

**STRATEGIJA RAZVOJA
UNIVERZITETA CRNE GORE
2019-2024.**

MISIJA I VIZIJA

UNIVERZITETA CRNE GORE

Misija

Univerzitet Crne Gore ima ključnu ulogu i odgovornost da stvara i širi znanje kroz izvrsnost u obrazovanju, nauci i stvaralaštvu; da unapređuje međunarodnu saradnju; da stvara uspješne i društveno odgovorne akademske građane; i da promoviše demokratski i održivi razvoj crnogorskog društva i države.

Vizija

Univerzitet Crne Gore je konkurentna i međunarodno prepoznata visokoškolska ustanova u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i Evropskom istraživačkom prostoru.

STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA UNIVERZITETA CRNE GORE

I. NASTAVNI PROCES

Prepoznajući neophodnost kontinuiranog razvoja Univerziteta kroz kreiranje i realizaciju novih studijskih programa na svim nivoima studija, koji su prepoznati i uporedivi u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, Univerzitet Crne Gore usmjeren je na unapređenje procesa nastave. Savremene potrebe tržišta rada zahtijevaju opšta i posebna znanja, vještine i kompetencije, i neophodnost njihovog implementiranja u nastavni proces. Univerzitet Crne Gore će razvojem i realizacijom kvalitetnih i inovativnih studija sa precizno definisanim i međunarodno uporedivim ishodima učenja, programa cjeloživotnog učenja, interdisciplinarnih studija, i studija iz prioritetnih oblasti, kao i programa na engleskom jeziku, graditi svoju međunarodnu poziciju. Univerzitet će dalje nastaviti da razvija akademski integritet kroz promociju etičkih principa u akademskoj zajednici.

Cilj. I.1. Univerzitet Crne Gore kreira i realizuje kvalitetne i inovativne studijske programe na svim nivoima studija, sa jasno definisanim i međunarodno uporedivim ishodima učenja u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, prilagođene savremenim potrebama društva i tržišta rada

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_I.1.1 Analiza uspješnosti studijskih programa sa prijedlogom unapređenja strukture i kvaliteta studijskih programa uključujući reviziju povezanosti svih elemenata kurikuluma (opterećenje studenata, način ispitivanja i ocjenjivanja, organizacija nastave, ishodi učenja)	<ul style="list-style-type: none">– Godišnji samoevaluacioni izvještaj o studijskim programima;– Prijedlog za unapređenje strukture studijskih programa (godišnji);– Usvojene izmjene sadržaja i strukture studijskih programa (najmanje 2 puta tokom implementacije strategije);– Prijedlog izmjena strukture predmetnih kurikuluma i usklađivanje sa kriterijumima u okviru Evropskog prostora visokog obrazovanja EHEA (najmanje 2 puta tokom implementacije strategije);– Usvojene izmjene sadržaja i strukture predmetnih kurikuluma (najmanje 2 puta tokom implementacije strategije);	<ul style="list-style-type: none">– Univerzitet Crne Gore– Međunarodni projekti	<ul style="list-style-type: none">– Rektorski kolegijum,– Centar za unapređenje kvaliteta,– Centar informacionog sistema,– Organizacione jedinice,– Senat,– Komisije za kvalitet,– Studentski parlament;	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none">– Nedovoljna objektivnost prilikom sprovođenja analiza;– Zahtjevi poslodavaca u pogledu znanja i kompetencija odraz su samo trenutnih potreba tržišta, a ne i pravaca za mogući budući razvoj (nestimulativni u pogledu otvaranja potencijala za dalji razvoj privrede i društva);– Akreditovani/reakreditovani studijski programi u dovoljnoj mjeri ne odražavaju kvalitativni iskorak;– Kašnjenja u predviđenim (prethodnim) fazama postupka akreditacije.
A_I.1.2 Analiza usklađenosti ishoda učenja studijskih	<ul style="list-style-type: none">– Održani okrugli stolovi i radionice na temu definisanja znanja, kompetencija i vještina potrebnih za razvoj tržišta rada po sektorima	<ul style="list-style-type: none">– Univerzitet Crne Gore	<ul style="list-style-type: none">– Rektorski kolegijum,	Kontinuirano do 2024.	

programa sa potrebama tržišta rada	<ul style="list-style-type: none"> – djelatnosti (najmanje jedan na godišnjem nivou); – Prijedlog izmjena ishoda učenja u skladu sa identifikovanim potrebama tržišta rada i privrede (najmanje 2 puta tokom implementacije strategije); – Broj studijskih programa sa ishodima učenja koji su revidirani u skladu sa zaključcima javnih rasprava (najmanje 20% od ukupnog broja studijskih programa); – Prilagođavanje upisne politike u cilju boljeg prilagođavanja potrebama tržišta rada; – Broj studenata sa završenim studijama svih nivoa studija rezultat je realnih potreba tržišta rada. 		<ul style="list-style-type: none"> – Centar za unapređenje kvaliteta, – Organizacione jedinice, – Senat, – Komisije za kvalitet, – Karijerni centar, – Studentski parlament, – Ministarstvo prosvjete, – Privredna komora, – Zavod za zapošljavanje. 		
------------------------------------	---	--	---	--	--

Cilj 2. Univerzitet Crne Gore razvija programe cjeloživotnog učenja, učenja na daljinu i inovativne metode nastave i učenja

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_I.2.1 Pokretanje programa cjeloživotnog učenja	<ul style="list-style-type: none"> – Osnovan Centar za cjeloživotno učenje; – Usvojena Strategija cjeloživotnog učenja; – Definisani programi specijalizacija (dopuna stečenog stepena kvalifikacije) kao formalnog oblika cjeloživotnog učenja; – Akreditovana najmanje 3 programa za cjeloživotno učenje u obimu do 60 ECTS; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Ministarstvo prosvjete, – Međunarodni projekti, – Privredni sektor; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Karijerni centar, – Centar za unapređenje kvaliteta, – Senat, – Organizacione jedinice, – AKVO; 	Kraj 2021.	<ul style="list-style-type: none"> – Poteškoće prilikom akreditacije i formalnog prepoznavanja koncepta specijalizacije kao oblika cjeloživotnog učenja; – Nedovoljna saradnja sa privrednim sektorom i nedostatak komunikacije u vezi sa potrebama tržišta rada; – Nedovoljna finansijska sredstva, oprema i ljudski resursi za realizaciju sistema e-učenja.
A_I.2.2 Razvoj sistema e-učenja	<ul style="list-style-type: none"> – Uspostavljena tehnička podrška i oprema za elemente sistema e- 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Centar za unapređenje kvaliteta, 	Kraj 2022.	

