



# UNIVERZITET MEDITERAN

## STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE

### 2021-2026



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

**Br. projekta: 609675-EPP-1-2019-1-ME-EPPKA2-CBHE-SP**

"Podrška Evropske komisije za sastavljanje i izdavanje ove publikacije ne odnosi se na odobravanje sadržaja kojima se izražavaju samo stavovi autora, stoga se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koju upotrebu informacija sadržanih u njima."

Januar 2021.

## Sadržaj

1. UVOD .....	3
2. POLAZIŠTE ZA INTERNACIONALIZACIJU .....	5
3. PREGLED PROŠLIH POSTIGNUĆA INTERNACIONALIZACIJE .....	7
3.1 Internacionalizacija.....	7
3.2 Strani studenti i mobilnost dolaznih studenata .....	8
3.3 Mobilnost osoblja.....	9
3.4 Područje nauke i istraživanja i uključivanje u evropske projekte .....	9
3.5 Internacionalizacija istraživanja .....	11
4. SVOT ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE UM .....	14
5. MISIJA, VRIJEDNOSTI I VIZIJA .....	16
5.1 Misija .....	16
5.2 Vrijednosti .....	16
5.3 Vizija .....	16
6. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UM .....	18
6.1. Oblast 1: Međunarodne mobilnosti za studente i osoblje.....	19
6.2 Oblast 2: Internacionalizacija studijskih i nastavnih aktivnosti.....	22
6.3 Oblast 3: Međunarodna istraživačka saradnja i istraživanje.....	23
6.4 Oblast 4: Proširenje međunarodne perspektive .....	26
7. PRIMJENA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE .....	27
7.1. Reorganizacija radi bolje primjene strategije internacionalizacije .....	27
7.1.1. Integracija - donošenje odluka .....	27
7.1.2. integracija - istraživački centri.....	28
7.2 Finansiranje aktivnosti u okviru strategije internacionalizacije .....	30
7.3 Praćenje primjene međunarodne strategije .....	30

## 1. UVOD

U periodu od 2006. godine Univerzitet Mediteran (UM) učvrstio je svoju poziciju kao jedan od četiri akreditovana univerziteta (jedan državni i tri privatna) u Crnoj Gori. Smješten u glavnom gradu Crne Gore, Podgorici, UM je prvi privatni univerzitet u Crnoj Gori. Njegov prvi fakultet, Fakultet za turizam – Montenegro Tourism School, osnovan je 2004. godine, a sa osnivanjem i drugih fakulteta univerzitet je stekao uslove da se akredituje i počne sa radom 2006. godine. Trenutno se sastoji od šest fakulteta specijalizovanih za: ekonomiju i biznis, strane jezike, pravo, informacione tehnologije, vizuelne umjetnosti i turizam.

Univerzitet Mediteran nudi programe na sva tri nivoa studija - osnovnim (6), magistarskim (12) i doktorskim (3). Svi programi su formalno akreditovani od strane nacionalne institucije. Univerzitet je u akademskim godinama 2017-2019 prosječno upisao 1.300 studenata.

Kao i kod ostalih visokoškolskih ustanova u Crnoj Gori, Univerzitet Mediteran se suočava sa spoljnim okruženjem koje se brzo mijenja. To uključuje značajne izmjene zakona o visokom obrazovanju, novu nacionalnu Agenciju za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja i zahtjev da se 25% radnog / praktičnog iskustva uvrsti u kurikulum kada se novi programi akredituju po obrazovnom modelu 3 + 2. U relativno snažno konkurentnom prostoru visokog obrazovanja, s obzirom na broj stanovnika u zemlji, UM namjerava da poveća broj studenata i nastavi dinamičniji razvoj, posebno u području istraživanja i internacionalizacije.

Internationalizacija predstavlja jedno od ključnih područja za poboljšanje. UM teži većoj međunarodnoj vidljivosti. Pripremili smo Strategiju internacionalizacije kao dokument sa smjernicama za postizanje međunarodne otvorenosti i izvrsnosti UM. Strategija je usredsređena na sljedeće oblasti: međunarodnu mobilnost; visoko obrazovanje i naučna istraživanja; otvorenost institucije prema međunarodnom okruženju; visokokvalitetnu međunarodnu saradnju u naučnom istraživanju i razvoju; promociju interkulturnih kompetencija.

Članovi radnog tima projekta pod nazivom „Podsticanje internacionalizacije na crnogorskim visokoškolskim ustanovama kroz efikasno strateško planiranje (IESP) 2“, finansiranog kroz Erasmus + program izgradnje kapaciteta u visokom obrazovanju, učestvovali su u izradi Strategije internacionalizacije. Partnerske Institucije EU u projektu — Univerzitet u Ljubljani (Slovenija), Univerzitet Kadiz (Španija) i Univerzitet Azurne obale u Nici (Francuska), više puta su organizovali obuke iz oblasti strateškog upravljanja i internacionalizacije za akademsku zajednicu na UM, i pružili su značajan doprinos razvoju Strategije internacionalizacije davanjem konstruktivnih sugestija. Pored članovi radnog tima, šira akademska zajednica UM bila je uključena u izradu Strategije internacionalizacije preko prodekana / koordinatora za međunarodnu saradnju organizacionih jedinica UM i predstavnika Studentskog parlamenta, dajući konkretne sugestije za unapređenje ovog dokumenta.

Strategija internacionalizacije 2021 – 2026, kao dokument koji predstavlja akademsku agendu i strateški okvir za povećanje međunarodne vidljivosti i prepoznatljivosti, predstavlja osnovu za usmjerenje aktivnosti internacionalizacije za period 2021 – 2026 godine. Uvjereni smo da planirana strategija i njeno sprovođenje predstavljaju pravi razvojni put ka izvrsnosti i snažnoj međunarodnoj reputaciji UM. Međutim, saradnja i povjerenje, a posebno uvjerenje da smo zajedno sposobni da uspijemo, biće od suštinskog značaja za postizanje gore navedenih ciljeva.

## 2. POLAZIŠTE ZA INTERNACIONALIZACIJU

Zašto orijentacija Univerziteta Mediteran na internacionalizaciju?

Spoljno okruženje je najvažniji faktor za svaku obrazovnu i istraživačku instituciju. U današnjem dobu globalnog znanja i tehnologije, umreženost i globalna svijest sve se više smatraju glavnim i potrebnim aktivom. S obzirom na to da trenutno tržište rada od diplomaca zahtijeva da imaju znanja stranih jezika i interkulturalne vještine kako bi mogli da komuniciraju u globalnom okruženju, institucije pridaju sve veći značaj internacionalizaciji, što je opredjeljenje i UM. Davanje sve veće važnosti internacionalizaciji je odgovor na globalizacija koja ima velike implikacije na sektor visokog obrazovanja, posebno na fizičku i virtuelnu mobilnost studenata i profesora, širenje informacija i znanje i dijeljenju politika i praksi.

Jedan od glavnih ciljeva internacionalizovanog UM je pružanje najrelevantnijeg obrazovanja studentima, koji će sutra biti građani, preduzetnici, umjetnici i naučnici. To je ulaganje u budućnost. Internacionalizacija nije sama sebi cilj, već pokretač promjena i poboljšanja – ona bi trebalo da pomogne u stvaranju vještina potrebnih u 21. vijeku, da podstakne inovacije i stvori alternative, istovremeno podstičući otvaranje novih radnih mjesta.

Internationalizacija će biti dvosmjerna ulica. Studentima može pomoći da postignu svoje ciljeve, da steknu kvalitetno obrazovanje i da se bave istraživanjem. Ona daje studentima priliku za iskustveno učenje u „stvarnom svijetu, u stvarnom vremenu“ u oblastima koje se ne mogu jednostavno naučiti. UM, s druge strane, može steći širu reputaciju, kao i uporište u međunarodnoj zajednici visokog obrazovanja i osposobiti se da pruži odgovore na izazove povezane sa globalizacijom.

Sažeto rečeno, pet glavnih razloga za internacionalizaciju UM su:

- Poboljšanje pripremljenosti studenata,
- Internacionalizacija nastavnih planova i programa,
- Poboljšanje međunarodnog profila UM,
- Jačanje istraživanja i stvaranje upotrebnog znanja i
- Diversifikacija programa i osoblja.

