

Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja na Univerzitetu Crne Gore - DeLLCo

Univerzitet Crne Gore – Strategija za uvođenje cjeloživotnog učenja (2012-2014.)

Autor(i):	Prof. dr. Mira Vukčević, Mr. Luisa Milić
Predmet:	1.3 Završni izvještaj –Izrada Strategije cjeloživotnog učenja Univerziteta
Radni paket:	Izrada WP1
Program:	TEMPUS, Strukturne mjere
Status dokumenta:	Finalni dokument
Verzija:	1.0
Datum:	30.12.2011.
Dostavljeno:	RE (Ograničeno na grupu definisanu od strane konzorcijuma uključujući službe Komisije)
	Projektni tim Univerziteta Crne Gore: prof. Mira Vukčević, Ana Dragutinović, Tatjana Knežević

Ovaj dokument je dio DeLLCo: Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja na Univerzitetu Crne Gore; Projekat br.: 511382-TEMPUS-1-2010-1-XM-TEMPUS-SMHES; Tempus IV 3. Konkurs za Projekte Komisije evropskih zajednica

Sadržaj

1. Uvodna riječ rektora	3
2. Rezime	3
3. Evropski i crnogorski okvir politike za cjeloživotno učenje	6
3.1. EVROPSKI OKVIR POLITIKE ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE	6
3.2. NACIONALNI OKVIR POLITIKE ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE	7
4. Cjeloživotno učenje – Proces strateškog planiranja	8
4.1. Definicija cjeloživotnog učenja na UCG	9
4.2. KLJUČNE ZAINTERESOVANE STRANE I NJIHOVA KLJUČNA OČEKIVANJA	10
5. Cilj cjeloživotnog učenja na Univerzitetu: glavne vrijednosti CŽU, misija i vizija	12
5.1. Naše glavne vrijednosti	12
5.2. Izjava o misiji CŽU	13
5.3. Izjava o viziji CŽU	13
6. Ključni aspekti za izradu i sprovođenje institucionalnih strategija CŽU	14
7. Strateške smjernice: Strateški ciljevi CŽU, zadaci i faktori uspjeha	15
7.1. STRATEŠKI CILJEVI, ZADACI KAO I FAKTORI USPJEHA CŽU	15
8. Pozicioniranje CŽU na Univerzitetu Crne Gore i Resursi za ostvarivanje ciljeva CŽU	29
8.1. POZICIONIRANJE CŽU NA UNIVERZITETU CRNE GORE	29
8.2. Administracija za CŽU I RESURSI ZA POSTIZANJE CILJEVA CŽU	31
8.3. FINANSIJSKI RESURSI	33
9. Monitoring i Evaluacija Plana Univerziteta za implementaciju CŽU Plan i rezultata	36
9.1. Vremenski okvir za implementaciju sa glavna dostignuća	36
9.2. MJERENJE UČINKA I REZULTATA	40
10. Zaključak	Error! Bookmark not defined.
11. Potpis Rektora	43
12. Odobrenja	Error! Bookmark not defined.

1. Uvodna riječ rektora

Važnost obrazovanja i obuke putem cjeloživotnog učenja za socijalni, ekonomski i kulturni razvoj Crne Gore i njenih građana treba da bude široko prihvaćen i prepoznat ukoliko mi kao nacija želimo da razvijemo društvo snažnih znanja, aktivnog građanskog učešća i da oživimo naš ekonomski rast kroz povećanu produktivnost, inovacije, sposobnosti i konkurentnost naše radne snage i građana. Cjeloživotno učenje ne treba posmatrati kao luksuz – treba ga sagledati kao suštinsku komponentu našeg sistema obrazovanja, jer ono donosi nadu i vjeru u bolje društvo zasnovano na socijalnoj mobilnosti, pravdi i koheziji zajednice, jer ono obogaćuje živote pojedinaca time što stiču samopouzdanje, čime imaju i bolje zdravlje i veći stepen angažovanja u zajednicama čiji su dio. Mi snažno vjerujemo da cjeloživotno učenje i način na koji ono može da inspiriše ljude, mogu da budu od velike važnosti.

Mi smo takođe svjesni da brzi razvoj i promjene u našem društvu, tehnologiji i obrazovanju na globalnom i nacionalnom nivou vrše veliki pritisak i na preduzetnike i na nas koji se bavimo obrazovanjem, i zahtijevaju od nas da se promijenimo. Ovakvi pritisci uključuju povećane zahtjeve za fleksibilnijom visoko obučenom i obrazovanom radnom snagom, tehnološkom relevantnošću i potrebom za cjeloživotnim učenjem. Obrazovanje više ne smije da se završi sa završetkom srednje škole ili čak i fakulteta. XXI vijek, bez sumnje, zahtijeva kontinuiranu pripremu i spremanje radne snage za postojeće i poslove koji nastaju, kako bi se obezbijedio njihov lični i nacionalni prosperitet, gdje se očekuje da pojedinci, kao i kompanije i oni koji čine sektor obrazovanja preuzmu aktivnu ulogu u sopstvenom razvoju i da sami iscrtaju stazu svoje budućnosti. Kontinuirano cjeloživotno učenje se ne odnosi samo na pripremu za život, već ono predstavlja aspekt života modernog društva.

Strateški dokument Univerziteta o cjeloživotnom učenju pokušava da odgovori na ova pitanja i da označi novi početak našeg putovanja prema inkluziji i sve većoj raznolikosti, kao i našoj mapi puta sa sve većim učešćem u obrazovanju i fleksibilnijim okruženjem obrazovanja. Naša Strategija CŽU stavlja potrebe studenata i ekonomske i socijalne potrebe naše zemlje i naših građana u centar našeg planiranja. Kroz niz fokusiranih inicijativa, mi smo obezbijedili da Univerzitet Crne Gore zauzme vitalnu ulogu u promovisanju i usvajanju cjeloživotnog učenja u društvu proširivanjem učešća u visokom obrazovanju, kroz dalje unaprjeđenje kvaliteta i fleksibilnosti obrazovanja i programa obuke i kroz podršku učenju tokom života. Mi takođe težimo da odgovorimo na potrebe tržišta, jer je visoko kvalifikovana i visoko obrazovana radna snaga kamen temeljac našeg društva, njegovog razvoja i napretka.

Mi snažno vjerujemo da baš u pravo vrijeme usvajamo Strategiju cjeloživotnog učenja. Uprkos činjenici da se Crna Gora, zajedno sa drugim evropskim nacijama, suočava sa teškom finansijskom krizom koja za posledicu ima smanjenu dostupnost resursa, visoko obrazovanje treba posmatrati kao jedan od ključnih faktora za oporavak. Sprovođenje našeg trogodišnjeg strateškog plana CŽU, koji naglašava partnerstvo i saradnju, kao i puno korišćenje međunarodnih sredstava, iskoristiće na najbolji mogući način dostupne finansijske resurse, kao i kontinuirane aktivnosti i podršku svih zainteresovanih strana.

Ovdje bih posebno želio da istaknem posvećenost, strast i entuzijazam partnera ovog projekta i osoblja Univerziteta čije su konstruktivne reakcije i veliko angažovanje pomogli da se uobličie strategije Univerziteta i pristupi CŽU.

*Prof. dr. Predrag Miranović, s.r.
Rektor*

2. Rezime

Strateški plan cjeloživotnog učenja Univerziteta Crne Gore rezultat je tromjesečnih planiranja koja su bila dio projekta DeLLCo 2010-2013.g.: *Izrada koncepta CŽU na Univerzitetu Crne Gore*, Tempus projekta koji finansira Evropska komisija (Projekat br.: 511382-TEMPUS-1-2010-1-XM-TEMPUS-SMHES). Njegova specifična svrha jeste da identifikuje strategije koje mogu da pomognu Univerzitetu da razvije svoju funkciju cjeloživotnog učenja (CŽU) i ponudi fleksibilne i prilagodljive programe i kurseve koji će biti komaptibilni sa tržištem rada koje se brzo mijenja, i društvenim potrebama Crne Gore i regiona. Strateški plan CŽU Univerziteta zasnovan je na preporukama koje su nastale iz:

- Obimnih konsultacija sa rukovodiocima Univerziteta i socijalnim partnerima,
- Sinteze dobijenih informacija i preporuka koje su nastale kao proizvod radionice o strateškom planiranju koja je održana u oktobru 2011.g i
- Preporuka zasnovanih na Izvještaju o komparativnim strategijama Univerziteta „Komparativni pregled zakona o CŽU u zemljama EU” (DeLLCo u dijelu 1.2) i Izvještaju „Elaboracija i analiza potreba tržišta rada” (DeLLCo u dijelu 2.1).

Univerzitet je takođe definisao svoj proces izrade strategije u odnosu na univerzitete koji prolaze kroz sličan postupak i uzeo je u obzir razvojne trendove i potrebe crnogorske i regionalne ekonomije i njenih ključnih zainteresovanih strana.

Ovaj dokument teži da odgovori na ključna pitanja kao što su shvatanje i prepoznavanje važnosti cjeloživotnog učenja u okviru Univerziteta i crnogorskog društva kao cjeline, pozicioniranje CŽU u okviru rada Univerziteta i osnaživanja njegove nastavne kao i funkcije istraživanja i usluga uključivanjem pristupa i aktivnosti CŽU. Plan predviđa izradu potpuno operativnog sistema podrške CŽU sa jasno definisanim procesima, odgovornostima, stručnošću i resursima potrebnim za razvoj CŽU, kao i izgradnjom partnerstva sa ciljem da se podrže uslovi, kreiranje i realizacija CŽU. Neki od konkretnih opisanih koraka odnose se na obezbjeđivanje van-tradicionalnih puteva pristupa i alternativnih načina napredovanja u okviru visokog obrazovanja, fleksibilnih modela realizacije programa obrazovanja, kao i priznavanja i vrednovanja prethodnog učenja, što predstavlja jedan od najvećih izazova u ovoj oblasti. Izvori finansiranja su takođe detaljno razmotreni kao jedan važan aspekt za postizanje akademske i finansijske održivosti programa CŽU na duge staze.

Plan počinje definicijom vrijednosti, misije i vizije cjeloživotnog učenja, čime se ističu aktivnosti Univerziteta kada je u pitanju cjeloživotno učenje, kao i pet strateških ciljeva koje Univerzitet planira da postigne u periodu od sljedeće tri godine, to jeste od 1. januara 2012. do 31. decembra 2014. Uprava Univerziteta će dati plan na razmatranje i usvajanje, što će, bez dileme, voditi ka izmjenama Statuta Univerziteta i obezbijediti osnov za puno prihvatanje koncepta CŽU.

Vrijednosti CŽU Univerziteta

Po ovom planu, mi, kao univerzitetski građani, imamo odgovornost i snažnu obavezu da podržimo i podstaknemo kulturu CŽU, zasnovanu na principima **integriteta** do najviših etičkih standarda, **akademskih sloboda i autonomije, otvorenosti** prema novim idejama i promjenama, **društvenoj odgovornosti** i **spremnosti na odgovor**, kako bi se odgovorilo na potrebe studenata, kao i na socijalne i ekonomske potrebe zemlje, **programe izvrsnosti, timski rad i partnerstvo** sa internim i eksternim zainteresovanim stranama i društvom u cjelini.

Izjava o misiji CŽU Univerziteta

Naša misija kada je u pitanju cjeloživotno učenje i naša uloga jeste da se:

- aktivno kreira i polako uvodi kultura CŽU u okviru Univerziteta i u društvo u cjelini,
- podrži aktivno društvo i zapošljavanje, i da se unaprijedi ekonomski život građana kroz obezbjeđivanje otvorenosti ka fleksibilnim obrazovnim mogućnostima za odrasle i one koji uče po tradicionalnim modelima, kako bi postigli svoje intelektualne, profesionalne, kulturne i druge željene ciljeve,
- izrade i realizuju programi CŽU i aktivnosti zasnovane na našim snagama i akademskom kapitalu, i veličini i snazi našeg partnerstva sa industrijom, trgovinom, akademskom zajednicom i društvom,

- podstiče okruženje koje će biti atraktivno za one koji uče, bez obzira na njihovo socio-ekonomsko porijeklo ili stepen odsustva potrebne sposobnosti, bez obzira na to da li se radi o odraslim licima koja započinju školovanje na visokoškolskim ustanovama ili o pojedincima kojima je potrebno više fleksibilnosti u učenju kako bi postali intelektualno obogaćeni i ispunjeni,
- promovira inovativnost i razvoj u regionu i u državi i povećava razumijevanje javnosti kada su u pitanju socijalni, društveni, ekonomski, kulturni i tehnološki procesi, i da ih osnaži da aktivno učestvuju u procesima koji oblikuju njihovu životnu sredinu,
- podstakne CŽU kako bi se odgovorilo na društvene i ekonomske potrebe kroz sensitivizaciju, prilagodljivost i spremnost na odgovor i aktivno podrži izradu nacionalne politike.

Izjava o viziji CŽU Univerziteta

Kao dio naše vizije, mi smo posvećeni izvrsnosti cjeloživotnog učenja, i kao jedna moderna i obnovljena, inkluzivna i institucija cjeloživotnog učenja, mi njegujemo principe i kulturu cjeloživotnog učenja kroz naš nastavni proces, istraživanja i usluge koje pružamo, i prepoznati smo po kvalitetu i posvećenosti unaprjeđivanju znanja, vještina i kompetencija naših studenata i partnera, kao i po promovisanju raznolikosti i inkluzije kroz naše politke, sisteme, procese i praksu.

Pet strateških cjeloživotnih ciljeva Univerziteta za sljedeće tri godine

Univerzitet ima pet glavnih strateških ciljeva čiji je cilj da se unaprijedi nivo i kvalitet njegove funkcije cjeloživotnog učenja:

- Usvojiti cjeloživotno učenje kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva u cjelini
- Osnažiti naš nastavni proces, naučna istraživanja i naše usluge koje pružamo društvu uključivanjem pristupa i aktivnosti CŽU
- Razviti dobro organizovan i efikasan sistem podrške sa jasno definisanim procesima, stručnim znanjima, odgovornostima i resursima potrebnim za realizaciju CŽU na Univerzitetu
- Izgraditi i angažovati sinergijsko partnerstvo na različitim nivoima kako bi se podržali uslovi, kreiranje i realizacija CŽU, i kako bi se proširio naš domet tako da obuhvati nove grupe učenika
- Unaprijediti rad, procjenu i odgovornost aktivnosti i projekat CŽU.

Ovi strateški ciljevi CŽU vode ka pojedinačnim konkretnim zadacima na nivou Univerziteta, a njih će pratiti detaljnije mjere vezane za rezultate rada institucija, koje su navedene u strateškim planovima za realizaciju CŽU na centralnom i na nivou univerzitetskih jedinica i koje su prilagođene na najbolji mogući način okruženju date jedinice. Planovi će se redovno revidirati na godišnjem nivou u smislu rada i učinaka rada i eksternih promjena.

3. Evropski i crnogorski okvir politke za CŽU

3.1. Evropski okvir politke za cjeloživotno učenje

Do sada je bilo puno pokušaja da se definiše koncept CŽU na nivou evropske politike. Evropska komisija je koristila široku definiciju i definiše ga kao „sve aktivnosti učenja koje se preduzimaju tokom života sa ciljem da se unaprijede znanja, vještine i kompetencije na ličnom, građanskom, društvenom i/ili na nivou zapošljavanja” (EU, 2001.). Ona uključuje sticanje i ažuriranje svih vrsta sposobnosti, interesovanja i kvalifikacija od predškolskog uzrasta to dobi nakon penzionisanja, kroz formalno, van-formalno i neformalno učenje, kako bi se podstakao neprekidni razvoj i unaprjeđenje znanja i vještina koje su potrebne za profesionalno i lično ispunjenje. Kompetencije CŽU se prepoznaju kao veoma važan segment kada su u pitanju lično ispunjenje i razvoj, socijalna inkluzija, aktivno građansko učešće i zapošljavanje. One se posmatraju kao glavni faktor za pokretanje inovacija, produktivnosti i konkurentnosti, jer doprinose motivaciji i zadovoljstvu radnika kao i kvalitetu rada, i prihvataju principe jednakosti i pristupa za sve, a koji se posebno primjenjuju na grupe u nepovoljnom položaju, čiji obrazovni potencijal zahtijeva podršku.

Neke od važnih odrednica u razvoju politike CŽU i zakonodavnog okvira u Evropi uključuju Bolonjski proces čiji rezultat je bio pokretanje Evropske zone visokog obrazovanja 2010g, brojne inicijative Evropske unije u okviru Lisabonske strategije i sve veće finansiranje Programa cjeloživotnog učenja.

Ključne odrednice u razvoju politike CŽU i zakonodavnog okvira u Evropi

- **Lisabonska strategija** (2000.g.), uključuje program modernizacije za visoko obrazovanje kroz isticanje znanja i inovacija i uvođenje raznih instrumenata usmjerenih ka osnaživanju Evropskog istraživačkog prostora i transformaciji EU u „najkonkurentniju i najdinamičniju ekonomiju na svijetu zasnovanu na znanju”.
- **Povelja Evropske asocijacije univerziteta o cjeloživotnom učenju**, u svim **komunikeima**: Prag 2001.g., Berlin 2003.g., Bergen 2005.g., London 2007.g., Leuven Communiqué.g., Konferencija evropskih ministara za visoko obrazovanje 2009.g.
- **Program rada „Obrazovanje i obuka 2010.g.”** obezbjeđuje čvrst okvir za evropsku saradnju u obrazovanju, koji je usmjeren ka unaprjeđenju kvaliteta i efikasnosti sistema obrazovanja i obuke u EU čineći CŽU dostupno svima.
- **Kopenhaški proces**, deklaracija, koja je potpisana u Kopenhagenu 2002.g., usmjerena je ka uspostavljanju priznavanja i transparentnosti standarda i sadržaja stručnih kvalifikacija, kompatibilnosti između okvira kvalifikacija država članica i uvođenje mjera za obezbjeđenje kvaliteta imajući u vidu uzajamno priznate kvalifikacije, što omogućava korisnicima da se nadovezuju i da dograđuju znanja stečena u bilo kom periodu i u formalnom i van-formalnom kontekstu.
- **Obrazovanje i obuka 2020.g. (ET2020.)** – okvir sagledava čitav spektar obrazovnih i sistema obuke iz perspektive CŽU, pokrivajući sve nivoe i kontekste, uključujući ne-formalno i informalno učenje.
- **Evropski okvir kvalifikacija (EQF)** – evropski referentni okvir za kvalifikacije za CŽU, koji omogućava poređenje obrazovnih i stručnih kvalifikacija u raznim evropskim zemljama, povezivanjem stepena ispita i obrazovanja u tim zemljama sa zajedničkim evropskim okvirom.