	<ul style="list-style-type: none"> – učenja na najmanje 40% organizacionih jedinica; – Pripremljeni materijali za e-učenje na najmanje 40% organizacionih jedinica; – Obezbjedivanje pristupačne literature za studente sa oštećenjem vida. 		<ul style="list-style-type: none"> – Centar informacionog sistema, – Organizacione jedinice, – Eksterni eksperti; 		
A_I.2.3 Razvoj sistema i obuka nastavnog osoblja za uvođenje kombinovanih metoda nastave (eng. blended learning approach)	<ul style="list-style-type: none"> – Razvijen sistem virtuelne učionice, kolaborativnog učenja, sistem za upravljanje učenjem; – Obučeno minimum 40 % nastavnog osoblja za primjenu savremenih tehnologija, alata i pristupa nastavi i učenju. 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Centar za unapređenje kvaliteta, – Centar informacionog sistema, – Karijerni centar, – Nastavno osoblje, – Studenti, – Eksterni eksperti. 	Kontinuirano do 2024.	

Cilj 3. Univerzitet Crne Gore podstiče internacionalizaciju i interdisciplinarnost studijskih programa

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_I.3.1 Formiranje predmetnih modula na engleskom jeziku	<ul style="list-style-type: none"> – Na svim organizacionim jedinicama uvedeni predmetni moduli koji se izvode na engleskom jeziku, u cilju povećanja broja stranih studenata (dolazne mobilnosti) i „internacionalizacije kod kuće”, pritom je najmanje 15 % predmeta po studijskom programu ponuđeno na engleskom jeziku; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Organizacione jedinice, – Senat; 	Kraj 2020.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljno znanje engleskog jezika za izvođenje nastave; – Neadekvatan organizacioni okvir za upravljanje i implementaciju zajedničkih interdisciplinarnih studija.
A_I.3.2 Pokretanje studijskih programa na engleskom jeziku;	<ul style="list-style-type: none"> – Akreditovano najmanje pet samofinansirajući studijskih programa na engleskom jeziku na svim nivoima studija; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Senat, – Upravni odbor, – Organizacione jedinice, 	Kontinuirano do 2024.	

			<ul style="list-style-type: none"> - Ministarstvo prosvjete, - AKVO; 		
A_I.3.3 Povezivanje srodnih studijskih programa u cilju pokretanja interdisciplinarnih studija.	<ul style="list-style-type: none"> - Akreditovano najmanje 10 interdisciplinarnih studijskih programa na svim nivoima studija; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni projekti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Senat, - Upravni odbor, - Organizacione jedinice, - Ministarstvo prosvjete, - AKVO. 	Kontinuirano do 2024.	
A_I.3.4 Pokretanje zajedničkih studijskih programa sa strateškim partnerima iz inostranstva	<ul style="list-style-type: none"> - Pokrenuto najmanje 10 zajedničkih studijskih programa sa Univerzitetima iz inostranstva (dvojne diplome), kroz izmjene postojećih ili akreditaciju novih programa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni projekti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Senat, - Upravni odbor, - Organizacione jedinice, - Ministarstvo prosvjete, - AKVO. 	Kontinuirano do 2024.	

Cilj 4. Univerzitet Crne Gore radi na jačanju akademskog integriteta

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_I.4.1 Promocija principa akademskog integriteta u okviru akademske zajednice	<ul style="list-style-type: none"> - Kreiran on-line kurs iz oblasti akademskog integriteta; - Održane najmanje dvije radionice/obuke na godišnjem nivou u cilju promovisanja akademskog integriteta za nastavno osoblje i studente; - Osnove akademskog integriteta implementirane u okviru kurikuluma za predmet Metodologija naučnoistraživačkog rada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Menadžer integriteta, - Centar za unapređenje kvaliteta, - Etički odbor, - Karijerni centar, - Predstavnici organizacionih jedinica za oblast akademskog integriteta; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Nedovoljna zainteresovanost akademske zajednice za dodatno usavršavanje u oblasti akademskog integriteta;

Cilj 5. Povećanje broja studenata sa završenim studijama u prioritetnim oblastima na Univerzitetu Crne Gore					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_I.5.1 Definisanje prioritetnih oblasti iz STEM i S3 područja	<ul style="list-style-type: none"> – Usvojen dokument o strateškim prioritetima iz STEM i S3 područja; – Usvojen prijedlog nove upisne politike na studijskim programima iz prioritetnih STEM i S3 područja; – Dopuna licence za studijske programe iz prioritetnih STEM i S3 područja; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Dekani, – Centar za unapređenje kvaliteta, – Ministarstvo prosvete, – Ministarstvo nauke; 	Sredina 2020.	<ul style="list-style-type: none"> – Kriterijumi za identifikaciju prioritetnih nacionalnih oblasti nijesu u dovoljnoj mjeri utemeljeni na stvarnim potrebama; – Nedovoljna zainteresovanost srednjoškolske populacije za studije u prioritrenim oblastima;
A_I.5.2 Izrada smjernica za povećanje efikasnosti studiranja u okviru prioritetnih STEM i S3 područja.	<ul style="list-style-type: none"> – Usvojene smjernice za povećanje efikasnosti studiranja u okviru prioritetnih STEM i S3 područja; – Povećana efikasnost studiranja za 50% u okviru prioritetnih STEM i S3 područja. 	– Univerzitet Crne Gore.	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Centar za unapređenje kvaliteta, – Dekani, – Organizacione jedinice, – Senat. 	Kontinuirano do 2024.	

II. NAUKA I ISTRAŽIVANJE

Univerzitet Crne Gore predstavlja vodeću naučno-istraživačku instituciju u zemlji. Profesori, saradnici u nastavi i istraživači na Univerzitetu posvećuju posebnu pažnju istraživačkom radu, koji je rezultirao značajnim brojem renomiranih i visokocitiranih naučnih publikacija, mnoštvom uspješno realizovanih naučno-istraživačkih projekata i uspješno odbranjenih doktorskih disertacija.

Međutim, potrebno je definisati jasan naučnoistraživački profil Univerziteta sa dominantnim istraživačkim grupama, te kreirati strateške pristupe za jačanje i udruživanje kapaciteta istraživačkih grupa sa ciljem formiranja novih interdisciplinarnih centara izvrsnosti. U tom smislu, od izuzetnog značaja je i uspostavljanje partnerstava sa nekoliko vodećih naučno-istraživačkih institucija u svijetu. Ova partnerstva bi omogućila razvoj efikasnijih naučno-istraživačkih pristupa, razmjene iskustava i dobrih praksi u istraživanju kroz realizaciju uzajamnih istraživačkih posjeta, te povećanje broja kvalitetnih naučnih doprinosa.

