



**ERASMUS+ IZGRADNJA
KAPACITETA U VISOKOM
OBRAZOVANJU**

-

**NACIONALNA STUDIJA O
UTICAJU ZA CRNU GORU**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

IZGRADNJA KAPACITETA U VISOKOM OBARAZOVANJU NACIONALNA STUDIJA O UTICAJU ZA CRNU GORU

Nacionalna Erasmus+ kancelarija u Crnoj Gori
Februar 2021.

AUTORI:

Vanja Drljević

Rina Muhaj

Ljiljana Gogić

DOPRINOS KOORDINATORA/LOKALNIH KOORDINATORA PROJEKATA:

Irena Orović & Ana Dragutinović, **RE@WBC** projekat

Tatijana Dlabač, **Trans2W** projekat

Bosiljka Cicmil, **LNSS** projekat

Sandra Tinaj, **MASTIS** projekat

Jelena Jovanović, **REBUS** projekat

Goran Barović, **BESTSDI** projekat

Aleksa Vučetić, **CULTURWB** projekat

Aneta Spaić, **CABUFAL** projekat

Ramo Šendelj, **PH-ELIM** projekat

Danko Živković, **HEPMP** projekat

Maja Delibašić, **ELEMEND** projekat



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**ERASMUS+ IZGRADNJA
KAPACITETA U VISOKOM
OBRAZOVANJU**

-

**NACIONALNA STUDIJA O
UTICAJU ZA CRNU GORU**

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| UVOD..... | 5 |
| 1. UTICAJ NA NIVOU POJEDINCA, KAO PRVI KORAK KA DOSTIZANJU UTICAJA NA NIVOU USTANOVE – ŠIRENJE VIDIKA POJEDINACA..... | 9 |
| 1.1. Razvoj ljudskih resursa..... | 10 |
| 2. UTICAJ NA NIVOU USTANOVE..... | 13 |
| 2.1. Modernizacija nastavnog programa..... | 14 |
| 2.2. Uvođenje novih metodologija u nastavi i učenju..... | 15 |
| 2.3. Modernizacija infrastrukture..... | 16 |
| 2.4. Unaprijeđenje usluga univerziteta i univerzitetskih službi..... | 17 |
| 3. UTICAJ NA NIVOU SISTEMA – AKADEMSKI, PRIVREDNI, DRUŠTVENI DUGOROČNI UTICAJ I DUGOROČNI UTICAJ NA OKRUŽENJE..... | 18 |
| ZAKLJUČCI I PREPORUKE..... | 22 |

INDEKS SKRAĆENICA

- **EU** – Evropska unija
- **WB** – Zapadni Balkan
- **ME** – Crna Gora
- **HE** – Visoko obrazovanje
- **HEIs** – Ustanove visokog obrazovanja
- **EHEA** – Evropski prostor visokog obrazovanja
- **ERA** – Evropski istraživački prostor
- **NEO** – Nacionalna Erasmus+ kancelarija
- **NIS** – Nacionalna studija o uticaju
- **LLL** – Cjeloživotno učenje
- **CD** – Razvoj nastavnog programa
- **CBHE** – Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju
- **VAT** – Porez na dodatu vrijednost
- **UoM** – Univerzitet Crne Gore
- **UDG** – Univerzitet Donja Gorica
- **UNIM** – Univerzitet Mediteran
- **ACQAHE** - Agencija za kontrolu i osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju
- **HERE** – Stručnjaci za reformu visokog obrazovanja
- **SwD** – Studenti sa invaliditetom
- **CUL** – Centralna univerzitetska biblioteka
- **RE@WBC** - 561586-EPP-1-2015-1-RS-EPPKA2-CBHE-JP “Unapređenje istraživačkih potencijala u visokom obrazovanju u cilju daljeg razvoja regiona Zapadnog Balkana”
- **Trans2W** - 561847-EPP-1-2015-1-EL-EPPKA2-CBHE-JP “Tranzicija studenata sa invaliditetom od škole do zaposlenja u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini”
- **LNSS** - 561987-EPP-1-2015-1-IE-EPPKA2-CBHE-JP “Servisi podrške bibliotečkoj mreži: modernizovanje biblioteka u zemljama Zapadnog Balkana kroz obuku osoblja i reformu bibliotečkih servisa”
- **MASTIS** - 561592-EPP-1-2015-1-FR-EPPKA2-CBHE-JP “Uspostavljanje modernih master studija u oblasti informacionih sistema”
- **REBUS** - 573664-EPP-1-2016-1-BA-EPPKA2-CBHE-JP “Spremni za biznis – integrisanje i validacija praktičnih preduzetničkih vještina u inženjerskim i ICT studijama”
- **BESTSDI** - 574150-EPP-1-2016-1-HR-EPPKA2-CBHE-JP “Evolucija akademskog obrazovanja na Zapadnom Balkanu i održiva obuka profesionalaca u oblasti korišćenja informacija o prostoru”
- **CULTURWB** - 574193-EPP-1-2016-1-RS-EPPKA2-CBHE-JP “Jačanje kapaciteta za promjene

u turizmu u regionu zapadnog Balkana – izgradnja kompetencija za kvalitetno upravljanje kulturnim nasljeđem u turizmu”

- **CABUFAL** - 573866-EPP-1-2016-1-ME-EPPKA2-CBHE-JP “Unapređenje kapaciteta Pravnog fakulteta UCG – revizija kurikuluma, podsticanje međunarodne saradnje i unapređenje ljudskih, tehničkih i bibliotečkih resursa”
- **PH-ELIM** - 573997-EPP-1-2016-1-ME-EPPKA2-CBHE-JP “Unapređenje studijskih programa u oblasti javnog zdravstva, zdravstvenog menadžmenta, ekonomije, legislative i informatike u oblasti zdravstva u Crnoj Gori”
- **HEPMP** - 585927-EPP-1-2017-1-RS-EPPKA2-CBHE-JP “Jačanje kapaciteta u visokom obrazovanju za medicinu bola u zemljama Zapadnog Balkana”
- **ELEMEND** - 585681-EPP-1-2017-1-EL-EPPKA2-CBHE-JP “Tržišta električne energije i inženjersko obrazovanje”
- **BUGI** - 586304-EPP-1-2017-1-BA-EPPKA2-CBHE-JP “Inicijativa za urbanu poljoprivredu Zapadnog Balkana”
- **KnowHub** - 610093-EPP-1-2019-1-AT-EPPKA2-CBHE-JP “Povezivanje univerziteta i preduzeća u cilju podsticanja regionalnih inovacija i preduzetničke djelatnosti”
- **SINC@HE** - 516758-TEMPUS-1-2011-1-GR-TEMPUS-JPGR “Podrška i inkluzija studenata sa invaliditetom na ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori”
- **DEVCORE** - 543950-TEMPUS-1-2013-1-ME-TEMPUS-SMHES “Razvoj pristupa ishodima učenja - put ka većoj uporedivosti, priznavanju i zapošljavanju na tržištu rada”
- **DELLCO** – 511382-TEMPUS-1-2010-1-XM-TEMPUS-SMHES “Razvoj koncepta cjeloživotnog učenja na Univerzitetu Crne Gore”

UVOD

Kada govorimo o programu Erasmus+, ne možemo izostaviti program TEMPUS, koji je trasirao put ka budućem učešću Crne Gore u programima Evropske unije.

Ključni trenutak koji je označio početak programa TEMPUS u Crnoj Gori 2000. godine je činjenica da je započeo u isto vrijeme kada je počela i reforma visokog obrazovanja u Crnoj Gori, iskazanim interesovanjem za Bolonjski proces i sprovođenje načela ovog procesa. Naime, Evropska komisija, još 2000. godine, usmjerila je program TEMPUS ka Bolonjskom procesu, kao i ka podršci reforme visokog obrazovanja u skladu sa načelima Bolonjskog procesa. Relevantna ministarstva odlučila su da pruže podršku ovakvom okviru, i to je bio korak naprijed ka usklađivanju razvojne politike visokog obrazovanja u Evropskoj uniji, kao i ka nacionalnom konceptu visokog obrazovanja u regionu. Potpisivanjem Bolonjske deklaracije u septembru 2003. godine na ministarskoj konferenciji u Berlinu, Crna Gora se zvanično pridružila panevropskoj inicijativi, koja je kao krajni cilj imala kreiranje Evropskog prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area – EHEA) do 2010. godine. Sve ovo je označilo početak “priče” prije 2 decenije.

Na samom početku, crnogorske ustanove visokog obrazovanja sklapale su različita partnerstva, prihvatajući sve potencijalne projektne ideje, sa ciljem da dobiju mogućnost da se približe razvijenom svijetu, kako bi postale konkurentne i vidljive u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, kao što je to nekada bio slučaj. Uzimajući u obzir 10 godina “izolovanosti” crnogorskih ustanova visokog obrazovanja (od početka 90.-ih), od mnogih savremenih trendova, uključujući i pristup sredstvima Evropske unije, otvaranje ka “svijetu” kroz program TEMPUS 2000. godine, bilo je od izuzetnog značaja. Saradnja koja je započela kroz TEMPUS projekte nije podrazumijevala samo povezivanje sa univerzitetima u Evropskoj uniji, što je svakako bilo od neprocjenjivog značaja i neophodno ne samo kako bi se ponudile mogućnosti “internacionalizacije” nastavnog osoblja i studenata, i ojačala partnerstva između ustanova, već i osnažio institucionalni kredibilitet ustanova visokog obrazovanja Zapadnog Balkana, naročito uzimajući u obzir istorijsku i političku pozadinu Zapadnog Balkana, kojem Crna Gora takođe pripada.

Tokom 13 godina učešća Crne Gore u programu TEMPUS, crnogorske ustanove visokog obrazovanja i njihovo akademsko i administrativno osoblje počeli su da izgrađuju kapacitete u pogledu potencijala ljudskih resursa, kao i infrastrukture, koje su neophodne za svaku ustanovu visokog obrazovanja kako bi ista bila konkurentan i kvalifikovan partner u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i Evropskom prostoru istraživanja (European Research Area - ERA). Upravo 2008. godine, kada su po prvi put dobile priliku da učestvuju kao koordinatori projekata TEMPUS, crnogorske ustanove visokog obrazovanja “zgrabile” su ovu mogućnost, učestvujući u prvim projektima kojim

je koordinirala Crna Gora, kao što su DELLCO (2010. godine) i DEVCORE (2013. godine).

