



Crna Gora

**DECENIJA  
OBNOVE  
NEZAVISNOSTI  
HILJADU GODINA  
DRŽAVNOSTI  
2016**



**Da je vječna Crna Gora**

*Vlada Crne Gore  
Ministarstvo prosvjete*

**STRATEGIJA  
RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA U CRNOJ GORI  
(2016–2020)**

Podgorica, jul 2016.

## SADRŽAJ:

UVOD .....	3
Trenutno stanje .....	3
Obezbjeđenje kvaliteta .....	5
Model studija.....	5
Ljudski resursi na ustanovama visokog obrazovanja .....	6
Usklađenost upisne politike sa potrebama tržišta rada.....	7
Istraživanje i doktorsko obrazovanje.....	8
Služenje društvu i internacionalizacija .....	9
Finansiranje visokog obrazovanja .....	10
Implementacija principa Bolonjske deklaracije.....	11
MISIJA.....	13
CILJEVI STRATEGIJE RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA.....	13
Cilj 1: Unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja i stvaranje konkurentnog kadra .....	14
Cilj 2: Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada .....	22
Cilj 3: Unapređenje naučnoistraživačkog rada i povećan nivo učešća u EU projektima .....	25
Cilj 4: Internacionalizacija visokog obrazovanja .....	29
Cilj 5: Cjeloživotno obrazovanje .....	32
Cilj 6: Uspostavljanje održivog modela finansiranja.....	35
Praćenje realizacije Strategije razvoja visokog obrazovanja 2016-2020.....	35

## UVOD

Strateški cilj Crne Gore je razvijanje efektivnog i kvalitetnog sistema visokog obrazovanja i istraživanja, koji će pospješiti društveni i ekonomski razvoj crnogorskog društva, kao društva sa ravnopravnim mogućnostima za sve, u skladu sa principima slobode i demokratije.

Dostizanje navedenog cilja podrazumijeva sprovođenje velikog broja mjera i aktivnosti koje će doprinijeti unapređenju kvaliteta u visokom obrazovanju, odživom i stabilnom finansiranju visokog obrazovanja, adekvatnijem odgovoru potrebama tržišta rada, većem stepenu internacionalizacije, jačanju istraživačke komponente visokog obrazovanja, jačanju uloge visokog obrazovanja u razvoju društva i stvaranju konkurentnog i kompetentnog kadra. To će, takođe, uticati na promjene kod samih ustanova visokog obrazovanja i njihovu organizaciju u smislu nastave, resursa i jačanja sistema za obezbjeđenje kvaliteta.

Institucije visokog obrazovanja svoju ulogu prepoznaju u kontinuiranom doprinosu emancipaciji crnogorskog društva, očuvanju i afirmaciji tradicionalnih, identitetskih i drugih vrijednosti i savremenih strateških stremljenja Crne Gore.

Misija i ciljevi strategije su usklađeni sa strateškim dokumentima EU, kao što su Strategija Evropa 2020, Promišljanje obrazovanja, Modernizacija visokog obrazovanja i dr.

### **Trenutno stanje**

U okviru projekta „Visoko obrazovanje i istraživanje za inovacije i konkurentnost“ koji realizuju Ministarstvo prosvjete i Ministarstvo nauke, a finansira se iz kredita Svjetske banke, tokom 2014. godine sprovedena je eksterna evaluacija ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

Evaluaciju je sproveo tim nezavisnih međunarodnih eksperata koje je angažovala Evropska asocijacija univerziteta (EUA) u okviru Programa za institucionalnu evaluaciju (IEP). Proces eksterne evaluacije je trajao godinu dana, a kao rezultat procesa dobili smo deset pojedinačnih izvještaja za ustanove visokog obrazovanja i cjeloviti, integrisani, izvještaj o sistemu visokog obrazovanja u Crnoj Gori, u kojem su identifikovani problemi i izazovi zajednički za cijeli visokoobrazovni sektor.

U procesu evaluacije fokus je bio na sljedećem:

- upravljanje ustanovama visokog obrazovanja;
- strateško planiranje i interno obezbjeđenje kvaliteta;
- ispunjavanje misije ustanova;

- istraživački rad;
- služenje zajednici;
- internacionalizacija;
- sistem tri ciklusa visokog obrazovanja;
- odnos broja akademskog osoblja i studenata (broj studenata po nastavniku);
- integracija praktične nastave, odnosno prakse na akademskim i primijenjenim studijskim programima; i
- kvalitet doktorskih studija, uključujući organizacione aspekte.

Evaluacijom je obuhvaćeno deset ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori: Univerzitet Crne Gore, Univerzitet Donja Gorica, Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovnu ekonomiju, Bar, Fakultet za poslovni menadžment - Bar, Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku - Berane, Fakultet za biznis i turizam - Budva, Fakultet za menadžment - Herceg Novi, Fakultet za državne i evropske studije - Podgorica i Fakultet za mediteranske poslovne studije - Tivat, na kojima studira 24.927 studenata.

**Tabela 1: Ustanove koje su bile predmet eksterne evaluacije**

Naziv ustanove	Vrsta	Status	Broj studenata
<b><i>Bar</i></b>			
Fakultet za poslovnu ekonomiju	Fakultet	Privatni	190
Fakultet za poslovni menadžment	Fakultet	Privatni	442
<b><i>Berane</i></b>			
Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku	Fakultet	Privatni	168
<b><i>Budva</i></b>			
Fakultet za biznis i turizam	Fakultet	Privatni	165
<b><i>Herceg Novi</i></b>			
Fakultet za menadžment	Fakultet	Privatni	310
<b><i>Podgorica</i></b>			
Univerzitet Donja Gorica	Univerzitet	Privatni	1.600

Univerzitet Mediteran	Univerzitet	Privatni	1.375
Univerzitet Crne Gore	Univerzitet	Javni	20.229
Fakultet za državne i evropske studije	Fakultet	Privatni	120

### ***Tivat***

Fakultet za mediteranske poslovne studije	Fakultet	Privatni	328
---	----------	----------	-----

## **Obezbjeđenje kvaliteta**

Obezbjeđenje kvaliteta promovise se kao ključna poluga održivosti i unapređenja Evropskog prostora visokog obrazovanja. Ministri za visoko obrazovanje usvojili su 2005. godine *Standarde i smjernice za obezbjeđenje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja*<sup>1</sup>(ESG), čime je obezbijeđen dalji podsticaj i date smjernice za razvoj kako eksternog, tako i internog obezbjeđenja kvaliteta.

Obezbjeđenje kvaliteta obuhvata akreditaciju, samoevaluaciju i reakreditaciju. Akreditacija je postupak ocjene kvaliteta studijskog programa i njegove usklađenosti sa profesionalnim potrebama i usvojenim standardima, koju sprovodi komisija koju, sa utvrđene liste eksperata, imenuje Savjet za visoko obrazovanje.

Eksternu evaluaciju ustanove sprovodi međunarodno priznata akreditovana agencija za obezbjeđivanje kvaliteta, po odluci Ministarstva, uz mišljenje Savjeta. Na osnovu izvještaja o samoevaluaciji i sprovedenog postupka evaluacije agencija priprema izvještaj o reakreditaciji i dostavlja Savjetu za visoko obrazovanje. Savjet, na osnovu pozitivnog izvještaja inostrane akreditacione agencije o reakreditaciji, izdaje sertifikat o reakreditaciji ustanove.

Vrlo važan segment unapređenja kvaliteta je sprovođenje postupka samoevaluacije kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada na kraju svake studijske godine. Postupak samoevaluacije sprovodi sama ustanova. U postupku samoevaluacije vrši se anketiranje studenata na svim nivoima, najmanje dva puta godišnje o studijskim programima, nastavi, uslovima i radu akademskog osoblja. Ankete su, uglavnom, usmjerene na nastavu, tj. na učinak predavača više nego na ocjenu studenata o sopstvenom angažovanju i posvećenosti učenju.

<sup>1</sup>Vidi: [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf)

## Model studija

Na svim ustanovama visokog obrazovanja uspostavljen je sistem od tri ciklusa u skladu sa Bolonjskom deklaracijom, pri čemu postdiplomske studije specijalističke odstupaju od navedenog modela. Postdiplomske specijalističke studije odnosno stepen specijalista koji se stiže završetkom istih je zaostavština iz doba bivše Jugoslavije, kada su osnovne studije trajale minimum četiri godine.

U Crnoj Gori se trogodišnje Bečelor studije često percipiraju kao nekompletno i nezaokruženo obrazovanje pa se iz tog razloga najveći broj studenata opredjeljuje za nastavak obrazovanja na postdiplomskim specijalističkim studijama. Nakon završenih specijalističkih studija veoma mali broj studenata nastavlja obrazovanje na magistarskim studijama. Postojanje postdiplomskih specijalističkih studija, odnosno dvostepenog modela postdiplomskih studija je, više puta, i od strane eksternih evaluatora u procesima akreditacije crnogorskih univerziteta, okarakterisano kao specifičnost, odnosno kao netipično i u tom smislu je data preporuka da se model studiranja uskladi sa dominantnim modelom u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Postojanje specijalističkih studija nije u skladu sa trocikličnim Bolonjskim sistemom. Specijalističke studije, odnosno kvalifikaciju koja se stiže njihovim završetkom, favorizuju poslodavci koji smatraju da se završetkom trogodišnjih studija ne stiže dovoljno znanja potrebnog za obavljanje konkretnog posla. IEP tim za eksternu evaluaciju je utvrdio da postoje naznake da bi poslodavci u privatnom sektoru, možda, bili spremni da bolje prihvate studente koji imaju diplomu o završenim trogodišnjim studijama pod uslovom da su tokom studiranja stekli i određena praktična znanja i unaprijedili tzv. meke vještine, dok su poslodavci iz javnog sektora po ovom pitanju mnogo rezervisaniji. Dijalog između poslodavaca i ustanova mogao bi da rezultira boljom usklađenošću sadržaja programa i potreba tržišta rada.

Priprema studenata za tržište rada podrazumijeva praktičan rad, stažiranje u preduzećima, promovisanje vannastavnih aktivnosti, part-time angažovanje lica u nastavi koja su profesionalno zaposlena u privatnom ili javnom sektoru, angažman poslodavaca u svojstvu predavača, konsultacije sa nadležnim tijelima i drugim zainteresovanim stranama u izradi studijskog programa itd.

Evidentno je da praktični dio studijskog programa korespondira sa skromnim brojem od svega tri ECTS-a kredita. U najvećem broju slučajeva stažiranja nijesu strukturisana, niti se formalno ocjenjuju, a pristup samom stažiranju ne fokusira se na očekivani rezultat. Takođe, u određenom broju slučajeva studenti moraju sami da se snalaze za obavljanje stažiranja, pri čemu se ne vode time da li je odabrano mjesto za stažiranje kao i sadržaj stažiranja integrisano u sami studijski program.

Stažiranje bi trebalo da traje dva do tri mjeseca, pri čemu bi institucija u kojoj se obavlja stažiranje bila u obavezi da izda potvrdu o obavljenom stažiranju.

### **Ljudski resursi na ustanovama visokog obrazovanja**

Utvrđivanje odnosa broja studenata i broja osoblja je od izuzetnog značaja. Kroz samoevaluacione izvještaje ustanove su dostavile da je ovaj odnos između 1:16 i 1:83.

Evidentno je da se veliki broj ustanova oslanja na kadar gostujućih profesora iz Crne Gore i inostranstva. Gostujući profesori su studentima dostupni kroz lične kontakte ili putem elektronske pošte. Oslanjanje na gostujuće predavače uzrokuje zakazivanje predavanja i ispita u zavisnosti od dostupnosti profesora, zakazivanja časova u kratkom vremenskom roku, sedmično objavljivanje informacija o zakazanim časovima, viščasovno čekanje studenata na usmenim ispitivanjima, angažman asistenata u nastavi i mentorskom radu sa studentima. Zaposleni u crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja, uglavnom, ili u potpunosti, angažovani su na realizaciji nastavnih aktivnosti.

Opterećenje nastavnika, odnosno broj predmeta na kojima su angažovani je često istican kao problem koji utiče na kvalitet nastave, a time i kvalitet znanja koji studenti stižu. Ustanova je u obavezi da obezbijedi ukupan broj nastavnika dovoljan da pokrije ukupan broj časova nastave na studijskim programima koje realizuje, tako da nastavnik ostvaruje prosječno propisani broj časova aktivne nastave godišnje, uz poštovanje propisa.

### **Usklađenost upisne politike sa potrebama tržišta rada**

Upisnu politiku u visokom obrazovanju u Crnoj Gori karakteriše nedovoljna saradnja između ključnih aktera, odnosno samih ustanova visokog obrazovanja, ministarstava, Zavoda za zapošljavanje, poslodavaca i drugih relevantnih institucija. Postojeća saradnja je samo formalna. Primarni nedostatak upisne politike je u tome što se ona, najvećim dijelom, rukovodi kadrovskim i materijalnim uslovima same ustanove, a manje potrebama tržišta rada i politikom privrednog razvoja sredine u kojoj djeluje.