U cilju obezbjeđivanja sredstava za finansiranje osnovne naučno-istraživačke djelatnosti, neophodno je uspostaviti mehanizme koji bi obezbijedili kontinuiranost finansiranja istraživačkih grupa i održivost rezultata projekata. Univerzitet Crne Gore je u prethodnom periodu ulagao značajne napore za stimulisanje naučno-istraživačkih aktivnosti kroz sopstveni fond namijenjen razvoju Univerziteta. Sa izmjenom Zakona o visokom obrazovanju i modela finansiranja Univerziteta, ovaj fond je iz godine u godinu drastično manji. Stoga je neophodno kreirati modalitet koji bi obezbijedio da članovi akademske zajednice mogu imati dodatnu zaradu po osnovu rezultata naučno-istraživačkog rada. Time bi se stvorio adekvatan mehanizam upravljanja i usmjeravanja naučno-istraživačke djelatnosti na UCG.

Od posebnog značaja je angažovanje većeg broja mladih istraživača, magistranada, doktoranada i postdoktoranada, kao i uspostavljanje naučno-istraživačkih pozicija na fakultetima. S tim u vezi, potrebno je efikasnije i intenzivnije uključiti komponentu naučno-istraživačkog rada na nivou master i doktorskih studija kako bi kvalitativno pospješili proces izgradnje mladog istraživačkog kadra.

Cilj II.1 Jačanje istraživačkih kapaciteta na Univerzitetu Crne Gore					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.1.1 Evaluacija istraživačkog potencijala i identifikacija najproduktivnijih naučnoistraživačkih grupa;	<ul style="list-style-type: none">- Kreiran naučnoistraživački profil Univerziteta:<ul style="list-style-type: none">• Identifikovano najmanje 5, a najviše 8 najproduktivnijih istraživačkih grupa;• Definisani naučnoistraživački prioriteti (do 8 oblasti) u skladu sa istraživačkim grupama;- Usvojen plan za nove interdisciplinarne centre izvrsnosti	<ul style="list-style-type: none">- Univerzitet Crne Gore;- Međunarodni i nacionalni projekti.	<ul style="list-style-type: none">- Rektorski kolegijum,- Naučni odbor,- Spoljni eksperti;	Kraj 2020.	<ul style="list-style-type: none">- Nedovoljno finansiranje istraživačkih grupa na UCG, kao i nedostatak sredstava za uspostavljanje novih interdisciplinarnih centara izvrsnosti;- Poteškoće u obezbjeđivanju podrške i finansijskih sredstava

	na bazi udruživanja naučnoistraživačkih grupa i oblasti;				potrebnih za povećanje broja mladih istraživača na Univerzitetu; – Strateška partnerstva su uspostavljena, ali su više formalne nego suštinske prirode;
A_II.1.2 Uspostavljanje istraživačkog fonda za bazično finansiranje istaknutih istraživačkih grupa i prioritetnih oblasti istraživanja;	<ul style="list-style-type: none"> – Uspostavljen mehanizam kontinuiranog finansiranja najmanje 5 multidisciplinarnih istraživačkih grupa (sa do 10 istraživača) iz naučnoistraživačkih oblasti koje su identifikovane kao prioritetne; – Povećan broj naučnih projekata i naučnih publikacija kroz rad u istraživačkim grupama; 	<ul style="list-style-type: none"> – Vlada Crne Gore, – Ministarstvo nauke, – Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Upravni odbor, – Naučni odbor, – Prodekani za nauku; 	Kontinuirano do 2024.	
A_II.1.3 Uspostavljanje strateških partnerstava sa renomiranim naučnoistraživačkim institucijama u svijetu;	<ul style="list-style-type: none"> – Uspostavljena strateška partnerstva sa najmanje 3 renomirane naučnoistraživačke institucije; – Povećan broj publikacija sa istraživačima sa strateških institucija (najmanje 10% od ukupnog broja publikacija); – Povećan broj odlaznih i dolaznih mobilnosti istraživača sa strateških institucija (povećanje od najmanje 50 % tokom perioda implementacije strategije); 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Naučni odbor, – Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	
A_II.1.4 Kreiranje politike zapošljavanja mladih i perspektivnih istraživača;	<ul style="list-style-type: none"> – Ustanovljen pravilnik kojim se uređuju uslovi za postdoktorske pozicije; – Pripremljena analiza potreba za zapošljavanjem novog istraživačkog kadra; – Povećan broj istraživača, posebno mladih, na Univerzitetu; najmanje udvostručen broj aktivnih doktoranada; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Ministarstvo prosvjete, – Ministarstvo nauke, – Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Upravni odbor, – Karijerni centar, – Senat, – Organizacione jedinice, – Ministarstvo nauke, – Ministarstvo prosvjete; 	Kontinuirano do 2024.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijen sistem praćenja razvoja karijere mladih istraživača i sistem kontinuiranih obuka za istraživače; 				
A_II.1.5 Definisanje naučnoistraživačkih pozicija na fakultetima;	<ul style="list-style-type: none"> - Izmijenjen normativno-pravni okvir za naučnoistraživačke pozicije koji omogućava angažovanja shodno naučnim zvanjima i na fakultetima; - Definisani kriterijumi za angažovanje na istraživačkim pozicijama; - Realizovana zaposlenja na osnovu naučnoistraživačkog rada, najmanje 10 na godišnjem nivou; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vlada Crne Gore, - Ministarstvo prosvjete, - Ministarstvo nauke, - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vlada Crne Gore, - Upravni odbor, - Rektorski kolegijum, - Dekani/direktori, - Senat, - Ministarstvo nauke, - Ministarstvo prosvjete; 	Kontinuirano do 2024.	
A_II.1.6 Intenziviranje inovativnih aktivnosti.	<ul style="list-style-type: none"> - Uspostavljen fond za podršku inovacijama; - Razvijena IPR politika i pravni okvir za komercijalizaciju rezultata istraživanja; - Povećan broj projekata/ugovorenih saradnji sa privrednim sektorom; - Uspostavljena Kancelarija za transfer tehnologija; - Povećan broj realizovanih patenata, prototipova i inovativnih rješenja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Ministarstvo nauke, - Privredni sektor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Upravni odbor, - Naučni odbor, - Institut – Centar izvršnosti za istraživanja i inovacije, - Ministarstvo nauke, - Privredni sektor. 	Kontinuirano do 2024.	