Ove odrednice su vodile ka preoblikovanju i redefinisaniu misija i politika univerziteta u Evropi, proširenju i diverzifikaciji sektora visokog obrazovanja i premještanju fokusa sa formalnog sistema obrazovanja i obuke prema više individualnom, infomalnom i neformalnom obrazovanju u vezi sa obrazovanjem odraslih. One su takođe uzrokovale velike promjene osnovnih funkcija univerziteta kao što su upravljanje, finansiranje i politike istraživanja usmjerene ka povećanju stepena odgovornosti univerziteta. Mnoge evropske zemlje su usvojile i sprovele različite politike i strategije za proširivanje pristupa i učešća u CŽU kroz sektor visokog obrazovanja uvođenjem čitavog niza metoda akreditacije i pristupa, priznavanja i vrednovanja informalnog i neformalnog učenja, uvođenje pripremnih programa u sektor visokog obrazovanja za ne-tradicionalne kandidate, fleksibilne aranžmane studiranja i alternativne modele studiranja kao što su vanredno studiranje, eksterno studiranje ili učenje na daljinu. U poslednjoj dekadi, učešće CŽU je poraslo u čitavoj Evropi i izračunato je da evropski prosječni nivo učešća u CŽU radno sposobnog stanovništva (starosna dob od 25 do 64 godine života) dostiže najmanje

12,5% 2010.g. i 15% 2020.g. (Evropski savjet 2009.g.). Učešće Slovenije u CŽU sa 14,6% 2009.g. je više od prosjeka EU, što bi trebalo iskoristiti kao ključnu odrednicu za univerzitete u Crnoj Gori.

3.2. Nacionalni okvir politike za cjeloživotno učenje

U protekloj deceniji reforme politike crnogorskog obrazovanja inspirisane evropskom praksom primarno su bile fokusirane na formalno obrazovanje sa ciljem da se dalje razvija pravni okvir, institucionalno okruženje, i rezultati učenja u skladu sa evropskim standardima. Tokom posljednjih nekoliko godina posebna pažnja je usmjerena ka CŽU, čija se važnost sve više prepoznaje u Crnoj Gori kao osnov za postizanje sve većih ekonomskih rezultata, prevazilaženje nedostataka kod potrebnih vještina i unaprjeđenje socio-ekonomskog rasta i individualne dobrobiti njenih građana. Iako zakonodavni okvir za CŽU i priznavanje i vrednovanje prethodnog učenja postoji do određenog stepena, dosta toga ostaje da se uradi pogotovo vezano za sprovođenja zakona i strategija, sve veće uloge univerziteta u obrazovanju odraslih, kreiranju fleksibilnijeg sistema obrazovanja i i fleksibilnih načina učenja kako bi se obezbijedilo dalje usaglašavanje sa standardima EU.

U posljednje dvije decenije Crna Gora je sprovela intenzivne reforme u obrazovanju, zapošljavanju i sisemu socijalne zaštite i uvela je veliki broj zakona i politika koji pružaju informacije o sve većem učešću na polju CŽU. Najvažniji strateški dokumenti usvojeni okvirom za obrazovanje i obuku uključuju:

Ključni strateški dokumenti usvojeni okvirom za obrazovanje i obuku

- Strategija za obrazovanje odraslih u Crnoj Gori (2005-2015.g.)
- Akcioni plan za obrazovanje odraslih (2010-2014.g.)
- Strategija za razvoj stručnog obrazovanja (2010-2014.g.)
- Akcioni plan za sprovođenje Strategije za razvoj obrazovanja i obuke u Crnoj Gori (2010-2011.g.)
- Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje (2008-2013.g.)
- Strategija uvođenja crnogorskog kvalifikacionog okvira (2008-2013.g.)
- Strategija uspostavljanja Nacionalnog okvira kvalifikacija u Crnoj Gori (2008-2010.g.)
- Strategija razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020.g.)
- A u toku je izrada: Nacionalne strategije cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (2011-2016.g.)

Ključni strateški dokumenti usvojeni okvirom za zapošljavanje

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

Najrelevantniji zakoni u ovoj oblasti uključuju: **Zako o visokom obrazovanju** (*Službeni list Republike Crne Gore 60/03*), **Zakon o obrazovanju odraslih koji je uveden 2007.g.** (*Službeni list Republike Crne Gore 64/02 i 49/07*), **Zakon o stručnom obrazovanju** (*Službeni list Republike Crne Gore 64/02 i 49/07*), **Zakon o priznavanju i procjeni sertifikata u obrazovanju** (*Službeni list Republike Crne Gore 4/08*), i **Zakon o nacionalnom okviru kvalifikacija u Crnoj Gori** (*Službeni list Republike Crne Gore 80/08 i 14/09*). Zakoni koji se očekuju u bliskoj budućnosti obuhvataju: metodologiju za vrednovanje i priznavanje informalnog i neformalnog znanja, vještina i kompetencija, metodologiju za uparivanje kvalifikacija prema crnogorskom okviru za kvalifikacije i metodologiju za vrednovanje kvalifikacija prema sistemu kredita.

Usvajanje Zakona o obrazovanju odraslih i raznih razvojnih strateških dokumenata značajno su pomogli da se definišu ciljevi i aktivnosti obrazovanja odraslih i CŽU u Crnoj Gori, ali im nedostaje vizija kada je u pitanju mjesto i uloga Univerziteta u razvoju obrazovanja odraslih i CŽU. I dok postojeći Zakon o obrazovanju odraslih ne pominje Univerzitet uopšte, Nacionalna strategija za obrazovanje odraslih definiše ulogu Univerziteta na jedan vrlo opšti način: „Univerzitet Crne Gore stvara uslove i prilike da

obrazovanje radnih ljudi sa odraslima i za afirmisanje cjeloživotnog učenja". Uz to, postojeći Zakon o nacionalnim stručnim kvalifikacijama ne definiše niti posebno određuje ulogu Univerziteta i njegove odgovornosti po pitanju ocjene znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikata.

Po Zakonu o visokom obrazovanju i njihovim statutima, postojeći univerziteti u Crnoj Gori trenutno imaju priliku da u sklopu svojih aktivnosti realizuju programe CŽU van okvira studentskih programa za koje su akreditovani, ali lica koja pohađaju ove programe nemaju status studenta i nakon što završe program oni dobijaju potvrdu ili sertifikat. Modularni sistem mehanizama za akreditaciju programa ne postoji i osnovni uslovi za postepeno vertikalno napredovanje, koji bi omogućili svršenim studentima da se lako prebacuju naprijed i nazad na polju između učenja i rada još uvijek nisu uspostavljeni.

Najveći napredak u razvoju CŽU kao dio sistema visokog obrazovanja i njegovog usklađivanja sa politikama EU biće realizovan sa:

- **Sprovođenjem Strategije razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020.g.),** koja se fokusira na šest (6) glavnih tema: (1) obezbjeđivanje i unaprjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja, (2) uspostavljanje veze između visokog obrazovanja i tržišta rada i osnaživanje preduzetničkog i inovativnog karaktera obrazovanja, (3) povećanje učešća u visokom obrazovanju povećanjem učešća populacije starosti između 30-34 godine života na najmanje 40% do 2020.g., (4) uvođenje modela CŽU u skladu sa najboljim međunarodnim praksama, (5) razvoj obrazovanja orijentisanog ka istraživanju i (6) internacionalizacija obrazovanja. Strategije koje se odnose na CŽU uključuju razvoj strategije CŽU i uspostavljanje centara za CŽU na nivou univerziteta, kao i predlaganje sheme studentskih kredita koja bi bila podržana na nacionalnom nivou, kako bi se stimulisalo učešće u CŽU u Crnoj Gori, pri čemu bi banke, koje daju kredite po osnovu državnih sredstava i depozita (više od 25%), ponudile kredite za obrazovanje pod povoljnim uslovima pojedincima i kompanijama koje učestvuju u kursovima CŽU.
- **Sprovođenje Strategije i Zakona o nacionalnom okviru kvalifikacija u Crnoj Gori koji su usvojeni 2010.g.,** koji će obezbijediti kompatibilnost nacionalnog okvira kvalifikacija (NOK) sa Evropskim okvirom kvalifikacija i koji će podstaći razvoj CŽU otvaranjem mogućnosti za ocjenu znanja i kompetencija koji nisu stečeni u okviru sistema formalnog obrazovanja, međunarodnim priznavanjem i upoređenjem kvalifikacija stečenih u Crnoj Gori sa onima stečenim u inostranstvu, kao i promovisanje mobilnosti radne snage. Oni će voditi sve većoj fleksibilnosti i većim mogućnostima za one koji uče, lakšoj identifikaciji napredovanja/puta od jedne kvalifikacije ka drugoj u svjetlu podrške CŽU i mogućnosti transfera zarađenih kredita sa jedne kvalifikacije na drugu, kako bi se izbjeglo dupliranje i preklapanje. Imajući u vidu planiranje obrazovanja i obuke, crnogorski kvalifikacioni okvir (CKO) će omogućiti veću koherenciju i kompatibilnost u okviru sistema, povećanu efikasnost, prevazilaženje barijera između različitih vrsta i nivoa obrazovanja, različitih učenika i njihovih rezultata uz to promovišući fleksibilnost, jednakost i transparentnost u okviru sistema obrazovanja.

Određeni napredak je takođe napravljen u smislu saradnje između tržišta rada i visokog obrazovanja kroz aktivnu uključenost predstavnika tržišta rada u kreiranju CKO i razvoja strategije CŽU Univerziteta Crne Gore. Njihovi članovi su sada zastupljeni u sektorskim komisijama najstrateških industrijskih sektora u Crnoj Gori: turizmu i ugostiteljstvu, građevinarstvu i arhitekturi, kao i Nacionalnoj radnoj grupi za CKO i Nacionalnom savjetu za kvalifikacije, koji je uspostavljen početkom 2011.g.

4. Cjeloživotno učenje – Strateški proces planiranja

Strateški proces planiranja CŽU uključuje učešće i informacije dobijene od rukovodstva Univerziteta i socijalnih partnera. U oktobru 2011.g. grupa za planiranje je izradila radnu definiciju cjeloživotnog učenja za Univerzitet, koja podrazumijeva jasno razumijevanje od strane ključnih aktera CŽU na

Univerzitetu i njihovih očekivanja. Urađene su i različite strateške analize, uključujući Analizu tržišta rada i prioriteta i SWOT analizu:

- U martu/aprilu 2011.g, partneri Univerziteta sproveli su Godišnju anketu poslodavaca i analizu potreba tržišta rada u Crnoj Gori, koja je upotrijebljena kao osnov za identifikovanje posebnih obrazovnih potreba koje postoje u Crnoj Gori i za pokretanje programa CŽU na Univerzitetu. Rezime Analize tržišta rada dat je u Prilogu 13.1 - Analiza tržišta rada i prioriteta. Nadalje, detaljnije ispitivanje uz pomoć ankete i fokus grupa sprovedeno je i u sektorima fizioterapije i turizma, koji su odabrani kao prioritet za razvoj priloge projekata CŽU.
- U oktobru 2011.g. radna grupa je izradila SWOT Analizu cjeloživotnog učenja koja je usredsređena na prepoznavanje i procjenu izazova i prilika sa kojima se suočava Univerzitet i crnogorsko društvo, kao i realističnu procjenu postojećih i potencijalnih kapaciteta Univerziteta za uspješno bavljenje ovim pitanjima i u tom smislu ostvarivanjem budućih dobrih rezultata. SWOT Analiza CŽU je predstavljena u Prilogu 13.2 ovog dokumenta.

Konačni cilj ovakvog procesa bila je izrada strateških ciljeva CŽU koji će omogućiti Univerzitetu da razvije i izgradi koherentne i održive aktivnosti CŽU u budućnosti.

4.1. Definicija cjeloživotnog učenja na Univerzitetu

Nakon razmišljanja o tome šta se može tumačiti kao cjeloživotno učenje i nakon pojašnjenja nekih od različitih tumačenja koncepta CŽU koje su usvojili univerziteti širom Evrope, Univerzitet je uveo svoju radnu definiciju CŽU, a to je:

- *Kontinuirano obrazovanje i obuka građana Crne Gore i građana iz susjednih regiona tokom života obuhvatanjem svih akademskih nivoa i svih oblika učenja i istraživanja (formalno, neformalno ili informalno) kroz strukturirane kurseve ili aktivnosti ponuđene na Univerzitetu i kroz formirana partnerstva sa ciljem suočavanja sa izazovima društva koje se neprekidno mijenja.*

Ovo se odnosi na mogućnosti koje imaju oni koji uče da steknu znanje, kvalifikacije i vještine tokom života, kao i kapacitet da se njihovo prethodno učenje prizna bez obzira na to da li je njihovo lično, građansko, socijalno ili profesionalno zaposlenje zasnovano na učenju.

Univerzitetsko cjeloživotno učenje će obuhvatiti sve vidove učenja uključujući:

- **Formalno učenje** – Kursevi koji se završavaju određenim diplomama sa sistemom ocjenjivanja koji omogućava studnetima da zarade kredite prema priznatim sistemima titula i kvalifikacija kao što su modularni kursevi koje predaju i procjenjuju univerziteti koji se mogu preračunavati prema programima za diplomu Bachelor, Master ili doktorskim programima koje se tradicionalno nude na Univerzitetu Crne Gore.
- **Neformalno učenje** – Stručne vještine stečene na radnom mjestu ili na kratkim kursovima koji mogu da uključuju formativne procjene koje često ne vode dodjeli akademskih kredita već pomažu izgrađivanju stručnih kvalifikacija (kao što su obuka iz jezika, obuka nastavnika, seminari i kursevi za profesionalni razvoj, kursevi za starija lica, itd.). Ovi kursevi mogu da dodijele neki tip sertifikacije i često su strukturirani pod okriljem evropskog Sistema transfera i akumulacije kredita (ECTS), gdje krediti omogućavaju studentima cjeloživotnog učenja da iskriste prethodna iskustva za dobijanje formalnog zvanja Bachelor, Master ili zvanja doktora nauka.
- **Informalno učenje** – Različiti kursevi organizovani u zajednici ili otvoreni obrazovni resursi izrađeni i dostupni online na Univerzitetu Crne Gore svakome ko želi da ih pohađa. To su labavo strukturirani periodi učenja koji rijetko uključuju procjenu i ne vode ka dodjeli akademskih kredita.

Vjerujemo da mogućnosti za učenjem treba da budu dostupne svim građanima Crne Gore u svakom trenutku prema potrebama i interesima u bilo kojoj fazi u životu i dinamikom koja odgovara individualnim načinima učenja, a univerzitetsko CŽU će ponuditi usluge svima i u svakom životnom dobu: od obrazovnih

programa za djecu to generacije „trećeg doba“, ponudiće cjeloživotno i učenje tokom života na svim univerzitetskim nivoima kako bi se doprinijelo daljem razvoju pojedinaca i grupa, organizacija i zajednice. Time što će pružiti učenicima u svim fazama života da pohađaju univerzitetske kurseve, Univerzitet će dalje doprinijeti razvoju regiona. Koristi od usvajanja i sprovođenja institucionalne strategije CŽU biće brojne i uključivaće:

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

4.2. Ključni akteri i njihova ključna očekivanja

Uspjeh institucionalnih strategija CŽU Univerziteta Crne će u velikoj mjeri zavisiti od njegovih usluga i spremnosti na odgovor, kao i od stalne uključenosti i stimulacije ključnih aktera: njegovog osoblja, studenata, bivših studenata, vladinih tijela, eksternih partnera i klijenata iz akademskog sektora, industrije i ne-profitnog sektora. Univerzitet je već preduzeo potrebne korake uključivanjem sopstvenog osoblja i eksternih aktera u rane stadijume strateškog planiranja CŽU, obuke, studijske posjete, konceptualno osmišljavanje pilot programa CŽU i promociju cjeloživotnog učenja.

Naše osoblje, zainteresovane strane, partneri, klijenti i njihova ključna očekivanja



Osoblje

Primarna obaveza Univerziteta prema osoblju jeste da obezbijedi stimulativnu sredinu za rad, lični razvoj, napredovanje i sistem nagrada zasnovanih na doprinosima i vrijednostima, sa ciljem da se poveća napredovanje i zadržavanje talentovanog kadra na fakultetima. Univerzitet će promovisati CŽU unutar Univerzitetske akademske i naučne zajednice i učiniti da se univerzitetska zajednica i osoblje identifikuju sa institucijom kroz definisanje i usvajanje jasne vizije Univerziteta o CŽU, njegovoj misiji i vrijednostima i kroz podsticanje fakulteta da povećaju njihovo učešće u CŽU.

Univerzitet će razviti strategije ljudskih resursa sa ciljem da se izgradi kvalitetno akademsko i administrativno osoblje koje učestvuje u CŽU, organizuje i raspoređuje serije relevantnih kvalifikacionih kurseva CŽU, obuka i seminara za profesionalni razvoj osoblja Univerziteta Crne Gore.

Studenti

Obaveza Univerziteta prema svim studentima jeste da im pruži izuzetno iskustvo učenja i usluge kroz podsticajno okruženje za učenje, vrijednu obuku i mogućnosti za ličnim razvojem koji će unaprijediti njihove živote i zapošljivost u Crnoj Gori i inostranstvu. Univerzitet će kreirati fleksibilnu akademsku ponudu koja je prilagodljiva potrebama tržišta i individualnim planovima za karijerom i interesovanjima i otvoriti fleksibilnije vanredne načine učenja, i uvesti obavezne programe praktične obuke za studente koji studiraju za zvanje Bachelor ili Master i obezbijediti im da imaju kontakt sa realnim poslovnim iskustvima vezanim za njihove studije.