Zaista je mnogo urađeno u tom periodu, i može se primijetiti da većina inicijativa koje su kasnije sprovedene kroz projekte izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju programa Erasmus+ vodi porijeklo iz TEMPUS faze programa, koji je kreirao čvrstu osnovu za dalje unaprijeđenje kroz program Erasmus+, nadograđujući ono što je prethodno postignuto kroz TEMPUS fazu programa. TEMPUS je takođe bio od izuzetnog značaja u izgradnji čvrstih partnerstava, prvenstveno sa partnerima iz Evropske unije. Međutim, saradnja koja se razvila sa partnerima iz regiona Zapadnog Balkana je još značajnija, ne samo u kontekstu razvoja visokog obrazovanja, već i kroz međukulturalni dijalog, prijeko potreban usled konflikata koji su zabilježeni u novijoj istoriji Zapadnog Balkana.

Od uvođenja programa Erasmus+ u Crnoj Gori (od 2014. kada je potpisan sporazum o učešću), crnogorske ustanove visokog obrazovanja su pokazale veliki entuzijazam kada je u pitanju korišćenje novih mogućnosti koje je omogućio program Erasmus+. Kroz prethodni trinaestogodišnji period crnogorskog učešća u programu TEMPUS, crnogorske ustanove visokog obrazovanja stekle su ogromno iskustvo u projektnom menadžmentu Evropske unije, što se i pokazalo kroz učešće u velikom broju projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju programa Erasmus+. Tokom Erasmus+ faze programa (2014.-2020.), Crna Gora je učestvovala u 35 projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju.

Učešćem u tako velikom broju projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, crnogorski sistem visokog obrazovanja znatno je obogaćen sa više aspekata. Kako bi se na što bolji način razumjeli svi rezultati koji su postignuti ovim projektima, ova Nacionalna studija o uticaju ima za cilj, kao što se to može zaključiti iz naziva, da istraži uticaj koji su ostvarili određeni projekti, i to na različitim nivoima, od uticaja na nivou pojedinca do uticaja na nivou sistema, kao i na nacionalnom nivou. Ova studija obuhvata projekte izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju iz 2015. 2016. i 2017. godine. Od ovog broja, 4 projekta su odobrena 2015. godine, 5 projekata 2016. godine i 3 projekta 2017. godine. Gotovo svi ovi projekti su već završeni, osim 3 projekta koji pripadaju generaciji iz 2017. godine, koja su produžena za godinu dana, usled nemogućnosti da se završe sve predviđene aktivnosti, na čije sprovođenje je negativno uticala pandemija COVID-19.

Teme ovih projekata su raznovrsne, ali su relevantne na nacionalnom nivou, njihov opseg je ograničen na strateški okvir i nacionalne prioritete zemlje, fokusiran na poboljšanje kvaliteta visokog obrazovanja u Crnoj Gori, što je u skladu sa Strategijom za razvoj visokog obrazovanja 2016.-2020. godine. Međutim, važno je napomenuti da je prethodno učešće Crne Gore u programu TEMPUS donekle uticalo na opredijeljenost za teme projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju u okviru programa Erasmus+.

Zahvaljujući sprovedenim projektima, za crnogorske ustanove visokog obrazovanja ostvareni su značajni rezultati. Njihov uticaj, u većini slučajeva, postao je opipljiv već

tokom faze sprovođenja projekta. Ipak, još je vidljiviji sada, jer samo nakon sprovođenja projekata, može se steći sveobuhvatno razumijevanje rezultata i dostignuća, kao i verifikovati uticaj projekata na različitim nivoima, uključujući različite ciljne grupe, relevantnost, kao i uticaj na nivou sistema koji doprinosi modernizaciji agende visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

Uopšteno govoreći, kroz učešće u različitim projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, sprovedena je sveobuhvatna reforma crnogorskog sistema visokog obrazovanja. Učešće u ovim projektima otvorilo je prozor za mogućnosti saradnje sa svjetski priznatim ustanovama visokog obrazovanja iz programskih zemalja, na taj način omogućavajući relevantnom akademskom osoblju da iskoristi EU znanja i metodologije u oblasti visokog obrazovanja. Na isti način, učešće u projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju omogućilo je ostvarivanje saradnje sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana kao partnerskim zemljama, ali i sa programskim zemljama, koje geografski, ali i u političkom smislu, pripadaju regionu Zapadnog Balkana. S obzirom da pripadaju istom sistemu obrazovanja, a pritom nemaju prepreke u pogledu jezika, saradnja sa ovim zemljama pokazala se kao veoma korisna i djelotvorna. I kao poslednje, ali ne i najmanje važno, projekti izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju su u značajnoj mjeri doprinijeli ostvarivanju saradnje na lokalnom nivou između ustanova visokog obrazovanja u Crnoj Gori, kao i ostvarivanju saradnje sa neakademske partnerima.

Naslovi projekata otkrivaju raznolikost tema. Projekti se odnose na različite oblasti, počevši od istraživanja u obrazovanju, modernizacije usluga biblioteka, inkluzije, prava, zdravstva, inženjerstvo, poljoprivrede, informacionih sistema, preduzetništva, kulturne baštine, itd. Sve ove teme pripadaju oblastima koje su u skladu sa nacionalnim prioritetima Crne Gore, kao i regionalnim prioritetima kada je u pitanju Zapadni Balkan. Lista nacionalnih i regionalnih prioriteta obuhvata prioritete kao što su pravosuđe, zdravstvo, poljoprivreda, službe univerziteta (uključujući usluge biblioteka), inkluziju, inženjerske nauke, informacione i komunikacione tehnologije, preduzetništvo, što potvrđuje potpunu usaglašenost projektnih tema sa prioritetima.

Uticaj projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju može se posmatrati iz različitih uglova. Rezultati i ishodi ovih projekata pružaju višestruke prednosti za sve ciljne grupe i druge zainteresovane strane, a isti se ogledaju u unaprijeđenju univerzitetske infrastrukture, nabavci neophodne opreme, izgradnji kapaciteta nastavnog i administrativnog osoblja, kao i izgradnji kapaciteta samih ustanova koje su učestvovala u ovim projektima. Na nivou pojedinca, ove prednosti se uglavnom stižu kroz učešće relevantnog osoblja u projektnim aktivnostima, kao što su različite radionice, konferencije, studijske posjete i učešće u drugim projektnim aktivnostima koje su akademskom osoblju omogućile da stekne potrebno i relevantno znanje, kao i razne nove vještine i kompetencije.

Najvažnija namjera ove studije je istraživanje uticaja koji je dostignut tokom ovog perioda na različitim nivoima – na nivou pojedinca, na nivou ustanove, kao i na nivou

društva. Cilj ove studije je da ispita i analizira svjedočanstva podnijeta u pisanoj formi od strane lokalnih koordinatora završenih projekata iz 2015. 2016. i 2017. godine, a koji su takođe doprinijeli sprovođenju ove studije, odgovarajući na pitanja koja su navedena u smjernicama za sprovođenje iste. Osim pomenutog, korišćeni su i materijali kao što su monitoring izvještaji o uticaju, kao i izvještaji sa follow-up sastanaka i cluster sastanaka (u slučajevima kada su isti dostupni). Drugi izvori za pisanje ove studije su publikacije Nacionalne Erasmus+ kancelarije i Tima stručnjaka za reformu visokog obrazovanja, koje sadrže informacije o završenim/tekućim projektima, kako bi opisali njihov uticaj, postignute rezultate i značaj ovih projekata sa različitih tačaka gledišta. U nekim slučajevima, održani su i intervjui sa kolegama.

Studija počinje analizom uticaja koji je dostignut na nivou pojedinca, a kasnije se nastavlja sa institucionalnim i dugoročnim uticajem na akademskom, privrednom i društvenom nivou, temeljeći se na dokazima, i na taj način pružajući svjedočanstva o određenim aspektima u specifičnim primjerima ovih projekata.

1. UTICAJ NA NIVOU POJEDINCA, KAO PRVI KORAK KA DOSTIZANJU UTICAJA NA NIVOU USTANOVE - ŠIRENJE VIDIKA POJEDINCA

Uticaj na nivou pojedinca je prisutan u svim projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju u okviru ove studije, i predstavlja početnu tačku projektnog uticaja, jednom kada projekat započne sa sprovođenjem. S obzirom da je to nivo na kojem projekti odmah na početku dostižu uticaj, isti postaje mnogo vidljiviji upravo na pojedincima koji učestvuju u projektu kao direktni korisnici, ali se svakako tu ne završava. Projektne aktivnosti vrše pozitivan uticaj na akademsko osoblje, administrativno osoblje, studente i čak i pojedince iz neakadenskog sektora, poboljšavajući njihova znanja, vještine i kompetencije u specifičnim oblastima na koje se odnosi projekat. Ne radi se samo o tome da je neko određeno znanje poboljšano, već je poboljšanje itekakao primjetno u nekim opštim vještinama, kao što su izgrađeni kapaciteti u projektnom menadžmentu i stečene vještine i znanja iz oblasti finansijskog menadžmenta. Ovo se takođe odnosi na razvoj mekih vještina kod svakog pojedinca koji učestvuje u ovim projektima.



1.1. Razvoj ljudskih resursa

Postoje mnoge aktivnosti koje su omogućile dostizanje uticaja na nivou pojedinca, ali najznačajnije aktivnosti su svakako obuke koje uključuju EU ekspertizu i studijske posjete ustanova visokog obrazovanja iz programskih zemalja ka ustanovama visokog obrazovanja iz partnerskih zemalja i obratno. Ove aktivnosti su omogućile učesnicima u projektu da steknu potrebno znanje iz relevantnih oblasti u skladu sa savremenim evropskim standardima, što je neophodno za dostizanje projektnih ciljeva. Bez ove vrste aktivnosti, dostizanje projektnih ciljeva predstavljalo bi neispunjenu misiju.

Tokom sprovođenja projekata izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, partneri iz Evropske unije omogućili su crnogorskom akademskom osoblju da iskoristi EU ekspertizu, a takođe su omogućili sticanje uvida u primjere savremene prakse iz različitih oblasti, savremene nastavne metodologije, ali i ponudili relevantnu ekspertizu po pitanju sprovođenja projekata.

Direktni korisnici projektnih aktivnosti su uvijek studenti i akademsko osoblje. Uvođenje raznih novih studijskih programa bilo je naročito korisno za studente, jer su bili u mogućnosti da na direktan način iskoriste unaprijeđene vještine i znanja njihovih profesora, stičući relevantna znanja iz specifičnih oblasti, kao i nove vještine i kompetencije i na taj način stvarajući bolje mogućnosti za razvoj buduće profesionalne karijere i zapošljavanje. Poseban akcenat treba da bude stavljen na razvoj mekih vještina koje predstavljaju neophodan korak za lični i profesionalni razvoj, stvaranje većih mogućnosti za zapošljavanje, kao i usklađivanje sa potrebama tržišta rada. Ove vještine su svakako od presudnog značaja za proces "širenja vidika" i "sagledavanja šire slike". Neopipljivi elementi reforme, kao što su razvoj mekih vještina (timski rad, interkulturalne komunikacione vještine, vještine ostvarivanja saradnje i umrežavanja i sl.), i razne druge vještine, znatno su razvijene i usavršene.

