanju;
6. Internacionalizacija obrazovanja.

Planirane mjere u cilju 5 su da se uspostave centri za CŽU na nivou univerziteta uz podršku države, kao i preporuka bankama da daju kredite na bazi državnih fondova i depozita (više od 25%), pojedincima i kompanijama, pod povlašćenim uslovima kako bi se stimulisalo CŽU.

Sprovođenje **Strategije i Zakona o nacionalnom okviru kvalifikacija u Crnoj Gori (usvojeni 2010. godine)**, obezbijediće kompatibilnost Nacionalnog okvira kvalifikacija (NOK) sa Evropskim okvirom kvalifikacija i podstaći razvoj CŽU otvaranjem mogućnosti za ocjenu znanja i kompetencija koji nisu stečeni u okviru sistema formalnog obrazovanja, međunarodnim priznavanjem i upoređenjem kvalifikacija stečenih u Crnoj Gori sa onima stečenim u inostranstvu i promovisanjem mobilnosti radne snage. Implementacija ovih dokumenata vodiće većoj fleksibilnosti i mogućnostima za one koji uče, lakšoj identifikaciji napredovanja/puta od jedne kvalifikacije ka drugoj i mogućnosti transfera ECTS kredita sa jedne kvalifikacije na drugu. Crnogorski kvalifikacioni okvir (CKO) će omogućiti veću koherentnost i kompatibilnost u okviru obrazovnog sistema, efikasno prevazilaženje barijera između vrsta i nivoa obrazovanja različitih

učesnika i njihovih rezultata, promovisanje fleksibilnosti, jednakosti i transparentnosti sistema obrazovanja.

Saradnja između tržišta rada i visokog obrazovanja ostvariće se kroz aktivnu uključenost predstavnika obrazovanja i tržišta rada u kreiranju CKO i razvoj strategije CŽU Univerziteta Crne Gore (u komisijama za strateške sektore u Crnoj Gori: turizam i ugostiteljstvo, građevinarstvo, arhitektura; Nacionalnoj radnoj grupi za CKO i Nacionalnom savjetu za kvalifikacije izabrani su predstavnici u 2011. godini).

U bliskoj budućnosti očekuju se potrebna zakonska dokumenta za metodologiju vrednovanja i priznavanja neformalno i informalno stečenog znanja, vještina i kompetencija, metodologije za uparivanje kvalifikacija prema CKO i metodologije za vrednovanje kvalifikacija prema sistemu ECTS kredita.

## PLANIRANJE CŽU NA UNIVERZITETU

Strateški proces planiranja CŽU zasniva se na aktivnom učešću Univerziteta i socijalnih partnera. U oktobru 2011. godine grupa za planiranje je izradila radnu definiciju CŽU za Univerzitet, koja podrazumijeva jasno razumijevanje CŽU i očekivanja ključnih aktera. Urađena je analiza tržišta rada, prioriteta i SWOT analiza prema sljedećoj dinamici:

- U martu/aprilu 2011. godine, partneri Univerziteta sproveli su godišnju anketu poslodavaca i analizu potreba tržišta rada u Crnoj Gori, koja je upotrijebljena kod identifikovanja posebnih obrazovnih potreba koje postoje u Crnoj Gori za programe CŽU koje bi realizovao Univerzitet. (Rezime analize tržišta rada dat je u Prilogu 13.1 projektu- Analiza tržišta rada i prioriteta). Anketirane su potencijalne ciljne grupe u sektorima fizioterapije i turizma, koji su odabrani kao prioriteta za razvoj *prilot projekata CŽU*;
- U oktobru 2011. godine radna grupa je izradila SWOT analizu CŽU koja je usredsređena na prepoznavanje i procjenu izazova i prilika sa kojima se suočava Univerzitet i crnogorsko društvo, kao i realnu procjenu postojećih i potencijalnih kapaciteta Univerziteta za uspješno ostvarivanje budućih rezultata (SWOT analiza CŽU je predstavljena u Prilogu 13.2 projektu);
- Zaključno, proces je imao postavljen strateški cilj: planiranje CŽU koje će omogućiti Univerzitetu da razvije i izgradi koherentne i održive aktivnosti CŽU u budućnosti.

### Definicija CŽU

Nakon detaljnih konsultacija o tome šta se može tumačiti kao CŽU i pregleda i tumačenja različitih koncepata koje su usvojili univerziteti širom Evrope, Univerzitet je pripremio svoju definiciju CŽU:

- *Kontinuirano obrazovanje i obuka kroz strukturirane programe i aktivnosti za sve akademske nivoe i sve oblike učenja (formalno, neformalno, informalno) i istraživanja na Univerzitetu i kroz formirana partnerstva, organizovano za građane Crne Gore i susjednih država u svim životnim dobima i u susret izazovima društva koje se neprekidno mijenja.*

Ovakav koncept pruža mogućnost svima da stiču znanje, kvalifikacije i vještine tokom života, kao i šansu da se njihovo prethodno učenje prizna bez obzira na lično, građansko i socijalno napredovanje ili profesionalno zaposlenje.

CŽU na Univerzitetu obuhvatiće sve vidove učenja:

- **Formalno učenje** – Programi koji se završavaju sticanjem određene diplome, koji omogućavaju studentima da stiču kredite prema priznatom sistemu u okviru studijskih programa za sticanje diplome osnovnih, postdiplomskih ili doktorskih programa koji se tradicionalno nude i za koje je Univerzitet Crne Gore akreditovan;
- **Neformalno učenje** – Stručne vještine stečene na radnom mjestu ili kroz programe koji mogu da uključe formativne ocjene i da ne znače sticanje akademskih kredita potrebnih za formalno zvanje (stepen), već pomažu izgrađivanju stručnih kvalifikacija (usavršavanje jezika, obuku, seminare i kurseve za profesionalni razvoj, kurseve za starija lica, itd.). Završetkom ovih programa dodjeljuju se sertifikati. Međutim, ukoliko su strukturirani u skladu sa Evropskim sistemom transfera kredita (ECTS), oni mogu omogućiti polaznicima CŽU da koriste princip akumulacije kredita za dobijanje formalnog zvanja bachelor, specijalista, magistar ili doktor nauka;
- **Informalno učenje** – Različiti programi organizovani u zajednici ili otvoreni obrazovni programi pripremljeni i dostupni online na Univerzitetu Crne Gore svakome ko želi da ih pohađa. To su slobodno strukturirani programi učenja koji rijetko uključuju procjenu postignuća i ne vode ka dodjeli akademskih kredita.

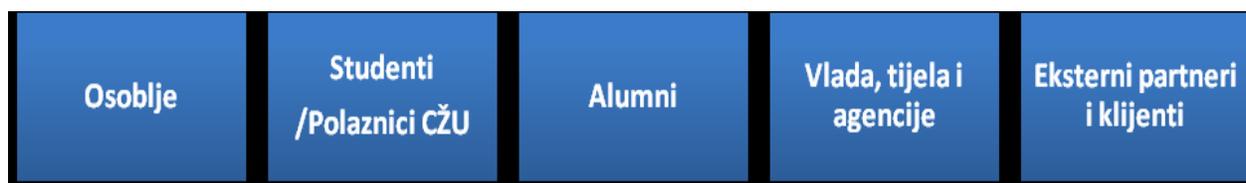
Vjerujemo da mogućnosti za učenje treba da budu dostupne svim građanima Crne Gore u svakom trenutku, prema potrebama i interesima u bilo kojoj fazi života i sa dinamikom koja, dominantno, odgovara individualnim načinima učenja. Univerzitet će razvijati širok pristup CŽU za različita životna doba i nivoe kako bi se doprinijelo razvoju pojedinaca i grupa. Pružajući mogućnost polaznicima u svim fazama života da pohađaju kurseve, Univerzitet će dalje doprinositi razvoju regiona.

Koristi od usvajanja i sprovođenja institucionalne strategije CŽU biće brojne i uključivaće:

- Veću otvorenost i veće mogućnosti pristupa visokom obrazovanju za građane Crne Gore sa širokim spektrom mogućnosti za učenje;
- Unaprjeđenje obima i kvaliteta nastavnog plana i programa i veći obuhvat studenata Univerziteta;
- Podizanje nivoa kvaliteta rezultata koje studenti postižu;
- Diverzifikaciju vrsta i metoda rada na polju obrazovanja;
- Kreiranje dodatnih izvora prihoda za Univerzitet;
- Afirmaciju nacionalne politike CŽU;
- Promovisanje aktivnog društva i zapošljavanja, kao i doprinos ekonomskom rastu i kulturnom obogaćivanju Crne Gore i regiona.

### **Ključni akteri i njihova očekivanja**

Uspjeh institucionalne strategije CŽU Univerziteta Crne Gore zavisice, u velikoj mjeri, od planiranih usluga i spremnosti za učešće, dogovor i stimulaciju ključnih aktera: osoblja, studenata, bivših studenata, vladinih tijela, eksternih partnera iz akademskog sektora, industrije i neprofitnog sektora (prema shemi).



Univerzitet je već preduzeo potrebne korake za uključivanje sopstvenog osoblja i eksternih partnera u rane stadijume planiranja CŽU, obuku, studijske posjete, konceptualno osmišljavanje pilot programa i promociju CŽU. Buduće obaveze i očekivanja izdvojena su za sve ove aktere.

#### **OSOBLJE**

Primarna obaveza Univerziteta prema osoblju jeste da obezbijedi stimulativnu sredinu za rad, lični razvoj, napredovanje i sistem nagrađivanja zasnovan na doprinosu i vrijednostima. Time će povećati zadržavanje talentovanog kadra na fakultetima.

Univerzitet će promovisati CŽU unutar univerzitetske akademske i naučne zajednice i učiniti da se univerzitetska zajednica i osoblje identifikuju sa institucijom. Zato treba definisati i usvojiti jasnu viziju CŽU na Univerzitetu,

njegovu misiju i vrijednosti sa posebnim podsticajem da fakulteti povećaju učešće svog osoblja u CŽU. Adekvatnom strategijom razvoja ljudskih resursa (npr. programima obuke i seminara za profesionalni razvoj osoblja) Univerzitet će postići ciljeve razvoja kvalitetnog akademskog i administrativnog osoblja u programu CŽU.

### **STUDENTI/POLAZNICI PROGRAMA CŽU**

Obaveza Univerziteta prema svim studentima jeste da im pruži izuzetno iskustvo učenja kroz podsticajno akademsko okruženje, obuku i mogućnosti za lični razvoj, koji će unaprijediti njihov život i zapošljivost u Crnoj Gori i šire. Univerzitet će kreirati fleksibilnu akademsku ponudu koja je prilagođena potrebama tržišta rada i individualnim planovima za karijeru i interesovanje (otvarati fleksibilne načine učenja, uvesti obavezne programe praktične obuke za sticanje zvanja i potrebno iskustvo za realne poslove vezane za njihove studije).

Usvajanjem CŽU, Univerzitet će se fokusirati na raznoliku populaciju iz svih slojeva društva, uključujući redovne i vanredne studente, polaznike iz netradicionalnog okruženja koji su stekli vještine, znanja i iskustvo neformalnim učenjem i bez formalnih kvalifikacija, one koji su vođeni interesom, polaznike sa invaliditetom, etničke manjine i sl. Univerzitet će uspostaviti operativnu infrastrukturu za CŽU koju će kontrolisati Jedinica za cjeloživotno učenje da bi se svim zainteresovanim obezbjedile pravovremene i objektivne informacije i savjeti po pitanju mogućnosti CŽU. Centar za profesionalni razvoj će pružati instrukcije i resurse polaznicima da im pomogne da identifikuju svoje profesionalne ciljeve, dobiju direktne instrukcije i savjete o pristupu i dostupnosti programa CŽU, procesu selekcije, načinima fleksibilnog učenja, izdavanju sertifikata i druge informacije za uspješnu realizaciju, uključujući i mogućnosti obezbjeđenja različitih vidova mentorstva.

### **ALUMNI (BIVŠI STUDENTI)**

Ključna obaveza Univerziteta prema bivšim studentima su programi koji doprinose stvaranju uslova i interesa za saradnju u obrazovanju i istraživanju učešćem u programima CŽU koje će Univerzitet ponuditi. Univerzitet trenutno nema razvijene programe sardanje i usluga za bivše studente. Kao što je navedeno u Strateškom planu istraživanja Univerziteta, Univerzitet prepoznaje značaj povezivanja sa svojim bivšim studentima i nastaviće da traži načine da te veze unaprijedi.

**VLADA I VLADINA TIJELA**

Odgovornost Univerziteta jeste da bude otvoren i spreman na odgovor za izazove i razvoj koji:

- doprinosi promovisanju aktivnog društva i zapošljavanja obezbjeđivanjem kvalitetnog učenja, fleksibilnog za razvoj ličnih i profesionalnih vještina,
- doprinosi nacionalnom ekonomskom rastu kroz poboljšan kvalitet, produktivnost i konkurentnost radne snage u Crnoj Gori i regionu,
- doprinosi razvoju nacionalnih politika CŽU, razmatranju i njegovanju kulture CŽU u crnogorskom društvu.

Univerzitet će raditi zajedno sa Ministarstvom prosvjete i sporta, ostalim ministarstvima, Centrom za stručno obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, Privrednom komorom i lokalnim vlastima na daljem razvoju uslova, promovisanju i sprovođenju programa CŽU. U saradnji sa ovim partnerima, Univerzitet će kreirati kampanju sa ciljem informisanja o novim propisima i mogućnostima za razvoj i priznavanje prethodnog učenja kod obrazovanja odraslih i kontinuiranog obrazovanja.

Bliskom saradnjom sa Privrednom komorom (PKCG) Univerziteta će jačati povezanost sa tržištem rada i obezbijediti lakšu komunikaciju sa kompanijama. PKCG ima veliko iskustvo u realizovanju edukacije i obuke za poslovni sektor i imaće značajan doprinos u promovisanju koncepta CŽU. PKCG će takođe igrati značajnu ulogu u obezbjeđivanju podataka o potrebama za obukom u određenim preduzećima, što će pomoći Univerzitetu da kreira programe CŽU koji su važni za poslovnu zajednicu.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZ) će obezbjeđivati informacije o potrebama tržišta rada i raditi na stvaranju neophodne veze između Univerziteta, poslodavaca i radne snage. Univerzitet će sarađivati sa ZZZ po pitanju razvoja Centra za profesionalni razvoj u cilju obezbjeđivanja adekvatnih usluga i ICT podrške za pružanja savjeta studentima i polaznicima CŽU u vezi profesionalnog razvoja i zapošljavanja.