Cilj II.2 Prepoznatljivost Univerziteta Crne Gore u Evropskom istraživačkom prostoru

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.2.1 Povećanje izvršnosti rezultata naučnoistraživačkog rada;	<ul style="list-style-type: none"> - Definisane smjernice za unapređenje kvaliteta naučnih publikacija; - Povećan broj publikacija u visokorangiranim časopisima¹ za 10% u odnosu na ukupan broj publikacija po godini; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Vlada Crne Gore, - Ministarstvo prosvjete, - Ministarstvo nauke; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Naučni odbor, - Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Nedovoljno povećanje broja i kvaliteta publikacija za evidentno povećanje prepoznatljivosti Univerziteta zbog relativno malog broja

¹ Časopisi iz kategorija Q1 i Q2.

	<ul style="list-style-type: none"> - Povećan broj umjetničkoistraživačkih radova na međunarodnom nivou za 10% u odnosu na ukupan broj radova po godini; - Povećana citiranost naučnih publikacija, minimum 15% godišnje; - Uvedeni stimulativni kriterijumi za povećanje zarade, zasnovani na rezultatima naučnoistraživačkog rada i izvrsnosti; 				<ul style="list-style-type: none"> - istraživača u odnosu na druge univerzitete u regionu i šire; - Nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju mehanizama usmjerenih na razvoj nauke i istraživanja.
A_II.2.2 Povećanje vidljivosti naučnoistraživačkog rada;	<ul style="list-style-type: none"> - Unaprijeđen web-portal Univerziteta: <ul style="list-style-type: none"> • razvijena baza naučnih radova i drugih publikacija, • razvijene web-stranice namijenjene naučnim projektima, • poboljšan kvalitet sadržaja na web-prezentaciji; - Povećana dostupnost naučnih radova putem akademskih društvenih mreža; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Naučni odbor, - Centar informacionog sistema, - Prodekani za nauku, - Organizacione jedinice; 	Kontinuirano do 2024.	
A_II.2.3 Povećanje saradnje sa naučnom dijasporom.	<ul style="list-style-type: none"> - Uspostavljen fond za saradnju sa naučnom dijasporom; - Formalizovan status i angažman za najmanje 10 istaknutih naučnika iz dijaspore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Ministarstvo nauke, - Ministarstvo vanjskih poslova, - Uprava za dijasporu, - Vlada Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Upravni odbor, - Naučni odbor, - Senat, - Ministarstvo nauke. 	Kraj 2023.	

Cilj II.3. Unapređenje naučnih aktivnosti studenata na nivou master i doktorskih studija na Univerzitetu Crne Gore

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_II.3.1 Optimizacija i povećanje efikasnosti doktorskih	<ul style="list-style-type: none"> - Osnovana prva doktorska škola koja povezuje više naučnih oblasti i promoviše princip 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Senat, 	Kraj 2022.	<ul style="list-style-type: none"> - Osnovana je doktorska škola, ali se broj i interesovanje

studija kroz osnivanje doktorske škole;	<ul style="list-style-type: none"> – interdisciplinarnosti i dijeljenja resursa; – Revidirana Pravila doktorskih studija; – Unaprijeđen sistem doktorskih studija u smislu: <ul style="list-style-type: none"> • uvođenja savremenih interdisciplinarnih programa i istraživačkih tema, • povećanja naučnoistraživačke efikasnosti doktoranada; 		<ul style="list-style-type: none"> – Organizacione jedinice; 		<ul style="list-style-type: none"> – doktoranada nije povećao; – Povećan broj doktoranada koji nijesu iz redova najperspektivnijih studenata; – Nedovoljan broj mentora na doktorskim studijama iz pojedinih naučnih disciplina;
A_II.3.2 Kreiranje ambijenta za povećanje interesovanja prema doktorskim studijama;	<ul style="list-style-type: none"> – Povećana motivacija za upis doktorskih studija kroz povećanje efikasnosti studiranja; – Poboljšane mogućnosti za zaposlenje mladih istraživača sa stepenom doktora nauka kroz direktnu saradnju sa privrednim sektorom; – Povećan broj doktoranada iz privrednog sektora; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni i nacionalni projekti, – Privredni sektor, – Ministarstvo nauke, – Ministarstvo prosvjete, – Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Odbor za doktorske studije, – Senat, – Organizacione jedinice; 	Kontinuirano do 2024.	
A_II.3.3 Uvođenje pristupa učenja kroz istraživanje na nivou master studija.	<ul style="list-style-type: none"> – Revidirana Pravila postdiplomskih studija; – Reformisani kurikulumi na nivou master studija u cilju uključivanja komponente istraživanja u obimu od najmanje 25% opterećenja studenata prije izrade master rada; – Studenti na master studijama uključeni u naučnoistraživačke projekte; – Povećan broj studenata master studija iz privrednog sektora. 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Senat, – Organizacione jedinice, – Odbor za magisterske studije. 	Kraj 2021.	

III MEĐUNARODNA SARADNJA

Međunarodne naučno-istraživačke aktivnosti, međunarodna projektna aktivnost, mobilnost istraživača, nastavnika i studenata temelji su izvrsnosti studija i istraživanja na Univerzitetu, i osnov njegove međunarodne vidljivosti. U nastupajućem petogodišnjem periodu Univerzitet će intenzivirati međunarodnu saradnju sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama putem aktivnosti koje imaju za cilj kvalitetniju implementaciju sporazuma o bilateralnoj saradnji i kreditnoj mobilnosti, povećanje njihove brojnosti, kao i povećanje odlazne i dolazne mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja i studenata. Intenziviranje međunarodne projektne aktivnosti Univerziteta drugi je strateški pravac u domenu međunarodne saradnje koji podrazumijeva unaprijedenu administrativnu podršku u procesu prijave i realizacije međunarodnih projekata, kao i povećanje broja prijavljenih projekata. Putem aktivnosti u oblasti međunarodne saradnje Univerzitet Crne Gore teži da dostigne poziciju univerziteta međunarodno prepoznatog kao obrazovne i naučnoistraživačke ustanove koja pruža mogućnost obrazovanja značajnom broju internacionalnih studenata zahvaljujući činjenici da nastavu izvodi i na engleskom jeziku, a svojom otvorenosću, transparentnošću procedura, kadrovskim i infrastrukturnim potencijalom pruža atraktivne uslove za naučnoistraživački i umjetnički rad, privlačeći tako internacionalne predavače i istraživače na kratkoročne ili dugoročne periode mobilnosti i/ili rada.