Usvajanjem CŽU, Univerzitet će se fokusirati na raznoliku studentsku populaciju iz svih slojeva društva, uključujući redovne i vanredne studente iz netradicionalnih okruženja koji su stekli vještine, znanja i iskustvo u neformalnom okruženju, odrasle učenike, učenike bez formalnih kvalifikacija, one koji su vođeni interesom, studente sa invaliditetom, etničke manjine i druge. Univerzitet će uspostaviti potpuno operativnu infrastrukturu za CŽU koju će nadgledati Jedinica za cjeloživotno učenje koja će obezbjeđivati studentima informacije visokog kvaliteta i savjete po pitanju mogućnosti cjeloživotnog učenja, a Centar za profesionalni razvoj će pružati instrukcije i resurse studentima da im pomogne da identifikuju, razviju i uspješno realizuju svoje profesionalne ciljeve. Studenti će takođe dobijati direktne instrukcije i savjete o pristupu programima i dostupnosti programa CŽU, procesu selekcije, načinima fleksibilnog učenja, izdavanju sertifikata i druge informacije od interesa, a biće im obezbijeđeni i različiti vidovi mentorstva.

Bivši studenti

Ključna obaveza Univerziteta prema bivšim studentima jeste mreža cjeloživotnog učenja i članstvo u zajednici koja neprekidno daje doprinos stvorenim vrijednostima i interesima kao i kreiranje mogućnosti za saradnju u istraživanju i drugim školskim aktivnostima, kao i učešće u budućim programima CŽU koje će Univerzitet ponuditi. Univerzitet Crne Gore trenutno nema snažan program i usluge za bivše studente. Kao što je navedeno u Strateškom planu istraživanja Univerziteta, Univerzitet prepoznaje cjeloživotnu vezu svojih bivših studenata sa univerzitetskom zajednicom i nastaviće da traži načine da te veze unaprijedi.

Vlada i vladine agencije

Odgovornost Univerziteta prema Vladi jeste otvoren Univerzitet koji je spreman na odgovor i koji:

- doprinosi promovisanju aktivnog društva i zapošljavanju obezbjeđivanjem fleksibilnih mogućnosti učenja visokog kvaliteta za lični i razvoj profesionalnih vještina čime se unapređuje ljudsko zdravlje, kvalitet i način življenja i zapošljavanje
- doprinosi nacionalnom ekonomskom rastu kroz unaprijeđeni kvalitet, produktivnost i konkurentnost crnogorske radne snage u regionu
- doprinosi razvoju nacionalnih politika CŽU, razmatranju i njegovanju kulture CŽU u crnogorskom društvu.

Univerzitet će raditi zajedno sa Ministarstvom prosvjete i sprota, Centrom za stručno obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, Privrednom komorom, ministarstvima i lokalnim vlastima na daljem razvoju uslova, promovisanju i sprovođenju programa CŽU u okviru crnogorskog društva za osnaživanje interesovanja za CŽU i regrutovanju novih studenata. U saradnji sa socijalnim partnerima, Univerzitet će takođe kreirati informacije o prethodnom učenju i kampanju za umrežavanje sa ciljem informisanja o novim propisima i mogućnostima za razvojem i priznavanjem prethodnog učenja kod obrazovanja odraslih i kontinuiranog obrazovanja.

Univerzitet će blisko saradivati sa Privrednom komorom (PKCG) u uspostavljanju jače povezanosti sa tržištem rada i olakšavanjem komunikacije sa kompanijama. PKCG ima veliko iskustvo u realizovanju edukacije i aktivnosti obuke za poslovni sektor i daće značajan doprinos u promovisanju koncepta CŽU koji do sada nije bio posebno promovisan na nivou Univerziteta. PKCG će takođe igrati značajnu ulogu u obezbjeđivanju podataka o potrebama za obukom u određenim preduzećima, što će pomoći Univerzitetu da kreira kurseve CŽU koji su važni za poslovnu zajednicu. Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZ) će obezbjeđivati informacije o potrebama tržišta rada i stvaraće neophodne veze između Univerziteta, poslodavaca i radne snage. Univerzitet će takođe saradivati sa ZZZ po pitanju razvoja Centra za profesionalni razvoj sa ciljem obezbjeđivanja adekvatnih usluga vezanih za davanje savjeta studentima u vezi sa profesionalnim razvojem i po pitanju sistema koji podržava ICT sa ciljem praćenja zapošljavanja svršenih studenata.

Eksterni partneri i klijenti

Obaveza Univerziteta prema eksternim partnerima i klijentima je izgradnja Univerziteta spremnog na odgovor, inkluzivnog i fleksibilnog Univerziteta sa obrazovanjem, istraživanjem, uslugama i profesionalizmom visokog kvaliteta. Univerzitet će razviti snažne veze sa eksternim partnerima i

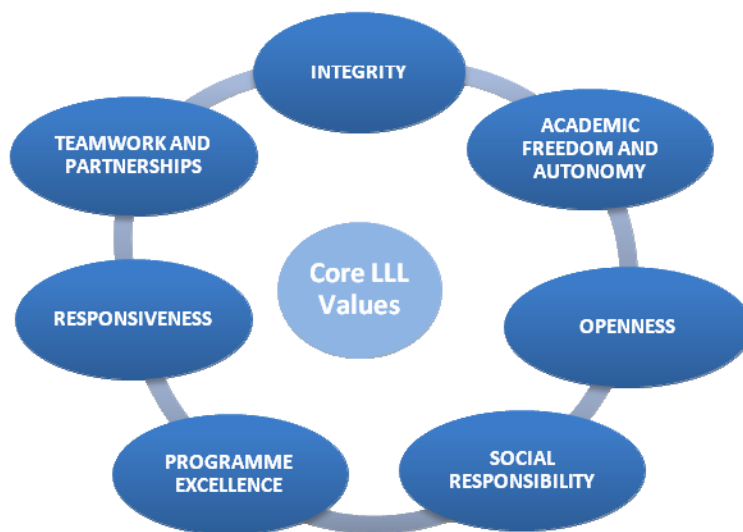
klijentima iz akademskog, industrijskog i neprofitnog sektora i radiće sa njima na pripremi, planiranju, sprovođenju i promociji novih kurseva, sprovođenju studijskih programa CŽU visokog kvaliteta, kao i na širenju pristupa obrazovanju pružanjem fleksibilnijeg proizvoda. Univerzitet će izdvajati više investicija za istraživanje na polju CŽU kroz međunarodne i domaće fondove posvećene CŽU i kontinuirano će raditi na identifikaciji potreba i interesovanja domaćih aktera kroz fokus grupe i ankete.

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

5. Cilj cjeloživotnog učenja na Univerzitetu: glavne vrijednosti CŽU, misija i vizija

5.1. Naše glavne vrijednosti

Da bi se omogućilo da se cjeloživotno učenje razgrana, Univerzitet će njegovati i podsticati kulturu cjeloživotnog učenja u društvu koji će biti zasnovani na principu integriteta, akademske slobode, autonomije, otvorenosti, društvene odgovornosti, programa izvrsnosti, spremnosti na odgovor, timskog rada i partnerstva.



- **INTEGRITET:** Izražen kroz našu pažnju prema najvišim etičkim standardima u svim domenima i našem insistiranju i zahtijevanju iskrenosti, pristojnosti i ispravnosti
- **AKADEMSKE SLOBODE I AKADEMSKA AUTONOMIJA:** Izraženi kroz našu posvećenost tome da ne kompromitujemo našu akademsku slobodu i autonomiju pod bilo kakvim okolnostima i našu riješenost da ih unaprijedimo kao osnov za sve buduće aktivnosti
- **OTVORENOST:** Izražena u našoj odlučnosti da budemo otvoreni prema novim idejama i da prigrlimo promjene kako bismo služili raznolikoj studentskoj populaciji zahtijevajući kvalitet, fleksibilnost i najbolje iskustvo učenja.
- **DRUŠTVENA ODGOVORNOST:** Izražena kroz naše vjerovanje u cjeloživotno obrazovanje kao osnov za obogaćivanje kvaliteta života, promovisanje društvenog i ekonomskog razvoja i jačanje budućnosti Crne Gore i njenih građana.

- **IZVRSNOST PROGRAMA:** Izražena u našoj odlučnosti da blisko sarađujemo sa univerzitetskim jedinicama, našim partnerima i zajednicom kako bismo unaprijedili našu tradiciju inovacija, kao i vođstvo u obezbjeđivanju fleksibilnih programa najvišeg kvaliteta, vrijednosti i relevantnosti izraženih u prilagodljivosti tržištu rada, senzibilizaciji i spremnosti na odgovor.
- **SPREMNOST NA ODGOVOR:** Ogleda se u našoj spremnosti na odgovor na potrebe netradicionanih i vanrednih studenata i zastupanju njihovih interesa u okviru Univerziteta.
- **TIMSKI RAD I PARTNERSTVO:** Ogleda se u našoj posvećenosti stimulativnim snažnim odnosima sa akademskim sektorima, administrativnim jedinicama sa eksternim zainteresovanim stranama i zajednicom.

Mi takođe stremimo održivosti CŽU, posvećenosti i doprinosu, intelektualnoj slobodi, unaprjeđenju standarda kvaliteta i izvrsnosti u svemu što se radi.

5.2. Izjava o misiji CŽU

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

- aktivno kreira i ugradi kultura CŽU u okviru Univerziteta i društva u cjelini,
- podrži aktivno društvo i zapošljavanje, i da se unaprijedi ekonomski život građana obezbjeđivanjem otvorenosti kada su u pitanju fleksibilne mogućnosti obrazovanja za odrasle i tradicionalne učenike tako da mogu da postignu svoje intelektualne, profesionalne, kulturne i željene ciljeve,
- razviju i sprovedu programi CŽU i aktivnosti zasnovane na našim snagama i akademskom kapitalu i da se uveća naše partnerstvo sa industrijom, trgovinom, akademskom zajednicom i društvom
- podstakne okruženje koje je atraktivno za one koji žele da uče bez obzira na svoje socio-ekonomsko porijeklo ili odsustvo potrebne sposobnosti, koje je atraktivno za odrasle koji počinju svoje visoko obrazovanje, ili pojedince kojima treba više fleksibilnosti u učenju da bi postali intelektualno obogaćeni i ispunjeni,
- promoviše inovativnost i razvoj u regionu i državi i povećava razumijevanje javnosti za socijalne, ekonomske, kulturne i tehnološke procese i da se osnaži da aktivno učestvuje u procesima koji oblikuju njeno okruženje,
- podstakne CŽU da odgovori na socijalne i ekonomske potrebe kroz osjetljivost, prilagodljivost i spremnost na odgovor i da se aktivno obezbijedi podrška za razvoj nacionalne politike.

5.3. Izjava o viziji cjeloživotnog učenja

Naša zajednička vizija Univerziteta o budućnosti cjeloživotnog učenja služiće kao okvir za pravce razvoja Univerziteta kada je u pitanju CŽU 2012-2014.g. i usmjeravanje svih aspekata naših aktivnosti za CŽU opisivanjem šta Univerzitet treba da postigne kako bi se postigao održivi rast kvaliteta na polju cjeloživotnog učenja.

„Kao dio naše vizije, mi smo posvećeni izvrsnosti cjeloživotnog učenja, i kao jedna moderna i obnovljena, inkluzivna i institucija cjeloživotnog učenja, mi negujemo principe i kulturu cjeloživotnog učenja kroz naš nastavni proces, istraživanja i usluge koje pružamo, i prepoznati smo po kvalitetu i posvećenosti unaprjeđivanju znanja, vještina i kompetencija naših studenata i partnera, kao i po promovisanju raznolikosti i inkluzije kroz naše politke, sisteme, procese i praksu“.

6. Ključni aspekti za razvoj i realizaciju institucionalnih strategija CŽU

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

- 1) Raznolikost studentske populacije
- 2) Raznolikost usluga koje Univerzitet pruža učenicima
- 3) Raznolikost uslova obrazovanja na Univerzitetu
- 4) Raznolikost partnerstava Univerziteta kako bi se postigli obrazovni ciljevi CŽU

1. Raznolikost studentske populacije

Usvajanjem CŽU, Univerzitet će se susresti sa raznolikošću studentske populacije koja će dolaziti iz svih slojeva društva. Univerzitet će ponuditi mogućnosti učenja za sve vrste studenta, koja će biti moguća u bilo kom momentu njihovog pojedinačnog razvoja. Politike upisa na Univerzitetu biće zasnovane na otvorenom pristupu ili prosjeku ocjena u zavisnosti od vrste studentske populacije i njihovih usmjerenja ka specijalizovanim diplomama ili kursevima kao što su stručno usavršavanje, kontinuirano obrazovanje ili posebno kreirani kursevi za posebne ciljane grupe i razviće mehanizme za sertifikovanje i priznavanje prethodnog znanja, kako bi se vrednovalo prethodno učenje za dio ili cjelinu diplome.

Većina studenata koji su se upisali na studije visokog obrazovanja su odrasli studenti koji imaju 18 godina ili više godina i koji su prepoznati kao redovni studenti ili kao oni koji su bili van formalnog obrazovnog sistema već neko vrijeme i koji su odlučili da se ponovo vrate u sistem kroz fleksibilne aranžmane kao što su vanredno studiranje, otvoreno, elektronsko učenje (e-learning), kursevi učenja na daljinu itd. U ovom trenutku ne postoji zajednička definicija odraslih studenata na evropskom nivou. Prema istraživanju Akademske mreže visokog obrazovanja Higher Education Academy EvidenceNet, 2010.g., odrasli studenti nisu homogena grupa i povezuje ih samo njihova odluka da učestvuju u visokom obrazovanju u kasnijoj fazi života. Kada se radi o njihovim godinama, zaposlenju i socijalnom statusu, oni se značajno razlikuju i iz tog razloga neke zemlje su uvele sopstvenu posebnu definiciju odraslih studenata i usvojile određene mjere politike i strategije kako bi se ova raznolikost uzela u obzir da bi se bolje odgovorilo na njihove potrebe, dok druge evropske zemlje posmatraju njihovo učešće u prilično opštim kategorijama, a posebni naglasak stavljaju na promovisanje formalnih i neformalnih mogućnosti učenja odraslih u sektoru visokog obrazovanja.

Da bi se bolje razumjele i da bi se bolje odgovorilo na potrebe studenata, Univerzitet je kategorisao netradicionalne učenike cjeloživotnog učenja kao:

- redovne i vanredne studente netradicionalnog porijekla
- odrasle studente: povratnici, uključujući one koji su nekada prekinuli studije ili profesionalno usavršavanje, stručnjaci koji su na sredini svoje karijere, ili stariji građani koji koriste svoju dugovječnost za zadovoljavanje kulturnih interesovanja.
- učenici bez formalnih kvalifikacija (npr. učenici bez formalnih kvalifikacija koji se prijavljuju za priznavanje prethodnog učenja),
- populacija rukovođena interesima,
- studenti sa invaliditetom,
- etničke manjine,
- populacija određene geografske zone na kojoj se pruža određena usluga i drugi.

2. Raznolikost usluga koje UCG pruža učenicima

Univerzitet Crne Gore će ponuditi aktuelne i konkretne usluge podrške kako bi privukao i zadržao i netradicionalne i tradicionalne učenike, mlađe i odrasle studente i kako bi zadovoljio potrebe heterogenije studentske populacije. Ovo će kasnije povećati konkurentnost i reputaciju Univerziteta i ojačati njegovo puno partnerstvo sa studentima kroz njihov studentski životni ciklus. Od ključne je važnosti da se pokrene interni dijalog o tome kako najbolje sarađivati i odgovoriti na potrebe i cjeloživotnih učenika i tradicionalnih studenata. Univerzitet će ponuditi sljedeće usluge podrške:

- Pristup centralizovanoj kancelariji za podršku Univerziteta kroz Jedinicu za cjeloživotno učenje sa velikom mrežom koordinatora za CŽU na nivou univerzitetske jedinice, programe procjene i procedure, uključujući pred-upisne pripremne kurseve, programe orijentacije, načine upisa i drugo,
- Priznavanje van-formalnog i neformalnog učenja, priznavanje prethodnog učenja, vrednovanje iskustava sa različito koncipiranim i realizovanim procedurama,
- Usluge profesionalnog usmjeravanja i pronalaženja prakse kroz Centar za profesionalni razvoj koji će omogućiti studentima tranziciju nazad u radni život,
- Druge službe uključuju socijalne medicinske i psihološke usluge.

3. Raznolikost uslova obrazovanja na Univerzitetu

Univerzitet Crne Gore će pokušati da ponudi fleksibilnije okruženje za učenje za svoje studente obezbjeđivanjem raznolikih uslova obrazovanja gdje je ponuda zasnovana na potrebama studenata kao i na ekonomskim potrebama poslovne zajednice i zemlje. Raznolikost uslova obrazovanja će se postići kroz:

- Vanredne studije i fleksibilne i posebno prilagođene aranžmane koji omogućavaju studentima da uče prema svojoj ličnoj dinamici, uzimajući u obzir posebna ograničenja sa kojima se suočavaju učenici kao što su vrijeme i mjesto pružanja usluge. Univerzitet će razmatrati uvođenje velikog broja aranžmana kao što su usavršavanje znanja/kompetencija prema posebno kreiranim programima ili programima stručnog razvoja, učenje na daljinu, elektronsko učenje (e-learning), mješoviti modele učenja, ljetnje škole, programi za treće doba, kursevi premošćivanja i sistemi akumulacije kredita.
- Priznavanje neformalnog i informalnog učenja kako bi se izašlo u susret potrebama netradicionalnih učenika
- Široka podrška učenicima kroz sheme mentorstva, novi pristupi procjene i aktivno učenje posebno kada ono obuhvata netradicionalne studente, kao što su studenti bez ikakvih formalnih kvalifikacija, odrasli i djeca.

4. Raznolikost partnerstva

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

7. Strateške smjernice: strateški ciljevi, zadaci i faktori uspjeha CŽU

7.1. Strateški ciljevi cjeloživotnog učenja, zadaci i faktori uspjeha

U ovom dijelu predstavljani su detalji koji se tiču strateških ciljeva CŽU, zadataka i plana akcije Univerziteta koji će biti u centru pažnje rada Univerziteta tokom sljedeće tri godine. Pojavilo se pet zajedničkih tema oko strateške namjere Univerziteta da podrži orijentaciju CŽU gdje je svaki od strateških ciljeva predstavljen kroz niz predloženih zadataka i inicijalnih prijedloga kako da se postignu.