**EKSTERNI PARTNERI I KLIJENTI**

Obaveza Univerziteta prema eksternim partnerima i klijentima je spremnost na dogovor i profesionalan odnos za fleksibilno, visoko kvalitetno obrazovanje, istraživanje i usluge. Univerzitet će razviti snažne veze sa eksternim partnerima iz akademskog, industrijskog i neprofitnog sektora i radiće sa njima na pripremi, planiranju, sprovođenju i promociji programa CŽU visokog kvaliteta, kao i na širenju pristupa obrazovanju zasnovanog na fleksibilnoj ponudi. Univerzitet će razvijati programe i investiranje na polju CŽU kroz međunarodne i domaće fondove posvećene CŽU i kontinuirano raditi na istraživanju potreba i interesovanja domaćih aktera i ciljnih grupa.

Nadalje, Univerzitet će identifikovati programe CŽU gdje je potrebna ekspertiza eksternih, domaćih ili međunarodnih partnera kako bi se bolje odgovorilo potrebama tržišta rada i društva i redovno će pozivati predavače i eksperte da podijele znanje i iskustvo kako bi povećali efikasnost učenja kroz realni posao i životno iskustvo.

## GLAVNE VRIJEDNOSTI , MISIJA I VIZIJA CŽU NA UNIVERZITETU

### Glavne vrijednosti

Naše glavne vrijednosti prikazane su na shemi.



Da bi omogućio adekvatan razvoj, Univerzitet će njegovati i podsticati kulturu CŽU u društvu na principima integriteta, akademske slobode, autonomije, otvorenosti, društvene odgovornosti, programa izvrsnosti, spremnosti na odgovor, timskog rada i partnerstva.

- **INTEGRITET** je izražen kroz našu posvećenost najvišim etičkim standardima u svim domenima, insistiranjem na iskrenosti, pristojnosti i ispravnosti.
- **AKADEMSKE SLOBODE I AKADEMSKA AUTONOMIJA** izražene su kroz našu posvećenost ovim vrijednostima ne kompromitujući, pod bilo kakvim okolnostima, riješenost da ih unaprijedimo u svim budućim aktivnostima.
- **OTVORENOST** je izražena u našoj odlučnosti da budemo otvoreni prema novim idejama i da prihvatimo promjene kako bi pomogli raznolikoj populaciji da postignu zahtijevani kvalitet, fleksibilnost i najbolje iskustvo učenja.

- **DRUŠTVENA ODGOVORNOST** izražena je kroz naše vjerovanje da je CŽU osnov za obogaćivanje kvaliteta života, promovisanje društvenog i ekonomskog razvoja i planiranja budućnosti Crne Gore i njenih građana.
- **IZVRSNOST PROGRAMA** izražena je u našoj odlučnosti da blisko sarađujemo sa univerzitetskim jedinicama, našim partnerima i zajednicom kako bismo unaprijedili tradiciju inovacija, programe najvišeg kvaliteta, liderstvo u senzibilnosti i spremnosti za visoke vrijednosti u odnosu na zahtjeve društva i tržišta rada.
- **BLAGOVREMENI ODGOVOR** ogleda se u našoj spremnosti na odgovor za potrebe netradicionanih i vanrednih studenata/polaznika i zastupanju njihovih interesa u okviru Univerziteta.
- **TIMSKI RAD I PARTNERSTVO** ogleda se u našoj posvećenosti bliskim i stimulativnim vezama sa akademskim sektorima, administrativnim jedinicama, eksternim zainteresovanim stranama i širom zajednicom.

Mi takođe stremimo održivosti, posvećenosti, doprinosu intelektualnoj slobodi, unaprjeđenju standarda kvaliteta i izvrsnosti u svemu što je sastavni dio CŽU.

### **Izjava o misiji CŽU**

Misija CŽU je definisana u skladu sa glavnom izjavom o misiji Univerziteta i postojećom izjavom o misiji našeg projekta. U tom smislu, naša misija i uloga CŽU jeste da se:

- aktivno kreira i gradi kulturu CŽU u okviru Univerziteta i društva u cjelini,
- podrži aktivno društvo i zapošljavanje, unaprijedi ekonomski život građana sa otvorenim i fleksibilnim mogućnostima obrazovanja za sve učesnike CŽU, tako da mogu da postignu svoje profesionalne, intelektualne i kulturne ciljeve,
- razvija i sprovede program CŽU i aktivnosti zasnovane na sopstvenim snagama i akademskom kapitalu, da uveća naše partnerstvo sa privredom, industrijom, zajednicom i društvom,

- podstakne ambijent koje je atraktivan za one koji žele da uče da bi postigli svoje ciljeve bez obzira na socioekonomsko porijeklo i sposobnosti potrebne za učenje,
- promoviše inovativnost i razvoj u državi i regionu, povećá razumijevanje javnosti za aktuelne socijalne, ekonomske, kulturne i tehnološke procese, osnaži aktivno učešće u procesima koji oblikuju razvoj društva,
- podstakne CŽU da odgovori na socijalne i ekonomske potrebe kroz osjetljivost, prilagodljivost, spremnost na blagovremeni odgovor i podršku za razvoj nacionalne politike CŽU.

### **Izjava o viziji CŽU**

Vizija Univerziteta o budućnosti CŽU služi kao okvir za pravce razvoja Univerziteta i usmjeravanje naših aktivnosti kako bi se postiglo održivo unapređenje kvaliteta CŽU za naredni period:

*„Kao moderna institucija, posvećeni smo izvrsnosti CŽU, negujemo principe i kulturu CŽU kroz naš nastavni proces, istraživanja i usluge, prepoznati smo po kvalitetu i posvećenosti unaprjeđivanju znanja, vještina i kompetencija naših studenata, polaznika programa CŽU i partnera, promoviramo raznolikost i inkluziju kroz našu politku, sistem, procese i praksu”.*

## KLJUČNI ASPEKTI RAZVOJA I REALIZACIJE STRATEGIJE CŽU

U stvaranju i realizaciji institucionalnih strategija CŽU, Univerzitet Crne Gore uzima u obzir sljedeća četiri ključna aspekta:

- 1) Različitu populaciju polaznika programa CŽU;
- 2) Raznovrsne usluge koje Univerzitet pruža polaznicima;
- 3) Raznovrsne uslove obrazovanja na Univerzitetu;
- 4) Različita partnerstva Univerziteta kako bi se postigli obrazovni ciljevi CŽU.

### **RAZLIKE KOD POPULACIJE POLAZNIKA PROGRAMA CŽU**

Usvajanjem CŽU, Univerzitet će se susresti sa populacijom polaznika koja će dolaziti iz svih slojeva društva. Univerzitet će to imati u vidu kod ponude mogućnosti upisa. Politika upisa biće zasnovana na otvorenom pristupu i transparentnim kriterijumima prilagođenim usmjerenosti na specijalizovane programe, kontinuirano stručno usavršavanje, programeobrazovanja kreirane za posebne ciljne grupe. Univerzitet će razviti i mehanizme za priznavanje prethodno stečenog znanja.

Većina postojećih polaznika visokog obrazovanja su iz grupe odraslih<sup>3</sup> (iznad 18 godina) i prepoznati su kao redovni studenti ili polaznici koji su neko vrijeme bili van formalnog obrazovnog sistema i odlučili su da se ponovo vrate u sistem (kroz fleksibilne aranžmane kao što su vanredno studiranje, elektronsko učenje, učenja na daljinu itd).

Da bi se bolje razumjele i da bi se bolje odgovorilo na potrebe polaznika CŽU, Univerzitet je kategorisao netradicionane polaznike kao:

- netradicionalne redovne i vanredne studente,

---

<sup>3</sup>U ovom trenutku ne postoji zajednička definicija odraslih polaznika na evropskom nivou. Prema istraživanju Akademske mreže visokog obrazovanja (Higher Education Academy Evidence Net, 2010.g.), odrasli polaznici su nehomogena grupa i povezuje ih samo njihova odluka da učestvuju u visokom obrazovanju u kasnijoj fazi životne dobi. Kada se radi o njihovim godinama, zaposlenju i socijalnom statusu, oni se mogu značajno razlikovati. Iz tog razloga neke zemlje su uvele sopstvenu definiciju odraslih polaznika. Time se željelo usvojiti određene mjere i strategiju da se raznolikost uzme u obzir i bolje odgovori na njihove potrebe. Pojedine evropske zemlje posmatraju učešće odraslih plaznika u sektoru visokog obrazovanja prvenstveno naglašajući njihovo neformalno i informalno učenje.

## ***DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)***

- odrasle polaznike (povratnici, uključujući one koji su nekada prekinuli studije ili profesionalno usavršavanje, stručnjaci koji su na sredini svoje karijere, stariji građani koji imaju ambicije da zadovolje svoja kulturna interesovanja),
- polaznici bez formalnih kvalifikacija (npr. kvalifikacija za priznavanje prethodnog učenja),
- populacija rukovođena interesima,
- polaznici sa invaliditetom,
- polaznici iz etničkih manjina,
- polaznici iz populacija određene geografske zone,
- ostali polaznici.

### ***RAZNOVRSNE USLUGE KOJE UNIVERZITET PRUŽA POLAZNICIMA***

Univerzitet Crne Gore će ponuditi konkretne i aktuelne usluge podrške kako bi privukao i zadržao tradicionalne i netradicionalne učesnike, mlađe i odrasle polaznike i kako bi zadovoljio potrebe tako heterogene populacije. Ovo će povećati konkurentnost i reputaciju Univerziteta i ojačati partnerstvo sa polaznicima kroz njihov životni ciklus. Kao i za tradicionalne studente, od ključne je važnosti da se pokrene interni dijalog o tome kako najbolje saradivati i odgovoriti na potrebe polaznika CŽU. Univerzitet će ponuditi podršku sljedećim uslugama:

- Pristup centralnoj kancelariji Univerziteta, Jedinici za CŽU i mreži koordinatora za CŽU na nivou univerzitetskih jedinica,
- Razvijenim programima pripreme (uključujući predupisne pripremne kurseve, programe usmjeravanja i sl.),
- Priznavanje neformalnog i informalnog prethodnog učenja, vrednovanje iskustava sa različito koncipiranim i realizovanim procedurama,
- Uslugama profesionalnog usmjeravanja i pronalaženja prakse kroz Centar za profesionalni razvoj koji može omogućiti tranziciju u radni angažman,
- Razvoj drugih usluga (socijalne, medicinske i psihološke usluge).

### ***RAZNOVRSNI USLOVI OBRAZOVANJA NA UNIVERZITETU***

Univerzitet Crne Gore će pokušati da ponudi fleksibilno okruženje za učenje za svoje polaznike obezbjeđivanjem različitih uslova obrazovanja zasnovanih na

njihovim potrebama kao i na ekonomskim potrebama poslovne zajednice i zemlje. Raznolikost uslova obrazovanja će se postići kroz:

- Vanredne studije i fleksibilno prilagođene aranžmane koji omogućavaju polaznicima da uče prema svojoj dinamici, uzimajući u obzir i posebna ograničenja sa kojima se suočavaju u odnosu na vrijeme i mjesto pružanja usluge. Univerzitet će razmatrati uvođenje aranžmana za usavršavanje prema posebno kreiranim programima stručnog razvoja, učenja na daljinu, elektronskog učenja (e-learning), mješovitih modela učenja, ljetnjih škola, programa za treće doba, kurseva za povezivanje obrazovanja i akumulaciju kredita;
- Priznavanje neformalnog i informalnog učenja kako bi se izašlo u susret potrebama netradicionalnih učesnika;
- Podrškom polaznicima kroz sheme mentorstva i novih pristupa aktivnom učenju (posebno kada ono obuhvata netradicionalne polaznike bez formalnih kvalifikacija).

### **RAZLIČITA PARTNERSTVA**

Izgradnja eksternog partnerstva biće važan dio Strategije CŽU Univerziteta kako bi se proaktivno odgovorilo na eksterne potrebe obrazovanja. Saradnja sa eksternim partnerima biće od ključne važnosti za razvoj posebno usmjerenih modula i koncepta CŽU u okviru crnogorskog društva. Takva partnerstva će uključivati lokalne i nacionalne vlasti, domaće i međunarodne kompanije, biroe rada, sindikat, stručne organizacije, obrazovne institucije i pojedinačne eksperte u datoj oblasti.

## STRATEŠKI CILJEVI CŽU, ZADACI I FAKTORI USPJEHA

U ovom dijelu predstavljeni su detalji koji se odnose na strateške ciljeve CŽU, zadatke i plan akcije koji će biti u centru pažnje Univerziteta tokom sljedeće tri godine. Izdvojeno je pet ciljeva za podršku Univerziteta CŽU, a svaki od ciljeva predstavljen je kroz niz zadataka i inicijalnih prijedloga kako da se oni postignu.