Opšti je konsenzus da internacionalizacija može, kada je dio šire strategije, ponuditi studentima, fakultetima i instituciji dragocjene benefite. Može podstaknuti strateško razmišljanje koje vodi ka inovacijama, ponuditi prednosti u modernizaciji nastave, podstaći saradnju studenata i fakulteta i podstaći nove pristupe vrednovanja studiranja. Uvođenjem internacionalizacije u kulturu visokog obrazovanja, studenti i nastavnici mogu steći veću svijest o globalnim problemima i načinu na koji obrazovni sistemi funkcionišu u svim

zemljama, kulturama i jezicima. Istraživanje je danas inherentno internacionalizovano kroz saradnju i partnerstvo među timovima, a većina naučnih projekata više ne može ostati vezana za nacionalne granice.

Internationalizacija sa sobom nosi brojne izazove za status quo. Ona uvodi alternativne načine razmišljanja, dovodi u pitanje obrazovni model i utiče na upravljanje i način rada. Takođe, otvara neočekivana pitanja i donosi vjerovatne koristi. Sve ovo ima različit uticaj, značenje i značaj za institucije u zemljama različitog stepena društvenog ili političkog razvoja. Ključni problemi internacionalizacije uključuju načine da se održi i poboljša kvalitet studiranja i obezbijedi kredibilitet vjerodostojnosti u globalnom svijetu.

Takođe, važan faktor za orijentaciju ka internacionalizaciji je činjenica da se UM suočava sa unutrašnjom konkurencijom koja smanjuje broj studenata. Budući rast Univerziteta moguć je realizacijom postavljene međunarodne strategije.

### 3. PREGLED PROŠLIH POSTIGNUĆA INTERNACIONALIZACIJE

#### 3.1 Internacionalizacija

Međunarodna strategija UM čvrsto je utemeljena u želji da on bude prepoznat u evropskom prostoru visokog obrazovanja i istraživanja. Međutim, UM nastoji da proširi svoje veze na zemlje izvan tog područja i uspostavi odnose sa institucijama u Turskoj, Kini, a takođe i da ima istaknuto mjesto u međunarodnim projektima. Univerzitet sada ima 30 potpisanih bilateralnih međunarodnih sporazuma. Aktuelna strategija internacionalizacije za period 2018–2022 kao glavni cilj je postavila „izgradnju većih partnerskih mreža kroz saradnju sa više univerziteta sa šangajske rang liste, ali i sa univerzitetima iz regiona“. U ovom dokumentu ambicije i ciljevi se proširuju u odnosu na prethodnu strategiju.

Između ostalog, do sada je orijentacija bila na obrazovanju, dok daleko manje na istraživanju. Takođe mobilnost, i dolazna i odlazna, bila je manje nego zadovoljavajuća. Samo se jedan master program nudio na engleskom jeziku i mnogim uspostavljenim sporazumima o saradnji sa drugim univerzitetima nedostaje konkretnih aktivnosti. U ovom dokumentu, ciljevi postavljeni za internacionalizaciju u narednim godinama osmišljeni su tako da se ta pozicija značajno mijenja.

To je izazov koji uključuje unapređenje menadžmenta internacionalizacije i resursa. Ambicija UM je da naglasi važnost koja je stavljena na uspostavljanje jasnog i posvećenog fokusa internacionalizaciji, a to se može vidjeti u razvoju uloge prorektora za međunarodnu saradnju. Stvaranje tima od troje ljudi koji će upravljati različitim praktičnim aspektima internacionalizacije dio je šireg odgovora ljudskih resursa na izazov. Pored toga, prodekani ispunjavaju ulogu veze između kancelarije fakulteta za internacionalizaciju i kancelarije za internacionalizaciju na nivou UM.

Uočljivo je da je tokom poslednjih godina Univerzitet uložio značajne napore u unapređenje mobilnosti studenata i osoblja - i odlazne i dolazne. Postoje dokazi da više studenata koristi mogućnosti studiranja van Crne Gore; ali interesovanje različitih fakulteta je promenljivo i ostaje potreba za promocijom blagodat takvog iskustva na efikasniji način. Jedan od načina za postizanje veće uključenosti studenata u koncept mobilnosti može doći od podrške Studentskog parlamenta u razvoju veza sa organizacijama istog profila van zemlje. UM planira da poveća broj mobilnosti. Ovo bi trebalo da uključuje bolju ravnotežu između dolaznog i odlaznog osoblja i studenata i da bude zasnovano na realnim ciljevima.

Međunarodna saradnja se vidi kao „posebna prednost Univerziteta Mediteran“. Širom univerziteta postoji stvarna želja da se nadogradi trenutni zamah. Na primjer, razvoj dvostruke / zajedničke diplome sa spoljnim partnerom u Mađarskoj nudi model za budući rast, a planirana akreditacija programa za izvođenje na engleskom jeziku pružila bi značajan potencijal za poboljšanje zapošljavanja studenata. Na strateškom nivou ambicija Univerziteta da osnuje Američki koledž može se smatrati načinom razvoja

internacionalizacije kod kuće. Trenutna međunarodna strategija je donekle podržavala ovaj razvoj. Međutim, ovo je pogodan trenutak za osvježavanje te strategije i osiguravanje da osnovne ambicije i povezani ciljevi budu vidljiviji kako iznutra tako i spolja.

### 3.2 Strani studenti i mobilnost dolaznih studenata

Tokom posljednjih godina Univerzitet je uložio značajne napore u unapređenje mobilnosti studenata i osoblja - kako odlazne tako i dolazne. Tabela 1, tabela 2 i tabela 3 rezimiraju podatke o mobilnosti. Podaci iz akademskih godina 2017/2018 - 2019/2020 navode na zaključak da nivo odlaznih aktivnosti studenata nije na zadovoljavajućem nivou.

*Tabela 1: Broj upisanih stranih studenata*

Studenti	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Ukupno
Prvi ciklus - BSc	4	5	3	12
Drugi ciklus – MSc	1	2	2	5
Ukupno	5	7	5	17

*Tabela 2: Dolazna studentska mobilnost po akademskoj godini i programu.*

Program	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Ukupno
Erasmus +	20	22	25	67
Ostali programi	3	5	5	13
Ukupno	23	27	30	80

*Tabela 3: Odlazna mobilnost studenata UM na nivou jedne akademske godine i programa*

Program	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Ukupno
Erasmus +	14	18	20	54
Ostali programi	10	12	8	30
Ukupno	24	30	28	74



### 3.3 Mobilnost osoblja

Podaci iz akademskih godina 2017/2018 - 2019/2020 navode na zaključak da nivo odlaznih aktivnosti u vezi sa mobilnošću osoblja nije na zadovoljavajućem nivou. Tabele 4 i 5 prikazuju te podatke.

*Table 4: Dolazna mobilnost osoblja po akademskoj godini i programu.*

Programe	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Ukupno
Erasmus +	5	4	8	17
Ostali programi	3	4	3	10
Ukupno	8	8	11	27

*Table 5: Odlazna mobilnost osoblja UM po akademskoj godini i programu.*

Programe	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Ukupno
Erasmus +	5	9	11	25
CEEPUS	1			1
Ostali programi	1			1
Ukupno	7	9	11	27

### 3.4 Područje nauke i istraživanja i uključivanje u evropske projekte

Analizom podataka u vezi sa učešćem u međunarodnim projektima može se zaključiti da je broj projekata koje su realizovali fakulteti, kao i kvalitet projekata i partnerstava na zadovoljavajućem nivou, ali veći dio projekta zapravo se odnosi na obrazovne, a ne istraživačke aktivnosti (uglavnom Tempus i Erasmus plus projekti)

UM je uspostavio kontakte sa drugim univerzitetima na osnovu međusobno usaglašenih i potpisanih sporazuma, koji pokrivaju sljedeće oblike saradnje: razmjenu nastavnika i studenata, zajedničke istraživačke projekte, učešće na seminarima i drugim akademskim skupovima, programe stručnog usavršavanja i ostale aktivnosti. Sljedeća lista prikazuje naziv institucije i državu institucije sa kojima je uspostavljena saradnja (Tabela 6):