Uticaj koji je ostvaren na nivou pojedinca manifestuje se u različitim oblastima. Npr. kroz projekat RE@WBC, razne obuke su organizovane od strane programskih zemalja, a ustanove visokog obrazovanja su poboljšale istraživačke kapacitete i unaprijedile



vještine akademskog osoblja i mladih istraživača u okviru akademske zajednice Univerziteta Crne Gore. Ove obuke su takođe podigle svijest o značaju istraživanja u sistemu visokog obrazovanja, kao i o značaju stvaranja sinergije, s obzirom da su visoko obrazovanje i istraživanje u velikoj mjeri međusobno zavisni. Kompetencije mladih istraživača su osnažene kroz seriju obuka i radionica o metodologiji naučnog rada, nastavnoj metodologiji i komunikacionim vještinama i vještinama prezentovanja. Projekat je takođe od posebnog značaja u pogledu unaprijeđenja službi koje su zadužene za razvoj ljudskih resursa, poboljšavanja kompetencija administrativnog osoblja, kao i osposobljavanja osoblja da sprovodi obuke mladih naučnika. Kao rezultat, upravljačke strukture univerziteta, ali i istraživači sa Univerziteta Crne Gore, kako oni sa zavidnom istraživačkom karijerom, tako i mladi istraživači koji su tek na početku profesionalne karijere, bili su direktni korisnici projektnih aktivnosti.

Tokom projekta, kroz seminare i radionice, obučeno je 57 istraživača na temu Povelje i Pravilnika o angažovanju istraživača, 187 mladih istraživača je obučeno na temu metodologije naučnog istraživačkog rada, dok su 193 mlada istraživača obučena na temu nastavne metodologije. Ukupno 434 pojedinca predstavljaju direktne korisnike ovog projekta.

Osim poboljšavanja istraživačkih vještina, kroz projekte izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, ostvaren je veliki doprinos kada je u pitanju razvoj preduzetničkih vještina i kompetencija, o čemu svjedoči projekat REBUS. U ovom slučaju, obuka studenata bila je usmjerena ka sticanju preduzetničkih vještina i razvoju timskog duha. Ukupno 30 studenata je učestvovalo u obuci. Prva generacija studenata projekta REBUS, nakon početne obuke u okviru ovog projekta na matičnoj ustanovi, imala je mogućnost da pohađa dvonedeljnu obuku na Univerzitetu u Palermu, zajedno sa studentima Mašinskog fakulteta u Sarajevu i studentima Univerziteta Elbasan. Dodatna vrijednost projekta je što su kroz ove treninge razvijene meke vještine 14 studenata. Tokom obuke sa multikulturalnim timovima u Palermu, studenti su radili na razvoju vlastitih preduzetničkih ideja, i nakon obuke, dobili su sertifikate ne samo za oblast preduzetništva, već i za oblast multikulturalnog timskog rada.

Obuke studenata su takođe planirane kroz druge projekte, kao što je to slučaj sa projektom MASTIS (obučeno je 10 studenata) i projektom BESTSDI, kroz čiju obuku je prošlo 30 studenata.

Razvoj ljudskih kapaciteta kroz obuke i mobilnosti planirane u okviru projekata, je u nekim slučajevima sproveden na inkluzivniji način, odnosno imajući za ciljnu grupu marginalizovane kategorije, kao što je to slučaj sa studentima sa invaliditetom, kroz projekat TRANS2W. U okviru organizovanih obuka i mobilnosti projekta TRANS2W, cilj je bio da se pripreme diplomirani studenti za prelazak na tržište rada, prilagođavajući tržište rada potrebama studenata sa invaliditetom. Na ovaj način, 5 studenata sa invaliditetom sa Univerziteta Crne Gore steklo je radno iskustvo kroz mobilnosti planirane u okviru projekta. Osim toga, u cilju prelaska iz sistema školovanja na tržište rada, brojne radionice

i okrugli stolovi organizovani su ne samo sa studentima sa invaliditetom i akademskim i administrativnim osobljem sa ustanova visokog obrazovanja, već i sa poslodavcima kako bi se identifikovale potrebe jednih i drugih, podigla svijest poslodavaca o prednostima zapošljavanja studenata sa invaliditetom, ali i kako bi se uspostavile veze između tržišta rada i ustanova visokog obrazovanja. Direktni korisnici ovih radionica/okruglih stolova čini 221 pojedinac, od kojih su 84 studenti, 64 akademsko osoblje, 58 neakademsko osoblje i 15 poslodavci.

Tu su i projekti koji su unaprijedili vještine i kompetencije akademskog osoblja kroz kurseve jezika, kao i obuke za upotrebu pametnih tabli i drugih tehničkih sredstava za instaliranu opremu, kao što je to slučaj sa projektom CABUFAL. Kada je u pitanju engleski jezik, članovi akademskog osoblja obučavani su od strane Cambridge Centre u Podgorici, dok su obuke za upotrebu pametnih tabli organizovane od strane firme ČIKOM, kompanije koja pruža IT podršku i koja nudi IT opremu. Na ovaj način, vještine i kompetencije akademskog osoblja su poboljšane ne samo kada je u pitanju oblast na koju je usmjeren projekat, već i u raznim drugim aspektima. Međutim, uticaj projekta CABUFAL može se mjeriti kroz poboljšano znanje u predmetnim oblastima koje se odnose na EU, kao što su pravo Evropske unije, s obzirom da je jedan od ključnih ciljeva projekta "evropeizacija" nastavnih programa Pravnog fakulteta Univerziteta Crne Gore, s ciljem stvaranja preduslova za veće mogućnosti zapošljavanja diplomiranih studenata. Direktni korisnici reformisanih nastavnih programa čini oko 530 studenata sa Pravnog fakulteta, 290 studenata osnovnih studija i 240 studenata magistarskih studija.

Kada je u pitanju uticaj obuka na nivou pojedinca, postoje slučajevi kada je, osim kod pojedinaca sa ustanova visokog obrazovanja, uticaj dostignut i na nivou pojedinaca iz neakademskog sektora, kao što je to slučaj sa projektom CABUFAL. Osim 21 profesora koji su učestvovali u obuci, stručnjaci iz oblasti prava iz Sudskog savjeta Crne Gore i Centra za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu takođe su učestvovali u obukama tokom sprovođenja ovog projekta. U obukama je učestvovalo oko 30 učesnika sa pomenutih ustanova. Na isti način, zahvaljujući projektu HEPMP, mladi ljekari su u velikoj mjeri stekli znanja u oblasti medicine bola. Znanje koje su stekli omogućilo im da efikasno i na odgovarajući način djeluju i liječe hronični bol. Ovakav uticaj je postignut sprovođenjem kurseva cjeloživotnog učenja, koji su akreditovani od strane Ljekarske komore Crne Gore. Rezultat kurseva (kvalifikovano i obučeno osoblje) ostvaren je jačanjem kapaciteta različitih zainteresovanih strana koje su u njima učestvovali, kao što su ljekari, zubari, farmaceuti, biohemičari, medicinske sestre i studenti medicine. Cjeloživotni kurs je obuhvatio oko 200 učesnika, a svi kursevi su ocijenjeni od strane Ljekarske komore Crne Gore. Komentari učesnika svjedoče o visokom kvalitetu organizovanih cjeloživotnih kurseva.

Razvoj ljudskih kapaciteta u oblasti medicine naročito je postignut kroz koordinatorski projekat PH-ELIM, i to i na akademskim i na neakademskim ustanovama koje su dostigle kapacitete za sprovođenje savremenog obrazovanja u oblasti javnog zdravlja, da vrše diseminaciju i sprovedu najbolje primjere EU prakse iz oblasti menadžmenta u zdravstvu i zdravstvene ekonomije, medicinske informatike, medicinskog prava, kao i

da sprovedu pristupe evaluaciji koji su relevantni za obrazovanje i aktivnosti izgradnje kapaciteta (uključujući formalno i neformalno obrazovanje). Ljudski resursi su razvijeni kroz radionice i obuke, organizovane sa studentima i akademskim osobljem. Ukupno 77 članova akademskog osoblja uspješno su završili 14 obuka i 6 radionica, dok je za studente organizovano 14 radionica, a sve radionice su organizovali partneri iz Evropske unije. Radionice za zdravstvene radnike su takođe organizovane od strane Instituta za javno zdravlje. Dodatna prednost ovog projekta za pojedince, studente i akademsko osoblje je što je projekat PH-ELIM omogućio pristup mobilnosti u okviru novih projekata mobilnosti koji su potpisani sa EU partnerima.

Ne treba izostaviti da su nedavne promjene na globalnom nivou uzrokovane pandemijom COVID-19 osnažile značaj i relevantnost razvoja ljudskih kapaciteta u oblasti medicine, jer samo uz visoko kvalifikovane zdravstvene radnike, koji su spremni da donose djelotvorne odluke zasnovane na dokazima u svim aspektima, počevši od planova njege i liječenja pa do efikasnih zdravstvenih ustanova /upravljanja sistemom, djelotvorne mjere mogu biti osmišljene i sprovedene protiv bilo koje bolesti.

Na nivou pojedinca, uticaj ovih projekata se često ogleda kroz razvoj karijere akademskog osoblja koje učestvuje u projektu. Npr. kao što je to naveo lokalni koordinator projekta HEPMP, upravo rukovođenje ovim projektom omogućilo mu je da se prijavi za redovnog profesora na Medicinskom fakultetu. Isto tako, projekat REBUS ima veliki potencijal da izvrši uticaj na razvoj karijere studenata koji su učestvovali u projektnim obukama. Ovaj projekat je omogućio studentima da steknu znanja i vještine za razvoj preduzetničkih ideja, kao i da razviju samopouzdanje i započnu sopstveni biznis. Sertifikat za učešće u obuci u okviru projekta REBUS koja je osmišljena i djelimično realizovana od strane partnera iz Evropske unije, zapravo se dodjeljuje kao dokaz o stečenim preduzetničkim kompetencijama, i na taj način predstavlja važnu referencu u CV-ju studenata, otvarajući im mnoga "vrata" ne samo na lokalnom nivou, već i na nivou evropskog tržišta rada. Na ovaj način, model studiranja koji je usvojen kroz projekat REBUS, predstavljao je značajan element internacionalizacije ovog projekta.

