

Изазови у високом образовању:

сарадња с привредом и институцијама – предлог концепата и механизма имплементације на високообразовним институцијама





Стручни тим за реформу високог образовања у
Републици Србији

Изазови у високом образовању:

сарадња с привредом и институцијама
– предлог концепата и механизма
имплементације на високообразовним
институцијама

Београд, јун 2018.

Издавач:

Фондација Темпус

Руже Јовановић 27а, 11000 Београд, Република Србија

Тел./факс: 011/33 42 430, 33 42 432

office@tempus.ac.rs

www.erasmusplus.rs

Аутори, чланови стручног тима:

Проф. др Драган Лончар

Проф. др Ненад Зрнић

Проф. др Лидија Барјактаровић

Вукашин Гроздић, докторанд

Лектура:

Рада Илић

Дизајн и припрема за штампу:

Јелена Бугариновић

Тираж:

500 комада

Штампа:

Штампа Београд

(StampaBeograd.com)

Београд, 2018. године



Овај пројекат се
финансира
средствима ЕУ

Овај документ је финансиран средствима Европске уније. Публикација одражава само становишта аутора и ни под којим условима се Европска унија или њене институције не могу сматрати одговорнима за садржину документа.

Уводна реч

Изузетно ми је задовољство што је у шестомесечном мандату ХЕРЕ тим успео да дефинише приоритете којима ће се бавити у високом образовању а на основу актуелних усвојених стратегија и акционих планова у високом образовању и истраживачкој делатности.

Сходно томе, иницијативе ХЕРЕ тима су везане за следеће области:

- 1) Привлачење иностраних студената и интернационализацију високообразовних институција;
- 2) Анализу бодовног система с предлогом корективних мера;
- 3) Социјалну димензију у високом образовању;
- 4) Доживотно учење и признавање претходног учења;
- 5) Сарадњу с привредом – предлог концепта и механизма имплементације на високообразовним институцијама;
- 6) Образовање за занимање будућности.

Потом су формирана четири ужа тима која су определила области којима ће се бавити и на који начин ће публиковати објављене резултате.


Прва конференција на тему Анализе бодовног система с предлогом корективних мера, и Доживотно учење и признавање претходног учења, одржана је 25. 4. 2018. Део презентованих материјала је објављен у првој публикацији Изазови у високом образовању.

Друга конференција на тему Изазови у високом образовању – интернационализација је одржана 15. 5. 2018. Презентовани резултати су објављени у првој публикацији Изазови у високом образовању.

Трећа конференција на тему Социјална димензија у високом образовању је одржана 31. 5. 2018. Том приликом су у раду учествовали еминентни домаћи и инострани стручњаци као што су Мартин Унгер са Института за напредна истраживања у Бечу, доцент Драган Станојевић са Универзитета у Београду, професор Мирко Савић са Универзитета у Новом Саду, професор Слободан Цвејић са Универзитета у Београду и Никлас Нански са Универзитета у Малмеу.

Четврта конференција на тему Изазови у високом образовању: сарадња с привредом и институцијама – предлог концепта и механизма имплементације на високообразовним институцијама се одржава данас, 28. 6. 2018. Релевантни материјали су објављени у публикацији која је пред вама.

Наставни планови и програми академских институција морају да се прилагођавају актуелним и пројектованим трендовима у привреди. Током студија, академске институције треба да обезбеде студентима могућност да стичу комбинацију теоријских и практичних знања, која ће их оспособити да брже нађу жељено запослење




а послодавцима уштедети време и трошкове иницијалних обука запослених на јуниор позицијама. Наше министарство подржава све активности високообразовних институција у домену запошљавања, организовања студентских пракси, оснивања предузетничких инкубатора, виртуелних компанија и свих других активности које омогућавају чврсту и континуирану везу између образовног и привредног система.

Закључци свих конференција су постављени на сајту Темпус канцеларије у Београду и биће основ за креирање стратегије у високом образовању до 2030. године.

Користим прилику да захвалим ХЕРЕ тиму на досадашњем успешном раду.

Младен Шарчевић,
Министар просвете, науке и технолошког развоја
Република Србија

У Београду, 28. 6. 2018. г.



Садржај

Уводна реч	3
Предговор	7
1. Дуално образовање у систему високог образовања као један од видова сарадње високошколских установа и компанија	11
Увод	12
1. Основни принципи дуалног образовања	13
2. Улога компаније у дуалном образовању	16
3. Један пример суседних земаља – Мађарска	20
4. Закључак	22
Литература – корисни линкови (по редоследу навођења)	25
2. Мапа процеса - о сарадњи образовне институције и организације партнера	27
Предговор	28
1. Циљ деловања, мисија и визија	28
2. Организациона структура и сегменти деловања	29
3. Тим за сарадњу с привредом	31
3.1. ПРОЦЕС: Успостављање сарадње с компанијама	31
3.2. ПРОЦЕС: Издавање Упута за стручну праксу	34
3.3. ПРОЦЕС: Помоћ партнерима у регрутацији и селекцији студената	36
3.4. ПРОЦЕС: Планирање активности с компанијама партнерима	36
3.5. ПРОЦЕС: Анкетирање послодаваца и студената након реализоване стручне праксе	37
4. Тим за маркетинг и односе с јавношћу	38
4.1. Активности и обавезе на пољу наручивања, креирања и израде комуникационих материјала	38
4.2. Графички стандарди	41
4.3. Друштвене мреже	44
4.4. Сарадња са школама	45
5. Тим за каријерно вођење	47
5.1. Утврђивање делокруга сарадње између образовне институције и организације партнера (компаније или институције) потписнице	47
5.2. Организовање стручних предавања партнера из привреде, радионица, презентација и општих предавања и гостовања	48
5.3. Организовање теренске наставе	52
5.4. Сарадња са Центром за развој каријере и саветовање студената Универзитета	53
5.5. Координација рада Startup центра	55
3. Сарадња универзитета са установама у Републици Србији	57
Увод	58
1. Актуелни модели сарадње универзитета и установа	58

2. Могућности за даље проширење сарадње између универзитета и установа	60
3. Закључна разматрања	61
Литература	62
4. Примери могуће сарадње универзитета и привреде у Европи	63
Увод	64
1. Модели могуће сарадње универзитета и привреде	64
2. Студије случаја конкретне пословне сарадње универзитета и привреде	64
2.1. Финансирање специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице: <i>Santander Universities Division – Banco Santander</i> – посвећено високом образовању и улагању у корпоративну друштвену одговорност у образовању	64
2.2. Заједничко финансирање студената и промовисање студентских пројеката	66
2.3. Заједнички акредитовани мастер програм	68
2.3.1. <i>UniCredit</i> банка и <i>SDA Bocconi Milan</i> (водећи партнер) – <i>UniCredit's Master in Corporate & Investment Banking</i>	68
2.3.2. <i>Erste Foundation NGO Academy</i> и <i>Vienna University of Economics and Business (WU) – Social Innovation and Management Programme</i>	72
3. Закључна разматрања	74
Литература	75
5. „Модел сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе“ Мој град – мој избор – моја пракса	77
Студентска пракса – контекст универзитета/факултета	79
Студентска пракса – шта може локална самоуправа	80
Општи циљ активности на примени модела	81
Претпоставке реализације модела	81
Приступ имплементацији модела	82
Процесни приступ имплементацији модела сарадње	86
Прилози у одвојеном документу анекси	91
5. Резиме – публикација под називом „Изазови у високом образовању: сарадња с привредом и институцијама – предлог концепата и механизма имплементације на високообразовним институцијама“	93
1. Дуално образовање у систему високог образовања као један од видова сарадње високошколских установа и компанија	94
2. Мапа процеса - о сарадњи образовне институције и организације партнера	96
3. Сарадња универзитета са установама у републици Србији	97
4. Примери могуће сарадње универзитета и привреде у Европи	97
5. Нацрт приказа „Модела сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе“ (у изради)	98
Референце	99

Предговор

Публикација под називом „**Изазови у високом образовању: сарадња с привредом и институцијама – предлог концепата и механизма имплементације на високообразовним институцијама**“ је резултат препознавања приоритета у даљем развоју високог образовања – како би дипломирани студенти стекли одговарајуће вештине које су императив савременог тржишта рада. С тим у вези је од кључног значаја сарадња с привредом и установама како би се дугорочно обезбедило образовање за занимања будућности.

Публикација се састоји из пет делова.

У **првом делу**, под називом **ДУАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ У СИСТЕМУ ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА КАО ЈЕДАН ОД ВИДОВА САРАДЊЕ ВИСОКОШКОЛСКИХ УСТАНОВА И КОМПАНИЈА**, сарадња између универзитета, односно високошколских установа (ВШУ) и компанија (привреде), по традиционалном начину схватања углавном је везана за тзв. екстерни начин реализације такве сарадње. Ово нпр. подразумева сарадњу између ВШУ и компанија на реализацији одређених послова, првенствено развојноистраживачких пројеката, односно различитих врста инжењерских пројеката за привреду, пружања консултантских услуга или одржавања курсева везаних за унапређење знања запослених у компанијама (у оквиру програма целоживотног учења које фирме организују за своје запослене), где фирма ангажује ВШУ за обављање таквих задатака и с њом склапа уговор. Некада се ова сарадња обавља на основу личних контаката и тек по договору за конкретну реализацију посла се институционализује а понекада институционално у дужем временском периоду, на основу склопљених уговора о пословно-техничкој сарадњи (УПТС) између ВШУ и компаније (најчешће насталих као последица вишегодишње сарадње), где се по потреби и за конкретне активности формирају анекси УПТС. Даље, сарадња се може одвијати на основу ангажовања привредних субјеката од стране ВШУ у циљу обављања студентских пракси у компанијама (ВШУ тражи привредног партнера коме би упутила студента на реализацију праксе). Повремено се компаније обраћају ВШУ и са захтевима за давање препоруке за запошљавање дипломаца (прелиминарно селектовање) а у циљу обезбеђивања квалитетног кадра за потребе фирми. Наравно да постоје и неки други облици сарадње, али досадашња пракса у Републици Србији је показала да углавном (изузеци свакако постоје) не постоји директна интеракција ВШУ и предузећа у погледу формирања студијских програма, садржаја и исхода учења, решавања практичних проблема за потребе привреде кроз израду студентских пројеката, односно дипломских (мастер) радова, итд.

У Закону о високом образовању (ЗВО) Републике Србије из 2017. године, појединим законским решењима омогућава се институционализовање сарадње између компанија и ВШУ а одређене мере из Закона практично намећу ту сарадњу. Тако се нпр. у члану 39 ЗВО дефинише да ангажовање студента обухвата и студентску праксу, док члан 96 даје могућност ВШУ да организују студентску праксу, између осталог, и као део студијског програма. Чланом 60 ЗВО отвара се могућност ВШУ да „ради остваривања сарадње на развоју студијских програма у складу с потребама тржишта

рада, може да има савет послодаваца". Коначно, чланом 80 Закона омогућено је, под одговарајућим условима, ангажовање тзв. предавача ван радног односа на стручно-апликативним предметима, чиме се формално озакоњује ангажовање људи из привреде у настави. Иако је већина ВШУ и до сада имала обавезну студентску праксу у оквиру својих студијских програма, интересантно је приметити да се ангажовањем предавача ван радног односа, враћамо у време СФРЈ (тадашња земља је имала веома озбиљан привредни потенцијал, значајан број студената био је стипендиран од стране привреде) када су многе ВШУ имале тзв. индустријске предаваче, односно експерте из привреде који су учествовали у реализацији наставе а тај модел преношења искуства из праксе је давао одличне резултате. Треба напоменути да су у време СФРЈ на ВШУ биле организоване добро осмишљене стручне праксе, тако да је нпр. Машински факултет (МФ) у Београду у свом студијском програму, по Статуту МФ из 1983. године, имао обавезну студентску стручну праксу после завршетка треће и четврте године студија. Стручна пракса се оцењивала од стране задуженог предавача а оцена је улазила у просечну оцену студирања.

Овај део публикације је припремио проф. др Ненад Зрнић.

У **другом делу**, под називом **МАПА ПРОЦЕСА - О САРАДЊИ ОБРАЗОВНЕ ИНСТИТУЦИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПАРТНЕРА**, покренута су следећа питања: мисија и визија. На основу тих питања је дефинисана мапа процеса Центра о сарадњи привреде и образовне институције.

Мисија. Заснива се на повезивању студената с привредом у циљу пружања могућности за обављање студентских пракси и програма запошљавања током и након студија и активном позиционирању образовне институције међу средњошколском и популацијом активних и бивших студената.

Визија. Означава препознатљивост образовне институције као савремене и тржишно оријентисане лидерске образовне институције која студентима пружа најквалитетнија знања и вештине потребне за рад у привреди.

Центар за сарадњу с привредом има прецизну листу кључних индикатора перформанси за чије су остварење одговорни тим лидери:

- Број меморандума о пословној сарадњи с компанијама партнерима које послују на територији Републике Србије;
- Број места за обављање студентских пракси и програма запошљавања, који су обезбеђени за студенте образовне институције;
- Процент студената и дипломираних студената који су стекли одређено практично искуство током похађања студија;
- Број студената који присуствују гостујућим предавањима и презентацијама представника компанија партнера на образовној институцији;
- Број студената који су присуствовали организованим теренским наставама током школске године;
- Број уписаних студената у текућој школској години;
- *Reach* који постижу објаве на друштвеним страницама образовне институције.

Овај део публикације је припремио проф. др Драган Лончар.

У **трећем делу**, под називом **САРАДЊА УНИВЕРЗИТЕТА СА УСТАНОВАМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**, указано је на тренутни ниво сарадње универзитета и институција, као и могућности за даље повећање сарадње у Републици Србији. Материјал је израђен на основу јавно доступних докумената на сајтовима Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије; Комисије за акредитацију и проверу квалитета у Републици Србији; Националног савета за високо образовање у Републици Србији; Новог магазина, Факултета за медије и комуникације Универзитета Сингидунум; града Београда и Новог Сада; Траг фондације и компанија које су друштвеноодговорне (попут НИС а. д. Нови Сад, *Erste bank* а. д. Нови Сад, *Banca Intesa* а. д. Београд) у Републици Србији. Проф. др Драган Лончар, проф. др Лидија Барјактаровић и Вукашин Гроздић докторанд су припремили овај део публикације.

У **четвртном делу** публикације, под назвиом **ПРИМЕРИ МОГУЋЕ САРАДЊЕ УНИВЕРЗИТЕТА И ПРИВРЕДЕ У ЕВРОПИ**, биће приказани успешно успостављени модели сарадње у земљама Европске уније, који би могли да се примене и у Републици Србији. На основу спроведених анализа и јавно доступних података, у пракси су идентификовани следећи модели сарадње универзитета и привреде:

- Финансирање специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице;
- Заједничко финансирање студената;
- Заједничко промовисање и финансирање студентских пројеката – за покретање предузетништва, укључивањем маргинализованих слојева друштва у пословне активности кроз самозапошљавање;
- Заједнички акредитовани мастер програм;
- Заједнички конципирани програм целоживотног учења.

Потом ће бити приказани конкретни модели сарадње *Banco Santander*, *UniCredit* групе у Италији, *Erste* групе у Аустрији и *Banca Intesa SanPaolo* у Италији. На крају ће бити изведени одговарајући закључци који би могли да се примене на Републику Србију.

Овај део публикације је припремила проф. др Лидија Барјактаровић.

Пети део публикације представља нацрт приказа **МОДЕЛА САРАДЊЕ УНИВЕРЗИТЕТСКИХ ЦЕНТРА ЗА РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ И САВЕТОВАЊЕ СТУДЕНАТА И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ И СПРОВОЂЕЊУ СТУДЕНТСКЕ ПРАКСЕ** (у изради). Овај документ је резултат заједничког рада представника Центра за развој каријере Универзитета у Београду и представника Сталне конференције градова и општина. На конференцији предвиђеној за 28. 6. 2018, статус досадашње израде националног модела праксе ће презентовати др Габријела Грујић, помоћник министра за дуално и предузетничко образовање и васпитање у Министарству просвете, науке и технолошког развоја (која је уједно и доставила материјал као члан радне групе за израду националног модела праксе). Идеја је да се у току наредне године национални модел пракси представи универзитетима и да отпочне практична примена.

Публикација се завршава резимеом кључних препорука за унапређење сарадње привреде и универзитета.

Публикација је намењена свима онима који учествују у креирању стратегија развоја високог образовања и истраживачког порстора у Србији, доносиоцима одлука на националном и институционалном нивоу, представницима министарства, КОНУС-а, националних савета, ректората универзитета и управа осталих високошколских установа и института, као и привреди којој су неопходни стручњаци са савременим знањима.

У изради публикације су учествовали чланови Стручног тима за реформу високог образовања у Републици Србији (ХЕРЕ тим), који је именovalo Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

Аутори дугују захвалност за подршку у развоју публикације Фондацији Темпус Еразмус+ канцеларије и осталим члановима ХЕРЕ тима који су својим предлозима допринели њеном финалном садржају, уобличавању и квалитету.

Аутори, чланови стручног тима

Проф. др Драган Лончар

Проф. др Ненад Зрнић

Проф. др Лидија Барјактаровић

Вукашин Гроздић докторанд

У Београду, мај 2018. г.

1.

Дуално образовање у систему високог образовања као један од видова сарадње високошколских установа и компанија



Увод

Сарадња између универзитета, односно високошколских установа (ВШУ) и компанија (привреде), по традиционалном начину схватања углавном је везана за тзв. екстерни начин реализације такве сарадње. Ово нпр. подразумева сарадњу између ВШУ и компанија на реализацији одређених послова, првенствено развојноистраживачких пројеката, односно различитих врста инжењерских пројеката за привреду, пружања консултантских услуга или одржавања курсева везаних за унапређење знања запослених у компанијама (у оквиру програма целоживотног учења које фирме организују за своје запослене), где фирма ангажује ВШУ за обављање таквих задатака и с њом склапа уговор. Некада се ова сарадња обавља на основу личних контаката и тек се по договору за конкретну реализацију посла институционализује, а понекада институционално у дужем временском периоду на основу склопљених уговора о пословно-техничкој сарадњи (УПТС) између ВШУ и компаније (најчешће насталих као последица вишегодишње сарадње), где се по потреби и за конкретне активности формирају анекси УПТС. Даље, сарадња се може одвијати на основу ангажовања привредних субјеката од стране ВШУ у циљу обављања студентских пракси у компанијама (ВШУ тражи привредног партнера коме би упутила студента на реализацију праксе). Повремено се компаније обраћају ВШУ и са захтевима за давање препоруке за запошљавање дипломаца (прелиминарно селектовање) а у циљу обезбеђивања квалитетног кадра за потребе фирми. Наравно да постоје и неки други облици сарадње, али досадашња пракса у Републици Србији је показала да углавном (изузеци свакако постоје) не постоји директна интеракција ВШУ и предузећа у погледу формирања студијских програма, садржаја и исхода учења, решавања практичних проблема за потребе привреде кроз израду студентских пројеката, односно дипломских (мастер) радова, итд.

У Закону о високом образовању (ЗВО) Републике Србије (<http://www.mprn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/visoko-zakon.pdf>) из 2017. године, појединим законским решењима омогућава се институционализовање сарадње између компанија и ВШУ а одређене мере Закона практично намећу ту сарадњу. Тако се нпр. у члану 39 ЗВО дефинише да ангажовање студента обухвата и студентску праксу, док члан 96 даје могућност ВШУ да организују студентску праксу, између осталог, и као део студијског програма. Чланом 60 ЗВО отвара се могућност ВШУ да „ради остваривања сарадње на развоју студијских програма у складу с потребама тржишта рада, може да има савет послодаваца“. Коначно, чланом 80 Закона омогућено је, под одговарајућим условима, ангажовање тзв. предавача ван радног односа на стручно-апликативним предметима, чиме се формално озаконује ангажовање људи из привреде у настави. Иако је већина ВШУ и до сада имала обавезну студентску праксу у оквиру својих студијских програма, интересантно је приметити да се ангажовањем предавача ван радног односа враћамо у време СФРЈ (тадашња земља је имала веома озбиљан привредни потенцијал; значајан број студената био је стипендиран од стране привреде) када су многе ВШУ имале тзв. индустријске предаваче, односно експерте из привреде који су учествовали у реализацији наставе, а тај модел преношења искуства из праксе давао је одличне резултате. Треба напоменути да су у време СФРЈ на ВШУ биле организоване добро осмишљене стручне праксе, тако да је нпр. Машински факултет (МФ) у Београду, у свом студијском програму по Статуту МФ из 1983. године, имао

обавезну студентску стручну праксу после завршетка треће и четврте године студија. Стручна пракса се оцењивала од стране задуженог предавача а оцена је улазила у просечну оцену студирања.

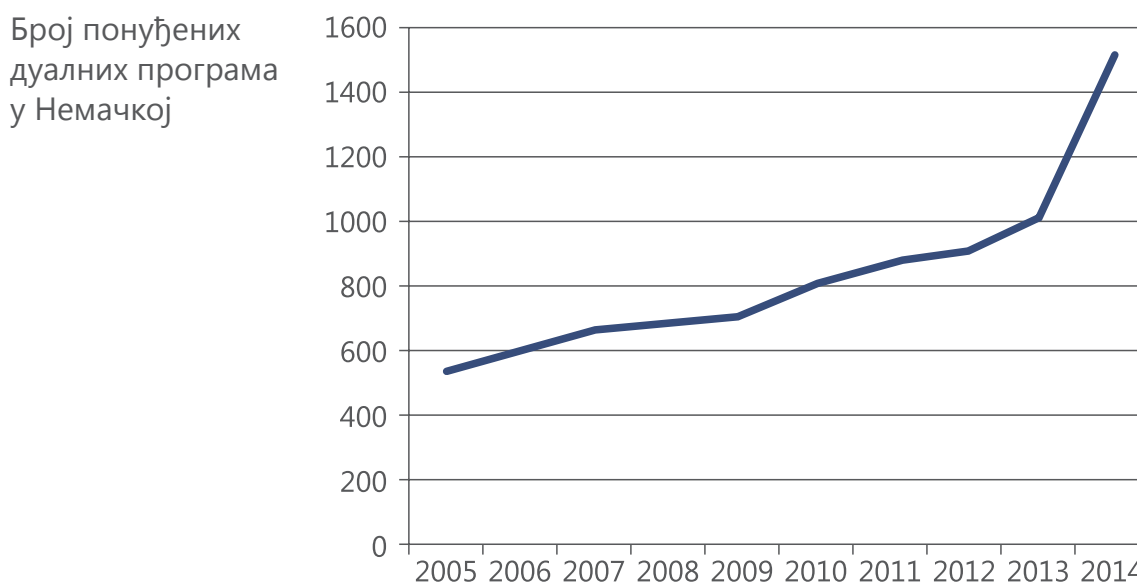
1. Основни принципи дуалног образовања

Концепт дуалног образовања у нашој земљи је регулисан Законом о дуалном образовању Републике Србије (<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/dualno-zakon.pdf>), који је усвојен 2017. године. Међутим, овај закон засада обухвата искључиво средње стручно образовање и васпитање а не и високо образовање. Неке од претходних активности Владе РС и МПНТР указују на изузетну заинтересованост за почетак увођења дуалног образовања у систем високог образовања РС. Томе у прилог говори и прихватање структурног Еразмус+ пројекта у области изградње капацитета под називом „Имплементација дуалног образовања у високом образовању Србије – *Implementation of Dual Education in Higher Education in Serbia / Dual Edu*“ (<https://dualedu.ef.uns.ac.rs/>), где је поред учесника с више државних и једне приватне ВШУ (Универзитет у Београду, Универзитет у Новом Саду, Универзитет у Крагујевцу, Државни универзитет у Новом Пазару, Универзитет Метрополитен у Београду и Висока школа електротехнике и рачунарства струковних студија у Београду) и компанија у Србији (Кластер Ни-Кат), као и иностраних учесника из пет програмских земаља (Француска – ФОРМАСУП, Шпанија – Универзитет у Љеиди, Аустрија – Универзитет примењених наука *FH Joanneum* у Грацу, Пољска – приватни Универзитет друштвених наука у Лођу, Немачка – компанија *PowMio* у Карлсруеу), партнер, односно члан конзорцијума пројекта је и Министарство за просвету, науку и технолошки развој Републике Србије (МПНТР), али и Национални савет за високо образовање (НСВО). Осим побројаних сталних учесника конзорцијума, у пројекту ће учествовати и 13 компанија као придружених партнера. Координатор пројекта је Универзитет у Београду – Машински факултет. *Dual Edu* пројекат представља почетак једног озбиљног процеса који би требало да дефинише оквире законске регулативе за увођење дуалног образовања у високообразовне установе. Основна идеја је да успостави модел дуалног образовања у систему високог образовања Србије, који би био довољно општи, али истовремено флексибилан, и који би могао да се примењује у зависности од потреба ВШУ које нуде академско образовање, тј. универзитета, односно високих школа које нуде примењено, односно струковно образовање и приватних универзитета који немају буџетско финансирање студија, али су заинтересовани да њихови студенти стичу знања и кроз рад/учење у компанијама и да тај рад буде вреднован, нпр. плаћањем школарина, стипендија или на неки други начин.

Сам концепт дуалног образовања је настао још почетком 20. века на универзитетима у САД (први сличан програм настао је на Универзитету у Синсинатију 1906. године, где је уочена потреба да студенти машинства стекну практична искуства у оближњој фабрици која је производила машине алатке) и даље се ширио ка земљама енглеског говорног подручја (МИТ Бостон, 1920. године). Такође, корени овог образовања налазе се и у успешној европској традицији стручног образовања/учења кроз рад, односно тзв. стажирање, у оквиру другог нивоа образовања (средње школе), тако да су иницијативе за увођење дуалног образовања у високо образовање често потицале од средњих стручних/занатских школа или у сарадњи с њима. Овакав случај

је био нпр. у Немачкој где је тим путем дошло до формирања *Baden-Württemberg Cooperative State University* (на немачком: *Duale Hochschule Baden-Württemberg, DHBW*), као наследника Стручне академије федералне јединице Баден Виртемберг (*Berufsakademie*), настале још 1974. године као тада нове образовне институције.

Статистика Савезног завода за стручно образовање у Немачкој говори да је понуда дуалних студијских програма веома добра. На пример, само у периоду од 2006. до 2011. године, број дуалних студијских програма је порастао за преко 50 одсто. У 2014. години број таквих програма је достигао цифру од око 1.500 понуда. На слици 1 приказан је пораст броја понуђених дуалних програма у Немачкој у периоду од 2005. до 2014. године (<http://www.wegweiser-duales-studium.de/entwicklung-geschichte-statistik/>).



Слика 1. Развој дуалних студијских програма у Немачкој

На основу података који су доступни за 2018. годину (на https://www.wegweiser-duales-studium.de/fileadmin/user_upload/Inhalte/wegweiser-duales-studium.de/infos/E-Book-Duales-Studium-2018.pdf), може се уочити да су у Немачкој у дуалне студијске програме укључени сви типови ВШУ, али да се од укупног броја ових програма 64% одвија у високим струковним школама, 23% на стручним академијама, свега 7% на традиционалним универзитетима и 6% на тзв. дуалним високим школама.