Tabela 6: Saradnja UM sa obrazovnim institucijama

1	Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
2	IFAM Business School, Pariz, Francuska
3	Univerzitet u Beogradu, Filološki fakultet, Beograd, Srbija
4	Univerzitet u Banjoj Luci, Banja Luka, Bosna i Hercegovina
5	Akademija za diplomatiju i bezbednost, Beograd, Srbija
6	Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija
7	Università degli studi di Bologna, Uniadriatic Executive Secretariat, Bologna, Italia
8	Univerzitet „Džemal Bijedić“, Mostar, Bosna i Hercegovina
9	Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija
10	Univerzitet u Nišu, Niš, Srbija
11	West Coast University (WCU), Panama City, Republic of Panama
12	Università degli studi di Bari, Bari, Italija
13	Univerzitet „Goce Delčev“, Štip, Makedonija
14	Univerza v Ljubljani, Ljubljana, Slovenija
15	Megatrend Univerzitet, Beograd, Srbija
16	University of Debrecen, Debrecen, Hungary
17	Ruski državni humanitarni univerzitet, Moskva, Rusija
18	Moskovski državni univerzitet primijenjenih umjetnosti „S. Stroganov“, Moskva, Rusija
19	M.A.I. – Moscow Aviation Institute, Moscow, Russia
20	International Independent University of Environmental and Political Science, Moscow, Russia
21	EPOKA University, Tirana, Albania
22	Trakya University, Edirne, Turkey ALUm – Adriatic Linked Universities, Casamassima, Italia
23	Istanbul Aydin University, Istanbul, Turkey
24	Siena Art Institute, Siena, Italia
25	Centar for surface and vacuum research (NICPV), Moscow, Russia
26	Federal State Research and Design Institute of Rare Metal Industry „Giredmet“, Moscow, Russia
27	EMUNI University, Portorož, Slovenija
28	Diplomatic Academy of Ukraine, Kiev, Ukraine
29	Hellenic American University, Manchester, USA
30	HISPAN - Instituto Superior de Estudios Hispánicos, Esapagna
31	C.U.A.M. – Consorzio Universitario Africa a Mediterraneo, Benevento, Italia
32	ALUm – Adriatic Linked Universities, Casamassima, Italia
33	Istanbul Aydin University, Istanbul, Turkey
34	Siena Art Institute, Siena, Italia
35	Univerzitet u Galatiju, Rumunija
36	University of West Attica, Atina, Grčka
37	Univerzitet u Ploku, Poljska
38	Univerzitet Malardalen, Švedska

Od 2017. do 2020. godine UM poboljšava svoje učešće u međunarodno finansiranim projektima, uglavnom u obrazovnim i razvojnim/strukturnim. Tokom ovog perioda, prosječan broj aktivnih međunarodnih projekata bio je 5. Vrijednost ugovora bila je u prosjeku godišnje 300 hiljada evra.

UM je učestvovao u programima: Erasmus +, Tempus, Erasmus Mundus, Euroweb, Ceepus itd.

### 3.5 Internacionalizacija istraživanja

Posljednjih godina UM je uspostavio stimulativan mehanizam za podsticanje publikacija u poznatim časopisima, posebno časopisima indeksiranim u bazama podataka SCI / SCIE / SSCI / AHCI. Tokom posljednje četiri godine ovi mehanizmi su se neprestano poboljšavali, uglavnom proširivanjem i unapređivanjem pravila dodjele, što je rezultiralo značajnim brojem publikacija godišnje, posebno imajući u vidu broj redovnog akademskog osoblja na UM. Paralelno, u drugoj polovini 2016. godine Savjet za visoko obrazovanje Crne Gore usvojio je Kriterijume za unapređenje u akademska zvanja, koji su donekle izmijenjeni 2019. godine. U obje verzije, minimalni kriterijumi za izbor u akademsko zvanje definisani su u pogledu broja radova ili broja bodova postignutih u kategoriji časopisa SCI / SCIE / SSCI / AHCI.

Može se primijetiti da su neke jedinice na UM mnogo aktivnije u ovim aktivnostima od drugih, što je često posljedica specifičnosti istraživanih oblasti.

Prosječan broj objavljenih radova UM-a od 2017. do 2020. iznosio je 30. Međutim, vrlo mali broj profesora je objavio radove u časopisima SCI / SCIE / SSCI / AHCI.

Najintenzivnije istraživačke aktivnosti rađene su kroz istraživačke projekte kojih je u poslednje vrijeme bilo vrlo malo. Naime, nedostatak kontinuiranog finansiranja istraživanja identifikovan je kao jedna od glavnih prepreka i nedostataka koji utiču na naučne performanse, što je rezultiralo blagim padom publikacija tokom perioda posmatranja. Ono što je posebno značajno je da su realizovani brojni projekti sa partnerskim institucijama koji su imali i značajan istraživački dio iako su dominantno bili usmjereni na izgradnju kapaciteta. Sljedeća lista prikazuje značajne međunarodne projekte u zadnjih 10 godina (Tabela 7):

Tabela 7. Najznačajniji međunarodni projekti zadnjih 10 godina

Program ili inicijativa	Organizacija	Naziv projekta
TEMPUS IV	University of Debrecen (Hungary)	Development of Business Training in Montenegro
TEMPUS IV	University of Kragujevac (Serbia)	Enhancing the quality of distance learning at Western Balkan higher education institutions (DL@WEB)

TEMPUS IV	University of Macedonia (Greece)	Support and Inclusion of students with disabilities at higher education institutions in Montenegro (SINC@HE)
TEMPUS IV	University of Maribor (Slovenia)	Enhancement of cyber security of Montenegro (ECESM)
TEMPUS IV	University of Montenegro (Montenegro)	Development of learning outcomes approach – a way to a better comparability, recognition and employability at the labour market (DEVCORE)
TEMPUS IV	University of Basilicata (Italy)	Blending academic and entrepreneurial knowledge in technology enhanced learning (BAEKTEL)
Erasmus Mundus Action 2	Malardalen University (Sweden)	European research and educational collaboration with Western Balkan (EUROWEB)
Erasmus Mundus Action 2	Malardalen University (Sweden)	European research and educational collaboration with Western Balkan (EUROWEB+)
Erasmus Mundus Action 2	Universita Politecnica delle Marche (Italy)	Structured University mobility between the Balkans and Europe for the Adriatic-Ionian Macro-region (SUNBEAM)
MED	Reggione Piemonte (Italy)	Harmonizing open data in the Mediterranean through better access and reuse of public sector information (HOMER)
FP7	Dublin City University (Ireland)	Enhanced Governed Learning (EAGLE)
Erasmus+	University Lyon 2 (France)	Establishing Modern Master-level Studies in Information Systems (MASTIS)
Erasmus + CB	University of Donja Gorica	Enhancement of study programs in Public Health Law, Health Management, Health Economics and Health Informatics in Montenegro (PH-ELIM)
Erasmus+	TECNOLOGIKO EKPAIDEFTIKO IDRYMA STEREAS	Electrical Energy Markets and Engineering Education (ELEMEND)

Erasmus+ CBHE	The University of Montenegro	Fostering Internationalization at Montenegrin HEIs through Efficient Strategic Planning (IESP). Signed in 2019.
Erasmus+ CBHE	Polytechnic University of Tirana (PUT)	Higher education-enterprise platform for fostering, modernization and sustainable growth in natural stone industry in Western Balkans (BKSTONE). Signed in 2019.
Erasmus+ CBHE	The University of Montenegro	Reforming Foreign Languages in Academia in Montenegro - ReFLAME
Erasmus+ Sport programme	Universita degli studi di Trento	Campus Coaches (CACAO) Applied for in 2019, rejected.

## 4. SVOT ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE UM

Sproveli smo opsežnu analizu spoljnog i unutrašnjeg okruženja u kojem Univerzitet djeluje. Izvršen je pregled snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji Univerziteta (SWOT). Iako data lista nije iscrpna, ona pruža koristan kontekst za razvoj okvira za strateško planiranje.