Upisna politika ne uzima u obzir, u dovoljnoj mjeri, stopu nezaposlenosti između svršenih studenata različitih disciplina i potrebe za visokoobrazovanim kadrovima, što za posljedicu ima neadekvatno planiranje upisa i stvaranje suficita neproizvodnih kadrova na tržištu rada. Obrazovna politika koja nije koncipirana tako da reguliše, u skladu sa potrebama tržišta rada, broj i vrste kvalifikacija budućih generacija studenata, ima za ishod stvaranje dugoročnog problema nezaposlenosti. Slične probleme imaju i druge zemlje, a sredstva koja koriste za sprečavanje ove pojave se razlikuju. Postoje mišljenja da je za rješavanje ovog problema dovoljno sprovesti restriktivnu upisnu politiku, a pojedine programe realizovati periodično (npr. svake četiri godine) ili i jedno i drugo.

Analize tržišta rada<sup>2</sup> su pokazale da presudni faktori kojima se mladi rukovode prilikom upisa, odnosno izbora studijskih programasa mogućnost zapošljavanja nakon završenih studija (45%), zainteresovanost za određenu oblast koja se izučava na fakultetu (44%), finansijske mogućnosti (28%), dok oko 25% smatra da veliki uticaj na izbor programa vrši sredina, odnosno porodica i prijatelji.

Kvalitet visokog obrazovanja u Crnoj Gori je, po mišljenju poslodavaca, na zadovoljavajućem nivou, iako se procjenjuje kao nešto slabiji u odnosu na obrazovanje u drugim zemljama, prije svega, zbog radnog iskustva koje imaju diplomirani studenti van Crne Gore, kao i lakšeg, bržeg i boljeg uklapanja urealno radno okruženje. Poslodavci su mišljenja da studenti koji stiču diplome van Crne Gore imaju bolje komunikacione vještine, više samopouzdanja, lakše rješavaju konflikte, imaju sposobnost timskog rada i druge vještine. Mišljenja poslodavaca o tome da li je visokoobrazovni sistem Crne Gore bolji ili gori u poređenju sa stanjem prije 10 godina su, uglavnom, podijeljena. Poslodavci smatraju da ustanove u nedovoljnoj mjeri obezbjeđuju studentima praktična znanja i vještine relevantne za obavljanje posla. Najveće povjerenje u sistem obrazovanja u Crnoj Gori imaju poslodavci iz sektora usluga, javnih službi, obrazovanja i industrije.

Prepoznavši značaj sticanja praktičnih znanja u Crnoj Gori se već četvrtu godinu zaredom sprovodi Program stručnog osposobljavanja lica sa stečenim visokim obrazovanjem. Osnovni razlog za pokretanje vladinog programa je pružanje podrške mladima sa visokim obrazovanjem i bez radnog iskustva da, kroz devetomjesečni proces osposobljavanja, steknu znanja, vještine i kompetencije za samostalno obavljanje posla, a povezivanjem sa poslodavcima da mogu lakše doći do zaposlenja. Kroz devetomjesečno stručno osposobljavanje korisnici imaju naknadu u neto iznosu od 50% prosječne neto zarade u Crnoj Gori u prethodnoj godini.

U prošloj godini sprovedena je analiza ponude i tražnje za visokoškolicima u periodu 2012-2015. godina, koja je pokazala sljedeće:

Kod skoro svih zanimanja sa visokim obrazovanjem ponuda, nominalno posmatrajući, prevazilazi tražnju, a samo kod nekoliko njih tražnja je veća od ponude (kod zanimanja iz oblasti rudarstva, elektromehaničara, elektroničara, geodeta, nastavnika prirodno matematičke struke, veterinarara i farmaceuta), ali su te razlike, nominalno posmatrajući, u odnosu na one sa iskazanim suficitimaznatno niže.<sup>3</sup>

Ponuda, tražnja i zapošljavanje, nominalno posmatrajući, najveće je kod grupe zanimanja: vaspitača i nastavnika društveno-humanističkih oblasti gdje je taj odnos bio 2.869 : 989 : 728, ekonomista 2.846 : 775 : 566; menadžera i organizatora 2.142 : 121 : 281; pravnika 2.010 : 614 : 294 i društveno-humanističkih zanimanja 1.330 : 189 : 176 itd.

---

<sup>2</sup> Studija o potrebama tržišta rada u oblasti visokog obrazovanja, februara 2014. godine.

<sup>3</sup> Kod visokog obrazovanja iskazana ponuda u 2015. godini je u odnosu na 2014. bila za 6,3% veća (18.972 : 17.850), prijavljena tražnja za 4,8% niža (5.505 : 5.785), a evidentirano zapošljavanje za 9,4% veće (3.480 : 3.182).



Ovegrupe zanimanja čine preko 50% ukupno nominalno iskazane ponude i tražnje, najveće je evidentirano zapošljavanja visokoškolaca u 2015. godini, a i najviše je novoprijavljenih na evidencije Zavoda iz sistema obrazovanja. Kod navedenih grupa zanimanja su, u 2015. godini, iskazani nominalno najveći suficiti u odnosima ponude i tražnje (ponuda je veća od tražnje). Tako je kod ekonomista bio 2.071, menadžera i organizatora 2.021, vaspitača i nastavnika društveno-humanističkih oblasti 1.880, pravnika 1.396, a kod društveno-humanističkih zanimanja 1.141. Najnepovoljniji relativan odnos između tražnje i ponude, kod ovih zanimanja, je kod menadžera i organizatora gdje tražnja čini svega 5,6% ponude, a znatno je povoljniji kod vaspitača i nastavnika društveno-humanističkih oblasti gdje čini 34,5%. Kod tih zanimanja je nepovoljniji, odnosno povoljniji odnos između zapošljavanja i ponude i evidentiranog zapošljavanja i broja novoprijavljenih na evidencije Zavoda iz sistema obrazovanja.

Tražnja je kod nekoliko grupa zanimanja-područja rada u 2015. godini bila veća od prijavljene ponude tj. prisutan je deficit u tom odnosu. Tako je najveći deficit iskazan kod nastavnika prirodno-matematičke struke gdje je odnos ponude i tražnje bio 139 : 299, a nominalno je znatno niži bio kod: veterinara 6 : 17, nastavnika tehničko-tehnološke struke 5 : 16, elektroničara 44 : 66, farmaceuta 94 : 96, kod zanimanja telekomunikacija 11:16 itd. Visok rast ponude visokoškolaca ostvarivan u proteklih nekoliko godina (u 2015. god. je za 6,3% je veća u odnosu na 2014. godini, a 2,4 puta veća u odnosu na 2008 godinu) rezultat je porasta produkcije iz sistema visokog obrazovanja. Tako se Zavodu za zapošljavanje u toku 2015.godine iz tog sistema prijavilo 3.368 lica, u 2012. godini 3.210, a u u 2008. godini 1.345 lica. To je posljedica, prije svega, povećavanja broja srednjoškolaca koji se upisuje na visokoobrazovne ustanove (od oko 7.500 svršenih srednjoškolaca u školskoj 2014/15. njih preko 70%) što je, iz godine u godinu, rezultiralo povećanjem broja diplomiranih visokoškolaca<sup>4</sup>.

Nominalno, najveći porast visokoškolaca prijavljenih Zavodu za zapošljavanje u periodu 2008-2015. godina bio je kod grupe zanimanja ekonomista (sa 243 na 561), vaspitača društveno-humanističke oblasti (sa 194 na 264) pravnika (186 na 390), menadžera i organizatora (sa 154 na 298), društveno-humanističkih zanimanja (sa 65 na 281), zanimanja računarske tehnike (sa 65 na 139), medicinara (sa 47 na 147), zanimanja turizma i ugostiteljstva (sa 18 na 132) zanimanja odbrane, bezbjednosti i zaštite (sa 27 na 131), itd.

### **Istraživanje i doktorsko obrazovanje**

Univerzitet Crne Gore je ustanova koja raspolaže sa najviše kapaciteta za značajnija istraživanja. Kako bi se dostigao međunarodni nivo istraživanja, u neposrednoj budućnosti neophodno je aktivnosti na svim ustanovama usmjeriti ka izgradnji kapaciteta.

---

<sup>4</sup> Analiza ponude, tražnje i zapošljavanja na tržištu rada u Crnoj Gori, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, mart 2016. godine

Istraživačke aktivnosti ograničene su nedostatkom osnovnih finansija, što je u velikoj mjeri posljedica modela finansiranja ustanova visokog obrazovanja koji je usmjeren na nastavu. Neophodno je da finansijski resursi budu opredijeljeni oblastima u kojima postoji potencijal za razvoj izvrsnosti, ili oblastima koje se smatraju značajnim za razvoj crnogorskog društva. Evidentna je potreba da se izgradi i održi infrastruktura poput laboratorija i biblioteka, kao i obezbjeđenje pristupa međunarodnim časopisima.

Univerzitet Crne Gore, Univerzitet Donja Gorica i Univerzitet Mediteran, kao ustanove koje imaju status univerziteta, imaju pravo da realizuju doktorske studije. Doktorske studije su obima 180 ECTS kredita, od čega se 60 ECTS kredita odnosi na početnu obuku i predmete, a 120 kredita za istraživanje. Od doktoranata se očekuje da objave dva članka u časopisu sa SCI liste i odbrane doktorsku disertaciju.

Dobra istraživačka obuka čini osnovnu komponentu izgradnje istraživačkih kapaciteta, ali ona u isto vrijeme zahtijeva kritičnu masu istraživača i inkluzivni istraživački ambijent u kojem se doktoranti smatraju kolegama istraživačima i profesionalcima. Navedeno predstavlja izazov, budući da su istraživačke aktivnosti prilično rijetke, a doktoranata ima veoma malo. Postoji tijesna veza između potrebe da se izgrade istraživački kapaciteti u crnogorskom sistemu u cjelini, i razvoja dokorskog obrazovanja. Crnogorski doktori nauka su budući stručni istraživači koji obuku treba da završe u adekvatnim istraživačkim uslovima. Za prevazilaženje ovog izazova biće potrebna dugoročna zajednička strategija u kojoj je doktorsko obrazovanje ključni element.

U mnogim evropskim državama doktorske škole imaju značajnu ulogu u obezbjeđenju uslova za profesionalni razvoj i mobilnost doktoranata, kao i u omogućavanju unapređenja kvaliteta i rukovođenja dokorskog obrazovanja. Crnogorski univerziteti bi mogli da obogate znanje na osnovu ovih iskustava, prilagođavajući ih svojim uslovima. Takođe se čini produktivnim da se aktivnosti dokorskih škola povežu sa izgradnjom istraživačkih kapaciteta. Praksa objavljivanja članaka u časopisima na SCI listi mogla bi biti realna (a nekad i zahtijevana) u nekim disciplinama, ali generalno gledano, disertacija i njena odbrana, same po sebi, trebalo bi da budu adekvatna potvrda da je doktorant sproveo istraživanje na onom nivou ozbiljnosti i originalnosti koji se očekuje u toj disciplini.

### **Služenje društvu i internacionalizacija**

Ustanove visokog obrazovanja imaju važnu ulogu u prevazilaženju nekih izazova sa kojima se crnogorsko društvo susrijeće u cjelini budući da su odgovorne za obrazovanje i obuku više od 50% jedne generacije. Ustanove imaju ulogu u regionalnom razvoju, razvijaju transfer tehnologija, uključujući i one oblasti u kojima je evidentno raseljavanje stanovništva.

Cjeloživotno učenje je u najvećem dijelu nedovoljno razvijeno, a razumijevanje ovog koncepta i njegove važnosti prilično nedosljedno. Tamo gdje strategije cjeloživotnog učenja postoje nedostaje njihovo sprovođenje. I pored toga, pojedine ustanove uspješno učestvuju u organizaciji skupova i debata za civilno društvo, što je praksa vrijedna hvale.

Univerzitet Crne Gore ima nekoliko kampus ustanova širom države, uključujući i oblasti kojima prijeti raseljavanje stanovništva. Postojanje ustanova visokog obrazovanja, naročito na sjeveru Crne Gore, tumači se kao odgovor na rizik raseljavanja stanovništva, s postojanjem bojazni da kvalitet uslova u kojima se realizuje nastava i sama nastava nijesu na nivou uslova organizacionih jedinica čije je sjedište u Podgorici.

U narednom periodu potrebno je više raditi na unapređenju transfer tehnologija između univerziteta i privatnih preduzeća, jer su aktivnosti u ovoj oblasti prilično niskom nivou (npr. univerzitet ustupa svoju opremu ili čak ima laboratorije koje su akreditovane za pružanje određenih usluga privatnim preduzećima). Ove aktivnosti donose izvjestan dodatni prihod fakultetima, premda ne na nivou koji bi mogao da nadomjesti cjelokupan nedostatak sredstava. Neke od privatnih ustanova se angažuju u pružanju konsultantskih usluga. Iako su takve aktivnosti korisne za uspostavljanje mostova prema privatnom sektoru, potrebno je razmotriti komparativne prednosti pružanja takvih usluga direktno od ustanove ili preko „spin-off” kompanija.