До сада је на нивоу ЕУ последњих година реализовано више пројеката који се баве дуалним образовањем у високом образовању. Као најзначајнији пројекти могу да се издвоје *EU-COOP, Cooperative and Work Integrated Higher Education – CWIHE* (<https://cwihe.com/>, учесници пројекта су из Шпаније, Француске, Италије, Немачке, Аустрије и Шведске, укупно 7 ВШУ) и *EuroDualE – European Cooperative Framework for Dual Learning* (<http://www.eurodual.eu/>, укупно 13 учесника из 6 земаља ЕУ, Италија, Немачка, УК, Холандија, Белгија, Шпанија); оба пројекта су финансирана у оквиру програма Еразмус+. Ови пројекти су рађени у складу са „Стратегијом ЕУ 2020“ (<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/EU-2020.pdf>) и с првенственим циљем да изврше значајан утицај на високо образовање (универзитетски наставници и са-

радници преко својих студената остварују повратну спрегу с привредом, добијају информације о последњим достигнућима у привреди и тиме имају могућност осавременивања сопствених предавања – наставник би се вероватно осећао осрамоћен пред студентом у случају да му предаје давно превазиђене ствари), истраживање и иновације (мање фирме су често неспособне да формирају истраживачко-развојне тимове, првенствено због недостатка одговарајућег кадра – а ту студенти могу послужити као спона која би фирмама указала на савремена достигнућа приказана у литератури, односно универзитети и компаније могу да започну сарадњу на реализацији научно-истраживачких пројеката), регионални развој (формира се локална мрежа предузећа која партиципирају у дуалним студијским програмима; ове фирме се међусобно ближе упознају, умрежавају и почињу да разговарају о међусобној сарадњи), запошљивост младих (млади студирају и истовремено примају плату за рад у компанији, што је посебно атрактивно за оне чије породице из материјалних разлога нису у стању да их финансијски подрже током студија) и економски развој земаља у оквиру регионалних и глобалних изазова (студенти уче од искусних експерата из фирми, који имају коме да пренесу своје знање и искуство пре одласка у пензију а тиме се осим тока знања омогућава и перманентно подмлађивање радне снаге).

За разлику од „*part-time*“ модела студија (<http://www.metropolitan.ac.rs/pts-che-part-time-short-cycle-studies/>), код дуалних студија практична обука, рад или пракса код послодавца саставни су део студијског програма, што подразумева потписивање уговора с послодавцем и студирање на две различите локације – на високошколској институцији и у компанији. Дуалне студије не треба мешати са студирањем уз рад, где се области рада и студирања могу веома разликовати.

Кооперативно образовање, образовање интегрисано с радом, односно дуално образовање (сви ови термини се јављају у пракси код појединих држава, с тим да овај последњи назив преовлађује у земљама немачког говорног подручја а и у неким другим), третира и компанију као окружење за учење студента заједно са универзитетом. То је практично врста учења, односно обуке, која обухвата три групе учесника: студенте, универзитете и компаније. Овако формирано окружење комбинује традиционалне методе учења у учионици (тзв. теоријске едукације) заједно с радом у партнерским компанијама универзитета или самосталних ВШУ (тзв. практична едукација) и иновативним процесима, као последице стицања искуства у фирмама и радом студената на истраживачким пројектима. При томе су наставни садржаји међусобно детаљно усаглашени а студијски програми морају да задовоље одговарајуће академске стандарде. С компанијом у којој се обављају предвиђени периоди практичног рада, закључује се уговор о високом образовању у дуалном систему, којим се, између осталог, утврђује висина накнаде студенту током практичног рада у компанији. Области у којима се најчешће нуде дуалне студије су: економија, финансије и менаџмент, техника и инжењерске науке, информационе технологије, здравство, итд. (https://www.wegweiser-duales-studium.de/fileadmin/user_upload/Inhalte/wegweiser-duales-studium.de/infos/E-Book-Duales-Studium-2018.pdf).

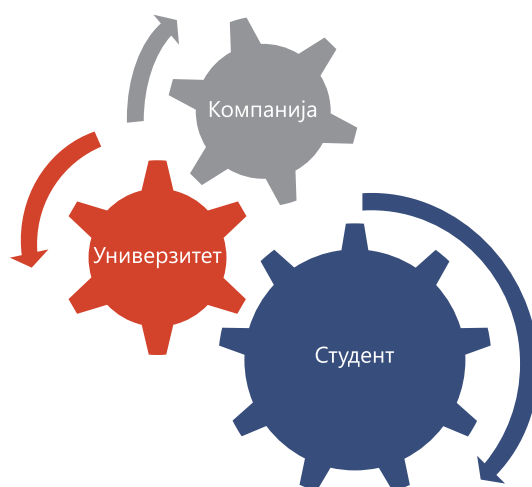
Основни циљ дуалног образовања огледа се у премошћавању јаза између теоријских и практично стечених знања, те брзог прилагођавања променама у глобализованој економији. Тиме се омогућава сваком студенту тзв. индивидуални пут учења („персонализација студирања“ кроз артикулацију теоријских и практично стечених знања у току академске године) до формалног стицања високошколске дипломе а истовремено се обезбеђује препознатљивост таквог начина студирања, добијање

надокнаде (плате) за рад у компанији и могућност запошљавања код послодавца који је партнер универзитета у дуалном образовању.

Да би се уопште реализовали програми дуалног образовања у ВШУ, најпре је потребно успоставити партнерство између универзитета и компанија, с прецизно дефинисаним задужењима, одговорностима и нивоом партиципације свих партнера, прецизно дефинисаним и упоредивим ослонцима у оба окружења за учење, као и јасно расподељеним трошковима ових специфичних образовних програма.

2. Улога компаније у дуалном образовању

Пре започињања реализације дуалних студијских програма, потребно је да се формира тзв. пул (мрежу) компанија које су заинтересоване да запосле студенте и директно се укључе у систем високог образовања. То представља својеврстан изазов за академско али и административно особље на универзитетима у смислу допунског ангажмана, обилазака компанија, објашњавања пословодству фирми реалних користи од укључивања у дуалне студијске програме, прецизирања њихове улоге, обучавање ментора студената у компанијама (у неким земљама се спроводи формална обука индустријских ментора као нпр. у Француској, док нпр. тога нема у Шпанији и Аустрији) и слично. Међутим, све побројане активности нису често саме по себи довољне на почетку овог процеса. Тада је потребно компанијама ставити на увид и одређене финансијске бенефите и ту улога државе постаје све значајнија. Потребно је извршити допуну легислативе по овом питању, омогућити компанијама одређене подстицаје, односно пореске олакшице или државну потпору. Индустрија, односно компаније се морају трансформисати из првобитне улоге екстерног стејкхолдера до партнера у процесу образовања; та трансформација подразумева и већу одговорност фирми које треба да студентима дају одговарајућа задужења (радне задатке) а истовремено и да обезбеде менторски рад на нивоу компаније са студентом (слика 2). Коначно, отвара се могућност да компаније активно учествују у дизајнирању студијских програма ВШУ, наравно не на начин који би подразумевао прилагођавање студијског програма некој појединачној компанији, већ узимајући у обзир ширу слику и тенденције у будућности, као и повећање компетенција студената усмерених ка тржишту рада.



Слика 2. Стејкхолдери у високом дуалном образовању

Менторски (туторски) рад са студентом је суштински најзначајнији и истовремено и најкритичнији део у процесу едукације, који заједнички спроводе универзитет и компанија. Неопходно је да постоји стална комуникација студента са оба ментора, и са академским и оним индустријским али и између два ментора. Академски ментор мора да буде ангажован у смислу да академски део обуке омогући студенту предуслове за извршење постављених задатака у фирмама. С друге стране, ментор из компаније треба да помогне студенту да се што брже и лакше уклопи у радно окружење у фирми и олакша извршење постављених задатака. Нпр. у Лилу (ФОРМАСУП) се годишње организује од 3 до 5 састанака трилатералног типа, на коме су присутни студент и оба татора, да би проценили прогрес студента и идентификовали могуће проблеме. Истовремено, ови лични контакти омогућавају да се представници универзитета и компанија ближе упознају, што може дати предуслове за ширу сарадњу на нивоу ВШУ–компанија.

Што се тиче саме оспособљености индустријског ментора, а на основу реализованих студијских посета у оквиру пројекта Дуал Еду, уочено је да негде постоји формална обука ментора у трајању од неколико дана (Француска, Лил), негде се индустријски ментори обучавају кроз одговарајући приручник који припрема универзитет (Шпанија, Љеида), а негде не постоји формална обука ментора, већ се они у раду воде сопственим искуством и одговарајућим мерама на нивоу компаније (Аустрија, Грац).

По нивоу учешћа компаније, као једног од стејкхолдера у лидерству система високошколског дуалног образовања, њена улога, према подацима датим у оквиру пројекта *EU-COOP*, може бити јака, умерена и слаба (<https://cwihe.com/>).

- **ЈАКА** улога компанија (нпр. дуално образовање по угледу на *Baden-Württemberg Cooperative State University, DHBW*) преовлађује у земљама немачког говорног подручја; нпр. Немачка и Аустрија имају дугогодишњу традицију стручног образовања кроз рад и стажирање. У таквом систему сама компанија селекционише студенте који су већ запослени а показују натпросечне способности и перспективност у могућем напредовању у служби и упућује их на ВШУ у циљу даљег усавршавања и едукације. Коначну одлуку о прихватању студента који је аплицирао за студијски програм доноси компанија;
- **УМЕРЕНА** улога компанија (нпр. дуално образовање по моделу примењеном у Француској и Аустрији, код учесника пројекта *Dual Edu, FORMASUP – Лил и FH Joanneum – Грац*), подразумева да студенти уписују дуални студијски програм а потом склапају уговор о раду с компанијом – што се ради у координацији с ВШУ. У Аустрији студенти аплицирају, најчешће код више понуђених компанија које су у мрежи партнера и оглашавају број радних места (понеке од компанија из пула не оглашавају радне позиције сваке године, већ према сопственим потребама, што може бити нпр. сваке друге или треће године), прилажу мотивационо писмо с биографијом и после интервјуа се доноси коначна одлука о прихватању студента. Најчешће сами студенти праве „паметан“ избор компанија, нпр. према удаљености од места становања, сопственим проценама и преференцијама, искуствима претходника, очекиваним износом надокнаде за рад, итд.;
- **СЛАБА** улога (тзв. кооперативно образовање, нпр. у САД и Канади) указује на то да компаније нуде и обезбеђују радно место, уобичајено 3–6 месеци на нивоу године, да студенти бирају компанију и аплицирају за рад у њој

а да је рад у компанији интегрисан с неким од модула у оквиру студијског програма. Ово образовање је базирано на волонтерском принципу рада у компанијама („продужена стручна пракса“) у оквиру регуларних студијских програма и на нивоу основних студија и састоји се 2–6 стручних пракси у различитим компанијама.

Расподела радних активности између ВШУ и компанија се може регулисати на више начина (у зависности од врсте посла, сектора, географских аспеката – растојања између ВШУ и компанија партнера), али се мора приметити да не постоји јединствено решење по овом питању (<https://cwihe.com/>):

- Студент може радити на нивоу 3–6 месеци у компанији а проводити остатак времена на нивоу године, слушајући наставу на универзитету. Тај принцип постоји у САД, Канади али и у Аустрији – пример Универзитета примењених наука *FH Joanneum* у Грацу;
- Рад у компанији комбинован/прекинут са интензивним периодима учења на ВШУ у трајању од једне до четири недеље у одговарајућим периодима у току школске године, типичан је за мастер студијске програме, где су у компанијама студенти, по основу стеченог основног високошколског образовања, већ стекли одговорне позиције;
- Рад у компанији на нивоу два до три дана недељно, а остатак времена на настави у ВШУ, као модел се може пронаћи нпр. у Италији (Слободни универзитет Болцано) али и у Шпанији. Односно, могућа је и таква дистрибуција радног оптерећења студента на нивоу осмочасовног радног времена, где он ради пре подне 4 сата у компанији а после подне има теоријску наставу на универзитету у трајању 4 сата. Више оваквих програма постоји у Француској (*FORMASUP* – Лил) и у Шпанији на Универзитету у Љеиди. Међутим, сама организација оваквог начина расподеле радног времена студента захтева и одговарајуће предуслове. По правилу је могућа у већим градовима с развијеном транспортном инфраструктуром и у мањим компанијама зато што се захтева брза „мобилност“ студента на релацији универзитет–фирма (<https://dualedu.ef.uns.ac.rs/>). Могућа је и наизменична промена радног окружења на недељном, месечном, или на 40-дневном нивоу;
- Комбинацијом претходно поменутих решења, може се доћи до променљивог односа присуства студента на универзитету и у компанији у току трајања студијског програма. У случају *FH Joanneum* – Грац, студенти су у току прве године трогодишњих студија скоро све време на Универзитету а затим наизменично по 3 месеца на Универзитету и у фирми (осим у последњем семестру када припремају дипломски рад, слика 3). На мастер двогодишњим дуалним студијама у Грацу, студент ће више времена проводити у фирми него на универзитету (слика 4). У Италији нпр. студенти проводе 100% времена на универзитету у првој години студија, у другој и трећој години 65% времена у компанији а у четвртој су 100% у компанији.

Јесењи семестар							Пролећни семестар					
1&2	Окт.	Нов.	Дец.	Јан.	Феб.	Март	Апр.	Мај	Јун.	Јул. Авг. (опционо)		Септ.
3&4	Окт.	Нов.	Дец.	Јан.	Феб.	Март	Апр.	Мај	Јун.	Јул.	Авг.	Септ.
5&6	Окт.	Нов.	Дец.	Јан.	Феб.	Март	Апр.	Мај	Јун.	Јул.	Авг.	Септ.

ТЕОРИЈА

ПРАКСА

Слика 3. Академски календар на трогодишњем дуалном студијском програму „Производне технологије и организација“ на *FH Joanneum* у Грацу

Јесењи семестар							Пролећни семестар					
1&2	Окт.	Нов.	Дец.	Јан.	Феб.	Март	Апр.	Мај	Јун.	Јул	Авг.	Септ.
3&4	Окт.	Нов.	Дец.	Јан.	Феб.	Март	Апр.	Мај	Јун.	Јул	Авг.	Септ.

ТЕОРИЈА са 855h

ПРАКСА са 2.120h

650 h одговара 26 ECTS
(без мастер тезе)

Слика 4. Академски календар на двогодишњем дуалном мастер студијском програму на *FH Joanneum* у Грацу

Уговор о раду између студента и компаније је базиран на општој легислативи у овом домену у свакој држави. Иако је беневит студента који добија од компаније у смислу учења и стицања искуства несумњив, његов допринос фирми мора такође да буде валоризован. Очигледно је да студенти нису искусни радници с пуним радним временом, али њихов допринос радном процесу у фирми мора да се процени и кроз приближавање нових концепата и трендова компанији, као последице учења на универзитетима. Нпр. у Аустрији се уговор о раду склапа директно на релацији студент–компанија и студент–универзитет. Усмени договор између ВШУ и фирми се сматра довољним по овом питању, тим пре што су ова два стејкхолдера у непрестаној комуникацији. У Француској се уговор склапа између компаније и дуалног студента који има заправо двојни статус: истовремено је и запослени и студент. У исто време се склапа уговор компаније и са тзв Центром за обуку студената (*CFA – Centre de Formation pour Apprentis*), што понекад укључује делимичну додатну финансијску подршку студенту (уз ону коју већ добија од регионалних власти). У Шведској нпр. нема писаних уговора између компанија и универзитета. У погледу плата које студенти добијају од компанија, ситуација варира од државе до државе. Некада универзитети, као нпр. у Италији, дефинишу износ обавезне суме која мора бити исплаћена студенту, односно она се формира на основу договора универзитета, синдиката и компанија. Највећи

број универзитета оставља дискреционо право компанијама да одреде конкретан износ, уз препоруку да сума мора бити довољна да студенту омогући школовање. У Француској су надокнаде за рад у неким случајевима дефинисане законима, у зависности од старосне доби и нивоа обучености. На основу података добијених усмено, током боравка учесника пројекта *Dual Edu* на Универзитету примењених наука *Joanneum* у Грацу, тај износ је на нивоу 600–700 евра месечно, максимално 800 евра (компаније су неформално избалансирале суму у оквиру неког прихватљивог износа за све учеснике дуалног образовања).

Евалуација рада студената у компанијама најчешће се одвија у директној сарадњи између два ментора, академског и индустријског, кроз различите облике (презентације наученог и урађеног, дневнике обављених активности, описом стечених искустава, итд.). У сваком случају, међусобно поверење учесника у овом процесу је од круцијалног значаја.

3. Један пример суседних земаља – Мађарска

У претходној анализи поменута су нека од искустава у развијеним земљама у погледу дуалних студијских програма. У нашем окружењу се (у суседним државама) по овом питању, а релативно недавно, најдаље отишло у Републици Мађарској (примера ради, у Хрватској је 2015. године тек започело мапирање практичних елемената у студијским програмима, уз учешће Министарства за науку, просвету и спорт, Службе за запошљавање и Службе за пензиони систем Републике Хрватске (http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/croatian_ministry_of_science_education_and_sports.pdf); законска решења у Румунији одговарају тренутно нашим законским решењима; наиме, омогућено је експертима из привреде да учествују у настави на ВШУ, дипломски радови се могу реализовати у сарадњи с компанијама, итд.) – а како је та суседна земља по многим параметрима упоредива са Србијом, биће наведени неки од разлога и нека од искустава у имплементацији дуалног студирања у Мађарској. Главни циљ мађарске владе је био да се после више од две деценије динамичке привредне транзиције побољша систем високог образовања како би задовољио потребе тржишта рада и како би се повећала конкурентност земље кроз сарадњу ВШУ и локалних компанија. Карактеристике транзиције у Мађарској су везане и за чињеницу да највећи број страних инвеститора долази из Немачке а да је предводник позитивног економског развоја аутомобилска индустрија. Тако је у периоду од 2010. до 2014. године дошло до потпуног реструктурирања система високог образовања у Мађарској, како у образовном тако и у погледу њиховог функционисања (http://www.ocerint.org/intcess16_epublication/papers/230.pdf), кроз претходно пажљиву анализу немачког искуства и имајући у виду да је мађарски систем високог образовања традиционално више био усмерен ка теоријском а мање ка практичном знању – што је праћено промовисањем студија у техничко-технолошким и природним наукама и информационим технологијама од стране државних органа. Мађарска влада је покренула и програм реиндустријализације земље са циљем да се повећа удео индустријске производње у БДП-у са скоро 23% на 30%.

Правни основ за увођење дуалног образовања у високо образовање Мађарске, створен је изменом Закона о високом образовању из јула 2014. године (http://www.tka.hu/docs/palyazatok/the_dual_system_in_higher_education.pdf), узимајући тзв. немачки модел као основни узор, наравно уз одговарајуће модификације и прилагођавање

националним потребама. У јануару 2015. основан је тзв. Савет за дуално образовање (чланови су били именовани од стране различитих министарстава, Ректорске конференције, Привредне коморе, Инжењерске коморе, Националне асоцијације за економију пољопривреде), чиме је званично одобрено покретање таквих програма али и акредитација партнерских компанија. Студијски програми започети су у школској 2015/2016. години (у периоду пре формализације ових програма 2012. и 2013. године су започели тзв. пилот програми, и то код студијских програма везаних за аутомобилску индустрију – најпре инжењерство возила у трајању 7 семестара, где су у пилоту учествовале 2 компаније и 25 студената, а осим једног случаја студента који је наставио школовање у иностранству, нису забележени случајеви напуштања студија, а затим следеће године везано за машинство и инжењерски менаџмент у логистици са 125 студената и 25 инволвираних компанија). Повољни предуслови за почетак дуалних студијских програма у високом образовању Мађарске, створени су великим износом инвестиција из иностранства. Тако су, нпр. у 2013. години, директне стране инвестиције у Мађарској премашиле 15 милијарди евра а у истој години је било регистровано скоро милион компанија (http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/hungarian_ministry_of_higher_education.pdf). Жеља већине иностраних инвеститора је била да добију дипломце са стеченим практичним и радним искуством. Компаније које учествују у програму, а које се могу по овом питању и конзорцијумски удружити, имају финансијске подстицаје по основу пореских олакшица и могу се пријавити за финансијску подршку при набавци опреме која се користи за обуку студената који уписују дуалне студијске програме. Око 2,2 милијарде форинти (око 7,1 милион евра) је намењено за подршку овом програму у периоду 2014–2020. У Мађарској су постављени следећи критеријуми у дуалном високом образовању:

- Дуални програми се састоје од студија које се одвијају на универзитету и са 20 до 24 недеље учења уз рад у компанији на нивоу године. Трајање учења засновано на раду, одвија се најмање на нивоу 80% у односу на трајање студијског програма;
- Студијски програм мора да буде у оквиру једног од поља високог образовања утврђених Законом, нпр. пољопривреда или техника (инжењерство);
- Компанија, односно институција, учествује у дуалном високом образовању по одобрењу Савета за дуално образовање који је формиран на националном нивоу;
- Потписан је споразум о сарадњи између високошколске установе и партнера/предузећа, којим се дефинишу улоге и одговорности сваке од страна;
- Наставни план који доноси високошколска установа је исти као и наставни план за одговарајући курс који не укључује учење засновано на раду а студенти похађају наставу (теоријске предмете) заједно с „традиционалним студентима“ а после тог периода обучавају се уз рад у компанијама;
- Компанија плаћа студента на месечном нивоу. Износ је дефинисан у уговору о учењу кроз рад и одговара најмање 15% недељно од месечне минималне зараде а све преко тога зависи од саме компаније и варира од случаја до случаја.

Међутим, у првој школској години када су ови студијски програми започети, само око 40% расположивих места на дуалним студијским програмима је попуњено и компаније су пријавиле потешкоће у проналажењу мотивисаних и довољно ква-

лификованих кандидата. Од осталих „дечјих болести“, у дуалним студијским програмима постојали су проблеми везани за координацију између универзитета и компанија, недостатак одговарајуће литературе за студенте, преоптерећеност студената због неуравнотежености наставних планова и програма, проблеми везани за распоред предавања и рад у фирмама, ментори у компанијама су били необучени у погледу педагошких знања и вештина и споро су се прилагођавали новом систему образовања, итд.

Међутим, с временом се овакви проблеми постепено превазилазе а цео систем дуалног образовања се креће у добром правцу.

4. Закључак

Дуалне студије у ВО, као један специфичан начин студирања, имају циљ повећање компетенција студената и њихову већу конкурентност на тржишту рада. Прво су започеле у привредно развијенијим земљама, што је потпуно логично. У овим земљама је због брзих промена у друштвено-економском окружењу уочена неусклађеност између вештина (поготово тзв. меких вештина – *soft skills*) и знања стечених на ВШУ и оних које захтевају послодавци. То је постало најизраженије у процесу добијања првог запослења. Неопходност трансформисања ВШУ ка професионализацији високог образовања може бити кључна стратегија многих универзитета, поготово са аспекта чињенице да је и „знање роба“ те да се ВШУ међусобно такмиче у привлачењу бруцоша а то је могуће само праћењем тенденција у високом образовању и формирањем нових и атрактивних студијских програма који су изгледни за лакше долажење до запослења. Овде би се посебно могла апострофирати тренутна ситуација у Републици Србији, где је због веома лоше демографске слике већ сада број места за бруцоше већи од броја свих ученика који заврше средњу школу а у скорој будућности се може само очекивати погоршавање овог тренда, што ће засигурно утицати на уписну политику и одржив статус многих ВШУ у нашој земљи. Очигледно је, а на основу тенденција којима се бавио пројекат *EU-COOP* (<https://cwihe.com>), и на основу искустава стечених у оквиру студијских посета у оквиру пројекта Дуал Еду (<https://dualedu.ef.uns.ac.rs/>), да ћемо у будућности имати следећу ситуацију:

- све више занимања ће захтевати високо образовање и од дипломаца који конкуришу за прво запослење ће се захтевати већи степен обучености и „меких вештина“ да би могли да одговоре потребама и очекивањима послодаваца;
- интегрисање практичне обуке током студија треба да буде флексибилно кроз много различитих видова, као што су стручне праксе, летње школе, практична обука у компанијама, и коначно кроз дуално образовање;
- код формирања студијских програма, универзитети ће морати да воде рачуна о интегрисању практичних и теоријских елемената студијских програма;
- интеграција практичних елемената у студијске програме кроз сарадњу с компанијама се неће зауставити само на нивоу основних и мастер академских студија, већ ће се ширити ка докторским студијама, односно обухватиће сарадњу универзитета и компанија на развојно-истраживачким пројектима. Такав је случај нпр. у Шпанији, на Универзитету у Љеиди, где постоје тзв. индустријски докторанди, односно студенти запослени у компанијама, где

- и примају плату, а за потребе компаније раде истраживања, одобрена и у одређеној мери обликована од стране Универзитета и академских ментора, која заправо представљају њихове докторске дисертације уз истовремено испуњавање идентичних услова који важе за све докторанде (били они запослени на универзитету или у компанији), а у смислу објављивања резултата истраживања у водећим научним часописима са импакт фактором;
- можемо глобално очекивати перманентни пораст броја студената који уписују дуалне студијске програме, чиме ће се полако мењати свест која објективно постоји у многим срединама и код знатног броја припадника академске и научне заједнице, који овакве студијске програме сматрају мање квалитетним у односу на традиционалне и показују подозривост према увођењу у њихове ВШУ;
 - дефинитивно се не може очекивати јединствени глобални концепт дуалних студија нити преузимање нечијег модела у потпуности (ово је посебно значајно за Републику Србију) а да се при томе не води рачуна о националном и локалном контексту (очекивано повећање броја страних компанија – инвеститора који би отварали своје производне погоне у Србији, нарочито из Немачке и других развијених земаља ЕУ, неумитно би водило ка неопходности формирања дуалних студијских програма у ВО, односно блиској повезаности таквих компанија и ВШУ);
 - дуални студијски програми у високом образовању ни у једном аспекту неће ограничавати мобилност студената. Штавише, не постоји никаква препрека да универзитети размењују такве студенте који при томе могу да користе све benefite умрежених компанија које учествују у програму;
 - легислатива ће вероватно све више поспешивати увођење дуалних студијских програма. Тако, у Француској већ сада велике државне фирме (нпр. Електропривреда Француске) с више од 2.500 запослених имају обавезу да међу запосленима имају одређени број дуалних студената (минимално 5%). У Електропривреди Француске је према подацима из 2016. године било запослено око 6.000 дуалних студената од којих је добило посао 88% а с њима је радило 5.500 индустријских ментора!

Дуални студијски програми ће донети и значајне benefite компанијама, што ће само повећати њихову мотивацију да се још масовније укључују у њих. Кључни benefiti за компаније су (<https://cwihe.com>):

- успостављање блиске сарадње са универзитетима;
- остваривање бољег увида у студијске програме које организује универзитет;
- могућност увида у потенцијале студената и евалуацију будућих запослених;
- учествовање у процесу припреме будућих индустријских експерата;
- развој нових и иновативних идеја;
- обезбеђивање подршке за реализацију одговарајућих пројеката;
- развој, односно креирање нових студијских програма и пројеката заједно са универзитетима.