2. UTICAJ NA NIVOU USTANOVE

Uticaj na nivou ustanove proizilazi iz uticaja na nivou pojedinca. Ova dva nivoa su neraskidivo povezana, jer su svi pojedinci istovremeno i predstavnici ustanova, a svi unaprijeđeni kapaciteti, kao i stečena znanja i vještine takođe utiču na kvalitet ustanova koje pojedinci predstavljaju. To je možda najopipljiviji i najvidljiviji uticaj, koji ima višestruke efekte. Uticaj na ovom nivou se uglavnom ogleda u modernizaciji nastavnog programa, modernizaciji infrastrukture, integrisanju savremenih metodologija u nastavi i učenju, kao i u poboljšanju univerzitetskih upravljačkih struktura i univerzitetskih usluga i službi. Svi ovi elementi doprinijeli su poboljšanju kvaliteta ovih ustanova.

2.1. Modernizacija nastavnog programa

Modernizacija nastavnog programa je vjerovatno najuobičajniji rezultat koji je dostignut na crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja, a koji je doprinio poboljšanju kvaliteta ovih ustanova. Od ukupno 12 projekata koji su odobreni u toku pomenute tri godine (2015. 2016. i 2017. godine), 8 projekata je bilo usmjereno na reformu nastavnog programa. Projekti kao što su MASTIS, BESTSDI, CULTURWB, PH-ELIM, CABUFAL, ELEMEND, BUGI i HEPMP bili su usmjereni na uvođenje novih studijskih programa ili na unaprijeđenje i reformu postojećih nastavnih programa. Ova činjenica takođe govori u prilog potrebi, koja je i dalje prisutna u Crnoj Gori, da se sprovedu reforme u nastavnim programima i modernizuju studijski programi i prilagode potrebama savremenog društva, ponekad uvođenjem novih studijskih programa, odnosno onih studijskih programa koji ranije nisu postojali, kako bi isti bili u mogućnosti da bolje odgovore na potrebe tržišta rada.



Ovi projekti uticali su na modernizaciju nastavnih programa u oblasti informacionih sistema, turizma, medicine, poljoprivrede, prava, geografije i inženjerstva. Neki od njih imaju interdisciplinarni karakter, kao što je to slučaj sa projektima PH-ELIM i ELEMEND. Važno je pomenuti da je interdisciplinarni pristup promovisan i integrisan u obrazovanju na našim ustanovama visokog obrazovanja i kroz projekte koji se bave reformom upravljačkih struktura i funkcionisanjem univerziteta, kao što je to slučaj sa projektom RE@WBC, kroz koji je uspostavljen Centar izvrsnosti za multidisciplinarno istraživanje. Interdisciplinarni pristup je dodatno osnažen kroz koordinatorski projekat PH-ELIM. Ovaj projekat je unaprijedio obrazovanje u multidisciplinarnoj oblasti zdravstva na 3 crnogorske ustanove visokog obrazovanja, i to modernizacijom postojećih kurseva/nastavnih programa, kreiranjem inovativnog magistarskog programa "Informacioni menadžment u zdravstvu", kreiranjem savremenih obrazovnih materijala sa praksom koja se zasniva na dokazima (uključujući priručnik koji je objavio *IOS Press*); i na taj način ovaj studijski program je uspio da privuče međunarodnu, ali i domaću javnost (kroz članstvo u međunarodnim udruženjima, tekući proces međunarodne akreditacije, kao i predstavljanje programa u naučnim publikacijama).

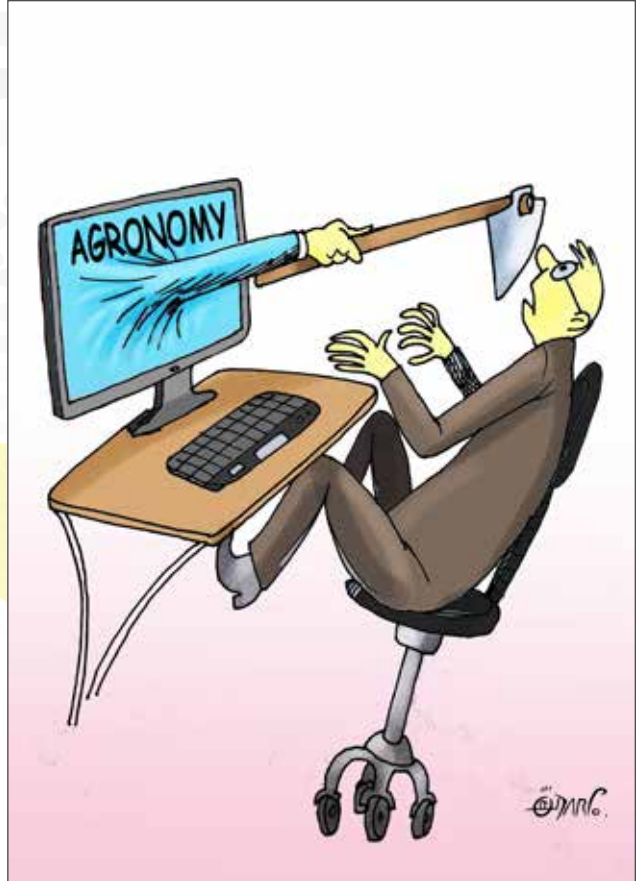
Ovaj modernizovani nastavni program nije doprinio samo poboljšanju kvaliteta samih ustanova. Program je često služio kao početna tačka za dalje reforme i inicijative.

2.2. Uvođenje novih metodologija u nastavi i učenju

Ono što je od naročitog značaja je i činjenica da je razvoj nekih od ovih nastavnih programa podrazumijevao integrisanje novih metodologija u obrazovanju, kao i nastavu i učenje koji su zasnovani na praksi. Npr. projekat ELEMEND, koji je doprinio razvoju nastavnog programa u oblasti pametnih mreža i tržišta električne energije, integrisao je nove metode u nastavi, naime projektno orijentisanu nastavu i mikroučenje. Ova nastavna metoda je takođe olakšana kreiranjem laboratorije sa instaliranom opremom koja se koristi tokom procesa nastave i učenja studenata i akademskog osoblja što omogućava studentima da steknu znanja o praktičnim vještinama iz sektora industrije u oblasti pametnih mreža. Nove metodologije u obrazovanju takođe su prisutne u projektu REBUS, u kojem je set inovativnih modula koji su usmjereni na preduzetništvo integrisan u postojeće nastavne programe. Naime, postoji 8 unaprijeđenih kurseva koji su inovirani u okviru postojećih nastavnih programa na različitim nivoima studija.

Interdisciplinarni pristup u razvoju nastavnog programa bio je izuzetno značajan za projekat PH-ELIM, čiji je koordinator crnogorska ustanova visokog obrazovanja. Kroz ovaj projekat je uveden novi magistarski studijski program pod nazivom "Informacioni menadžment u zdravstvu". U cilju sprovođenja ovog studijskog programa, pripremljeni su materijali u nastavi i učenju iz oblasti javnog zdravlja. Na isti način, razvijena je platforma za informacione i komunikacione tehnologije, koja će pružiti podršku učenju na daljinu i kombinovanom učenju, objavljivanjem svih pripremljenih materijala o nastavi i učenju. U istoj oblasti (medicina), osim ovog interdisciplinarnog programa, nastavni program je unaprijeđen u okviru drugog projekta HEPMP, u okviru kojeg je uveden novi izborni predmet na Medicinskom fakultetu pod nazivom "Medicina bola". U okviru projekta HEPMP, napisan je priručnik "Medicina bola" koji je poslužio za izvođenje nastave u okviru novog predmeta.

Razvoj nastavnog programa, u većini slučajeva, sproveden je u skladu sa potrebama tržišta rada, praćenjem savremenih trendova na tržištu rada, a često u saradnji sa predstavnicima različitih sektora tržišta rada. Npr. najvažniji inovativni element projekta MASTIS je to što je novi nastavni program razvijen u saradnji sa IT kompanijama, IT sektorima drugih kompanija i lokalnih nadležnih organa. Novi modernizovani nastavni program do sada je pohađalo 39 studenata, a ovaj broj se povećavao iz godine u godinu (akademske 2017/2018. godine bilo je upisano 10 studenata, akademske 2018/2019. godine 14 studenata, a posljednje akademske godine 15 studenata).

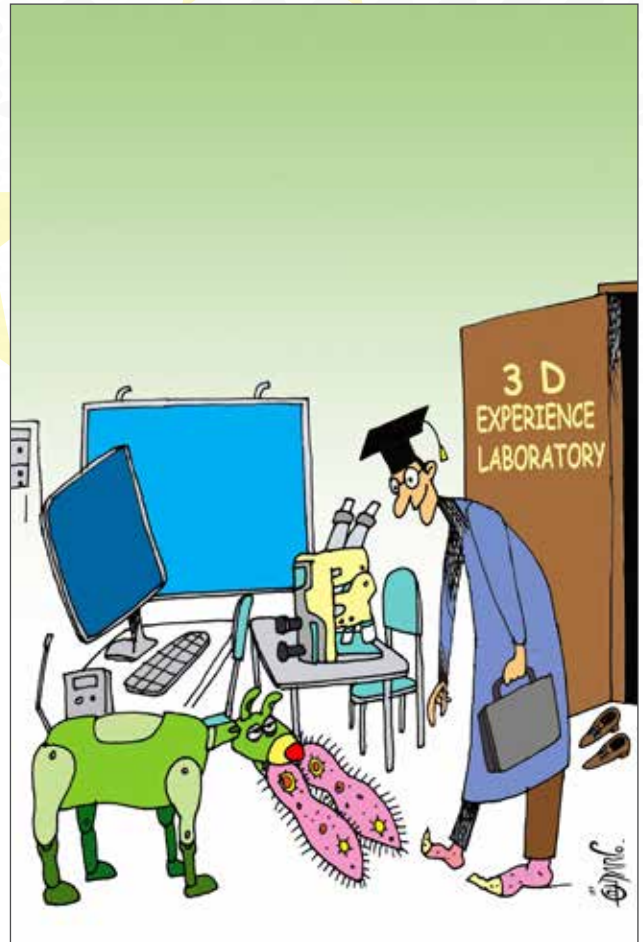


2.3. Modernizacija infrastrukture

Razvoj nastavnog programa išao je u korak sa modernizacijom univerzitetske infrastrukture, instaliranjem opreme koja je neophodna za odgovarajuće sprovođenje reformisanih nastavnih programa. Oprema se razlikuje u zavisnosti od oblasti na koju je usmjeren projekat. Osim odgovarajuće literature i kompjuterske opreme, u nekim slučajevima bilo je specifične opreme, kao što je to slučaj sa projektom BUGI, koji ima specifičnu opremu u oblasti urbane poljoprivrede. Na isti način, kroz projekat HEPMP na Medicinskom fakultetu instaliran je moderni simulator za medicinu bola, a dobijena je i savremena kompjuterska oprema.