Internacionalizacija sve više postaje strateški prioritet za evropske ustanove visokog obrazovanja. Stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja tek je jedna od manifestacija šireg trenda razvoja međunarodne prepoznatljivosti uspostavljanjem veza sa evropskim i vanevropskim ustanovama. Navedene veze omogućavaju ustanovama da unaprijede i promovišu kvalitet svoje nastave i istraživačke aktivnosti.

### **Finansiranje visokog obrazovanja**

Sadašnji model finansiranja pokazuje svoja jasna ograničenja s obzirom na to da se kombinuju elementi direktnog finansiranja Univerziteta Crne Gore i elementi indirektnog finansiranja određenog brojem studenata koji imaju pravo na stipendije i studentske kredite. Primjena ovakvog modela, sa stanovišta efektivnosti, efikasnosti i ravnopravnosti, ne obezbjeđuje dovoljno sredstava za Univerzitet Crne Gore i ne daje podsticaj za ostvarenje boljih rezultata, te ne uspijeva da finansira većinu crnogorskih studenata.

Najveći dio direktnog finansiranja od strane države upućeno je Univerzitetu Crne Gore, što se određuje na osnovu trendova u prošlosti i broja studenata koje finansira država. Iznos koji Univerzitet dobija svake godine odražava dugogodišnju posvećenost Vlade razvoju Univerziteta Crne Gore, kao glavne ustanove visokog obrazovanja i istraživanja u zemlji. Sredstva koja se prenose Univerzitetu tradicionalno pokrivaju troškove zarada akademskog i administrativnog osoblja, što je ovlaš povezano sa standardnim odnosom broja studenata po nastavniku, kao i osnovne investicione

troškove. Opredijeljena budžetska sredstva ne uključuju osnovno finansiranje istraživačkih aktivnosti Univerziteta, čak ni troškove edukovanja doktoranata.

U domenu indirektnog finansiranja, Ministarstvo prosvjete nudi sveobuhvatan paket pomoći za studente, koji se sastoji od stipendija za najbolje studente i studentskih kredita. Postojanje sistema dodjele studentskih kredita samo po sebi je pozitivno, ali bez obzira na tu činjenicu isti je neophodno nadograditi.

Od ukupnog broja studenata na Univerzitetu Crne Gore, 21% studenata se finansira iz Budžeta, odnosno imaju status budžetskih studenata, dok ostali plaćaju školarinu iz sopstvenih sredstava i imaju status samofinansirajućih studenata. Ekspert, koji je bio angažovan na izradi analize mogućih modela finansiranja visokog obrazovanja, je naveo da državni univerzitet funkcioniše više kao subvencionirani privatni univerzitet. Na Univerzitetu Crne Gore sredstva se raspoređuju u skladu sa Kolektivnim ugovorom. Ovim ugovorom sredstva se raspoređuju na osnovu nastavnih aktivnosti. Budući da su sredstva prilično mala, nedostajuća sredstva nadoknađuju se kroz školarine samofinansirajućih studenata, što, u krajnjem, može imati negativan uticaj na odnos broja zaposlenih i broja studenata. Pored toga, postojeći model finansiranja ne omogućava ulaganje u tekuće održavanje i infrastrukturu, kao ni finansiranje istraživačkih aktivnosti.

### **Implementacija principa Bolonjske deklaracije**

U kreiranju modernog evropskog društva usaglašavanje i saradnja u oblasti obrazovanja i osposobljavanja imaju odlučujuću ulogu. Primarni cilj Bolonjske deklaracije, formulisane 1999. godine, je kreiranje jedinstvenog evropskog prostora visokog obrazovanja koji, prije svega, podstiče uravnoteženu razmjenu studenata i osoblja i saradnju između visokoobrazovnih ustanova, kao i obezbjeđenje uporedivih, kompatibilnih i koherentnih sistema visokog obrazovanja.<sup>5</sup>

Implementacija principa Bolonjske deklaracije u visokoobrazovnim institucijama u Crnoj Gori se uspješno sprovodi što potvrđuju i rezultati dati u Implementacionom izvještaju 2015 (Implementation Report 2015).<sup>6</sup> Shodno scorcard indikator mapama izračunata je prosječna ocjena nivoa implementacije bolonjskih principa i Crna Gora je, sa skorom 3,61, vrlo dobro pozicionirana u odnosu na zemlje Regiona. Poređenja radi prosječna ocjena Austrije je 4,23, Italije 3,84, Njemačke 4,53, Francuske 4,38, Poljske 4,46.

Činjenica je da su u prethodnom periodu ostvareni značajni rezultati u implementiranju bolonjskih principa, čime je usvojena je i implementirana nova struktura

---

<sup>5</sup>Na Ministarskoj konferenciji koja je održana u Berlinu septembra 2003.godine Crna Gora je postala članica tzv.»Bolonja familije«, a na Ministarskoj konferenciji o visokom obrazovanju, koja je održana u Londonu 2007.godine, potvrđeno je članstvo i status Crne Gore u Bolonjskom procesu kao međunarodno priznate države.

<sup>6</sup>Izvještaj je dostupan na sajtu [www.ehea.info](http://www.ehea.info)

studija zasnovana na ciklusima, uvedena dopuna diplome, uveden evropski sistem prenosa kredita (ECTS), značajno je unaprijeđena mobilnost studenata, istraživača, nastavnog i administrativnog osoblja, prepoznat je značaj ishoda učenja i studenata kao ključnih partnera u procesu donošenja odluka, unapređenja studija i kvaliteta studija. Uspostavljanjem sistema prenosa kredita stvoreni su uslovi za unapređenje mobilnosti studenata. Crna Gora, kao zemlja potpisnica Bolonjske deklaracije, uključena je u veliki broj programa mobilnosti. Mobilnost studenata se ostvaruje po osnovu zaključenih sporazuma o bilateralnoj saradnji, kao i po osnovu stipendija koje nude strane vlade.

Uprkos ostvarenim rezultatima neophodno je raditi na daljem unapređenju kvaliteta visokog obrazovanja i njegovom usklađivanju sa trendovima u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, kako bi crnogorski visokoobrazovni sistem bio prepoznat van granica Crne Gore i Regiona, a crnogorski studenti konkurentni svojim vršnjacima koji studiraju na prestižnim evropskim ustanovama visokog obrazovanja.

## MISIJA

**Crnogorski visokoobrazovni sistem teži boljoj prepoznatljivosti i referentnosti u evropskom sistemu visokog obrazovanja. Obezbjedenje visokog standarda kvaliteta visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada, stvaranje jednakih mogućnosti u sistemu obrazovanja, uspostavljanje i jačanje međunarodne saradnje, stvaranje produktivnog i referentnog kadra i razvoj koncepta cjeloživotnog učenja, vodeći se načelom obezbjeđenja kvaliteta su preduslov za društveni i ekonomski razvoj crnogorskog društva.**

## CILJEVI STRATEGIJE RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA

Strategija reforme visokog obrazovanja ima za cilj poboljšanje kvaliteta visokog obrazovanja, unapređenje kompetencija i većeg aktivizma i kreativnosti studenata, što će sveukupno doprinijeti jačanju temelja visokog obrazovanja kao osnova i ključne pretpostavke bržeg razvoja privrede i društva u cjelini.

Ustanove visokog obrazovanja kao institucije od posebnog društvenog značaja, treba da preuzmu odgovornost za sprovođenje reformi kojima će se unaprijediti standardi i mehanizmi obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja, usklađivanje upisne politike sa potrebama tržišta rada i strateškim razvojnim projekcijama crnogorske privrede i društva, što će se reflektovati na veću zapošljivost visokoškolaca i skraćivanje vremena čekanja na prvi posao u struci.

Izmjena i modernizacija modela studiranja bazična je reforma koja će doprinijeti većoj mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, i istovremeno najizvjesniji i najbrži put ka internacionalizaciji našeg visokoobrazovnog sistema.



## Cilj 1: Unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja i stvaranje konkurentnog kadra

### 1.1 Reforma modela studiranja

U sistemu visokog obrazovanja Crne Gore studije su organizovane kao trociklične: osnovne, postdiplomske i doktorske studije, s tim što su postdiplomske studije organizovane kao specijalističke i magistarske. Ovako organizovane postdiplomske studije predstavljaju izuzetak u odnosu na zemlje Evropskog prostora visokog obrazovanja. Uvođenje postdiplomskih specijalističkih studija, odnosno modela studiranja nepoznatog u evropskoj praksi, uzrokovano je nedovoljno obuhvatnim strukturnim pristupom reformi, odnosno nasljeđivanjem ranijeg sistema i percepcije četvorogodišnjih studija. Ovakvo stanje nije održivo iz više razloga. Prije svega postojanje ovakvog modela studiranja različitog u odnosu na druge zemlje umanjuje mogućnost mobilnosti studenata i radne snage.

U evropskom prostoru visokog obrazovanja postoje, uglavnom, različiti modeli studiranja po šemi: 3+2+3, 4+1+3, 5+0+3. Model 3+2+3 je dominantan u Evropi, najviše zbog mogućnosti zaokruživanja ciklusa studija i mogućnosti za većom mobilnošću. U najvećem broju zemalja koje pripadaju Evropskom prostoru obrazovanja dominantan je upravo ovaj model (Slovenija, Finska...). Model 4+1+3 daje kvalitetnije osnovno obrazovanje, ali ima određene rizike i nedostatke u primjeni. U prvom redu, i dalje bi ostao nedovoljno zastupljen upis na master studije, jer su jednogodišnje master studije isuviše kratke da bi bile efektivne i u kvalitativnom smislu, što bi sve posljedično

vodilo manjem upisu studenata na doktorske studije. Faktički bi se obrazovni sistem zadržao na četvorogodišnjem bečeloru. Shodno navedenom, model 3+2+3 daje kontinuitet u studiranju i punu usaglašenost sa međunarodnim standardima kvaliteta. U narednom periodu treba razmisliti o napuštanju nedovoljno prepoznatih specijalističkih studija i jednogodišnjih magistarskih studija, kako bismo unaprijedili kvalitet obrazovanja i uskladili se sa regionalnim i evropskim potrebama tržišta rada.

Uvođenje novog modela, dominantno 3+2+3, kao modela koji obezbjeđuje potpunu kompatibilnost sa Evropskim prostorom visokog obrazovanja, iziskuje izmjene Zakona o nacionalnom okviru kvalifikacija, kao i drugih zakonskih i podzakonskih propisa, sa ciljem jasnog prepoznavanja novih kvalifikacija. Posebno treba voditi računa o specifičnostima pojedinih studijskih programa čijim se završetkom stiču kvalifikacije iz oblasti regulisanih profesija. U tom smislu trajanje, odnosno model studija i sadržaj ovih studijskih programa treba prilagoditi Direktivi EU 2005/36 EZ Evropskog parlamenta i Vijeća od 7. septembra 2005. godine o priznavanju stručnih kvalifikacija, kako bi diplomiranim studentima bio olakšan pristup i ulazak na tržište rada u zemljama EU, kao i nastavak obrazovanja. Imajući u vidu da je postupak usaglašavanja, odnosno upoređivanja i usklađivanja svih zakona i podzakonskih akata sa Direktivom, kao i studijskih programa za sedam sektorskih profesija: doktor medicine, stomatolog, veterinar, arhitekta, farmaceut, medicinska sestra - opšti smjer i babica, vrlo zahtjevan i kompleksan posao, Vlada je donijela Nacionalni plan razvoja kvalifikacija za obavljanje regulisanih profesija (2013-2018) sa akcionim planom kojim su utvrđeni rokovi za realizaciju aktivnosti.

Upis na osnovne studije po reformisanom modelu studija počeo bi studijske 2017/2018. godine, dok bi upis na dvogodišnje magistarske studije za ovu generaciju studenata počeo od studijske 2020/2021. godine. Generacije studenata koje su počele da studiraju prije uvođenja reformisanog modela studija nastaviće da studiraju u skladu sa pravilima koja su važila do uvođenja novog modela i u skladu sa ugovorom o studiranju.

Diplome koje su studenti stekli završetkom četvorogodišnjih studija po starom sistemu studiranja, prije uvođenja principa Bolonske deklaracije u visokoobrazovni sistem, su neke zemlje u okruženju (Slovenija, Hrvatska, Srbija) izjednačile sa master diplomama, odnosno kvalifikacijama obima 300 ECTS. Vlada će odlučiti o mogućem uvođenju ovakve prakse u crnogorski sistem, koja bi iziskivala takođe izmjene nacionalne legislative.

### **Prelazni period**

Studenti upisani na ustanove prije uvođenja novog modela studija imaju pravo da završe taj studij prema nastavnom planu i programu, odnosno modelu studija koji je važio u vrijeme upisa na prvu godinu studija. Zakonom o visokom obrazovanju će se propisati implementacija novog modela kao i prelazni period za studente upisane prije uvođenja novog modela studija na svim ustanovama.