Br.	Planirani strateški ciljevi	Izdvojeni strateški zadaci
1	Usvojiti cjeloživotno učenje kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva u cjelini	<p><b>Zadatak1:</b> Afirmisati saznanja i shvatanje važnosti CŽU u okviru univerzitetske akademske i istraživačke zajednice</p> <p><b>Zadatak2:</b> Proširiti razumijevanje i shvatanje važnosti CŽU, ojačati potražnju za CŽU u okviru crnogorskog društva (poslovne zajednice, vlade, mladih ljudi, starije generacije, opšte javnosti).</p>
2	Osnažiti nastavni proces, istraživanje i usluge koje pružamo društvu uključivanjem u aktivnosti CŽU	<p><b>Zadatak1:</b> Ocijeniti i dopuniti postojeći nastavni plan i programe obogaćivanjem sadržaja sa novim aktivnostima u oblasti razvoja.</p> <p><b>Zadatak2:</b> Kreirati novu fleksibilnu ponudu prema potrebama tržišta, individualnim profesionalnim planovima i interesovanjima i otvorenu prema fleksibilnijim uslovima za vanredno učenje.</p> <p><b>Zadatak3:</b> Postići ravnotežu između institucionalne autonomije i angažovanja Univerziteta zajedno sa vladinim tijelima i društvom kroz transparentne procedure.</p>
3	Razviti dobro organizovan i efikasan sistem podrške sa jasno definisanim procesima, potrebnim resursima i odgovornošću za realizaciju CŽU na Univerzitetu	<p><b>Zadatak1:</b> Uspostaviti operativnu infrastrukturu CŽU- Jedinicu za cjeloživotno učenje sa mrežom koordinatora CŽU na Univerzitetu.</p> <p><b>Zadatak2:</b> Razviti adekvatan kapacitet za usluge CŽU kroz imenovanje i razvoj kvalifikovanog osoblja koje učestvuje u aktivnostima CŽU tako da se učešće CŽU poveća za 25% u naredne tri godine.</p> <p><b>Zadatak3:</b> Razviti sistem informisanja i savjetovanja za podršku potrebama populacije za CŽU (npr. sistem podrške za profesionalce, ljude „trećeg doba“, ostale polaznike).</p> <p><b>Zadatak4:</b> Obezbijediti potrebne resurse za CŽU.</p>

Br.	Planirani strateški ciljevi	Izdvojeni strateški zadaci	
4	<b>Izgraditi partnerstvo na različitim nivoima kako bi se podržali uslovi, kreiranje i realizacija CŽU, a domet sinergijski proširio na nove grupe učesnika</b>	<b>Zadatak1:</b>	Proširiti partnerstvo sa lokalnim akterima uključenim u profesionalnu obuku za CŽU (lokalne vlasti, sindikat, biro rada, tijela za finansiranje, centri za obuku/radno iskustvo, konsultanti za ljudske resurse itd.), ministarstvima i industrijskim sektorom.
		<b>Zadatak2:</b>	Uspostaviti međunarodno partnerstvo sa organizatorima CŽU.
5	<b>Unaprijediti rad i odgovornost za aktivnosti i projekat CŽU</b>	<b>Zadatak1:</b>	Realizovati kontinuirani monitoring aktivnosti CŽU.
		<b>Zadatak2:</b>	Unaprijediti aktivnost CŽU kroz jasne planove organizacionih jedinica i Jedinice za CŽU.

**DINAMIKA:**

- **I-Faza projekta se odnosi na aktivnosti u 2011. godinu,**
- **II-Faza projekta se odnosi na aktivnosti u 2012. godinu,**
- **III-Faza projekta se odnosi na aktivnosti u 2013. godinu,**
- **IV-Faza projekta se odnosi na aktivnosti u 2014. godinu.**

**1. STRATEŠKI CILJ: Usvojiti CŽU kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva u cjelini**

Incijativa, priprema i sprovođenje nacionalne kampanje uz podršku i publicitet sredstava informisanja treba da igraju ključnu ulogu u promjeni kulture po pitanju CŽU u Crnoj Gori. Incijativa treba da pokrene održivu nacionalnu kampanju koja će podići svijest o važnosti CŽU za građane. Za promjenu stavova, aspiracija i načina razmišljanja pojedinaca i organizacija biće potrebno vrijeme, zato kampanju treba pokrenuti uz pomoć socijalnih partnera na Univerzitetu i drugim nivoima društva. Vlada, Ministarstvo prosvjete i sporta, druga ministarstva, Privredna komora, Zavod za zapošljavanje i ostali potencijalni akteri treba da imaju jasnu izjavu o viziji, principima i strategiji CŽU koje namjeravaju da zastupaju, kao važno investiranje u ljudske resurse. Moguća organizaciona inercija na Univerzitetu i šire, predrasude u društvu i privlačnost poznatog mogu da uspore napredak, tako da će stalna aktivnost glavnih učesnika u projektu biti od ključne važnosti za

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

uspjeh Strategije. Promjena kulture na Univerzitetu zahtijevaće i strukturne promjene, naglašeno liderstvo, podršku razvoju i investicije.

1.1.	<b>ZADATAK 1:</b>	<b>Afirmisati saznanja i shvatanje važnosti CŽU u okviru univerzitetske akademske i istraživačke zajednice.</b>
1.1.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Izrada politike CŽU za uspješno sprovođenje na Univerzitetu.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoru, prorektoru, Kancelariji za međunarodnu saradnju, univerzitetskim jedinicama, QA-Centru i socijalnim partnerima.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>I i II Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha</b>	<i>Strateški dokument o CŽU UCG, Izdvojeni elementi Statuta Univerziteta za uključivanje koncepta CŽU, Završeno razmatranje radne verzije dokumenta od strane uprave Univerziteta.</i>
1.1.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Pripremiti univerzitetsku zajednicu i prepoznati zainteresovanost unutar institucije kroz definisanje i usvajanje jasne vizije UCG, misije i vrijednosti CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Senatu, prorektoru, Kancelariji za međunarodnu saradnju, svim jedinicama.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>I i II Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Strateški dokument o CŽU UCG, Koncept potrebne izmjene Statuta Univerziteta kao baza za potpuno prihvatanje koncepta CŽU , Održana radionica o CŽU, Održani okrugli stolovi o CŽU, Memorandum/e-mail poslati akademskom i naučnom osoblju od strane uprave.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj univerzitetskih jedinica/osoblja koji su uključeni u aktivnosti CŽU.</i>
1.1.3.	<b>Korak 3:</b>	<b>Izdvojena istraživanja na polju CŽU koja se mogu završiti uz pomoć međunarodnih fondova posvećenih CŽU kako bi se identifikovali ključni prioriteti i implementirali međunarodni instrumenti i standardi za praćenje i ocjenu CŽU. Ovo će takođe uključivati prepoznavanje potreba domaćih zainteresovanih strana i usaglašavanje programa kako bi se izašlo u susret tim potrebama i proširio pristup obrazovanju kroz fleksibilno djelovanje.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, socijalnim partnerima.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>I do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Sredstva Nacionalne Tempus kancelarije/CŽU program - Tempus projekta,</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

		<i>Organizovane ciljne grupe za oblast turizma i fizioterapije, Razmjena iskustava unutar projekta kako bi se dobile informacije o najboljoj praksi za CŽU.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Dostavljen koncept ciljnoj grupi kako bi se kreirao relevantni program zasnovan na potrebama tržišta i interesovanjima polaznika, Broj učesnika i kvalitet obuke unutar projekta, Napredovanje za izabrani program CŽU.</i>
<b>1.2.</b>	<b>ZADATAK :</b>	<b>Proširiti razumijevanje i shvatanje važnosti CŽU i ojačati potražnju za CŽU u okviru crnogorskog društva (poslovne zajednice, vlade, mladih ljudi, starije generacije, opšte javnosti).</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>Korak 1:</b>	<b>Razvijanje marketinške kampanje za promovisanje aktivnosti i programa CŽU kroz informisanje, radionice, internet stranice, „otvorene“ dane kreirane za posebne ciljne grupe.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za CŽU, Kancelariji za međunarodnu saradnju, Kancelariji za odnose sa javnošću, Kancelariji za mlade.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>I i II Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Napravljene internet stranice CŽU Univerziteta , Promotivni TV nastupi, Okrugli stolovi o ulozi CŽU u društvu, Bilten i drugi marketinški materijali ( bilten CŽU, poster izloženi u studentskom centru, biblioteci, studentskim domovima i adekvatnim visoko frekventnim mjestima), Pregled štampe.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj posjetilaca internet stranica i njihovi komentari, Broj objavljenih saopštenja, Broj gostovanja na medijima, Stepen interesovanja na okruglim stolovima, Broj kandidata zainteresovanih za programe /kurseve, Broj klijenata (institucija) zainteresovanih za programe CŽU.</i>
<b>1.2.2.</b>	<b>Korak 2:</b>	<b>Kreiranje i održavanje web portala sa informacijama o programima CŽU. Zajednički portal će služiti za efikasnu komunikaciju između UCG, poslovne zajednice i šire javnosti Crne Gore i sadržaće podatke o ponudama za obrazovanje odraslih, studenata, povratnika ili trenutno zaposlenih kojima je potrebna prekvalifikacija.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Kancelarija za međunarodnu saradnju, Centar informacionog sistema, Jedinica za CŽU, Zavod za zapošljavanje Crne Gore.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>I i II Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktor uspjeha</b>	<i>Web portal Univerziteta za CŽU izrađen.</i>

	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj posjetilaca web portala CŽU, Zainteresovanost posjetilaca, Broj kandidata/klijenata zainteresovanih za CŽU.</i>
<b>1.2.3.</b>	<b>Korak 3:</b>	<b>U saradnji sa Ministarstvom prosvjete i sporta i drugim socijalnim partnerima kreirati informacije o novim propisima i mogućnostima za razvoj i priznavanje prethodnog učenja kod kontinuiranog obrazovanja (šestomjesečna kampanja)</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Ministarstvu prosvjete i sporta, Kancelariji za međunarodnu saradnju, Jedinici za CŽU, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Privrednoj komori Crne Gore, Centru za stručno obrazovanje.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktor uspjeha:</b>	<i>Sprovedena kampanja umrežavanja.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Zaključak o uspjehu kampanje .</i>

## **2. STRATEŠKI CILJ: Osnažiti nastavni proces, istraživanje i usluge koje pružamo društvu uključivanjem u aktivnosti CŽU**

Univerzitet će postići nacionalni značaj u aktivnostima CŽU podrškom naučnim istraživanjama i uslugama, nakon identifikacije potreba zainteresovanih strana i pripreme programa za takve potrebe. Da bi se unaprijedio nastavni plan i program, treba povećati fleksibilnost i afirmisati praktičnu obuku da odgovori na postojeći disbalans u ponudi i potražnji radne snage i percepciji najvažnijih pitanja koja se tiču kvaliteta radne snage. Univerzitet će pokušati da obezbijedi širi pristup obrazovanju za mlade i odrasle, za grupe stanovništva u nepovoljnom položaju, prilagođavanjem programa obrazovanja i obuke njihovim potrebama zasnovanim na visokom kvalitetu znanja, vještina i kompetencija. Adekvatan pristup visokom obrazovanju i unaprijeđeni fleksibilni modeli realizacije programa, neki su od konkretnih planiranih koraka. Posebno se izdvaja priznavanje i vrednovanje prethodnog učenja, koje predstavlja jedan od najzahtjevnijih zadataka u ovoj oblasti.

<b>2.1.</b>	<b>ZADATAK 1:</b>	<b>Priprema da se ocijeni postojeći nastavni plan i programi obogate sa novim aktivnostima u oblasti razvoja.</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>Korak 1:</b>	<b>Priprema eksperimentalnog koncepta za ocjenu adekvatnosti postojećih programa i modula za elemente razvoja CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, izabranim jedinicama, CIS-u.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

	<b>Ključni faktori uspjeha</b>	<i>Pripremljen eksperimentalni koncept za ocjenu na nivou Univerziteta, Usaglašen postupak ocjene na nivou Univerziteta kako bi se eksperimentalno obezbijedio razvoj važan za potrebe tržišta.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj postojećih eksperimentalnih programa/modula identifikovan da se može ponuditi kao dio CŽU, Identifikovani koncepti akademskih pristupa.</i>
2.1.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Identifikovati eksperimentalne programe/kurseve gdje je potrebna ekspertiza eksternih, domaćih ili međunarodnih partnera kako bi se bolje odgovorilo na potrebe tržišta rada i društva, Identifikovati i angažovati eksperte iz oblasti privrede i društva kada su u pitanju kreiranje, usvajanje i učešće u organizovanju kurseva.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, jedinicama</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Partneri i programi identifikovani na jedinici, Prijedlogza angažovanje partnera podnešen Jedinici za CŽU Univerziteta.</i>
2.2.	<b>ZADATAK 2:</b>	<b>Kreirati novu fleksibilnu ponudu prema potrebama tržišta, individualnim profesionalnim planovima i interesovanjima i otvorenu prema fleksibilnijim uslovima za vanredno studiranje.</b>
2.2.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Definisati željene rezultate učenja i modularizaciju programa.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, svim jedinicama, nacionalnim socijalnim partnerima, partnerima na međunarodnim projektima.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Definisani željeni ishodi učenja, Završena modularizacija (podjela) eksperimentalnih programa na module za odrasle polaznike, Određen broj modula koji će biti ponuđeni, Izvršeno kreiranje procedura za uključivanje modula u sistem, Završena priprema za realizaciju pilot programa CŽU.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Usaglašenost novih obrazovnih programa sa realnim potrebama tržišta rada, Broj i kvalitet kreiranih modula CŽU godišnje, Broj polaznika CŽU upisan po programu/ godini.</i>
2.2.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Definisanje fleksibilnijih uslova za vanredno učenje.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Senatu, Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru.</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktor uspjeha</b>	<i>Prijedlog za pružanje fleksibilnih/uslova za vanredno studiranje, Fleksibilni uslovi za vanredno studiranje odobreni i uvedeni.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj uvedenih fleksibilnih vanrednih programa, Broj upisanih fleksibilnih vanrednih polaznika.</i>
<b>2.2.3.</b>	<b><u>Korak 3:</u></b>	<b>Uvođenje instrukcija za ocjenjivanje i sprovođenje programa pred i post-obuke (definisanje projekta, orijentacije, kompetentnosti, ocjenjivanja, pomoći za integraciju, pomoći privatnim preduzećima).</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, jedinicama.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktor uspjeha:</b>	<i>Ocjena sprovedenih programa pred i post- obuke.</i>
<b>2.2.4.</b>	<b><u>Korak 4:</u></b>	<b>Priprema eksperimentalnih programa stažiranja (uvođenje eksperimentalnih praktičnih programa obuke za studente koji studiraju za stepen Bachelor ili Master) kako bi se obezbijedilo da polaznici imaju pristup realnom poslovnom iskustvu vezanom za svoje studije.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, jedinicama, socijalnim partnerima.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktor uspjeha:</b>	<i>Plan programa stažiranja dostavljen od strane Univerzitetske jedinice kako bi se obezbijedila praktična obuka za ključne predmete, Uvođenje procedura i smjernica za ocjenu programa stažiranja kako bi se obezbijedilo da polaznici uspješno završavaju praktičnu obuku.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Uspješno pripremljeno stažiranje, Obim animacije poslodavaca za stažiranje studenata.</i>
<b>2.3.</b>	<b><u>ZADATAK 3:</u></b>	<b>Postići ravnotežu između institucionalne autonomije i angažovanja Univerziteta zajedno sa vladinim tijelima i društvom kroz transparentne procedure.</b>
<b>2.3.1.</b>	<b><u>Korak 1:</u></b>	<b>Usvojiti procedure i smjernice za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, prethodnog učenja i procedura ocjenjivanja.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, jedinicama, Ministarstvu prosvjete i sporta.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Priprema procedura i smjernica za priznavanje neformalnog i informalnog učenja sprovedena, Održana radionica o priznavanju mehanizama i metodologije, Diskusija na okruglom stolu za usvajanje smjernica,</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