Br.	Predloženi ciljevi Strategije	Predloženi strateški zadaci
1	Usvojiti cjeloživotno učenje kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva kao cjeline	Zadatak1: Podijeliti saznanja i shvatanje važnosti CŽU u okviru univerzitetske akademske i istraživačke zajednice Zadatak2: Podijeliti razumijevanje i shvatanje važnosti CŽU u okviru crnogorskog društva: poslovne zajednice, vlade, mladih ljudi, starije generacije,

Br.	Predloženi ciljevi Strategije	Predloženi strateški zadaci
		opšte javnosti, i jačanje potražnje za CŽU
2	Osnažiti našu nastavu, naučno istraživanje i naše usluge prema društvu uključivanjem pristupa i aktivnosti cjeloživotnog učenja	Zadatak1: Ocijeniti i završiti ono što već postoji obogaćivanjem i raznolikošću naših aktivnosti koje se odnose na razvoj nastavnog plana i programa Zadatak2: Kreirati novu fleksibilnu ponudu prilagodljivu potrebama tržišta i individualnim profesionalnim planovima i interesovanjima i otvoriti se prema fleksibilnijim uslovima za vanredno učenje Zadatak3: Postići ravnotežu između institucionalne autonomije i angažovanja u zajednici kroz transparentnost, usmjerenost, procedure i snažne kanale između Univerziteta, njegove zajednice i vladinih tijela
3	Razviti dobro organizovani i efikasni sistem podrške sa jasno definisanim procesima, odgovornostima, stručnim znanjima i potrebnim resursima kako bi se CŽU ugradilo u Univerzitet	Zadatak1: Uspostaviti potpuno operativnu infrastrukturu CŽU i Jedinicu za cjeloživotno učenje sa koordinatorima mreže CŽU na Univerzitetu Zadatak2: Izgraditi adekvatan ljudski kapital za usluge CŽU kroz regrutovanje, razvoj i održavanje visoko kvalifikovanog i raznolikog osoblja koje učestvuje u aktivnostima CŽU i povećava učešće u CŽU na 25% od ukupne kvote u naredne tri godine Zadatak3: Razviti sistem podrške informacije i savjeta za CŽU prema potrebama populacije za cjeloživotno učenje (npr. Sistem podrške za profesionalce, ljude „trećeg doba“, fleksibilne učenike itd.) Zadatak4: Obezbijediti potrebne resurse za CŽU
4	Izgraditi i angažovati sinergično partnerstvo na različitim nivoima sa ciljem da se podrže uslovi, kreiranje i realizacija CŽU i proširi naš domašaj prema novim grupama učenika	Zadatak1: Proširiti partnerstvo sa lokalnim akterima uključenim u profesionalnu obuku za CŽU (lokalne vlasti, sindikati, biro i rada, tijela za finansiranje, centri za obuku/radno iskustvo, konsultanti za ljudske resurse itd.), ministarstva i industrijski sektor Zadatak2: Uspostaviti partnerstvo sa međunarodnim pružaocima CŽU
5	Unaprijediti rad, procjenu i odgovornost aktivnosti i sponzorisanih projekata CŽU	Zadatak1: Obaviti kontinuirani monitoring aktivnosti CŽU Zadatak2: Unaprijediti aktivnost CŽU kroz jasne planove univerzitetskih jedinica i univerzitetske Jedinice za cjeloživotno učenje

1. STRATEŠKI CILJ: USVOJITI CJELOŽIVOTNO UČENJE KAO NAČIN RAZMIŠLJANJA UNIVERZITETA I CRNOGORSKOG DRUŠTVA U CJELINI

Konsultacije, publicitet i sprovođenje nacionalne kampanje uz podršku medija i sredstava informisanja treba da igraju ključnu ulogu u podržavanju promjena u crnogorskoj kulturi kada je CŽU u pitanju. Inicijative koje se preduzimaju treba da pokrenu žustru nacionalnu kampanju koje je održiva i koja će podići svijest o važnosti CŽU na dobrobit građana, gdje socijalni partneri mogu biti pozvani da pruže pomoć. Za promjenu stavova, aspiracija i načina razmišljanja pojedinaca i organizacija biće potrebno vrijeme - to treba pokrenuti na svim nivoima društva i Univerziteta.

Vlada, Ministarstvo prosvjete i sporta kao i druga ministarstva, Privredna komora, Zavod za zapošljavanje i drugi akteri takođe treba da imaju jasnu izjavu o viziji, principima i strategijama koje namjeravaju da zastupaju i treba u potpunosti naglasiti važnost investiranja u ljudski kapital. Moguća organizaciona inercija na Univerzitetu i u drugim organizacijama, predrasude u društvu i privlačnost poznatog mogu takođe da prijete da ugroze kulturne promjene ili da uspore napredak, tako da će glavni pokretači i zagovornici promjena biti od ključne važnosti za uspjeh strategije na svim nivoima. Promjena kulture na Univerzitetu može se postići strukturnim promjenama, kao i kroz snažno liderstvo, konstantnu podršku, razvoj i investicije.

1.1. Zadatak 1: Univerzitet Crne Gore će podijeliti svoja saznanja i shvatanje važnosti cjeloživotnog učenja sa univerzitetskom akademskom i naučnom zajednicom

- 1.1.1. **Korak 1:** **Izraditi politiku CŽU, osnov za uspješno sprovođenje CŽU na univerzitetu**
- Dodijeljeno:** Rektor, prorektor, Kancelariji za međunarodnu saradnju (KMSUCG), univerzitetskim jedinicama, Centru za ocjenu kvaliteta i socijalnim partnerima
- Datum:** Korak 1: decembar 2011 – februar 2012.g.
- Ključni faktori uspjeha:** Strateški dokument o CŽU UCG: 1.3. Unaprjeđenje Statuta Univerziteta sa ciljem da uključi izrađeni koncept CŽU(decembar 2011.g.)
Završeno razmatranje i usvajanje finalnog dokumenta od strane uprave Univerziteta (januar 2012.g.)
- 1.1.2. **Korak 2:** **Izgraditi univerzitetsku zajednicu i prepoznati kadar unutar institucije kroz definisanje i usvajanje jasne vizije UCG, misije i vrijednosti kada je CŽU u pitanju**
- Dodijeljeno:** Senatu, prorektor, Kancelariji za međunarodnu saradnju (KMSUCG), svim jedinicama
- Datum:** Korak 2: februar 2012 – mart 2012.
- Ključni faktori uspjeha:** Strateški dokument o CŽU UCG: izmjene Statuta Univerziteta predstavljene kao baza za potpuno prihvatanje koncepta CŽU (februar – mart 2012.g.)
Održana radionica o CŽU (februar 2012.g.)
Održani okrugli stolovi o CŽU (mart 2012.g.)
Memorandumi/email poslati akademskom i naučnom osoblju od strane uprave (februar 2012.g.)
- Indikatori:** Broj univerzitetskih jedinica/osoblja koje podržava i učestvuje u aktivnostima CŽU.
- 1.1.3. **Korak 3:** **Izdvajanje više investicija za istraživanje na polju CŽU kroz međunarodne fondove posvećene CŽU kako bi se identifikovali ključni prioriteti i implementirali međunarodni instrumenti i standardi za praćenje i ocjenu CŽU. Ovo će takođe uključivati prepoznavanje potreba domaćih zainteresovanih strana i usaglašavanje programa kako bi se izašlo u susret tim potrebama kao i da bi se proširio pristup obrazovanju kroz fleksibilno djelovanje.**
- Dodijeljeno:** Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, socijalnim partnerima
- Datum:** Korak 3: februar 2012 - decembar 2014.g.
- Ključni faktori uspjeha:** Sredstva Nacionalne Tempus kancelarije/CŽU programi: sprovođenje Tempus projekta
Fokus grupe organizovane za oblast turizma i fizioterapije (2011.g.)
Fokus grupe organizovane za oblast turizma i fizioterapije proširene na druge privredne grane radi boljeg razumijevanja potreba tržišta, utvrđivanja cijena, organizovanja kurseva i drugih pitanja
Razmjena iskustava unutar projekta kako bi se dobile informacije o najboljim praksama vezanim za CŽU
- Indikatori:** Organizovan i održan određen broj fokus grupa kako bi se kreirali relevantni kursevi zasnovani na potrebama tržišta i učenika/interesovanjima
Broj i kvalitet obuke unutar projekta
Broj projekata vezanih za CŽU

1.2. **Zadatak :** **Univerzitet Crne Gore će podijeliti svoje shvatanje i**

razumijevanje važnosti cjeloživotnog učenja sa crnogorskim društvom: poslovnom zajednicom, vladom, starijom generacijom, mladim ljudima, opštom javnosti i jačanje zahtjeve za cjeloživotnim učenjem

- 1.2.1. **Korak 1:** **Razvijanje marketinških kampanja za promovisanje aktivnosti i programa CŽU kroz informacione sesije, radionice, internet stranice, biletene i druge internet alatke, mreže, otvorene dane koji su posebno kreirani za posebne ciljne grupe**
- Dodijeljeno:** *Jedinica za CŽU, Kancelarija za međunarodnu saradnju UCG (KMSUCG), Kancelarija za odnose sa javnošću, Kancelarija za mlade*
- Datum:** *Korak 1: februar -septembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Napravljene internet stranice Univerziteta CŽU (jul 2011.g.), Promotivni TV film snimljen (februar - mart 2012.g.)
5.4 Okrugli stolovi o ulozi CŽU u društvu organizovani (januar-septembar 2012.g.)
Bilten i drugi marketinški materijali izrađeni (avgust-sept 2012.g.)
bilteni CŽU /posteri izloženi u studentskom centru, biblioteci, menzama, studentskim domovima, kafeterijama ili visoko frekventnim mjestima
Pregled štampe (septembar 2012.g.)*
- Indikatori:** *Broj posjetilaca internet stranica i njihovi komentari
Broj objavljenih članaka
Mjerenje uspjeha promotivnih TV filmova uključujući obuhvat publike, učestalost, OTS (opportunity to see – ponuđene prilike), Generalne ocjene (Gross Rating Points (GRPs)), Ciljne ocjene (Target Rating Points (TRPs)), troškovi oglašavanja u štampi/broj studenata koji su se upisali i drugi indikatori. Obuhvat putem interneta kroz društvene mreže, kroz angažovanje i druge indikatore (YouTube i druge stranice društvenih medija)
Stepen interesovanja potaknut okruglim stolovima
Broj studenata zainteresovanih i upisanih na nove programe /kurseve
Broj klijenata (institucija) zainteresovanih za programe CŽU*
- 1.2.2. **Korak 2:** **Kreiranje i održavanje web portala CŽU radi efikasne komunikacije između UCG i poslovne zajednice kao osnove za kreiranje obrazovnog okruženja rukovođenog potražnjom. Zajednički portal će služiti UCG, poslovnoj zajednici i široj javnosti Crne Gore i sadržaće podatke o obrazovanju i ponudama za obrazovanjem za odrasle, nezaposlene studente povratnike ili trenutno zaposlene kojima je potrebna prekvalifikacija.**
- Dodijeljeno:** *Kancelarija za međunarodnu saradnju Univerziteta Crne Gore (KMSUCG), Centar informacionog sistema (CIS), Jedinica za CŽU (održavanje), Zavod za zapošljavanje Crne Gore*
- Datum:** *Korak 2: januar – maj 2012.g.*
- Ključni faktor uspjeha** *Web portal Univerziteta za CŽU izrađen*
- Indikatori:** *Broj posjetilaca web portala CŽU
Stepen angažovanosti posjetilaca
Broj studenata/klijenata zainteresovanih za CŽU*
- 1.2.3. **Korak 3:** **U saradnji sa Ministarstvom prosvjete i sporta i drugim socijalnim**

Dodijeljeno:	partnerima kreirati informacije o prethodnom učenju kao i kampanju umrežavanja kako bi se informisali o novim propisima i mogućnostima za razvojem i priznavanjem prethodnog učenja kod obrazovanja odraslih i kontinuiranog obrazovanja (šestomjesečna kampanja)
Datum:	Ministarstvu prosvjetee i sporta, KMSUCG, Jedinici za CŽU, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Privrednoj komori Crne Gore, Centru za stručno obrazovanje
Ključni faktor uspjeha:	Korak 3: oktobar 2012-mart 2013.g.
Indikatori:	Sprovedena kampanja umrežavanja Mjerenje uspjeha kampanje

2. STRATEŠKI CILJ: OJAČATI NAŠU NASTAVU, NAUČNO ISTRAŽIVANJE I NAŠE USLUGE PREMA DRUŠTVU UKLJUČIVANJEM PRISTUPA I AKTIVNOSTI CJELOŽIVOTNOG UČENJA

UCG će postići nacionalnu važnost u cjeloživotnom učenju osnaživanjem učenja, naučnog istraživanja i svojih usluga koje pruža društvu kroz usvajanje pristupa i aktivnosti CŽU. Univerzitet će identifikovati potrebe zainteresovanih strana i usaglasiti svoje postojeće i buduće programe kako bi izašao u susret njihovim potrebama. Radiće na unaprjeđenju svog nastavnog plana i programa, povećati fleksibilnost i unaprijediti praktičnu obuku i obuku na radnom mjestu kako bi odgovorio najvažnijim pitanjima koja se tiču postojećeg disbalansa u ponudi i potražnji za radnom snagom i percipiranog niskog nivoa kvaliteta radne snage. Univerzitet će takođe pokušati da obezbijedi širi pristup obrazovanju za mlade ljude i odrasle, kao i za grupe stanovništva u nepovoljnom položaju prilagođavanjem programa obrazovanja i obuke i metoda podučavanja potrebama i sposobnostima učenika a uz to će osiguravati pružanje znanja, vještina i kompetencija visokog kvaliteta. Obezbjeđivanje netradicionalnih puteva pristupa visokom obrazovanju, alternativnih načina da se napreduje unutar visokog obrazovanja i fleksibilnih modela realizacije programa visokog obrazovanja, neki su od konkretnih koraka koji su opisani, kao i priznavanje i vrednovanje prethodnog učenja koje predstavlja jedan od najzahtjevnijih zadataka u ovoj oblasti.

- 2.1. Zadatak :** **Univerzitet Crne Gore će ocijeniti i završiti ono što Je već uspostavljeno obogaćujući i čineći raznovrsnim svoje aktivnosti usmjerene na izradu nastavnog plana i programa**
- 2.1.1. Korak 1:** **Ocjena postojećih i izrada novih akademskih nivoa, akademskog razvoja, modula, ICT-a**
- | | |
|---------------------------------|---|
| Dodijeljeno: | Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama, CIS-u |
| Datum: | Korak 1: maj-avgust 2012. |
| Ključni faktori uspjeha: | Završena ocjena na svim nivoima Univerziteta
Završena ocjena na svim nivoima Univerziteta kako bi se obezbijedio razvoj multidisciplinarnih studijskih programa važnih za potrebe tržišta |
| Indikatori: | Broj postojećih programa/modula identifikovan kako bi se mogli ponuditi kao dio CŽU
Broj novih akademskih pristupa razvijen i uveden
Broj novih programa/modula razvijen i uveden
Broj multidisciplinarnih studijskih programa razvijen i uveden |
- 2.1.2. Korak 2:** **Identifikovati programe/kurseve gdje je ekspertiza eksternih, domaćih ili međunarodnih partnera potrebna kako bi se bolje odgovorilo na potrebe tržišta i društva; Identifikovati i angažovati eksperte iz oblasti privrede i**

- Dodijeljeno:** društva i zajednice kada su u pitanju kreiranje, usvajanje i učešće u organizovanju kurseva
Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama
- Datum:** *Korak 2: jun-avgust 2012.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Partnere i programe/kurseve identifikuje svaka univerzitetska jedinica ponaosob (jun - jul 2012.g.)
Prijedlog Jedinice UCG za angažovanje partnera podnešen Jedinici za CŽU Univerziteta
Angažovanje odabranih partnera za kreiranje, usvajanje i učešće u organizovanju kurseva*
- Indikatori:** *Broj programa/kurseva uveden
Angažovano osoblje unutar institucije i eksterno osoblje u pružanju usluga CŽU
Broj partnera uključen u aktivnosti CŽU i organizovanje kurseva*
- 2.2. Zadatak:** **Univerzitet će napraviti fleksibilnu akademsku ponudu prema potrebama tržišta i individualnim poslovnim planovima i interesovanjima i stvoriti fleksibilnije uslove za vanredno studiranje**
- 2.2.1. Korak 1:** **Definisati željeni rezultat učenja, modularizaciju ili unitizaciju obrazovnih programa imajući u vidu upravljanje, studentske izbore i procjenu studenata**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama, nacionalnim socijalnim partnerima, partnerima i sredstvima iz međunarodnih projekata*
- Datum:** *Korak 1: jun 2012 – 31.septembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Definisani željeni rezultati učenja
Završena modularizacija ili podjela obrazovnih programa na jedinice – Modul za odrasle učenike kreiran do 31. avgusta 2012.g.
Određen broj ponuđenih modula/nastavnih materijala do 31. avgusta 2012.
Izvršeno kreiranje efikasnih procedura za inkorporiranje modula u sistem (jun 2011 –septembar 2012.g)
Završena izrada pilot kurseva CŽU i prošireni na druge kurseve i programe*
- Indikatori:** *Nivo usaglašenosti novih obrazovnih programa sa realnim potrebama tržišta rada
Broj i kvalitet CŽU modula kreiran po godini
Broj studenata CŽU upisan po programu/po godini*
- 2.2.2. Korak 2:** **Otvaranje fleksibilnijih uslova za vanredno učenje**
- Dodijeljeno:** *Senatu, Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta*
- Datum:** *Korak 2: decembar 2012 – mart 2014.g.;*
- Ključni faktori uspjeha:** *Prijedlog za pružanje fleksibilnih/uslova za vanredno studiranje
Fleksibilni /uslovi za vanredno studiranje odobreni i uvedeni*
- Indikatori:** *Broj fleksibilnih vanrednih programa uveden
Broj fleksibilnih vanrednih studenata upisan*
- 2.2.3. Korak 3:** **Uvođenje instrukcija za ocjenjivanje i sprovođenje programa pred i post- obuke: definisanje projekta, orijentacija, kompetentnost, ocjenjivanje, pomoć prilikom integracije, pomoć privatnim preduzećima**

- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama*
- Datum:** *Korak 3: jun-jul 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Ocjena sprovedenih programa pred- i post- obuke*
- 2.2.4. **Korak 4:** **Unaprjeđenje postojećih programa stažiranja: uvođenje obaveznih praktičnih programa obuke za studente koji studiraju za stepen Bachelor ili Master kako bi se obezbijedilo da imaju pristup realnom poslovnom iskustvu u svijetu vezanom za svoje studije.**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama, socijalnim partnerima*
- Datum:** *Korak 4: decembar 2012. – mart 2013.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Plan programa stažiranja dostavljen od strane svake Univerzitetske jedinice kako bi se obezbijedilo postojanje praktične obuke za ključne predmete (decembar 2012-februar 2013.g.)
Trajanje programa stažiranja produženo (februar 2013.g.)
Uvođenje procedura i smjernice za ocjenu programa stažiranja izrađene kako bi se obezbijedilo da studenti uspješno završavaju praktičnu obuku (mart 2013.g.)*
- Indikatori:** *Broj stažiranja uspješno sproveden
Zadovoljstvo poslodavaca stepenom rada studenata*
- 2.3. **Zadatak:** **Univerzitet Crne Gore će postići balans između institucionalne autonomije i angažmana u zajednici kroz transparentnost, instrukcije, procedure i snažne veze između Univerziteta, njegove zajednice i vladinih tijela**
- 2.3.1. **Korak 1:** **Usvojiti procedure i smjernice za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, priethodnog učenja i procedura ocjenjivanja**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama, Ministarstvu prosvjete i sporta*
- Datum:** *Korak 1: jun 2012. – oktobar 2012.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Priprema procedura i smjernica za priznavanje neformalnog i informalnog učenja sprovedena (jun-septembar 2012.g.)
Radionica o priznavanju mehanizama i metodologije (jun 2012.g.)
Diskusija na okruglom stolu za usvajanje smjernica (septembar 2012.g.)
Procedure usvojene (septembar-oktobar 2012.g.)
Realizacija procedura za priznavanje prethodnog učenja uspješno sprovedena*
- 2.3.2. **Korak 2:** **Izraditi procedure za uvođenje i kontrolu kvaliteta novih van-formalnih i neformalnih kurseva**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama*
- Datum:** *Korak 2: jul – decembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Procedure kontrole kvaliteta za nove neformalne i informalne kurseve uspješno sprovedene
Proceduree definisane za fleksibilne načine učenja do 28. decembra, 2012.g.*
- 2.3.3. **Korak 3:** **Sticanje prava na ocjenjivanje znanja i kompetencija za**

- sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikaciju koje trenutno po Zakonu o nacionalnim stručnim kvalifikacijama iz 2008.g. (stav 20), sprovode samo Ispitni centri**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Ministarstvu prosvjete i sporta*
- Datum:** *Korak 3: februar – septembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Pravo da se sprovodi ocjena znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikacija*
- 2.3.4. Korak 4:** **Kreiranje procedura za izbor, angažovanje i ocjenjivanje trenera za CŽU (eksterni partneri)**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama,*
- Datum:** *Korak 4: jun – jul 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Procedure za izbor i ocjenu trenera CŽU uspješno završene*
- 2.3.5. Korak 5:** **Kontinuirano pratiti aktivnosti cjeloživotnog učenja kroz sprovođenje procedura i kontrole kvaliteta**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, Centru za obezbjeđenje kvaliteta svim jedinicama*
- Datum:** *Korak 5: oktobar 2012. – decembar 2014.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Procedure i smjernice za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, prethodnog učenja i ocjene procedura uspješno sprovedene*
Procedure za uvođenje i kontrolu kvaliteta novih neformalnih i informanlih kurseva uspješno sprovedene
Procedure i smjernice za upis studenata CŽU uspješno sprovedene
Procedure i smjernice za sprovođenje ocjene znanja i kompetencija za sticanje stručnih kvalifikacija i sertifikacija uspješno sprovedene
Pravila o vremenskim zahtjevima studiranja na fakultetu uključene u aktivnosti CŽU, finansijski stimulansi uspješno primijenjeni
Procedure i smjernice za izbor i angažovanje eksternih partnera uspješno sprovedeni; Memorandum o saradnji koji poštuju sve strane.

3. STRATEŠKI CILJ: RAZVITI DOBRO ORGANIZOVAN I EFIKASAN SISTEM PODRŠKE SA JASNO DEFINISANIM PROCESIMA, ODGOVORNOSTIMA, STRUČNIM ZNANJIMA I POTREBNIM RESURSIMA SA CLIJEM UVOĐENJA CŽU NA UNIVERZITET

Univerzitet Crne Gore će uspostaviti potpuno operativnu infrastrukturu CŽU koju će nadgledati Jedinica za cjeloživotno učenje, koja će biti odgovorna za budući razvoj strategija CŽU, uspostavljajući eksterna partnerstva sa ključnim zainteresovanim stranama, odgovarajući na potrebe učenika cjeloživotnog učenja pružanjem kvalitetnih informacija i savjeta o prilikama za CŽU i promovisanjem internog procesa obezbjeđenja kvaliteta za CŽU. Jedinica za CŽU će blisko saradivati sa koordinatorima univerzitetskih jedinica za CŽU o razvoju i testiranju inovativnih programa i inovativnog okruženja za učenje u oblasti akademskog učenja. Ona će ponuditi usluge informacionog centra i savjetovanja studentima CŽU, razvijati programe da se unaprijede kompetencije i stručnost edukatora koji učestvuju u procesu obrazovanja putem CŽU na Univerzitetu, saradivaće blisko sa Centrom informacionog sistema (CIS) po pitanju inkorporiranja najnovije tehnologije u proces učenja i uspostavljanja saradnje i razmjene informacija sa sličnim domaćim i međunarodnim institucijama i centrima. Uspostavljanje Jedinice za CŽU Univerziteta je u skladu sa Strategijom razvoja i finansiranja visokog obrazovanja Crne Gore, koju je uradilo Ministarstvo prosvjete i sporta u aprilu 2011.g., čime se promoviše uvođenje modela CŽU u skladu sa najboljim međunarodnim praksama kao i uspostavljanje centara za CŽU na nivou Univerziteta u saradnji sa Savjetom za visoko obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore i Savjetom za kvalifikacije.

Centar za profesionalni razvoj će biti uspostavljen sa ciljem da obezbijedi smjernice i resurse studentima kako bi im se pomoglo da identifikuju, razviju i uspješno realizuju ciljeve vezane za sopstvenu karijeru. Centar će olakšati razvoj karijere i pomoći studentima da istraže prilike za karijerom, da donesu odluke vezane za profesionalni razvoj, pomoći će u obezbjeđivanju pristupa poslovima i poslodavcima, organizovanju sajmova za podršku profesionalnim poslovnim mogućnostima za studenata nakon diplomiranja i u razvoju informacione i iskustvene mreže što će biti podrška profesionalnom razvoju studenata.

Da bi se podržala infrastruktura za CŽU i razvoj CŽU, Univerzitet će pokrenuti jasnu strategiju kako bi se došlo do javnih i privatnih načina finansiranja u Crnoj Gori, kao i međunarodnog finansiranja kroz međunarodne projekte, programe CŽU, IPA fondove ili do finansiranja kroz bilateralne sporazume.

3.1. Zadatak: **Univerzitet Crne Gore će uspostaviti potpuno operativnu infrastrukturu CŽU i Jedinice za cjeloživotno učenje sa Mrežom koordinatora CŽU na Univerzitetu**

3.1.1. Korak 1: **Uspostaviti potpuno operativnu Jedinicu Univerziteta za cjeloživotno učenje sa jasnim odgovornostima i Savjetodavnim odborom za cjeloživotno učenje**

Dodijeljeno: *Rektoratu, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta*

Datum: *Korak 1: februar – mart 2012.g.*

Ključni faktori uspjeha: *Direktor Jedinice za CŽU postavljen
Savjetodavni odbor uključujući predstavnike iz svake jedinice i socijalnih partnera
Potpuno operativna Jedinica za cjeloživotno učenje uspostavljena
Uspostavljene službe za podršku aktivnostima CŽU na Univerzitetu*

3.1.2. Korak 2: **Postaviti koordinatore za cjeloživotno učenje na nivou Jedinice i rad sa njima na definisanju njihove uloge i učešća u razvoju i sprovođenju CŽU**

Dodijeljeno: *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, CISu, svim fakultetima i Institutima*

Datum: *Korak 2: februar – mart 2012.g.*

Ključni faktori uspjeha: *Koordinatori imenovani na nivou Jedinice
Savjetodavni odbor CŽU koji će raditi sa Jedinicom CŽU na kontinuiranoj osnovi uspostavljen
Diskusija o sprovođenju Strateškog plana CŽU i učešće
svake univerzitetske jedinice ponaosob u budućem razvoju CŽU*

3.1.3. Korak 3: **Priprema godišnjeg Master plana o prostorijama/resursima za podršku programa CŽU**

Dodijeljeno: *Rektoratu, KMSUCG, Jedinici za cjeloživotno učenje, CIS, Administracija UCG odogovorna za opremu i univerzitetke prostorije*

Datum: *Korak 3: avgust – septembar 2012.g.*

Ključni faktori uspjeha: *Razvoj Master plana o prostorima/izvorima za podršku CŽU završen*

Indikatori: *Broj kvadratnih metara iskorišćen za programe CŽU*

Oprema i prostorije, uslovi i rashodi

Broj sporazuma o zajedničkom pristupu opremi i prostorijama

3.1.4. Korak 4: **Dalji razvoj IT usluga za potrebe cjeloživotnog učenja**

Dodijeljeno: *CISu, Jedinici za cjeloživotno učenje,*

Datum: *Korak 4: februar 2012 – decembar 2013.g.*

Ključni faktori uspjeha: *Sastanak između novouspostavljene Jedinice za cjeloživotno učenje i*

- CISA da se razmotri sprovođenje Strateškog plana CŽU i utvrdi uloga CISA i neophodni resursi za budući razvoj CŽU*
Imenovanje članova CISA koji će biti članovi Savjetodavnog odbora Jedinice za CŽU obavljeno
Prijedlog CISA o njegovoj ulozi i učešće u razvoju CŽU podnešen
Prijedlog CISA o uvođenju i mogućem usvajanju inovativne tehnologije u podršku CŽU podnešen
Podrška IT-a za organizovanje kurseva CŽU ocijenjena i sprovedena za svaku univerzitetsku jedinicu
Podrška IT-a za Jedinicu za CŽU organizovana
- Indikatori:** *Stepen angažovanja CIS-a: broj usluga uspostavljen; broj programa uspješno sproveden*
Zadovoljstvo učenika sa organizovanjem kurseva/materijala
Doprinos tehnologije realizovan u pravcu uštede troškova
- 3.1.5. **Korak 5:** **Dalje restrukturiranje i povećanje efikasnosti sistema i usluga Biblioteke kako bi se bolje zadovoljile potrebe učenika CŽU**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, ključnom rukovodećem osoblju biblioteke, CISu*
- Datum:** *Korak 5: oktobar 2012. – februar 2013.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Imenovanje bibliotekara za članove Savjetodavnog odbora Jedinice za CŽU*
Izveštaj o ocjeni bibliotečkog sistema i usluga koji će pokriti programe CŽU
- Indikatori:** *Broj zahtjeva studenta CŽU /pitanja regulisani od strane osoblja biblioteke, ocjena usluga biblioteke*
- 3.2. **Zadatak:** **Univerzitet Crne Gore će izgraditi adekvatan ljudski kapital za usluge CŽU kroz nova imenovanja, razvoj i njegovanje visoko kvalifikovanog i raznolikog osoblja koje učestuje u aktivnostima CŽU i povećanju učešća u CŽU do 25% od ukupne kvote u naredne tri godine**
- 3.2.1. **Korak 1:** **Izraditi strategije ljudskih resursa radi unaprjeđenja kvaliteta osoblja koje učestvuje u CŽU:**
imenovanja osoblja koje radi na projekcijama rasta CŽU, potrebama razvoja programa CŽU i trenutnim ograničenjima kapaciteta
- Dodijeljeno:** *Rektoru, prorektoru, Jedinici za cjeloživotno učenje, službi za ljudske resurse, šefovima svih jedinica i šefovima sa fakulteta*
- Datum:** *Korak 1: jul-septembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Fakultet planira imenovanja za potrebe CŽU (godišnje) sa jasnim i preciznim opisima poslova za sve pozicije unutar CŽU*
Odluke Univerziteta o pravilima za izbor osoblja koje će učestvovati u CŽU
Pravila o isplati honorara za držanje kurseva CŽU
- Indikatori:** *Broj aktivnog CŽU osoblja, proporcija aktivnog osoblja za CŽU*
Broj razgovora za zapošljavanje na pozicijama za CŽU
Broj novozaposlenih za CŽU
Broj eksternih partnera zaposlen za držanje kurseva CŽU
Odnos između aktivnog osoblja Univerziteta za CŽU i broja angažovanih eksternih partnera
- 3.2.2. **Korak 2:** **Organizovati i zakazati seriju relevantnih kurseva za kvalifikacije CŽU,**

- obuke i seminare za profesionalni razvoj akademskog i administrativnog osoblja UCG. Pripremiti sve video materijale i snimljene obuke koji su interno dostupni na jednom centralnom mjestu na internet stranici Univerziteta.**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, službi za ljudske resurse, svim jedinicama*
- Datum:** *Korak 2: septembar – mart 2013.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Uspostavljen godišnji Master plan za kurseve kvalifikacije/obuku/seminare*
- Indikatori:** *Broj obuka i kurseva organizovan za osoblje CŽU
Broj fakulteta/partnera koji pohađaju obuke/seminare
Stepen zadovoljstva ponuđenim obukama/seminarima*
- 3.3. Zadatak:** **Univerzitet će razviti Sistem podrške kroz informacije i savjete za cjeloživotno učenje prema potrebama učenika cjeloživotnog učenja (npr., sistem podrške za profesionalce, građane „trećeg doba“, fleksibilne učenike, itd.)**
- 3.3.1. Korak 1:** **Razviti direktni i online sistem podrške za usmjeravanje i savjetovanje studenata CŽU/odraslih u smislu programa pristupa CŽU i dostupnosti CŽU, procesa selekcije, fleksibilnih načina učenja, sertifikacije i drugih pitanja od interesa**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Centru za obezbjeđenje kvaliteta*
- Datum:** *Korak 1: avgust 2012. – decembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Godišnji plan programa CŽU za studente CŽU razvijen da olakša odabir kurseva CŽU
Servis za pomoć (Help Desk) za uputstva i savjetovanje uspostavljen (savjetovanje po pitanju odabira kurseva, finansijske pomoći, organizovanja kurseva i drugog)
Obuka osoblja koje pruža CŽU završena (univerzitetska Jedinica za CŽU)*
- Indikatori:** *Broj pitanja kojima se bavi Servis za pomoć (Help Desk)
Stepen zadovoljstva učenika uslugama savjetovanja i instrukcija
Broj ljudi/posjetilaca koji koriste online servise podrške
Broj obuka i broj obučenog kadra; stepen zadovoljstva osoblja kada je u pitanju održana obuka*
- 3.3.2. Korak 2:** **Uvođenje različitih vrsta mentorskih programa (npr. programi vršnjačkog mentorstva/instruktaže, mentorstvo iskusnih nastavnika, formalno i neformalno mentorstvo i drugo)**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Centru za obezbjeđenje kvaliteta*
- Datum:** *Korak2: novembar – decembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Sistem mentorstva uspješno kreiran, sproveden i praćen*
- Indikatori:** *Broj studenata koji prima usluge mentorstva/instruktaže
Stepen zadovoljstva studenata uslugama mentorstva/instruktaže*
- 3.3.3. Korak 3:** **Pokretanje Centra za profesionalni razvoj u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje Crne Gore (ZZZ) za obezbjeđivanje adekvatnih usluga pružanja savjeta u vezi sa profesijom studenata CŽU**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore*
- Datum:** *Korak 3: novembar – decembar 2012.g.*

- Ključni faktori uspjeha:** *Centar za profesionalni razvoj (CPR) uspostavljen
Usluge i programi CPR predloženi i sprovedeni uključujući izvještavanje o mogućnostima za profesionalnim naredovanjem i trendovima u zapošljavanju, usluge vezane za radna mjesta uključujući objavljivanje slobodnih radnih mjesta, organizovanje regrutovanja u okviru samog Univerziteta, online nastava, nastava jedan-na-jedan ili grupna nastava kroz radionice na različite teme uključujući pisanje biografije, pokretanje LinkedIn profila, traženje posla, traženje informacija, procjenu interesovanja, donošenje odluka, upravljanje stresom i druge teme.
Uspostavljen online sistem pružanja informacija vezanih za profesionalni angažman (e.g. internet stranica)*
- Indikatori:** *Broj zahtjeva za nastavom jedan-na-jedan
Ponuđeni broj radionica/lične obuke
Broj organizovanih sajmova zapošljavanja; broj zaposlenja/stažiranja;
Broj posjetilaca - internet stranice CPR-a
Nivo zadovoljstva studenata uslugama CPR-a*
- 3.3.4. Korak 4:** **Napraviti sistem podrške ICT-a za čuvanje podataka o stopi zapošljavanja svršenih studenata na osnovu Centralne baze podataka o svršenim studentima i podacima koje dostavlja Zavod za zapošljavanje**
- Dodijeljeno:** *Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, CISu,
Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Centru za profesionalni razvoj*
- Datum:** *Korak 4: januar 2011. – april 2012.g.*
- Ključni faktor uspjeha:** *Kreirana ICT baza podataka*
- 3.4. Zadatak:** **Obezbijediti potrebne resurse za cjeloživotno učenje**
- 3.4.1. Korak 1:** **Ojačati finansijsku podršku za buduću razvoj Jedinice za CŽU i CŽU uspostavljanjem jasnih strategija kako bi se obezbijedilo finansiranje**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama, Ministarstvu prosvjete i sporta*
- Datum:** *Korak 1: mart – avgust 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Plan sa jasnom strategijom za obezbjeđivanje finansijskih sredstava za finansiranje razvoja CŽU i Jedinice za CŽU*
- Indikatori:** *Stepen finansiranja koji je ostvaren kroz bilateralne sporazume, međunarodne projekte, IPA fondove, Ministarstvo prosvjete i sporta, druga ministarstva, studentske stipendije, privatne izvore (zaposlene), i drugo.*
- 3.4.2. Korak 2:** **Oснаžiti sinergiju između univerzitetskih jedinica u smislu držanja kurseva, obuka i drugih vrsta nastave, kao i kroz partnerstvo sa eksternim partnerima**
- Dodijeljeno:** *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, svim jedinicama,*
- Datum:** *Korak2: april – septembar 2012.g.*
- Ključni faktori uspjeha:** *Kreiranje multidisciplinarnih studijskih programa
Plan po pitanju korišćenja zajedničkih prostorija, opreme i resursa -završen*
- Indikatori:** *Broj multidisciplinarnih studijskih programa uveden
Broj sporazuma o zajedničkom pristupu prostorijama, opremi i drugim resursima*
- 3.4.3. Korak 3:** **Ocijeniti uslove i opcije za kreiranje Centralizovanog fonda**

kojim će upravljati Jedinica za CŽU
Dodijeljeno: *Rektoratu, Jedinici za cjeloživotno učenje, sve jedinicama,*
Datum: *Korak3: mart – avgust 2012.*
Ključni faktori uspjeha: *Odluka o kreiranju Centralizovanog fonda CŽU uvedena*

4. STRATEŠKI CILJ: IZGRADITI I ZAPOSITI SINERGIČNE PARTNERE NA RAZLIČITIM NIVOIMA ZA PODRŠKU USLOVIMA, KREIRANJU I PRUŽANJU CŽU I PROŠIRIVANJE NAŠEG DOMAŠAJA KA NOVIM GRUPAMA UČENIKA

Strateški plan CŽU obavezuje Univerzitet da ojača i poveća saradnju i partnerstvo visokog nivoa sa lokalnim i međunarodnim institucijama koje će kreirati i značajno unaprijediti uslove, proizvodnju i pružanje CŽU, i aktivno će uticati na crnogorsko društvo u smislu boljeg zapošljavanja, ekonomskog rasta, javne politike i kulture na pozitivan način. Univerzitet Crne Gore će izgraditi i angažovati sinergijsko partnerstvo sa lokalnim akterima uključenim u stručnu obuku za CŽU kako bi dopunili njihove vještine i resurse; uz to će angažovati i ministarstva, nacionalne i lokalne vlasti, i sektor industrije za promovisanje CŽU i proširivanje njegovog domašaja na nove grupe učenika.