## 1.2 Razvoj i optimizacija studijskih programa

Razvoj i reorganizacija studijskih programa u ustanovama visokog obrazovanja su u direktnoj vezi sa potrebama tržišta rada, projekcijama nacionalnih strategija, zahtjevima za povećavanje mobilnosti nastavnika i studenata, internacionalizacijom i jačanjem uloge visokog obrazovanja. Disperzija studijskih programa trebalo bi da je usklađena sa realnim potrebama crnogorske privrede i društva, kadrovskim resursima i infrastrukturom. Kako bi postigli bolju usklađenost naših studijskih programa sa potrebama društva, između ostalog, neophodno je izvršiti analizu postojećeg stanja i definisati smjernice i standarde za optimizaciju studija i strukture studijskih programa.

Analiza postojećeg stanja posebno mora da se fokusira na kvalitet znanja i ishode učenja u postojećoj koncepciji studiranja na ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori. U tom smislu je neophodno sagledati kvalitet programa u okviru svih ciklusa studiranja, njihovu uporedivost u međunarodnim okvirima, značaj i upotrebljivost na domaćem tržištu rada, kao i obezbjeđenje adekvatnih ishoda učenja za prohodnost na više nivoe studija i ostalo. Na osnovu analize stanja i definisanih pokazatelja, potrebno je odrediti smjernice u pravcu reorganizacije studija na ustanovama visokog obrazovanja. U tom smislu je neophodno voditi se smjericama najbolje prakse u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, koje ukazuju na obaveznu prihvatanja koncepcije trocikličnih studija.

U skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, studijski programi moraju biti koncipirani tako da sadrže najmanje dva izborna modula. Novi koncept programa kroz izborne module i izborne predmete, koji u ukupnom zbiru u odnosu na broj ECTS kredita na pojedinačnom studijskom programu i nivou studija, daju mogućnost izbornosti u orijentacionoj vrijednosti od 20%, rezultiraju unaprijeđenim kompetencijama nosioca diplome.

Takođe, za studije iz oblasti regulisanih profesija koje su uslovljene Direktivom i drugim posebnim propisima, potrebno je voditi računa o obaveznom broju sati izučavanja određenih disciplina, kod npr. lekara, babica, i isto je potrebno implementirati u kurikulume.

Kod definisanja smjernica koje će odrediti strukturu budućih studijskih programa je neophodno uspostaviti standarde koji se koriste u evropskoj praksi i kojima se definiše okvir za organizaciju i realizaciju studijskih programa, kao i održivost studijskog programa, i to:

- adekvatnost kadrovske strukture, prostornih kapaciteta i opreme za izvođenje nastave i istraživanja;
- odnos broja studenata i profesora u skladu sa međunarodnim standardima (OECD);
- kompetentnost nastavnika za izvođenje nastave i mentorstva;



- sedmično opterećenje studenata i izbornost na studijskim programima kroz izborne module i izborne predmete;
- usaglašenost sa referentnim programima na drugim univerzitetima u Evropskom prostoru visokog obrazovanja; i
- obezbjeđivanje uslova za pospješivanje mobilnosti i razvoj multidisciplinarnih studijskih programa i ostalo.

Ishodi učenja predstavljaju osnovu prepoznatljivosti kvaliteta konkretnog studijskog programa i nastavne discipline. Znanje koje student stiče, i koje je izraženo kroz ishode učenja, mora da bude komplementarno sa potrebama tržišta rada i najboljom uporednom praksom. U tom cilju je potrebno implementirati i stalno preispitivati, optimizovati i poboljšavati ishode učenja, a na bazi usaglašavanja sa savremenim trendovima visokoškolskog obrazovanja i trendovima tržišta rada. Neophodno je sprovesti stalno usaglašavanje ishoda učenja poređenjem sa referentnim univerzitetima kako bi se postigao bolji kvalitet i povećala konkurentnost.

### **1.3 Jačanje sistema za obezbjeđenje kvaliteta**

Sadašnje stanje u primjeni mehanizama kontrole kvaliteta uglavnom se svodi na sprovođenje i analizu rezultata studentske ankete. Stoga je neophodno istaći da u narednom periodu sistem kvaliteta, kroz mehanizme kontrole koji djeluju direktno i korektivno, mora da bude usmjeren na nastavni proces i sve njegove činioce odnosno učesnike kako bi doveo do boljih uslova studiranja, unapređenja nastavnog procesa i sticanja kvalitetnijeg i konkurentnijeg znanja, a prioritetni aspekti treba da budu nastava i učenje, istraživanje i saradnja i infrastruktura i ljudski resursi.

Uprkos ostvarenim rezultatima neophodno je raditi na daljem unapređenju kvaliteta visokog obrazovanja i usklađivanje istog sa trendovima u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, kao bi crnogorski visokoobrazovni sistem bio prepoznat van granica Crne Gore i Regiona, a crnogorski studenti konkurentni svojim vršnjacima koji studiraju na prestižnim evropskim ustanovama visokog obrazovanja.

Kako bi se unaprijedili mehanizmi za obezbjeđenje kvaliteta neophodno je usvajanje politike obezbjeđenja, unapređenja i kontrole kvaliteta na svim ustanovama visokog obrazovanja, unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i procedura evaluacije.

Usvajanje politike o unapređenju kvaliteta prvenstveno podrazumijeva definisanje i usvajanje strateških dokumenata, formiranje centara za kontrolu kvaliteta, ostvarivanje intenzivne saradnje između institucija visokog obrazovanja u Crnoj Gori, kao i obezbjeđenje aktivnog učešće svih učesnika u obrazovnom procesu u obezbjeđenju, unapređenju i kontroli kvaliteta.

Neophodno je da sve ustanove definišu i usvoje strategiju obezbjeđenja, unapređenja i kontrole kvaliteta koja je usklađena sa standardima i smjernicama za

obezbjeđenje kvaliteta u na evropskom prostoru visokog obrazovanja, kao i da formiraju centre za kvalitet. Ovo podrazumijeva sistematizovanje radnih mjesta, precizno definisanje opisa poslova u okviru centara, adekvatnu obuku zaposlenih, organizaciju seminara i radionica za zaposlene u centru, obezbjeđenje studijskih boravaka na renomiranim visokoobrazovnim institucijama u inostranstvu koje imaju razvijene centre ovoga tipa i sl.

Ostvarivanje intenzivne saradnje između institucija visokog obrazovanja na svim poljima, posebno kada je riječ o unapređenju kvaliteta obrazovnog procesa, od neprocjenjivog je značaja za sve učesnike, jer podrazumijeva transfer znanja, razmjenu ideja i iskustava. Poseban akcenat treba staviti na realizaciju zajedničkih međunarodnih projekata koji imaju za cilj unapređenje kvaliteta, angažman međunarodnih eksperata iz ove oblasti, realizaciju zajedničke promotivne kampanje koja bi imala za cilj podizanje svijesti različitih grupa o značaju unapređenja mehanizama obezbjeđenja kvaliteta.

### **1.3.1 Unapređenje kvaliteta nastavnog procesa i kvaliteta nastavnog osoblja**

Kao što je već ranije istaknuto, visokoobrazovne institucije se suočavaju sa velikim izazovima kada je u pitanju realizacija nastavnog procesa. Ovdje se prvenstveno misli na prihvatanje fleksibilnih puteva učenja, priznavanje kompetencija stečenih izvan formalnih kurikuluma, proces internacionalizacije, koncept učenja na daljinu itd.

Rastuća raznolikost studentske populacije i veća usmjerenost na ishode učenja zahtijevaju učenje i poučavanje usmjereno na studenta, što je dovelo i do promjene uloge nastavnika u obrazovnom procesu. Uloga nastavnika je ključna u stvaranju visokokvalitetnog obrazovnog procesa, pa stoga visokoobrazovne institucije imaju obavezu stvaranja odgovarajućeg okruženja koje će nastavnom osoblju omogućiti takve uslove u kojima će njihov radni učinak biti veći. U tom smislu je neophodno sprovesti jasne i transparentne procedure zapošljavanja, podsticati profesionalni razvoj nastavnog osoblja, unapređivati naučnoistraživačku komponentu obrazovnog procesa itd.

Posebnu pažnju treba posvetiti modernizaciji studijskih programa za obrazovanje nastavnika, jer kvalitet nastavničkog kadra direktno utiče na kvalitet osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja. U tom smislu od posebnog značaja je dobro planiranje i upisne politike na ovim programima, odnosno utvrditi koji su srednjoškolski obrazovni profili i programi odgovarajući za nastavak obrazovanja na programima koji proizvode kadar za rad u obrazovno-vaspitnoj djelatnosti. Pitanje uspješnog nastavnika je vrlo kompleksno i predmet je sve češćih istraživanja, posebno s aspekta očekivanja studenata i ispunjenja mnogostruke nastavničke uloge.

Treba imati u vidu činjenicu da većina nastavnika, osim onih s nastavničkih fakulteta, ulazi u nastavu nepripremljena za pedagoški rad i to s vrlo zahtjevnom i heterogenom populacijom učenika i studenata, kao i ubrzani razvoj obrazovne tehnologije za čiju primjenu većina nastavnika nije dovoljno osposobljena. Upravo stoga na

ustanovama jačaju potrebe kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika kako bi stekli bolje nastavničke vještine, bili spremniji da primijene moderne informacione tehnologije.

Profesionalni razvoj univerzitetskog nastavnika se nameće kao potreba i uključuje paralelno sticanje i razvijanje nastavničkih vještina, praćenje razvoja naučnog rada i istraživački angažman. Obrazovanje, pored teorijskog znanja treba da obezbjeđuje i odgovarajuće praktično znanje koje se stiče kroz kvalitetnu praksu.

### **1.3.2 Unapređenje kvaliteta studijskih programa uvođenjem adekvatnog odnosa opštih i stručnih kompetencija**

Definisanje ishoda učenja kako na nivou studijskog programa, tako i na nivou predmeta, odnosno modula mora biti utemeljeno na potrebnim znanjima, vještinama i kompetencijama studenata. Posebnu pažnju treba posvetiti upravo kompetencijama, vodeći računa o specifičnostima opštih i stručnih kompetencija i njihovom međusobnom odnosu. Model koji se najčešće predlaže kada je u pitanju univerzitetsko obrazovanje je taj koji sadrži odnos opštih i stručnih kompetencija 30:70%, tako da je u narednom periodu potrebno intenzivno raditi na usklađivanju studijskih programa sa datim modelom.

### **1.3.3 Podsticanje primjene savremenih IT tehnologija u realizaciji nastavnog procesa (E-learning)**

U narednom periodu je neophodno podsticati primjenu e-learning koncepta u visokom obrazovanju. Visokoobrazovne institucije u Crnoj Gori značajno su napredovale u smislu primjene ovog koncepta, ali je stepen primjene savremenih IT tehnologija u realizaciji nastavnog procesa i dalje na nezadovoljavajućem nivou. Stoga je i u budućnosti potrebno raditi na obezbjeđenju potrebnih informatičkih resursa, prvenstveno kroz učešće u međunarodnim projektima, ali i usavršavanju nastavnog kadra kada je u pitanju primjena savremenih IT tehnologija. Za dostizanje ovog cilja neophodno je organizovati intenzivne obuke za akademsko i neakademsko osoblje i studente, posebno kada je u pitanju korišćenje e-learning platforme ili LMS (Learning Management System).

### **1.3.4 Uspostavljanje mehanizama za analizu napredovanja studenata**

Uspostavljanje mehanizama za analizu napredovanja studenata je aktivnost koja se već realizuje na većini visokoobrazovnih institucija u Crnoj Gori. Osnovni cilj ovog mehanizma je da se provjeri uspješnost studenata u završavanju planiranog obima programa studija za svaki ciklus studija i svaku studijsku godinu. Sprovodi se na nivou organizacionih jedinica univerziteta nakon završenog upisnog roka u narednu studijsku godinu. Na osnovu prikupljenih podataka se vrši detaljna analiza i ocjenjuje uspješnost, a shodno tome propisuju mjere za poboljšavanje kvaliteta na studijskom programu (sa aspekata kadrova, kurikuluma, uslovljenosti predmeta, materijalnih i tehničkih uslova studiranja, rada službi za podršku i ostalo). Navedenu praksu je neophodno nastaviti i u budućnosti, poklanjajući veću pažnju definisanju i sprovođenju mjera za unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa.

Značajan doprinos realizaciji ove aktivnosti može dati i formiranje alumni klubova na svim visokoobrazovnim institucijama u Crnoj Gori koji bi predstavljali važnu determinantu za kontrolu kvaliteta, kao i njihovo umrežavanje u cilju kreiranja kvalitetne baze podataka i intenziviranja saradnje među različitim visokoobrazovnim institucijama sa jedne, odnosno visokoobrazovnih institucija, svršenih studenata i poslodavaca sa druge strane.