Cilj_III.1. Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_III.1.1 Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama kroz potpisivanje i realizaciju ugovora o bilateralnoj saradnji i mobilnosti;	<ul style="list-style-type: none"> – Razvijen mehanizam praćenja implementacije sporazuma; – Redovno izvještavanje o implementaciji sporazuma; – Povećanje broja aktivnih bilateralnih sporazuma za najmanje 10% godišnje; – Povećanje broja sporazuma o kreditnoj mobilnosti za najmanje 10 % godišnje; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Centar za međunarodnu saradnju; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljno razumijevanje značaja internacionalizacije Univerziteta; – Neadekvatan broj predmetnih modula i/ili studijskih programa na engleskom jeziku; – Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju planiranih aktivnosti.
A_III.1.2 Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoobrazovnim institucijama kroz uključivanje u rad asocijacija;	<ul style="list-style-type: none"> – Povećanje broja asocijacija u kojima se aktivno učestvuje; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Centar za međunarodnu saradnju; 	Kontinuirano do 2024.	

A_III.1.3 Uspostavljanje šire podrške odlaznoj mobilnosti;	<ul style="list-style-type: none"> – Promocija programa mobilnosti na godišnjem nivou; – Unapređenje procedura u cilju lakše prohodnosti i priznavanja kreditne mobilnosti studenata; – Kursevi stručnog engleskog jezika za nastavno i nenastavno osoblje dostupni su na višem i naprednom nivou; – Broj odlaznog nastavnog i nenastavnog osoblja, kao i studenata koji učestvuju u programima mobilnosti, povećava se na svakoj organizacionoj jedinici za najmanje 5% godišnje; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Dekani/direktori, – Centar za međunarodnu saradnju, – Studentski parlament, – Prodekan za međunarodnu saradnju, – Filološki fakultet; 	Kontinuirano do 2024.	
A_III.1.4 Uspostavljanje šire podrške dolaznoj mobilnosti.	<ul style="list-style-type: none"> – Kurs crnogorskog jezika na osnovnom i srednjem nivou, dostupan je svim stranim studentima, nastavnom i nenastavnom osoblju; – Organizovane najmanje 3 ljetne škole na engleskom jeziku na godišnjem nivou; – Broj dolaznog nastavnog, nenastavnog osoblja i studenata u programima mobilnosti povećava se na svakoj jedinici za najmanje 5% godišnje. 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni projekti. 	<ul style="list-style-type: none"> – Centar za međunarodnu saradnju, – Dekani/direktori, – Prodekan za međunarodnu saradnju, – Organizacione jedinice, – Filološki fakultet. 	Kontinuirano do 2024.	

Cilj_III.2. Jačanje institucionalnih kapaciteta na Univerzitetu Crne Gore u procesu prijave i sprovodenja međunarodnih projekata i programa u okviru međunarodne saradnje

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_III.2.1 Uspostavljanje šire podrške za projektne	<ul style="list-style-type: none"> – Prošireni kapaciteti Kancelarije za međunarodnu saradnju kroz povećanje broja zaposlenih i njihovu obuku; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore, – Ministarstvo prosvjete; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Centar za međunarodnu saradnju, 	Kraj 2020.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljna posvećenost nastavnog osoblja za učešće u projektnim aktivnostima uslijed

aktivnosti i programe međunarodne saradnje;	<ul style="list-style-type: none"> – Na svim organizacionim jedinicama uspostavljena mreža administrativne podrške realizaciji projekata i programa međunarodne saradnje; 		<ul style="list-style-type: none"> – Dekani/direktori, – Prodekani za međunarodnu saradnju; 		<p>preopterećnosti nastavnim obavezama;</p> <p>– Nedovoljna finansijska sredstva za proširenje kapaciteta Centra za međunarodnu saradnju i povećanje broja zaposlenih.</p>
A_III.2.2 Podsticanje na apliciranje za projekte na međunarodnim i nacionalnim konkursima.	<ul style="list-style-type: none"> – Formiran tim za obuku za pisanje i administriranje projekata; – Obuka osoblja za pisanje i administriranje projekata na godišnjem nivou; – Uspostavljen fond za prefinansiranje projekata; – Broj prijavljenih projekata svake godine uvećan za najmanje 20% na nivou Univerziteta. 	– Univerzitet Crne Gore.	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Centar za međunarodnu saradnju, – Organizacione jedinice. 	Kontinuirano do 2024.	

IV UNIVERZITET I OKRUŽENJE

Univerzitet Crne Gore je jezgro društvenih i privrednih aktivnosti u državi, koje, kroz razvoj aktivnosti usmjerenih na saradnju sa privrednim i javnim sektorom, konstantno teži snaženju svojih obrazovnih, naučno-istraživačkih, umjetničko-istraživačkih i inovativnih potencijala. Pažljivom analizom potreba tržišta rada, u skladu sa potrebama i privrednog i javnog sektora, prilagođenom upisnom politikom, upodobljavanjem programa optimalnom načinu organizovanja prakse studenata kod poslodavaca, odnosno uključivanjem poslodavaca i istaknutih predstavnika javnog i privatnog sektora, alumnista i predstavnika naučne dijaspore Univerzitet će se snažnije profilisati kao motorna snaga i inkubator ideja i inovacija u crnogorskom društvu. Sa sviješću o odgovornosti, kao jedne od centralnih institucija crnogorske nauke, kulture i umjetnosti, Univerzitet će kroz izučavanje i promovisanje principa održivog razvoja crnogorskog društva i države, kao i očuvanje crnogorskog identiteta, tradicije, kulture, nasljeđa, istorije i multikulturalizma, nastaviti da bude most koji povezuje tradiciju crnogorske nauke i umjetnosti sa novim vremenom.

Cilj IV.1 Jačanje saradnje sa privrednim i javnim sektorom					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_IV.1.1 Jačanje saradnje sa privrednim i javnim sektorom.	<ul style="list-style-type: none"> – Usvojena Platforma za saradnju sa privrednim i javnim sektorom; – Formiran think-tank, koji čine predstavnici Univerziteta i institucija privrednog i javnog sektora; – Sklopljeni novi memorandumi o saradnji sa institucijama iz privrednog i javnog sektora; – Povećan broj ugovora o realizaciji studentske prakse u nastavnim bazama iz privrednog i javnog sektora za najmanje 5% godišnje; – Uključivanje eksperata iz nastavnih baza u proces izrade završnih i master radova; najmanje 10% od ukupnog broja radova – Najmanje 50% organizacionih jedinica u nastavni proces uključuje predstavnike javnog i privrednog sektora; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Privredni i javni sektor. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Dekani/direktori, – Privredna komora, – Profesionalne komore i udruženja – Ministarstvo javne uprave 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nepostojanje adekvatnih mehanizama za učešće privrednih subjekata, vladinih institucija i NVO u aktivnostima Univerziteta; – Problem u komunikaciji i saradnji sa partnerima/nastavnim bazama uslijed različitih metoda rada, očekivanja i ideja.