Zahvaljujući projektima koji imaju za cilj modernizaciju upravljačkih struktura i funkcionisanja, ustanove visokog obrazovanja unaprijedile su svoju infrastrukturu kroz instaliranje opreme od posebnog značaja za ustanove visokog obrazovanja. Takođe je važno pomenuti i projekat RE@WBC, kroz koji su instalirane alatke za praćenje plagijarizma (softver za detektovanje plagijarizma). Na isti način, kroz projekat koji ima za cilj povezivanje univerziteta sa tržištem rada, kao što je to projekat TRANS2W, koji se odnosi na prelazak studenata sa invaliditetom iz sistema školovanja na tržište rada, nabavljena je modernizovana oprema za osobe sa smetnjama sa sluhom i vidom na Univerzitetu Crne Gore i Univerzitetu Donja Gorica.

Treba pomenuti da je, osim nabavljene tehničke opreme, od jednakog značaja i savremena literatura nabavljena npr. kroz projekat CABUFAL (osim nabavke tehničke opreme u vrijednosti od 70 000 eura, nabavljena je i savremena literatura iz oblasti prava Evropske unije i sličnih oblasti prava u vrijednosti od 90 000 eura). Pristup izvorima elektronske literature, naime prestižnim bazama podataka naučne literature o pravu koje je usmjereno na pravo Evropske unije, takođe je omogućen kroz ovaj projekat.



2.4. Unaprijeđenje usluga univerziteta i univerzitetskih službi

Zajedno sa modernizacijom nastavnog programa, modernizacija infrastrukture, uvođenje savremenih metodologija u nastavi, uticaj na nivou ustanove, takođe su primjetni u poboljšanju usluga univerziteta i univerzitetskih službi. Npr. projekat LNSS je značajno doprinio modernizaciji biblioteka na Univerzitetu Crne Gore, kroz poboljšanje nivoa ekspertize i kvalifikacija osoblja biblioteka i unaprijeđenje kvaliteta usluga biblioteka i korisničkih službi, a u cilju pružanja institucionalne podrške bibliotekama za učenje, obrazovanje, istraživanje i cjeloživotno učenje. Brojne radionice i drugi oblici obuka su u značajnoj mjeri povećali nivo ekspertize, kompetencija, vještina i znanja osoblja biblioteke na Univerzitetu Crne Gore. Više od 30 članova osoblja biblioteke učestvovalo je u ovim obukama.

Na isti način, menadžment, pristup bibliotekama i dostupnost biblioteka na Univerzitetu Crne Gore, poboljšani su kroz strateško planiranje i razvoj politike koja se odnosi na usluge biblioteka. Zahvaljujući ovom projektu, pripremljena su dva druga veoma važna strateška dokumenta – Plan strateškog razvoja Centralne univerzitetske biblioteke i Plan korisničkih službi. Bibliotekari Centralne univerzitetske biblioteke mogu da koriste ova dokumenta i stručne sadržaje kao osnovu prilikom pripreme nove i redefinisavanja postojeće dokumentacije u pogledu poboljšanja standarda i kvaliteta njihovog rada, kao i u pogledu poboljšanja kvaliteta usluga biblioteka. Tokom sprovođenja projekta LNSS, postignuti su saradnja i partnerstvo sa više aspekata, i to sa Univerzitetom Crne Gore, Udruženjem bibliotekara Crne Gore, Nacionalnom bibliotekom Crne Gore, Bibliotekom za slabovide Crne Gore, nevladinim organizacijama kao što su Udruženje mladih sa hendikepom i Udruženje slabovidih Crne Gore, i drugim nevladinim organizacijama i ustanovama, ali, prije svega, brojnim bibliotekama u državi i inostranstvu. Kao rezultat sinergije ostvarene sa projektom TRANS2W, Centralna univerzitetska biblioteka dobila je specijalizovanu opremu koja je namijenjena osobama sa smetnjama sa vidom i sluhom. Sve osobe sa invaliditetom koriste prethodno pomenutu opremu, što osigurava dostupnost svim potencijalnim sredstvima i uslugama Centralne univerzitetske biblioteke.



Projekat RE@WBC može da bude istaknut kao jedan od projekata koji je najviše doprinio reformi uprave, menadžmenta i službi i usluga univerziteta, uglavnom kroz razvoj institucionalnih strateških dokumenata koja su proizašla iz projekta. Ovaj projekat je uspio da usmjeri svoje aktivnosti ka dobijanju zaštitnog znaka Izvrsnosti ljudskih resursa u istraživanju (*HRS4R*) i ostvareno je integrisanje načela Povelje i Pravilnika za istraživače u strateškim dokumentima Univerziteta Crne Gore. Iskustva koja su stečena učešćem u ovom projektu iskorišćena su za razvoj Strategije razvoja Univerziteta Crne Gore 2020.-2024. godine. Iskustvo stečeno u okviru projekta naročito je korišćeno u dijelu Strategije koji se odnosi na kreiranje strategija za istraživanja i inovacije, naime u razvoju strateškog okvira za razvoj i inovacije Univerziteta Crne Gore.

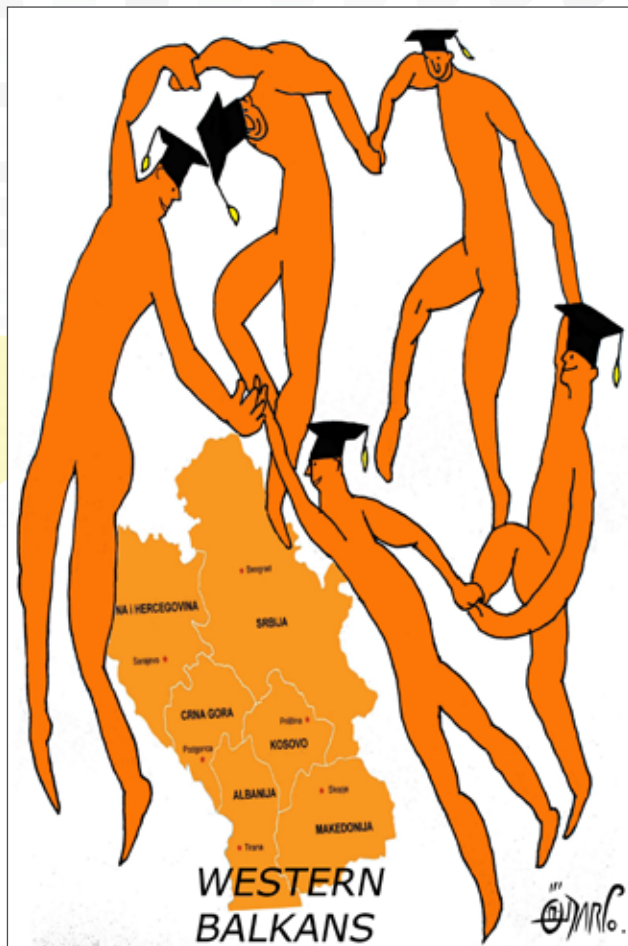
Aktivnosti u okviru projekta su takođe doprinijele razvoju Strategije o akademskom integritetu, koja je potom rezultirala usvajanjem Odluke o upotrebi softvera za borbu protiv plagijarizma i osnivanjem grupa za pripremu dokumenata za sticanje sertifikata u oblasti akademskog integriteta. Softver za borbu protiv plagijarizma nabavljen je u okviru ovog projekta, što je stvorilo uslove za intenziviranje aktivnosti provjere doktorskih i magistarskih radova na Univerzitetu Crne Gore. Dodatna prednost i doprinos projekta RE@WBC je priprema i usvajanje Pravilnika o saradnji sa naučnom dijasporom.

3. UTICAJ NA NIVOU SISTEMA - AKADEMSKI, PRIVREDNI, DRUŠTVENI DUGOROČNI UTICAJ I DUGOROČNI UTICAJ NA OKRUŽENJE

Potencijal za dostizanje uticaja na nivou sistema je uvijek najviše primjetan u strukturnim projektima. Nažalost, od ukupno 12 odabranih projekata tokom ovog trogodišnjeg perioda, nijedan od njih nije bio strukturni projekat. Međutim, iako ovi projekti nisu prvobitno imali za cilj promjene na nivou sistema, mnogi od njih su doprinijeli sprovođenju politika koje su sada sastavni dio crnogorskog sistema visokog obrazovanja. Npr. projekat RE@WBC razvijen je na strateškim dokumentima koja su značajna za okvir politike visokog obrazovanja i istraživanja. Ciljevi projekta su u skladu sa Strategijom Univerziteta Crne Gore i Strategijom za razvoj visokog obrazovanja 2016.-2020. godine. S obzirom da je osnaživanje istraživanja jedan od glavnih ciljeva koji su naznačeni u Strategiji za razvoj visokog obrazovanja, ovaj projekat je, kroz ostvarene rezultate, u znatnoj mjeri doprinio pomenutim strateškim ciljevima. Naročito, usvajanje Pravilnika o saradnji sa naučnom dijasporom u znatnoj mjeri doprinosi ispunjavanju tačke 3.8

Strategije za razvoj visokog obrazovanja, tj. doprinosi identifikaciji crnogorske dijas-pore za naučna istraživanja i ohrabivanju njenog angažovanja u okvirima sopstvene zemlje.

Aktivnosti koje su realizovane tokom sprovođenja ovog projekta rezultirale su usklađivanjem internih pravnih propisa na Univerzitetu Crne Gore, ali i prilagođavanjem opštih akademskih načela sa evropskim modelom u okviru šire zajednice. Napredak je ostvaren u brojnim segmentima koji se odnose na opšta društvena i profesionalna načela, počevši od slobode istraživanja, etičkih načela i pristupa bez diskriminacije svim istraživačima u okviru ustanova visokog obrazovanja, pitanjima koja se odnose na zaštitu intelektualne svojine i sl. S druge strane, kroz ovaj razvijeni strateški okvir, stvoreno je prijatno i povoljno okruženje za stvaranje naučnih rezultata i novog znanja, za prenošenje tog znanja privrednom sektoru, ali i društvu uopšte, što je važan preduslov za održiv privredni razvoj. Npr. Pravilnik o angažovanju istraživača usmjeren je na poboljšanje kvaliteta i transparentnosti procesa angažovanja istraživača, ali i na definisanje jasnih kriterijuma za unaprijeđenje, tj. modele razvoja karijere istraživača u okviru širih akademskih zajednica.