		<i>Procedure usvojene, Realizacija procedura za priznavanje prethodnog učenja uspješno sprovedena.</i>
<b>2.3.2.</b>	<b><u>Korak 2:</u></b>	<b>Izraditi procedure za uvođenje i kontrolu kvaliteta novih neformalnih kurseva.</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, QA-Centru, jedinicama.</i>
	<b><i>Dinamika:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktor uspjeha</i></b>	<i>Procedure kontrole kvaliteta za nove neformalne kurseve definisane, Procedure za fleksibilne načine učenja definisane.</i>
<b>2.3.3.</b>	<b><u>Korak 3:</u></b>	<b>Sticanje prava za ocjenjivanje znanja i kompetencija i sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikata koje trenutno po Zakonu o nacionalnim stručnim kvalifikacijama sprovode samo Ispitni centri.</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Rektoratu, Ministarstvu prosvjete i sporta.</i>
	<b><i>Datum:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktor uspjeha:</i></b>	<i>Pravo da se sprovodi ocjena znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikata.</i>
<b>2.3.4.</b>	<b><u>Korak 4:</u></b>	<b>Kreiranje procedura za izbor, angažovanje i ocjenjivanje trenera za CŽU (eksterni partneri).</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, jedinicama,</i>
	<b><i>Dinamika:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktor uspjeha:</i></b>	<i>Procedure za izbor i ocjenu trenera CŽU uspješno završene.</i>
<b>2.3.5.</b>	<b><u>Korak 5:</u></b>	<b>Kontinuirane aktivnosti CŽU kroz sprovođenje procedura QA kontrole.</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, QA-Centru, svim jedinicama.</i>
	<b><i>Datum:</i></b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktor uspjeha:</i></b>	<i>Pripremljene eksperimentalne procedure i smjernice za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, prethodnog učenja i ocjene procedura, Pripremljene eksperimentalne procedure za uvođenje i kontrolu kvaliteta novih neformalnih i informanlih programa, Pripremljene eksperimentalne procedure i smjernice za upis polaznika CŽU, Pripremljene eksperimentalne procedure i smjernice za sprovođenje ocjene znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikata, Pravila o vremenskim zahtjevima studiranja na fakultetu uključena u aktivnosti CŽU, finansijski stimulansi uspješno primijenjeni, Pripremljene procedure i smjernice za izbor i angažovanje</i>

---

	<i>eksternih partnera, Memorandum o saradnji koji poštuju sve strane.</i>
--	---

---

**3. STRATEŠKI CILJ: Razviti dobro organizovan i efikasan sistem podrške sa jasno definisanim procesima, potrebnim resursima i odgovornošću za realizaciju CŽU na Univerzitetu**

Univerzitet će uspostaviti potpuno operativnu infrastrukturu CŽU koju će nadgledati Jedinica za CŽU, kao cjelina odgovorna za budući razvoj strategija CŽU. Uspostavljanjem eksternog partnerstva sa ključnim zainteresovanim stranama, pružanjem informacija i savjeta o prilikama za CŽU i promovisanjem internog procesa obezbjeđenja kvaliteta odgovoriće se na potrebe polaznika CŽU. Jedinica za CŽU će blisko sarađivati sa koordinatorima univerzitetskih jedinica na razvoju i testiranju inovativnih programa i inovativnog okruženja za učenje u oblasti akademskog učenja. Ona će ponuditi usluge informacionog centra i savjetovanja polaznicima CŽU, razvijati programe da se unaprijede kompetencije i stručnost edukatora koji učestvuju u procesu obrazovanja, bliskom saradnjom sa Centrom informacionog sistema (CIS) za inkorporaciju najnovije tehnologije u proces učenja, uspostavljanja saradnje i razmjene informacija sa sličnim domaćim i međunarodnim institucijama i centrima. Uspostavljanjem Jedinice za CŽU, u skladu sa Strategijom razvoja i finansiranja visokog obrazovanja Crne Gore, Univerzitet će promovisati uvođenje modela CŽU u saradnji sa Savjetom za visoko obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore i Savjetom za kvalifikacije prema najboljoj međunarodnoj praksi.

Centar za profesionalni razvoj biće uspostavljen sa ciljem da obezbijedi smjernice i resurse polaznicima kako bi im se pomoglo da identifikuju, razviju i uspješno realizuju ciljeve vezane za sopstvenu karijeru. Centar će olakšati razvoj karijere i pomoći polaznicima u prepoznavanju prilika vezanih za karijeru, donošenju odluka u vezi profesionalnog razvoja, pristupa poslovima i poslodavcima. Organizovaće sajmove za podršku profesionalnim poslovnim mogućnostima studenata nakon diplomiranja i razvoj informacione mreže za podršku profesionalnom razvoju studenata.

Da bi se podržala i razvila infrastruktura za CŽU, Univerzitet će pokrenuti jasnu strategiju kako bi se došlo do javnih i privatnih načina finansiranja u Crnoj Gori

## DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)

kao i međunarodnog finansiranja kroz međunarodne projekte za programe CŽU, IPA fondove ili do finansiranja kroz bilateralne sporazume.

3.1.	<b>ZADATAK 1:</b>	<b>UNIVERZITET CRNE GORE ĆE USPOSTAVITI OPERATIVNU INFRASTRUKTURU CŽU SA JEDINICOM ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE I MREŽOM KOORDINATORA CŽU NA UNIVERZITETU.</b>
3.1.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Uspostaviti operativnu Jedinicu za CŽU Univerziteta sa jasnim odgovornostima i Savjetodavnim odborom za CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha</b>	<i>Direktor Jedinice za CŽU postavljen, Savjetodavni odbor uključio predstavnike iz svake jedinice i socijalnih partnera, Uspostavljena operativna Jedinica za cjeloživotno učenje, Uspostavljene službe za podršku aktivnostima CŽU na Univerzitetu.</i>
3.1.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Postaviti koordinate za CŽU na nivou univerzitetskih jedinica i definisati njihovu ulogu i učešća u razvoju i sprovođenju CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, CIS-u, svim fakultetima i institutima.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha</b>	<i>Koordinatori imenovani na nivou univerzitetskih jedinica, Uspostavljen Savjetodavni odbor CŽU, koji će raditi sa Jedinicom CŽU, Diskustovano o sprovođenju Strateškog plana CŽU i učešću svake univerzitetske jedinice u budućem razvoju CŽU.</i>
3.1.3.	<b>Korak 3:</b>	<b>Priprema godišnjeg master plana o resursima za podršku programima CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Kancelariji za međunarodnu saradnju, Jedinici za cjeloživotno učenje, CIS-u, administraciji UCG odgovornoj za opremu i univerzitetske prostorije.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Razvoj master plana o prostorima/izvorima za podršku CŽU završen.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Prostor iskorišćen za programe CŽU, Oprema za prostorije, uslovi i troškovi, Broj sporazuma o zajedničkom pristupu opremi i prostorijama.</i>
3.1.4.	<b>Korak 4:</b>	<b>Dalji razvoj IT usluga za potrebe CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>CIS-u, Jedinici za cjeloživotno učenje.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha</b>	<i>Sastanak između Jedinice za cjeloživotno učenje i CIS-a da se razmotri sprovođenje Strateškog plana CŽU i utvrdi uloga CIS-a i neophodni resursi za budući razvoj CŽU,</i>

## DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)

		<i>Imenovani članovi CIS-a koji će biti članovi Savjetodavnog odbora Jedinice za CŽU, Podnešen prijedlog CIS-a o njegovoj ulozi i učešće u razvoju CŽU, Podnešen prijedlog CIS-a o uvođenju i mogućem usvajanju inovativne tehnologije u podršku CŽU, Podrška IT-a za organizovanje kurseva CŽU ocijenjena i sprovedena za svaku univerzitetsku jedinicu, Organizovana podrška IT-a za Jedinicu za CŽU .</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Stepen angažovanja CIS-a (uspostavljen broj usluga, broj programa uspješno sproveden), Zadovoljstvo učesnika sa organizovanim kursevima, Doprinos tehnologije realizovan u pravcu uštede troškova.</i>
<b>3.1.5.</b>	<b>Korak 5:</b>	<b>Dalje restrukturiranje i povećanje efikasnosti sistema i usluga biblioteke kako bi se bolje zadovoljile potrebe učesnika CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, ključnom rukovodećem osoblju biblioteke, CIS-u.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Imenovanje bibliotekara za članove Savjetodavnog odbora Jedinice za CŽU, Izveštaj o ocjeni bibliotečkog sistema i usluga koji će pokriti programe CŽU.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj zahtjeva polaznika CŽU /pitanja regulisanih od strane biblioteke, ocjena usluga biblioteke.</i>
<b>3.2.</b>	<b>ZADATAK 2:</b>	<b>UNIVERZITET CRNE GORE ĆE RAZVITI ADEKVATAN KAPACITET ZA USLUGE CŽU KROZ IMENOVANJE I RAZVOJ KVALIFIKOVANOG OSOBLJA KOJE UČESTVUJE U AKTIVNOSTIMA CŽU TAKO DA SE UČEŠĆE CŽU POVEĆA ZA 25% U NAREDNE TRI GODINE.</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Korak 1:</b>	<b>Izraditi strategije ljudskih resursa radi unaprjeđenja kvaliteta osoblja koje učestvuje u CŽU (imenovanja osoblja koje radi na projekcijama rasta, potrebama razvoja i trenutnim ograničenjima kapaciteta programa CŽU).</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoru, prorektoru, Jedinici za cjeloživotno učenje, dekanima fakulteta</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Fakultet planira imenovanja za potrebe CŽU (godišnje) sa jasnim i preciznim opisima poslova za sve pozicije unutar CŽU, Odluke Univerziteta o pravilima za izbor osoblja koje će učestvovati u CŽU.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj i proporcija osoblja aktivnog u programu CŽU, Broj razgovora za angažovanje na pozicijama za CŽU, Broj angažovanih za CŽU, Broj eksternih partnera angažovanih za držanje kurseva CŽU, Odnos između aktivnog osoblja Univerziteta za CŽU i broja</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

		<i>angažovanih eksternih partnera.</i>
<b>3.2.2.</b>	<b><u>Korak 2:</u></b>	<b>Organizovati i zakazati kurseve za kvalifikacije CŽU, obuku i seminare za akademsko i administrativno osoblje UCG. Pripremiti video materijale koji su dostupni na internet stranici Univerziteta.</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, službi za ljudske resurse, svim jedinicama.</i>
	<b><i>Dinamika:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktori uspjeha:</i></b>	<i>Uspostavljen godišnji Master plan za kurseve kvalifikacije /obuku/seminare.</i>
	<b><i>Indikatori:</i></b>	<i>Broj obuka i kurseva organizovan za osoblje CŽU, Broj fakulteta/partnera koji pohađaju obuke/seminare, Stepen zadovoljstva ponuđenim obukama/seminarima.</i>
<b>3.3.</b>	<b><u>ZADATAK 3:</u></b>	<b>UNIVERZITET ĆE RAZVITI SISTEM INFORMISANJA I SAVJETOVANJA ZA PODRŠKU POTREBAMA POPULACIJE ZA CŽU (NPR. SISTEM PODRŠKE ZA PROFESIONALCE, GRAĐANE „TREĆEG DOBA“, OSTALE POLAZNIKE)</b>
<b>3.3.1.</b>	<b><u>Korak 1:</u></b>	<b>Razviti direktni i on-line sistem podrške za usmjeravanje i savjetovanje polaznika o programima CŽU (pristup, dostupnost, proces selekcije, fleksibilni načini učenja, sertifikacije i druga pitanja od interesa).</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, QA-Centru.</i>
	<b><i>Dinamika:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktori uspjeha:</i></b>	<i>Godišnji plan programa CŽU razvijen da olakša odabir kurseva, Uspostavljen Servis za pomoć (Help Desk) za uputstva i savjetovanje (savjetovanje po pitanju odabira kurseva, finansijske pomoći, organizovanja kurseva i sl.), Obuka osoblja koje pruža CŽU završena.</i>
	<b><i>Indikatori:</i></b>	<i>Broj pitanja kojima se bavi Servis za pomoć (Help Desk), Stepen zadovoljstva polaznika uslugama savjetovanja i instrukcija, Broj posjetilaca koji koriste online servise podrške, Broj obuka i broj obučenog kadra, Stepen zadovoljstva osoblja kada je u pitanju održana obuka.</i>
<b>3.3.2.</b>	<b><u>Korak 2:</u></b>	<b>Uvođenje različitih vrsta mentorskih programa (npr. programi vršnjačkog mentorstva/instruktor, mentorstvo iskusnih nastavnika, formalno i neformalno mentorstvo i sl.).</b>
	<b><i>Dodijeljeno:</i></b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, QA-Centru.</i>
	<b><i>Dinamika:</i></b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b><i>Ključni faktori uspjeha:</i></b>	<i>Sistem mentorstva uspješno kreiran, sproveden i praćen.</i>
	<b><i>Indikatori:</i></b>	<i>Broj studenata koji koriste usluge mentorstva/instruktor, Stepen zadovoljstva studenata uslugama mentorstva/instruktor.</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