### **1.3.5 Postupak samoevaluacije**

Shodno Zakonu o visokom obrazovanju i najboljim iskustvima u obezbjeđenju kvaliteta, ustanove visokog obrazovanja su u obavezi da sprovode postupak samoevaluacije. Ovaj postupak treba da obuhvati samoevaluaciju u domenu studijskih programa, nastave, i uslova rada, rezultate studentske ankete koja se sprovodi dva puta godišnje. Anketna pitanja se uglavnom odnose na kvalitet i način realizacije nastave, rad nastavnika i saradnika, kvalitet preporučene literature i opreme koja je studentima na raspolaganju itd. U narednom periodu neophodno je ozbiljnije pristupiti realizaciji ove aktivnosti, kako anketu studenti ne bi doživljavali kao formalno ispunjavanje obaveze, već kao sredstvo koje će im dodatno omogućiti aktivno učešće u kreiranju nastavnog procesa i unapređenju kvaliteta. Osim toga sadržaj ankete bi trebalo u kontinuitetu mijenjati, kako bi podaci iz anketnih upitnika omogućili analizu realizacije studija iz perspektive studenata, analizu dobrih i loših strana studija u cjelini, sprovođenja praktičnog obrazovanja, te u skladu s tim planiranje mogućih mjera unapređenja kvaliteta itd.

Reakreditacija je jedan od ključnih mehanizama za evaluaciju studijskih programa i procjenu stepena ispunjenosti međunarodnih standarda kvaliteta. Ona je veoma značajna u sistemu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta studija, kao i kvaliteta nivoa stečenog znanja. Iz tog razloga je neophodno precizno kontinuirano raditi na unapređenju kriterijuma procesa reakreditacije, uvažavajući pri tome međunarodne standarde, ali i specifičnosti crnogorskog obrazovnog sistema i samih visokoobrazovnih institucija.

Prepoznajući važnost reorganizacije ustanova visokog obrazovanja i uvođenja novih metoda u nastavi u skladu sa Bolonjskim principima, kao i poštovanja Evropskih standarda i smjernica u ovoj oblasti postojanje agencije za obezbjeđenje kvaliteta bi, potencijalno, dalo novi impuls unapređenju kvaliteta rada ustanova. Bolonjskom deklaracijom, a posebno dokumentima koji su uslijedili nakon nje, jasno se naglašava da sistem obezbjeđenja kvaliteta ima vitalnu ulogu u primjeni visokih standarda kvaliteta i olakšavanju uporedivosti kvalifikacija širom Evrope. Kroz rad i aktivnosti profesionalne nezavisne agencije, saradnju sa drugim agencijama Regiona i šire kao i razvoj zajedničkih standarda, procedura i smjernica doprinijelo bi većoj transparentnosti i izgradnji povjerenja u ustanove, većoj mobilnosti studenata i nastavnog osoblja kao i sveukupnoj internacionalizaciji visokog obrazovanja.

#### **1.4 Postupak licenciranja ustanova**

Postupak licenciranja ustanova visokog obrazovanja uređen je Zakonom o visokom obrazovanju, odnosno Pravilnikom o bližim uslovima za osnivanje, obavljanje djelatnosti, postupku licenciranja i načinu vođenja registra ustanova visokog obrazovanja. Ustanova može da obavlja djelatnost i vrši upis studenata kad Ministarstvo prosvjete utvrdi da ustanova ispunjava uslove propisane Zakonom i donese rješenje o licenciranju. U postupku licenciranja utvrđuju se uslovi za osnivanje i obavljanje djelatnosti ustanova visokog obrazovanja u pogledu prostora, obezbijeđenog akademskog i saradničkog osoblja, obezbijeđenih finansijskih sredstava, nastavnih sredstava, opreme i drugih sredstava neophodnih za obavljanje djelatnosti, kao i uslovi za nesmetan pristup za lica sa invaliditetom i higijensko-tehnički uslovi, u skladu sa posebnim propisima.

Licencom, odnosno rješenjem o izdavanju licence, se utvrđuje vrsta ustanove, akreditovani studijski programi, maksimalni broj studenata koji se mogu upisati na pojedine studijske programe, nivoi obrazovanja i diplome koje se stiču na ustanovi.

#### **1.5 Razvoj interdisciplinarnih studija**

Organizacija studija interdisciplinarnog karaktera treba da predstavlja orijentaciju i obavezu svake ustanove visokog obrazovanja u skladu sa najboljim uporednim iskustvima i u skladu sa realnim potrebama tržišta rada za studentima koji posjeduju znanja iz više oblasti, a time i preduslove za uključivanje u fleksibilno tržište rada. Interdisciplinarne studije su studije koje se organizuju iz najmanje dvije naučne oblasti i rezultiraju adekvatnim ishodom učenja. Kako je akcenat kod ovih studija na ishodom učenja i posebno izraženoj vezi sa tržištem rada, generalno, koncepcija ovih studija treba da bude u okvirima dvogodišnjeg master ciklusa sa predmetima koji obezbjeđuju visoko razvijena specijalistička znanja i lakše uključivanje u tržište rada.

#### **1.6 Razvoj visokih škola**

Institucije visokog obrazovanja u Crnoj Gori, na fonu usklađivanja sa Evropskim prostorom visokog obrazovanja, moraju jasno razgraničiti akademske studije i one koje imaju primijenjeni karakter. Primijenjene studijske programe potrebno je organizovati na ustanovama visokog obrazovanja koje imaju status visokih škola, što je praksa u zemljama regiona.

Ukoliko bi se opredijelili za ovaj model neophodno je izvršiti izmjene zakonskih i podzakonskih akata.

## **1.7 Dalje unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja**

Od posebnog značaja za dalje unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja je dosljedna primjena principa Bolonjske deklaracije, praćenje trendova u oblasti visokog obrazovanja i implementacija preporuka sa ministarskih konferencija.

Aktivnosti koje u tom cilju treba preduzeti su: adekvatno kreditno vrednovanje svakog predmeta, usklađivanje akata kojima se regulišu mehanizmi obezbjeđenja kvaliteta sa Evropskim smjernicama i standardima za obezbjeđenje kvaliteta (ESG), vrednovanje prethodno stečenog znanja (prior learning) i uklanjanje prepreka za priznavanje prethodno stečenog znanja i druge aktivnosti prepoznate Bolonjskom deklaracijom.

### **Cilj 2: Usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada**

Razvoj visokog obrazovanja u Crnoj Gori treba da omogući studentima sticanje kompetencija za buduća zanimanja. Takođe, treba da podstakne njihov kreativni i inovativni rad i razvoj u funkciji samozapošljavanja i pokretanja novih privrednih i društvenih inicijativa. To se nameće kao imperativ, s obzirom da ustanove, odnosno većina studijskih programa studentima ne pruža uslove koji bi im garantovali razvoj preduzetničkih inicijativa, sticanje praktično upotrebljivih znanja za rad u realnom radnom okruženju. Upisna politika na ustanovama visokog obrazovanja je veoma važan i u velikoj mjeri predodređujući faktor za kvalitet studiranja i kvalitet znanja. Parametre upisne politike nužno je zasnovati na specifičnim potrebama crnogorskog društva, uskladiti sa savremenim trendovima razvoja visokog obrazovanja, razvojem novih tehnologija i novih profesija. Planiranje upisne politike treba da se odvija i kroz usaglašavanje sa potrebama tržišta rada.

Visoka stopa nezaposlenosti svršenih visokoškolaca, iako dijelom uzrokovana stanjem u privredi, u velikoj je mjeri posljedica nedostatka vještina koje bi studenti trebali da steknu tokom visokog obrazovanja. Ne postoje zvanični podaci o broju svršenih visokoškolaca koji su osnovali sopstvene kompanije, što potvrđuje da su češće u pitanju izuzeci, te da praksa samozapošljavanja studenata još uvijek nije značajna. S druge strane, poslodavci takođe smatraju da visokoškolske ustanove u nedovoljnoj mjeri obezbjeđuju studentima praktična znanja i vještine relevantne za obavljanje poslova. Potvrđuju da se studenti koji već imaju radnog iskustva ili su studije završili u inostranstvu, lakše, brže i bolje uklapaju u kompaniju i prije ovladavaju radnim zadacima. Poslodavci smatraju da formalno obrazovanje studentima obezbjeđuje najprije teorijska znanja neophodna za obavljanje budućeg posla, zatim poznavanje engleskog jezika i rada na računaru. Praktična znanja, ali i tzv. meke vještine poput vještina komunikacije, rješavanja problema, donošenja odluka, vještine potrebne za rješavanje konflikata, rad u timu i samopouzdanje, studenti u nedovoljnoj mjeri razvijaju tokom studija i zato im treba posvetiti posebnu pažnju u narednom periodu. Ukoliko i postoje, u najvećem broju slučajeva, stažiranje i praktični dio studijskog programa nisu strukturisani, formalno se ne ocjenjuju i nisu fokusirani na rezultat.

## 2.1 Definisiranje ishoda učenja

Zahtjev za jasnom i eksplicitnom formulacijom ishoda učenja dio je šireg konteksta u kome se fokus obrazovanja pomjera sa nastave i nastavnika na studente. Posmatrano iz perspektive nastavnika koji kreiraju nastavni program predmeta, ishodi učenja su *jasan opis onoga što bi student trebalo da zna, razumije i zna da uradi po završetku učenja*, a samim tim oni predstavljaju osnovu u odnosu na koju se planiraju sadržaj predmeta, nastavni materijal i nastavne metode. Posmatrano iz perspektive studenata, jasno definisani ishodi učenja pomažu u izboru i savladavanju programa studija, ali i predstavljaju jasnu poruku o tome šta se od njih očekuje.

Nakon definisanja ishoda učenja, neophodno je povezati ih sa ECTS kreditima pojedinačnih predmeta, odnosno modula što podrazumijeva da se u odnos stavi raspoloživo vrijeme koje student može posvetiti obavezama na predmetu i mogućnosti studenta da postigne planirane ishode u tom vremenu. Osim toga, neophodno je izvršiti izbor metoda i oblika rada u nastavi koji će doprinijeti efikasnom postizanju definisanih ishoda učenja. Takođe, neophodno je uskladiti načine provjere znanja sa definisanim ishodima učenja, jer upravo ocjenjivanje studenta odnosno procjena znanja ima za cilj da utvrdi i pokaže da li su ostvareni definisani ishodi učenja. Dodatno je potrebno propisati uslove za pisanje udžbenika uvođenjem standarda da se univerzitetski udžbenici pišu sa jasno naznačenim ishodima učenja poslije svakog poglavlja.

## 2.2 Implementacija praktične nastave u kurikulumu u pravcu poboljšavanja ishoda učenja

Praktična nastava predstavlja jedan od posebno značajnih segmenata učenja koji opredjeljuje kvalitet ishoda učenja i daje veće mogućnosti diplomiranim studentima na početku i u toku razvoja profesionalne karijere. Značaj praktične nastave i njena obaveznost su prepoznati i u zakonskim rješenjima. Zavisno od naučne oblasti kojoj pripada konkretni studijski program i karaktera predmeta, kao i na bazi uporednih iskustava sagledavajući kvalitet ishoda učenja, praktičnu nastavu je potrebno implementirati kroz posebne nastavne cjeline (predmete) i/ili kroz vježbe u okviru nastavnih disciplina. Veći stepen implementacije praktične nastave svakako vodi ka kvalitetnijim ishodima učenja i kompetitivnosti, jer studenti na konkretnim praktičnim primjerima stiču iskustvo koje je od velikog značaja za njihovo nesmetano uključivanje u procese rada u realnom radnom okruženju.

Implementacija praktične nastave može da se sprovodi u okviru same ustanove visokog obrazovanja ili kod poslodavca sa kojim ustanova ima potpisan ugovor o obavljanju praktične nastave studenata. Na taj način obezbjeđujemo i jačanje inovativno-

---

<sup>7</sup>[http://www.ucg.ac.me/userfiles/UCG%20INFO%20fakulteti\\_6.pdf](http://www.ucg.ac.me/userfiles/UCG%20INFO%20fakulteti_6.pdf)

[http://fit.unimediteran.net/fajlovi/razno/Ishodi\\_ucenja\\_UNIM.pdf](http://fit.unimediteran.net/fajlovi/razno/Ishodi_ucenja_UNIM.pdf)

preduzetničke komponente visokog obrazovanja i kapaciteta diplomiranih studenata za samozapošljavanje i preduzetništvo.

Takođe, potrebno je kroz korišćenje mogućnosti fondova i na druge načine, obezbijediti i bolje i savremenije laboratorijske uslove, opremu i infrastrukturu na ustanovama visokog obrazovanja, čime se stvara ambijent za dalji razvoj inovativno-preduzetničke komponente visokog obrazovanja.

### **2.3 Učenje stranog jezika**

Internacionalizacija ustanova visokog obrazovanja, pospješivanje mobilnosti, obezbjeđivanje uslova za pristup drugim tržištima rada i tržištima znanja i slično, postaju strateška opredeljenja svih univerziteta. U tom pravcu je neophodno na svim studijskim programima obezbijediti uslove za izučavanje stranih jezika, kako bi se stekao viši nivo znanja. Uvođenje izučavanja stranog jezika mora da se sprovodi na način da se striktno vodi računa o znanju stranog jezika koje je student stekao tokom srednjoškolskog obrazovanja, kao i suštinskom kvalitetu tog znanja. Globalna zastupljenost engleskog jezika, kao i dostupnost strane literature, određuje engleski jezik kao obavezni predmet. Imajući u vidu navedene aspekte i obaveze, kao i analizu trenutnog stanja, preporuka je svim ustanovama da tokom studija imaju što veći fond časova engleskog ili drugog stranog jezika, kako bi na kraju studija imali znanje stranog jezika koje odgovara višem naprednom nivou C1 i C2.