SVOT analiza internacionalizacije na UM dizajnirana je na osnovu prethodne SWOT analize UM urađene za Strategiju UM 2018-2022 koja je uključivala akademsko osoblje, administraciju, studente i poslovni sektor; pregleda trenutnog stanja internacionalizacije na UM i benčmarking UM sa Univerzitetom u Ljubljani kroz Erasmus + IESP projekat.

Ključni SWOT elementi su identifikovani u nastavku.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>– Veoma pozitivna organizaciona kultura (fleksibilna, prilagodljiva).</li><li>– Spremnost za odgovor na veće promjene.</li><li>– Primijenjen je Bolonjski proces.</li><li>– Iskustvo u saradnji sa univerzitetima iz inostranstva.</li><li>– Studijski programi zasnovani na međunarodnim standardima.</li><li>– Značajan rast UM.</li><li>– Institucionalna posvećenost jačanju procesa internacionalizacije.</li><li>– Značajan broj uspostavljenih bilateralnih veza sa univerzitetima u regionu i EU.</li><li>– Iskustvo u procesu mobilnosti osoblja i studenata.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nedostatak odgovarajućeg budžeta za internacionalizaciju.</li><li>– Nedostatak akreditovanih studijskih programa na svim nivoima i ljetnjih škola na engleskom jeziku.</li><li>– Deficit istraživačke kulture.</li><li>– Fokusiranje samo na obrazovanje.</li><li>– Ograničeni resursi za razvoj fakulteta i osoblja.</li><li>– Mali broj kurseva na engleskom jeziku koji se nude za dolazne studente i internacionalizaciju kod kuće</li><li>– Problem međunarodnih jezičkih vještina akademskog osoblja, administrativnog osoblja i studenata.</li><li>– Ograničeni kapaciteti kancelarije za međunarodnu saradnju.</li><li>– Neadekvatan informacioni sistem za</li></ul>

	<p>internacionalizaciju.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neadekvatan sistem podrške za međunarodne studente i istraživače.</li> <li>– Nizak nivo dolazne i odlazne mobilnosti studenata i osoblja.</li> <li>– Neadekvatna vidljivost aktivnosti u pogledu internacionalizacije na Univerzitetu u cjelini.</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Turska, Kina su masovna i otvorena tržišta.</li> <li>– Povećane šanse za međunarodnu saradnju i partnerstva u podršci univerzitetskim inicijativama i programima.</li> <li>– Strateški geografski položaj.</li> <li>– Prijateljsko okruženje u Crnoj Gori za strance.</li> <li>– Pristup glavnim nacionalnim i međunarodnim fondovima koji podržavaju internacionalizaciju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pravna pitanja u vezi sa visokim obrazovanjem.</li> <li>– Institucionalne barijere.</li> <li>– Nedostatak internacionalnog osoblja i osoblja na fakultetima.</li> <li>– Nestabilno spoljno okruženje.</li> <li>– Nestabilan sistem stipendiranja za studente iz inostranstva.</li> <li>– Povećana konkurencija u regionu za pristup sredstvima EU,</li> <li>– Neprimjerena raspodjela nacionalnog i međunarodnog finansiranja.</li> </ul>

SWOT analiza je važna komponenta procesa formiranja strategije internacionalizacije. Analiza spoljnih prilika i prijetnji koristi se prvenstveno za procjenu SWOT matrice, a mi ispitujeemo da li UM može da koristi mogućnosti i minimizira prijetnje. UM ima tendenciju da pređe iz sadašnjeg stanja u poboljšano stanje u internacionalizaciji. Da bi postigao poželjan razvoj, Univerzitet mora proširiti mobilnost, naučne i međunarodne odnose.

## 5. MISIJA, VRIJEDNOSTI I VIZIJA

Izjave o vrijednostima i misiji UM, kao i vizija UM, važna su sredstva pomoću kojih možemo usmjeriti internacionalnu strategiju. UM je od svog osnivanja primjenjivao međunarodne standarde, slobodu govora i kritičko mišljenje. Podsticao je internacionalizaciju kako bi se postigao i održao visok standard obrazovanja i istraživanja.

### 5.1 Misija

Misija UM je da doprinese društvu „obrazovanjem profesionalaca u oblastima društvenih nauka, prava i ekonomije, inženjerstva i tehnologije, umjetnosti primjenom međunarodnih standarda nastave i učenja kako bi se omogućilo povezivanje sa drugim univerzitetima, primjena i transfer znanja “.

### 5.2 Vrijednosti

UM je zasnovan na ljudskim, demokratskim i akademskim vrijednostima koje su proizašle iz ideala otvorenog društva, slobode govora i kritičkog mišljenja. Aktivnosti UM treba da se vode akademskim vrijednostima, principom kolegijalnosti i uticajem studenata koji promovišu kvalitet.

U ispunjavanju svojih ciljeva, UM ima sljedeće vrijednosti:

**Integritet:** Praktikovati iskrenost, slobodu, istinu i integritet u svemu što radimo.

**Izvrsnost:** Voditi se zajedničkom ideologijom izvrsnosti u cilju unapređenja reputacije UM-a kao izvanredne institucije.

**Raznolikost:** Da bi se prepoznalo da različitost i izvrsnost idu ruku pod ruku, jačajući tako nastavu, školarinu i usluge, kao i sposobnost dobrodošlice, poštovanja i interakcije sa drugim ljudima.

**Odgovornost:** biti posvećeni lojalnosti i dobroj volji naših bivših studenata i prijatelja.

**Poštovanje:** Postupati jedni prema drugima uljudno, dostojanstveno i s poštovanjem.

### 5.3 Vizija

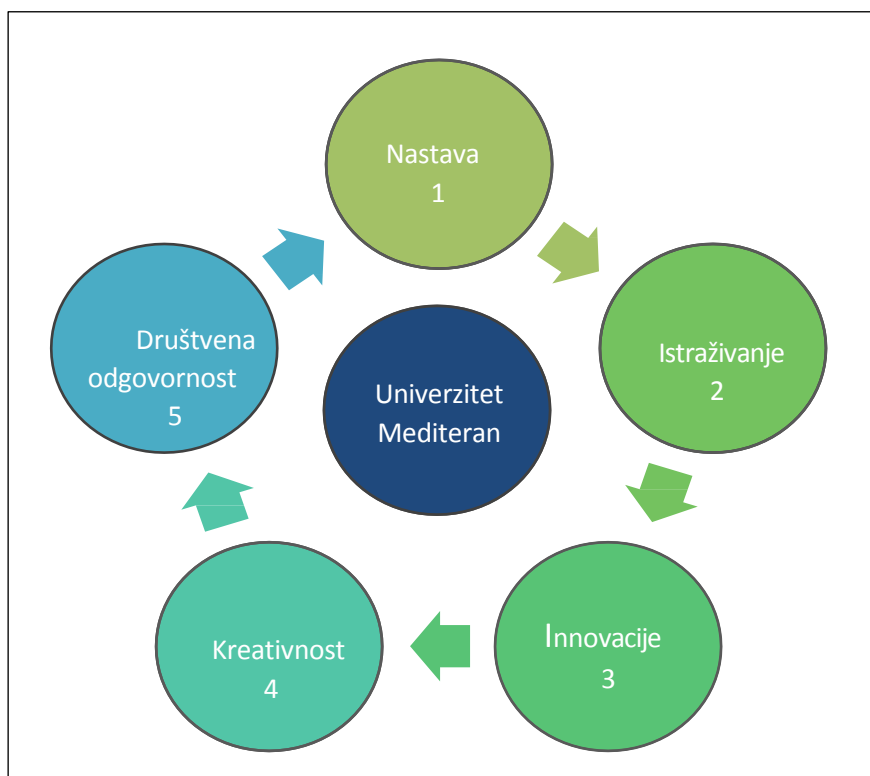
Vizija UM usmjerena je na modernizaciju obrazovanja i podizanje naučnih i istraživačkih standarda, koji idu u korak sa visokoškolskim ustanovama najvišeg ranga u kvalitetu studijskih programa, nastave, naučnog istraživanja i stručnog rada. Cilj internacionalizacije je jačanje međunarodne razmjene u nastavi, istraživanju i promociji saradnje sa univerzitetima i drugim partnerima. Internacionalizacija će obuhvatiti sve aspekte univerzitetskog života:



istraživanje, nastavu i administraciju. Najvažnija polja saradnje su: ekonomija, informacione tehnologije, pravo, vizuelne umjetnosti, turizam i strani jezici. Pravci djelovanja su: nastava, istraživanje, inovacije, kreativnost i društveni doprinos (ilustracija na slici 1).