Наравно, дуално образовање носи у себи и одговарајуће изазове, односно ризике. Имајући у виду да је координација између похађања наставе и учења интегрисано с радом по својој природи веома комплексна, од студената се очекује висок степен

зрелости и мотивације. Као неки од општих кључних ризика наводе се (<https://www.wegweiser-duales-studium.de/infos/vorteile-nachteile/>):

- Недовољна је или непостојећа припрема студената за могућу научну каријеру. Због релативно великог удела практичних садржаја у дуалним студијским програмима, остаје мало или не остаје нимало простора за научне садржаје. Мало је вероватно да би такви студенти били у позицији да наставе научну каријеру, на пример постану доктори наука и оријентишу се ка наставничким или научним звањима на високошколским институцијама и институтима. Вероватно је то један од разлога што су дуални студијски програми у високом образовању далеко више заступљени код универзитета примењених наука, који нуде струковно образовање, него код традиционалних универзитета који по правилу нуде само академско образовање;
- Студенти на дуалним студијским програмима су реално више оптерећени у односу на „традиционалне студенте“. Због константног смењивања фаза практичне обуке и студија на ВШУ, добијање дипломе изискује извесно више часова рада него код уобичајеног начина студирања. Нема пауза између семестара, на неким ВШУ студенти губе доста времена у превозу (Љеида) а истовремено имају исто трајање годишњег одмора као и други запослени, дакле, обично само 25–30 дана годишње, негде и мање (на основу сведочења студената из Граца, где често послодавац из разлога „колективног коришћења годишњих одмора“ у летњим месецима баш тада захтева присуство студената у фирми);
- Прекидање дуалног студирања носи собом проблеме и није увек једноставно. Послодавац може захтевати у таквим случајевима отплату целокупне до тада коришћене школарине, односно исплаћене плате. Овај финансијски терет приморава неке студенте у дуалном систему да остану у систему до краја, иако су током студија схватили да су направили погрешан избор;
- Везивање за одређеног послодавца, односно компанију, такође је мањкавост дуалног студирања. Наиме, код уобичајеног модела студирања, студент може да има контакте с више фирми и да обавља праксу код различитих послодаваца, тако да кроз то искуство може себи да одреди даље приоритете и створи јасну слику шта га и због чега привлачи по питању запослења. Насупрот томе, код дуалног студирања студент је по правилу везан за једну компанију. Уколико је студент добро проценио своја интересовања, таква врста релативно уске специјализације доноси значајну предност. Међутим, уколико студент схвати да реална ситуација није оно што је очекивао, могу настати проблеми који ипак не морају бити нерешиви.

Стварање повољног привредног амбијента у Републици Србији, уз неке већ реализоване а неке најављене инвестиције из иностранства (немачке компаније из области аутомобилске индустрије, што може направити одређену аналогију с „мађарским случајем“, инвестиције у ИТ сектору, итд.), отварају широк простор ка формалном увођењу дуалног образовања у систем високог образовања Србије. Уз високу посвећеност и мотивацију кључних учесника у овом процесу, а то су ВШУ које треба да дефинишу одговарајући национално прилагођен генерички модел дуалног образовања и сопственим ангажовањем остваре повезивање с компанијама заинтересованим за високо дуално образовање, Влада РС, МПНТР, НСВО и Национално

акредитационо тело који треба у оквиру легислативе, подстицаја компанијама и акредитационих стандарда да подрже увођење оваквог начина образовања, али и Привредна комора РС и други заинтересовани, може се очекивати да би овај систем могао да заживи у наредном релативно блиском периоду.

Литература – корисни линкови (по редоследу навођења)

- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/visoko-zakon.pdf>
- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/dualno-zakon.pdf>
- <https://dualedu.ef.uns.ac.rs/>
- <http://www.wegweiser-duales-studium.de/entwicklung-geschichte-statistik/>
- https://www.wegweiser-duales-studium.de/fileadmin/user_upload/Inhalte/wegweiser-duales-studium.de/infos/E-Book-Duales-Studium-2018.pdf
- <https://cwihe.com/>
- <http://www.euroduale.eu/>
- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/EU-2020.pdf>
- <http://www.metropolitan.ac.rs/ptsche-part-time-short-cycle-studies/>
- http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/croatian_ministry_of_science_education_and_sports.pdf
- http://www.ocerint.org/intcess16_epublication/papers/230.pdf
- http://www.tka.hu/docs/palyazatok/the_dual_system_in_higher_education.pdf
- http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/hungarian_ministry_of_higher_education.pdf
- <https://www.wegweiser-duales-studium.de/infos/vorteile-nachteile/>



2.

Мапа процеса - о сарадњи образовне институције и организације партнера



Предговор

Успех образовне институције се огледа у броју запослених дипломираних студената на одговарајућим позицијама у што краћем року. То подразумева да су наставни планови и програми образовних институција прилагођени савременим условима рада. Даље, образовне институције би требало да обезбеде студентима могућност да у току студирања, стекну и практична знања код различитих послодаваца. С тим у вези, сврха овог документа је да дефинише Мапу процеса – о сарадњи образовне институције и организације партнера.

Документ се састоји из пет делова. У првом делу ће бити дефинисани циљ деловања, мисија и визија Центра за сарадњу с организацијама партнерима. Потом, ће у другом делу бити представљена организациона структура (Тим за сарадњу са привредом, Тим за маркетинг и односе са јавношћу, Тим за каријерно вођење) и сегменти деловања Центра за сарадњу с организацијама партнерима. У трећем, четвртом и петом делу документа биће истакнут значај сваког појединачног Тима, и приказане одговарајуће мапе процеса. Свако поглавље прате одговарајући шематски прикази процеса и одговарајући документи који прате процес сарадње образовне институције и организације партнера (као што су: Меморандум о пословној сарадњи, Упут за стручну праксу, итд.).

1. Циљ деловања, мисија и визија

Мисија: Повезивање студената с привредом у циљу пружања могућности за обављање студентских пракси и програма запошљавања током и након студија и активно позиционирање образовне институције међу средњошколском и популацијом активних и бивших студената.

Визија: Препознатљивост образовне институције као савремене и тржишно оријентисане лидерске образовне институције која пружа студентима најквалитетнија знања и вештине потребне за рад у привреди.

Центар за сарадњу с привредом има прецизну листу кључних индикатора перформанси за чије су остварење одговорни тим лидери:

- Број Меморандума о пословној сарадњи с компанијама партнерима које послују на територији Републике Србије;
- Број места за обављање студентских пракси и програма запошљавања који су обезбеђени за студенте образовне институције;
- Процент студената и дипломираних студената који су стекли одређено практично искуство током похађања студија;
- Број студената који присуствују гостујућим предавањима и презентацијама представника компанија партнера на образовној институцији;
- Број студената који су присуствовали организованим теренским наставама током школске године;
- Број уписаних студената у текућој школској години;

- *Reach* који постижу објаве на друштвеним страницама образовне институције.

2. Организациона структура и сегменти деловања

Организациона структура Центра успостављена је по функционалном систему тако да постоје 3 тима који извршавају активности у својим доменима, кроз активну сарадњу са осталим тимовима, ради остварења постављених циљева. Тимови Центра за сарадњу с привредом су: Тим за сарадњу с компанијама, Тим за маркетинг и односе с јавношћу и Тим за каријерно вођење. Представник руководства образовне институције се налази на челу Центра и у сарадњи с тим лидерима дефинише опште и оперативне планове и обавља адекватно праћење и контролу извршења активности. Сваки тим има свог тим лидера који је одговоран за спровођење усвојених планова и контролу оперативног извршавања активности. У оквиру тимова се налазе сарадници који учествују у извршењима задатака.



Сарадници су задужени за извршавање дефинисаних активности у складу са оперативним плановима тимова. Сарадници одговарају тим лидеру а тим лидери одговарају представнику руководства образовне институције. Сваки тим доноси једногодишњи општи план са одговарајућим кључним индикаторима перформанси, који се прате у том периоду. Општи план се усваја на почетку године а оперативни планови у оквиру генералног се доносе 1–2 месеца пре реализације активности.

Надлежности Центра се огледају у три правца:

1. **Надлежности Тима за сарадњу с привредом;**
2. **Надлежности Тима за маркетинг и односе с јавношћу;**
3. **Надлежности Тима за каријерно вођење.**

1. Надлежности Тима за сарадњу с привредом

Тим за сарадњу с привредом задужен је за успостављање сарадње с привредним друштвима и институцијама које организују и реализују програме пракси и запошљавања намењене студентима образовне институције.

Ова надлежност се огледа у извршавању следећих задатака:

- Успостављање сарадње с компанијама;
- Издавање Упута за стручну праксу;
- Подршка студентским организацијама у комуникацији с привредом;
- Помоћ партнерима у регрутацији и селекцији студената;
- Планирање активности с компанијама партнерима;
- Анкетирање послодаваца и студената након реализоване стручне праксе.

2. Надлежности Тима за маркетинг и односе с јавношћу

Маркетиншке активности Центра се огледају у следећим активностима:

- Наручивање, креирање и израда комуникационих материјала;
- Графички стандарди – визуелна комуникација и правилна употреба;
- Друштвене мреже;
- Сарадња са средњим школама.

3. Надлежности Тима за каријерно вођење

Активности, чије извођење потпада под компанадлежност Тима за каријерно вођење, укључују организацију:

- Стручних предавања партнера из привреде;
- Општих предавања и гостовања;
- Теренске наставе у компанијама;
- Презентација;
- Пословних панела;
- Радионица;
- Фокус група.

У оквиру редовних активности које обављају запослени у Центру за сарадњу с привредом, реализују се и активности које су по својој временској природи повременог или привременог карактера. Ове активности доприносе бољем позиционирању Економског факултета у стручној и привредној јавности. Те активности се односе на:

- Организацију манифестација у оквиру којих се организују научна предавања у сарадњи с професорима и асистентима, као и компанијама партнерима образовне институције, и обављање донација књига за средње школе;
- Помоћ у организацији и реализацији различитих активности које се односе на рад и функционисање Алумни клуба образовне институције;
- Организацију догађаја у сарадњи са одређеним удружењима и организацијама чији је циљ неформална и додатна едукација студената или активни студентски волонтеризам;
- Подршку студентским организацијама у реализацији њихових активности

- које су у складу са Статутом образовне институције и осталим интерним документима;
- Институционалну и ресурсну подршку хуманитарним акцијама и догађајима;
 - Остале активности које се организују по ad hoc принципу.

3. Тим за сарадњу с привредом

3.1. ПРОЦЕС: Успостављање сарадње с компанијама

Тим за сарадњу с компанијама има задатак успостављања пословне сарадње с привредним друштвима и институцијама на територији Републике Србије. Основ за успостављање званичне сарадње с будућим партнерима образовне институције је потписан и оверен Меморандум о пословној сарадњи, који предвиђа читав спектар активности које могу бити организоване и реализоване у сарадњи са Центром за сарадњу с привредом.



ПРИЛОГ 1: Пример Меморандума о пословној сарадњи

МЕМОРАНДУМ О ПОСЛОВНОЈ САРАДЊИ

Закључен између:

Назив образовне институције, адреса, ПИБ образовне институције, кога заступа директор/декан (име и презиме)

_____ (у даљем тексту: Компанија) коју заступа _____ (име и презиме).

Члан 1

Овим меморандумом утврђују се основе за међусобну сарадњу између потписника Меморандума а имајући у виду да образовна институција и Компанија имају заједничке интересе и вредности у области развоја студената и пословних активности Компаније.

Члан 2

Потписници овог меморандума остварују партнерске односе у следећим областима:

- Организовање гостујућих предавања и презентација од стране делегираних чланова Компаније а у договору са образовном институцијом;
- Учествовање у пројектима студије случаја – давање пројектних задатака и оцењивање;
- Реализација заједничких радионица и сарадња са студентима и представницима студентских организација;
- Формирање програма студентских пракси, праћења рада студената и формирање програма запошљавања у складу с могућностима и пословним активностима Компаније;
- Формирање програма стипендирања мастер и докторских радова за теме које доприносе пословним активностима Компаније;
- Формирање менторских програма за студенте образовне институције;
- Могућност добијања препорука из базе података с биографијама дипломаца, апсолвената и студената четврте године у сарадњи са Центром за сарадњу с привредом;
- Спонзорства и донирање пројеката образовне институције;
- Други облици сарадње које партнери оцене као корисне.

Члан 3

Потписници Меморандума су сагласни да за сваки конкретан облик сарадње из члана 2 Меморандума сачине посебне уговоре у случају потребе, чијим одредбама ће нарочито утврдити: предмет сарадње, начин и рокове извршења услуга, цену услуга, начин и рокове плаћања, начин решавања евентуалних спорова.

У реализацији конкретних облика сарадње, сваки потписник уговора ће посебно во-

дители рачуна о заштити ауторских права и интелектуалне својине другог потписника.

Члан 4

Уговорне стране се обавезују да све поверљиве податке и документа које приме једна од друге, а који се односе на овај меморандум или су у вези са овим меморандумом (осим општепознатих података који су доступни јавности), без претходне писане сагласности друге стране, неће открити у периоду од 5 (пет) година од дана потписивања Меморандума.

Члан 5

Овај меморандум се закључује на период од 3 (три) године, рачунајући од дана његовог закључења, с тим што га сваки од потписника може једнострано раскинути са отказним роком од 30 дана, без икаквих последица.

У случају раскида Меморандума, остају на снази посебни уговори који су закључени на основу овог споразума, под условима утврђеним тим уговорима.

Члан 6

На сва питања која нису регулисана овим Меморандумом, примењиваће се одредбе Закона о облигационим односима и добри пословни обичаји.

Члан 7

Меморандум је сачињен у 4 (четири) истоветна примерка, по два за сваку страну потписницу Меморандума.

ЗА КОМПАНИЈУ

ЗА ОБРАЗОВНУ ИНСТИТУЦИЈУ

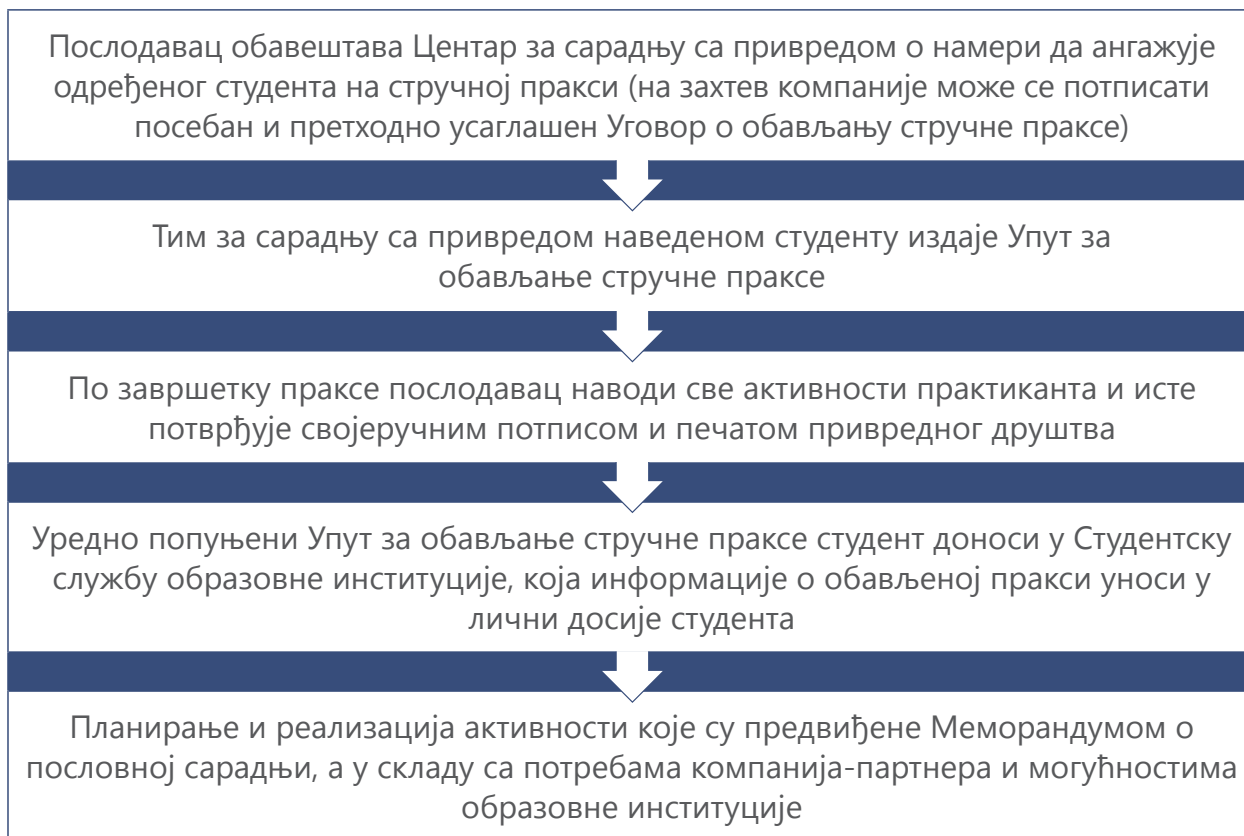
ДИРЕКТОР/ДЕКАН

име и презиме

име и презиме

3.2. ПРОЦЕС: Издавање Упута за стручну праксу

Тим за сарадњу с привредом има задатак обезбеђивања стручних пракси и програма запошљавања за студенте образовне институције. Основ за обављање стручне праксе студената је Упут за стручну праксу који садржи: Потврду да је студент позван на праксу, Упут који издаје Центар за сарадњу с привредом, Опис праксе коју је студент обављао као и Потврду да је Студентска служба извршила евиденцију праксе у досијеу студента.



ПРИЛОГ 2: Пример Упута за стручну праксу

ПОТВРДА

*попуњава послодавац

Којом се студент _____ назив образовне институције, с бројем индекса _____, позива у компанију/институцију _____, са седиштем у _____, улица _____, на обављање стручне праксе у периоду од _____ до _____ године.

Овлашћено лице

М. П.

УПУТ ЗА СТРУЧНУ ПРАКСУ

*попуњава Тим за сарадњу с привредом

На основу потврде, упућује се _____, бр. индекса _____, студент _____ године (унети степен студија, нпр. основних академских студија), назив образовне институције, на обављање стручне праксе.

Овлашћено лице
(нпр. продекан за сарадњу с привредом)

Назив образовне институције
Центар за сарадњу с привредом
Адреса образовне институције
Контакт телефон
И-мејл адреса овлашћеног лица

ОПИС ПРАКСЕ

*попуњава послодавац

Послови/активности на којима је студент био ангажован:

Период у коме је пракса реализована:

Овлашћено лице

М. П.

ПОТВРДА

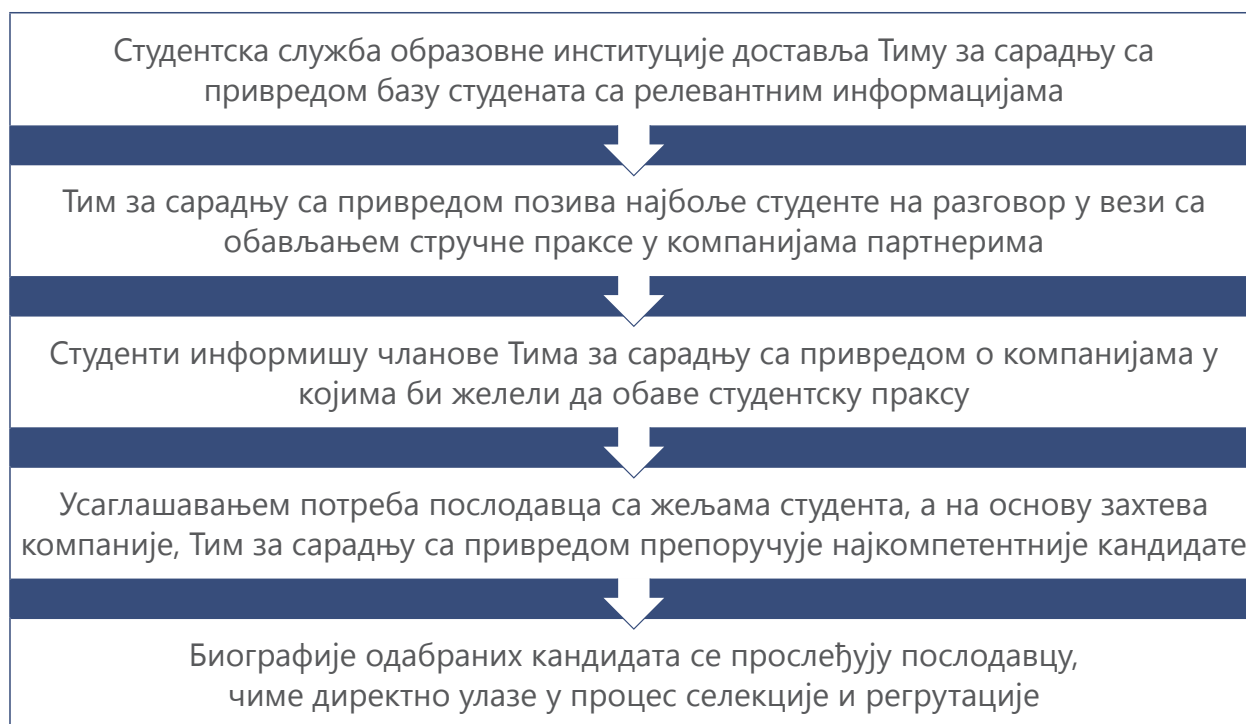
*попуњава Студентска служба

Студентска служба образовне институције је дана _____ обавила ____ унос података о обављеној стручној пракси у досије студента _____, бр. индекса _____.

Овлашћено лице

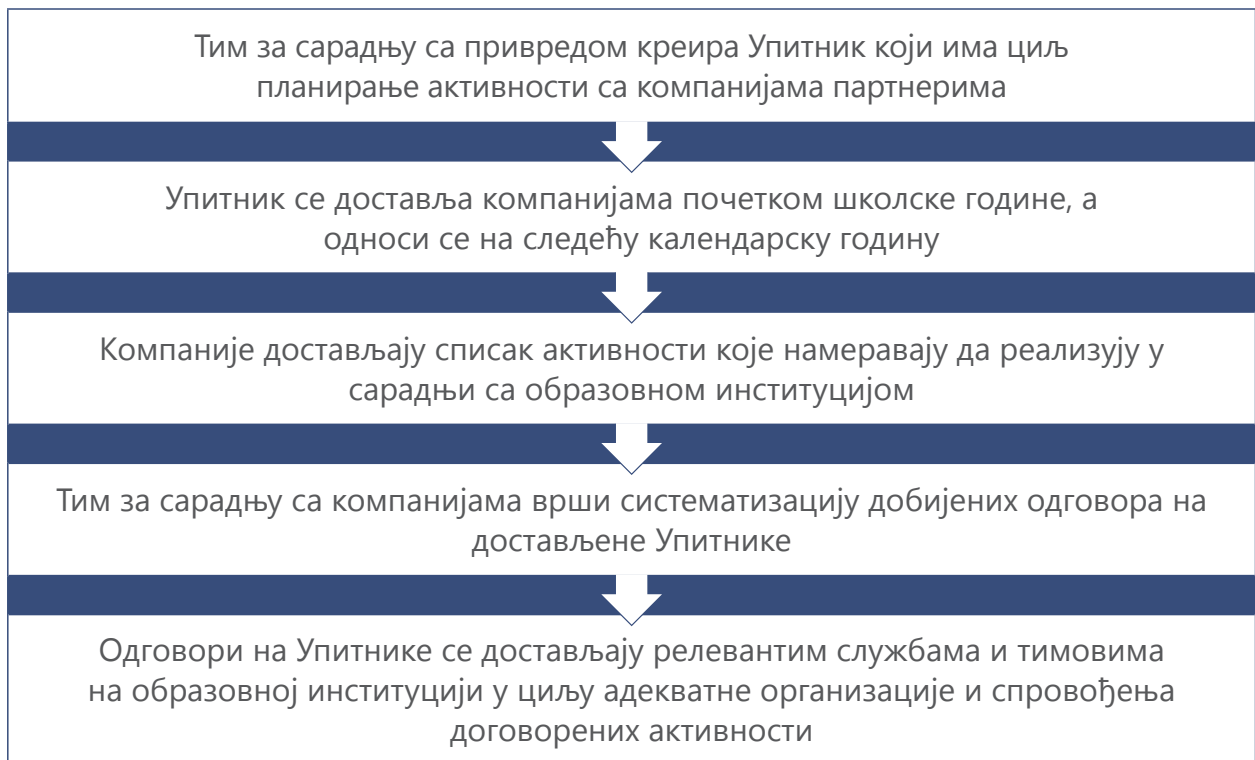
3.3. ПРОЦЕС: Помоћ партнерима у регрутацији и селекцији студената

Тим за сарадњу с привредом пружа свеобухватну подршку и помоћ партнерима образовне институције приликом оглашавања отворених позиција за обављање стручне праксе и запошљавање. У том правцу се организују посебни интервјуи са заинтересованим студентима и проналазе кандидати који најбоље одговарају потребама послодавца, након чега се директно препоручују за рад.



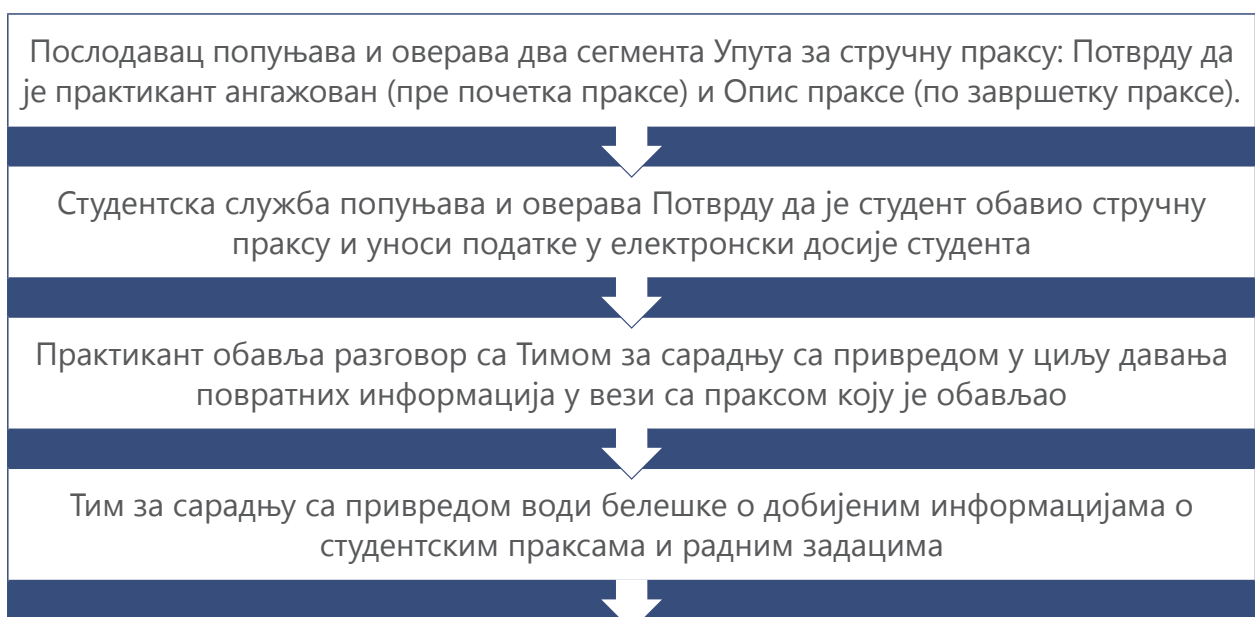
3.4. ПРОЦЕС: Планирање активности с компанијама партнерима

Тим за сарадњу с привредом креира Упитник за компаније на основу кога се правовремено могу планирати и организовати активности с компанијама партнерима у току летњег и зимског семестра. Подаци који се налазе у Упитнику представљају полазну основу и оквир за реализацију планираних активности у складу са захтевима компанија партнера.