### **2.4 Upisna politika**

Upisna politika na našim visokoobrazovnim institucijama je, uglavnom, liberalna. U pravcu usklađivanja i optimizacije upisne politike, neophodno je sprovoditi sljedeće aktivnosti:

- redovne analize tržišta rada;
- analiza nacionalnih strategija i pravaca razvoja;
- optimizacija upisne politike u odnosu na evidentno omasovljenje visokog obrazovanja u Crnoj Gori; i
- izmjene kriterijuma za upis na studijske programe.

U narednom periodu neophodno je raditi na snaženju saradnje između ustanova visokog obrazovanja i poslodavaca, kako bi poslodavci uzeli aktivnije učešće u kreiranju kurikuluma, pružanju praktične nastave i davanju informacija koje kvalifikacije su potrebne u narednom periodu. Za realizaciju ovog cilja od posebnog značaja su periodične analize tržišta rada, koje bi trebalo da se sprovode u saradnji sa Privrednom komorom, Unijom poslodavaca i Zavodom za zapošljavanje.

Kroz sistem praćenja karijere visokoškolaca (Tracer Study) i putem posebno kreiranog upitnika za svršene studente, uz podršku svih ustanova visokog obrazovanja na raspolaganju ćemo imati informacije vrlo bitne za kreiranje upisne politike, u smislu njene



bolje harmonizacije sa stvarnim potrebama tržišta rada. U postupku anketiranja steći će se uvid ukvalitet samih program, a na osnovu prikupljenih podataka o tome da li trenutno rade, koliko im je vremena bilo potrebno da pronađu posao, na kojim su poslovima radili, u kojoj mjeri napreduju u karijeri itd. Pored ovih podataka, predviđeno je da studija praćanja prikupi socio-biografske podatke, podatke o obrazovanju i podatke o zaposlenju, koji će pružiti analitičarima dobru osnovu za analizu i upoređivanje ishoda zaposlenja. Jedan od glavnih ciljeva ove aktivnosti jeste da se na objektivan i standardizovan način prikupe iskustva visokoškolaca o njihovoj karijeri, nakon završetka studija. Anketiranje diplomiranih studenata bi trebalo da počne već u IV kvartalu 2016.godine, sa generacijom diplomiranih u 2007. godini.

Pravilnikom o uslovima i kriterijumima za upis u prvu godinu osnovnih studija na svim ustanovama visokog obrazovanja će se, kao ključni kriterijum za nastavak obrazovanja na odgovarajućem studijskom programu, propisati odgovarajući obrazovni profil koji je kandidat stekao završetkom srednjoškolskog obrazovanja, a ne odgovarajuća srednja škola kako je uređeno postojećim pravilnicima. Prilikom upisa vrednuje se uspjeh koji je kandidat ostvario na na eksternoj maturi, uspjeh na kraju svih razreda srednje škole i uspjeh na predmetima koji su od značaja za nastavak obrazovanja. Takođe, u slučaju da kandidat nije stekao odgovarajući obrazovni profil za upis na određeni studijski program, treba razmotriti mogućnost uvođenja dodatnog prijemnog ispita.

U cilju boljeg usklađivanja obrazovanja sa tržištem rada, osim uvođenja praktičnog obrazovanja, izučavanja stranih jezika na višem nivou i razvoja tzv. mekih vještina, predlažu se i sljedeće aktivnosti:

- Modernizovanje studijskih programa u skladu sa potrebama tržišta rada;
- Uvođenje novih metoda učenja, informacionih tehnologija i e-učenja;
- Veća zastupljenost preduzetničkog učenja kao dijela kurikuluma;
- Uvođenje nastave na engleskom jeziku.

### **Cilj 3: Unapređenje naučnoistraživačkog rada i povećan nivo učešća u EU projektima**

Imajući u vidu da je naučnoistraživačka djelatnost jedan od najznačajnijih elemenata razvoja svake države, neophodno je u kontinuitetu raditi na unapređenju kvaliteta naučnoistraživačkog procesa u Crnoj Gori i usklađivanju naučne politike i legislative u oblasti nauke i istraživanja u Crnoj Gori sa Lisabonskim ugovorom i ciljevima, smjernicama i prioritetima EU u ovoj oblasti. Uspostavljanje nacionalnog

istraživačkog sistema koji je uklopljen u Evropski istraživački prostor predstavlja ključnu determinantnu budućeg ekonomskog, društvenog i kulturnog razvoja Crne Gore.

Treba istaći da je u prethodnom periodu ostvaren značajan napredak kada je riječ o unapređenju naučnoistraživačke djelatnosti i da istraživači iz naše zemlje već učestvuju u brojnim programima međunarodne saradnje. Međutim, i pored ostvarenih rezultata, činjenica je da nauka u Crnoj Gori nije u potpunosti integrisana u Evropski istraživački prostor i da postoje brojne mogućnosti za dalje unapređenje. Ovdje se prvenstveno misli na obezbjeđenje dodatnih izvora finansiranja iz međunarodnih fondova, ostvarivanje izvrsnosti kroz saradnju sa vodećim međunarodnim naučnoistraživačkim institucijama, unapređenje procesa mobilnosti itd s ciljem ostvarivanja potpune integracije u Evropski istraživački prostor.

U cilju ostvarivanja navedenog cilja, neophodno je preduzeti sljedeće mjere:

### **3.1 Unapređenje doktorskih studija i jačanje istraživačke komponente**

Na prostoru EU u oblasti visokog obrazovanja postoji jasan konsenzus u vezi sa preporukama koje se odnose na poboljšanje efikasnosti i efektivnosti doktorskih studija. Efikasnost se, prije svega, odnosi na njihovo kompletiranje u roku od tri ili četiri godine i povećanje procenta uspješno odbranih disertacija, dok je efektivnost mnogo šire posmatrana (svrsishodnost dokorskog istraživanja - naučna/nacionalna, tržište rada, kvalitet doktorskih studija, priprema budućeg nastavno-naučnog kadra Univerziteta). Osnovne preporuke date u Evaluaciji EUA – IEP usmjerene su na formiranje šire interdisciplinarnе doktorske škole, te osnivanje doktorskih programa koji bi pružili mogućnost da se razviju kapaciteti i pristupi najmodernijim istraživačkim okruženjima.

Za sve aktivnosti u organizovanju i unapređenju doktorskih studija treba se pridržavati Salzburških principa, koji između ostalog podrazumijevaju originalna istraživanja, unaprijeđen mentorski rad i povećanu mobilnost.

U cilju primjene rezultata doktorskih studija i transfera znanja potrebno je razvijati naučno-tehnološke centre, kao inovacijsko istraživačke baze doktorskih studija. Crna Gora nema dovoljno razvijen naučno - istraživački kapacitet, u smislu strukture i kadrovskeg potencijala. I pored toga što se u pojedinim oblastima postižu izuzetni rezultati istraživanja, ista nijesu sistemski uključena u doktorske studije. Potrebno je u periodu 2016-2020. obezbijediti odgovarajuće istraživačko okruženje i unaprijediti naučnoistraživačku strukturu, posebno razvijati centre izvrsnosti i znanja. Nužno je i snažnije povezivanje sa društvenom i biznis zajednicom. Da bi se unaprijedilo postojeće stanje i kvalitet doktorskih studija potrebno je obezbijediti funkcionalniju organizaciju studija i racionalnije korišćenje naučnoistraživačkih potencijala; ujednačavanje kriterijuma doktorskih studija i efikasnije spovođenje i praćenje proceduralnih postupaka; internacionalizaciju istraživačkog rada na univerzitetima i razvoj međunarodne saradnje, kao i podsticanje razvoja karijere.

### **3.2 Poboljšanje infrastrukture za bavljenje istraživačkim radom**

Obezbjedenje visokokvalitetne istraživačke infrastrukture i opreme predstavlja nužan preduslov kvalitetnog naučnoistraživačkog rada, a samim tim i društveno-ekonomskog razvoja zemlje.

Iako je u prethodnom periodu, zahvaljujući učešću u međunarodnim projektima, značajno unaprijeđena računarska infrastruktura kao dio istraživačke infrastrukture na mnogim naučnoistraživačkim ustanovama, prvenstveno na ustanovama visokog obrazovanja. U narednom periodu, kroz aktivnije učešće u EU programima, treba dodatno modernizovati postojeću računarsku infrastrukturu, ali i podstaći nabavku ostale istraživačke opreme koja će omogućiti unapređenje postojećih i razvoj novih istraživanja (kreiranje naučnoistraživačkih centara, naučno-tehnoloških parkova, laboratorija itd.).

Osim za mapiranje postojeće infrastrukture za bavljenje naučnoistraživačkim radom, ranije pomenuti zajednički sajt bi mogao značajno doprinijeti umrežavanju naučnoistraživačkih ustanova s ciljem boljeg korišćenja raspoloživih kapaciteta. Takav internet sajt može postati centralizovano virtuelno mrežno mjesto za ponudu i potražnju opreme i znanja odnosno usluga, pronalaženje novih partnera za saradnju i unapređenje kapaciteta i mogućnosti za istraživanje.

### **3.3 Razvoj digitalnih biblioteka u Crnoj Gori i njihovo umrežavanje**

U narednom periodu neophodno je intenzivnije raditi na razvoju digitalnih biblioteka i njihovom umrežavanju u Crnoj Gori. Treba istaći da je Nacionalna biblioteka Crne Gore „Đurđe Crnojević“ koja je član Konferencije evropskih nacionalnih biblioteka (CENL), već postavila svoj elektronski katalog, zajednički katalog crnogorskih biblioteka, kao i jedan dio svoje digitalizovane kolekcije na web portalu evropskih nacionalnih biblioteka TEL (The European Library), ali je neophodno raditi i na digitalizaciji i umrežavanju univerzitetskih i drugih biblioteka s ciljem kreiranja što kvalitetnije baze za razvoj naučnoistraživačke djelatnosti.

### **Obezbjedenje pristupa međunarodnim bazama naučnoistraživačkih radova svim relevantnim naučnoistraživačkim institucijama u Crnoj Gori**

Realizacija ove aktivnosti podrazumijeva obezbjeđenje finansijske podrške naučnoistraživačkim institucijama kada je u pitanju pristup relevantnim međunarodnim bazama naučnoistraživačkih radova. Nadležna ministarstva (Ministarstvo nauke i Ministarstvo prosvjete), u skladu sa raspoloživim sredstvima, dio budžetskih sredstava namijenila bi za participaciju kada je u pitanju pretplata na međunarodne baze naučnoistraživačkih radova. Osim toga, predstavnici naučnoistraživačkih institucija u Crnoj Gori zajednički bi vodili pregovore kako bi se obezbijedio pristup većem broju baza podataka uz što manja finansijska ulaganja.

### **3.4 Unapređenje kvaliteta ljudskih resursa u naučnoistraživačkim institucijama**

Ljudski resursi predstavljaju ključni element moderne ekonomije zasnovane na znanju, pa je samim tim i ulaganje u ljudske resurse od izuzetne važnosti ne samo za razvoj naučnoistraživačke djelatnosti u Crnoj Gori, već i za razvoj društva u cjelini. Ukoliko se ima na umu činjenica da je profesija naučnika i istraživača prilično neatraktivna ne samo u Crnoj Gori, već i u zemljama Zapadnog Balkana (mali broj ljudi se odlučuje za rad u sektoru nauke i istraživanja, evidentan je i odlazak značajnog broja naših naučnika i istraživača u inostranstvo, značajan je broj naučnika i istraživača koji su napustili sektor nauke i istraživanja i preorijentisali se na poslove u privatnom i/ili javnom sektoru itd), jasno je zbog čega realizacija ove mjere predstavlja važan podsticaj za razvoj naučnoistraživačke djelatnosti u Crnoj Gori.

Ova mjera će se realizovati kroz sljedeće aktivnosti:

- Unapređenje sistema vrednovanja naučnoistraživačkog rada;
- Kontinuirano stimulisanje aktivnosti istraživača;
- Uključivanje mladih u proces istraživanja;
- Promocija nauke i istraživanja u društva.

### **3.5 Internacionalizacija istraživanja**

U cilju podsticanja internacionalizacije istraživanja neophodno je intenzivirati učešće svih naučnoistraživačkih institucija u međunarodnim programima i projektima i unaprijediti regionalnu, bilateralnu i tehnološku saradnju. Jedan od bitnih ciljeva utvrđen Zakonom o naučnoistraživačkoj djelatnosti jeste integracija crnogorske naučnoistraživačke zajednice u Evropski istraživački prostor (ERA) i učešće Crne Gore u okvirnim istraživačkim programima Evropske unije, tako da su u te svrhe kreirani zakonodavni i strateški okviri, kao i nacionalni i međunarodni programi s akcentom na mobilnost istraživača.

Učešće uprogramima tehničke pomoći Evropske unije, saradnja s državama članicama Evropske unije, korišćenje IPA fondova u cilju jačanja institucionalnih i finansijskih kapaciteta ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori, kao i jačanje mehanizama podrške na nacionalnom nivou, obezbijediće intenzivniju međunarodnu i regionalnu naučnu i tehnološku saradnju.