Vizija UM je: *Do 2026. godine UM će biti dinamični Univerzitet kreativnosti, istraživanja, saradnje, inovacija i pripreme studenata za profesionalne izazove.*

UM Vizija internacionalizacije: *UM će biti atraktivna institucija koja će postići međunarodno naučno priznanje u evropskom visokom obrazovanju, nudeći konkurentne programe. Postaćé Centar izvrsnosti u širem evro-mediteranskom regionu.*



**Slika 1.** Pravci djelovanja

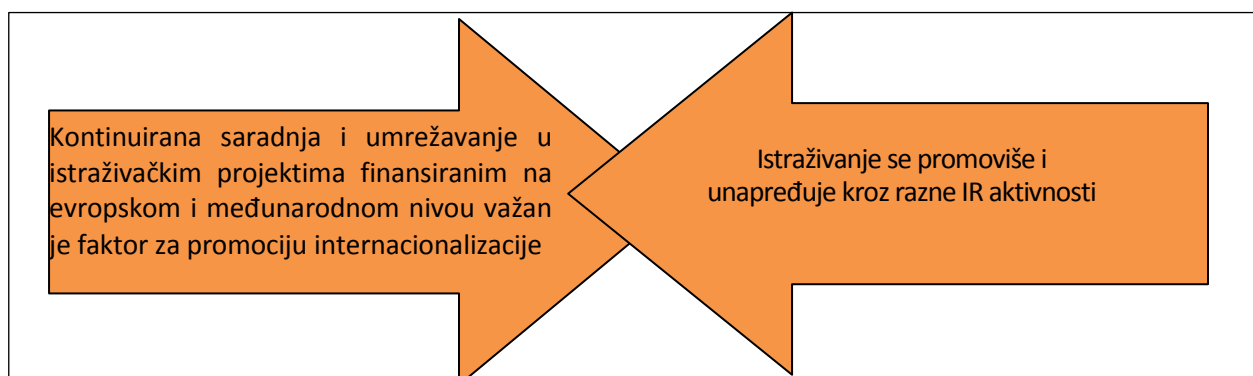
## 6. STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE UM

Strategija internacionalizacije UM usredsređena je na četiri ključne oblasti, pri čemu je težnja da se postigne dugoročni opšti cilj - jačanje međunarodne razmjene u nastavi i istraživanju, kao i promocija saradnje sa univerzitetima i drugim partnerima. Strategija naglašava mobilnost kao ključnu ulogu u osiguravanju visokokvalitetnog sistema visokog obrazovanja i, istovremeno, kao važan pokretač saradnje i razmjene. Teži se ka većoj otvorenosti UM koja bi omogućila uravnoteženiju pokretljivost ili „cirkulaciju mozgova“ unutar EHEA, što bi posledično postalo privlačnije studentima, mladim istraživačima, nastavnicima i drugom osoblju visokog obrazovanja iz evropskih i ne-evropskih zemalja. Takođe, UM će intenzivirati poboljšanje internacionalizacije studijskih i nastavnih aktivnosti, kao i međunarodnu istraživačku saradnju i istraživačke aktivnosti.

Shodno misiji, vrijednostima i viziji, uzimajući u obzir prethodno objašnjene razloge za internacionalizaciju, UM je postavio strateške ciljeve u pogledu internacionalizacije, koji će se prikazati u nastavku. Kako je gore rečeno strategija internacionalizacije je fokusirana na četiri ključne oblasti:

1. Međunarodne mobilnosti za studente, profesore i istraživače;
2. Internacionalizacija studijskih i nastavnih aktivnosti;
3. Međunarodnu saradnju u istraživanju i istraživačke aktivnosti na međunarodnom nivou, i
4. Međunarodna perspektiva UM.

Da bi se postigli planirani ciljevi, UM će biti fokusiran na međusobnu povezanost između promocije istraživanja i internacionalizacije. S jedne strane, kontinuirana saradnja i umrežavanje u istraživačkim projektima finansiranim na evropskom i međunarodnom nivou trebalo bi da budu važan faktor za promociju internacionalizacije. S druge strane, istraživanje treba promovisati i poboljšati kroz razne IR aktivnosti (slika 2).



**Slika 2.** Međusobna povezanost između promocije istraživanja i internacionalizacije

## 6.1. Oblast 1: Međunarodne mobilnosti za studente i osoblje

Promovisanje međunarodne razmjene studenata i nastavnika je od suštinske važnosti u pripremi studenata za međunarodno tržište rada i u prenošenju kosmopolitskog pogleda na svijet svim članovima Univerziteta. S jedne strane, Univerzitet treba da izgradi kulturu otvorenosti za internacionalnu dolaznu mobilnost i goste univerziteta. Mobilnost pomaže u povećanju vrijednosti UM i podstiče razvoj vještina i znanja neophodnih u savremenom radnom okruženju, kao što su interkulturalne kompetencije, interkulturalna svijest, međuljudska saradnja, prilagodljivost, fleksibilnost, vještine rješavanja problema itd. Ostvarivanjem planiranih strateških ciljeva UM će stvoriti podsticajno okruženje za mobilnost studenata i osoblja u narednih pet godina.

### Cilj 1.1. Povećati broj odlaznih studenata i osoblja i ojačati okruženje za podršku poboljšanja kvaliteta međunarodne mobilnosti

UM je posvećen podršci svim studentima Univerziteta i članovima akademskog osoblja koji planiraju da studiraju ili predaju u inostranstvu da bi dobili savjete najvišeg nivoa u akademskim i neakademskim pitanjima (npr. u vezi sa priznavanjem kurseva i ispita položenih u inostranstvu);

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
1.1.1	Osnivanje jezičkog centra za internacionalizaciju pri IRO.	Osnovan jezički centar za internacionalizaciju na nivou UM.	Ograničene mogućnosti za izgradnju kapaciteta i zapošljavanje obučenog osoblja
1.1.2	Redovna promocija odlaznih programa mobilnosti na UM, uz aktivniju ulogu Studentskog parlamenta.	Promotivne aktivnosti organizuju se najmanje dva puta godišnje u svakoj univerzitetskoj jedinici i u Rektoratu od strane IRO i Studentskog parlamenta.	Nedovoljno razumijevanje važnosti internacionalizacije; Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti; Administrativne prepreke.
1.1.3	Regularna aktivnost na povećanju broja odlaznih studenata.	Povećati broj odlaznih mobilnosti studenata najmanje 5% godišnje, na nivou UM.	Nedostatak motivacije studenata. Nestabilna zdravstvena situacija. Deficit finansijskih sredstava.
1.1.4	Stalno angažovanje	Povećava se broj odlaznih	Nedostatak finansijskih

	osoblja IRO na realizaciji mobilnosti nastavnog i nenastavnog osoblja.	mobiliteti profesora i administrativnog osoblja.	sredstava. Nezainteresovanost nastavnog osoblja.
1.1.5	Profesionalni kursevi engleskog jezika za nastavno i nenastavno osoblje dostupni su na višim srednjim i višim nivoima.	Stručni kursevi engleskog jezika organizuju se dva puta godišnje.	Nezainteresovanost učesnika kursa ili nezainteresovanost predavača kurseva. Nemogućnost održavanja interesa za kurseve tokom dužeg vremenskog perioda. Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti.
1.1.6	Poboljšanje postojećih administrativnih procedura za dolazne i odlazne mobilnosti.	Usvajane izmjene i dopune Pravilnika o međunarodnoj mobilnosti studenata i Pravilnika o međunarodnoj mobilnosti osoblja.	Nedovoljno razumijevanje potrebe da se olakšaju uslovi za odlaznu mobilnost studenata na određenim univerzitetskim jedinicama. Nemogućnost predviđanja propisima svih situacija sa kojima se studenti suočavaju.