4.1. Zadatak: **Proširiti naša partnerstva sa lokalnim akterima uključenim u stručnu obuku za CŽU (lokalne vlasti, sindikati, biro i rada, finansijska tijela, centri za obuku/radno iskustvo, konsultanti za kadrovska pitanja itd.), ministarstva i industrijski sektor**

4.1.1. Korak 1: **Razviti odnose sa industrijskim sektorom u pripremi, planiranju i sprovođenju novih kurseva, regrutovanju njihovih zaposlenih kako bi učestvovali u držanju časova kao i u promovisanju programa Univerziteta svom osoblju**

Dodijeljeno: *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, Privrednoj komori Crne Gore*

Datum: *Korak1: januar 2012. – decembar 2014.g.*

Ključni faktori uspjeha: *Broj eksternih eksperata regrutovan za držanje kurseva CŽU
Nivo uključenosti svakog partnera*

Broj kurseva izrađen i održan od strane svakog partnera

Stepen zadovoljstva studenata kvalitetom časova koje drži svaki od partnera

4.1.2. Korak 2: **Rad sa Centrom za stručno obrazovanje, Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, Privrednom komorom, Ministrima i lokalnim vlastima na daljoj izradi uslova i pružanju CŽU, promociji programa CŽU i regrutovanju novih studenata**

Dodijeljeno: *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, Centru za stručno obrazovanje, Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, Privrednoj komori, Ministarstvu obrazovanja i sporta i drugim ministarstvima*

Datum: *Korak 2: januar 2012. – decembar 2014.g.*

Ključni faktor uspjeha *Memorandum o saradnji izrađen*

Aktino učešće predstavnika lokalnih partnera na raznim događajima vezanim za CŽU

Indikatori: *Broj formalnih partnerstava, inicijative o saradnji i pisani sporazumi kreirani*

Koristi i stepen angažovanja svakog od partnera

- 4.2. Zadatak:** **Uspostaviti partnerstvo sa međunarodnim pružaocima CŽU**
- 4.2.1. **Korak 1:** **Uspostaviti partnerstvo sa međunarodnim pružaocima CŽU**
Dodijeljeno: *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta,*
Datum: *Korak1: januar 2012. – decembar 2014.g.*
Ključni faktori uspjeha: *Broj međunarodnih partnerstava i projekata završen*
Stepen uključenosti svakog od partnera
- 5. STRATEŠKI CILJ: UNAPRIJEDITI RAD, PROCJENU I ODGOVORNOST AKTIVNOSTI CŽU I SPONSORISANIH PROJEKATA**
- 5.1. Zadatak:** **Realizovati kontinuirano praćenje aktivnosti CŽU**
- 5.1.1. **Korak 1:** **Organizovati satanke na nivou Senata kako bi se ocijenile i modifikovale aktivnosti CŽU i plan CŽU za buduće aktivnosti (na godišnjem nivou)**
Dodijeljeno: *Senatu, Jedinici za cjeloživotno učenje, Savjetodavnom odboru za CŽU,*
Datum: *Korak 1: avgust – oktobar 2012*
Ključni faktori uspjeha: *Plan CŽU revidiran od strane Senata*
- 5.1.2. **Korak 2:** **Izrada Pravila o indikatorima i kriterijumi za ocjenu aktivnosti CŽU i profesionalnog učinka. Postojanje sistema ocjene efektivnog učinka za sve zaposlene (finansijski stimulans) koji učestvuju u CŽU koji su konzistentni sa vizijom i prioritetima Univerziteta**
Dodijeljeno: *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta,*
Datum: *Korak1: jul – septembar 2012.g.*
Ključni faktori uspjeha: *Usvojena politika/pravila koji postavljaju indikatore i kriterijume za ocjenu aktivnosti CŽU*
Godišnje revidiranje učinka za CŽU, uključujući plan razvoja za zaposlene
Indikatori: *Broj univerzitetskih jedinica/partnera usvojen i primijenjena Pravila o indikatorima i kriterijumima za ocjenu*
- 5.1.3. **Korak 3:** **Rad na sprovođenju okvira za obezbjeđenje kvaliteta CŽU i unaprjeđenje kvaliteta (Centar za obezbjeđenje kvaliteta)**
Dodijeljeno : *Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta*
Datum: *Korak 3: decembar 2012 – septembar 2013.g.*
Ključni faktori uspjeha: *Sprovođenje Okvira za obezbjeđenje kvaliteta i unaprjeđenje kvaliteta*
Indikatori: *Zadovoljstvo studenata/klijenata (kvalitet & obezbjeđivanje programa) – ukupno i po svakom kursu*
Broj studenata CŽU upisanih po kursu
Broj novih ideja za unaprjeđenje procesa koji su generisani i sprovedeni
Broj ideja za unaprjeđenje kvaliteta i procesa o kojima su informisane univerzitetske jedinice i koji su sprovedeni među istima
Unaprjeđenje učinaka u odnosu na predloženo unaprjeđenje kvaliteta i unaprjeđenje procesa (bolje izvođenje programa, fleksibilnost u metodama i vrijeme izvođenja programa, ušteda, povećanje rezultata, kvalitet programa i drugo)
- 5.2. Zadatak :** **UCG će unaprijediti aktivnost CŽU kroz jasne godišnje planove univerzitetskih jedinica i Jedinice univerziteta za cjeloživotno učenje**
- 5.2.1. **Korak 1:** **Priprema šablona za prijedloge/planove CŽU za fakultete**

Dodijeljeno:	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta,</i>
Datum:	<i>Korak 1: maj 2012.g.</i>
Ključni faktori uspjeha:	<i>Pripremljen obrazac za prijedloge i dostavljen svim univerzitetskim jedinicama</i>
5.2.2. Korak 2:	Prikupljanje CŽU prijedloga od svake univerzitetske jedinice i njihovo uključivanje u plan CŽU Univerziteta i ponuda
Dodijeljeno:	<i>Jedinici za cjeloživotno učenje, KMSUCG, Centru za obezbjeđenje kvaliteta, svim jedinicama</i>
Datum:	<i>Korak 2: jul – septembar 2012.g.</i>
Ključni faktori uspjeha:	<i>Primljen i pregledan prijedlog jedinice Izrada i najava integralnog programa CŽU Univerziteta (godišnja osnova)</i>
Indikatori:	<i>Stepen učešća i odgovor svake univerzitetske jedinice Broj programa/kurseva CŽU koje nudi svaka jedinica Broj multidisciplinarnih programa CŽU koje nudi svaka jedinica u saradnji sa drugim jedinicama/partnerima Broj upisanih studenata CŽU (po jedinici) Broj dodijeljenih sertifikata (po jedinici) Odnos između broja programa koje sprovodi osoblje unutar institucije nasuprot eksternim partnerima (po jedinici) Stepen angažovanja osoblja unutar institucije, prihod CŽU, sistem nagrađivanja (po jedinici) Stepen finansiranja i mogućnosti finansiranja za sprovedeno CŽU (po jedinici) Sprovedena analiza troškova (po jedinici) Upućivanje prihoda po programu CŽU (po jedinici); rast prihoda (po jedinici)</i>

8. Pozicioniranje CŽU na Univerzitetu Crne Gore i resursi potrebni za postizanje ciljeva CŽU

8.1. Pozicioniranje CŽU na Univerzitetu Crne Gore

U situaciji kada je sve manje resursa a prioriteta je sve više, pravi je izazov pružati programe i usluge koje promoviraju CŽU, s obzirom da se obrazovanje i naučno istraživački rad smatraju ključnim aktivnostima Univerziteta. Na osnovu postojećih strateških planova i smjernica univerziteta, strategija CŽU biće organizovana u okviru tri glavne oblasti: nastave, istraživanja i inovacija, i Osiguranja kvaliteta i profesionalnih službi.



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

Misija akademskog obrazovanja:

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

Misija istraživanja i inovacija:

Akademsko istraživanje na Univerzitetu nastojaće da uspostavi veze između akademskog istraživanja i CŽU kroz konkurentno istraživanje, internu evaluaciju istraživačkih grupa, finansiranje infrastrukture ili tehničkog osoblja, eksternu evaluaciju individualnih istraživanja i kroz druge oblike saradnje. Cilj Univerziteta Crne Gore biće da podstiče inovacije i doprinese transformaciji Crne Gore i regiona u društvo znanja i proširi aktivnosti CŽU u sprezi sa inovacijama i transferom znanja.

Misija osiguranja kvaliteta i profesionalnih službi:

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

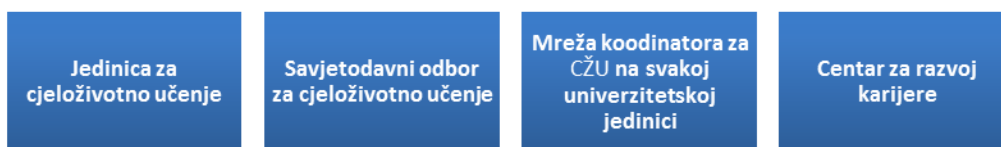
- Izgradnju univerzitetske zajednice CŽU i identifikovanje osoblja koje radi na CŽU sa institucijom
- Osiguranje razvoja kulture CŽU kroz komunikaciju, diskusije i delegirane odgovornosti responsibilities
- Potizanje dogovora o okviru CŽU za procese i standarde osiguranja kvaliteta
- Definisanje ključnih institucionalnih podataka o aktivnostima i učinku CŽU, uz sistematsko prikupljanje i analiziranje podataka
- Razvijanje učešća studenata CŽU u procesima osiguranja kvaliteta i upravljanju Univerzitetom uključujući politike za obuku instruktora usklađenu sa politikom Univerziteta, kao način da se zadovolje potrebe i prevaziđe potencijalan nedostatak kvalitetne obuke
- Uključivanje adekvatnih eksternih i internih zainteresovanih strana kako bi pomogli u razvoju, implementaciji i nudjenju programa CŽU
- Naglašavanje faze samoevaluacije kako bi se osigurala implementacija odgovarajućih promjena (što uključuje akademsko i administrativno osoblje i studente LLL)
- Obezbeđivanje aktivnosti nakon internih pregleda: npr. Implementacija odgovarajućih preporuka i povratnih informacija u strateško upravljanje.

8.2. Administracija cŽU i resursi za postizanje ciljeva cŽU

Kako bi održao i podstakao aktivnosti CŽU, Univerzitet će osigurati da postoje adekvatna politika i dovoljno resursa koji će podržati efikasnu administraciju CŽU i službe podrške kako bi se promovisala kultura CŽU i ostvarila misija, vrijednosti i ciljevi CŽU na Univerzitetu.

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

Struktura administracije cjeloživotnog učenja



Uloga Jedinice za cjeloživotno učenje na Univerzitetu

Univerzitet Crne Gore formiraće centralizovanu jedinicu koja će biti zadužena za uspostavljanje eksternih partnerstava sa ključnim zainteresovanim stranama, koja će biti odgovorna za budući razvoj strategija CŽU, zadovoljavanje potreba učenika uključenih u CŽU i promovisanje procesa internog osiguranja kvaliteta u ovoj oblasti. Jedna od opcija je da Jedinica za cjeloživotno učenje bude dio postojeće jedinice u Rektoratu (npr., Centra za osiguranje kvaliteta). Primarna uloga novoformirane Jedinice za cjeloživotno učenje biće da:

- Ojača i unaprijedi kulturu, vrijednosti, misiju i viziju CŽU na Univerzitetu, kao i liderstvo unutar prioriteta univerziteta koji se tiču CŽU, uz pomoć Savjetodavnog odbora za CŽU
- Organizuje i priprema planove za CŽU za cijeli Univerzitet i razvija glavne politike CŽU
- Tijesno saraduje sa koordinatorima za CŽU na univerzitetskim jedinicama na razvoju i testiranju inovativnih programa i inovativnih okruženja za učenje u oblasti akademskog učenja
- Podstiče i koordinira interdisciplinarnu i multidisciplinarnu aktivnosti CŽU uz pomoć univerzitetskih jedinica uključenih u Savjetodavni odbor Univerziteta za CŽU
- Bavi se potrebama učenika uključenih u cjeloživotno učenje pružajući kvalitetne i lako dostupne informacije i savjete o mogućnostima za CŽU (informativni centar i savjetodavne usluge)
- Učestvuje u orijentaciji novih studenata uključenih u programe CŽU
- Razvija programe za unaprjeđenje kompetencija i profesionalnosti nastavnog kadra koji učestvuju u cjeloživotnom obrazovanju na UCG
- Učestvuje u pripremi Godišnjeg master plana o prostorijama/resursima koji su podrška programima CŽU
- Tijesno saraduje sa Centrom informacionog sistema (CIS) na uključivanju najnovijih tehnologija u obrazovno okruženje
- Promoviše CŽU na nivou univerziteta (PR)
- Uspostavlja i održava eksterna partnerstva sa ključnim zainteresovanim stranama na razvoju programa, projektima saradnje i mrežama i upravlja glavnim odnosima sa vladinim agencijama kako bi osigurao da Univerzitet u potpunosti ostvaruje svoju ulogu u ekonomskom i socijalnom razvoju
- Ugovara velike sporazume sa fondacijama i kompanijama
- Uspostavlja saradnju i razmjenu informacija sa sličnim domaćim i međunarodnim institucijama i centrima

- Pruža finansijske i druge administrativne usluge uključujući menadžment ljudskih resursa za CŽU i glavne nabavke koje se tiču CŽU na nivou univerziteta
- Sakuplja informacije i izvještava o aktivnostima CŽU na nivou univerziteta, uvodi mjere razvoja CŽU i promovise interne procese obezbjeđenja kvaliteta za CŽU

Sve univerzitetske jedinice biće podsticane da ostvaruju ciljeve koji se tiču CŽU utvrđene ovim Strateškim planom tako što će aktivno podržavati i ostvarivati aktivnosti CŽU na svojim jedinicama. U saglasnosti sa Dekanima, Univerzitet će imenovati Koordinatora za CŽU na nivou jedinica i raditi sa njima na definisanju njihove uloge i učešća u razvoju i implementaciji strategija za CŽU na univerzitetu i jačati sinergiju između univerzitetskih jedinica u odnosu na pružanje kurseva, obuka i drugih tipova nastave kao i partnerstava sa eksternim partnerima. Jedinica za CŽU takođe će saradivati sa svakom jedinicom na evaluaciji uslova i opcija za kreiranje centralizovanog fonda za CŽU kao podršku CŽU kojim će upravljati Jedinica za CŽU.

Uloga Savjetodavnog odbora za CŽU na univerzitetu

U skladu sa preporukom i odlukom Rektora i Senata, Direktor Jedinice za CŽU će kreirati i imati na raspolaganju Savjetodavni odbor za CŽU koji će biti sastavljen od Koordinatora za cjeloživotno učenje sa svake univerzitetske jedinice, Rektora, predstavnika Kancelarije za međunarodnu saradnju UCG, Centra za osiguranje kvaliteta, Centra informacionog sistema, Univerzitetske biblioteke i socijalnih partnera. Primarna uloga Savjetodavnog odbora za CŽU jeste da tijesno saraduje sa rukovodstvom za CŽU na različitim inicijativama vezanim za CŽU, uključujući podršku i evaluaciju predloženih prioriteta za CŽU i aktivno učešće u planiranju i izradi politika za CŽU, pomažući univerzitetsku jedinicu za CŽU u unaprjeđnju kulture, vrijednosti, misije/vizije i koordinacije timova za CŽU na cijelom univerzitetu.

Uloga Centra informacionog sistema

Jedinica za CŽU će tijesno saradivati sa Centrom informacionog sistema na uključivanju najnovijih tehnologija u okruženje za učenje i podršku IT infrastrukture za CŽU. Univerzitet prepoznaje da usvajanje i integrisanje savremenih i održivih tehnologija za učenje i rješenja za CŽU treba da bude od suštinskog značaja za privlačenje novih studenata, posebno onih koji traže fleksibilnije mogućnosti za učenje i biće instrument za povećanje efikasnosti obrazovanja. Uz podršku CIS-a, UCG će usvojiti različite tehnologije kako bi omogućio učenje i učenje na daljinu, posebno asinhrono učenje putem Interneta kao sredstva za ostvarivanje nekih potreba cjeloživotnog učenja.

CIS je već učestvovao u unaprjeđenju i harmonizaciji univerzitetskog informacionog sistema na cijelom univerzitetu i bio je uključen u uvođenje tehnologija e-učenja, i u kreiranje i održavanje partnerstava sa različitim prominentnim provajderima tehnologija. U saradnji sa CISCO Akademijom, CIS nudi kurseve CCNA kao dio Programa akademije umrežavanja u formi interaktivnih multimedija i on-line kurseva koji se bave opštim tehnologijama umrežavanja i protokolima i korišćenjem CISCO opreme. Kursevi se nude redovnim studentima univerziteta, kompanijama i nezaposlenima za određenu cijenu. Po osnovu postojećeg partnerstva sa Microsoft-om, CIS takođe besplatno nudi različite Microsoft software pakete, besplatan e-mail domen live.ac.me, koji se automatski dodjeljuje svakom studentu Univerziteta Crne Gore.