3.5. ПРОЦЕС: Анкетирање послодаваца и студената након реализоване стручне праксе

У циљу остваривања „троугла задовољства“ између образовне институције, компанија партнера и студената који су укључени у програм праксе и запошљавања, потребно је по завршетку програма организовати кратак „*feedback* разговор“ са студентом и с представницима компаније партнера. Потребно је да обе стране изнесу своје мишљење о завршеном програму, обављеним активностима и у којој мери су задовољни ангажманом. Прикупљени подаци се користе у циљу унапређења будуће сарадње.



Тим за сарадњу са привредом комуницира са послодавцем у циљу добијања стручног мишљења и одређених статистичких података о раду студента током праксе



Прикупљене информације се чувају у архиви Центра за сарадњу са привредом и служе за планирање и реализацију будућих активности са партнерима образовне институције

4. Тим за маркетинг и односе с јавношћу

4.1. Активности и обавезе на пољу наручивања, креирања и израде комуникационих материјала

1. Комуникациони материјали за Уписну кампању
2. Остали комуникациони материјали

За осмишљавање изгледа комуникационих материјала задужено је одговорно лице које испред образовне институције комуницира с дизајнером и усмерава његов рад ка финалном решењу; истовремено комуницира са члановима руководства образовне институције, по потреби. Комуницира се с продеканом/руководиоцем ресорним за организациону јединицу за коју се одређени материјал креира. По потреби, консултују се декан и други руководиоци али све информације иду од одговорног лица ка руководству, а потом ка дизајнеру, јер се тако смањује могућност грешака. Задатак одговорног лица је да све измене унесе у пдф документа које шаље дизајнеру и да му да додатне смернице у и-мејлу; такође, може постојати потреба за претраживањем онлајн база фотографија и достављањем фотографија дизајнеру.

Особе које су ангазоване у маркетинг тиму Центра за сарадњу с привредом, а које раде у дизајнерским програмима, могу бити активне у креирању промотивних материјала за које није потребна нарочита графичка припрема. Ту спадају: постери, флајери, позивнице, решења за друштвене мреже и сајт итд. Због специфичности мешања боја у штампарији, познавања процеса и типова производње материјала, припрему и дизајн за друге материјале треба да ради дизајнер из штампарије. То су материјали попут: брошура, каталога, кеса, споменица, фасцикли, оловака, итд.

1. Комуникациони материјали за Уписну кампању

Обим и структура комуникационих материјала се одређују на основу критеријума:

- Обим се одређује на основу планираних активности у предстојећој уписној кампањи (посете школама, сајмови образовања, отворена врата, подршка активностима усмереним на средњошколце). На укупан број процењеног обима материјала, додаје се 10% количине као резерва и количине се

заокружују на округле бројеве. При свему овоме, узима се у обзир износ предвиђеног материјала за уписну кампању, дефинисаног у плану набавке.

- Структура комуникационих материјала се одређује наспрам утисака из претходних уписних кампања и процене преференција средњошколске популације за поједине материјале.
- Процена износа трошкова комуникационих материјала се врши на основу тендерских цена за штампу материјала, које су доступне у Тендерској документацији за штампање материјала за образовање и рекламног материјала. Овај садржај ће бити доступан у засебном пдф фајлу.

Предлог садржаја и фотографија за уписну брошуру се подноси продекану за сарадњу с привредом и декану. Након њихових сугестија, консултују се руководиоци свих организационих јединица образовне институције које се помињу у брошури ради провере и допуне информација. Посебно се консултује продекан за наставу и Студентска служба око информација које се односе на упис и пријемни испит.

У наведеном периоду, припрема се интегрална молба за продекана за сарадњу с привредом, у оквиру које су прописане количине свих материјала које треба набавити. Штампарија трошкове и припреме материјала и брошуре одвојено фактурише од трошкова штампања материјала. Обавезно упоредити фактурне с тендерским ценама штампања материјала када стигну фактуре.

Током припреме молбе и реализације читавог посла, пожељно је бити у комуникацији са одговорним лицем из Службе за набавку, за случај консултација и вршења додатних провера информација у вези с плаћањем.

По одобрењу садржаја и прибављеном материјалу, заказује се састанак у штампарији с дизајнером.

На састанку се дизајнеру представља концептуални оквир брошуре, остављају се текст и фотографије. Текст може бити сложен у фајлове по поглављима, али у том случају и фотографије треба сложити у фолдере с називима припадајућих текстова. Варијанта која је такође припрема јесте да се фотографије и текст сложе у јединствени word фајл; та верзија се користи за онлајн комуницирање с руководством и слање дизајнеру како би се видело уз који део текста треба да иде одређена фотографија. На састанку у штампарији, с дизајнером и директорком маркетинга, договоре се рокови за испоруку материјала а у односу на тај рок се договори рок када образовна институција (односно одговорно лице из Центра за сарадњу с привредом) мора да потврди производњу материјала.

Када дизајнер достави први прелом брошуре, прво се упуте корекције на словне и правописне грешке, промену фотографија, одређеног дела дизајна, итд. Када дизајнер пошаље први коригован документ, он се шаље руководству образовне институције (декан и продекани). Сви читају брошуру и поново дају сугестије. Све сугестије се уносе у коментаре у пдф фајлу брошуре и шаљу дизајнеру. Потом се исправљена верзија поново шаље руководству, све док више не буде преостала

ниједна њихова сугестија и декан одобри да брошура може да иде у штампу.

Изглед и потврду производње других материјала за уписну кампању (кесе, мајице, усб...) одобрава продекан за сарадњу с привредом.

Дизајн свих материјала за Уписну кампању у једној школској години мора бити складан између самих материјала, уз поштовање графичких стандарда.

По пристизању материјала на образовну институцију, све фактуре потписује продекан за сарадњу с привредом и ти износи се интерно алоцирају као трошкови Центра за сарадњу с привредом.

2. Остали комуникациони материјали

У остале комуникационе материјале спадају: календари, позивнице, акредитације, различити производи и материјали који се израђују било за потребе организовања неког догађаја, било за потребе других центара/служби на образовној институцији. Ове трошкове и све трошкове који нису предвиђени планом набавке, мора одобрити прво ресорни руководиоца а потом и продекан за финансије и међународну сарадњу.

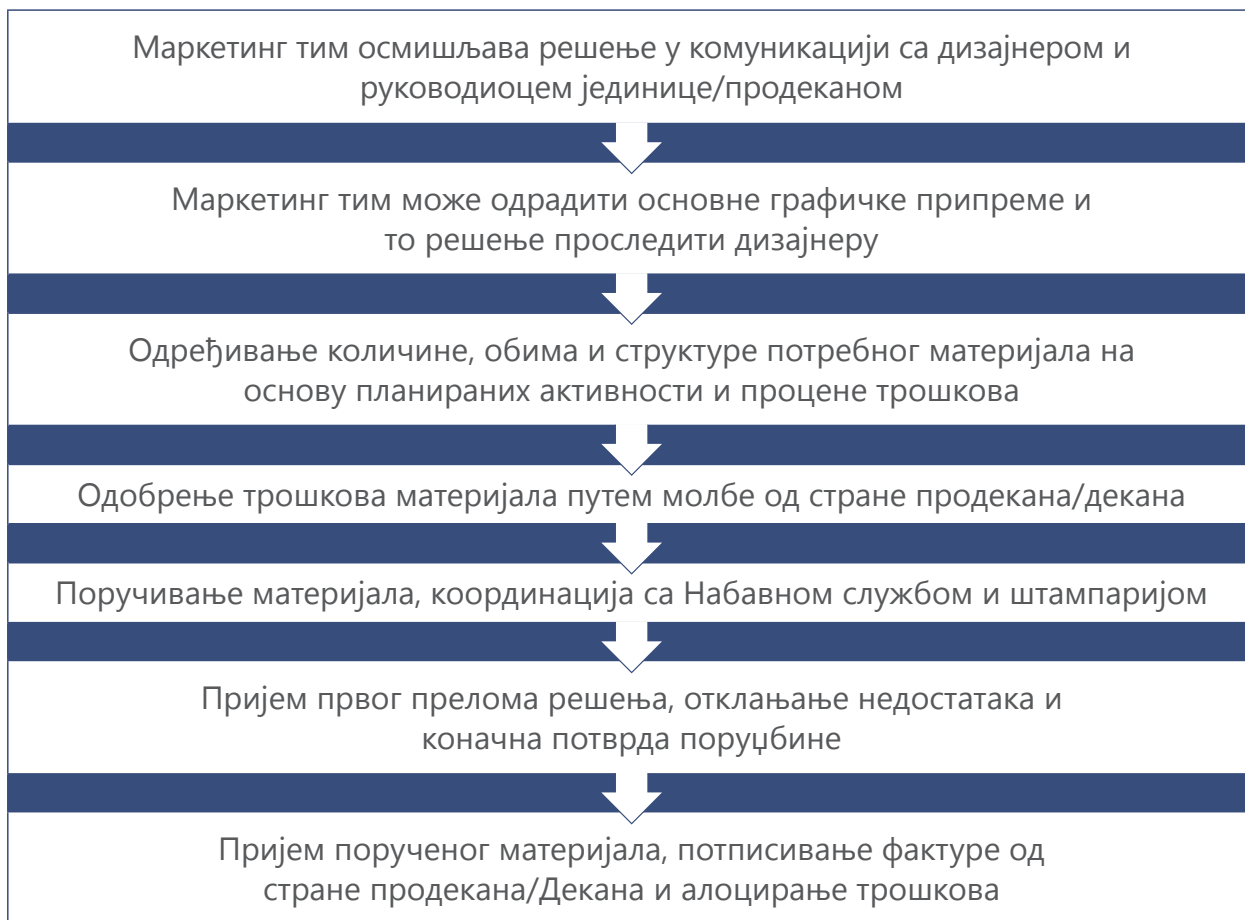
Послови на креирању ових материјала се обављају тако што се сви задаци дефинишу с ресорним руководиоцем центра/јединице за чије потребе се материјал прави. Потом се руководиоцу даје концептуални предлог дизајна. Предлог се представља руководиоцу на састанку, проверавају се технички и административни детаљи (ко сноси трошкове, чија је обавеза да напише молбу за одобрење трошкова, дефинишу се формати, димензије, дебљине и врсте папира/материјала...).

Након договора с руководиоцем о садржају, динамици посла и роковима, обавештава се Служба за набавку и подноси се молба за одобрење покрића трошкова израде и дизајна материјала. У зависности од договора, ово може учинити и руководиоца/сарадник службе за коју се прави материјал.

Када се поднесе молба, тражи се понуда за обављање наведеног посла од штампарије (пожељно је одговорно лице из Службе за набавку). Информација о трошковима се доставља руководиоцу и уколико нема промена у преференцијама и редукције трошкова, приступа се заказивању састанка с дизајнером у штампарији.

Даљи рад на материјалима се спроводи слично као на брошури. Руководилац даје информацију о томе кога још треба консултовати у току обављања посла и та лица се повремено укључују ради консултација. Процес измена и допуна материјала (на релацији дизајнер–одговорно лице–руководилац и обрнуто), врши се док руководиоца не потврди да наведени материјал може ићи у штампу. Све ове активности се спровode уз поштовање рокова који су претходно дефинисани с руководиоцем и штампаријом; често се може очекивати брза реакција и информисање обе стране, чак и више пута на дневном нивоу, како би се испоштовао задати рок.

ПРОЦЕС 1: Наручивање, креирање и израда комуникационих материјала



4.2. Графички стандарди

1. Изглед логотипа

Визуелни идентитет једне институције представља систем вредности и особина које је чине и које су симболично унете у логотип. Систем вредности, који чини визуелни идентитет институције, има циљ да институцију представи као препознатљив бренд у очима посматрача.

2. Књига графичких стандарда и правилна употреба

Поред књига графичких стандарда, постоји пдф фајл, с припремљеним исправним векторским верзијама логотипа (ћирилица, латиница и енглески), који се може користити.

Ниједан садржај (оглас за дигитал, плакат за штампу и сви други комуникациони и промотивни материјали) не сме бити објављен или пласиран у штампу с погрешно пласираним логотипом. Дужност одговорног лица је да учини све потребне радње да се логотип правилно пласира на све комуникационе и промотивне материјале.

3. Визуелна комуникација

Дизајн комуникационих материјала је специфичан део посла који захтева доста пажње и велики број провера и корекција пре потврде штампе или објављивања.

Идеју и задатак за дизајн материјала треба разрадити кроз креирање креативног брифа. Елементи креативног брифа су дати у наставку.

Поред креативног брифа, друга најважнија компонента на коју треба обратити пажњу јесте да кроз дизајн треба да се пласира циљ који се жели остварити код циљне групе. Циљ се пласира кроз симбол или слику, који прате постављен систем вредности и не конкуришу му доминантно, већ га прате.

Дизајн треба да буде једноставан, да одражава суштину и да истиче главну поруку коју циљна група треба да перципира.

Визуелно комуницирање добија све више на значају у данашње време које карактерише презасићеност информацијама и чулним доживљајима. За сваки бренд је веома важно да његова порука и идентитет буду тренутно препознати у мноштву рекламних и *PR* активности којима су потенцијални потрошачи и клијенти изложени.

Боје играју веома важну улогу у распознавању бренда и његовом издвајању у односу на конкуренте. Зато се маркетинг и бренд менаџери труде да њихове корпоративне комуникације буду „обојене“ на препознатљив и јединствен начин а тада на сцену ступају системи боја, међу којима су најзначајнији: *CMYK*, *Pantone* и *RGB*.

а) *CMYK* систем боја

CMYK боје се примењују у штампи, уз коришћење различитих површина, као што су папир, текстил, пластика... Реч је о четири процесне боје: *Cyan*, *Magenta*, *Yellow* и *Key/Black*, чијим комбиновањем је могуће постићи широк распон боја и тонова у продукцији коју називамо и колор штампа или *full color* штампа.

CMYK систем боја је најзаступљенији у данашњој штампи, између осталог и зато што смањује трошкове продукције. Наносом четири процесне боје, остварује се квалитетна репродукција захтевних фотографија и графика, часописа, брошура, постера итд. Због тога се на овом принципу заснивају дигитална и *offset* штампа, као и штампа на кућним и канцеларијским *ink jet* штампачима, односно фотокопир машинама.

б) *Pantone* систем боја

Pantone или *spot* боје су настале из потребе брендова да имају јединствен и препознатљив идентитет који се огледа и кроз аутентичан колорни код, односно заштитне боје бренда. Важна карактеристика *Pantone* боје је да се она замеша пре процеса штампе и као таква аплицира на површину. За разлику од штампе уз употребу *CMYK* боја, где се кроз два, три или четири наноса постиже планирани ефекат, овде се једним пролазом добија отисак жељене боје.

Pantone Matching System (PMS) је лиценцирани систем подударања боја, који омогућава стандардизацију боја које се користе у штампи на основу јединствене шифре. *Pantone* шифре боја су троцифрене или четвороцифрене а могу имати и описни део, нпр. *Bright Red C, Neutral Black C, Red 0331 U*.

Ознаке *C* и *U* се односе на скраћенице за *coated* и *uncoated*, односно врсту папиру на који се наноси боја и то да ли ће бити сјајни (*coated*) или мат (*uncoated*).

Примена *Pantone (spot)* боја је веома заступљена у штампи корпоративних материјала као што су визиткарте, меморандуми, блокови, кесе и слично јер је у таквим материјалима потребно у први план истаћи корпоративни идентитет.

Pantone боје је могуће комбиновати са *CMYK* бојама, али јасно је да спот боје не могу да замене процесне приликом штампе часописа или захтевнијих графика које укључују већи број боја и тонова.

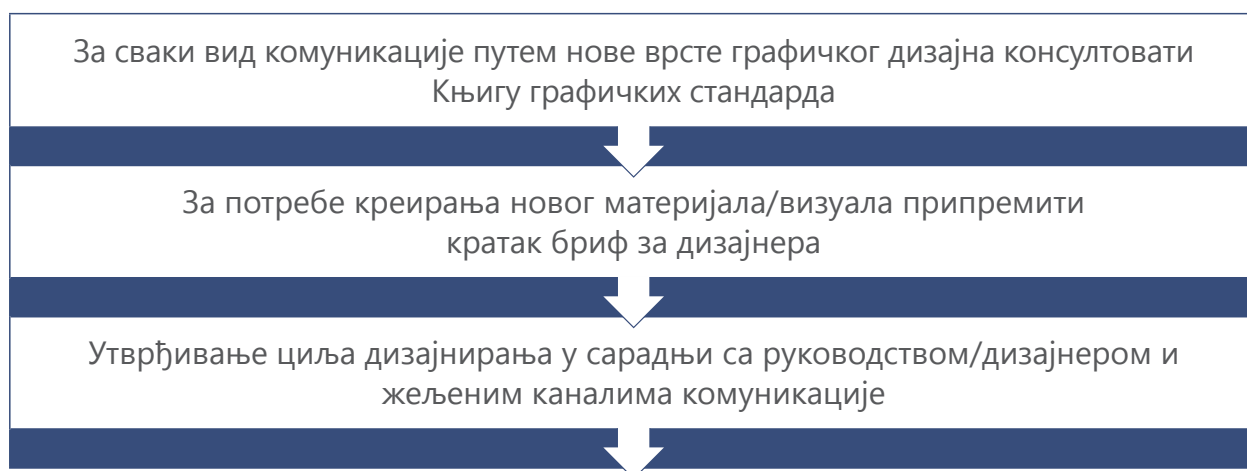
в) RGB систем боја

RGB систем боја се користи код екранског приказа, било да је у питању монитор, телевизор, таблет или неки други уређај. Комбинацијом три боје, *Red, Green* и *Blue*, постиже се широк спектар боја, далеко већи од оног који се може дефинисати *CMYK* системом боја.

Принцип на коме се заснива *RGB* систем боја подразумева мешање светлосних зракова три боје на црној подлози. Вредности се изражавају у распону интензитета светлости од 0 до 255. На тај начин најмања *RGB* вредност од 0/0/0 означава црну боју, док је најинтензивнија вредност 255/255/255 ознака за белу боју.

Управо из овог разлога, број комбинација *RGB* боја је већи од оног у *CMYK* систему и зато није могуће одштампати све „што се види на екрану“. Пре пуштања материјала у штампу, потребно је конвертовати боје из *RGB* система у *CMYK* да би се добила приближна представа о изгледу материјала након продукције.

ПРОЦЕС 2: Графички стандарди – визуелна комуникација и правилна употреба



Уговарање дизајна визуала и поручивање



Наручивање, креирање и даље кораке погледати под тачком 1. Процес:
Наручивање, креирање и израда комуникационих материјала

4.3. Друштвене мреже

Facebook

Instagram

Twitter

Linkedin

Youtube

Flickr

Шифре друштвених мрежа треба да имају тим лидер маркетинг тима и сараднице маркетинг тима и тима за теренску наставу.

Facebook профиле образовне институције треба користити као моћан канал ко-муникације са циљним групама. Главна страница треба да развија комуникацију са студентима уз подршку студентске службе и продекана за наставу, док је посебна страница намењена средњошколцима и на њој треба развијати садржаје Уписне кампање.

Поред развијања комуникације са студентима, треба бринути и о садржајима за друге циљне групе: професоре, компаније, запослене, академску заједницу, итд.

Комуникација путем друштвених мрежа не треба да буде превише формална, али треба да буде прилагођена публици.

Instagram је друштвена мрежа на којој се комуницира путем фотографија; у том погледу, треба осмишљавати разноврстан садржај за ову друштвену мрежу, намењен и студентима и средњошколцима (средњошколцима зато што они више времена проводе на *Instagram*-у него на *Facebook*-у), али и другим циљним групама.

Twitter је друштвена мрежа којом се комуницира у малом броју карактера (120), садржај за ову друштвену мрежу треба да буде кратак али доминантан како би остварио жељене реакције у *Twitter* заједници.

Linkedin страницу најчешће прате дипломци за које је значајно да знају како се образовна институција развија и мења. Страницу треба да испуне садржаји о новим програмима, напретку образовне институције, стручним предавањима, алумни окупљањима, успесима студената, итд.

Youtube канал поред плеј-листе „Издвајамо из пресклипинга“, има и плеј-листу посвећену алумнистима. Водити рачуна о кршењу ауторских права приликом објављивања гостовања са одређених телевизија.

Flickr служи да се растерети сервер образовне институције од меморије ко-ју заузимају фотографије. Из тог разлога се фотографије са свих већих догађаја (донације, алумни прославе, доделе диплома, јубилеји) објављују на овој мрежи, одакле се могу преузети у оригиналном облику. Галерија фотографија се у виду кода може унети у Вест на сајту образовне институције, чиме ће сви који отворе Вест моћи да прелистају слике. Фотографије на друге друштвене мреже треба уносити изнова (иако је могуће шеровати објаву са ове мреже) због архиве и постизања већег домета на њима.

Објављивање на свим друштвеним мрежама треба да буде ажурно и добро испланирано.

4.4. Сарадња са школама

Активности на пољу сарадње са школама се одвијају у сарадњи с координатором за сарадњу са средњим школама. Све што се на овом пољу реализује, треба да одобри координатор.

1. Уписна кампања

Координатор сугерише рокове за припрему кампање и помаже у отварању комуникације са средњим школама. Центар припрема и спроводи кампању у сарадњи с тимом за промоцију образовне институције који чине професори и студенти.

2. Акредитовани семинари

Припрему садржаја програма и слање на акредитацију, координатор реализује уз помоћ Научноистраживачког центра и професора који држе семинаре. Центар је ангажован на припреми комуникационих материјала и помоћи Научноистраживачког центра у слању брошуре за наставнике. Такође, Центар брошуре прослеђује наставницима и током активности у оквиру Уписне кампање.

3. Донације

Донације књига и рачунара

Књиге се донирају у недељи образовне институције; координатор за сарадњу са средњим школама је припремио процедуре за припрему и реализацију ове активности, које су у Центру.

Донација рачунара се организује када образовна институција има расположиву опрему за донирање. Школе које немају опремљене учионице, шаљу молбу за донацију образовној институцији и формира се листа чекања, тако да прва школа на листи добија прву опрему расположиву за донирање. Координатор је и овде утврдио одвијање процедуре по којој се донација организује.

4. Предавања и семинари за наставнике

Припрема конференције за наставнике почиње када координатор у сарадњи са Центром предлаже прве садржаје за конференцију, потом руководство разматра садржаје а по њиховом усвајању, следи ангажман Центра на припреми акредитације конференције при ЗУОВ-у који обухвата:

- Припрему сета докумената (биографије професора учесника, податке образовне институције, давање изјаве, итд.);
- Плаћање таксе за акредитацију;
- Онлајн уношење свих докумената приликом пријављивања;
- Праћење сајта ЗУОВ-а и редовно информисање.

По завршеној акредитацији, приступа се припреми конференције која обухвата:

- Комуникацију са учесницима;
- Припрему комуникационих материјала;
- Припрему онлајн пријава за наставнике средњих школа;
- Постављање обавештења на каналима комуникације образовне институције и комуницирање с јавности;
- Заказивање сала у којима ће се конференција одржати;
- Прикупљање презентација професора предавача на пленарним излагањима, сесијама и радионицама;
- Припрема сертификата за учеснике конференције;
- Организовање и покривање целокупног догађаја;
- Припрему извештаја о реализованој конференцији која се шаље ЗУОВ-у;
- Комуникацију са заинтересованим професорима средњих школа за конференцију.

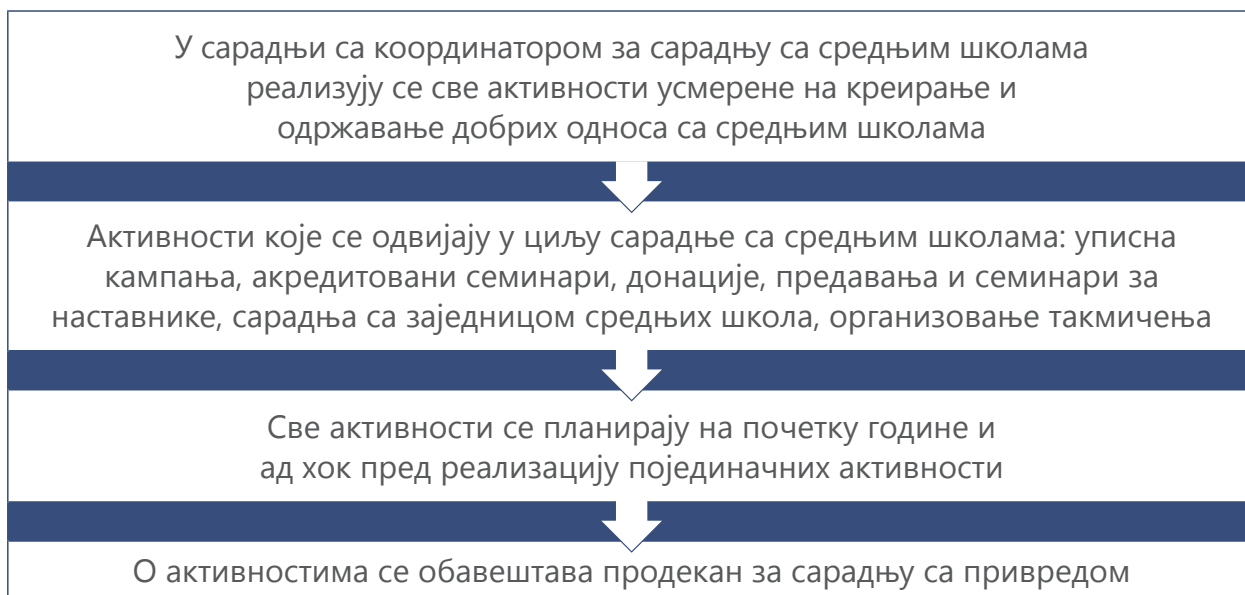
5. Заједнице средњих школа

Пред крај школске године, представници образовних институција и Заједнице средњих школа организују заједнички састанак на коме договоре план сарадње за наредну школску годину и у складу с тим планом заједнички делују.

6. Такмичења

Образовна институција помаже Заједници у организацији републичких такмичења давањем награда најуспешнијим такмичарима, учешћем и осмишљавањем округлих столова, пружањем инфраструктуре за одржавање такмичења. Све ове активности одвијају се у сарадњи с координатором и по одобрењу руководства.

ПРОЦЕС 3: Сарадња са средњим школама



5. Тим за каријерно вођење

5.1. Утврђивање делокруга сарадње између образовне институције и организације партнера (компаније или институције) потписнице Меморандума о сарадњи

Након потписаног Меморандума о сарадњи између образовне институције и компаније партнера (организације или институције) отвара се простор за извршење наведених активности. Активности повезивања студената и дипломаца с пословном заједницом, имају циљ да употпуне остале активности каријерног вођења и саветовања, где је акценат на обезбеђивању прилика за стицање практичног искуства, тестирање и развијање знања и вештина кроз искуствено учење. С друге стране, ове групе активности употпуњују и проширују активности каријерног информисања, нарочито везаног за истраживање о професијама, областима рада, послодавцима и приликама за усавршавање које нуде.