## Cilj 1.2 Povećati broj dolaznih mobilnosti studenta i osoblja na UM

UM je posvećen pružanju sveobuhvatne podrške i savjeta za međunarodne studente i naučnike. Ovo obuhvata postojeće osoblje u Kancelariji za međunarodnu saradnju i menadžment na fakultetima, sa posvećenošću da se pruže atraktivni i zanimljive kursevi engleskog jezika i podršku za smještaj i sa ambicijom da se uvode novi programi.

UM će odabrati partnerske univerzitete u inostranstvu prema standardima kvaliteta koje, prvo, određuju nivo same institucije (npr. međunarodna reputacija, akreditacije, zagarantovano priznavanje kurseva i ispita) i, drugo, nivo međunarodne kancelarije (npr. nesmetana saradnja i odgovarajuća podrška UM odlaznim studentima) institucije.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
1.2.1	Aktivno angažovanje osoblja IRO na mobilnosti dolaznih studenata.	Broj dolazni studenata se povećava za najmanje 4% godišnje na svakoj univerzitetskoj jedinici.	Nedostatak motivacije studenata. Nestabilna zdravstvena situacija. Deficit finansijskih sredstava.
1.2.2	Aktivno angažovanje osoblja IRO na realizaciji dolazne nastavne i nenastavne mobilnosti.	Mobilnost dolaznog osoblja povećava se za najmanje 3% godišnje na svakoj univerzitetskoj jedinici.	Nezainteresovanost za mobilnost među nastavnim i ne/nastavnim osobljem zbog redovnih obaveza, predavanja, nedostatka adekvatne zamjene tokom perioda mobilnosti.
1.2.3	Osnivanje studijskih programa i predmeta za strane studente na engleskom jeziku.	Najmanje pet predmeta na engleskom jeziku na nivou bečelor, a 3 na nivou master studija.  Najmanje 30 ECTS po studijskom programu koji se nudi na engleskom jeziku	Neadekvatno znanje engleskog jezika za nastavu.  Nedostatak finansijskih sredstava.
1.2.4	Redizajn i redovno ažuriranje engleske verzije veb stranice UM.	Verzija veb stranice UM na engleskom je redizajnirana i redovno se ažurira.	Nedostatak osoblja angažovanog za redovno ažuriranje veb stranice.
1.2.5	Promocija dolaznih programa mobilnosti UM.	Ponuda UM za međunarodne studente i osoblje predstavlja se na međunarodnim obrazovnim sajmovima najmanje jednom godišnje.	Neadekvatan broj predmetnih modula i / ili studijskih programa na engleskom jeziku.
1.2.6	Osnivanje Erasmus studentske mreže, u saradnji sa Studentskim parlamentom.	Osnivanje ESN Montenegro	Nedovoljna finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti; moguće administrativne prepreke.

## 6.2 Oblast 2: Internacionalizacija studijskih i nastavnih aktivnosti

Osnivanje novih i proširivanje postojećih međunarodnih programa studija (npr. zajedničke diplome, dvostruke diplome) je ambicija UM. Cilj UM je da studentima pruži takva znanja i vještine kroz svu internacionalizovanu akademsku ponudu koja uključuje studijske programe na sva tri nivoa i nastavne aktivnosti koje ih prate. Proces međunarodnih studija uključuje različite aktivnosti, kao što su uvođenje predmetnih modula na engleskom jeziku, akreditacija studijskih programa koji se predaju na engleskom jeziku i uspostavljanje zajedničkih / dvostrukih programa sa partnerskim univerzitetima iz inostranstva, posebno u područja studiranja koja su od posebnog interesa za internacionalne studente koji žele da studiraju na UM.

### Cilj 2.1. Povećanje broja modula / kurseva na engleskom jeziku

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2.1.1	Stvaranje modula na engleskom jeziku iz postojećih kurseva u cilju povećanja broja međunarodnih studenata (dolazna mobilnost) i stvaranja uslova za razvoj „internacionalizacije kod kuće“.	Najmanje 30 ECTS po studijskom programu koji se nudi na engleskom jeziku.	Neadekvatno znanje engleskog jezika za nastavu. Nedostatak motivacije.

### Cilj 2.2. Pokretanje studijskih programa na engleskom jeziku

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2..2.1	Akreditacija studijskih programa na engleskom jeziku s ciljem povećanja broja međunarodnih studenata (dolazna mobilnost) i stvaranja uslova za razvoj „internacionalizacije kod kuće“.	Najmanje jedan studijski program akreditovan na engleskom jeziku na svakom nivou studija.	Niska motivacija zbog nedostatka znanja engleskog jezika.

### Cilj 2.3. Povećanje broja zajedničkih studijskih programa sa partnerskim institucijama iz inostranstva

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
2.3.1	Stvaranje novih studijskih programa sa zajedničkim ili dvostrukim / višestrukim diplomama, u skladu sa potražnjom, posebno sa univerzitetima strateškim partnerima.	Najmanje 1 studijski program sa zajedničkom ili dvostrukom / višestrukom diplomom akreditovana promjenom postojećih ili akreditacijom novih studijskih programa.	Niska motivacija zbog nedostatka znanja engleskog jezika; Nedostatak finansijskih sredstava za podršku realizacije programa sa zajedničkom ili dvostrukom / višestrukom diplomom. Moguće prepreke tokom procesa akreditacije.

### 6.3 Oblast 3: Međunarodna istraživačka saradnja i istraživanje

UM teži da postane vidljiviji u međunarodnoj istraživačkoj zajednici. Zbog toga Univerzitet želi da se oslanja na svoju odličnu reputaciju istraživačke institucije kako bi povećao broj međunarodne istraživačke saradnje i da bi dalje proširio svoju poziciju u istraživanju na međunarodnom nivou i osigurao da je takav razvoj održiv.

Međunarodna istraživačka saradnja i istraživačke aktivnosti na međunarodnom nivou promovišu se sljedećim konkretnim mjerama:

- Podrška uspostavljanju i širenju međunarodne istraživačke saradnje i istraživačkim projektima sa međunarodnim obimom;
- Povećanje broja međunarodno poznatih saradničkih istraživačkih projekata i individualnih stipendija;
- Intenzivno savjetovanje i proaktivno podsticanje istraživača koji žele da se prijave za istraživačke programe i nagrade sa međunarodnom orijentacijom;
- Podsticanje istraživača da zauzmu pozicije u međunarodnim istraživačkim organizacijama ili da preuzmu uredništvo ili članstvo u uređivačkim odborima najviših međunarodnih časopisa i publikacija;
- Pozivanje i mentorstvo međunarodnih (gostujućih) naučnika i promovisanje

dugoročne istraživačke saradnje, između ostalog, putem alumni programa za međunarodne goste;

- Podržavanje međunarodnih (gostujućih) naučnika i njihovih porodica pružanjem usluga po potrebi tokom njihovog boravka u UM;
- Osnivanje doktorskih programa sa međunarodnom orijentacijom;
- Podrška organizaciji međunarodnih akademskih konferencija na UM;
- Podsticanje mladih istraživača sa UM da pohađaju ljetnje škole u inostranstvu.

### **Cilj 3.1. Povećati kapacitete za istraživanje**

Istraživački potencijal UM snažno zavisi od ljudskih resursa i stoga je od velike važnosti ojačati naš kapacitet za povećanje broja mladih istraživača, posebno na nivou doktorskih studija i privlačenje međunarodnih istraživača iz naučne dijaspore.

#	Aktivnost	Indikator	Rizik
3.1.1	Povećati kapacitet istraživačkih jedinica.	Dodijeliti najmanje 2 osobe za istraživače po fakultetu.	Pasivnost, deficit istraživanja.
3.1.2	Organizacija kontinuirane obuke za akademsko osoblje u oblasti primjene i koordinacije projekata.	Broj obuka i sertifikata / najmanje 1 po godini.	Nedostatak motivacije za istraživanje.

### **Cilj 3.2. Povećanje naučne saradnje sa pojedincima i istraživačkim institucijama iz inostranstva**

Cilj UM je da intenzivira naučnu saradnju nastojeći da poboljša kvalitet naših rezultata istraživanja, te poveća kreativnost razmjenom ideja, kao i vidljivost i uticaj istraživanja, da olakša finansiranje istraživanja ili da podijeli znanje i pristup resursima.