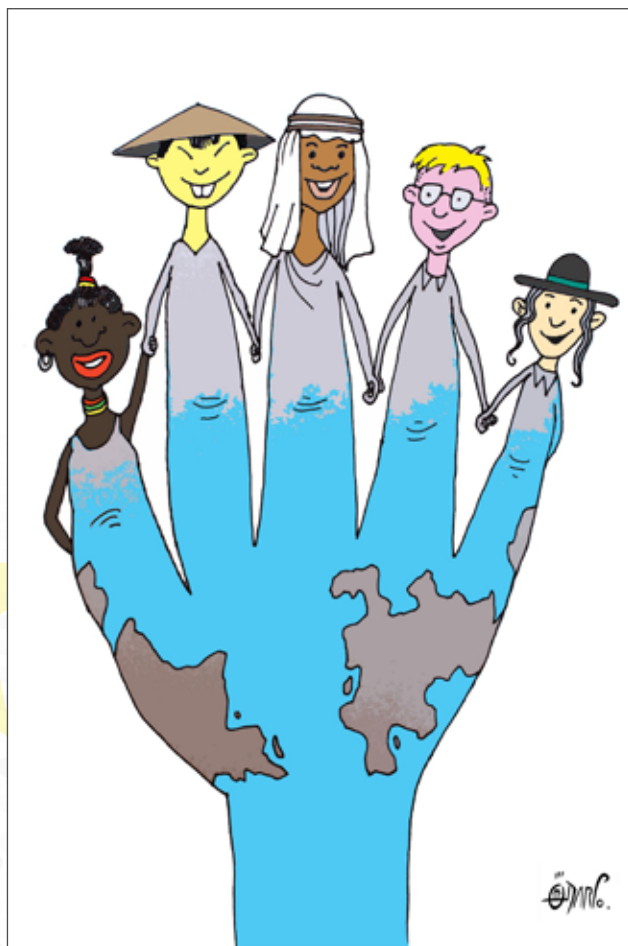
Doprinos određenih projekata u oblasti izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju na EU integracioni proces Crne Gore, iako nije direktan cilj kao takav niti u jednom od ovih projekata, ne može biti zanemaren. U tom pogledu je naročito važan projekat CABUFAL, jer se njegov uticaj odnosi na olakšavanje procesa EU integracija. S obzirom da je usklađivanje prava Evropske unije prvenstveno pravno pitanje, a uzimajući u obzir da se najvažnija poglavlja u fazi pregovaranja odnose na pravne aspekte, projekat CABUFAL, kroz svoje aktivnosti i postignute rezultate, ima dobru osnovu da doprinese ostvarenju ovog procesa. Dugoročno, ovaj projekat ima najdirektniji uticaj na nastavno osoblje i studente Pravnog fakulteta (koji će kroz sticanje neophodnog znanja u oblasti prava Evropske unije ostvariti značajnu prednost prilikom zapošljavanja), ali i značajan uticaj na crnogorsko društvo u cjelini, s obzirom da će diplomirani studenti biti u mogućnosti da u potpunosti primjene pravo Evropske unije, nakon pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

Na isti način, projekat PH-ELIM, kroz uspostavljanje novih tematskih centara na crnogorskim ustanovama visokog obrazovanja, doprinio je razvoju održivog i fleksibilnog zdravstvenog sistema. Naime, uspostavljen je Centar za medicinsku informatiku na

Univerzitetu Donja Gorica, Škola javnog zdravlja na Univerzitetu Crne Gore, i Centar za medicinsko pravo i ekonomiju na Univerzitetu Mediteran. Uspostavljena mreža nacionalnih centara u različitim oblastima javnog zdravlja koji su međusobno povezani i imaju sporazum o zajedničkoj saradnji, već je sprovedla nekoliko inicijativa i projekata sa ključnim zainteresovanim stranama na nacionalnom nivou. Iako je ovaj projekat osmišljen i podnesen kao zajednički projekat u oblasti izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, njegov uticaj na nivou crnogorskog sistema visokog obrazovanja, kao i na nivou sistema zdravstvene politike, ne može biti zanemaren i ograničen samo na nivo uključenih ustanova visokog obrazovanja. Dakle, projekat PH-ELIM u značajnoj mjeri doprinosi setu strateških dokumenata kao što su: Strategija razvoja integralnog zdravstvenog informacionog sistema i e-zdravlja (2018.-2023.); Okvir interoperabilnosti crnogorskog zdravstvenog sistema (2018.); Strategija pametne specijalizacije (2019.-2024.). Rezultati projekta PH-ELIM su takođe važni za djelotvorno i uspješno sprovođenje Strategije S3 u oblasti medicinske informatike.

Postoji dobra osnova da bude dostignut dugoročni uticaj na nivou društva, između ostalih, zahvaljujući projektu LNSS, kroz kampanju o podizanju svijesti o značaju biblioteka. Nacionalni dan podizanja svijesti o bibliotekama je događaj koji se održava na godišnjem nivou na svim partnerskim ustanovama visokog obrazovanja. U Crnoj Gori, ovaj događaj se održava svakog 5.-og oktobra, s ciljem da se animira i podsjeti crnogorska javnost na značaj i ulogu aktivnosti biblioteka, ali i ulogu koju biblioteke uopšteno imaju u obrazovanju, nauci, istraživanju, kulturi i svakodnevnom životu. Štaviše, cilj događaja, s obzirom na izbor tema i aktivnosti, je zasigurno podizanje nivoa stručnosti, vještina i kvalifikacija osoblja biblioteka. Dugoročni uticaj ovog projekta je podizanje nivoa kompetencija, znanja i vještina osoblja biblioteka, poboljšavajući standarde i kvalitet rada na svim nivoima aktivnosti biblioteka, građenjem novih i modernizovanjem postojećih službi biblioteka kao institucionalnu podršku visokom obrazovanju i cjeloživotnom učenju, što predstavlja osnovu za akademski, društveni i privredni razvoj svakog pojedinca, a na taj način i cijele društvene zajednice.

Dugoročni akademski i privredni uticaj je takođe dostignut i kroz projekat ELEMEND, kroz koji je uspostavljena mreža između univerziteta i preduzeća. S obzirom da ovaj projekat ima za cilj povezivanje visokog ob-



razovanja sa industrijom u oblasti pametnih mreža i tržišta električne energije, očekuje se da ova mreža nastavi da bude generator sporazuma o saradnji između univerziteta i zainteresovanih preduzeća. Kroz ovu mrežu, diplomirani studenti, povezivanjem sa predstavnicima iz sektora industrije koji su učestvovali u kreiranju nastavnih programa, imaju veće mogućnosti zapošljavanja na tržištu električne energije. Na taj način, krajni korisnici ovog projekta – studenti, imaju veće mogućnosti za zapošljavanje.

Dugoročni uticaj je dostignut i kroz projekat MASTIS. Kroz ovaj projekat, uspostavljeni su sporazumi o partnerstvu sa akterima iz sektora privrede koji su zainteresovani za saradnju sa univerzitetima. Ova mreža je doprinijela ostvarenju "trougla znanja", okupljajući zajedno studente, udruženja poslodavaca, preduzetnike, donosiocima odluka na lokalnom nivou i univerzitetsko nastavno osoblje.

Dugoročni uticaj aktivnosti koje su sprovedene u okviru projekata dostignut je kroz proces osnaživanja veza između ustanova visokog obrazovanja i šireg privrednog i društvenog okruženja, a vidljiv je i u projektu TRANS2W. Uspostavljanje odgovarajućeg obrazovnog i radnog okruženja koje će omogućiti jednake šanse studentima sa invaliditetom na partnerskim ustanovama visokog obrazovanja, pozitivno je uticalo na poboljšavanje uslova rada ove ciljne grupe. Određenim studentskim službama koje su neophodne za njihovo zaposlenje je pružena adekvatna podrška, omogućavanjem pristupa, dodatnih tehnologija i individualne podrške studentima sa invaliditetom. Partneri u projektu iz Crne Gore su uložili znatne napore kako bi obezbijedili dostupne web alatke, elektronski index, kao i dostupne baze podataka za tržište rada i društvo u cjelini.



ZAKLJUČCI I PREPORUKE:

Možemo zaključiti da je uticaj koji su dostigli ovi sprovedeni projekti izgradnje kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja ne samo neupitan već i zaista izuzetan. Dešava se veoma često da nije lako razlikovati uticaj na nivou pojedinca od uticaja na nivou ustanove, s obzirom da se u velikoj mjeri prepliću i uzajamno su zavisni. Ustanove čine pojedinci, i bilo kakav uticaj koji je dostignut na nivou pojedinca, doprinosi u određenoj mjeri poboljšanju kvaliteta same ustanove, a posledično vodi i do uticaja na nivou društva.

Ovi projekti su doprinijeli razvoju ljudskih resursa ne samo u okviru akademske zajednice, već i izvan nje. Kao što je to izjavio lokalni koordinator projekta RE@WBC "Pregled strategija ljudskih resursa u istraživanju na partnerskim ustanovama Evropske unije, ali i komparativna analiza koja je sprovedena u okviru projekta, primjeri dobre prakse i mogućnost sticanja uvida u procedure i sisteme na univerzitetima u Evropskoj uniji, bili su vema korisni za uspostavljanje sličnih sistema na univerzitetima u partnerskim zemljama. Iskustva partnera iz Evropske unije takođe su bila dragocjena prilikom razvoja Strategije ljudskih resursa u istraživanju, zajedno sa akcionim planom".

Izgrađeni kapaciteti, kao što to sam naziv govori, odnose se na izgradnju kapaciteta akademskog i administrativnog osoblja ustanova visokog obrazovanja po pitanju projektnog i finansijskog menadžmenta, a mogu se primijeniti na sve projekte na koje se odnosi ova studija, a naročito na projekte PH-ELIM i CABUFAL, čiji su koordinatori Univerzitet Donja Gorica i Univerzitet Crne Gore. Ipak, proces izgradnje kapaciteta se ne završava ovde, ovaj proces je primjetan i u razvijenim komunikacionim vještinama, IT vještinama, jezičkim vještinama, vještinama u procesu metodologija u nastavi i sl. Na putu ka dostizanju ciljeva projekata, akademsko i administrativno osoblje je "usput" takođe steklo dodatna znanja o mekim vještinama, razvijanju kreativnosti, pronalaženju načina za umrežavanje projekata i korišćenja sinergetskog efekta među njima kako bi se postiglo više nego što je planirano samim projektima. Uticaj se ne može mjeriti samo kroz broj razvijenih nastavnih programa, detaljne specifikacije kupljene opreme i sl. jer sve ostvareno podrazumijeva znatno više od navedenog. Uticaj se "preliva" i generiše nove ideje.