	<ul style="list-style-type: none"> - Najmanje 25% organizacionih jedinica prijavljuje zajedničke projekte sa privrednim i/ili javnim institucijama; - Redovno promovisanje saradnje Univerziteta, organizacionih jedinica i nastavnog osoblja sa institucijama privrednog i javnog sektora kroz medije i univerzitetski web-sajt. 				
--	---	--	--	--	--

Cilj IV.2 Podrška saradnje sa alumni asocijacijama i naučnom dijasporom

<p>A_IV.2.1</p> <p>Aktivno uključivanje alumni udruženja i predstavnika naučne dijaspore u podršku razvoju Univerziteta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Usvojen Pravilnik o saradnji sa alumni asocijacijama na nivou Univerziteta i organizacionih jedinica; - Formirane asocijacije alumnista na nivou Univerziteta i svih organizacionih jedinica; - Uključivanje pripadnika alumni udruženja i predstavnika naučne dijaspore prilikom: <ul style="list-style-type: none"> • izrade strateških dokumenata, • revizije postojećih i izrade novih studijskih programa, programa cjeloživotnog obrazovanja itd, • pripreme i realizacije projekata; - Najmanje 50% organizacionih jedinica u nastavni proces uključuje predstavnike alumni i/ili naučne dijaspore; - Najmanje 50% organizacionih jedinica prijavljuje zajedničke projekte sa institucijama predstavnika alumni i/ili naučne dijaspore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Donacije od alumni udruženja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Karijerni centar, - Dekani/direktori, - Organizacione jedinice. 	<p>Kontinuirano do 2024.</p>	<p>Nerazvijenost mehanizama saradnje alumnista i naučne dijaspore sa Univerzitetom.</p>
--	--	---	---	------------------------------	---

Cilj IV.3 Podrška društvenom i kulturnom razvoju					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_IV.3.1 Profilisanje Univerziteta u javnosti kao jezgra društvenih aktivnosti u državi	<ul style="list-style-type: none"> - Usvojena nova komunikaciona strategija Univerziteta; - Snažnije profilisanje Univerziteta u javnosti kao jezgra društvenih aktivnosti u državi prema usvojenoj komunikacionoj strategiji; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - PR centar, - Organizacione jedinice, - Centar informacionog sistema; 	Kraj 2020.	<ul style="list-style-type: none"> - Pretjerana politizacija kulturno-istorijske i identitetske problematike u crnogorskom društvu; - Nedovoljno visok nivo motivisanosti studenata za pitanja održivog razvoja, kulture, istorije, identiteta i multikulturalizma.
A_IV.3.2 Podsticanje izučavanja, promovisanja i kritičke analize pitanja od značaja za nacionalni identitet	<ul style="list-style-type: none"> - Najmanje jedan naučni skup/okrugli sto godišnje koji se odnosi na izučavanje kulturno-istorijskog nasljeđa i crnogorskog identiteta; - Najmanje jedan prijavljen projekat godišnje Univerziteta i javnih institucija usmjeren na promociju i očuvanje nacionalnog identiteta i nasljeđa; - Uvedeni novi ili reformisani postojeći predmeti u okviru kojih se izučavaju pitanja od značaja za crnogorski identitet; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni i nacionalni projekti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Organizacione jedinice, - Ministarstvo kulture, - Ministarstvo prosvjete, - Akademija nauka i umjetnosti; 	Kontinuirano do 2024.	
A_IV.3.3 Podsticanje izučavanja i promovisanja njegovanja kulture različitosti i tolerancije, kao autentičnih vrijednosti crnogorskog društva	<ul style="list-style-type: none"> - Najmanje jedan naučni skup/okrugli sto godišnje koji se odnosi na izučavanje multikulturalizma; - Najmanje jedan prijavljen projekat godišnje Univerziteta i javnih institucija usmjeren na promociju i očuvanje multikulturalizma; - Uvedeni novi ili reformisani postojeći predmeti u okviru kojih se izučavaju pitanja od značaja za multikulturalizam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Međunarodni i nacionalni projekti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Organizacione jedinice, - Ministarstvo kulture, - Ministarstvo prosvjete, - Akademija nauka i umjetnosti. 	Kontinuirano do 2024.	

A_IV.3.4 Podsticanje izučavanja i promovisanja održivog razvoja crnogorskog društva i države	<ul style="list-style-type: none"> – Najmanje jedan naučni skup/okrugli sto godišnje koji se odnosi na izučavanje održivog razvoja crnogorskog društva i države; – Najmanje jedan prijavljen projekat godišnje Univerziteta i javnih institucija usmjeren na promociju održivog razvoja; – Uvedeni novi ili reformisani postojeći predmeti u okviru kojih se izučavaju pitanja od značaja za održivi razvoj; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Međunarodni i nacionalni projekti. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Organizacione jedinice, – Ministarstvo nauke, – Ministarstvo prosvjete, – Akademija nauka i umjetnosti. 	Kontinuirano do 2024.	
---	---	--	--	-----------------------	--

V. ORGANIZACIJA I RESURSI

Univerzitet Crne Gore kontinuirano radi na dinamiziranju i usklađivanju razvoja svih organizacionih jedinica u smislu modernizacije i optimizacije infrastrukturnih kapaciteta, digitalizacije nastavnih servisa i opreme, revitalizacije kadrovske politike, kao i unapređenja sistema studentske podrške i kulture akademskog kvaliteta. Univerzitet Crne Gore se suočava sa brojnim operativnim, tehničkim i finansijskim izazovima, polazeći od adaptacije i rekonstrukcije neuslovnih i nedovoljnih univerzitskih zgrada, unapređenja materijalnog statusa i kvalitetne (re)produkcije nastavnog kadra i dalje digitalne transformacije Univerziteta, a sve u cilju poboljšanja uslova za teorijsku nastavu, naučno-istraživačku djelatnost, ali i praktično i preduzetničko osposobljavanja studenata. Jačanje funkcionalnih, infrastrukturnih i institucionalnih kapaciteta Univerziteta podrazumjeva značajna izdvajanja i rast potrebnih budžetskih sredstava, uz nastojanje Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica da doprinesu finansijskoj održivosti kroz EU projektne fondove i planove tržišnih aktivnosti.