3.3.3.	<b>Korak 3:</b>	<b>Formiranje Centra za profesionalni razvoj (CPR) u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje Crne Gore (ZZZ) za obezbjeđivanje adekvatnih usluga pružanja savjeta u vezi sa profesijom polaznika CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Centar za profesionalni razvoj (CPR) uspostavljen, Usluge i programi CPR predloženi i sprovedeni uključujući izvještavanje o mogućnostima za profesionalno naredovanje i trendove u zapošljavanju, uslugama vezanim za radna mjesta uključujući objavljivanje slobodnih radnih mjesta, organizovanje regrutovanja u okviru samog Univerziteta, online i druge oblike nastave na različite teme uključujući pisanje biografije, pokretanje LinkedIn profila, traženje posla, traženje informacija, procjenu interesovanja, donošenje odluka, upravljanje stresom i druge teme, Uspostavljen online sistem pružanja informacija vezanih za profesionalni angažman (inetrnet stranica).</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj zahtjeva za nastavom jedan-na-jedan, Ponuđeni broj radionica/lične obuke, Broj organizovanih sajmova zapošljavanja, Broj zaposlenja/stažiranja, Broj posjetilaca internet stranice CPR-a, Nivo zadovoljstva polaznika uslugama CPR-a,</i>
3.3.4.	<b>Korak 4:</b>	<b>Napraviti sistem podrške ICT-a za čuvanje podataka o stopi zapošljavanja svršenih studenata na osnovu Centralne baze podataka o svršenim studentima i podacima koje dostavlja Zavod za zapošljavanje.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, CIS-u, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Centru za profesionalni razvoj</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Kreirana ICT baza podataka.</i>
3.4.	<b>ZADATAK 4:</b>	<b>OBEZBIJEDITI POTREBNE RESURSE ZA CŽU.</b>
3.4.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Ojačati finansijsku podršku za budući razvoj Jedinice za CŽU i CŽU uspostavljanjem jasnih strategija kako bi se obezbijedilo finansiranje.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Ministarstvu prosvjete i sporta.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Plan sa jasnom strategijom za obezbjeđivanje finansijskih sredstava za finansiranje razvoja CŽU i Jedinice za CŽU.</i>

## DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)

	<b>Indikatori:</b>	<i>Stepen finansiranja koji je ostvaren kroz bilateralne sporazume, međunarodne projekte, IPA fondove, Ministarstvo prosvjete i sporta, druga ministarstva, školarine, privatne izvore i drugo.</i>
<b>3.4.2.</b>	<b><u>Korak 2:</u></b>	<b>Oснаžiti sinergiju između univerzitetskih jedinica u smislu organizacije kurseva, obuke i drugih vrsta nastave, kao i kroz partnerstvo sa eksternim partnerima.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Kreiranje multidisciplinarnih studijskih programa, Plan za zajedničko korišćenje prostorija, opreme i resursa – završen.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj multidisciplinarnih studijskih programa uveden, Broj sporazuma o zajedničkom pristupu prostorijama, opremi i drugim resursima.</i>
<b>3.4.3.</b>	<b><u>Korak 3:</u></b>	<b>Ocijeniti uslove i opcije za kreiranje Centralizovanog fonda kojim će upravljati Jedinica za CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Poznati uslovi za kreiranje Centralizovanog fonda CŽU.</i>

#### 4. STRATEŠKI CILJ: IZGRADITI PARTNERSTVO NA RAZLIČITIM NIVOIMA KAKO BI SE PODRŽALI USLOVI, KREIRANJE I REALIZACIJA CŽU, A DOMET SINERGIJSKI PROŠIRIO NA NOVE GRUPE UČESNIKA

Strateški plan CŽU obavezuje Univerzitet da ojača i poveća saradnju i partnerstvo sa lokalnim i međunarodnim institucijama, koja će značajno unaprijediti uslove i realizaciju programa CŽU i aktivno uticati na crnogorsko društvo u smislu boljeg zapošljavanja, ekonomskog rasta i kulture. Univerzitet Crne Gore će izgraditi partnerstvo sa lokalnim akterima uključenim u stručnu obuku za CŽU kako bi dopunili njihove vještine i resurse, angažovaće ministarstva, nacionalne i lokalne vlasti i sektor industrije za promovisanje CŽU i proširivanje njegovog dometa na nove grupe učenika.

<b>4.1.</b>	<b><u>ZADATAK 1:</u></b>	<b>PROŠIRITI PARTNERSTVO SA LOKALNIM AKTERIMA UKLJUČENIM U PROFESIONALNU OBUKU ZA CŽU (LOKALNE VLASTI, SINDIKATI, BIROI RADA, FINANSIJSKA TIJELA, CENTRI ZA OBUKU/RADNO ISKUSTVO, KONSULTANTI ZA LJUDSKE RESURSE ITD.), MINISTARSTVIMA I INDUSTRIJSKIM SEKTOROM.</b>
<b>4.1.1.</b>	<b><u>Korak 1:</u></b>	<b>Razviti odnose sa industrijskim sektorom u pripremi, planiranju</b>

## DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)

		<b>i sprovođenju novih kurseva, regrutovanju njihovih zaposlenih kako bi učestvovali u držanju časova kao i u promovisanju CŽU programa Univerziteta.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, Privrednoj komori Crne Gore.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Broj eksternih eksperata regrutovan za držanje kurseva CŽU, Nivo uključenosti svakog partnera, Broj kurseva pripremljen i održan od strane svakog partnera, Stepen zadovoljstva polaznika kvalitetom časova koje drži svaki od partnera.</i>
4.1.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Rad sa Centrom za stručno obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, Privrednom komorom, ministarstvima i lokalnim vlastima na daljoj izradi uslova za CŽU, promociji programa CŽU i regrutovanju novih polaznika.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru, Centru za stručno obrazovanje, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Privrednoj komori, Ministarstvu obrazovanja i sporta i drugim ministarstvima .</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Pripremljen Memorandum o saradnji, Aktivno učešće predstavnika lokalnih partnera na raznim događajima vezanim za CŽU.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj formalnih partnerstava, kreirane inicijative o saradnji i sporazumi, Koristi i stepen angažovanja svakog od partnera.</i>
4.2.	<b>ZADATAK 2:</b>	<b>USPOSTAVITI MEĐUNARODNO PARTNERSTVO SA PRUŽAOCIMA CŽU.</b>
4.2.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Uspostaviti međunarodno partnerstvo sa pružaocima CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Broj međunarodnih partnera i projekata. Stepen uključenosti svakog od partnera.</i>

### 5. STRATEŠKI CILJ: UNAPRIJEDITI RAD I ODGOVORNOST ZA AKTIVNOSTI I PROJEKAT CŽU

5.1.	<b>ZADATAK 1:</b>	<b>REALIZOVATI KONTINUIRANI MONITORING AKTIVNOSTI CŽU</b>
5.1.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Organizovati sjednice Senata kako bi se ocijenile i modifikovale aktivnosti CŽU i plan CŽU za buduće aktivnosti (na godišnjem nivou)</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Senatu, Jedinici za CŽU, Savjetodavnom odboru za CŽU.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>

**DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)**

	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Plan CŽU revidiran od strane Senata.</i>
5.1.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Izrada Pravila o indikatorima i kriterijumi za ocjenu aktivnosti CŽU i profesionalnog učinka. Postojanje sistema ocjene efektivnog učinka (finansiranja) za zaposlene koji učestvuju u CŽU koji su konzistentni sa vizijom i prioritetima Univerziteta.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju UCG, QA-Centru.</i>
	<b>Datum:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Usvojena politika/pravila koji postavljaju indikatore i kriterijume za ocjenu aktivnosti CŽU, Godišnje revidiranje učinka za CŽU, uključujući plan razvoja za zaposlene.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Broj univerzitetskih jedinica/partnera koji su usvojili i primijenili Pravila o indikatorima i kriterijumima za ocjenu.</i>
5.1.3.	<b>Korak 3:</b>	<b>Rad na sprovođenju okvira za obezbjeđenje i unaprjeđenje kvaliteta CŽU.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II do IV Faze projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Sprovođenje okvira za obezbjeđenje i unaprjeđenje kvaliteta.</i>
	<b>Indikatori:</b>	<i>Zadovoljstvo polaznika/klijenata (kvalitet i obezbjeđivanje programa) – ukupno i po svakom kursu, Broj polaznika CŽU upisanih po kursu, Broj novih ideja za unaprjeđenje procesa koji su generisani i sprovedeni, Broj ideja za unaprjeđenje kvaliteta i procesa o kojima su informisane univerzitetske jedinice i koji su sprovedeni, Unaprjeđenje u odnosu na predložene mjere (bolje izvođenje programa, fleksibilnost u metodama i vremenu izvođenja programa, ušteda, povećanje rezultata, kvalitet programa i sl.).</i>
5.2.	<b>ZADATAK 2:</b>	<b>UNIVERZITET ĆE UNAPRIJEDITI AKTIVNOST CŽU KROZ JASNE PLANOVE ORGANIZACIONIH JEDINICA I JEDINICE ZA CŽU UNIVERZITETA.</b>
5.2.1.	<b>Korak 1:</b>	<b>Priprema šablona za prijedloge/planove CŽU za fakultete.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu saradnju, QA-Centru.</i>
	<b>Dinamika:</b>	<i>II i III Faza projekta.</i>
	<b>Ključni faktori uspjeha:</b>	<i>Pripremljen obrazac za prijedloge i dostavljen svim univerzitetskim jedinicama.</i>
5.2.2.	<b>Korak 2:</b>	<b>Prikupljanje CŽU prijedloga od svake univerzitetske jedinice i njihovo uključivanje u plan i ponudu CŽU Univerziteta.</b>
	<b>Dodijeljeno:</b>	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, Kancelariji za međunarodnu</i>

## DOKUMENT 1: STRATEGIJA CŽU (2012-2014.)

		<i>saradnju UCG, QA-Centru, svim jedinicama.</i>
<b>Dinamika:</b>		<i>II i III Faza projekta.</i>
<b>Ključni faktori uspjeha:</b>		<i>Primljen i pregledan prijedlog jedinice, Izrada i najava integralnog (godišnjeg) programa CŽU Univerziteta.</i>
<b>Indikatori:</b>		<i>Stepen učešća i odgovor svake univerzitetske jedinice, Broj programa/kurseva CŽU koje nudi svaka jedinica, Broj multidisciplinarnih programa CŽU koje nude jedinice u saradnji sa drugim jedinicama/partnerima, Broj upisanih polaznika CŽU (po jedinici), Broj dodijeljenih sertifikata (po jedinici), Odnos između broja programa koje sprovodi osoblje unutar institucije i eksternih partnera (po jedinici), Stepen angažovanja osoblja unutar institucije, prihod od CŽU, sistem nagrađivanja (po jedinici), Stepen finansiranja i mogućnosti finansiranja za sprovedene programe CŽU (po jedinici), Sprovedena analiza troškova (po jedinici), Prihod po programu CŽU, rast prihoda (po jedinici).</i>

## **POZICIONIRANJE CŽU NA UNIVERZITETU I POTREBNI RESURSI**

U situaciji kada postoji nesrazmjera između prioriteta i resursa, pravi je izazov organizovati programe i usluge CŽU. Na osnovu postojećih planova i smjernica Univerziteta, strategija CŽU biće organizovana u okviru tri glavne oblasti: nastave, istraživanja i inovacija i obezbjeđenja kvaliteta i profesionalnih službi.



Univerzitet će uključiti koncept CŽU u svoje institucionalne strategije i ojačati vezu između akademske nastave, istraživanja i inovacija i profesionalnih službi u kontekstu CŽU.

### ***MISIJA AKADEMSKOG OBRAZOVANJA***

Akademsko obrazovanje Univerziteta nastojaće da izađe u susret i zadovolji potrebe za CŽU polaznika, zajednica i organizacija tako što će obezbijediti širi pristup raznolikoj populaciji, pružiti fleksibilne i kreativne programe i okruženje sa odgovarajućim službama za usmjeravanje i savjetovanje. Biće ojačana veza između programa akademske nastave i CŽU i kreirana struktura kako bi se upravljalo ukupnim akademskim studijama i programima CŽU.

### ***MISIJA ISTRAŽIVANJA I INOVACIJA***

Akademsko istraživanje na Univerzitetu nastojaće da uspostavi veze sa CŽU kroz konkurentno istraživanje, internu evaluaciju istraživačkih grupa, finansiranje

infrastrukture, tehničkog osoblja, eksternu evaluaciju istraživanja i kroz druge oblike saradnje. Cilj Univerziteta Crne Gore biće da podstiče inovacije i doprinese transformaciji Crne Gore i regiona u društvo znanja i proširi aktivnosti CŽU u sprezi sa inovacijama i transferom znanja.

### **MISIJA OBEZBJEĐENJE KVALITETA I PROFESIONALNIH SLUŽBI**

Proces obezbjeđenja kvaliteta biće usmjeren na praćenje nastave i učenja u sistemu CŽU, a baviće se i aspektima istraživačkih aktivnosti i usluga za društvo. Principi na kojima se zasniva proces internog obezbjeđenja kvaliteta podrazumijevaju:

- Izgradnju univerzitetske zajednice i identifikovanje osoblja koje radi na CŽU,
- Obezbjedenje razvoja kulture kvaliteta CŽU kroz komunikaciju, diskusije i delegiranje odgovornosti,
- Postizanje dogovora u okviru procesa CŽU i standarda obezbjeđenja kvaliteta,
- Definisane ključnih institucionalnih podataka o aktivnostima i učinku CŽU, uz sistematsko prikupljanje i analizu podataka,
- Razvijeno učešće polaznika CŽU u procesima obezbjeđenja kvaliteta, uključujući politiku za obuku instruktora usklađenu sa politikom Univerziteta, kao način da se zadovolje potrebe i prevaziđe potencijalan nedostatak kvalitetne obuke,
- Uključivanje adekvatnih eksternih i internih zainteresovanih strana kako bi pomogli u razvoju, implementaciji i ponudi programa CŽU,
- Naglašenu fazu samoevaluacije kako bi se osigurala implementacija odgovarajućih promjena (što se odnosi na akademsko i administrativno osoblje i polaznike CŽU),
- Obezbjedivanje aktivnosti nakon internih pregleda (npr. implementacija odgovarajućih preporuka i povratnih informacija u strateško upravljanje).

### **Tijela i resursi za postizanje ciljeva CŽU**

Kako bi održao i podstakao aktivnosti CŽU, Univerzitet će osigurati da postoji adekvatna politika i resursi koji će podržati efikasnu administraciju i službe podrške promociji kulture, ostvarenju misija, vrijednosti i ciljeva CŽU na Univerzitetu.