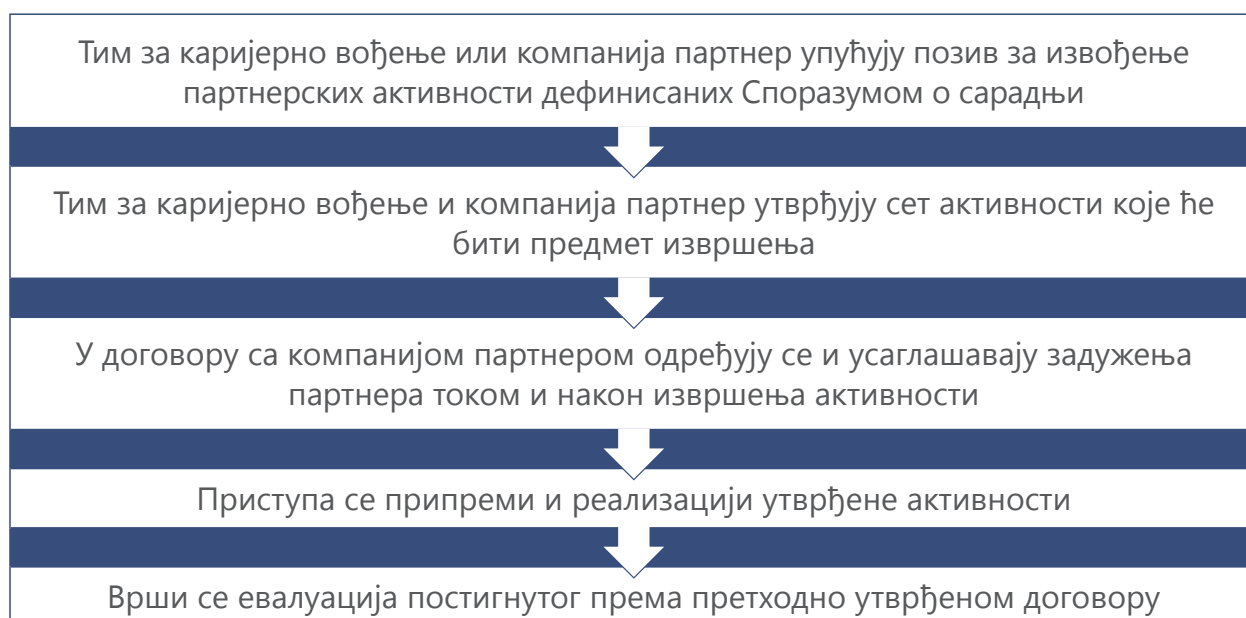
Активности, чије извођење потпада под надлежност Тима за каријерно вођење, укључују стручна предавања партнера из привреде, општа предавања и гостовања, теренске наставе у компанијама, презентације, пословне панеле, радионице, фокус групе.

- Након иницијално потписаног Меморандума о сарадњи између образовне институције и компаније партнера (организације или институције), један од потписника покреће иницијативу за извршење активности одређених споразумом;
- Компанија партнер врши одбир активности које су у складу с дефинисаним циљевима и политиком и приступа се планирању. Планом се обострано дефинишу одговорности и задужења Тима за каријерно вођење и компаније партнера;

- Тим за каријерно вођење приступа оперативној припреми договорене активности у сарадњи с надлежним службама образовне институције;
- Приступа се реализацији и евалуацији догађаја у складу с претходно утврђеним мерилима;
- Резултати активности стављају се на увид заинтересованој јавности.

Поред интерно организованих дешавања од стране Тима за каријерно вођење, а у сарадњи с компанијама партнерима, на почетку сваког семестра текуће календарске године предвиђа се план активности које се реализују у сарадњи са Центром за каријерно вођење Универзитета.

ПРОЦЕС 1: Утврђивање делокруга сарадње између образовне институције и организације партнера (компаније или институције) потписнице Споразума о сарадњи



5.2. Организовање стручних предавања партнера из привреде, радионица, презентација и општих предавања и гостовања

У оквиру стручних предавања која се организују у просторијама образовне институције, студенти су у могућности да слушају предаваче с дугогодишњим искуством о темама из различитих области. Предавања из привреде инкорпорирају се у часове предавања/вежби уколико је стручно предавање уско повезано са одређеном облашћу која се тренутно реализује у оквиру наставног плана и програма.

Приликом планирања које се обавља у сврху реализације стручних предавања партнера из привреде, а које компанија партнер организује у образовној институцији, у договору Тима за каријерно вођење и компаније партнера, утврђују се:

1. Временски оквир за одвијање одређене активности (датум и време), уз осврт на претходно утврђен план активности, евидентиран у календару активности, и распоред наставе таргетиране групе студената;

2. Простор у којем ће се одвијати стручно предавање, а који има адекватне смештајне и техничке капацитете;
3. Неопходна технолошка опрема и подршка коју је потребно обезбедити;
4. Групе студената којима ће компанија партнер испоручити стручно предавање, а које се диференцирају према години студија и смерском опредељењу;
5. Тема предавања/радионице/презентације – у складу с дефинисаним циљем наступа компаније партнера на Економском факултету и/или додатак наставном градиву таргетиране групе студената;
6. Промотивни напори које је неопходно уложити ради ефикасне комуникације активности са стране образовне институције заинтересованој јавности кроз *online* и *offline* канале комуникације:
 - Званичан сајт образовне институције;
 - Званична *facebook* страница образовне институције;
 - Званичан *instagram* профил образовне институције;
 - Званичан *linkedin* профил образовне институције;
 - Промотивни штампани материјали (промотивни леци и плакати, утврђује се количина и начин дистрибуције);
 - Промотивни штанд (утврђује се временски интервал у коме ће штанд бити постављен);
 - Промотивни штампани плакати (утврђује се количина и позиција);
 - Информативне посете предавањима;
 - Обезбеђивање медијске подршке уколико се укаже потреба.

Информативни, тј. промотивни материјали које је неопходно обезбедити, утврђују се у договору с компанијом партнером а могу бити у штампаном формату као плакати, леци, информативни билтени о компанији/активности која се реализује на образовној институцији или у електронском формату у виду плаката (сваки плакат неопходно је прилагодити сајту, тј. друштвеној мрежи на којој се очекује његово позиционирање) и саопштења. Уколико се стандарди примљеног промотивног/информативног материјала о компанији / предстојећем догађају примљени од компаније партнера не поклапају са стандардима оглашавања (наведеним у делу правилника под називом „Оглашавање и *PR* текстови“), у надлежности Тима за каријерно вођење је да примљени информативни/промотивни материјал измени и прилагоди стандардима наведеним у правилнику Центра за сарадњу с привредом;

7. Предавачи могу бити из редова руководства/запослених компаније партнера самостално, или уз учешће лица из редова наставног особља образовне институције;
8. Могућности за повезивање области која је тема стручног предавања са одређеним предметним професором у оквиру чијих часова би се могло спровести стручно предавање као допуна теоријским концептима.

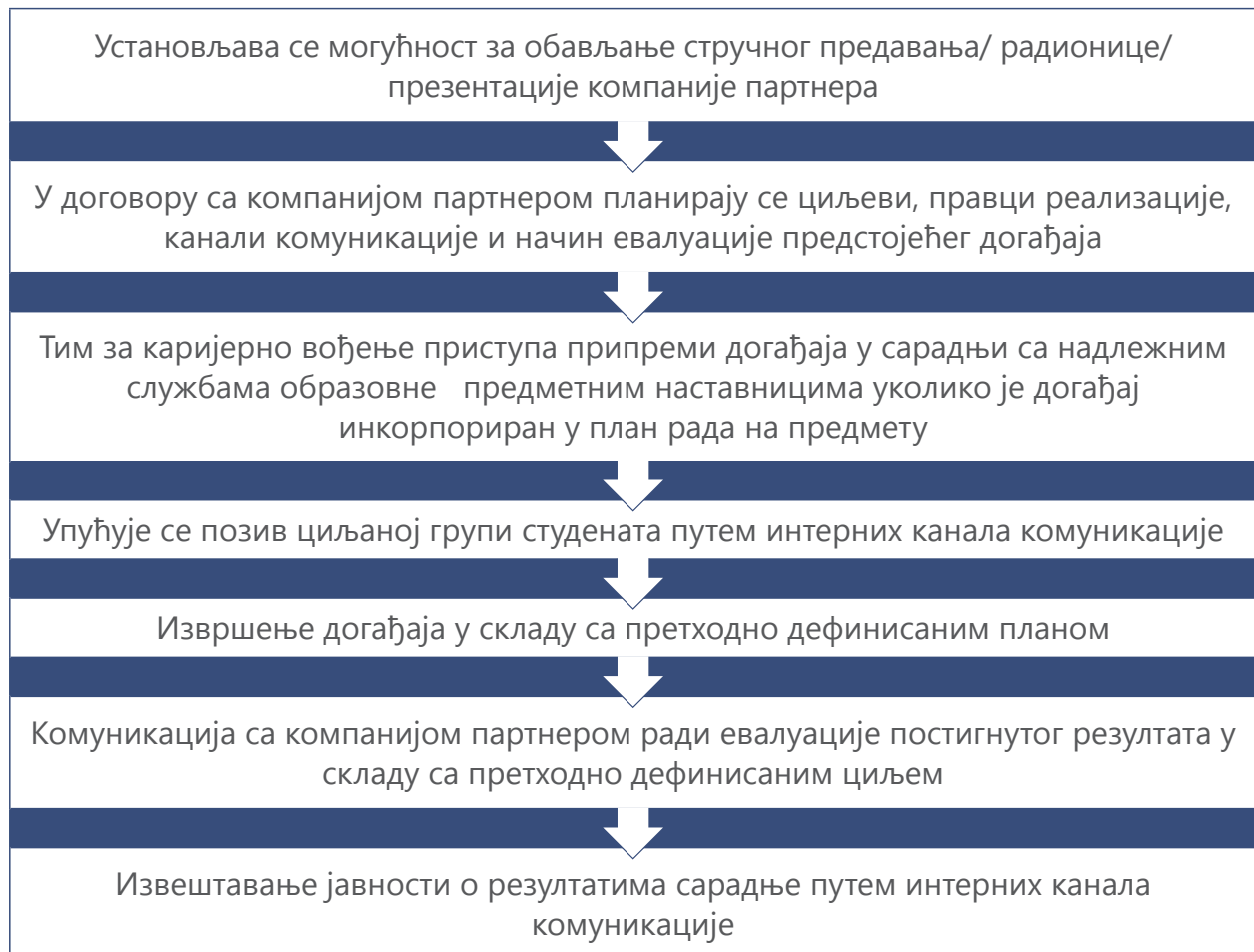
Након утврђивања планом одређених корака које је неопходно спровести, приступа се имплементацији решења у планом дефинисаном временском интервалу по наредном редоследу:

1. Уколико је договором утврђена могућност за повезивање области која је тема стручног предавања са одређеним предметним професором, неопходно је

- контактирати с предметним професором ради утврђивања оптималног временског термина у којем је могуће реализовати стручно предавање а које је у складу с планираном динамиком извођења наставе;
2. Контактирање с Рефератом за наставу и испите ради проналажења и резервације потенцијално одговарајућих просторних капацитета;
 3. Контактирање с Рачунарским центром ради утврђивања кадра који ће оспособити технолошке капацитете (пројектор, рачунар и сл.) и неопходне опреме коју је потребно обезбедити (звучнике, поинтер, допунска опрема за рачунар и сл.);
 4. Комуникација с компанијом партнером ради утврђивања коначног термина за реализацију стручног предавања (уколико је остварен договор с предметним професором и Рефератом за наставу и испите);
 5. Комуникација с компанијом партнером у сврху утврђивања подобности просторних капацитета и опреме;
 6. Комуникација с компанијом партнером ради утврђивања подобности идејног решења које ће бити коришћено у сврхе промотивне кампање, као и корекција уколико се јави потреба;
 7. Утврђивање коначне верзије идејног решења које ће бити коришћено у промотивној кампањи;
 8. Уколико претходним договором није утврђено креирање идејног решења за промотивне материјале од стране компаније партнера, Тим за каријерно вођење је дужан да то обезбеди у сарадњи с Тимом за маркетинг;
 9. Пријем промотивног материјала у физичком облику чија је количина претходно утврђена;
 10. Тражење одобрења за дистрибуцију промотивног материјала од стране Деканата а уколико промоција подразумева коришћење одређеног простора на образовној институцији, неопходно је обезбедити посебно одобрење;
 11. Дистрибуција промотивног материјала по претходно утврђеном договору;
 12. Пријем промотивног материјала у дигиталном облику;
 13. Вршење неопходних измена на *online* материјалу ради задовољења стандарда прописаних у делу Правилника који говори о садржају на друштвеним мрежама;
 14. Креирање формулара за прикупљање пријава;
 15. Дистрибуција промотивног садржаја путем следећих интерних комуникационих канала:
 - Званичан сајт образовне институције;
 - Званична *facebook* страница образовне институције;
 - Званичан *instagram* профил образовне институције;
 - Званичан *linkedin* профил образовне институције;
 16. Контактирање са студентским организацијама у циљу коришћења додатних комуникационих канала ради повећања досега комуникационе поруке ка циљној групи студената;
 17. Контактирање са студентским медијима (порталима, часописима итд.) с којима образовна институција има остварену сарадњу ради повећања досега комуникационе поруке ка циљној групи студената;
 18. Евидентирање и селекција пристиглих пријава по критеријумима који су претходним договором утврђени с компанијом партнером;
 19. Контактирање са студентима учесницима који испуњавају критеријуме

- одређене договором с компанијом партнером у циљу утврђивања броја студената учесника који ће бити присутни приликом стручног предавања;
20. Обезбеђивање услова за почетак предавања (оспособљавање рачунарске опреме, фотографисање), у сарадњи с Рачунарским центром и Техничком службом образовне институције;
 21. Утврђивање постигнутог резултата (број студената учесника, повратна информација о испорученим бенефитима) и компарација са очекиваним, претходно дефинисаним циљем. Евалуација се обавља по методама које су претходно утврђене договором с компанијом партнером а које могу бити у облику анкете оформљене од стране компаније партнера или Тима за каријерно вођење, усмено прикупљање података путем *feedback* разговора у просторијама компаније партнера или од стране Тима за каријерно вођење у просторијама факултета. Уколико се као критеријум успешности узима број прикупљених биографија/заказаних разговора за посао/број пријављених студената на објављене огласе за посао, као мерило успешне реализације узима се број прикупљених биографија, заказаних разговора за посао и број новопристиглих пријава за посао након завршетка активности;
 22. Прављење плана за отклањање гепа уколико се утврди одступање од очекиваног резултата.

ПРОЦЕС 2: Организовање стручних предавања партнера из привреде, радионица, презентација и општих предавања и гостовања



5.3. Организовање теренске наставе

Теренске наставе представљају едукативне посете просторијама компанија партнера током којих студенти добијају могућност да сазнају о системима, процесима и методологији пословања компаније партнера, компанијским секторима (у зависности од претходно установљеног циља посете), условима и могућностима за посао и праксу, компанијској радној култури и политици.

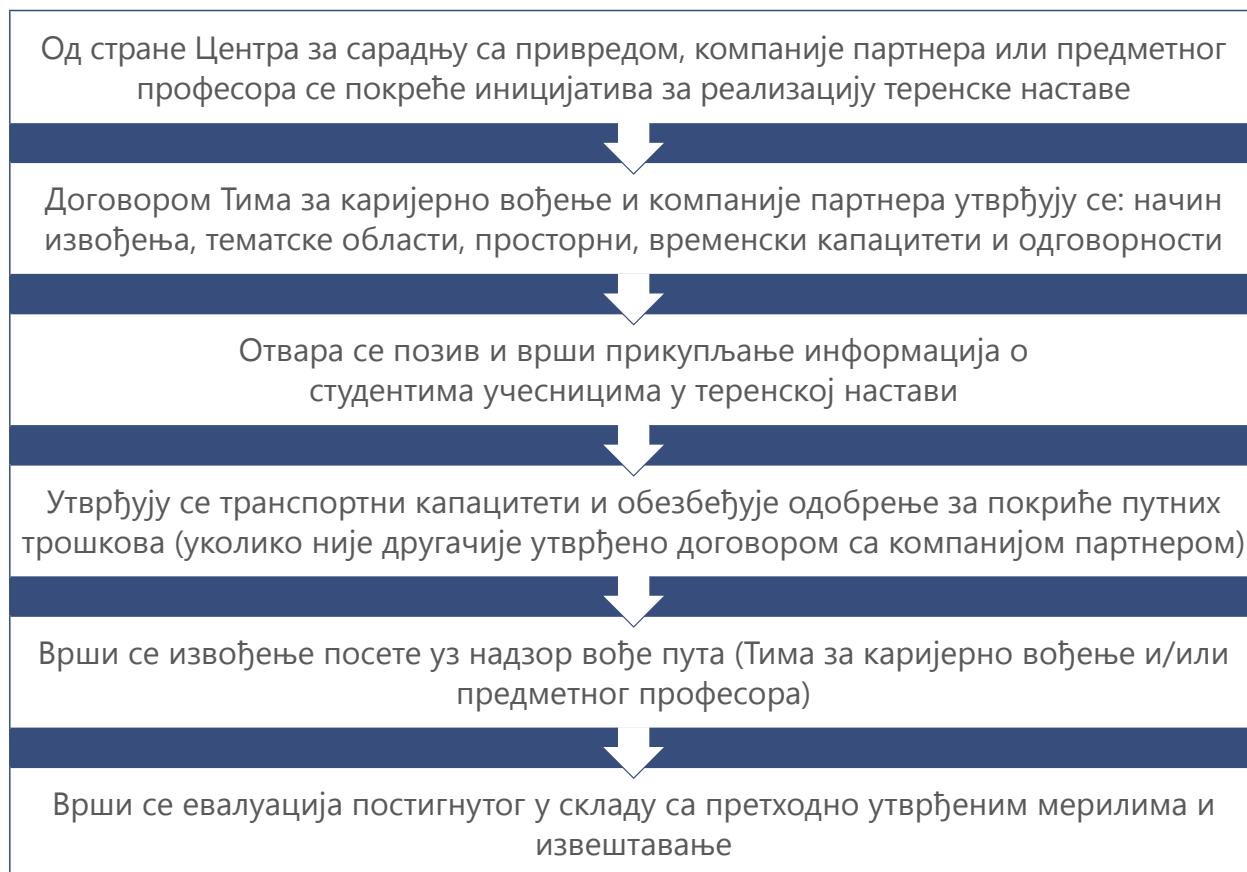
Тим за каријерно вођење, у зависности од потреба и наставног плана и програма на одређеним предметима, самостално или у сарадњи с предметним професором квартално формулише број теренских настава које ће бити реализоване у предвиђеном временском интервалу.

- Тим за каријерно вођење, компанија партнер или предметни професор покрећу иницијативу за организовање теренске наставе;
- У сарадњи с предметним професором и/или компанијом партнером, Тим за каријерно вођење приступа формулисању циља теренске наставе, одређивању тематских области које ће бити покривене и одређивању начина извршења;
- Приступа се дефинисању прецизног датума за реализацију теренске наставе у зависности од наставног плана и програма групе студената који учествују у теренској настави;
- У сарадњи с компанијом партнером, утврђују се надлежности у сфери организације транспорта. Трошкови организације превоза могу бити на терету Центра за сарадњу с привредом (ова ставка се предвиђа буџетом) или компаније партнера;
- Уколико теренска настава није уско тематски дефинисана и тиме ограничена на групу студената одређеног модула, Тим за каријерно вођење у сарадњи с компанијом партнером дефинише промотивне напоре и ресурсе који ће бити потрошени у циљу комуникације догађаја заинтересованој студентској јавности.

Након утврђивања надлежности, одговорности, праваца извршења и корака које је неопходно спровести, приступа се имплементацији решења у планом дефинисаном временском интервалу по наредном редоследу:

1. Добијање потребних одобрења за покриће транспортних трошкова (уколико договором с компанијом партнером није другачије предвиђено);
2. Прикупљање информација о студентима учесницима у процесу теренске наставе и контактирање ради пружања свих неопходних информација;
3. Организација превоза у сарадњи са Службом набавке образовне институције (уколико је превоз у надлежности Центра за сарадњу с привредом);
4. Врши се извођење теренске наставе уз надзор вође пута (Тима за каријерно вођење и/или предметног професора);
5. Након завршене теренске наставе, приступа се евалуацији по претходно утврђеним мерилима и извештавању заинтересоване јавности о извршеној активности.

ПРОЦЕС 3: Организовање теренске наставе



5.4. Сарадња са Центром за развој каријере и саветовање студената Универзитета

У оквиру надлежности Тима за каријерно вођење, спада омогућавање студентима да се увек информишу и добију квалитетан савет у погледу развијања своје каријере. У том циљу, организују се радионице и предавања писања биографије, мотивационог писма, попуњавања online апликација, припреме полагања психометријских тестова, припреме за *face-to-face* интервјуе, помоћ у коришћењу алата који су неопходни у тражењу посла (*linkedin* мрежа) и сл.

У склопу својих редовних активности, Центар за развој каријере и саветовање студената Универзитета и Тим за каријерно вођење и саветовање Центра за сарадњу са привредом образовне институције, осмишљавају и реализују велики број различитих програма који су пре свега намењени студентима и дипломцима а у циљу стицања знања и вештина који ће им бити од изузетног значаја приликом позиционирања на тржишту рада.

Активности у оквиру којих се реализује сарадња између Економско-образовне институције и Центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета обухватају:

- Каријерна саветовања намењена студентима и дипломираним студентима који желе да се консултују, провере и побољшају квалитет апликационих докумената за посао, праксу, стипендије и која тангирају лични развој каријере, проблеме и изазове;
- Курсеве чији је основни циљ да студенте оспособе за управљање каријером, припреме за укључивање у тржиште рада и пруже подршку у преузимању активне улоге у будућем каријерном развоју.
Договором постигнутим пре почетка семестра, дефинишу се курсеви који стоје на располагању циљаној групи студената. Курсеви могу бити реализовани у просторијама Центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета, образовној институцији или бити у *online* облику. У договору са Центром за развој каријере и саветовање студената Универзитета, одређује се датум почетка курса и отварају приступни апликациони формулари за студенте. Врши се селекција пристиглих пријава по претходно утврђеном критеријуму (селекцију могу вршити запослени у Центру за развој каријере и саветовање студената Универзитета или Тим за каријерно вођење) а затим се приступа спровођењу курса;
- Радионице чији је основни циљ да пруже студентима, полазницима радионице, вештине неопходне за усавршавање знања из области које су предмет радионице.

Договором постигнутим пре почетка семестра, дефинишу се радионице које ће бити испоручене одређеним групама студената. Радионицама су обухваћене теме као што су методологија успешног савладавања градива, борба са стресним ситуацијама при студирању, вештине успешног наступа при усменом испиту, вештине писања семинарског рада, биографије, мотивационог писма и сл. Тим за каријерно вођење дужан је да благовремено информише све потенцијалне полазнике о почетку радионице и њеном садржају и обезбеди све неопходне услове за спровођење радионице (уколико се одвија у просторијама образовне институције).

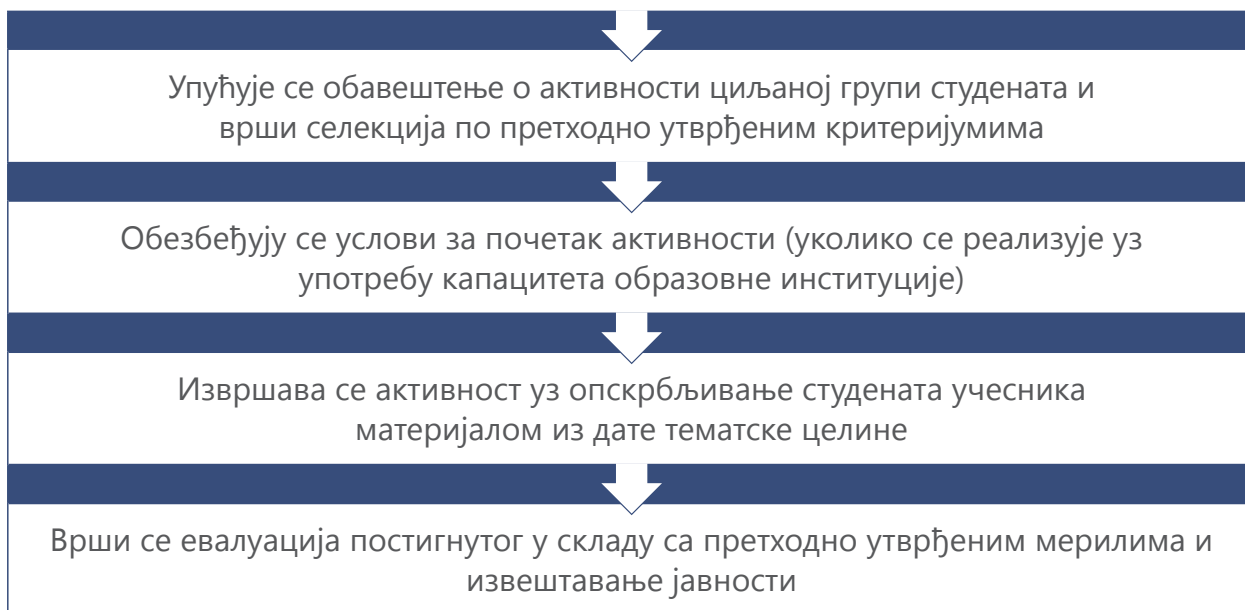
Поред горенаведених задужења, Тим за каријерно вођење дужан је да благовремено, а најчешће на захтев Центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета, информише студенте о релевантним активностима (праксама, пословима, теренским посетама компанијама) које Центар за развој каријере и саветовање студената Универзитета организује.

ПРОЦЕС 4: Сарадња са Центром за развој каријере Универзитета

Представници Центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета и Тим за развој каријере утврђују циљеве извођења активности у складу са потребама студената у предстојећем семестру текуће календарске године



Утврђује се сет активности које ће бити извршене у складу са претходно утврђеним циљевима и временски план извођења



5.5. Координација рада Startup центра

Startup центар је место где студенти „станари“ Центра (у даљем тексту студенти учесници), уз подршку ментора из редова компаније стратешког партнера и професора образовне институције, а уз координацију Тима за каријерно вођење Центра за сарадњу с привредом, могу да развијају своје предузетничке идеје и начине прве кораке у пословању. У току тромесечне активности у *Startup* центру, изабрани тимови раде на валидацији својих идеја и побољшању производа/услуге како би спремни изашли на тржиште са својом компанијом.