Cilj V1. Integracija i optimalno korišćenje svih univerzitskih resursa u funkciji efikasnog obavljanja djelatnosti i održivog razvoja Univerziteta					
Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.1.1 Adaptacija i rekonstrukcija postojeće infrastrukture i izgradnja novih objekata;	<ul style="list-style-type: none"> – Izrađen operativni i finansijski plan adaptacija, rekonstrukcija i izgradnji infrastrukturnih objekata u skladu sa nastavno-istraživačkim potrebama i u skladu s principima održivog rasta i razvoja Univerziteta. – Godišnje izdvajanje najmanje 5% budžeta Univerziteta za ulaganje u infrastrukturne objekte; – Adaptirani svi infrastrukturni objekti Univerziteta, uz prilagođavanje potrebama osoba sa invaliditetom; – Značajno rekonstruisano, uz poboljšanje energetske efikasnosti, najmanje 5 infrastrukturnih objekata Univerziteta; – Započeta izgradnja najmanje 2 nova infrastrukturna objekta Univerziteta; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nemogućnost da se ispuni cilj zbog nedostatka finansijskih sredstava. – Neadekvatan monitoring integracije resursa.
A_V.1.2	<ul style="list-style-type: none"> – Razvijena integrisana baza istraživačke opreme na Univerzitetu. 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani/direktori. 	Kontinuirano do 2024.	

Integracija naučno-istraživačkih i umjetničko-istraživačkih resursa.	<ul style="list-style-type: none"> – Uređen sistem dijeljenja i zajedničkog korišćenja istraživačke opreme, ljudskih potencijala, istraživačkih metoda, između organizacionih jedinica, laboratorija, grupa i sl. 				
--	--	--	--	--	--

Cilj V2. Unapređenje kadrovske politike na Univerzitetu Crne Gore

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.2.1 Sistemsko praćenje potreba i upravljanje ljudskim resursima;	<ul style="list-style-type: none"> – Izrađena kratkoročna i dugoročna strategija kadrovske politike na Univerzitetu; – Popunjeno nastavnog procesa sopstvenim kadrom u obimu od najmanje 85 %; – Povećan broj saradnika u nastavi/istraživanju za najmanje 25 %; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani /direktori; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nemogućnost ispunjenja cilja zbog nedostatka finansijskih sredstava; – Nemogućnost ispunjenja cilja zbog nedostatka adekvatnog osoblja; – Neadekvatna obuka i razvoj ljudskih resursa; – Nedostatak odgovarajućih servisa/mehanizama za razvoj karijere.
A_V.2.2 Unapređenje kompetencija nastavnog i nenastavnog osoblja;	<ul style="list-style-type: none"> – Uveden sistem praćenja kvalifikacija i kompetencija zaposlenih; – Uspostavljen model prijema saradnika u nastavi/istraživanju u radni odnos; – Uspostavljen model za usavršavanje nastavnika za rad u nastavi, u naučnoistraživačkom i umjetničkom radu; – Uspostavljen model prijema u radni odnos nenastavnog osoblja; – Uspostavljen model usavršavanja nenastavnog osoblja; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	
A_V.2.3 Uvođenje mjera u cilju poboljšanja standarda zaposlenih na Univerzitetu.	<ul style="list-style-type: none"> – Usvojeni Pravilnici za poboljšanje standarda zaposlenih na Univerzitetu; – Dodjela sredstava za poboljšanje uslova stanovanja zaposlenima po osnovu Pravilnika; 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani/direktori. 	Kontinuirano do 2024.	

	<ul style="list-style-type: none"> – Dodjela stambenih jedinica pod povoljnim uslovima zaposlenima po osnovu Pravilnika; – Ustupanje stambenih jedinica na korišćenje pod povoljnim uslovima mladom kadru (saradnicima u nastavi sa doktoratom i docentima) po osnovu Pravilnika; – Povećanje zarada zaposlenih kroz izmjenu Kolektivnog ugovora. 				
--	--	--	--	--	--

Cilj V3. Unapređenje sistema podrške studentima

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.3.1 Pružanje podrške studentima u cilju lakšeg zapošljavanja i pokretanja sopstvenog biznisa;	<ul style="list-style-type: none"> – Organizacija najmanje dvije manifestacije na godišnjem nivou kao što su „Otvoreni dani“, „Summer job“ i sl.; – Organizacija najmanje dva seminara/dvije radionice na godišnjem nivou sa ciljem dodatnog usavršavanja studenata za pokretanje sopstvenog biznisa; – Organizacija najmanje jednog seminara/jedne radionice na godišnjem nivou o potrebama privrede i javnog sektora za različitim profilima visokoobrazovanih kadrova; – Osnivanje preduzetničkog inkubatora na Univerzitetu za podršku studentima pri pokretanju sopstvenog biznisa; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Karijerni centar, – Studentski parlament; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatak odgovarajućih usluga za razvoj karijere; – Nedovoljna finansijska sredstva; – Nedovoljno zanimanje studenata za kulturne i sportske aktivnosti; – Nedovoljno zanimanje studenata za humanitarni rad i volontiranje.
A_V.3.2 Unapređenje kulturnih i sportskih aktivnosti studenata;	– Aktivno uključivanje studenata u kulturne i sportske aktivnosti na Univerzitetu i van njega;	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorat, – Dekani/direktori, – Studentski parlament; 	Kontinuirano do 2024.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Organizovanje najmanje dvije kulturne manifestacije studenata na godišnjem nivou; - Promovisanje zdravih stilova života studentske populacije kroz organizaciju najmanje dva događaja na godišnjem nivou; - Uvedene najmanje dvije nove sportske discipline na studentskim međufakultetskim takmičenjima; 				
A_V.3.3 Pružanje podrške humanitarnim aktivnostima i volontiranju studenata.	<ul style="list-style-type: none"> - Učestvovanje studenata u humanitarnim i volonterskim aktivnostima; broj studenata koji volontiraju – najmanje 5% od ukupnog broja aktivnih studenata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorat, - Studentski parlament. 	Kontinuirano do 2024.	