#	Aktivnost	Indikator	Rizik
3.2.1	Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoškolskim institucijama potpisivanjem i sprovođenjem bilateralne saradnje.	Broj aktivnih bilateralnih sporazuma povećava se za najmanje 5% godišnje.	Odložene aktivnosti i poteškoće u komunikaciji sa partnerskim institucijama zbog globalne epidemiološke situacije. Bilateralni sporazumi su potpisani, ali nedovoljno iskorišćeni. Nedostatak osoblja IRO-a za sistemsko bavljenje bilateralnim sporazumima.
3.2.2	Intenziviranje saradnje sa renomiranim visokoškolskim institucijama kroz strateška partnerstva.	Razvijeni su mehanizmi za identifikaciju strateškog partnerskog univerziteta; uspostavljaju se strateška partnerstva sa najmanje 1 renomiranom visokoškolskom istraživačkom institucijom.	Poteškoće u identifikovanju optimalnih strateških partnera zbog razlika između jedinica i diverzifikacije težnji koje potiču iz jedinica unutar UM. Nedovoljno definisani ciljevi strateških partnerstava. Nedostatak finansijskih sredstava za podršku aktivnostima u okviru saradnje.
3.2.3	Redovno izvještavanje o primjeni međunarodnih sporazuma.	Razvijen mehanizam za praćenje sprovođenja sporazuma.	Nedostatak osoblja angažovanog na praćenju sprovođenja sporazuma. Nedostatak informacija iz jedinica uključenih u sprovođenje sporazuma.

## 6.4 Oblast 4: Proširenje međunarodne perspektive

Područje visokog obrazovanja u Evropi i ostatku svijeta postaje sve konkurentnije. UM je mali univerzitet u maloj zemlji. Kao prvi privatni univerzitet koji je osnovan u Crnoj Gori, izazov za međunarodno priznanje je još veći. Međutim, zbog geografskog položaja Crne Gore, UM ima važnu ulogu. Da bi postigli uspjeh, UM planira odgovarajuće aktivnosti.

### Cilj 4.1. Poboljšati međunarodnu vidljivost UM

#	Aktivnost	Indikator
4.1.1	– Promovisanje mobilnosti i studija u prioritetnim regionima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet prezentacije / Vebinari (osoblje, studenti), (najmanje 6 godišnje).</li> <li>– Utisci učenika (video zapis, pismeni) (najmanje ažuriranje na šest mjeseci).</li> <li>– Video prezentacije (najmanje 6 godišnje).</li> <li>– Visokoškolski sajmovi i konferencije (najmanje 1 godišnje).</li> <li>– Informativni dani (jednom godišnje). Savjetovanje putem elektronskih platformi.</li> <li>– Prijem dobrodošlice (stalni).</li> <li>– Upitnik (često).</li> </ul>
4.1.2	Zastupanje UM na konferencijama i sastancima univerzitetskih mreža i udruženja,	Stalni PR: Odnosi sa medijima Interna komunikacija Organizacija događaja Upravljanje web stranicama i društvenim medijima Promotivni materijal
4.1.3	Promocija razmene / mobilnosti u okviru ERASMUS-a i drugih programa razmene / mobilnosti.	
4.1.5	Revizija i ažuriranje postojećeg promotivnog materijala kao i izrada novog,	

## **7. PRIMJENA STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE**

### **7.1. Reorganizacija radi bolje primjene strategije internacionalizacije**

Sve aktivnosti u okviru Strategije internacionalizacije 2021. - 2026. sprovodiće se kontinuirano do 2026. godine. Odgovornost za ispunjavanje tih aktivnosti snosi menadžment univerziteta i fakulteta, a po potrebi i kancelarija IRO.

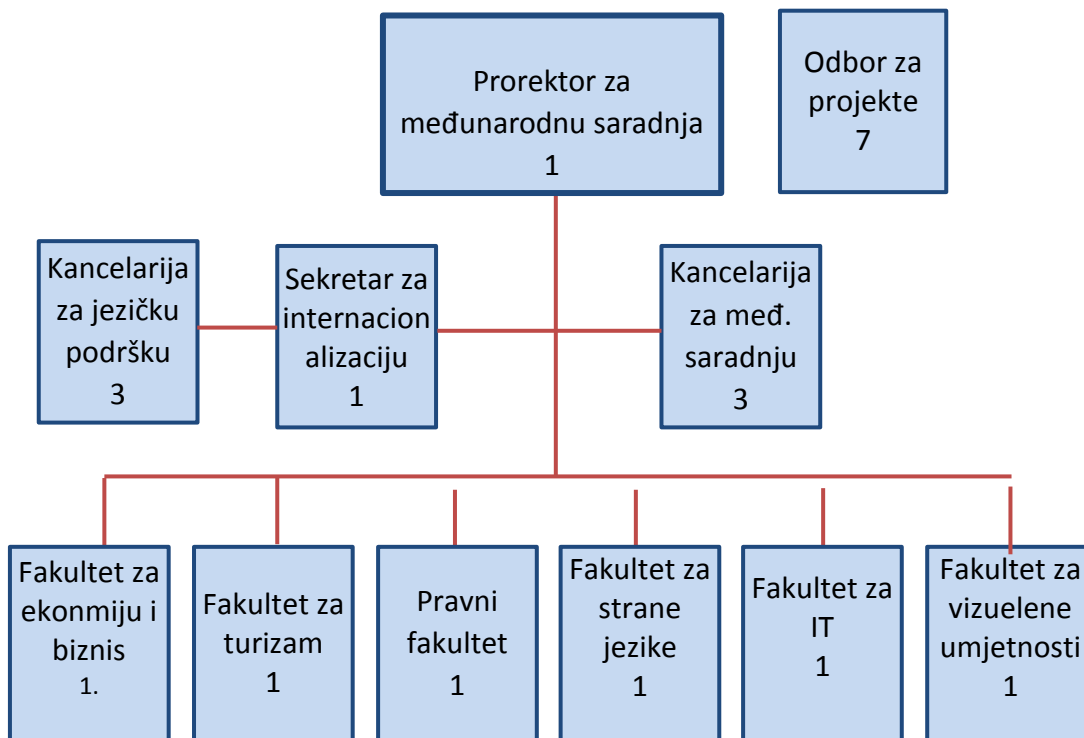
Menadžment Univerziteta biće odgovoran posebno za koordinaciju aktivnosti između različitih fakulteta, poboljšanje okvira za internacionalizaciju i propisa na UM, koordinaciju procesa akreditacije za međunarodne studijske programe, poboljšanje web sredstava posvećenih internacionalizaciji. Menadžment Univerziteta izvještava Senat i Upravni odbor Univerziteta.

Uprava fakulteta / centra biće odgovorna za obavljanje aktivnosti u okviru određene jedinice, posebno za koordinaciju aktivnosti tokom pripreme nastavnih planova i programa i kurseva usmjerenih na internacionalizaciju i druge aktivnosti koje akademsko osoblje treba da osmisli u svakoj jedinici Univerziteta.

Kancelarija IRO-a biće odgovorna za primjenu strategije u segmentima administracije, podrške, promocije međunarodnih događaja, međunarodnih poziva za projekte, kao i administraciju i promociju mobilnosti studenata i osoblja. Direktno će da izvještava rektorski kolegijum i blisko saraduje sa fakultetima i njihovim predstavnicima za internacionalizaciju.

#### **7.1.1. Integracija - donošenje odluka**

Ambicija UM je da uspostavi jasan i posvećen fokus na internacionalizaciju, a to se može vidjeti u razvoju uloge prorektora za međunarodnu saradnju. Stvaranje tima od četrnaest ljudi koji će upravljati različitim praktičnim aspektima internacionalizacije dio je šireg odgovora ljudskih resursa na izazov. Pored toga, prodekani ispunjavaju ulogu povezivanja između fakulteta i Univerziteta. Takođe, biće uspostavljen odbor za projekte (slika 3).