Uloga Centra za razvoj karijere na Univerzitetu

Univerzitet Crne Gore osnovaće Centar za razvoj karijere kako bi usmjeravao studente i obezbjeđivao im resurse te im pomogao da identifikuju, razvijaju i uspješno ostvaruju svoje ciljeve koji se tiču buduće karijere. U saradnji sa studentima univerziteta, bivšim studentima, Zavodom za zapošljavanje i poslodavcima, Centar za razvoj karijere će:

- Omogućiti cjeloživotni razvoj karijere i pomoći studentima da istražuju karijere, donose odluke o budućoj karijeri i sprovedu u djelo svoj izbor karijere,
- Pružati online savjetovanje, individualno savjetovanje ili savjetovanje u grupi na radionicama na različite teme uključujući pisanje CV-a, lansiranje LinkedIn profila, traženje posla, učešće u intervjuima, procjenu interesovanja, donošenje odluka, upravljanje stresom i druge teme,

- Omogućiti pristup poslodavcima,
- Organizovati regrutovanje na kampusu uključujući sajmove karijera i praksi u potrazi za poslovima nakon diplomiranja ili mogućnostima za obavljanje prakse,
- Razvijati informativne i iskustvene mreže kao podršku razvoju karijere studenata,
- Izvještavati o uslugama pronalazjenja prakse i poslova uključujući i objavljena upražnjena radna mjesta,
- Podržavati univerzitetske akademske jedinice pružanjem informacija o opcijama za karijere i kretanjima u zapošljavanju, i
- Sarađivati na programima koji razvijaju svijest o vještinama i kompetencijama koje današnji poslodavci traže.

Uloga Univerzitetske biblioteke

Univerzitetska i biblioteke na fakultetima/institutima treba da igraju ulogu u pružanju podrške ostvarenju Misije cjeloživotnog učenja univerziteta tako što će pružiti podršku učenicima koji prate programe cjeloživotnog učenja i postizanju ekselentnosti usluga.

Univerzitetske biblioteke bi trebalo da se transformišu u fleksibilne i podsticajne prostore i okruženja za učenje, istraživanje i kreiranje znanja i treba da pružaju bibliotečke i informacione usluge na inovativne načine kako bi u potpunosti zadovoljavale potrebe učenika koji prate programe cjeloživotnog učenja. Biblioteke bi trebalo tijesno da sarađuju sa Jedinicom za LLL i Centrom informacionog sistema na uvođenju najnovijih tehnologija kao podrške cjeloživotnom učenju i istraživanjima. S obzirom na to da su postojeći operativni budžeti nedovoljni za adekvatan razvoj kolekcija a uloga Biblioteke je ozbiljno oslabljena ili nije ozbiljno korišćena, Univerzitet može razmotriti razvoj komponente podrške biblioteci u finansiranje programa cjeloživotnog učenja koji bi pomogli biblioteci da izađe na kraj sa neposrednom potražnjom za resursima. Jedinica za LLL će tijesno sarađivati sa rukovodstvom Biblioteke na evaluaciji bibliotečkog sistema i usluga kao vrsti podrške pojedinačnim programima CŽU i razviti upitnik univerzitetske biblioteke za učenike uključene u programe cjeloživotnog učenja i uraditi izvještaj sa preporukama za dalje unaprjeđenje bibliotečkih usluga.

8.3. Finansijski resursi

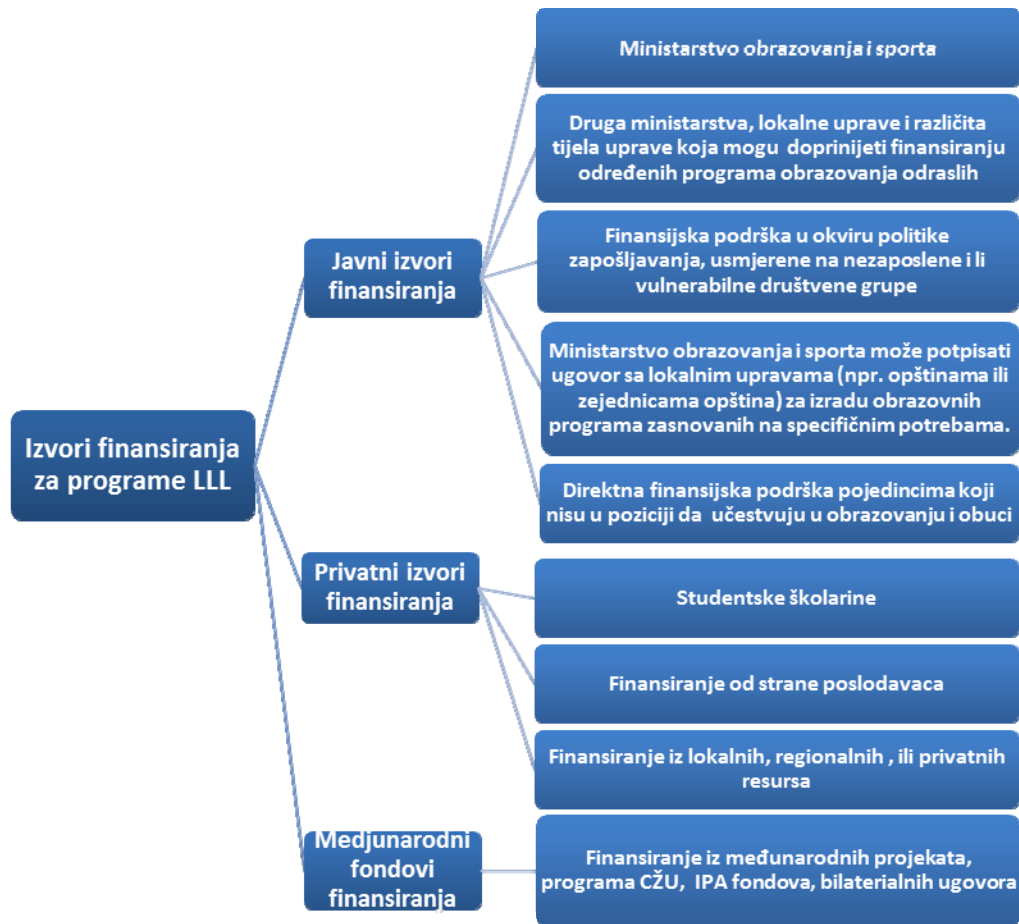
Grupa za strateško planiranje diskutovala je o različitim opcijama za finansiranje aktivnosti cjeloživotnog učenja. Zaključeno je da je Univerzitet svjestan da će krajnji uspjeh programa CŽU i njihova održivost u velikoj mjeri zavisiti od njegove sposobnosti da na pravi način identifikuje potražnju i izmjeri njen obim, i razvije ponudu koja će efikasno zadovoljavati potrebe klijenata i učenika, njihova interesovanja, i ograničenja, i ostvariti profit iz izvora javnog finansiranja, od privatog biznisa i studentskih školarina koji će u potpunosti pokriti troškove programa.

Kako bi se efikasno postizali ciljevi predloženi Strateškim planom za CŽU, Univerzitet i njegove jedinice će kultivisati CŽU kao način razmišljanja u kulturi Univerziteta i crnogorskog društva kako bi se povećala potražnja za CŽU. On će kontinuirano raditi na razvijanju novih fleksibilnih programa CŽU koji su usklađeni sa potrebama tražišta i učenika i proširivati partnerstva između Univerziteta i njegovih jedinica i eksternih partnera kako bi aktivno radio na uvećanju prihoda i raznovrsnosti prihoda radeći zajedno u kolektivnom interesu kroz razmjenu resursa, vještina, informacija, i kontakata. Kako bi podržao, omogućio i unaprijedio ostvarivanje Strateškog plana univerziteta za cjeloživotno učenje i ciljeve, Univerzitet će:

- Kontinuirano upravljati troškovima CŽU, resursima, i rizicima i povećati korišćenje resursa kako bi se ostvarili optimalni rezultati
- Efikasno razvijati i širiti izvore prihoda od CŽU kroz studentske školarine, tražeći nove mogućnosti finansiranja iz privatnih i javnih izvora, i strateški ih investirati u budućnosti, i
- Ostvariti akademsku i finansijsku održivost CŽU na svim univerzitetskim jedinicama.

Finansiranje aktivnosti cjeloživotnog učenja na Univerzitetu uglavnom će se obezbjeđivati ili kroz:

- Javno finansiranje, privatno finansiranje kroz studentske školarine ili /i finansije obezbijeđene iz lokalnih, regionalnih ili privatnih izvora, i međunarodnih izvora finansiranja.



Finansiranje iz javnih izvora

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

- Glavni izvori finansiranja iz javnih fondova za CŽO su Ministarstvo obrazovanja i sporta i tijela nadležna za obrazovanje. Ministarstvo obrazovanja i sporta može takođe potpisati sporazume sa lokalnim upravama (opštinama ili zajednicama opština) kako bi razvijalo obrazovne programe zasnovane na specifičnoj potrebi ili uvelo određene mjere za podsticanje učešća u CŽU.
- Druga ministarstva, lokalne uprave i različiti organi uprave takođe mogu doprinijeti finansiranju specifičnih programa obuke odraslih zasnovanih na njihovim potrebama.
- Stručno obrazovanje i programi obuke kao formalne aktivnosti učenja se takođe ponekad mogu prijaviti za dobijanje finansijske podrške u okviru politike zapošljavanja, usmjerene na nezaposlene i vulnerabilne društvene grupe kroz subvencije odobrene od strane Vlade ili od najviših vlasti odgovornih za obrazovanje i obuku. Kao i u nekim evropskim zemljama, Univerzitet može dobiti dodatna finansijska sredstva u zavisnosti od procenta učenika koji su nezaposleni ili ostvaruju minimane zarade, za angažovanje dodatnih nastavnika ili unaprjeđenje infrastrukture ili opreme Univerziteta. Na nivou visokog obrazovanja, finansiranje je često zasnovano na broju ECTS kredita koje studenti uzimaju.
- Direktna finansijska podrška koju obezbjeđuju organi uprave onim pojedincima koji inače ne bi bili u poziciji da učestvuju u obrazovanju i obuci. Na primjer, u nekim evropskim zemljama, niže srednjoškolsko obrazovanje je besplatno za odrasle učenike zato što oni najčešće pripadaju vulnerabilnim socijalnim grupama.

Studentske školarine

Univerzitet može očekivati da će se od odraslih učenika za koje se smatra da ne postoji rizik od socijalne ili iskučenosti sa tržišta rada tražiti da doprinesu finansijski svom obrazovanju.

- Pojedinci, bez obzira na starost, koji završavaju više srednje obrazovanje u javnim obrazovnim ustanovama, uključujući alternativne načine studiranja (npr. vanredno pohađanje kurseva), treba da učestvuju u pokrivanju troškova školarine i/ili ispita i/ili izdavanja sertifikata, pod uslovom da ne pripadaju ni jednoj kategoriji učenika u nepovoljnom položaju.
- Vlada može razmotriti mogućnost refundiranja upisnina koje univerzitet izgubi zbog potpunog/djelimičnog oslobađanja plaćanja upisnine za neke polaznike kurseva.
- Univerzitet bi takođe trebalo da odluči da li bi trebalo da postoji razlika u školarini za one studente koji se upišu na univerzitet direktno nakon srednje škole i zrelih studenata koji započnu studije kasnije u životu. Redovno i vanredno studiranje može imati jednak tretman a od studenata koji studiraju vanredno neće biti traženo da plaćaju veće školarine u odnosu na studente koji pohađaju tradicionalne redovne programe ili kao u Sloveniji očekivati da vanredni studenti, koji su obično zreliji studenti, daju veći finansijski doprinos od redovnih studenata. U nekim slučajevima, može se očekivati da finansijska podrška iz javnih izvora može biti dostupna samo za standardno trajanje redovnih programa u relevantnoj oblasti, ili se mogu uzeti u obzir individualne okolnosti pojedinog studenta kao što su njihov posao ili porodične obaveze. Kako bi se podstaklo učešće u programima cjeloživotnog učenja u Crnoj Gori, Ministarstvo obrazovanja i sporta je u Strategiji razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori (2011 – 2020) predložilo shemu studentskih kredita, po kojoj će pojedinačni studenti, kao i kompanije imati pravo da se prijave za kredite za CŽU pod povoljnim uslovima.

Finansiranje od strane poslodavaca

Od poslodavaca se očekuje da daju značajan doprinos profesionalnom razvoju i obuci zbog njihove zainteresovanosti za razvoj znanja i vještina njihovih zaposlenih, ali podrška bi najčešće bila usmjerena samo na kurseve vezane za posao, kurseve kompjutera, jezika, seminare i druge oblike ne-formalnog učenja.

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

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

Finansiranje iz međunarodnih izvora

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

Nakon što je Evropski savjet dao saglasnost da Crna Gora dobije status zemlje kandidata za članstvo u EU u decembru 2010, Evropska obrazovna fondacija (ETF) dalje je proširila svoju podršku Crnoj Gori u oblasti obrazovanja i reforme tržišta rada. ETF će se fokusirati na obrazovanje i obuku nastavnika kako bi ojačali kapacitete lokalnih institucija u Crnoj Gori za bavljenje nezaposlenošću i promovisanje

saradnje sektora obrazovanje i kompanija u Crnoj Gori. Osim toga, program uključuje i akcije *Jean Monnet*, koje podstiču učenje, razmišljanje i diskusiju o evropskoj integraciji, uključujući institucije visokog obrazovanja širom svijeta. Dodatna podrška i sredstva mogu se dobiti i iz Lifelong Learning programa Evropske komisije, koji podržava učešće u CŽU i razvoj obrazovanja i sektora obuke širom Evrope. Sa budžetom od skoro €7 milijardi za 2007. do 2013, program finansira niz aktivnosti uključujući razmjenu, studentske posjete i aktivnosti na umrežavanju. Projekti su namijenjeni ne samo za pojedinačne studente i učenike, već i za nastavnike, trenere i sve ostale uključene u obrazovanje i obuku. Njegovi pod-programi koji finansiraju projekte za visoko obrazovanje i obuku uključuju: Erasmus, Leonardo da Vinci za stručno obrazovanje i obuku, i Grundtvig za obrazovanje odraslih. Crna Gora je potvrdila svoje namjere za učešće u Konkursu za CŽU za 2012. pod uslovima za partnere iz Trećih zemalja. U okviru Lifelong Learning programa (LLP), Konkurs za 2012. objavljen je za centralizovane aktivnosti: Multilateralni projekti, Mreže, Prateće mjere u okviru pod programa Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, i Grundtvig i Transversal Programme (Ključne aktivnosti).

Univerzitet će takođe nastaviti aktivno da koristi međunarodne fondove u oblasti cjeloživotnog učenja učešćem u drugim međunarodnim projektima, programima cjeloživotnog učenja, IPA fondovima, kao i fondove u okviru bilateralnih sporazuma sa posebnim zemljama koji već postoje ili se trenutno razvijaju.

9. Monitoring i evaluacija implementacije i rezultata Plana CŽO

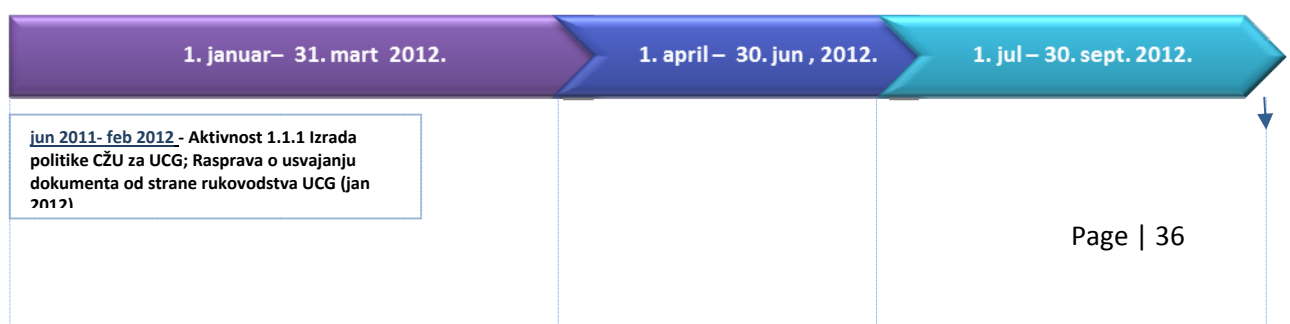
Strateški plan Univerziteta Crne Gore za cjeloživotno učenje (2012-2014) definiše set ciljeva, aktivnosti/zadataka, vremenski okvir sa glavnim dostignućima, i resurse za sprovođenje zadataka, kao i niz kritičkih faktora uspjeha i mjera koje će pomoći Univerzitetu da odredi napredovanje ka ostvarivanju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