Cilj V4. Univerzitet Crne Gore implementira principe njegovanja kulture kvaliteta

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.4.1 Uspostavljanje internog sistema za unapređenje kvaliteta (IQAS) utemeljenog na Evropskim standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja – ESG;	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijen i usvojen interni sistem za unapređenje kvaliteta utemeljen na ESG-u; - Izrađen godišnji samoevaluacioni izvještaj svake univerzitetske jedinice; - Uspostavljen sistem unutrašnje godišnje revizije na osnovu izvještaja o samoevaluaciji za sve organizacione jedinice; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Centar za unapređenje kvaliteta, - Studentski parlament; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatak posvećenosti za obavljanje godišnje revizije zbog značajnog opterećenja zaposlenih; - Odlaganje samoevaluacije zbog znatnog opterećenja osoblja;
A_V.4.2 Sprovođenje eksterne evaluacije Univerziteta;	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet organizuje eksternu evaluaciju; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore, - Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Centar za unapređenje kvaliteta, - Dekani/direktori, - Spoljni eksperti; 	Svake treće godine.	

A_V.4.3 Poboljšanje pristupa anketiranju studenata i mehanizama za dobijanje kvalitetnih povratnih informacija;	<ul style="list-style-type: none"> - Povećan procenat izlaznosti aktivnih studenta na ankete za najmanje 50%; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Centar za unapređenje kvaliteta, - Prodekani za nastavu, - Studentski parlament; 	Kraj 2020.	
A_V.4.4 Aktivno uključivanje akademske zajednice u promociji kulture kvaliteta;	<ul style="list-style-type: none"> - Organizovana najmanje dva sastanka na godišnjem nivou Odbora za kvalitet sa rektorskim kolegijumom u cilju efikasnije koordinacije rada Odbora za kvalitet na jedinicama. - Organizovane najmanje dvije radionice na godišnjem nivou na temu unapređenje kvaliteta i akademskog integriteta sa spoljnim i internim ekspertima; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Centar za unapređenje kvaliteta, - Studentski parlament, - Spoljni eksperti; 	Kontinuirano do 2024.	
A_V.4.5 Obezbeđenje obuke iz oblasti strateškog upravljanja upravama organizacionih jedinica i rektorata;	<ul style="list-style-type: none"> - Sprovedena godišnja obuka iz oblasti strateškog upravljanja upravama organizacionih jedinica i rektorata; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Centar za unapređenje kvaliteta, - Spoljni eksperti; 	Kontinuirano do 2024.	
A_V.4.6 Izrada strategija razvoja organizacionih jedinica.	<ul style="list-style-type: none"> - Usvojeni strateški planovi razvoja organizacionih jedinica u skladu sa strategijom razvoja Univerziteta Crne Gore 2019–2024. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Dekani/direktori, - Organizacione jedinice, - Senat. 	Kraj 2019.	

Cilj V5. Digitalizacija i unapređenje sistema upravljanja informacijama i dokumentima

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
------------	-------------------------------	---------	-------------	---------	--------

A_V.5.1 Razvijanje studentskog korisničkog portala;	<ul style="list-style-type: none"> – Dostupan e-mail nalog za sve studente; – Pokrenut studentski portal sa funkcionalnostima e-indexa; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Centar informacionog sistema, – Studentski parlament; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedostupnost i/ili nepouzdanost podataka u integrisanom informacionom sistemu; – Ograničenost sredstava za održavanje i uvođenje novih aktivnosti u IT sektoru.
A_V.5.2 Razvijanje integrisanog digitalnog sistema za upravljanje podacima;	<ul style="list-style-type: none"> – Implementiran centralni sistem za praćenje osnovnih sredstava Univerziteta; – Pokrenut DMS na svim organizacionim jedinicama i povezan sa Rektoratom; – Pokrenuti inovirani moduli studentske službe, kadrovske evidencije i računovodstva; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Centar informacionog sistema, – Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	
A_V.5.3. Uvođenje wireless internet mreže EDUROAM.	<ul style="list-style-type: none"> – Uveden EDUROAM na svim kampusima. 	– Univerzitet Crne Gore.	<ul style="list-style-type: none"> – Centar informacionog sistema. 	Kraj 2020.	

Cilj V6. Povećanje budžeta Univerziteta Crne Gore

Aktivnosti	Pokazatelji/Ciljna vrijednost	Resursi	Odgovornost	Vrijeme	Rizici
A_V.6.1 Implementacija Strategije Univerziteta Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Za nastavnu i naučno-istraživačku komponentu razvoja Univerziteta budžet povećan u skladu sa ciljevima Strategije Univerziteta za najmanje 75% u odnosu na 2019. godinu; – Za infrastrukturnu obnovu i razvoj Univerziteta izdvajanje sredstava kroz Kapitalni budžet Vlade Crne Gore u skladu sa ciljevima Strategije Univerziteta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Univerzitet Crne Gore, – Vlada Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Upravni odbor; 	Kontinuirano do 2024.	<ul style="list-style-type: none"> – Nedovoljno povećanje budžeta za realizaciju strategije razvoja; – Nedovoljan procenat uspješnosti u apliciranju za EU fondove; – Neadekvatno razvijen model saradnje sa privrednim sektorom.
A_V.6.2 Stimulisanje organizacionih jedinica za realizaciju programa cjeloživotnog	<ul style="list-style-type: none"> – Sopstveni prihodi Univerziteta kroz organizovanje studijskih programa na engleskom jeziku; – Sopstveni prihodi Univerziteta kroz organizovanje programa cjeloživotnog obrazovanja; 	– Univerzitet Crne Gore;	<ul style="list-style-type: none"> – Rektorski kolegijum, – Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.	

učenja i programa na engleskom jeziku;				
A_V.6.3 Stimulisanje akademske zajednice za uključivanje u projekte iz EU fondova;	<ul style="list-style-type: none"> - Uveden model stimulisanja za apliciranje kod EU fondova; - Povećani sopstveni prihodi Univerziteta od međunarodne projektne djelatnosti za najmanje 5 % na godišnjem nivou; 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Dekani/direktori; 	Kontinuirano do 2024.
A_V.6.4 Stimulisanje akademske zajednice za saradnju sa privredom u pružanju stručnih usluga i komercijalizacije rezultata istraživanja.	<ul style="list-style-type: none"> - Uveden model stimulisanja za saradnju sa privredom; - Povećani prihodi Univerziteta od pružanja stručnih usluga i komercijalizacije rezultata istraživanja za najmanje 5 % na godišnjem nivou. 	<ul style="list-style-type: none"> - Univerzitet Crne Gore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rektorski kolegijum, - Dekani/direktori. 	Kontinuirano do 2024.

Broj: 02-220/2

Podgorica, 18.07.2019. godine

UPRAVNI ODBOR UNIVERZITETA CRNE GORE

Predsjednik

Prof. dr Duško Bjelica