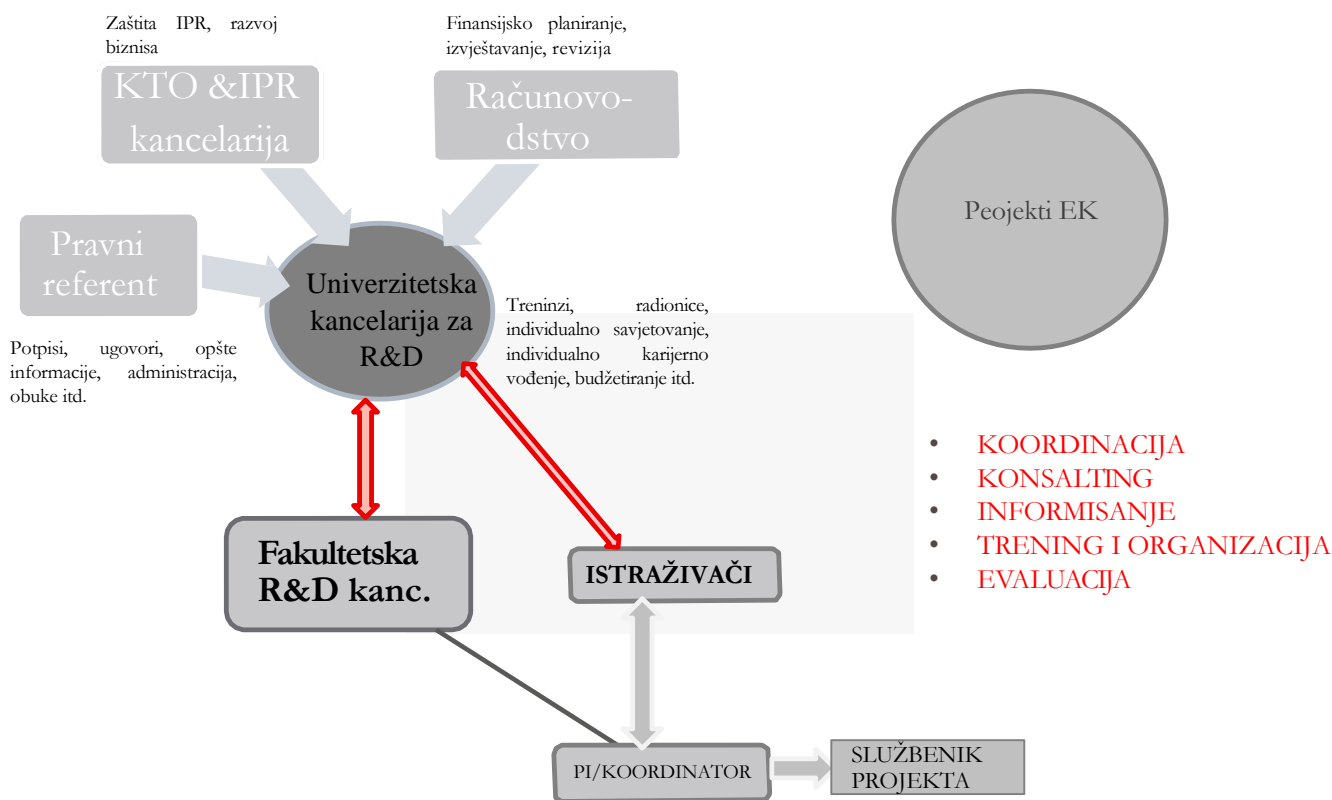


**Slika 3.** Integracija odlučivanja u internacionalizaciji

Kancelarija za jezičku podršku internacionalizaciji osniva se sa ciljem pružanja intenzivne podrške procesu internacionalizacije na UM organizovanjem kurseva jezika za nastavno i administrativno osoblje Univerziteta kako bi mogli efikasnije da učestvuju u procesu internacionalizacije. Jezička podrška za internacionalizaciju podrazumijeva organizaciju profesionalnih kurseva engleskog jezika na različitim nivoima, sa predavačima koji su profesori engleskog jezika na UM. Kursevi engleskog jezika za administrativno osoblje Univerziteta namijenjeni su sticanju ili usavršavanju znanja profesionalnog engleskog jezika potrebnog administrativnom osoblju u pisanoj i usmenoj komunikaciji sa stranim studentima i partnerima sa stranih univerziteta. U skladu sa potrebama zaposlenih, ponuda kurseva bi eventualno mogla da uključi i druge strane jezike. Odbor za projekte će koordinirati međunarodnim projektima.

### 7.1.2. integracija - istraživački centri

UM planira da uspostavi decentralizovani model podrške za istraživanje i razvoj na UM kako je prikazao na slici 4. Njegova primarna funkcija je da pomogne unapređivanju saradnje UM u nauci i tehnologiji na evropskom nivou, a takođe i na nacionalnom nivou.



Slika 3. Glavne prateće aktivnosti Univerzitetskog istraživačkog centra

Glavne odgovornosti istraživačkog centra su:

### 1. KOORDINACIONE AKTIVNOSTI

- Uspostavljanje procedura i pravila u odnosu na fakultet – univerzitet;
- Komunikacija sa Evropskom komisijom i crnogorskim ministarstvima i drugim međunarodnim organizacijama, mrežama i inicijativama;
- Koordinacija revizorskih sertifikata.

### 1. KONSALTING AKTIVNOSTI

- Pravno polje (ugovor o konzorcijumu, ugovor o grantu, ugovori o radu itd.);
- Finansijsko i računovodstveno područje (prihvatljivost troškova, režijski troškovi, finansijsko izveštavanje, revizije, PDV);
- Upravljanje projektima (prijave, upravljanje projektima, širenje projekata);

### 3. INFORMACIONE AKTIVNOSTI

- Prikupljanje podataka o projektima; mapiranje mogućnosti finansiranja; pisane smjernice; web stranica interneta.

#### 4. AKTIVNOSTI OBUKE I ORGANIZACIJE

- Seminari; Info dani; treninzi.

#### 5. PROCJENE AKTIVNOSTI

Realizacijom planskih aktivnosti stvoriće se brojni novi izazovi. Neophodno je zatvoriti jezičke i kulturološke praznine nastale kao rezultat rastuće međunarodne saradnje UM.

- Da bi to postigao, Univerzitet promoviše dvojezičnost u svim oblastima fokusirajući se na pružanje osnovnih informacija na engleskom jeziku i širenje engleskog kao međunarodnog istraživačkog jezika;
- Konkretno mjere za sistematsko promovisanje engleskog jezika;
- Pružanje standardizovanih prevoda zvaničnih obavještenja, ugovora, informativnog materijala, web lokacija, mrežnih korisničkih interfejsa i natpisa na engleski jezik;
- Kontinuirano promovisanje međunarodnih aktivnosti.

### 7.2 Finansiranje aktivnosti u okviru strategije internacionalizacije

Sve aktivnosti u okviru Strategije internacionalizacije UM 2021. - 2026. finansiraće se iz sopstvenih sredstava Univerziteta i međunarodnih projektnih aktivnosti. Svakako je od presudne važnosti postići finansijsku podršku resornog crnogorskog ministarstva / ministarstava za sektore finansija, nauke, obrazovanja i kulture. Sprovođenje nekih aktivnosti zavisice od dostupnosti sredstava za istraživačke i inovacione aktivnosti (kako domaće tako i strane). Takođe, dio promotivnih aktivnosti finansiraće se kroz tekuće i buduće međunarodne projekte (projekti programa Erasmus, budući projekti za zajedničke i / ili dvostruke programe ili slično).

### 7.3 Praćenje primjene međunarodne strategije

U cilju praćenja sprovođenja Strategije internacionalizacije, uspostaviće se sistem internog praćenja. Cilj praćenja je procjena napretka u sprovođenju aktivnosti kako bi se spriječile poteškoće i prepreke povezane sa njihovom realizacijom koje mogu negativno uticati na rezultate i održivost.



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

**Br. projekta: 609675-EPP-1-2019-1-ME-EPPKA2-CBHE-SP**

"Podrška Evropske komisije za sastavljanje i izdavanje ove publikacije ne odnosi se na odobravanje sadržaja kojima se izražavaju samo stavovi autora, stoga se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koju upotrebu informacija sadržanih u njima."