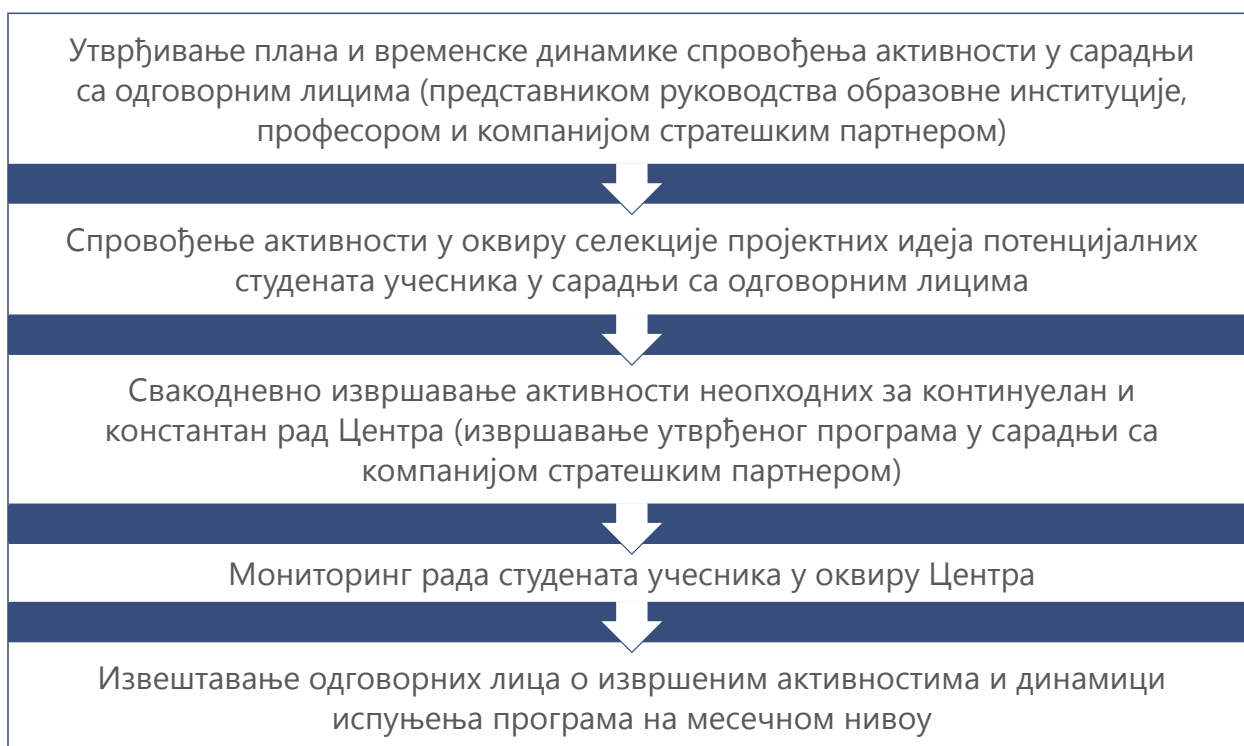
Активности које се обављају у оквиру *Startup* центра реализују се на основу договора успостављеног између следећих интересних страна: Тима за каријерно вођење Центра за сарадњу с привредом, стратешког партнера (компанија, потписница Меморандума о пословној сарадњи), представника руководства образовне институције и професора који је укључен у активности одбира студената учесника у пројекту.

Тим за каријерно вођење дужан је да у оквиру координације рада *Startup* центра, спроведе следеће активности:

- Обезбеди спровођење активности које се одвијају у оквиру регрутације и селекције пријављених пројеката студентских тимова (расписивање конкурса, спровођење конкурса, одбир најбољег студентског пројекта), потенцијалних студената учесника, у сарадњи са стратешким партнером *Startup* центра, представником руководства образовне институције и професором укљученим у активности одбира студената учесника у пројекту;
- Утврди садржај и временску динамику извођења програма који ће бити интегрисан у план рада и едукације студената учесника у сарадњи с компанијом, стратешким партнером *Startup* центра;

- Координацију рада студената учесника уз мониторинг спровођења активности и временског плана испуњења претходно дефинисаних програма током целокупног времена извођења активности у *Startup* центру (време у којем студенти учесници раде на развоју својих пројеката);
- Извештавање одговорних лица (представника руководства образовне институције, компаније стратешког партнера и осталих одговорних лица из редова наставног особља образовне институције) о току спровођења активности и раду Центра у једномесечним временским интервалима.

ПРОЦЕС 5: Координација рада *Startup* центра



3.

Сарадња универзитета са установама у Републици Србији



Увод

Сврха овог документа је да укаже на тренутни ниво сарадње универзитета и институција, као и могућности за њено даље повећање у Републици Србији.

Документ је израђен на основу јавно доступних докумената на сајтовима Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије; Комисије за акредитацију и проверу квалитета у Републици Србији; Националног савета за високо образовање у Републици Србији; Новог магазина; Факултета за медије и комуникације Универзитета Сингидунум; града Београда и Новог Сада; Траг фондације и компанија које су друштвеноодговорне (попут НИС а. д. – Нови Сад, *Erste bank* а. д. – Нови Сад, *Banca Intesa* а. д. – Београд) у Републици Србији.

1. Актуелни модели сарадње универзитета и установа

На основу спроведених анализа и јавно доступних података у пракси, идентификовани су следећи директни модели сарадње универзитета и установа:

- Курикулум акредитованих студијских програма – тип предмета и пракса, организација и материјална средства (Комисија за акредитацију и проверу квалитета, 2017; Национални савет за високо образовање, 2015);
- Праксе на основу самосталне иницијативе студената истог факултета (Факултет за медије и комуникације у Београду);

Пример: Активности ФМК Универзитета Сингидунум

Студентски парламент Факултета за медије и комуникације (ФМК) Универзитета Сингидунум је на пункту који се налазио у холу зграде ФМК сакупио хигијену (пелене за бебе и одрасле, асепсол, алкохол, улошке, марамнице, сапуне...), основне прехранбене намирнице (брашно, шећер, квасац, уље, конзервисане паштете и нареске, воду и млеко), гардеробу, као и веш, за бебе и одрасле и организовао превоз до Крупња где ће се сакупљени прилог донирати сутра ујутру.

Такође, акција Психолошка прва помоћ се развија. Још људи се прикључило и тренутно је преко 600 волонтера укључено у акцију.

Поред тога, на ФМК у организацији Департмана за психологију истоименог факултета, а у договору са Црвеним крстом и Републичким штабом, организован је састанак психотерапеута и волонтера за пружање помоћи угроженима у колективним центрима. Састанку је присуствовало преко 100 терапеута из Београда и Новог Сада и више од 400 волонтера. Волонтери су студенти Факултета за медије и комуникације Универзитета Сингидунум и Филозофског факултета у Београду и Новом Саду, који су одслушали предмет „Психологија у заједници“ и имају добру вољу да помогну. Састанку су присуствовали и представници Уницефа, Министарства одбране као и Министарства здравља. Након састанка, сви присутни су се поделили у групе и отишли на 40 различитих локација. Придружили су им се и професори са Департмана за социјални рад.

[Извор: Универзитет Сингидунум (2015), Активности ФМК Универзитета Сингидунум, <https://singidunum.ac.rs/news/sr-42221-aktivnosti-fmk-univerzite-ta-singidunum>, датум приступа 15. 5. 2018]

- Праксе на основу самосталне иницијативе студената различитих факултета (Пројекат „Међугенерациска сарадња – старији и рачунари“, 2017).

Пример: Пројекат „Међугенерациска сарадња – старији и рачунари“

„Међугенерациска сарадња – старији и рачунари“ представља пројекат са циљем обучавања старијих суграђана за самосталан рад на рачунарима, на основном или релативно напредном нивоу а у зависности од претходног нивоа знања. Упоредо, за друштво најважнији циљ пројекта јесте унапређење односа и сарадње међу генерацијама, тј. студентима и старијим суграђанима који су корисници услуга геронтолошких центара и дневних центара и клубова.

Сама иницијатива за сарадњу факултета и геронтолошких центара потекла је из кабинета председнице Владе а потом је успостављена сарадња путем протокола о сарадњи Министарства за рад, борачка и социјална питања са Филозофским факултетом и ФОН-ом. Ова активност сада представља стручну праксу за студенте поменутих факултета.

Прва итерација, односно пилот пројекат, реализована је у септембру 2017. године, кроз једну двочасовну едукацију у Дому Вождовац. Након такве успешне сарадње, великог интересовања полазника и позитивног искуства свих укључених у овај пројекат, одлучено је да се пројекат настави у већем обиму и на више локација. У овом циклусу, током 2 месеца едукација, полазници имају прилику да уз помоћ студената волонтера науче основе коришћења компјутера, кроз рад „један на један“, и то у складу с њиховим потребама односно темама и програмима који су за њих релевантни. Интересовање и одзив полазника за учење и савладавање нових технологија је велико, тако да је више од 120 корисника организовано у осам група, на 5 локација: Дом Бежанијска коса, Дом Вождовац, Дом Карабурма, Клуб „Стари град“ и Клуб „Милева Марић-Ајнштајн“. Студенти старијим полазницима пружају сву помоћ у превладавању страха приликом коришћења модерних технологија, и то свакодневно по два сата, уз обиље стрпљења и ентузијазма поводом рада и дружења с нашим старијим суграђанима.

Имплементатори програма су студентске организације – Клуб студената андрагогије (Филозофски факултет) и ФОНИС (Факултет организационих наука, ФОН), које координирају сарадњу с домовима, упућују и едукују студенте и прате ток реализације пројекта. Студенти андрагогије задужени су такође и за додатну обуку студената волонтера с ФОН-а за рад с корисницима с којим се они ређе сусрећу током свог школовања а може им користити у даљем раду и генерално повећању интерперсоналних компетенција и подизањусвести о социјалноодговорном понашању и раду. С друге стране, студенти ФОН-а конструишу и имплементирају стратегије и програме који олакшавају сам процес организације пројекта као и процес учења, кроз креирање штампаних туторијала за полазнике, из оних области

за које су полазници заинтересовани да науче. Координатори пројекта су представници поменутих организација – Невена Николић и Милица Шкембаревић.

**

Кратка информација о **Клубу студената андрагогије** (Филозофски факултет у Београду) – КСА је самостално, непрофитно, неполитичко удружење студената андрагогије Филозофског факултета Универзитета у Београду које штити њихова права и интересе, промовише филозофију доживотног учења и андрагогију као пут остваривања концепције доживотног образовања, васпитања и учења. Клуб жели да окупи студенте андрагогије око различитих пројеката, научно-истраживачког, струковног и интердисциплинарног рада. Мисија Клуба студената андрагогије је афирмација концепта доживотног образовања, васпитања и учења. Невена Николић је представник Клуба и координатор.

Укратко, **Удружење студената информатике „ФОНИС“** је студентска невладина и непрофитна организација која окупља будуће ИТ стручњаке у циљу учествовања на стручним предавањима, курсевима, такмичењима и семинарима, рада на пројектима, остваривања стручних пракси у ИТ областима. „ФОНИС“ представља једину организацију факултета уско специјализовану за област информационих технологија. Као такав, он настоји да промовише ИТ, смер Информациони системи и технологије на Факултету организационих наука, као и своје чланове, који се ангажују на разним пројектима у области информатике и менаџмента у ИТ. Милица Шкембаревић је представник ФОНИС-а и координатор.

[Извор: Нови Магазин (2017), <http://www.novimagazin.rs/vesti/srbija-stariji-i-racunari-nikad-nije-kasno-za-lajkovanje>, <http://www.novimagazin.rs/vesti/stariji-i-racunari-otkrivanje-tajni-interneta>, датум приступа 15. 5. 2018]

Такође су уочени индиректни модели сарадње универзитета и установа преко:

- друштвеноодговорних компанија које послују у Републици Србији, које донирају средства за развој локалне заједнице и друге друштвенокорисне и хуманитарне намене (попут НИС а. д. – Нови Сад, *Erste bank* а. д. – Нови Сад, *Banca Intesa* а. д. – Београд итд. и бивају награђене за друштвеноодговорно пословање од институција као што је Траг фондација) и
- различитих непрофитних хуманитарних организација које послују у земљи и иностранству.

2. Могућности за даље проширење сарадње између универзитета и установа

Модели за даље унапређење и проширење сарадње су у:

- развоју националног модела сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе – Мој град, мој избор, моја пракса (који је у развоју; нацрт је представљен у посебном поглављу ове публикације);

- даљем стимулисању рада фондација али и привреде (да део профита улаже у њих, уз остварење пореских олакшица).

Пример: *Erste* фондација је највећа фондација аустријских штедних банака, настала у 19. веку. Већински власник је *Erste* група. Финансира се из профита оснивача. Основана је са циљем да помаже развој друштва у Аустрији, централној и источној Европи. Подржава друштвено учешће и ангажовање цивилног друштва; има циљ приближавања људи и ширења знања о недавној историји региона која је од 1989. године доживела драстичне промене. Активно: 1) развија своје пројекте (80%) у следећим областима: друштвени развој, култура и Европа; 2) преосталих 20% пројеката подржава у форми грантова непрофитним организацијама као подршка њиховим пројектима. Сходно томе, управља својим буџетом.

У оквиру активности друштвеног развоја, примарне иницијативе су везане за друштвеноодговорно предузетништво и финансијску инклузију. Сваке две године, почевши од 2007, *Erste* фондација добија награду за интеграцију у друштво.

Erste група и *Erste* фондација су 2008. године иницирале пројекат Добра пчела (*good.bee*) који представља део *Erste* групе, који се бави унапређењем финансијске инклузије. Основни задатак Дobre пчеле је да учествује у развоју иновативних решења и уклањању баријера за бољу финансијску инклузију појединаца и предузећа у централној и источној Европи, односно микрофинансирање и друштвеноодговорно предузетништво.

Тако је у иницијалној фази (2008–2009) расписан конкурс за најбољи пројекат који ће ангажовати маргиналне слојеве друштва у пословне активности кроз самозапошљавање. Идеја је финансирана од стране *good.bee*. Победио је пројекат студената из Румуније, који су се договорили са женама у старачком дому да њихове хеклане производе продају преко интернета. [Извор: *Erste* фондација, <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26. 3. 2018]

3. Закључна разматрања

Презентовани модели остварене сарадње између установа и високошколских установа, показују да постоји огроман простор за остварење синергетских ефеката свих заинтересованих страна. Најважнији елемент сарадње је да се прецизно дефинише шта је сврха, циљ и исход заједничке сарадње.

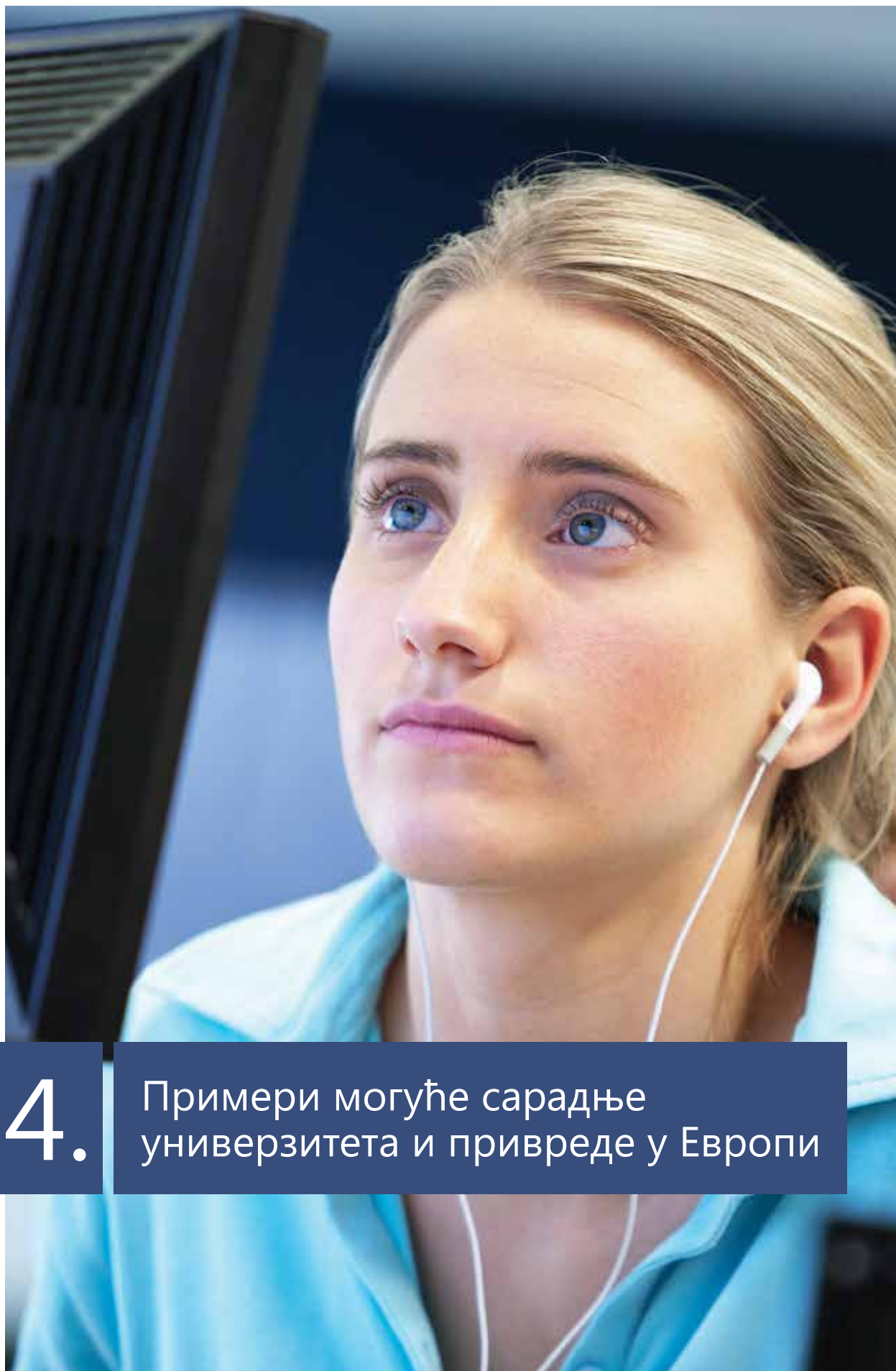
Модели за унапређење и повећање сарадње су у даљем:

1. развоју националног модела сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе – Мој град, мој избор, моја пракса;
2. стимулисању рада фондација али и привреде – да у њих улаже део профита, уз остварење пореских олакшица.

На крају, можемо закључити да би вероватно модели успостављене пословне сарадње установа и универзитета били још бољи уколико би законска регулатива обавезно или стимулативно то препоручивала.

Литература

- Активности ФМК Универзитета Сингидунум (2014), <https://singidunum.ac.rs/news/sr-42221-aktivnosti-fmk-univerziteta-singidunum>, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Banca Intesa* а. д. – Београд (2017), Годишњи извештај за 2016, https://www.bancaintesa.rs/upload/documents/godisnji_izvestaji/BI_Godisnji_izvestaj_2016.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Erste bank* а. д. – Нови Сад, Друштвеноодговорно пословање (2018), <https://www.erstebank.rs/sr/o-nama/drustveno-odgovorno-poslovanje>, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Erste* фондација (2018), <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26. 3. 2018.
- Комисија за акредитацију и проверу квалитета Републике Србије (2017), Правилник о стандардима за акредитацију студијских програма, <http://www.kapk.org/sr/%d0%b0%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b0%d1%86%d0%b8%d1%98%d0%b0/> датум приступа 15. 5. 2018. године (2017) http://www.begrad.rs/images/file/8482b593767213b8926a3fc6988eca50_1021365819.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (2018) Модел сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе, нацрт документа
- Национални савет о високом образовању Републике Србије (2015) Подсетник за студентску праксу у високом образовању, <http://nsvo.gov.rs/%d0%b4%d0%be%d0%ba%d1%83%d0%b-c%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8-%d0%b8-%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d1%86%d0%b8%d1%98%d0%b5/>, датум приступа 15. 5. 2018.
- НИС Одрживи развој (2018) <https://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj>, датум приступа 6. 5. 2018.
- Пројекат „Међугенерациска сарадња – старији и рачунари“ (2017), <http://www.novimagazin.rs/vesti/srbija-stariji-i-racunari-nikad-nije-ka-sno-za-lajkovanje>; <http://www.novimagazin.rs/vesti/stariji-i-racunari-otkrivanje-tajni-interneta>, датум приступа 6. 5. 2018.
- Стратегија привредног развоја града Новог Сада (2009) http://www.novisad.rs/sites/default/files/documents/Strategija%20Grada%20Novog%20Sada_0.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- Стратегија развоја града Београда до 2021.године (2017) http://www.begrad.rs/images/file/8482b593767213b8926a3fc6988eca50_1021365819.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- Траг фондација (2018), <https://www.tragfondacija.org/pages/sr/o-nama/misija-i-etika.php>, датум приступа 6. 5. 2018.



4.

Примери могуће сарадње
универзитета и привреде у Европи

Увод

Сврха овог документа је да укаже на успешно успостављене моделе сарадње привреде и универзитета у земљама Европске уније, који би могли да се примене и у Републици Србији. Документ се састоји поред Увода и Закључка из два дела; први део резимира моделе могуће сарадње универзитета и привреде а други приказује студије случаја конкретне пословне сарадње универзитета и привреде.

1. Модели могуће сарадње универзитета и привреде

На основу спроведених анализа и јавно доступних података, у пракси су идентификовани следећи модели сарадње универзитета и привреде:

- Финансирање специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице;
- Заједничко финансирање студената;
- Заједничко промовисање и финансирање студентских пројеката – за покретање предузетништва, укључивањем маргинализованих слојева друштва у пословне активности кроз самозапошљавање;
- Заједнички акредитовани мастер програм;
- Заједнички конципирани програм целоживотног учења.

У наредном делу следи приказ конкретних студија случаја на основу доступних података, који су наведени испод приказа.

2. Студије случаја конкретне пословне сарадње универзитета и привреде

У овом делу су приказани конкретни модели сарадње *Banco Santander*, *UniCredit* групе из Италије, *Erste* групе из Аустрије и *Banca Intesa SanPaolo* из Италије.

2.1. Финансирање специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице: *Santander Universities Division – Banco Santander* – посвећено високом образовању и улагању у корпоративну друштвену одговорност у образовању

Године 1996, Емилио Ботин, председник *Banco Santander*, донео је одлуку да би банка требало да буде корисна за друштвену заједницу у којој послује. Са уверењем да је универзитет основни камен темељац било које заједнице и механизам који помаже људима и компанијама да остваре просперитет, *Santander* универзитети су започели своју делатност у Шпанији.

Потом су кренули да се шире по свету и тренутно је *Santander Universities* присутан у више од 20 земаља (с преко 1.200 универзитетских партнера), укључујући Бразил, Мексико, Аргентину, Португал и Велику Британију. До сада су универзитети *San-*

tan-der донирали преко 1,5 милијарди евра у виду стипендија, грантова за мобилност, подршке предузетништву, специјалних пројеката и неакадемских награда.

У 2015. години *Santander* се нашао на листи *Global Fortune 500*, као компанија која највише улаже у друштвеноодговорно пословање у образовању (у складу с првом глобалном студијом *Varkei* фондације објављеном у сарадњи са *UNESCO*-м). У 2016. години банка је уложила више од 150 милиона евра у високо образовање. Оствареним резултатима, универзитети *Santander*, као део *Banco Santander*, показали су да су постигли јединствену глобалну иницијативу која их разликује од других националних и међународних финансијских посредника.

Универзитети *Santander* истичу да су посвећени високом образовању и на различите начине помажу универзитетску заједницу. Општи циљеви Универзитета *Santander* су да: помогну ове институције у унапређењу понуде студијских програма и нивоа дигитализације, подрже интернационализацију, охрабре иновације и промовишу културу предузетништва код студената и повећају степен запослења.

Промоција културе иновација у предузећима и на универзитету, биће кључна за сарадњу са универзитетима. Универзитетска дигитализација ће водити модернизацију универзитета, промовисати увођење нових технологија у наставни процес, виртуелне кампусе и стварање дигиталних академских услуга.

Интернационализација ће обухватити међународне стипендије за мобилност, програме размене и трансверзалне пројекте сарадње између институција из различитих земаља а запошљивост ће подржати иницијативе за приступ тржишту рада универзитетским студентима с програмима стипендирања за стажирање и одговарајуће шеме обуке.

У наставку су примери сарадње с партнерским универзитетима:

1. Школарине, грантови и награде за остварене резултате истраживања – ово укључује стипендирање студената из Шпаније, Португала и Латинске Америке, који студирају у Великој Британији и британских студената за прекоокеанско студирање; финансирање професора, ненаставног особља и подршка реализацији одговарајућих наставних програма; награде за посебне програме и резултате истраживања, стручна путовања и рад на терену; финансирање и подршка истраживачким центрима, пројектима и тимовима. Такође, постоје грантови за мобилност за домаће и иностране студенте који желе да студирају на универзитетима који су део мреже универзитета *Santander*. На тај начин студенти стичу и академско и културно образовање у другим земљама;

2. Предузетништво и посао – подстицање предузетничког размишљања је основни елемент подршке који универзитети *Santander* пружају. Иницијативе универзитета *Santander* укључују: националне предузетничке награде, подршку универзитетским инкубаторима; локалне универзитетске иновације награђене од привреде и други слични догађаји (иницирају сарадњу универзитета с конкретним компанијама из одговарајућих индустријских грана); финансирање студентских *startup*-ова; јединствени програм праксе за мала и средња предузећа у организацији универзитета *Santander*

(из перспективе банке); организација универзитетских/индустријских форума, конференција и семинара. Виши менаџмент *Banco Santander* активно подстиче и подржава предузетништво кроз институционално организована предавања и семинаре;

3. Интернационализација – подстицање међународне размене студената и професора, омогућавају лакше преношење знања и најбоље праксе унутар универзитетске заједнице;

4. Специјални пројекти и догађаји иницирани од стране академске заједнице као што су: *Santander University Cycle Competition*, финансирање студената из угрожених група да учествују у међународној размени; специјално оформљен новчани фонд за развој дигиталних технологија које унапређују квалитет живота и рада у кампусу;

5. Финансијске услуге – специјално намењена понуда *Banco Santander* студентима партнерских универзитета *Santander*: банкарски производи и услуге универзитетској заједници, филијале и банкомати у кампусу, посвећени лични банкари.

Запослени у *Banco Santander* су увек расположени да помогну универзитетској заједници у решавању различитих финансијских потреба.

[Извор: *Santander Universities Division UK*, <https://www.santander.co.uk/uk/santander-universities>, датум приступа 1. 3. 2018.]

2.2. Заједничко финансирање студената и промовисање студентских пројеката

(I) Заједничко финансирање студената – *University Bocconi Milan* – финансирање програма *SDA Bocconi Full-time MBA: Prodigy Finance Loan Programme*

Финансијери су истовремено различити инвеститори које предводи *Prodigy Finance* и пословна школа *SDA Bocconi School of Management*. Основни кредитор је *Prodigy Finance* (који су основала три дипломца *INSEAD MBA* студија 2007, схватајући проблем финансирања усавршавања младих људи), који одобрава класични кредит за школовање а други инвеститори који укључују *SDA Bocconi School of Management*, обезбеђују и/или стипендију и/или спонзорство.

Могући корисници кредита су студенти из 150 земаља света, укључујући постојеће и будуће студенте *Bocconi* универзитета у Милану. Кредити нису обезбеђени, односно не тражи се јемац/жирант, колатерал или нека друга врста гаранције. Нема једнократне провизије за обраду кредитног захтева, нити за превремену отплату кредита. Могуће је користити грејс период од три до шест месеци (или од завршетка наставе или од последње транше повлачења кредита), у коме се не плаћа камата.