Prema ovom Strateškom planu, Univerzitet je posvećen razvoju potpuno operativnog sistema podrške CŽU sa jasno definisanim procesima, odgovornostima, kompetencijama i resursima potrebnim za CŽU. Sistem će uključivati i Jedinicu za cjeloživotno učenje sa mrežom koordinatora za CŽU na Univerzitetu, Savjetodavni odbor za CŽU i Centar za razvoj karijere. Univerzitet će takođe raditi na razvoju savremene biblioteke i CIS-a koji će podržavati i unaprjeđivati aktivnosti CŽU.

### **STRUKTURA TIJELA CŽU**

Struktura administracije prikazana je na shemi.



### **Uloga Jedinice za CŽU**

Univerzitet Crne Gore formiraće centralizovanu jedinicu koja će biti zadužena za uspostavljanje eksternog partnerstva sa ključnim zainteresovanim stranama, odgovorati za budući razvoj strategije CŽU, zadovoljenje potreba učesnika u CŽU i promovisanje procesa internog obezbjeđenja kvaliteta u ovoj oblasti. Jedinica za cjeloživotno učenje treba da bude dio postojeće strukture Rektorata. Primarna uloga Jedinice za CŽU biće da:

- Ojača i unaprijedi kulturu, vrijednosti, misiju i viziju CŽU na Univerzitetu, kao i prioritete koji se tiču CŽU, uz pomoć Savjetodavnog odbora za CŽU,
- Organizuje i priprema planove za CŽU Univerziteta i razvija glavne politike CŽU,
- Sarađuje sa koordinatorima za CŽU na univerzitetskim jedinicama na razvoju i testiranju inovativnih programa za oblasti akademskog učenja,
- Podstiče i koordinira interdisciplinarne i multidisciplinarne aktivnosti CŽU uz pomoć univerzitetskih jedinica uključenih u Savjetodavni odbor,

- Bavi se potrebama polaznika uključenih u cjeloživotno učenje pružajući kvalitetne i lako dostupne informacije i savjete o mogućnostima za CŽU (informativni centar i savjetodavne usluge),
- Učestvuje u orijentaciji novih polaznika uključenih u programe CŽU,
- Razvija programe za unaprjeđenje kompetencija i profesionalnosti nastavnog kadra koji učestvuje u CŽU,
- Učestvuje u pripremi godišnjeg master plana o resursima/prostoru za podršku programima CŽU,
- Saradjuje sa Centrom informacionog sistema na uključivanju najnovijih tehnologija u obrazovne resurse,
- Promoviše CŽU na nivou univerziteta (PR),
- Uspostavlja i održava eksterna partnerstva sa ključnim zainteresovanim stranama na razvoju programa, projekata saradnje, mreža i koordinira akcije sa vladinim agencijama kako bi Univerzitet u potpunosti ostvario svoju ulogu u ekonomskom i socijalnom razvoju,
- Ugovara sporazume sa fondacijama i kompanijama,
- Uspostavlja saradnju i razmjenu informacija sa sličnim domaćim i međunarodnim institucijama i centrima,
- Pruža finansijske i druge administrativne usluge uključujući menadžment ljudskih resursa za CŽU i glavne nabavke koje se tiču CŽU na nivou Univerziteta,
- Sakuplja informacije i izvještava o aktivnostima CŽU na nivou Univerziteta, uvodi mjere razvoja CŽU i promoviše interne procese obezbjeđenja kvaliteta za CŽU.

Sve univerzitetske jedinice biće podsticane da ostvaruju ciljeve koji se tiču CŽU utvrđene ovim Strateškim planom tako što će aktivno podržavati i ostvarivati aktivnosti CŽU na svojim jedinicama.

U saglasnosti sa Univerzitetom, dekani će imenovati koordinate za CŽU na nivou jedinica, koji će raditi na definisanju uloge i učešća u razvoju i implementaciji strategija CŽU, jačanju sinergije između univerzitetskih jedinica u odnosu na kurseve, obuku i druge tipove nastave kao i partnerstava sa eksternim partnerima. Jedinica za CŽU takođe će saradivati sa koordinatorima na evaluaciji uslova i opcija za kreiranje centralizovanog fonda kao podrške CŽU.

### ***Uloga Savjetodavnog odbora***

U skladu sa preporukom i odlukom rektora i Senata, direktor Jedinice za CŽU može imati na raspolaganju Savjetodavni odbor za CŽU sastavljen od koordinatora za cjeloživotno učenje sa svake univerzitetske jedinice, rektora, predstavnika Kancelarije za međunarodnu saradnju UCG, Centra za osiguranje kvaliteta, Centra informacionog sistema, Univerzitetske biblioteke i socijalnih partnera. Primarna uloga Savjetodavnog odbora za CŽU jeste da pomogne u inicijativama, planiranju i izradi politika za CŽU, uključujući evaluaciju predloženih prioriteta, pomaže univerzitetskim jedinicama za CŽU u unaprjeđenju kulture, vrijednosti, misije/vizije i koordinaciji timova za CŽU na Univerzitetu.

### ***Uloga Centra informacionog sistema***

Jedinica za CŽU će tijesno saradivati sa Centrom informacionog sistema na uključivanju najnovijih tehnologija u resurse za učenje i podršku CŽU. Univerzitet prepoznaje da usvajanje i integrisanje savremenih i održivih tehnologija za učenje i rješenja za CŽU treba da bude od suštinskog značaja za privlačenje novih polaznika, posebno onih koji traže fleksibilnije mogućnosti za učenje i biće instrument za povećanje efikasnosti obrazovanja. Uz podršku CIS-a, UCG će usvojiti različite tehnologije kako bi omogućio učenje za ostvarivanje potreba CŽU.

CIS je nosilac unaprjeđenja i harmonizacije informacionog sistema na Univerzitetu, uvođenja tehnologija e-učenja, kreiranje i održavanje partnerstava sa različitim prominentnim provajderima tehnologija. U saradnji sa CISCO Akademijom, CIS nudi kurseve CCNA, kao dio Programa akademije umrežavanja u formi interaktivnih multimedija i online kurseva koji se bave umrežavanjem i protokolima korišćenja CISCO opreme. Kursevi se nude redovnim studentima univerziteta, kompanijama i nezaposlenima. Po osnovu postojećeg partnerstva sa Microsoft-om, CIS besplatno nudi različite Microsoft software, besplatan e-mail domen live.ac.me, koji se automatski dodjeljuje svakom studentu Univerziteta Crne Gore.

### ***Uloga Centra za razvoj karijere***

Univerzitet Crne Gore osnovaće Centar za razvoj karijere kako bi usmjeravao studente i obezbjeđivao im resurse za pomoć da identifikuju, razvijaju i uspješno ostvare svoje ciljeve koji se tiču buduće karijere. U saradnji sa studentima

Univerziteta, bivšim studentima, Zavodom za zapošljavanje i poslodavcima, Centar za razvoj karijere će:

- Omogućiti cjeloživotni razvoj karijere i pomoći studentima da istražuju karijere, donose odluke o budućoj karijeri i sprovedu u djelo svoj izbor karijere,
- Pružati online savjetovanje, individualno savjetovanje ili savjetovanje u grupi na radionicama za različite teme uključujući pisanje CV-a, lansiranje LinkedIn profila, traženje posla, učešće u intervjuima, procjenu interesovanja, donošenje odluka, upravljanje stresom i druge teme,
- Omogućiti pristup poslodavcima,
- Organizovati regrutovanje uključujući sajmove u potrazi za poslovima nakon diplomiranja ili mogućnostima za obavljanje prakse,
- Razvijati informativne i iskustvene mreže kao podršku razvoju karijere studenata,
- Izvještavati o uslugama pronalaženja prakse i poslova uključujući i upražnjena radna mjesta,
- Podržavati univerzitetske akademske jedinice pružanjem informacija o opcijama za karijere i kretanjima u zapošljavanju,
- Sarađivati na programima koji razvijaju svijest o vještinama i kompetencijama koje traže današnji poslodavci.

### ***Uloga Univerzitetske biblioteke***

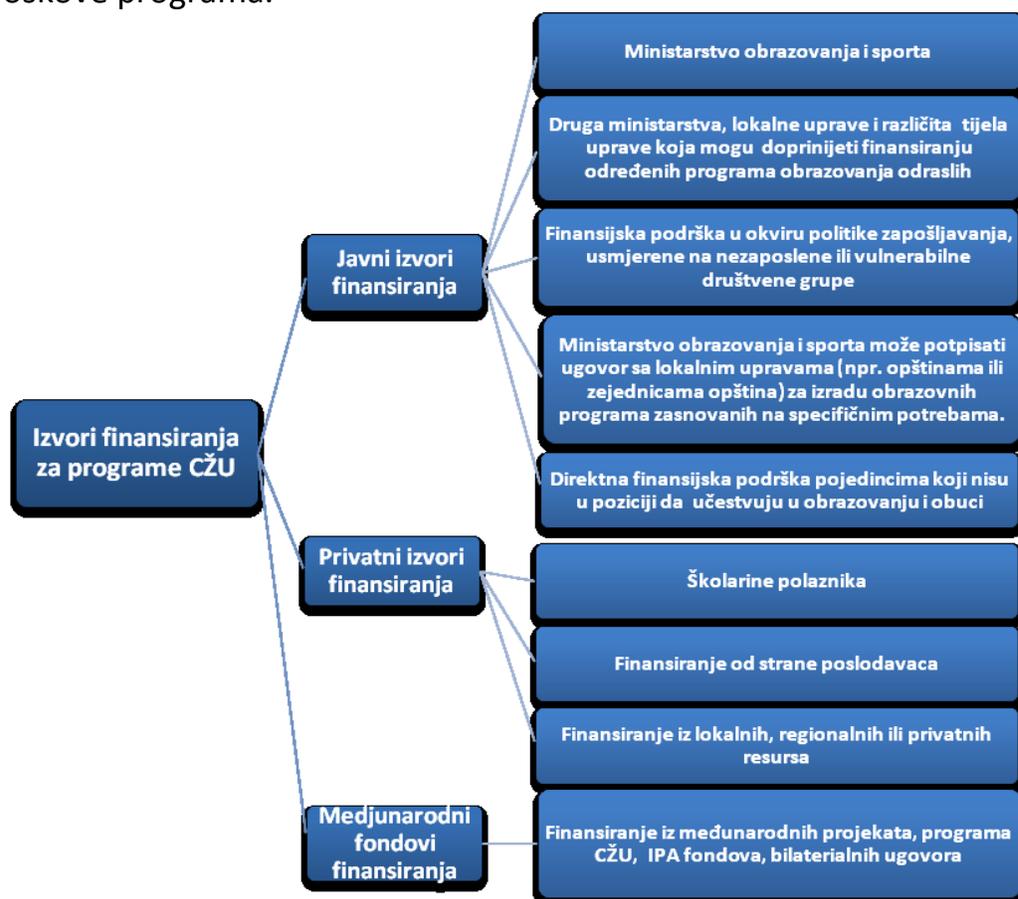
Univerzitetska i biblioteke na fakultetima/institutima treba da igraju ulogu u pružanju podrške u ostvarenju misije CŽU Univerziteta tako što će pružiti podršku polaznicima koji prate programe CŽU i postizanju ekselentnosti usluga.

Univerzitetske biblioteke trebalo bi da se transformišu u fleksibilne i podsticajne prostore i okruženja za učenje, istraživanje i kreiranje znanja i treba da pružaju bibliotečke i informacione usluge na inovativan način kako bi u potpunosti zadovoljavale potrebe učesnika koji prate programe CŽU. Biblioteke bi trebalo tijesno da sarađuju sa Jedinicom za CŽU i Centrom informacionog sistema na uvođenju najnovijih tehnologija kao podrške CŽU i istraživanjima. S obzirom na to da su postojeći operativni budžeti nedovoljni za adekvatan razvoj kolekcija, a uloga Biblioteke je ozbiljno oslabljena ili nije ozbiljno korišćena, Univerzitet može razmotriti podršku biblioteci u finansiranju programa CŽU koji bi pomogli biblioteci da izađe na kraj sa neposrednom potražnjom za resursima. Jedinica za CŽU će

tijesno saradivati sa rukovodstvom Biblioteke na evaluaciji bibliotečkog sistema i usluga kao podrške programima CŽU, razviti upitnik Univerzitetske biblioteke za učesnike uključene u programe CŽU i uraditi izvještaj sa preporukama za dalje unaprjeđenje bibliotečkih usluga.

### **FINANSIJSKI RESURSI**

Grupa za strateško planiranje diskutovala je o različitim opcijama za finansiranje aktivnosti CŽU. Zaključeno je da je Univerzitet svjestan da će krajnji uspjeh programa CŽU i njihova održivost, u velikoj mjeri, zavisiti od sposobnosti da se, na pravi način, identifikuje potražnja, izmjeri njen obim i razvije ponuda koja će efikasno zadovoljavati interesovanje i potrebe polaznika i ostvariti prihod iz izvora javnog finansiranja, privatog biznisa i školarina koji će u potpunosti pokriti troškove programa.



Kako bi se efikasno postigli ciljevi predloženi Strateškim planom za CŽU, Univerzitet i njegove jedinice će afirmisati CŽU kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva. On će kontinuirano raditi na razvijanju novih fleksibilnih programa CŽU koji su usklađeni sa potrebama tražišta rada i polaznika,

širenju partnerstva između Univerziteta i eksternih partnera kako bi uvećao prihod i izvore prihoda kroz razmjenu resursa, vještina, informacija i kontakata.

Podršku i unaprijeđenje ostvarivanja Strateškog plana CŽU Univerzitet će realizovati:

- Kontinuiranim upravljanjem troškovima CŽU, resursima i rizicima, korišćenjem resursa kako bi se ostvarili optimalni rezultati,
- Efikasnim razvojem i širenjem izvora prihoda od CŽU kroz školarine, mogućnosti finansiranja iz privatnih i javnih izvora i strateškim investiranjem u razvoj,
- Stvaranjem akademske i finansijske održivosti CŽU na svim univerzitetskim jedinicama.