### **3.6 Intenziviranje korišćenja EU strukturnih fondova za razvoj doktorskih studija**

Ova aktivnost će se realizovati kroz aktivnije uključivanje univerzitetskih jedinica u evropski okvirni program za nauku i inovacije HORIZONT 2020 i efikasnije korišćenje raspoloživih EU resursa. Pored ovog programa učešće u postojećim programima kao što su FP7 programi, EUREKA; COST; IAEA (Međunarodna agencija za atomsku energiju),

ICGEB (Međunarodni centar za genetski inženjering i biotehnologiju) omogućiće razvoj doktorskih studija i poboljšanja akademske ponude tog nivoa putem kreiranja novih studijskih programa čime bi se ostvarila veća konkurentnost crnogorskog obrazovnog sistema i crnogorske ekonomije.

### **3.7 Jačanje povezanosti nauke, obrazovanja i privrede radi podsticanja inovacija**

U mjerama za sprovođenje EU politika u oblasti Nauka – Tehnologija – Inovacije posebna pažnja posvećena je jačanju sektora korisnika znanja, povezivanju javnog i privatnog sektora, povezivanju inicijativa između istraživača u javnom i privatnom sektoru, kao i podsticanju istraživanja u privatnom sektoru. Posebni napor su usmjereni na izgradnju nacionalnih inovacionih sistema, kao i na efikasnost koja podrazumijeva uspješnu eksploataciju i komercijalizaciju znanja i rezultata istraživanja u proizvodnom i uslužnom sektoru. Upravo iz tog razloga, jačanje povezanosti između nauke, obrazovanja i privrede predstavlja jednu od ključnih mjera čija će kvalitetna realizacija dovesti do primjene naučnoistraživačkih rezultata u privredi, a samim tim i značajno unaprijediti ne samo razvoj naučnoistraživačke djelatnosti, već i privrede i društva u cjelini.

Ova mjera će se realizovati kroz sljedeće aktivnosti:

- Intenziviranje istraživačke komponente u procesu učenja na svakoj ustanovi visokog obrazovanja inoviranjem postojećih i kreiranjem novih istraživački orijentisanih studijskih programa;
- Realizacija istraživanja u skladu sa prioritarnim i strateškim opredjeljenjem Crne Gore u oblasti istraživanja i razvoja;
- Realizacija primijenjenih i razvojnih istraživanja i intenziviranje saradnje između naučnoistraživačkih institucija i privatnog sektora; i
- Transfer znanja i tehnologija.

### **3.8 Identifikovanje crnogorske naučnoistraživačke dijasporne i podsticanje njenog angažmana u matičnoj zemlji**

Jedna od značajnih mjera za razvoj istraživanja u Crnoj Gori jeste definisanje sredstava i mehanizama za intenziviranje saradnje sa našom dijasporom što bi dovelo do njenog aktivnijeg uključivanja u naučnoistraživačke aktivnosti u Crnoj Gori, omogućilo transfer znanja i tehnologija, ali i podstaklo intenziviranje saradnje sa međunarodnim institucijama i realizaciju zajedničkih naučnoistraživačkih projekata.

## **Cilj 4: Internacionalizacija visokog obrazovanja**

Internationalizacija visokog obrazovanja je jedan od ključnih aspekata u oblasti visokog obrazovanja i strateški prioritet za sve ustanove Evropskog prostora visokog obrazovanja. Mobilnost studenata i akademskog osoblja, uspostavljeni sporazumi između

ustanova visokog obrazovanja, zajednički studiji i diplome, međunarodni projekti i drugi oblici prekogranične saradnje samo su neki od segmenata internacionalizacije, koja doprinosi unaprijeđenju kvaliteta visokog obrazovanja i daje veće mogućnosti za zapošljavanje mladih na globalnom tržištu rada. U kontekstu internacionalizacije, posebnu pažnju treba posvetiti mobilnosti studenata i akademskog osoblja. Iako su u proteklom periodu sve ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori postigle značajne pomake u internacionalizaciji, evidentno je da postoji veliki prostor za napredovanje, u cilju boljeg pozicioniranja naših ustanova u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Iako je internacionalizacija prepoznata kao jedan od prioriteta svih ustanova visokog obrazovanja, podaci o mobilnosti studenata i akademskog osoblja, broj bilateralnih sporazuma koji postoje između naših i ustanova van granica naše države, kao i međunarodnih projekata u kojima učestvuju, te problemi u pogledu priznavanja perioda studiranja u inostranstvu, ukazuju na to da je u narednom periodu potrebno uložiti značajne napore kako bi se ostvarili bolji rezultati. Kako bi internacionalizaciju visokog obrazovanja podigli na viši nivo u odnosu na postojeći neophodna je saradnja svih ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori, institucionalna podrška nadležnih resora prilikom apliciranja za međunarodne projekte i kvalitetna i sveobuhvatna promocija i mogućnosti koje se nude u pogledu odlazne, ali i dolazne mobilnosti, treba da budu ciljevi koji će doprinijeti boljim rezultatima.

U cilju dostizanja ovog cilja neophodno je sprovesti sljedeće mjere:

#### **4.1 Povećanje odlazne mobilnosti studenata i akademskog osoblja**

Kancelarije za međunarodnu saradnju, odnosno osobe koje su na nivou univerzitetskih jedinica zadužene za promociju mobilnosti i međunarodnu saradnju postoje na svim jedinicama, ali u narednom periodu treba posvetiti dodatnu pažnju kako bi se unaprijedila njihova prepoznatljivost na nivou ustanova visokog obrazovanja, ali i u cjelokupnoj akademskoj javnosti.

Profesori koji su zaduženi za međunarodnu saradnju i mobilnost na nivou jedinica, odnosno ustanova visokog obrazovanja, treba da preuzmu dodatnu inicijativu kako bi se kroz organizovanje konferencija, seminara i prezentacija, povećala mobilnost studenata i akademskog osoblja, a neophodno je i veće učešće na međunarodnim događajima na kojima bi zaposleni u kancelarijama dobili korisne savjete i primjere iz uporedne prakse.

Iako postoji više bilateralnih sporazuma zaključenih u oblasti visokog obrazovanja između Crne Gore i drugih država, u narednom periodu treba dodatno unaprijediti taj segment i uspostavljati saradnje kroz novopotpisane bilateralne i međunarodne sporazume, pružiti dodatne mogućnosti studentima da se usavršavaju u inostranstvu.

Kako je u opisu trenutnog stanja u oblasti visokog obrazovanja jasno naznačeno da postoji problem priznavanja perioda studiranja u inostranstvu, potrebno je pripremiti i

usvojiti novi Pravilnik o priznavanju ispita i znanja stečenih tokom boravka na ustanovama visokog obrazovanja u inostranstvu.

#### **4.2 Povećanje dolazne mobilnosti studenata na ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori**

Dolazna mobilnost studenata na ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori je na još nižem nivou u poređenju sa odlaznom mobilnošću, a izuzetno mali broj budućih akademskih građana koji se odlučuju da studiraju u našoj državi, govori da je potrebno uraditi dosta toga kako bi naše ustanove postale privlačne za dolazak stranih studenata. Broj inostranih studenata koji se u okviru programa mobilnosti odlučuju da studiraju u Crnoj Gori već duži niz godina je na niskom nivou i evidentno je da nema napretka u tom smislu.

Za studente koji u okviru programa mobilnosti trenutno dolaze u Crnu Goru ne organizuju se predavanja na engleskom jeziku, odnosno njihovo studiranje na ustanovama visokog obrazovanja uglavnom se svodi na individualni, tj. mentorski rad sa profesorima.

U narednom periodu treba obezbijediti nastavu na engleskom jeziku na najmanje jednom studijskom programu na svim jedinicama ustanova visokog obrazovanja. Studijski program za koji uprava jedinice ustanove visokog obrazovanja procijeni da bi mogao da bude naročito privlačan stranim studentima treba strukturirati na način što će biti obezbijeđena i nastava na engleskom jeziku.

Da bi naše ustanove visokog obrazovanja i studijski programi koji se organizuju na njima bili privlačni stranim studentima, potrebno je da akademsko osoblje u potpunosti bude spremno za izvođenje nastave na stranom jeziku.

#### **4.3 Promocija crnogorskih ustanova u Evropskom prostoru visokog obrazovanja**

Kako bi se povećala privlačnost crnogorskih ustanova visokog obrazovanja u širem evropskom prostoru i dolazna mobilnost, neophodna je i adekvatna promocija mogućnosti koje se nude stranim studentima u Crnoj Gori, s obzirom na to da naše ustanove nijesu visoko kotirane na relevantnim listama na kojima se rangiraju svjetski univerziteti.

Sajtovi svih ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori, struktura studijskih programa i ECTS katalozi treba da budu dostupni svim posjetiocima na engleskom jeziku, a po mogućnosti i dio literature treba koncipirati na stranom jeziku. Ustanove visokog obrazovanja iz naše države treba da predstavljaju svojom ponudom i na međunarodnim konferencijama i skupovima, kako bi na pravi način predstavile prednosti studiranja u Crnoj Gori.

#### **4.4 Jačanje Nacionalne kancelarije za promociju mobilnosti i međunarodnu saradnju ustanova visokog obrazovanja**

Iako kancelarije za promociju mobilnosti i međunarodnu saradnju postoje na nivou fakulteta, odnosno ustanova visokog obrazovanja, jačanje nacionalne kancelarije koja trenutno postoji kao Nacionalna Erasmus+ kancelarija, dodatno bi doprinijela povećanju mobilnosti, kako odlazne, tako i dolazne. U njen rad mogli bi da budu uključeni i inostrani eksperti, te predstavnici brojnih institucija i subjekata iz naše države, koji bi mogli da daju doprinos u njenom efikasnom funkcionisanju i adekvatnoj prepoznatljivosti u crnogorskom društvu, odnosno u sistemu visokog obrazovanja.

#### **4.5 Osnivanje Agencije za mobilnost i programe Evropske unije**

Osnivanje Agencije značajno će doprinijeti promovisanju programa Evropske unije i drugih međunarodnih programa u području nauke, obrazovanja, osposobljavanja i mladih i istovremeno većoj participaciji Crne Gore u programima Erasmus +. Kroz djelatnost Agencije crnogorska javnost biće temeljno informisana i programima koje nudi EU, kao i mogućnostima na području formalnog i neformalnog obrazovanja. Organizovanjem i intenzivnih promotivnih aktivnosti građani Crne Gore će biti svjesniji mogućnosti koje im pružaju međunarodni programi mobilnosti. Sveukupna aktivnost Agencije doprinijeće jačanju ljudskog i demokratskog potencijala, socijalnoj koheziji i konkurentnosti crnogorskog društva. Agencija će, pored objavljivanja konkursa za dodjelu finansijske potpore za učestvovanje u programima mobilnosti, imati i savjetodavnu ulogu potencijalnih korisnika, davati im stručnu podršku u postupku prijavljivanja.

Za funkcionisanje Agencije neophodno je uspostaviti pravni okvir, odnosno razmotriti usvajanje zakona o Agenciji za mobilnost i programe Evropske unije kojim će se urediti status, djelatnost i struktura Agencije kao javne ustanove.

### **Cilj 5: Cjeloživotno obrazovanje**

Savremeni uslovi poslovanja i aktuelne promjene u političkom, ekonomskom, socio-kulturnom i tehnološkom okruženju nameću nove pristupe obrazovanju i učenju. Imajući na umu činjenicu da razvoj države i društva u cjelini zavise od efikasnog korištenja ljudskih resursa i ulaganja u razvoj kadrova, ne čudi to što posljednjih godina koncept cjeloživotnog učenja sve više dobija na značaju i postaje jedan od ključnih strateških ciljeva obrazovnih sistema u zemljama Evropske unije.

U okviru Evropskog parlamenta i Savjeta EU 2004. godine počela je priprema integralnog akcionog programa koji podrazumijeva kako opšteobrazovne programe za srednje škole i visoko obrazovanje, tako i programe za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih, a sve u okviru koncepta cjeloživotnog učenja. Osim toga, važno je pomenuti i Lisabonski proces koji na evropskom obrazovnom prostoru promovise pristup obrazovanju kojim se obrazovne politike prilagođavaju globalnoj konkurenciji, pridružuju



stvaranju preduzetničke kulture, visokokvalifikovane specijalizovane radne snage, usavršavanju kao nacionalnom ulaganju itd.

Koncept cjeloživotnog učenja postaje nužna pretpostavka rasta i razvoja znanja i vještina kadrova nacionalne ekonomije, a strategija cjeloživotnog učenja predstavlja ključnu determinantu obrazovnog procesa XXI vijeka. Upravo iz tog razloga razvoj cjeloživotnog obrazovanja treba identifikovati kao jedan od najznačajnijih strateških ciljeva razvoja visokog obrazovanja u Crnoj Gori. Strategija cjeloživotnog obrazovanja u Crnoj Gori treba da definiše set ciljeva, kao i aktivnosti koje će dovesti do njihove realizacije, vremenski okvir za realizaciju, resurse za sprovođenje aktivnosti, kao i indikatore koji će omogućiti mjerenje napredovanja i ostvarivanje definisanih ciljeva. Navedena Strategija, zajedno sa drugim strateškim dokumentima u oblasti obrazovanja, treba da doprinese kreiranju programa koji su u potpunosti kompatibilni sa potrebama savremenog tržišta rada i društvenim potrebama Crne Gore i okruženja.