Mnogi projekti koji su predmet ove studije proizašli su iz dobro uspostavljene saradnje koja je započela kroz TEMPUS projekte, kao što je to slučaj sa projektom SINC@HE, koji je predstavljao prvi korak ka razvoju projekta TRANS2W. U projektu SINC@HE, po prvi put imamo učešće Udruženja mladih sa hendikepom Crne Gore, a zahvaljujući ovom projektu, Zakon o visokom obrazovanju je izmijenjen, tako što mu je dodat član 70 – u kojem je navedeno da studenti sa invaliditetom treba da budu izuzeti od plaćanja školarine. U ovom projektu, Univerzitet Crne Gore, iako nije bio zvanično partner u projektu i iako mu nisu dodijeljena finansijska sredstva za učešće, ipak je aktivno i ravnopravno učestvovao zajedno sa druga dva univerziteta – Univerzitetom Donja Gorica i Univerzitetom Mediteran, zvaničnim partnerima u projektu. Upravo ovaj projekat je tada ujedinio sve ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori – Univerzitet Crne Gore,

Univerzitet Donja Gorica, Univerzitet Mediteran, i tako je nastao projekat TRANS2W. Isti partneri su učestvovali i u ovom projektu, zvanično uključivši ovog puta Univerzitet Crne Gore i druge neakademske ustanove - Udruženje mladih sa hendikepom Crne Gore i Zavod za zapošljavanje Crne Gore. Još je važnija činjenica da je ovog puta inicijativa potekla upravo od strane neakademskog sektora. Zajednički napori su doprinijeli dostizanju ogromnog uticaja na nacionalnom nivou, ne samo u pogledu ostvarenih rezultata, već i u pogledu skretanja pažnje lokalnih nadležnih organa i upravljačkih struktura ustanova visokog obrazovanja ka inkluzivnim kategorijama studenata – studentima sa invaliditetom. Njegova održivost počiva na dugoročnim partnerstvima koja su razvijena i na lokalnom i na međunarodnom nivou. Ovaj projekat, iako nije u pitanju strukturni projekat, poslužio je kao sredstvo za uvođenje strukturnih promjena visokog obrazovanja u zemlji.

Većina projekata koji su predmet ove studije nije ostala samo u okvirima planiranih ciljeva.

Štaviše, većina ovih projekata poslužila je kao generator novih ideja i projekata.

Kao što je to prethodno pomenuto, nijedan od projekata koji su predmet ove studije ne predstavlja strukturni projekat. Ipak, uticaj koji je dostignut zahvaljujući sprovođenju ovih 12 projekata, bilo da se radi o projektima koji su usmjereni na razvoj nastavnog programa ili drugim projektima, izašli su iz sopstvenih okvira, i na određeni način doprinijeli ostvarivanju uticaja na nivou sistema. U svakom slučaju, ovi projekti su podstakli dalje reforme politike visokog obrazovanja, kao što je to slučaj sa inkluzijom. Što se tiče pitanja usluga biblioteka i službi biblioteka, ova izuzetno značajna tema koja je ponekad zanemarena ili nedovoljno zastupljena, a svakako je od značaja za cjelokupni sistem visokog obrazovanja u zemlji, svakako ne treba da bude zapostavljena na bilo koji način. Projekat LNSS, takođe je na neki način rezultirao saradnjom koja je razvijena kroz TEMPUS projekat "Nove usluge biblioteka na univerzitetima Zapadnog Balkana". Tema kao takva nije ista, ali se nastavlja na ono što je dostignuto ovim projektom, dodavanjem novih elemenata uslugama biblioteka na Univerzitetu Crne Gore, na taj način takođe doprinoseći kvalitetu visokog obrazovanja Univerziteta Crne Gore u cjelini.

Projekat je uveo promjene i u pogledu razmišljanja. Ono što se ranije činilo nezamislivo u pogledu povezivanja nekih disciplina, i korišćenja multidisciplinarnog pristupa, koje se tako često pominje u lokalnim dokumentima nadležnih organa (Strategija visokog obrazovanja 2020.-2024. godine) sada je u praksi realizovano kroz projekte izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, kao što je to npr. slučaj sa projektom PH-ELIM. Po prvi put je razvijen program medicinske informatike. Ovo je jedan od najboljih primjera ostvarene saradnje između univerziteta i neakademskog sektora, kroz neposrednu saradnju sa Institutom za javno zdravlje i Ministarstvom zdravlja koje je podržalo ovu ideju i aktivno doprinijelo razvoju ovog programa, koji će dugoročno poslužiti svima koji su zaposleni u zdravstvu.

Projekat CABUFAL je trasirao put ka daljem procesu EU integracija Crne Gore, jer ovaj projekat predstavlja prvo učešće Pravnog fakulteta u projektu izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, a takođe i prvi projekat kojim koordinira Pravni fakultet

Univerziteta Crne Gore. Takođe po prvi put, u ovom projektu su učestvovali Sudski savjet i Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu, zajedno sa ustanovama visokog obrazovanja, i ovo se smatra velikim korakom ka boljoj integraciji ova 2 elementa, koja su neophodna za uspješan integracioni proces Crne Gore. Upravo zahvaljujući ovom projektu, Pravni fakultet sada učestvuje u sprovođenju projekta ENEMLOS, koji takođe ima razvijenu komponentu saradnje sa neakademijskim sektorom, ali i fokus na ranjivim grupama društva. Konzorcijum projekta ENEMLOS proizašao je iz konzorcijuma projekta CABUFAL, koji predstavlja primjer uspješnog i održivog partnerstva. Kao rezultat prvobitne saradnje sa neakademijskim partnerima, u projekat ENEMLOS su uključeni i novi neakademijski partneri, kao što su Centar za medijaciju, Advokatska komora Crne Gore, Vrhovni sud Crne Gore, Notarska komora Crne Gore, Vrhovno državno tužilaštvo Crne Gore, a projekat će, između ostalog, doprinijeti sprovođenju Zakona o visokom obrazovanju, Član 81 (25% studijskog programa čini praktična nastava). Kao rezultat internacionalizacije u okviru ovog projekta, na Pravnom fakultetu je nastao i prvi Žan Mone projekat, koji će na direktan način doprinijeti EU integracionom procesu u pogledu poglavlja 8 pregovaračkog procesa.

Kao rezultat projekta REBUS; razvijeni su mnogi projekti izgradnje kapaciteta u oblasti visokog obrazovanja, koji se nadograđuju na dostignute rezultate i uspješnu saradnju sa partnerima iz programskih i partnerskih zemalja. Projekat KNOWHUB je takođe proizašao iz ovog projekta.

Poslednje, ali ne i najmanje važno, razvijena je saradnja, kultura “pridruživanja”, a ovakva saradnja između akademskog i neakademijskog sektora proizašla je kao trajan uticaj iz svih ovih projekata.

Kultura ostvarivanja saradnje treba da se nastavi kako bi se obezbijedio stalni napredak i sveobuhvatna reforma u oblasti visokog obrazovanja. Koordinisani pristup treba da bude obogaćen u okviru akademske zajednice i sa lokalnim nadležnim organima, koji su veoma važan partner u projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, bilo da su uključeni kao punopravni, pridruženi ili neformalni partneri. Dakle, treba da bude uspostavljena čvrsta saradnja između crnogorskih ustanova visokog obrazovanja i lokalnih nadležnih organa za obrazovanje, a lokalni nadležni organi za obrazovanje treba da budu formalno ili neformalno uključeni u sprovođenje projekata, jer aktivno učešće ovih ustanova predstavlja neophodan preduslov za ostvarivanje rezultata projekata, u isto vrijeme proširujući obim uticaja projektnih rezultata na različitim nivoima i čineći ove rezultate održivim, djelotvornim i relevantnim za crnogorski sistem visokog obrazovanja kroz niz novousvojenih zakona i strategija koje proističu iz sprovođenja projekata u oblasti izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju. Ovo je naročito važno za održivost rezultata projekata i njihov dalji uticaj.

Iako su svi navedeni elementi pozitivni, to ne znači da ovi projekti nisu naišli na brojne prepreke na putu ka sprovođenju.

Počevši od lokalnog nivoa, ovo je značilo “mobilizaciju” timova na ustanovama visokog obrazovanja, mlađih i starijih generacija profesora, koji su ponekad/često pokazivali nesprijetnost i neku vrstu otpora prema bilo kakvim promjenama koje su proizašle

iz projekata. Znanje engleskog jezika je često predstavljalo prepreku, naročito kada je u pitanju starija generacija profesora, što se moglo primijetiti u projektu CABUFAL. Ponekad je i nedovoljno poznavanje pravila Evropske unije izazivalo nerazumijevanje, kao i nedostatak volje da se aktivno učestvuje, kao i uči u nekim zrelijim godinama životnog doba. Koordinacija tako velikog broja raznih partnera pokazala se veoma izazovnom, kao što je to slučaj sa projektom PH-ELIM, jer se nisu podrazumijevale i zahtijevale samo dobre vještine po pitanju menadžmenta, već i dobre pregovaračke i komunikacione vještine, dovoljno strpljenja da se rukovodi svim partnerima, objasni važna uloga neakademske partnere kako bi se konačno dostigla posvećenost cijelog tima, kao i potpuna uključenost svih partnera, a da ne zaboravimo i administrativni dio koji se odnosi na koordinaciju. Nije bilo lako uključiti sve neakademske partnere, jer se većina njih po prvi put susrela sa učešćem u projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju. Kupovina opreme, naročito one specifične, takođe je bila veoma izazovan zadatak, usled nedostatka ponuđača, poteškoća u nabavljanju opreme i sl., kao što je to slučaj sa projektom BUGI. U određenim projektima nije bilo pripreme niti prethodnog dogovaranja prije ulaska u partnerstvo. Često je nedovoljan nivo spremnosti od strane svih partnerskih zemalja, ili nedostatak komunikacije o određenim pojedinostima u okviru projekta uzrokovao neuspješno sprovođenje ili, u nekim slučajevima, različit način sprovođenja nego što je to prvobitno predviđeno. Ovo se može primijetiti u projektima MASTIS, BUGI i CULTURWB. Stoga, najvažnija stečena iskustva iz učešća u takvim projektima su ta da je potrebno unaprijed i detaljno pročitati projektnu aplikaciju, i ne ulaziti u partnerstvo ukoliko, usled nedostatka vremena, prethodno nije razmotrena detaljna analiza potreba. Međutim, veoma često, crnogorske ustanove visokog obrazovanja nisu bile u mogućnosti da iz ovakvog razloga odbiju učešće, jer bi to takođe značilo i odbijanje budućih inicijativa sa ovim partnerima. Takvi počeci podsticali su ustanove visokog obrazovanja da ulože dodatne napore kako bi sprovođenje projekata bilo uspješno.