Finansiranje aktivnosti CŽU na Univerzitetu, prikazano je na shemi, i dominantno će obuhvatiti javne, privatne i međunarodne izvore finansiranja

### ***Finasiranje iz javnih izvora***

Očekuje se da će finansiranje visokog obrazovanja iz javnih fondova nastaviti dalje drastično da opada. Ukoliko budu dostupni, postoji nekoliko mehanizama preko kojih Univerzitet Crne Gore može nastaviti da dobija sredstva iz javnih fondova za finansiranje programa i obuka CŽU:

- Glavni izvori finansiranja iz javnih fondova za CŽU su Ministarstvo obrazovanja i sporta i tijela nadležna za obrazovanje. Ministarstvo obrazovanja i sporta može takođe potpisati sporazume sa lokalnim upravama (opštinama ili zajednicama opština) kako bi razvijalo obrazovne programe zasnovane na specifičnoj potrebi ili uvelo određene mjere za podsticanje učešća u CŽU;
- Druga ministarstva, lokalne uprave i različiti organi uprave takođe mogu doprinijeti finansiranju specifičnih programa obuke odraslih zasnovanih na njihovim potrebama;
- Stručno obrazovanje i programi obuke kao formalne aktivnosti učenja se takođe mogu planirati za finansijsku podršku u okviru politike zapošljavanja, usmjerene na nezaposlene i vulnerabilne društvene grupe kroz subvencije odobrene od strane Vlade ili od institucija odgovornih za obrazovanje i obuku. Kao i u nekim evropskim zemljama, Univerzitet može dobiti dodatna finansijska sredstva u zavisnosti od procenta polaznika koji su nezaposleni ili ostvaruju minimalne zarade.

Na nivou visokog obrazovanja, finansiranje je često zasnovano na broju ECTS kredita za programe koji se realizuju.

- Direktna finansijska podrška koju obezbjeđuju organi uprave onim pojedincima koji inače ne bi bili u poziciji da učestvuju u obrazovanju i obuci. Na primjer, u nekim evropskim zemljama, niže srednješkolsko obrazovanje je besplatno za odrasle polaznike zato što oni najčešće pripadaju vulnerabilnim socijalnim grupama.

### **Školarine (uplate) polaznika**

Univerzitet može očekivati da će odrasli polaznici željeti da finansiraju svoje obrazovanje:

- Pojednici, bez obzira na starost, koji su završili više obrazovanje u javnim obrazovnim ustanovama, uključujući se u alternativne načine studiranja (npr. vanredno pohađanje kurseva), treba da učestvuju u pokrivanju troškova školarine i/ili ispita i/ili izdavanja sertifikata;
- Vlada može razmotriti mogućnost refundiranja školarina ako Univerzitet potpuno ili djelimično oslobodi plaćanja neke polaznike kurseva;
- Univerzitet bi trebalo da odluči da li treba praviti razliku u školarini za one studente koji se upišu na univerzitet direktno nakon srednje škole i odrasle koji započnu studije u kasnijem životnom dobu<sup>4</sup>.

### **Finasiranje od strane poslodavaca**

Od poslodavaca se očekuje da daju značajan doprinos profesionalnom razvoju i obuci zbog njihove zainteresovanosti za razvoj znanja i vještina njihovih

---

<sup>4</sup>Redovno i vanredno studiranje mogu imati jednak tretman (studenti koji studiraju vanredno plaćaju iste školarine kao studenti koji pohađaju redovne studijske programe) ili kao u Sloveniji planirati da vanredni studenti, koji su obično stariji, plaćaju veću školarinu od redovnih studenata.

U nekim slučajevima, može se očekivati da finansijska podrška iz javnih izvora može biti dostupna samo za standardno trajanje redovnih programa u relevantnoj oblasti.

Kod školarine se mogu uzeti u obzir i individualne okolnosti pojedinog studenta kao što su njihov posao ili porodične obaveze.

Kako bi se podstaklo učešće u programima CŽU u Crnoj Gori, Ministarstvo obrazovanja i sporta je u Strategiji razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020) predložilo shemu studentskih kredita, po kojoj će pojedinačni studenti, kao i kompanije imati pravo da se prijave za kredite za CŽU pod povoljnim uslovima.

zaposlenih, ali podrška bi najčešće bila usmjerena samo na kurseve vezane za posao, kurseve kompjutera, jezika, seminare i druge oblike neformalnog učenja.

Međutim, poslodavci u Crnoj Gori trenutno nemaju obavezu da ulažu u kontinuirano obrazovanje i obuku svojih zaposlenih, a ulaganje u ljudski kapital obično zavisi od politike kompanije, inicijative u sektoru industrije/biznisa ili ugovora između zaposlenih i poslodavca. Uobičajena je praksa da ako poslodavac pozove zaposlenog da završi određeni stepen obrazovanja ili obuke, poslodavac obično mora da pokrije troškove<sup>5</sup>.

### **Finasiranje iz međunarodnih izvora**

Crna Gora je član i korisnik nekoliko međunarodnih programa koji su usmjereni na visoko obrazovanje (Tempus, CEEPUS, CEI Univerzitetska mreža), koji nude široke mogućnosti za mobilnost, razmjenu iskustva, saradnju i finansijsku podršku. Kroz Tempus program obezbijeđena je pomoć za usklađivanje strukture visokog obrazovanja sa kriterijumima i zahtjevima Bolonjskog procesa, a Univerzitet je dobio značajnu finansijsku pomoć za razvoj CŽU u okviru strukturnog projekta “DeLLCo – Razvoj cjeloživotnog učenja na Univerzitetu Crne Gore” (Development of the Lifelong Learning Concept at the University of Montenegro).

Nakon što je Evropski savjet dao saglasnost da Crna Gora dobije status zemlje kandidata za članstvo u EU u decembru 2010. godine, Evropska obrazovna fondacija (ETF) dalje je proširila svoju podršku Crnoj Gori u oblasti obrazovanja i reforme tržišta rada. ETF će se fokusirati na obrazovanje i obuku nastavnika kako bi ojačali kapacitete lokalnih institucija u Crnoj Gori za bavljenje nezaposlenošću i promovisanje saradnje sektora obrazovanja i kompanija u Crnoj Gori. Osim toga, program uključuje i akcije *Jean Monnet*, koje podstiču učenje, razmišljanje i diskusiju o evropskoj integraciji, uključujući institucije visokog obrazovanja širom svijeta. Dodatna podrška i sredstva mogu se dobiti i iz Lifelong Learning programa Evropske komisije, koji podržava učešće u CŽU i razvoj obrazovanja i sektora

---

<sup>5</sup>*U nekim evropskim zemljama, regulativa obavezuje kompanije da obavezno daju doprinos zajedničkim fondovima za kontinuirano obrazovanje i obuku odraslih. Takvo finansiranje pomaže da se finansira formalno i neformalno stručno obrazovanje i obuka zaposlenih u zavisnosti od njihovog doprinosa kompaniji u prethodnoj godini. Finansiranje se obično kombinuje sa pomoći iz Evropskog socijalnog fonda koji trenutno nije dostupan crnogorskim univerzitetima, ali će biti dostupan nakon pristupanja EU.*

obuke širom Evrope. Sa budžetom od skoro 7 milijardi € za 2007. do 2013, program finansira niz aktivnosti uključujući razmjenu, studijske posjete i aktivnosti na umrežavanju. Projekti su namijenjeni ne samo za pojedinačne studente i polaznike, već i za nastavnike, trenere i sve ostale uključene u obrazovanje i obuku. Njegovi podprogrami koji finansiraju projekte za visoko obrazovanje i obuku su: Erasmus, Leonardo da Vinči za stručno obrazovanje i obuku, i Grundtvig za obrazovanje odraslih. Crna Gora je potvrdila svoje namjere za učešće u Konkursu za CŽU za 2012. pod uslovima za partnere iz Trećih zemalja. U okviru Lifelong Learning programa (LLP), Konkurs za 2012. objavljen je za centralizovane aktivnosti: Multilateralni projekti, Mreže, Prateće mjere u okviru podprograma Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, i Grundtvig i Transversal Programme (Ključne aktivnosti).

Univerzitet može aktivno da koristi međunarodne fondove u oblasti CŽU učešćem u međunarodnim projektima, programima CŽU, IPA fondovima, kao i fondovima u okviru bilateralnih sporazuma sa drugima zemljama.

## **MONITORING I EVALUACIJA IMPLEMENTACIJE PLANA CŽO**

Strateški plan Univerziteta Crne Gore za cjeloživotno učenje (2012 - 2014.) definiše set ciljeva, aktivnosti/zadataka, vremenski okvir sa glavnim dostignućima, resurse za sprovođenje zadataka, kao i niz kritičkih faktora uspjeha i mjera koje će pomoći Univerzitetu da odredi napredovanje u ostvarivanju željenih rezultata i postizanje ciljeva CŽU.

Strateški plan za CŽU nije statičan već dinamičan proces planiranja, koji podrazumijeva kontinuiranu transformaciju, kritiku, prilagođavanje i doradu. Univerzitet će kontinuirano pratiti napredovanje u oblastima koje podržava Strateški plan za CŽU kako bi se opravdao kontinuiran institucionalni značaj i identifikovale razvojne oblasti CŽU koje treba prepoznati, usvojiti i unaprijediti. Prije nego što Strateški plan za CŽU bude odobren, Univerzitet će organizovati okrugli sto sa socijalnim partnerima na kome će se diskutovati o predloženom strateškom planu i pripremiti finalne sugestije. U periodu od januara 2012. godine, rukovodstvo Univerziteta, sa izabranom grupom eksperata za CŽU završice diskutuju o Strateškom planu za CŽU Univerziteta i sa inputima iz javne rasprave planirati amandmane za Statut Univerziteta kao osnovu za puno prihvatanje koncepta CŽU.

U trenutnoj fazi planiranja, moguće je samo utvrditi glavna dostignuća i sa njima povezane mjere u najširem smislu, a u daljim fazama rada na projektu biće nastavljene konkretne aktivnosti, sa odgovarajućim vremenskom okvirom, glavnim dostignućima i mjerama za svaku od usvojenih aktivnosti.

## PRILOG

### INICIJATIVA ZA IMPLEMANTACIJU CŽU

Savremena evropska politika cjeloživotnog učenja nastaje 70-tih godina dvadesetog vijeka. Brojne kritike školskog sistema zahtijevala su uklanjanje barijere između škole i ostalih segmenata društva, a posebno između škole i područja rada. Uporedo su afirmisani vanškolski oblici učenja i produžetak učenja nakon završetka školovanja. Takvo učenje i obrazovanje javilo se kao posljedica razvoja i potreba društva koje se sve više temelji na znanju. Socijalna, ekonomska i tehnološka obilježja takvog društva upravo zahtijeva učenje tokom cijelog života. Sadašnjoj koncepciji CŽU prethodila je višegodišnja rasprava o povezivanju oblika obrazovanja tokom cijelog života. Razvoj koncepcije neposredno je povezan sa raspravama u UNESCO-u, Vijeću Europe i OECD-u. Prvo su Vijeće Europe i Vijeće za kulturu izdvojili permanentno obrazovanje kao dobar odgovor na globalizaciju koji osigurava jednakost i participaciju, da bi Skupština UNESCO-a 1970. godine predložila da se CŽU prihvati kao poželjan oblik koji odgovara obrazovanju za novi humanizam (*učiti biti*), koji će građane osposobljavati za izgradnju boljeg svijeta.

#### Pojmovi

*Cjeloživotno (lifelong), permanentno (permanent), trajno (continuing) i povratno (recurrente)* obrazovanje se često prihvataju kao sinonimi koji se odnose na obezbjeđenje novih formi kod realizacije obrazovnih programa i/ili obrazovanja odraslih. Ipak, između tih termina postoje određene razlike.

Cjeloživotno obrazovanje se odnosi na obrazovanje i osposobljavanje tokom cijeloga života. Permanentno obrazovanje se više koristi kao značenje i za trajno i za povratno obrazovanja. Trajno obrazovanje se odnosi na proces stalnog obrazovanja od završetka nekog stepena redovnog, formalnog obrazovanja do kraja radnog vijeka. Povratno obrazovanje je modifikovani obrazovni sistem kako bi obrazovanje bilo dostupno svakom pojedincu tokom cijelog njegova života, tj. njegov povratak u školu nakon završenog obaveznog obrazovanja i određenog diskontinuiteta u obrazovanju.

Cjeloživotnim obrazovanjem obuhvata se i usklađuje obrazovanje i odgoj djece, mladih i odraslih, a trajnim obrazovanjem obuhvataju se samo oblici formalnog, neformalnog i informalnog učenja odraslih (prema načelu horizontalnog povezivanja).

Na kraju treba naglasiti da se pojam cjeloživotno učenje često zamjenjuje pojmom cjeloživotno obrazovanje, premda ta dva pojma nemaju potpuno isto značenje. Cjeloživotno obrazovanje obuhvata samo organizovano učenje. *Cjeloživotno učenje obuhvata širu koncepciju koja, pored organizovanog, uključuje i nenamjerno, neorganizovano i spontano sticanje znanja.*

## **Ciljevi CŽU**

*CŽU obuhvata sveukupne aktivnosti učenja koje se preduzimaju tokom života sa ciljem da se unaprijede znanja, vještine i kompetencije u vezi lične, građanske i društvene perspektive i/ili perspektive za zapošljavanje<sup>6</sup>. Dakle, CŽU obuhvata učenje u svim životnim dobima (od rane mladosti do starosti), u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno) i u kontinuiranom procesu za koji su motivisanost i rezultati pojedinca u određenom životnom razdoblju uslovljeni znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenim u mlađoj (ranijoj) životnoj dobi.*

Za CŽU se vezuju četiri osnovna, međusobno povezana cilja:

1. lično zadovoljstvo i razvoj,
2. građanska angažovanost,
3. zapošljavanje,
4. aktivno društvo.

Ovi ciljevi usmjeravaju pojedince na sticanje kompetencija od bitne važnosti za tri aspekta života:

- ličnog dokazivanja (ostvarenje) i razvoja tokom čitavog života (*kulturni kapital*); ključne kompetencije pojedincu moraju omogućiti ostvarivanje vlastitih individualnih ciljeva koje mu nameću njegovi interesi, aspiracije i želja da nastavi učenje tokom cijelog života;
- aktivne građanske svijesti za angažovanje i uključenost (*društveni kapital*); ključne kompetencije trebaju svakom pojedincu da omoguće da bude uključen u društvo kao aktivni građanin;
- sposobnost zapošljavanja (*ljudski kapital*); sposobnost svake osobe da na tržištu rada dobije pristojan posao;

---

<sup>6</sup>Kao<sup>1</sup>

CŽU se prepoznaje i kao veoma važan faktor za *aktivno društvo* jer pokreće inovacije, produktivnost i konkurentnost, doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika, kvalitetu rada, prihvataju principa jednakosti i otvorenog pristupa za grupe čiji obrazovni potencijal zahtijeva podršku.