Аплицирање заинтересованих студената иде преко *on-line* платформе. Доношење одлуке о одобрењу кредита је у року од 5 радних дана. Препорука је да се аплицира минимум један месец пре датума плаћања прве рате школарине.

Максимални износ кредита је 80% трошкова наставе (конкретног *MBA* програма) минус стипендије, минус спонзорства (обезбеђених од стране пословне школе). Кредит се може одобрити или у еврима или у доларима. Минимални износ кредита је 15.000 евра или 15.000 долара. Целокупна повучена сума кредита се користи за директно плаћање школарине а у складу с динамиком уплате коју је дефинисала пословна школа – *SDA Bocconi School of Management*. Уколико је одобрено више кредита од онога што је дефинисана школарина, разлика се пребацује на рачун корисника кредита у локалној банци у Италији. Врло је важно аплицирати у одговарајућој валути пошто *Prodigy Finance* не сноси курсне разлике које може да претрпи корисник кредита.

Каматна стопа се креће у распону од *3m-EURIBOR (LIBOR) + 5,25%* р. а. до *3m-EURIBOR (LIBOR) + 8,5%* р. а. Маргина је фиксна током периода отплате кредита. Висина каматне стопе је детерминисана ризичним профилем конкретног корисника кредита.

Провизија од 2,5% на висину одобреног кредита (минимум 500 евра или 500 долара) се додаје на износ кредита и отплаћује се заједно с ратом кредита. Отплата кредита је у месечним ратама, почевши од истека грејс периода. Период отплате кредита је 7, 10 или 15 година, у зависности од конкретног кредитног захтева/уговора.

[Извор: *Bocconi*, <http://www.sdabocconi.it/en/mba-executive-mba/full-time-mba/admissions/scholarships-funding/prodigy-finance-loan-program>, датум приступа 1. 3. 2018.]

(II) Заједничко промовисање и финансирање студентских пројеката – за покретање предузетништва, укључивањем маргинализованих слојева друштва у пословне активности кроз самозапошљавање – *good.bee* (*Erste* група и *Erste* фондација Беч)

Erste фондација је највећа фондација аустријских штедних банака; настала је у 19. веку. Већински власник је *Erste* група. Финансира се из профита оснивача. Основана је са циљем да помаже развој друштва у Аустрији и централној и источној Европи. Подржава друштвено учешће и ангажовање цивилног друштва; има циљ приближавања људи и ширење знања о недавној историји региона која је од 1989. године доживела драстичне промене. Активно: 1) развија своје пројекте (80%) у следећим областима: друштвени развој, култура и Европа; 2) преосталих 20% пројеката подржава у форми грантова непрофитним организацијама као подршка њиховим пројектима. Сходно томе, управља својим буџетом.

У оквиру активности друштвеног развоја, примарне су иницијативе везане за друштвеноодговорно предузетништво и финансијску инклузију. Сваке две године, почевши од 2007, *Erste* фондација добија награду за интеграцију у друштво.

Erste група и *Erste* фондација су 2008. године иницирале пројекат Добра пчела (*good.bee*) који представља део *Erste* групе, који се бави унапређењем финансијске инклузије. Основни задатак Дobre пчеле јесте да учествује у развоју иновативних решења и уклањању баријера за бољу финансијску инклузију појединаца и предузећа

у централној и источној Европи, односно микрофинансирање и друштвеноодговорно предузетништво.

Тако је у иницијалној фази (2008–2009) био расписан конкурс за најбољи пројекат који ће ангажовати маргиналне слојеве друштва у пословне активности кроз самозапошљавање. Идеја је финансирана од стране good.bee. Победио је пројекат студената из Румуније који су се договорили са женама у старачком дому да њихове хеклане производе продају преко интернета.

[Извор: *Erste* фондација, <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26. 3. 2018.]

2.3. Заједнички акредитовани мастер програм

У наставку су приказани акредитовани мастер програм: *UniCredit* групе (чије је седиште у Италији) и *Erste Academy* (чије је седиште у Аустрији). Без обзира на то што је у случају *UniCredit* групе директно укључена у процес служба људских ресурса централе банке а у случају *Erste* групе је формирана као посебно тело *Erste Academy* (која директно комуницира са службом људских ресурса централе банке и спонзорима Програма унутар банкарске групације), могу се уочити заједнички трендови који су описани у трећем делу овог документа.

2.3.1. *UniCredit* банка и *SDA Bocconi Milan* (водећи партнер) – *UniCredit's Master in Corporate & Investment Banking*

Мастер програм из корпоративног и инвестиционог банкарства за запослене у *UniCredit* групи је акредитован у 2009. години. У креирању програма су поред представника *UniCredit* банке учествовали представници шест пословних школа у Европи, које је предводила – *SDA Bocconi – School of Management* у Милану.

Руководство *UniCredit* групе је схватило да је неопходно да се креира овакав образовни програм за запослене у *UniCredit* банкарској групацији како би се одговорило:

- новим амбициозним циљевима групације у будућности;
- адекватно на захтеве клијената који послују у динамичном амбијенту, односно проактивно препознано које су будуће потребе клијената;
- спремно будућим изазовима од стране запослених;
- на јединствен начин у свим земљама где *UniCredit* група послује (18 земаља), односно како би се обезбедио глобални приступ учењу и грађењу будућих пословних односа, тј. остварила конкурентска предност на тржишту и супериоран квалитет услуге за клијенте. И на крају, како би сами полазници обезбедили бољи допринос организацији у којој раде.

Предавачи су професори са одговарајућим практичним искуством из шест пословних школа у Европи (лоцираних у Италији, Немачкој, Аустрији, Турској и Пољској).

1. Мастер презентација

- Програм је намењен запосленима у секторима за рад с привредом (*Corporate*) и за послове инвестиционог банкарства (*Investment Banking*).
- Прецизно су дефинисани циљеви и исходи мастер програма, односно која знања би требало да стекну и које вештине би требало да развију запослени у ова два сектора.
- Вредновање: Ниво 2 специјализованих мастер студија у области корпоративног и инвестиционог банкарства, носи 60 *ECTS* академских кредита у складу с Болоњском декларацијом.
- Настава се изводи на енглеском језику.
- Служба људских ресурса *UniCredit* банке је укључена у праћење процеса развоја полазника Програма.

2. Полазници Програма и услови уписа

- Максимално 50 полазника, запослених у секторима корпоративног и инвестиционог банкарства у *UniCredit* групи;
- Завршене основне (дипломске) академске студије – диплома (и нострификација) о стеченом високом образовању се доставља. Изузетак су запослени који су својим запаженим резултатима заслужили да буду на овом програму а немају стечену диплому на основним академским студијама; у том случају, по завршеном Програму, добијају потврду/сертификат о похађању;
- Тачно дефинисана врста посла на којој раде и потенцијали за даље напредовање (фокус је на запосленима који имају директну комуникацију с клијентима, као продајно особље банке);
- Прописан минималан број година рада у *UniCredit* групи;
- Дефинисан ниво знања енглеског језика (B2).

3. Пријава, селекција и упис

- Цео процес је под ингеренцијом службе људских ресурса централе банке у Италији.
- Тачно су дефинисани рокови до када се подносе пријаве. Пријава подразумева достављање формулара пријаве, мотивационог писма, писма препоруке и копију диплома.
- Процес селекције обухвата: разматрање пријава и утврђивање ко формално испуњава услове за даља тестирања; тест из енглеског; решавање конкретних пословних проблема, интервју, евауацију и комуникацију.
- Процес уписа тачно дефинише која се документа достављају, и на крају се потписује Уговор о лојалности. Банка финансира овај програм и у случају да запослени/полазник Програма оде из Банке, у обавези је да надокнади трошкове које је Банка по овом основу имала.

4. Академски календар

- Мастер програм траје 18 месеци.
- Настава се изводи у 6 градова у Европи (Милано, Варшава, Беч, Верона,

Истанбул и Минхен).

- Модули трају од 2 до 5 радних дана.

5. Основне смернице

- Присуство настави: минимум 85% предвиђеног броја часова; о сваком изостанку полазника се извештава служба људских ресурса централе Банке.
- Правила понашања учесника су прецизно дефинисана.
- Евалуација/оцена студената је прецизно дефинисана, у смислу изгледа структуре оцене и самог завршног теста и максималног броја полагања испита (3 пута).
- Полазници Програма обавезно, на крају свих одслушаних модула, оцењују лично задовољство Програмом.
- Стицање: а) Диплома о завршеном мастер програму или б) Потврда/Цертификат о учешћу у Програму.
- Трошкови: а) самог програма су покривени од стране централе банкарске групације б) путовања и смештаја од стране конкретне пословне банке или другог повезаног правног лица где полазник ради.

6. Модули, садржај и наставне методе

- Мастер програм траје 18 месеци, односно 52 радна дана (46 дана су пословни модули везани за само језгро курса, док је 6 дана посвећено модулима понашања и консултација а у сврху развијања тимског духа између учесника мастер програма).
- Предавачи су професори из 6 пословних школа у Европи.
- Гости предавачи су искусни и стручни запослени *UniCredit* групације.
- Врло је важно за све модуле да се изнесу примери из праксе, развије интерактивна дискусија у домену саме суштине предмета и тимски раде конкретне студије случаја.
- Градови где се изводи настава су: Истанбул – Турска, Милано и Верона – Италија, Минхен – Немачка, Беч – Аустрија и Варшава – Пољска.
- Преглед модула

Пословни модули	Дани	Кредити	Водећа пословна школа
Управљање процесом организације	3	4	<i>SGH</i>
Маркетинг I	2	2	<i>SDA</i>
Маркетинг II	3	4	<i>SDA</i>
Управљачко рачуноводство	3	4	<i>SDA</i>
Буџетирање капитала I и II	4	5	<i>WU Wien</i>
Управљање ланцем операција и набавке	4	5	<i>WU Wien</i>
Анализа индустрије и дефинисање стратегије	3	4	<i>KOC</i>

Корпоративно стратешко планирање I	3	3,5	MIP
Корпоративно стратешко планирање II	3	3,5	MIP
Инвестиционо банкарство и оптимизација клијентске финансијске стратегије I	3	4	MIP
Инвестиционо банкарство и оптимизација клијентске финансијске стратегије II	3	4	SDA
Инвестиционо банкарство и оптимизација клијентске финансијске стратегије III	3	2	SDA
Динамика иновација	3	3	SDA
Лидерство	3	3	TUM
Укупно	46	54	
Модули понашања и консалтинга			Водећа пословна школа
Изградња интеркултуралног тима	2	2	UniCredit & Partners
Лични развој и развој тима	2	2	UniCredit and Business Schools
Укупно	6	6	MIP

- Садржај модула – сваки модул има силабус. У оквиру сваког силабуса се налази дефинисани циљ модула, скица силабуса и начин евалуације студената.

7. Профили пословних школа укључених у Програм – кључна ствар за избор партнерских школа су биле референце релевантне за само језгро Програма

- SDA Bocconi Milan – School of Management – водећи партнер
- KOC University Istanbul
- MIP – The Business School of Politecnico di Milano
- TUM – Technische Universität München
- Warsaw School of Economics
- WU – The Executive Academy of the Vienna University of Economics and Business Administration

8. Локације на којима се изводи настава су: Милано, Верона, Минхен, Беч, Варшава и Истанбул.

9. Тим за управљање пројектом – прецизно дефинисани чланови тима, њихове улоге и одговорности

Власник процеса је одељење људских ресурса централе *UniCredit* банке у Милану.

Директор мастер програма је представник *SDA Bocconi*.

Директори модула – из сваке од 6 пословних школа је именован одговарајући представник.

Директори по тржиштима – 8 из *UniCredit* групе.

[Извор: *UniCredit (2010) Brochure Master in Corporate & Investment Banking*, www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/press-and-media/Brochure_Master_4_ed_eng.pdf, датум приступа 1. 3. 2018]

2.3.2. Erste Foundation NGO Academy u Vienna University of Economics and Business (WU) – Social Innovation and Management Programme

Програм је акредитован 2013. године код Министарства просвете у Аустрији.

Партнери *Social Innovation and Management Programme* су:

- иницијатор – *Erste* фондација;
- академски: *Vienna University of Economics and Business – The Competence Center for Nonprofit Organizations and Social Entrepreneurship* је организациони део Бечког универзитета који представља спој истраживања и праксе у различитим интердисциплинарним пројектима, пре свега фокусираним на непрофитно управљање и друштвеноодговорно предузетништво (обухвата пројекте као што су мерење утицаја и изградња капацитета социјалног половања или социјалних инвестиција).
- Примене: „*la Caixa*“ *Banking Foundation* (фондација шпанске банкарске групе *CaixaBank*).

Други програм сарадње са *WU* је Регионални програм (који није акредитован код Министарства просвете).

Оба програма се фокусирају на даљи развој менаџерских компетенција и одговарајућих пратећих области развоја полазника. Оне су груписане у четири категорије:

- **Ресурси и иновације.** Обухваћени су теме везане за ресурсе које организација користи (значај, начин стицања, управљање ресурсима) и управљање иновацијама, као средство за креирање, идентификовање и увођење нових ресурса у постојеће системе (нпр. прикупљање средстава, учешће заједнице, управљање иновацијама, социјално предузетништво, дизајнерско размишљање у функцији креирања нових пословних модела, итд.);
- **Планирање и имплементација.** У фокусу су вештине неопходне у свакодневном раду организације, као и примени нових пројеката (нпр. маркетинг, друштвени медији, планирање пројеката итд.);
- **Одржавање успеха.** Примат се даје темама релевантним за успешно управљање организацијом, заинтересованим странама (нпр. лидерство, мерење

- утицаја, писање предлога, итд.);
- **Локални фокус.** Обрађује теме релевантне за организације у оквиру локалног контекста у којима послују, као што је одређена земља или његов специфични статус према Европској унији (ЕУ), као и меке вештине које могу бити различите у зависности од оквира културе (нпр. Фондови ЕУ, преговори, партнерства у области друштвеноодговорног пословања итд.).

Предавачи су пре свега из струке која се бави називом програма, више их је из праксе, док академску заједницу представљају професори пословних школа и института који се баве предметном тематиком Програма. Академску заједницу представљају професори следећих европских школа и института, као што су: *WU Vienna, Stockholm School of Economics, University of Oxford, University of Applied Sciences Eiwner Neustadt, Universitz of Heidleberg, IMC University of Applied Sciences Krems, The Fletcher School of Law & Diplomacy – Tufts University u Vern University of Applied Sciences*. У складу с јавно обелодањеном информацијом на сајту *Erste* фондације, 40 факултета учествује у извођењу наставе овог Програма.

Модули Програма су:

- (I) Ресурси и иновације;
- (II) Планирање и имплементација;
- (III) Одржавање успеха;
- (IV) Ојачавање алумни мреже, примена стечених занања на цивилно друштво у ЕУ.

Учешће у програмима додељује се партнерским организацијама *Erste* фондације, само позивом. Углавном се селекција учесника базира на координираном предлогу службе комуникација и људских ресурса централе *Erste* банке и представника *Erste* фондације (важно је истаћи да полазници не морају да буду запослени у *Erste* групи). Полазници су из региона централне и источне Европе.

Место одржавања је у 13 различитих земаља централне и југоисточне Европе. Финансирање су обезбедили партнери Програма, пре свега две поменуте фондације.

[Извор: *Erste Foundation NGO Academy*, <http://ngo-academy.erstestiftung.net>, датум приступа 5. 3. 2018.]

2.4. Заједнички конципирани програм целоживотног учења

Banca Intesa SanPaolo Милано је иницирала сарадњу с професорима са универзитета и запослених у одговарајућим стручним одељењима банке да направе заједнички семинар/обуку за запослене на тему класификације кредитних клијената у сврху хармонизације рада у целој групацији. Координација реализације програма је била у надлежности службе људских ресурса и кредитног одељења централе банке у Милану. Програм су заједнички финансирале централа и банке из мреже *Intesa SanPaolo* групације.

[Извор: *Intesa SanPaolo (2017) Rules and Criteria for Classification of Credit Exposure*]

3. Закључна разматрања

Презентовани примери остварене сарадње између привреде и високошколских установа, показују да постоји огроман простор за остварење синергетских ефеката свих заинтересованих страна. Најважнији елемент сарадње је да се прецизно дефинише шта је сврха, циљ и исход заједничке сарадње.

У случају финансирања специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице, може се уочити да су представници привреде препознали да би требало да буду корисни за друштвену заједницу у којој послују и да су универзитети основни камен темељац друштва, који обезбеђује просперитет. Општи циљеви представника привреде су да помогну високошколске установе у сталном унапређењу понуде (и оперативном извођењу) студијских програма и нивоа дигитализације, подрже интернационализацију студената и професора, охрабре иновације и промовишу културу предузетништва код студената и повећају степен запослења на тржишту рада.

У случају заједничких акредитованих мастер студијских програма и заједничког конципирања програма целоживотног учења, могу се уочити следећи трендови:

- Привреда је иницијатор креирања одговарајућих програма а посебну пажњу посвећује избору високошколске установе која ће да реализује заједнички програм. Овде је кључно што су представници привреде: 1) Идентификовали која су конкретна знања и вештине неопходни за њихове запослене како би на одговарајући начин одговорили на савремене захтеве тржишта односно потребе постојећих и потенцијалних клијената; 2) Директно врше процес регрутовања и селекције запослених а потом и праћење развоја, преко службе људских ресурса; 3) Финансирају програме усавршавања својих запослених;
- Представници привреде инсистирају на интерактивној настави и на предавачима који имају поред одговарајућих теоријских знања и претходно радно искуство у области коју предају и самим тим обезбеђују да полазници Програма добију додатну вредност. Истовремено из својих редова представници привреде бирају искусне и компетентне гостујуће предаваче који се укључују у решавање конкретних студија случаја или у извођењу наставе на енглеском језику;
- Представници привреде посебну пажњу посвећују уважавању интеркултуралних разлика. Међутим, они треба и да негују јединствено сагледавање и проучавање проблема са аспекта потреба и вредности мултинационалне групације као целине. Савремени трендови посебно указују на феномен глобализације и стога би на јединствен начин требало да се решавају изазови, односно проактивно користе шансе из променљивог савременог окружења.

У случају финансирања заједничких активности привреде и универзитета, везаних за промовисање и финансирање студентских пројеката, за покретање предузетништва укључивањем маргинализованих слојева друштва у пословне активности кроз самозапошљавање, може се констатовати да је добра пракса уколико је

привреда заинтересована, односно стимулирана да део профита издваја у рад фондација или директно комуницира с представницима државе, односно локалне управе, коју врсту друштвеноодговорних пројеката да подржи. Такође је битно кроз те иницијативе мотивисати студенте да се укључе у унапређење друштвене кохезије али и да препознају савремени тренд упошљавања од пројекта до пројекта.

На крају можемо закључити да би вероватно модели успостављене пословне сарадње привреде и универзитета били још бољи уколико би их законска регулатива облигаторно препоручивала.

Литература

- *Bocconi University Milan*, <http://www.sdabocconi.it/en/mba-executive-mba/full-time-mba/admissions/scholarships-funding/prodigy-finance-loan-program>, датум приступа 1. 3. 2018.
- *Erste fondacija*, <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26. 3. 2018.
- *Intesa SanPaolo (2017) Rules and Criteria for Classification of Credit Exposure*
- *Santander Universities Division UK*, <https://www.santander.co.uk/uk/santander-universities>, датум приступа 1. 3. 2018.
- *UniCredit (2010) Brochure Master in Corporate & Investment Banking*, www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/press-and-media/Brochure_Master_4_ed_eng.pdf, датум приступа 1. 3. 2018.





5.

„Модел сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе“
Мој град – мој избор – моја пракса

Модел сарадње УНИВЕРЗИТЕТСКИХ ЦЕНТАРА ЗА РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ И САВЕТО-ВАЊЕ СТУДЕНАТА И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ И СПРОВОЂЕЊУ СТУДЕНТСКЕ ПРАКСЕ настао је као резултат покушаја имплементирања добре праксе програма „БГ ПРАКСА – универзитетска радна пракса“ – који се успешно имплементира у граду Београду. Програм БГ праксе је иницирао и осмислио Центар за развој каријере Универзитета у Београду а спроводи се на основу Протокола о сарадњи Универзитета у Београду и Управе града Београда и у њему учествују бројна јавна предузећа, општине, секретаријати, установе културе као „даваоци“ праксе. За 4 године спровођења овог програма који се реализује по јединственом моделу, преко 850 студената с 22 факултета у саставу Универзитета у Бео-граду добило је прилику да стекне прво радно искуство у струци. Број укључених институција је растао из године у годину а за 4 године се удвостручио број места за праксу. О великом интересовању за овај програм и препознавању његовог значаја од стране локалне самоуправе, говори свакако податак да се број понуђених места за праксу удвостручио након 3 године реализације програма. С друге стране, 2010. године је просечан број студентских пријава за једну позицију био 7 а 2013. године је у просеку 11 студената конкурисало за једну од понуђених позиција.

Модел сарадње УНИВЕРЗИТЕТСКИХ ЦЕНТАРА ЗА РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ И САВЕТО-ВАЊЕ СТУДЕНАТА И ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ И СПРОВОЂЕЊУ СТУДЕНТСКЕ ПРАКСЕ резултат је заједничке иницијативе Сталне конференција градова и општина Србије и Универзитетског центра за развој каријере и саветовање студената Универзитета у Београду. Овај модел почива на уважавању свих стандарда квалитета на којима почива програм БГ праксе у покушају да се као пример добре праксе прилагоди и примени у много ширем контексту, на нивоу 5 градских управа и 5 државних универзитета а након пилот фазе и на већи број ло-калних самоуправа и високошколских институција.

У наставку текста дат је општи циљ а истакнути и специфични циљеви ове иницијативе, односно Модела сарадње; описане су детаљно фазе припреме и имплементације, претпоставке успешности самог програма, дате препоруке али и бројни прилози који се тичу, између осталог, правног регулисања улога, обавеза и одговорности актера (1. универзитета и локалних самоуправа и 2. давалаца пракси и студента) – Упутство за менторе, Критеријуми за селекцију студената, драфт Конкурсног материјала, Евалуационих листова за праћење реализације праксе, Нацрт потврде о пракси. Као додатни материјал у реализацији овог модела, препоручујемо и кратак информативни приручник „Како на пракси и како до праксе“; приручник садржи два дела – први је намењен менторима студената а други студентима и има циљ да им помогне да успешно „уђу“ у улоге практиканата и ментора и да из тог односа и искуственог учења извуку максимум.

Препознавање значаја практичног оспособљавања студената, у много већој мери је заступљено у Европи и у САД-у и у већини случајева чини интегрални део студијских програма. Реформа универзитета у складу с Болоњском декларацијом, као

и креирање простора високог образовања, претпоставља партнерство привреде и универзитета и развој запошљивости студената. За разлику од стратешког и оперативног повезивања привреде и образовања, које постоји у земљама с дугогодишњом традицијом каријерног вођења (Велика Британија, Немачка) и оне коју као императив налаже ЕУ у настојању да постане најкомпетитивнија економија у свету, налажући повезивање универзитета и привреде пре свега у области развоја, консултација и учења, код нас је, и поред многобројних стратешких докумената који наглашавају важност тог партнерства, та област и даље без системског решења. Функционална сарадња академског и бизнис сектора још није довољно развијена у нашем региону. Бројни међународни пројекти доносе нам европску експертизу и обезбеђују помак у овом домену (Темпус пројекти – *CarerS, ISIS, CONGRAD, WBL*) а мере и активности предвиђене Стратегијом каријерног вођења Републике Србије свакако отварају простор за унапређење сарадње.

Студентска пракса – контекст универзитета/факултета

Студентска пракса, била мандаторна или опциона, има јасан циљ: могућност да студенти у пракси виде и (ако је могућно) примене оно што су у оквиру теорије и на вежбама научили. Студентска пракса представља за студенте драгоцену могућност стицања релевантног радног искуства, помаже им да знање из учионице примене у реалном радном окружењу, олакшава им доношење каријерних одлука, омогућава им непосредан додир с пословним процедурама и технологијама које се користе у пословном свету, помаже им у развоју вештина, омогућава умрежавање с професионалцима и припрема их за свет рада. Додатно, евентуално носи и одређен број академских бодова и драгоцену ставку у пословној биографији.

Студентска пракса је уведена као обавезни део студијских програма, али системски организована, институционализована пракса, на коју би студенти били директно упућивани с факултета, не постоји. Факултети имају у већој или мањој мери изграђена партнерства с послодавцима, располажу тзв. наставним базама (базама послодаваца који уско сарађују с факултетом или универзитетом), организују различите видове подршке студентима у њиховом практичном оспособљавању – од посета предузећима и организацијама до функционисања различитих институционалних облика тестирања наученог у пракси. Постоје и бројни примери студентског самоорганизовања у циљу успостављања веза с привредним друштвима и организацијама које су најчешћи даваоци праксе. Неке од тих студентских иницијатива су заиста добро осмишљене, воде ка значајним резултатима и базиране су на дугогодишњим партнерствима. У већини случајева реч је о манифестацијама које се организују једанпут годишње и чији је успех базиран на ентузијазму студената и обезбеђеној донаторској подршци, уз заиста благонаклон став управа универзитета и факултета.

Универзитети су у последњих десет година формирали центре за развој каријере као своје организационе јединице – управо вођени идејом да ојачају везу с привредом и да организују један институционализован вид подршке студентима у њиховом професионалном развоју.

Кључна улога центара за развој каријере је да помажу студентима у развоју оних знања и вештина које ће им бити од значаја при запошљавању; да помогну у стицању радног искуства током студирања и сазнања о свету пословања те да припреме студенте за успешни прелазак на следећи ниво развоја каријере након дипломирања.

Центар за развој каријере и саветовање студената је развио модел БГ праксе у настојању да оствари бољу сарадњу с јавним сектором у погледу повезивања студената и пословне заједнице. Након три године постојања, Центар је успоставио сарадњу с бројним представницима пословне заједнице, али за разлику од великог одзива приватног сектора (преко 100 послодаваца), само једно јавно предузеће препознало је значај повезивања са универзитетом у циљу поспешивања запошљивости младих. Како би се та ситуација изменила, Центар је конципирао овај модел, без могућности да се угледа на сличан европски модел и неки пример из региона. Колико смо упознати, не постоји модел студентске праксе који се реализује искључиво у сарадњи с локалном самоуправом са овако дефинисаним садржајем, структуром и обавезујућим унапред дефинисаним елементима.

Студентска пракса – шта може локална самоуправа

И поред позитивног става према студентској пракси, недовољан број компанија и предузећа, и у јавном и у приватном сектору, укључен је у њихову реализацију. Ресурси који су недовољно коришћени су локалне администрације – секретаријати, стручне службе и тела општина, комуналне радне организације и институције чији су оснивачи општинске самоуправе. Учествојући у спровођењу студентске праксе, локална самоуправа потврђује и овим активностима своју отвореност према потребама окружења и опредељеност да делује у складу с вредностима социјалноодговорне политике. Привредна друштва која добро сарађују с локалном самоуправом, и представљају темељ њиховог привредног развоја, зависе од квалитета својих роба и услуга али пре свега од иновативних знања која млади стручњаци могу да им донесу. Активирање свих ових ресурса на локалном нивоу није само проширивање могућности за студентску праксу већ и могућност да ове институције дођу до квалитетнијих кадрова и подигну ниво свог пословања.