Izmjene u upravljačkim strukturama su u nekim slučajevima negativno uticale na blagovremeno sprovođenje projektnih aktivnosti. U takvoj situaciji su bili projekti PH-ELIM, RE@WBC i HEPMP. Međutim, uprkos tome, sva tri projekta, tj. njihove upravljačke strukture su uložile dodatne napore kako bi uspješno završile sve planirane aktivnosti u predviđenom roku, i kako bi omogućile kontinuitet i uspješno sprovođenje projekata. U tom pogledu, ekspertiza i kontinuitet treba da budu vodeći elementi u projektima, u potpunosti nezavisni od promjena u upravljačkim strukturama, a ova tri projekta su to pokazala na svom primjeru.

Pravila i procedure u regionu Zapadnog Balkana, kada su u pitanju računovodstvo, tenderska procedura, otvaranje bankovnih računa, oslobađanje od plaćanja PDV-a, razlikuju se u zavisnosti od zemlje. Stoga, ova administrativna pitanja nekada zahtijevaju vrijeme, a znajući to unaprijed, moguće je spriječiti administrativne prepreke koje se pojavljuju prije i u toku sprovođenja svake projektne ideje. S druge strane, bilo je to učenje reagovanja u trenutku, koje je bilo od naročite koristi u regionalnim projektima.

Izbor između nacionalnih i regionalnih projekata takođe je bio izazovan zadatak, a često je predstavljao i dilemu, uzrokovanu činjenicom da ustanove visokog obrazovanja

smatraju da se učešćem u regionalnim projektima ostvaruju veće šanse za uspjeh. Međutim, projekti treba da nastanu isključivo kao rezultat potreba.

Akreditacija je svakako jedan od najprisutnijih izazova u projektima razvoja nastavnog programa. Isto važi i za akreditaciju kurseva cjeloživotnog učenja. Ova stavka treba da bude razmatrana na nivou vijeća fakulteta i nadležnih organa ustanova visokog obrazovanja prije prihvatanja sprovođenja projekta, i ovdje je važna uloga Ministarstva prosvjete, nauke, kulture i sporta, kao i Agencije za kontrolu i osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, koju je, u ovakvom slučaju, potrebno konsultovati ukoliko nije uključena kao zvanični partner u projektu. S obzirom da akreditacija nije izazov samo za Crnu Goru, već i za druge zemlje Zapadnog Balkana, potrebno je suočiti se sa ovim izazovom na nivou cijelog regiona.

Umrežavanje univerziteta, preduzeća i organizacija civilnog društva je neophodan korak ka dostizanju punog kapaciteta projektnih rezultata i aktivnosti. Visok nivo kvaliteta u oblasti obrazovanja može biti dostignut kroz kombinaciju i integraciju različitih segmenata, kao što je saradnja između univerziteta i privrede, koja omogućava da naučene lekcije budu dalje razvijane ali i primijenjene u praksi, jer bez prakse, stečeno znanje može biti gotovo neupotrijebljivo. Potrebno je da se nastavi proces ostvarivanja saradnje sa neakademske partnerima, ali i da se isti dodatno unaprijedi, jer iz ovog procesa proizilaze prednosti širokog obima i doprinose djelotvornosti i povećanju vidljivosti, kao i isticanju značaja projektnih rezultata. Jednom uspostavljena saradnja predstavlja čvrstu osnovu za ostvarivanje buduće saradnje, a akademski i neakademski partneri, zahvaljujući prethodno stečenom iskustvu i efikasnoj saradnji, osposobljeni su da postignu djelotvornije rezultate u raznim budućim projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju i drugim inicijativama.

Modernizacija visokog obrazovanja i usklađivanje sa evropskim standardima u različitim oblastima su i dalje relevantni, a tako treba da ostane i u narednom periodu. Kako bi se dostigao bolji uticaj, sve potencijalne sinergije između raznih projekata i inicijativa na lokalnom nivou treba da budu ostvarene. Kao što je to i poznato, rezultati sinergije doprinose većoj djelotvornosti projekata, sinergija na direktan način doprinosi umrežavanju sličnih projekata i projektnih ciljeva, a sprovodi se u cilju ostvarivanja višestrukih prednosti i povećanja djelotvornosti i održivosti projektnih rezultata.

Uloga lokalnih nadležnih organa je od izuzetnog značaja. Izmjene u strukturi lokalnih nadležnih organa takođe mogu uzrokovati promjene u procesu sprovođenja projekta. Međutim, neophodno je osigurati kontinuitet, a uloga lokalnih nadležnih organa treba da bude proaktivna.

Svi pomenuti projekti su relevantni za crnogorski sistem visokog obrazovanja, jer se odnose na temu inkluzije ranjivih grupa, digitalizaciju i razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, razvoj preduzetničkih vještina, prelazak studenata sa invaliditetom sa univerziteta na tržište rada; tj. odnose se na uvođenje raznih studijskih programa koji su relevantni za potrebe tržišta rada i sl. Crnogorske ustanove visokog obrazovanja su osnažile svoje kapacitete i infrastrukturu, naročito kapacitete obrazovanja koji se zasnivaju na praktičnom obrazovanju, a koji su apsolutno neophodni za stvaranje

prilika da se omogući visoko kvalitetno praktično znanje u relevantnim oblastima i neophodan su korak za razvoj buduće profesionalne karijere studenata, doprinoseći na najbolji mogući način ispunjenju Zakona o visokom obrazovanju, Član 81 (25% praktične nastave). Ovi projekti su omogućili studentima da steknu uvid u raznovrsnost novih metoda i praksi u visokom obrazovanju. Infrastruktura ustanova visokog obrazovanja je takođe modernizovana, svakog dana sve više se približavajući evropskim standardima, i sve spremnija za buduće istraživačke projekte. Učešće male zemlje kao što je Crna Gora u projektima sa velikim konzorcijumom značilo je učešće u nekim malo većim poduhvatima u kojim ne bi mogla da učestvuje sama, a na ovaj način je postepeno postajala spremnija za buduće projekte i veću vidljivost na međunarodnom nivou.

Bilo da se radi o novom razvijenom studijskom programu ili modernizaciji postojećeg nastavnog programa, proces nastave i učenja se danas odvija na isti način kao na partnerskim ustanovama visokog obrazovanja Evropske unije, pod istim savremenim uslovima i sa istom savremenom opremom i savremenim metodologijama u nastavi i učenju. Dugoročni uticaj projektnih rezultata i ishoda dostignut je kroz akreditaciju raznih unaprijeđenih, ali i potpuno novih studijskih programa. Sve prethodno navedeno na kraju je doprinijelo dostizanju većeg kvaliteta obrazovanja, ali i istraživanja u Crnoj Gori. Učešće Crne Gore u projektima izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju doprinijelo je kreiranju društva koje će se sastojati od visoko kvalifikovanog osoblja u različitim oblastima, na taj način dostižući uticaj širokog obima na nivou crnogorskog društva. Visoko kvalifikovano osoblje, odnosno stručnjaci iz različitih oblasti/diplomirani studenti biće osposobljeni da uvedu savremene prakse u radu i povećaju mogućnosti zapošljavanja na lokalnom, ali i na međunarodnom tržištu rada. Crnogorsko tržište rada će imati na raspolaganju kvalitetne ljudske resurse, tj. diplomirane studente koji su osposobljeni da ispunjavaju radne zadatke na efikasniji i djelotvorniji način. Cjelokupno crnogorsko društvo će stoga imati na raspolaganju visoko kvalifikovane stručnjake koji će biti u mogućnosti da idu u korak sa savremenim trendovima u relevantnim oblastima.

Sada neopipljivi efekti projekata svakako će biti primjetni u budućnosti, vidljivi i prepoznati u novim budućim inicijativama - veća vidljivost i konkurentnost ustanova visokog obrazovanja iz Crne Gore i spremnost istih za učešće u drugim istraživačkim projektima. Statistika koja se odnosi na crnogorsko učešće nakon realizacije ove generacije projekata samo potvrđuje navedeno.

Crna Gora, mala zemlja, koja stoga ima i mali obrazovni sistem, ne može sebi da priušti luksuz kao što je nedostatak saradnje na lokalnom nivou, a zahvaljujući ovim projektima, saradnja na lokalnom nivou je osnažena, ali i saradnja na regionalnom nivou, kao i saradnja sa partnerima iz Evropske unije. Svi ovi elementi kreiraju lanac, a svaki dio tog lanca je nezamjenjiv za sveobuhvatnu reformu visokog obrazovanja i poboljšanje kvaliteta u cjelini. Uticaj koji je dostignut na akademskom nivou, a ogleda se u poboljšanim nastavnim metodologijama, indirektno se reflektuje na studente koji nisu direktno uključeni u sprovođenje projekata, ali su svakako direktni korisnici svakog projekta koji je usmjeren na razvoj nastavnog programa, ali i drugih projekata koji su prouzrokovali pozitivne promjene na nivou sistema.

Poslednje, ali ne i najmanje važno, podrazumijeva se da se internacionalizacija prožima kroz sve ove projekte, kao i da je prisutna u svim segmentima projekata.

Zašto sve ovo ne bi bilo izvodljivo i ostvarivo bez partnera iz Evropske unije? Odgovor je sasvim jednostavan. S obzirom da je u pitanju mala zemlja, Crna Gora ima svoje prednosti/mane. Greške moraju biti svedene na minimum, jer u ovakvim malim sistemima, čak i male greške, koje bi neopaženo prošle u nekim velikim sistemima, itekako su vidljive u Crnoj Gori. Ovde se možemo poslužiti prethodnim stečenim iskustvom. Imajući priliku da bude dio velikog konzorcijuma, Crna Gora se približila "svijetu". Imajući priliku da rukovodi velikim konzorcijumima, Crna Gora je postala dio tog "svijeta" koji joj je omogućio da učestvuje u nekim većim poduhvatima, izgradi svoj imidž u međunarodnom okruženju, na taj način postajući vidljivija i konkurentnija u Evropi i svijetu, ali i spremnija za učešće u drugim inicijativama u budućnosti.