Nizak stepen učešća u obrazovanju i osposobljavanju odraslih u Crnoj Gori može se objasniti nepostojanjem dobre veze između poslodavaca, radnika i provajdera obrazovanja koje rezultira vrlo pasivnim sistemom cjeloživotnog učenja, u kome zainteresovane strane djeluju samostalno, odnosno bez uspostavljenog partnerstva. Tako provajderi obrazovanja i obuke mogu da realizuju programe i omoguće polaznicima sticanje vještina koje u potpunosti ne odražavaju potrebe tržišta rada, odnosno poslodavaca. Promovisanje kulture cjeloživotnog učenja u Crnoj Gori zahtijeva jačanje partnerstva, uz istovremeno rješavanje izazova koji se odnose na neinformisanost o konceptu cjeloživotnog učenja i pružanje obuke, nedovoljnog podsticaja za poslodavce i učesnike obuke i eventualno neodgovarajuće kvalifikacije provajdera obrazovanja.

Poboljšanje kvaliteta i promovisanje značaja cjeloživotnog učenja treba da rezultira većom zainteresovanošću radnika i preduzeća, ulaganjem javnih sredstava u razvoj samog koncepta i podrškom provajderima obuke.

Propise koji se odnose na cjeloživotno učenje treba izmijeniti, imajući pri tom u vidu da ustanove kao autonomni subjekti mogu da investiraju u departmane za cjeloživotno učenje i da imaju važnu ulogu u doprinosu razvoja koncepta cjeloživotnog učenja.

### **5.1 Promovisanje koncepta cjeloživotnog obrazovanja i njegovog značaja u okviru akademske i istraživačke zajednice**

Promovisanje samog koncepta ima ključnu ulogu kada je u pitanju podizanje svijesti o značaju cjeloživotnog obrazovanja, dok će realizacija kontinuiranih i organizovanih promotivnih aktivnosti obezbijediti uspješnu primjenu Strategije cjeloživotnog obrazovanja u Crnoj Gori.

Kampanja treba da bude usmjerena na tzv. nedovoljno zastupljene kategorije odraslih, koji pripadaju grupaciji ugroženih sa socijalnog stanovišta, kako bi se i njima pružila mogućnost edukacije.

### **5.2 Umrežavanje sa drugim socijalnim partnerima i priznavanje prethodnog učenja kod kontinuiranog obrazovanja**

U ovom kontekstu posebnu pažnju treba posvetiti umrežavanju sa finansijskim institucijama u Crnoj Gori s ciljem obezbjeđenja kredita pod povlašćenim uslovima za realizaciju programa cjeloživotnog učenja.

Intenzivno umrežavanje sa različitim socijalnim partnerima, osim toga, omogućiće i lakši pristup informacijama o novim propisima i mogućnostima za razvoj cjeloživotnog učenja u Crnoj Gori.

Priznavanje prethodnog učenja je preduslov za stvaranje otvorenog i propustljivog sistema za cjeloživotno učenje kako bi se omogućila tranzicija između nivoa obrazovanja i različitih puteva u napredovanju.

### **5.3 Osnaživanje nastavnog procesa istraživanja i usluga koje se pružaju društvu uključivanjem u aktivnosti cjeloživotnog obrazovanja**

Ova mjera je fokusirana na evaluaciju postojećih nastavnih planova i programa i njihovo osavremenjivanje s ciljem boljeg usklađivanja sa potrebama savremenog tržišta rada. Osim toga, ona podrazumijeva i kreiranje koncepta obrazovanja i obuka koji je zasnovan na visokom stepenu kvaliteta znanja, vještina i kompetencija, a koji će uticati na smanjenje postojećeg disbalansa na tržištu rada kada je u pitanju odnos ponude i potražnje, kao i na prepoznavanje i vrednovanje prethodnog učenja.

### **5.4 Usvajanje procedura i smjernica za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, prethodnog učenja i procedura ocjenjivanja**

Ovo podrazumijeva realizaciju aktivnosti cjeloživotnog obrazovanja koje se odnose ne samo na priznavanje neformalnog i informalnog učenja, već i na definisanje smjernica za uvođenje i kontrolu kvaliteta ovih programa, kao i procedura za upis polaznika, sprovođenje ocjene znanja i kompetencija itd. Na ovaj način uspostaviće se ravnoteža između angažovanja univerziteta zajedno sa Vladinim tijelima i društva kroz uvođenje transparentnih procedura.

### **5.5 Osnivanje centara za cjeloživotno obrazovanje na ustanovama visokog obrazovanja, uz podršku relevantnih institucija i organizacija**

Realizacija navedene mjere podrazumijeva osnivanje centara za cjeloživotno obrazovanje na ustanovama koje će imati ključnu ulogu kada je u pitanju realizacija aktivnosti iz domena cjeloživotnog obrazovanja. U okviru ovih centara bi se u kontinuitetu radilo na razvijanju programa za unapređenje kompetencija i stručno sti edukatora koji učestvuju u procesu obrazovanja, razvijanju sistema informisanja i savjetovanja polaznicima cjeloživotnog obrazovanja, uspostavljanju i razvijanju intenzivne

saradnje sa domaćim i međunarodnim institucijama i centrima, a sve sa ciljem unapređenja kvaliteta cjeloživotnog obrazovanja u Crnoj Gori.

## **Cilj 6: Uspostavljanje održivog modela finansiranja**

Finansiranje obrazovanja je jedan od ključnih instrumenata za osiguranje i regulisanje funkcionisanja i razvoja obrazovanja, a ulaganje u znanje i vještine, odnosno u ljudski resurs, najbolja razvojna investicija. Kada govorimo o visini ulaganja, nedvosmisleno je da se za obrazovanje mora izdvajati više iz državnog budžeta nego što se to sada čini. Zakonom o bužetu za 2016. godinu Univerzitetu Crne Gore opredijeljeno je 16.857.228,10 €.

Trenutni način raspodjele budžetskih sredstava na svim nivoima obrazovanja je takav da on čini sam sistem manje efikasnim nego što bi on mogao biti ukoliko bi došlo do promjene mehanizma dodjele sredstava. Trenutni sistem finansiranja obrazovanja na svim nivoima je usmjeren ka održavanju mreža obrazovnih ustanova, a ne ka potrebama studenata, to jest, zasnovan je na ulaznim parametrima, dok se izlazni parametri ne uzimaju u obzir. Neophodno je povećati vidljivost izlaznih parametara u mehanizmu dodjele sredstava, kao i osjetljivost na društvene prilike studenata, a u cilju pristupačnijeg obrazovanja.

Konkretna preporuka donosiocima odluka bi ovdje bila da se preduzmu neophodni koraci kako bi materijalni status studenata imao veći uticaj pri raspodjeli stipendija, domova, kredita i drugih instrumenata podrške, utvrđivanju školarina, a u cilju jednakih uslova školovanja i istih šansi za uspješno završavanje.

Strateški cilj Crne Gore je da kontinuirano razvoja efektivni i kvalitetni sistem visokog obrazovanja i istraživanja, koji će pospješiti društveni i ekonomski razvoj crnogorskog društva. Reforme finansiranja od presudne su važnosti za osavremenjivanje crnogorskog sektora visokog obrazovanja, budući da sadašnji model finansiranja ne podstiče efikasnost i kvalitet, nagrađuje neefikasnost poput pretjeranog broja upisanih studenata, te demotivaciono djeluje na istraživanje i inovativnost.

Na osnovu razvoja mehanizama finansiranja u zemljama OECD-a, kao i međunarodnog iskustva, odgovarajući model za dodjelu javnih sredstava za visoko obrazovanje u Crnoj Gori trebalo bi da bude vođen sljedećim načelima: (i) direktna povezanost sa nacionalnim prioritetima, (ii) razmatranje kriterijuma uspješnosti, (iii) višestrukost kompatibilnih instrumenata, (iv) transparentnost, (v) ravnopravnost, (vi) opredjeljivanje sredstava u vidu blok subvencija, (vii) stabilnost tokom vremena, i (viii) odgovornost.

Crna Gora je ostvarila veoma pozitivne rezultate sa stanovišta pristupa i ravnopravnosti na polju visokog obrazovanja. Sa bruto stopom upisa na tercijarni nivo obrazovanja od 52% (kao udio u referentnoj starosnoj grupi), nalazi se među najuspješnijim zemljama u regionu, iznad, primjera radi, Bugarske i Makedonije. Dostizanje navedenog cilja podrazumijeva značajna finansijska ulaganja. Iako će trend starenja populacije značajno olakšati dostizanje kvantitativnih ciljeva rasta, uz predviđeni pad udjela mladih u ukupnoj populaciji sa 16,1% na 12,4% do 2021. godine, malo je vjerovatno da će se svi strateški ciljevi ostvariti ukoliko se ne izdvoji dovoljno finansijskih sredstava i ukoliko se ta sredstva ne iskoriste efikasno.

Postojeći sistem finansiranja visokog obrazovanja promijenit će se uvođenjem tzv. programskih ugovora, koji će biti povezani s postizanjem strateških ciljeva i utemeljeni na načelima transparentnosti, efikasnosti, obezbjeđenju kvaliteta i socijalne dimenzije visokog obrazovanja. Takav sistem finansiranja visokog obrazovanja temelji se na modelima dobre prakse zemalja Evropske unije, odnosno ulaznim i izlaznim kriterijima.

Radi što konstruktivnije saradnje i praćenja razvojne politike, između Vlade i Univerziteta biće potpisan trogodišnji programski ugovor. Programski ugovori će biti temelj finansiranja javnih ustanova visokog obrazovanja, odnosno Univerziteta Crne Gore. Programskim ugovorom za Univerzitet Crne Gore finansiraće se studenti prvog i drugog ciklusa studija, odnosno osnovnih i master studija, kao i instituti. Ugovor, nakon izmjene zakonskih i podzakonskih propisa, može se primijeniti i u dijelu finansiranja studenata na privatnim ustanovama visokog obrazovanja, ako za to postoji jasno prepoznata društvena potreba, i ako se ti program ne realizuju na javnim ustanovama. Treći, doktorski, ciklus studija mogao bi biti budžetski obezbijeđen, po potrebi i predmet ugovora. Finansiranje po novom modelu uvođiće se postupno.

Uvođenjem ugovora o ostvaranju rezultata, koji će zaključivati Vlada i javne ustanove, fokus će biti na kvalitetu rada ustanove, upisnoj politici, odnosno utvrđivanju potrebe za pojedinim programima ili ukidanju neodrživih studijskih programa, naučno istraživačkom, umjetničkom i stručnom radu, izdavačkoj djelatnosti, međunarodnoj saradnji i mobilnosti akademskog osoblja i studenata, broju diplomiranih studenata, mehanizmima obezbjeđenja kvaliteta, informisanju javnosti o radu ustanove, informacionom sistemu. Ministarstvo će angažovati eksperta koji će pripremiti nacrt ugovora, koji će sadržati sve bitne elementa o ulaganju i očekivanju države, i obavezama ustanove, kao i dinamici ispunjavanja obaveza. Ugovorom će se, na osnovu tzv. rezultata rada ustanove, određivati finansijska sredstva koja će biti s jedne strane garant efikasnog ispunjavanja obaveza iz sporazuma, a s druge strane obaveza ustanove da za dobijena finansijska sredstva, u skladu sa utvrđenom dinamikom rada, transparentno trošeći sredstva, ostvari rezultate na koje se obavezala sporazumom.

Uvođenjem ugovora o ostvarenju rezultata između Vlade i Univerziteta Crne Gore će se jasno definisati međusobne obaveze, kao i dinamika ispunjavanja obaveza i

realizacija aktivnosti. Finansiranje svih studenata osnovnih i master studija na Univerzitetu Crne Gore će doprinijeti stabilnom finansiranju Univerziteta, boljim uslovima za nastavu i istraživanje, a time i sveukupno bolji položaj Univerziteta na međunarodnim skalama rangiranja ustanova visokog obrazovanja.

Od 2020. godine studenti osnovnih i magistarskih studija imali bi prilikom upisa u prvu godinu studija status budžetski finansiranih studenata. Studenti koji ne ispunjavaju obaveze u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju, odnosno izgube status budžetski finansiranih stiču status samofinansirajućih studenata. Za primjenu ovog modela potrebno je obezbijediti dodatna budžetska sredstva.

### **Praćenje realizacije Strategije razvoja visokog obrazovanja 2016-2020.**

Akcionim planom za realizaciju Strategije razvoja visokog obrazovanja 2016-2020 predviđene se mjere i aktivnosti koje treba preduzeti u navedenim rokovima, za implementaciju Strategije, odgovorne institucije za realizaciju istih, kao i mjerljivi pokazatelji.