## KOMUNIKE

### Konferencije evropskih ministara zaduženih za visoko obrazovanje, održane u Levenu i Luvenu na Nevi, 28-29. aprila 2009.

Ministri odgovorni za visoko obrazovanje u 46 zemalja Bolonjskog procesa sastali su se u Levenu i Luvenu na Nevi u Belgiji 28. i 29. aprila 2009. godine da razmotre napredak Bolonjskog procesa i utvrde prioritete za Evropski prostor visokog obrazovanja (EHEA) u narednoj deceniji.

**Učenje za budućnost** (narednu deceniju) kod visokog obrazovanja je za CŽU orjentisano na sljedeće prioritete:

1. Širenje učešća u visokom obrazovanju postiže se i cjeloživotnim učenjem *kao sastavnim dijelom naših obrazovnih sistema. CŽU je predmet načela javne odgovornosti*, tj. mora se obezbediti pristupačnost, kvalitet pružene usluge i javnost informacija. CŽU uključuje sticanje kvalifikacija, širenje znanja i razumijevanja, sticanje novih vještina ili lični razvoj. Ono podrazumeva da se kvalifikacije mogu sticati i fleksibilnim učenjem, koje obuhvata vanredno studiranje i studiranje uz rad.
2. *Sprovođenje politike CŽU zahtjeva snažno partnerstvo između vlade, institucija visokog obrazovanja, studenata, poslodavaca i zaposlenih.* Povelja o CŽU Asocijacije evropskih univerziteta daje korisne savjete za definisanje takvih partnerskih veza. Uspješne politike za CŽU sadrže osnovna načela i postupke za priznavanje ranijeg učenja na osnovu ostvarenih rezultata učenja bez obzira na to da li su znanje, veštine ili kompetencije bili stečeni formalnim ili neformalnim učenjem.
3. *Cjeloživotno učenje mora da ima podršku u vidu adekvatne organizacione strukture i finansiranja*, znači da bude podržano nacionalnom politikom i da sadrži informacije o praksi institucija visokog obrazovanja.
4. *Izrada nacionalnog okvira kvalifikacija važan je korak ka realizaciji cjeloživotnog učenja.* Cilj je da se pripremi i realizuje sopstvena certifikacija u odnosu na okvir kvalifikacija za Evropsku zonu visokog obrazovanja do 2012. godine. Za to je potrebna koordinacija rada na nivou EHEA a u vezi Evropskog okvira kvalifikacija za cjeloživotno učenje.

## **POVELJA EVROPSKIH UNIVERZITETA**

### **Obaveze univerziteta i vlada u vezi zaključaka Komunikea iz Luvena**

#### **Univerziteti se obavezuju da:**

1. Učvrste koncept širenja i pristup CŽU u svoje institucionalne strategije.  
Univerziteti će iskoristiti priliku da CŽU postave u svoje misije i strategije kao dio šire definicije izvrsnosti. Ovakav koncept je složen i mora biti potpuno i jasno planiran kao ključni aspekt razvijanja doprinosa univerziteta kulturi CŽU.

2. Obezbijedi obrazovanje i učenje raznovrsnoj populaciji polaznika.  
Evropski univerziteti će pozitivno odgovoriti na raznolike zahtjeve širokog spektra polaznika (uključujući i one koji već imaju neku višu školu, odrasle polaznike, profesionalce koji žele da poboljšaju svoje znanje zbog svog radnog mjesta, starije građane koji žele da zadovolje svoja kulturološka interesovanja i druge) za visok kvalitet i relevantno visoko obrazovanje tokom cijelog njihovog života.

Evropski univerziteti prepoznaju važan doprinos koji će razlike u studentskoj populaciji imati u oblasti razvoja kulture uspjeha i inovacija u institucijama i širem društvu i potrebu da se razmisli kako će različiti tipovi polaznika moći da djeluju jedni na druge u okruženju koje će podržati zajedničko učenje.

3. Programe učenja prilagodi da bi osigurali da oni budu osmišljeni tako da se učešće proširi i privuku odrasli polaznici.

Prilagodljivi i jasni načini učenja treba da budu dostupni svima koji uče, kako bi uspjeli u procesu visokog obrazovanja i to u bilo kom od njegovih različitih oblika. Osnovna odgovornost univerziteta je da osigura da kvalitet ove ponude bude uvijek na visokom nivou.

Evropski univerziteti prepoznaju raznolikost potreba polaznika i zato je njihova odgovornost da prilagode programe i da osiguraju ishode učenja u sistemu visokog obrazovanja i perspektivi usmjerenoj ka polazniku. Oni se takođe obavezuju da će ispoštovati svoj zadatak u promovisanju širenja učešća i nastavku obrazovanja.

4. Obezbijedi odgovarajuću profesionalnu orijentaciju, usmjeravanje i usluge savetovanja.  
Relevantna akademska i profesionalna orijentacija i usmjeravanje, kao i psihološko savjetovanje, treba da budu dostupni svim potencijalnim polaznicima kada je to neophodno. Ovakva podrška treba da bude prilagođena polaznicima svih godina, iz različitih socijalnih i kulturoloških slojeva društva.
5. Omogući priznavanje prethodnog učenja.  
Od ogromne je važnosti da univerziteti razviju sisteme za procjenu i priznavanje svih vidova prethodnog učenja/obrazovanja, kako bi svi koji imaju potencijal mogli da iskoriste prednosti visokog obrazovanja. Ovo je posebno važno u kontekstu CŽU u eri u kojoj se znanje usvaja u mnogo različitih formi i na mnogo različitih mjestima.
6. Uključi cjeloživotno učenje u kulturu kvaliteta  
Evropski univerziteti su preduzeli krupne korake u razvijanju interne kulture kvaliteta, preuzimajući na sebe obezbjeđenje kvaliteta kao svoju primarnu odgovornost. Zbog povećanja broja polaznika različitih profila, okvir za kulturu kvaliteta će se evolutivno prilagođavati da bi se obezbijedila podrška odgovarajućih službi polaznicima koji predstavljaju ciljnu grupu.
7. Jača veze između istraživanja, poučavanja i inovacija u perspektivi CŽU.  
Univerzitetska istraživanja i ciljevi inovacija mogu da budu pojačani kroz strategije CŽU, a i specifičan doprinos univerziteta CŽU treba da bude podržan kroz istraživanja. Istraživači čije lične potrebe za edukacijom konstantno evoluiraju takođe treba da budu priznati kao dobar primjer CŽU zbog stalne potrebe za dopunjavanjem znanja koje zahtijeva razvoj tržišta. CŽU može takođe biti izvor novih istraživanja, metodologija i tema.
8. Utvrdi reforme za promovisanje fleksibilnog i kreativnog okruženja za sve studente.  
Pri stvaranju Evropskog prostora visokog obrazovanja i istraživanja, evropski univerziteti se nalaze na putu glavne reforme u kojima studenti zauzimaju centralnu poziciju. Univerziteti sada imaju potrebu da iskoriste potencijale ovih reformi i njihove alate (ECTS,

Dodatak diplomi, evropske standarde i smernice za obezbjeđenje kvaliteta, okvire kvalifikacija), i da ubrzaju razvoj kreativnog okruženja CŽU čime se omogućava velika raznolikost polaznika i time se odgovara na zahtjeve društvene potrebe modernizacije visokog obrazovanja. Potpuna integracija mjera CŽU u misiju univerziteta je osnova za potpješivanje kreativnosti i inovacija.

9. Unaprijedi partnerstvo na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou radi obezbjeđivanja primamljivih i odgovarajućih programa.

Što se tiče CŽU, određivanje odgovarajuće potrebne edukacije ne može biti sprovedeno od strane samih institucija. Potreba za strukturiranim partnerstvima u domenu edukativnih institucija, poslodavaca, udruženja zaposlenih (sindikata), kao i drugih zainteresovanih strana je od vitalnog značaja, ako se ova mjera pokaže kao odgovarajuća, prilagodljiva i inovativna.

10. Djelatnost institucija bude uzor za CŽU

Univerziteti ne služe samo za obezbjeđivanje visokog obrazovanja i istraživanja, već predstavljaju i značajne poslodavce. Zato imaju potencijal da se ponašaju kao uzori u društvu, pružanjem mogućnosti CŽU za sopstveni kadar, bilo da se to odnosi na akademsko, administrativno, tehničko ili pomoćno osoblje. Takođe treba da budu ključni činioци u lobiranju za razvoj koherentne nacionalne politike CŽU.

Evropski univerziteti nijesu u mogućnosti da sprovedu ove mjere bez zajedničkog djelovanja vlade i regionalnih partnera jer je potrebno obezbijedili odgovarajuće zakonske uslove i finansiranje. Sljedeće mjere se očekuju od vlade, kako bi se osiguralo odgovarajuće okruženje da bi univerziteti mogli da razviju načine koji će doprinijeti razvoju koncepta CŽU.

**Vlada se obavezuje da:**

1. Prizna doprinos univerziteta konceptu CŽU kao važnom benefitu za pojedince i društvo.

Od vlade se očekuje da se postara da univerziteti budu vrednovani za učešće u konceptu CŽU, i da to ne bude shvaćeno kao manji dodatak već postojećim ulogama univerziteta. To je glavna kulturna promjena

koja predstavlja odgovor na potrebe brzog razvoja društva CŽU, dugoročne zahtjeve tržišta rada i uslovljava značajna finansijska ulaganja.

2. Promoviše društvenu jednakost i inkluzivno obrazovanje.

Vlada treba da uloži napore da dostignuća CŽU budu vrednovana od strane pojedinaca, javnosti, privatnih preduzetnika i drugih učesnika, i da se kultura učenja tokom cijelog života shvati kao zajednički društveni cilj. Građanima moraju da budu pružene informacije o tome kako da dođu u priliku za programe CŽU, a evropski univerziteti moraju da imaju podršku da bi se osiguralo da takve prilike budu otvorene za sve koji imaju potencijal da iskoriste visoko obrazovanje u odgovarajućem trenutku njihovog života.

3. Uključi ciljeve CŽU u zadatke i poslove nacionalnih agencija za obezbjeđenje kvaliteta.

Većina zemalja razvila je sisteme obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja koji imaju glavni uticaj na samu prirodu usvojenih programa. Neophodno je posvetiti pažnju pitanjima CŽU u procesu obezbjeđenja kvaliteta, da bi ono bilo prepoznato kao nacionalni prioritet.

4. Podržava razvoj odgovarajućih službi za profesionalno usmjeravanje i savjetovanje.

Za sve polaznike, profesionalno akademsko savjetovanje, služba za profesionalnu orijentaciju i socijalne službe su osnova za uspješno pronalaženje puta kroz mjere koje će univerzitete učiniti još fleksibilnijim, a posebno je važna za pojedince za koje postoji rizik da ne završe program visokog obrazovanja i koji imaju slabu podršku porodice, prijatelja i kolega. Bez obzira na to da li se službe nalaze u okviru ili van institucija visokog obrazovanja, vlada je u obavezi da obezbijedi visoko profesionalne standarde. Vlada takođe treba da obezbijedi da su usluge profesionalne orijentacije, karijere i savjetovanja povezane sa procesom CŽU da bi se obezbijedila kontinuirana podrška građanima svih obrazovnih nivoa. Ova podrška treba da bude odgovarajuća za studente svih životnih dobi, kao za i studente sa različitim socijalnim i kulturnim porijeklom.

5. Prizna prethodno učenja/obrazovanje

Na vladi je odgovornost da podrži i motiviše sve institucije da priznaju sve forme prethodnog učenja. Ovaj zahtjev trebalo bi da bude olakšan mjerom koja se tiče odgovarajućeg podsticaja za institucije i obezbeđivanja potpune integracije prethodnog učenja u okvir kvalifikacija.

6. Ukloni specifične zakonske prepreke koje sprečavaju potencijalne polaznike da se vrate visokom obrazovanju.

Vlada treba da obrati pažnju na sistemske prepreke koje obeshrabruju mnoge potencijalne polaznike da iskoriste prilike koje im pruža CŽU. Ovo znači da treba da osigura socijalnu prava, uklanja nesigurnost radnih prava, nedostatak finansijske podrške za doživotno učenje i gubitka penzijskih doprinosa tokom perioda studiranja.

7. Obezbijedi samostalnost i razvijanje podsticaja za CŽU.

Na vladi je odgovornost da obezbijedi da univerziteti imaju dovoljno samostalnosti da razviju svoje sopstvene odgovore na izazove CŽU i da sami odluče o uslovima za prijem, ali takođe i podsticaje kao što je nagrada za bavljenje ovom ključnom misijom. Glavni napredak u razvoju CŽU može da se desi samo u slučaju podsticanja takve vrste autonomije.

8. Potspiješi partnerstvo na regionalnom nivou uključivanjem lokalnih vlasti, zaposlenih i agencija.

Evropski regioni i regionalne agencije za razvoj, lokalni zaposleni kao i organizacije poslodavaca (unije) imaju veliku ulogu u svemu što donosi korist CŽU. Regionalna partnerstva sa institucijama visokog obrazovanja i društvena partnerstva moraju da budu ojačana zbog činjenice da su od vitalne važnosti za uspješno planiranje i uspostavljanje službi za CŽU.

9. Informiše i ohrabri građane da iskoriste prednosti doživotnog učenja koje univerziteti pružaju.

Kao ključni faktor za implementaciju strategije CŽU, vlada ima posebnu odgovornost da obezbijedi da građani budu informisani i

svjesni različitih i raznovrsnih mogućnosti koje univerziteti pružaju kroz CŽU.

10. Da budu institucije koje služe kao uzor za doživotno učenje.

Kao i univerziteti, vlada može da uredi standarde u društvu tako što će se ponašati kao uzor politike koju zastupa. Vlada treba da ohrabri javni sektor da profitira u domenu CŽU koje pružaju univerziteti i drugi provajderi.