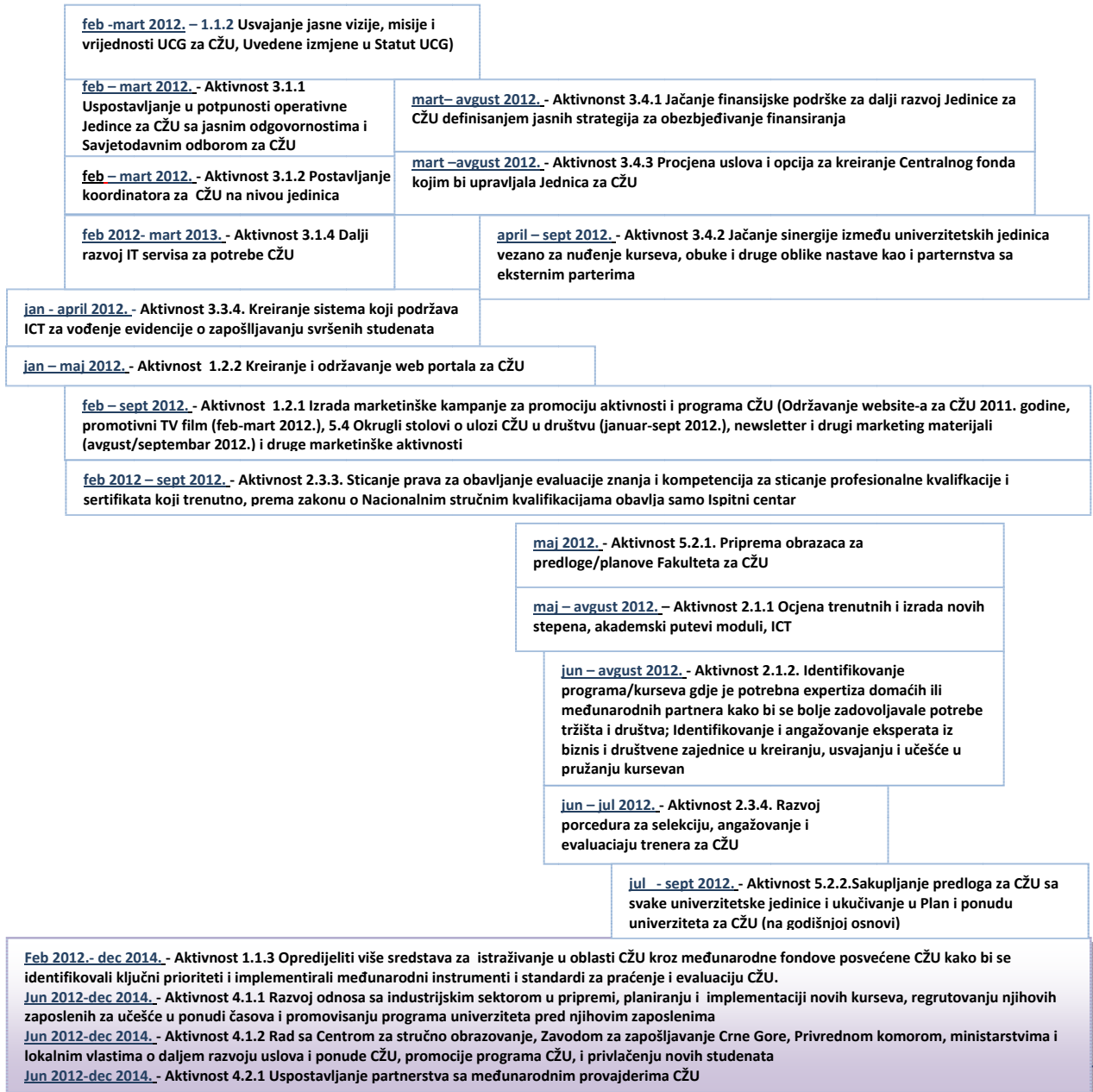
Strateški plan za CŽU nije statičan plan, već dinamičan proces planiranja koji podrazumijeva kontinuiranu transformaciju, kritiku, prilagođavanje i doradu. Univerzitet će kontinuirano pratiti napredovanje u oblastima koje podržava Strateški plan za CŽU kako bi se opravdao kontinuiran institucionalni naglasak na, i identifikovanje razvojnih oblasti CŽU ili mjera koje bi trebalo prepoznati, usvojiti i unaprijediti. Prije nego što Strateški plan za CŽU bude odobren, Univerzitet će organizovati okrugli sto sa socijalnim partnerima na kome će se diskutovati o predloženom strateškom planu i unijeti finalne sugestije. U periodu januar-mart 2012, rukovodstvo Univerziteta, sa izabranom grupom eksperata za CŽU će ispitati i detaljno diskutovati o Strateškom planu Univerziteta za CŽU i inputima svake pojedinačne univerzitetske jedinice, koje će neizbježno dovesti do amandmana Statuta Univerziteta i obezbijediti osnovu za puno prihvatanje koncepta CŽU.

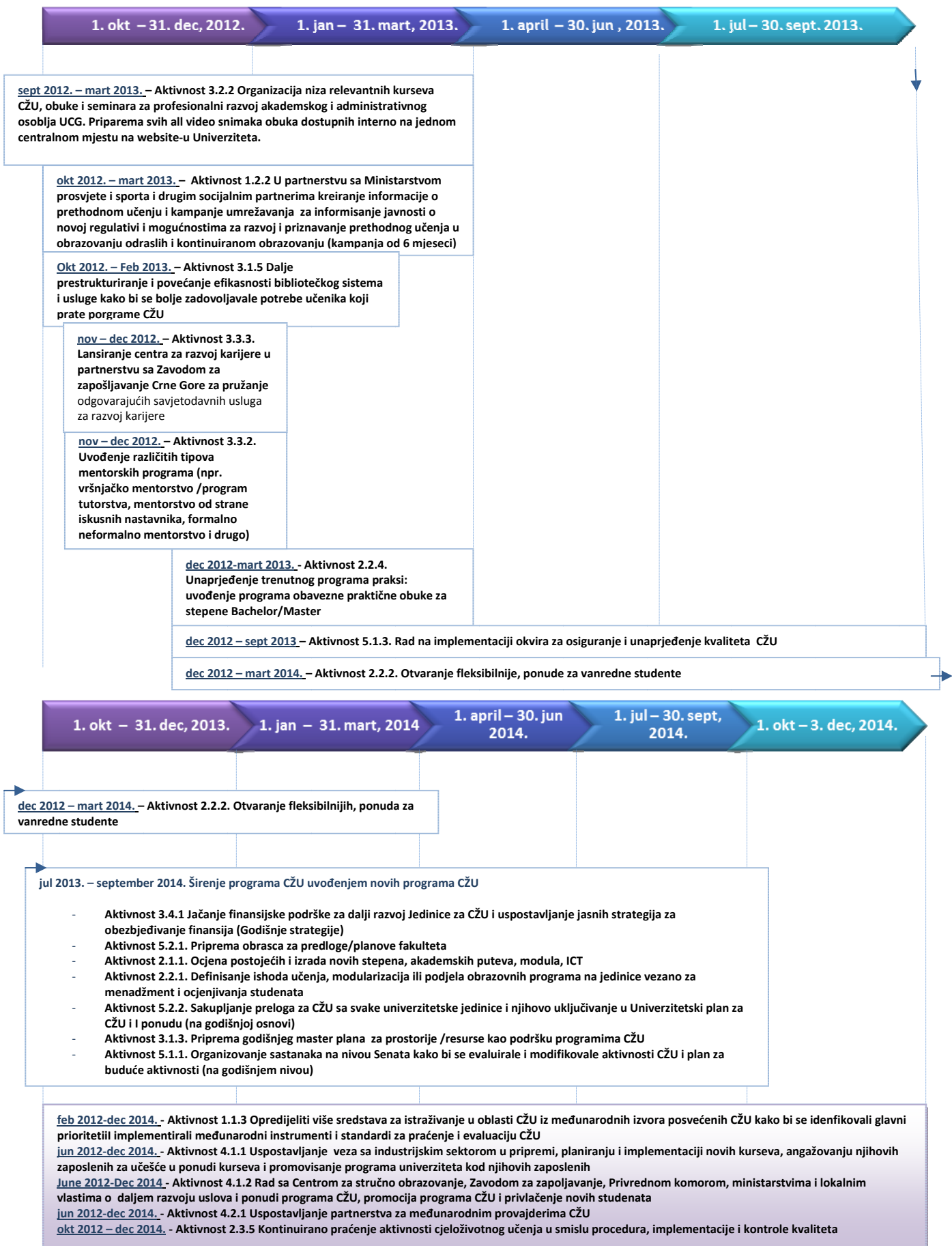
U trenutnoj fazi našeg procesa strateškog planiranja, moguće je samo utvrditi glavna dostignuća i sa njima povezane mjere u najširem smislu, i u ovoj fazi ćemo govoriti o njima u smislu opštih ciljeva našeg plana. Kako se budu radili planovi na nivou jedinica (što je predviđeno za maj-septembar 2012.) biće razvijeni i postaću evidentniji koherentan set potrebnih aktivnosti, sa odgovarajućim vremenskom okvirom, glavnim dostignućima, i mjerama za svaku od usvojenih aktivnosti.

9.1. Vremenski plan za implementaciju sa odgovarajućim glavnim dostignućima

Tabela ispod prikazuje vremenski plan za implementaciju sa glavnim dostignućima za svaku aktivnost iz Plana za 2012-2014:







9.2. Mjerenje učinka i rezultati

Uspjeh Univerziteta u postizanju predloženih ciljeva definisanih u Univerzitetском strateškom planu za CŽU biće mjerene i njihova svrsishodnost praćena na sljedeći način:

Br	Mjere	Kategorija	Cilj	Cilj br.
1	Broj obavljenih konsultacija sa fokus grupama kako bi se kreirali relevantni kursevi zasnovani na potrebama/interesovanjima tržišta i učenika	CŽU – Istraživačke inicijative	1	1
2	Broj i kvalitet povezanosti sa drugim projektima	CŽU – Istraživačke inicijative	1	1
3	Broj projekata vezanih za CŽU	CŽU – Istraživačke inicijative	1	1
4	Broj univerzitetskih jedinica/zaposlenih koji podržavaju i učestvuju u aktivnostima CŽU	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	1
5	Broj posjetilaca website-a UCG i njihovi komentari	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
6	Broj objavljenih članaka	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
7	Mjerenje uspjeha TV promotivnog filma uključujući istraživanje publike, učestalost, Generalne ocjene (GRPs), Ciljne ocjene (TRPs), trošak reklame u novinama/broj upisanih studenata i drugi indikatori. Online domet kroz socijalne mreže, angažovanje i drugi indikatori (YouTube i drugi sajtovi socijalnih medija).	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
8	Nivo interesovanja na Okruglim stolovima	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
9	Broj studenata zainteresovanih za i upisanih na nove programme/kureve	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
10	Broj posjetilaca portala za CŽU	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
11	Nivo angažovanja posjetilaca (portal za CŽU)	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
12	Broj klijenata (institucija) zainteresovanih za programme CŽU	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
13	Mjere uspjeha kampanje informisanja o prethodnom učenju i kampanje umrežavanja	Marketing i promocija aktivnosti i programa CŽU (na UCG)	1	2
14	Broj postojećih programa/modula koji se mogu ponuditi kao dio CŽU	CŽU – Istraživačke inicijative	2	1
15	Broj novih puteva učenja koji su razvijeni i uvedeni	Učinak CŽU	2	1
16	Broj razvijenih i uvedenih novih programa/modula	Učinak CŽU	2	1
17	Broj razvijenih i uvedenih multidisciplinarnih studijskih programa	Učinak CŽU	2	1
18	Odnos broja zaposlenih na univerzitetu i eksternog osoblja angažovanog za pružanje kurseva CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	2	1
19	Broj partnera uključenih u aktivnosti CŽU i pružanje kurseva	Kapacitet i sposobnost za CŽU	2	1
20	Nivo usklađenosti novih obrazovanih programa sa stvarnim potrebama tržišta rada	Učinak CŽU	2	2
21	Broj i kvalitet modula CŽU koji se kreiraju svake godine	Učinak CŽU	2	2
22	Broj studenata upisanih na programe CŽU po programu/po godini	Učinak CŽU	2	2
23	Broj uvedenih fleksibilnih vanrednih programa	Kapacitet i sposobnost za CŽU	2	2
24	Broj upisanih vanrednih studenata	Učinak CŽU	2	2
25	Broj uspješno obavljenih praksi	Učinak CŽU	2	2
26	Zadovoljstvo poslodavaca nivoom učinka studenata	Učinak CŽU	2	2
27	Broj kvadratnih metara koji se koriste za programme CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	1
28	Uslovi u kojima je oprema i prostor i troškovi	Kapacitet i sposobnost za CŽU –	3	1

Br	Mjere	Kategorija	Cilj	Cilj br.
		operativna/finansijska perspektiva		
29	Broj ugovora o zajedničkom pristupu opremi i prostoru	Kapacitet i sposobnost za CŽU – finansijska perspektiva	3	1
30	Nivo uključenosti CIS-a u oblast CŽU: Broj osnovanih službi; Broj uspješno ponuđenih programa	Kapacitet i sposobnost za CŽU – Učinak sistema službi podrške	3	1
31	Zadovoljstvo studenata sa pruženim kursovima/materijalima	Učinak sistema službi podrške	3	1
32	Doprinos implementirane tehnologije uštedi troškova	Učinak sistema službi podrške	3	1
33	Broj zahtjeva/pitanja studenata uključenih u CŽU koje su riješili zaposleni u biblioteci	Kapacitet i sposobnost za CŽU – Učinak sistema službi podrške	3	1
34	Ocjena bibliotečkih usluga od strane studenata uključenih u CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU – Učinak sistema službi podrške	3	1
35	Broj aktivnog osoblja uključenog u CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
36	Odnos zaposlenih aktivnih u CŽU u odnosu na ukupan broj zaposlenih	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
37	Broj održanih intervjua za poziciju u sisemu CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
38	Broj novih zaposlelih za potrebe CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
39	Broj eksternih partnera angažovanih da pružaju kurseve CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
40	Odnos između aktivnog osoblja UCG i broj angažovanih eksternih partnera	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
41	Broj obuka i kurseva organizovanih za osoblje uključeno u CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
42	Broj zaposlenih /partnera koji pohađaju obuke/seminare	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	2
43	Nivo zadovoljstva sa pounđenim obukama/seminarima	Kapacitet i sposobnost za CŽU učinak CŽU	3	2
44	Broj pitanja riješenih putem help desk-a	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
45	Nivo zadovoljstva učenika sa savjetodavnim i uslugama orjentacije	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
46	Broj osoba/posjetilaca koji koriste online usluge podrške	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
47	Broj obuka i broj obučenog osoblja	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	3
48	Nivo zadovoljstva zaposlenih sa prođenom obukom	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	3
49	Broj studenata koji koriste savjetodavne usluge	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
50	Nivo zadovoljstva studenata sa savjetodavnim uslugama	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
51	Broj upita za lično savjetovanje– Centar za razvoj karijere (CRK)	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
52	Broj radionica /sesija lične obuke koje pruži CRK	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
53	Broj sajмова poslova koje organizuje CRK	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
54	Broj poslova/praksi koje pronade CRK	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
55	Broj posjetilaca - Web strane CRK	Kapacitet i sposobnost za CŽU Učinak sistema službi podrške	3	3
56	Nivo zadovoljstva sa uslugama CRK	Kapacitet i sposobnost za CŽU	3	3

Br	Mjere	Kategorija	Cilj	Cilj br.
		Učinak sistema službi podrške		
57	Nivo finansijskih sredstava dobijenih kroz bilateralne ugovore, međunarodne projekte, iz IPA fondova, od Ministarstva prosvjete i sporta, drugih ministarstava, od studentskih školarina, iz privatnih izvora (poslodavci)	Kapacitet i sposobnost za CŽU LLL performance – Finansijski	3	4
58	Broj kreiranih multidisciplinarnih programa	Kapacitet i sposobnost za CŽU	4	1
59	Broj ugovora o zajedničkom pristupu prostorijama, opremi i drugim resursima	Kapacitet i sposobnost za CŽU	4	1
60	Broj eksternih eksperata angažovanih za pružanje kurseva CŽU	Kapacitet i sposobnost za CŽU	4	1
61	Nivo uključenosti svakog partnera	Kapacitet i sposobnost za CŽU	4	1
62	Broj kurseva koje razvije i ponudi svaki partner	Kapacitet i sposobnost za CŽU	4	1
63	Nivo zadovoljstva studenata sa kvalitetom časova koje pruži svaki partner	Kapacitet i sposobnost za CŽU – Učinak	4	1
64	Broj formalnih partnerstava, inicijativa za saradnju i pismenih sporazuma	Inicijative za CŽU	4	1
65	Koristi i nivo uključenosti svakog partnera	Inicijative za CŽU	4	1
66	Broj ostvarenih međunarodnih partnerstava i projekata	Inicijative za CŽU	4	2
67	Nivo uključenosti svakog partnera	Inicijative za CŽU	4	2
68	Broj univerzitetskih jedinica/partnera koji su osvojili i implementirali Pravila o indikatorima i kriterijumima za evaluaciju	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	1
69	Broj studenata upisanih u kurseve CŽU po kursu	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	1
70	Zadovoljstvo studenata / klijenata (Kvalitet & Ponuda programa) – ukupno i po pojedinačnim kursovima	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	1
71	Broj generisanih i implementiranih ideja za unaprjeđenje novog procesa	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	1
72	Nivo učešća i spremnost svake jedinice da se uključi	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
73	Broj ideja za kvalitet i unaprjeđenje procesa koje su podijeljene i implementirane širom univerzitetskih jedinica	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
74	Poboljšanje učinka od sugerisanih mjera za unaprjeđenje kvaliteta i procesa (bolje pružanje programa, fleksibilnost metoda i vremena pružanja kurseva, uštede, unaprjeđenje rezultata, kvalitet programa, i drugo	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU – Učinak	5	2
75	Broj programa/kurseva CŽU koje nudi svaka jedinica	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
76	Broj multidisciplinarnih programa CŽU koje nudi svaka jedinica	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
77	Nivo angažovanosti zaposlenih na univerzitetu, prihod od CŽU, sistem nagrađivanja na nivou univerziteta	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
78	Broj studenata upisanih na programme CŽU (po jedinici)	Učinak CŽU	5	2
79	Broj dodijeljenih sertifikata (po jedinici)	Osiguranje i kontrola kvaliteta CŽU	5	2
80	Odnos između programa koje nude zaposleni na univerzitetu nasuprot eksternih partnera (po jedinici)	Kapacitet i sposobnost za CŽU	5	2
81	Nivo angažovanosti zaposlenih na univerzitetu, prihod od CŽU, sistem nagrađivanja (po jedinici)	Kapacitet i sposobnost za CŽU - Učinak	5	2
82	Nivo finansiranja i mogućnosti finansiranja CŽU (po jedinici)	Kapacitet i sposobnost za CŽU – finansijska perspectiva	5	2
83	Obavljena analiza tržišta (po jedinici)	Učinak CŽU	5	2
84	Protok prihoda po programima CŽU (po jedinici) Rast prihoda (po jedinici)	Učinak CŽU	5	2

10. Zaključak

Mi vjerujemo da će sprovođenje Strateškog plana Univerziteta podstaći i osnažiti našu kulturu i orijentaciju CŽU i pužiti solidnu osnovu koja će usmjeriti sve strateške napore CŽU na univerzitetu i njgovim jedinicama u naredne tri godine. Naše predviđanje je da će se ovaj plan kontinuirano mijenjati i razvijati uzimajući u obzir potrebe tržišta rada i interesovanje crnogorskih građana uključujući samo najbolje razvojne mogućnosti za CŽU.

11. Potpis Rektora

Potpis, ime i titula

12. Odobrenja

Pripremljen od strane _____

([Titula])

Za ovaj dokument potrebna su sljedeća odobrenja:

Odobren od strane _____

([Titula])

([Titula])

Datum odobrenja _____