Овај модел замишљен је као иницијатива која у првој фази пилотира успешност *преноса добре праксе* најстаријег универзитетског центра за развој каријере и саветовање студената у Србији на универзитетске каријерне центре Универзитета у Новом Саду, Универзитета у Нишу, Универзитета у Крагујевцу и Универзитета у Новом Пазару и на локалне самоуправе. У пилотирању овог новог модела учествоваће и Центар за развој каријере и саветовања студената БУ, као део структуре управљања реализацијом програма иницијативе на свим универзитетима укљученим у имплементацију овог модела али и као непосредни реализатор програмских активности и оперативних послова, преузимајући одговорности које имају сви укључени центри за развој каријере државних универзитета.

Примена модела траје две године. Пилот фаза траје годину дана. Уколико исходи ове фазе покажу институционално унапређење рада локалних самоуправа и

универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената, и резултира задовољством свих институција – партнера и актера али и самих полазника (студената, ментора, контакт особа), сарадња ће се наставити а модели сарадње развијени током пилот фазе биће у другој фази имплементирани и у заинтересоване локалне самоуправе ван подручја у коме је спровођена пилотажа.

Стална конференција градова и општина Србије води и координира активности на примени модела сарадње са универзитетским каријерним центрима.

Општи циљ активности на примени модела

Подржати и проширити могућности реализације студентске праксе:

Специфични циљ 1. Проширити и унапредити делатности локалних администрација (СО) стварањем могућности за реализацију студентске праксе у општинској администрацији и органима, као и у институцијама чији је оснивач локална самоуправа и привредним друштвима – носиоцима локалног развоја, кроз институционалну сарадњу с државним универзитетима, односно центрима за развој каријере у њиховом саставу;

Специфични циљ 2. Развити флексибилан, адаптиван модел институционалне сарадње локалне самоуправе и универзитетских центара за развој каријере;

Специфични циљ 3. Олакшати студентима прелаз из света образовања у свет рада стицањем радног искуства кроз радну праксу, умрежавањем институција и тела заинтересованих и одговорних за припрему студената за запошљавање;

Специфични циљ 4. Отворити могућност запошљавања младих стручњака и јачања кадровског потенцијала у локалној администрацији.

Претпоставке реализације модела

Реализација овог модела почива на следећим принципима:

- добровољности учешћа локалних самоуправа, КРО и привредних друштава на њиховој територији, универзитетских каријерних центара и студената;
- капацитету локалне самоуправе и предвиђених институција и привредних друштава за пријем студената на праксу;
- капацитету универзитетских центара за развој каријере за примену моделом сарадње предвиђених активности;
- мотивисаности за сарадњу;
- оспособљавању ментора праксе;
- транспарентности свих процедура предвиђених моделом сарадње;
- постојању и примени јединственог софтверског програма за пријављивање и рангирање студената учесника конкурса за праксу;
- јединственим критеријумима избора студената за праксу;

- транспарентности критеријума избора студената за праксу;
- искључивању дискриминационих поступака према кандидатима;
- омогућавању инклузије студената с посебним потребама и припадницима маргинализованих група – под осталим једнаким условима;
- праћењу студената током праксе;
- видљивости и препознатљивости иницијативе међу свим актерима и стејкхолдерима.

Приступ имплементацији модела

У имплементацији модела сарадње градских управа / локалних самоуправа са универзитетским каријерним центрима, уважаваће се постојеће законска и подзаконска регулатива и развојне стратегије које се односе на локалну управу и самоуправу, високо образовање као и каријерно вођење и саветовање.

1. Обавезе носилаца и учесника у имплементацији модела – главни задаци и одговорности

А. Стална конференција градова и општина Србије

- Као носилац развоја и пилотирања модела, преузима мотивисање локалних самоуправа за учешће у његовој реализацији;
- утврђује капацитете локалних управа, самоуправа и канцеларија за локални економски развој за пружање праксе студентима;
- дефинише услове и критеријуме које треба да испуне локалне управе и самоуправе да би се укључиле у имплементацију модела сарадње;
- у складу с датим препорукама, расписује конкурс за локалне самоуправе које желе да се укључе у пројекат студентске праксе;
- врши избор градских управа и самоуправа које ће се укључити у имплементацију модела и с њима склапа Меморандум о сарадњи;
- о изабраним локалним управама и самоуправама обавештава све укључене универзитетске каријерне центре у циљу обезбеђења мобилности студената на пракси;
- дефинише критеријуме избора студената за праксу;
- обезбеђује транспарентност избора студената за праксу;
- организује обуку локалних учесника за примену модела сарадње са универзитетским центрима за развој каријере и саветовање студената у реализацији студентске праксе;
- прати реализацију модела сарадње у изабраним градовима;
- разматра завршне анализе градских управа, односно самоуправа, о реализованим студентским праксама и евалуира их;
- даје оцену о активностима градских управа и локалних самоуправа о постигнућима пилот фазе пројекта, препоруке за унапређење њихових будућих активности на организацији студентске праксе и доноси одлуку о другој фази примене модела сарадње;
- заједно са Центром за развој каријере и саветовање студената Универзитета у Београду, разматра активности свих универзитетских центара укључених

у пројекат и формулише препоруке за унапређење њихове сарадње с градским управама, односно локалним самоуправама, у реализацији студентске праксе.

Б. Центар за развој каријере и саветовање студената Универзитета у Београду

Као саиницијатор креирања модела сарадње с градским управама / локалним самоуправама у реализацији студентске праксе:

- Преузима мотивисање универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената за учешће у имплементацији овог модела;
- утврђује капацитет универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената за спровођење моделом предвиђених активности;
- предлаже облике мотивисања студената да се укључе у праксу;
- у сарадњи са СКГО, и уз консултацију са осталим центрима, утврђује с којом документацијом студенти треба да учествују на конкурс;
- предлаже основни текст конкурса за пријем студената на праксу и усаглашава га са СКГО;
- дефинише методе мониторинга и евалуације студентске праксе које су обавезујуће за све универзитетске каријерне центре учеснике имплементације модела;
- прослеђује методологију мониторинга и евалуације осталим универзитетским каријерним центрима;
- даје предлог садржаја сертификата о обављеној студентској пракси;
- сарађује са СКГО на формулацији препорука за унапређење сарадње универзитетских каријерних центара и градских управа, односно локалних самоуправа, у обезбеђивању, унапређивању и реализацији студентске праксе;
- као директни учесник имплементације модела сарадње, обавља и све друге активности предвиђене за остале каријерне центре.

В. Градске управе и локалне самоуправе

1. Градске управе, односно локална самоуправа, су према подручним универзитетским каријерним центрима партнери који заступају све остале даваоце студентске праксе са своје територије, обједињују њихове улазне и излазне податке и активности везане за организацију и спровођење студентске праксе и достављају их универзитетским каријерним центрима;

- Градске управе, односно локална самоуправа, преиспитују кадровски капацитет својих организационих јединица за пријем студената на праксу;
- Именују контакт особу / координатора испред локалне самоуправе и менторе праксе у изабраним организационим јединицама;
- Утврђују професионална усмерења – занимања студената, број студената које могу да приме и њихов распоред по организационим јединицама;
- Формално усвајају критеријуме рангирања и избора студената;
- у случају да неки од критеријума не могу да примене у избору студената, о томе обавештавају СКГО ради добијања сагласности;

- Образују комисију за избор студената за праксу у градској управи / локалној самоуправи;
- Од локалног универзитетског каријерног центра примају документацију предселекционим процедурама високоранжираних студената и спроводе завршни селекциони поступак – избор студената за праксу;
- Обезбеђују јавну доступност података о студентима у ужем избору и изабраних студената за праксу (сајт + огласне табле);
- Врше распоред студената по својим организационим јединицама;
- Закључују са студентима уговоре, у складу са законом;
- По извршеном пријему студената на праксу, обавештавају центре за развој каријере и локалну самоуправу о студентима које су примили; прослеђују Одлуку о изабраним кандидатима, с наведеном позицијом и кратким описом процеса селекције;
- Именују менторе праксе;
- Учествују у креирању програма студентске праксе;
- Организују периодични мониторинг спровођења студентске праксе и анализирају организацију менторинга као и активности и напредак студената на пракси;
- По завршеној пракси, студентима издају одговарајуће сертификате;
- По завршеним студентским праксама, анализирају и евалуирају своје услуге студентима и израђују коначну евалуацију својих услуга;
- По реализованој студентској пракси *код свих субјеката учесника имплементације модела на територији градске управе*, односно самоуправе, именује се привремено (градско или општинско) тело које обједињује аналитичке извештаје о спроведеној акцији студентске праксе и даје *збирну евалуацију* и предлоге за унапређење ове активности;
- Овај документ прослеђују СКГО и подручном универзитетском каријерном центру.

2. Са **КРО**, чији је оснивач градска управа, односно локална самоуправа, утврђује њихов капацитет за пријем студената на праксу;

- Обезбеђује да именују квалификоване кадрове за менторе праксе;
- Обезбеђује да КРО утврде укупан број студената које могу да приме уз детаљан опис позиција за праксу и пожељни профил кандидата / радно место, образовни профил / факултет, смер односно назив студијског програма, опште услове потребне за радно место / праксу за сваку организациону јединицу и доставе их комисији за пријем;
- Упознаје их са обавезујућим критеријумима избора студената и предвиђеним процедурама предселекције и изборног поступка који треба да спроводе;
- Обезбеђује да КРО склопе са студентима уговоре, у складу са законом;
- КРО именују контакт особу и менторе праксе;
- КРО креирају програме студентске праксе;
- КРО организују интерни периодични мониторинг спровођења студентске праксе и анализирају организацију менторинга и активности и напредак студената на пракси;
- По завршеној пракси КРО студентима издају одговарајуће сертификате;
- Службе за људске ресурсе формирају базе података о успешним студентима

- као потенцијалним кандидатима за запошљавање;
- КРО су у обавези да по завршеним студентским праксама, анализирају и евалуирају своје услуге студентима а своју коначну, збирну евалуацију и предлоге доставе локалној самоуправи.

3. Локална самоуправа консултује **Канцеларију за локални економски развој** у циљу утврђивања приоритетних локалних праваца економског развоја и идентификације **привредних друштава** потенцијалних носилаца развоја;

- Такође, применом анкете, утврђује капацитет и саме КЛЕР да непосредно учествује у пружању студентске праксе;
- Канцеларија за локални економски развој предлаже листу привредних друштава потенцијалних давалаца праксе;
- Локална самоуправа консултује свој савет за запошљавање и локалну филијалу за запошљавање Националне службе за запошљавање о стању и кретањима на тржишту рада;
- Преговара с препорученим привредним друштвима о обезбеђивању студентске праксе код њих, прибавља њихову сагласност за учешће у овом пројекту и склапа с њима Меморандум о сарадњи;
- Упознаје их са обавезујућим критеријумима избора студената и предвиђеним процедурама предселекције и изборног поступка;
- Привредна друштва утврђују укупан број студената које могу да приме уз детаљан опис позиција за праксу и пожељни профил кандидата / радно место, образовни профил / факултет, смер односно назив студијског програма, опште услове потребне за радно место / праксу;
- По извршеном избору студената за праксу, склапају с њима уговоре, у складу са законом;
- Привредна друштва именују контакт особе и менторе праксе;
- Креирају програм студентске праксе;
- По извршеном пријему студената на праксу, привредна друштва обавештавају центре за развој каријере и локалну самоуправу о студентима које су примили; прослеђују Одлуку о изабраним кандидатима, с наведеном позицијом и кратким описом процеса селекције;
- Организују интерни периодични мониторинг спровођења студентске праксе и анализирају организацију менторинга и активности и напредак студената на пракси;
- Службе за људске ресурсе формирају базе података о успешним студентима као потенцијалним кандидатима за запошљавање;
- У обавези су да по завршеним студентским праксама, анализирају и евалуирају своје услуге студентима а коначну, збирну евалуацију и предлоге доставе локалној самоуправи;
- Штапају потврде студената о обављеној пракси, обезбеђују да их потпише руководилац и ментор.

Г. Универзитетски каријерни центри

- Обезбеђују пуну сарадњу с територијалном градском, односно локалном самоуправом;

- Приступају обукама које се организују у циљу успешне реализације програма / успешна промоција, коришћење софтвера за олакшано администрирање и предселекцију пријава студената;
- Регрутују волонтере који ће ојачати капацитете за реализацију програма;
- Утврђују погодним методом заинтересованост студената, са свих факултета универзитета, за студентску праксу и спремност на евентуалну територијалну мобилност у циљу њене реализације;
- Активно раде на регрутацији студената и промоцији конкурса – промовишу конкурс за студентску праксу на сајтовима универзитета, центара за развој каријере, факултетским сајтовима, друштвеним мрежама, огласним таблама; достављају информацију управама факултета и реализују једну јавну презентацију конкурса на факултету за чије студенте постоји највећи број прилика за праксу;
- На свом сајту омогућавају да се студенти електронски пријаве на конкурс за праксу на понуђеним радним позицијама;
- Инсталирају на свој сајт софтвер, предвиђен овим моделом сарадње, који омогућава сортирање пријава по радним позицијама, пондерисање изборних критеријума и рангирање студената;
- Пријаве студената који желе праксу да обаве на територији коју покрива други универзитет, достављају одговарајућем универзитетском каријерном центру, односно другој локалној самоуправи – под условом да је обухваћена овим пројектом као давалац студентске праксе;
- Успостављају базу података о даваоцима праксе на нивоу града – учесницима;
- Успостављају базу података о студентима укљученим на праксу у оквиру овог модела сарадње;
- Објављују списак финалиста и списак студената полазника праксе на веб сајту и обавештавају локалну самоуправу;
- Достављају списак најбоље ранжираних студената с комплетном пријавном документацијом контакт особи;
- Обезбеђују мониторинг студентске праксе по јединственој методологији предвиђеној моделом сарадње;
- У складу с методологијом мониторинга и евалуације, организују посете студентима на пракси и оцењују и студенте и менторе;
- Анализирају добијену коначну евалуацију праксе, дају предлоге за њено унапређење и своје мишљење достављају СКГО и градској управи, односно локалној самоуправи, у циљу унапређења рада;
- Анализирају властите активности током спровођења пилот фазе имплементације модела сарадње и дефинишу смернице за квалитетније учешће у другој фази.

Процесни приступ имплементацији модела сарадње

Прва фаза: припрема

У овој фази саиницијатори пилотирања модела сарадње – СКГО и УЦзРКСС УБ – дефинишу *критеријуме* за сарадњу с градским управама – локалним самоуправама и универзитетским каријерним центрима. Критеријуми се односе на *кадровску екипу-*

раност ових институција која гарантује успешно обављање моделом предвиђених њих активности у спровођењу студентских пракси, *мотивисаност* да допринесу ширењу могућности за студентску праксу и на *спремност за институционализовање ове сарадње*.

Кроз непосредне контакте с градским управама – локалним самоуправама пет изабраних градова, СКГО их информиса о проблемима обезбеђивања студентске праксе и циљевима модела, испитује њихову мотивисаност за учешће у њему, као и спремност да обезбеде учешће КРО и привредних друштава с територије управе – самоуправе. Примењује се анкетни приступ у оцењивању њиховог капацитета за пружање квалитетне студентске праксе.

Обавезујући елементи којих се неопходно придржавају даваоци праксе су:

- трајање праксе у укупном трајању 4 месеца, 7 сати дневно;
- истовремени почетак и крај праксе, 1. 6 – 30. 9;
- достављање описа најмање три места за студентску праксу – образовни профил – назив факултета, назив студијског програма или смера, опис послова, услови које студенти треба да испуњавају;
- именовање контакт особе задужене за целокупну организацију пракси у предузећу;
- именовање ментора који ће обучавати студента на пракси и вршити надзор над извршеним радним задацима;
- обавезно учешће ментора у предвиђеним обукама;
- спровођење финалне селекције кандидата у датом року и у складу с прописаним параметрима;
- прослеђивање Одлуке о избору студената полазника праксе центру за развој каријере;
- потписивање уговора са студентима;
- обезбеђивање студентима основних услова за рад у складу с пословима које ће обављати;
- месечна накнада за студенте у дефинисаном износу који покрива трошкове превоза и исхране током периода праксе;
- прослеђивање списка студената који су успешно окончали програм праксе у предвиђеном формату ради израда потврда.

СКГО припрема *текст конкурса* за формално учешће градских управа – локалних самоуправа у примени модела сарадње који садржи наведене критеријуме. Остали за њих обавезујући услови су *примена јединствених мерила* за избор студената за праксу и *транспарентност* њиховог избора.

Јединствена мерила – критеријуме за избор студената утврђује СКГО у оквиру овог модела сарадње и они су обавезујући за све учеснике.

УЦзРКСС УБ успоставља контакте с предвиђеним универзитетским центрима и остварује увид у њихове капацитете за сарадњу. Познато је да се степен организованости и екипираности центара као и понуда услуга студентима разликује од центра до центра, и у том смислу УЦзРКСС УБ с њима разматра могућности успостављања

нивоа потребног за сарадњу путем волонтерског самоорганизовања студената у оквиру самих центара. Претпоставка је да је то могуће реализовати с обзиром на то да су у питању, уз коришћење софтверског програма предселекције, пре свега, административни послови. Примењује се анкетни приступ у оцењивању њиховог капацитета за реализацију активности предвиђених моделом сарадње.

УЦзРКСС БУ усаглашава са СКГО и предлаже *основни текст конкурса за пријављивање студената на праксу*, утврђује с којом документацијом студенти треба да учествују у конкурс – електронски формулар за пријаву који би садржавао елементе и биографије и мотивационог писма, потврду с факултета о тренутном статусу кандидата или копија дипломе. Документација кореспондира с мерилима избора студената и садржи податке који се пондерисањем могу уврстити у ранг-листу. Систем пондера предлаже УЦзРКСС БУ.

УЦзРКСС УБ предлаже најефикасније методе увођења студената у праксу, израђује инструктивно *упутство за менторе праксе, листу индикатора успешне праксе* и даје предлог садржаја сертификата о обављеној студентској пракси.

У циљу успостављања јединствене методологије у праћењу студентске праксе, УЦзРКСС УБ дефинише *методе и алате мониторинга и евалуације* које су обавезујуће за све универзитетске каријерне центре учеснике пројекта.

Друга фаза: имплементација пројектних активности

Потфаза А

СКГО расписује конкурс за учешће градских управа – локалних самоуправа у спровођењу овог модела сарадње у реализацији студентске праксе, врши њихов формални *избор* и склапа с њима меморандум о сарадњи, којима регулише све узамне односе и обавезе.

Градске управе и локалне самоуправе током припреме за конкурисање утврђују укупан број студената које могу да приме на праксу и њихова професионална опредељења, као и КРО и привредна друштва спремна да пруже ову услугу. Ове податке саопштавају у конкурсној документацији коју достављају СКГО и започињу припрему програма студентских пракси.

СКГО као координатор имплементације модела **потписује са универзитетима меморандум о сарадњи** и модалитетима њиховог учешћа у пројекту.

СКГО **организује обуку локалних учесника пројекта** за примену модела сарадње са универзитетским центрима за развој каријере и саветовање студената у реализацији студентске праксе. СКГО обезбеђује и могућност обуке за представнике центара за области за које се покаже да немају довољно капацитета у циљу омогућавања уједначеног приступа радним задацима предвиђеним моделом сарадње.

По завршеном избору градских управа – локалних самоуправа учесника конкурса, СКГО прослеђује свим универзитетским каријерним центрима све релевантне

податке добијене конкурсном документацијом: које су градске управе – локалне самоуправе изабране и спремне да приме студенте на праксу у својим службама и у КРО и привредним друштвима, број студената и **позиције за праксу**, факултет, студијски програм и све **услове које студенти треба да испуне**.

УЦзРКСС БУ прослеђује усаглашени општи текст конкурса за пријављивање студената на праксу осталим универзитетским каријерним центрима који га допуњавају подацима о понуђеним студентским праксама на својој територији и на најпогоднији начин чине доступним студентима свих факултета универзитета. Текст конкурса мора да садржи :

- ко обезбеђује праксу и за који број студената;
- с којих факултета / којих студијских програма;
- услове које кандидати треба да испуне;
- листу обавезних података (за које мора постојати изворна документација) коју студенти треба да поднесу, и којим путем / електронски и на коју адресу;
- информацију о могућностима обављања праксе на територији неке од осталих градских управа учесница конкурса;
- рок за конкурисање;
- информацију да се прихвата само потпуна документација – попуна свих поља у електронском обрасцу пријаве на конкурс, потврда с факултета о статусу студента.

Универзитетски каријерни центри примају електронске пријаве за студентску праксу која се софтверски сортира према опредељењима студената за понуђене радне позиције у службама градских управа – локалних самоуправа, односно КРО и привредних друштава, и рангира их према утврђеним критеријумима и предвиђеним пондерима. Тако добијене ранг-листе се у циљу *транспарентности рада* стављају на *сајт* универзитетског каријерног центра.

Посебно се издвајају пријаве студената који желе праксу да обаве на територији ван матичног универзитета и прослеђују се одговарајућем универзитетском каријерном центру како би тамо биле сортиране и рангиране.

Универзитетски каријерни центри податке прва три (пет) рангирана студента за сваку радну позицију оглашену конкурсом прослеђују даваоцу праксе у циљу спровођења процедуре избора студента за праксу.

Универзитетски каријерни центри успостављају *базе података студената* који су учествовали на конкурс у циљу њиховог праћења, као и *базе давалаца праксе* и радних позиција – у циљу успостављања и будуће сарадње с њима.

Потфаза Б

Градске управе – локалне самоуправе, КРО и привредна друштва именују *комисије за избор* студената за праксу.

Комисије, или други органи које градска/општинска администрација односно привредна друштва одреде, формално усвајају/дају сагласност на *јединствене критеријуме рангирања и систем пондерисања критеријума* према којима су успостављене ранг-листе студената који су конкурисали за поједине радне позиције.

Универзитетски каријерни центри им достављају документацију прва три рангирана студента – кандидата за појединачну радну позицију. Комисија с њима обавља циљане интервјуе у којима нарочито вреднује: прихватљивост одговора на постављена питања у вези с документовањем података наведених у пријави на конкурс, информисаност о предузећу и радној позицији за коју су конкурисали, процену да ли кандидат може да се уклопи у тим, вештине комуницирања, мотивисаност за рад. На основу позиције на ранг-листи и процене комисије о кандидату из интервјуа, комисије доносе коначне одлуке.

Информације о изабраним студентима, комисије достављају локалном универзитетском каријерном центру и градској управи који их објављују на својим сајтовима.

Сви учесници конкурса именују менторе студентима у својим организационим јединицама у којима ће се пракса обављати. СКГО им доставља методолошко **упутство за менторе праксе.**

Потфаза В

Градске управе, односно локална самоуправа, КРО и привредна друштва распоређују студенте у организационе јединице предвиђене за реализацију праксе. Статус студената се регулише уговором у складу са законом. Ментори обавештавају одабране кандидате – студенте полазнике на коју адресу да се јаве и у које време.

Ментори преузимају студенте и у раду с њима поступају у складу са Упутством за менторе праксе и *програмима праксе*. Ментори се старају да се предвиђени програм праксе у целости реализује и да студенти стекну увиде у овлашћења, организацију, проблеме и рад градских управа – локалних самоуправа, КРО и привредних друштава. Студенти под вођством ментора треба да се опробају на појединим пословима, упознају тематику рада у властитом занимању, вештине и радне компетенције неопходне за ефикасно и ефективно обављање послова у њему.

Трећа фаза: мониторинг и евалуација

Реализацију праксе прате две евалуације програма – од стране учесника, студената и ментора. Евалуационе формуларе припрема УЦзРКСС а студенти и ментори их достављају универзитетским центрима за развој каријере на половини трајања програма и на крају праксе. Универзитетски центри обрађују и интерпретирају добијене податке и у случају да постоје примери непрофесионалног односа према студентима, да се учесници не придржавају уговорних обавеза, у случају да ментори не поступају у складу са Упутством, као и у случају већег обима одсуства студената, о томе обавештавају контакт особе и надлежне особе у СКГО.

Током трајања праксе, тим састављен од представника СКГО, градске управе и универзитетског центра за развој каријере, реализује једну мониторинг посету. Једно предузеће, један секретаријат, једна компанија која остварује сарадњу с локалном самоуправом и по један репрезент различитих послодаваца укључених у програм, одвајају по два сата за пријем тима који ради мониторинг. Приликом посете, тим се састаје с ментором, практикантом и координатором – контакт особом. Након посете, представник центра у сарадњи с другим чланом тима саставља извештај о условима за рад, о степену задовољства учесника праксе оствареним односом студент–ментор, типу радних задатака на којима студент ради и расположивости ментора.

Четврта фаза: Завршетак праксе – свечаност поводом уручења потврда

На упит универзитетских центара, контакт особе захтевају од свих ментора укључених у програм да попуне финалне листе студената који су успешно обавили праксу. Ментори су дужни да унесу у прослеђен формулар податке о студенту / име и презиме, факултет, студијски програм, годину, место обављања праксе, сектор, позицију, име ментора, период обављања праксе. На основу добијених података, центри праве јединствене табеле и прослеђују их представницима градске управе и локалне самоуправе како би израдили и одштампали потврде. На свечаности, студентима потврде уручују волонтери које регрутују и обучавају центри.

Свечаној додели потврда присуствују медији и представници свих актера укључених у програм.

Пета фаза: Сумирање и анализа успешности програма

На основу обрађених евалуационих упитника које раде центри, извештаја градских управа и локалних самоуправа, извештаја с мониторинг посета и евентуално извештаја студената, као и других повратних информација, СКГО и УЦзРКСС УБ процењују успешност модела и утврђују оправданост започињања друге фазе његове примене и његово проширење на градске управе, односно локалне самоуправе, које нису биле учеснице пројекта у првој фази.

Прилози у одвојеном документу анекси

Прилог 1

ПРОТОКОЛ О САРАДЊИ града и универзитета / два могућа модела

Прилог 2

Уговор чији су потписници даваоци праксе и студент / два модела

Прилог 3

ПРИМЕР ПРИЈАВЕ РАДНЕ ПОЗИЦИЈЕ ЗА СТУДЕНТСКУ ПРАКСУ

Прилог 4

СНИМАЊЕ КАПАЦИТЕТА и спремности да се укључе у програм универзитетских центара за развој каријере – упитник

Прилог 5

СНИМАЊЕ КАПАЦИТЕТА локалних самоуправа да се укључе у програм – анкетни лист

Прилог 6

СНИМАЊЕ КАПАЦИТЕТА канцеларија за ЛЕР да се укључе у програм – анкетни лист

Прилог 7

КРИТЕРИЈУМИ – СЕЛЕКЦИЈЕ СТУДЕНАТА И ЊИХОВО ПОНДЕРИСАЊЕ, ПРЕЛИМИНАРНА СЕЛЕКЦИЈА

Прилог 8

Упутство за ментора

Прилог 9

МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА СТУДЕНТСКЕ ПРАКСЕ

9.1. Индикатори успешности студентске праксе

9.2. АНКЕТА – ЕВАЛУАЦИЈА УСПЕШНОСТИ СТУДЕНТСКЕ ПРАКСЕ – ДВА МОДЕЛА

9.3. Евалуација праксе – упитник за студенте

Прилог 10

Предлог садржаја потврде о обављеној пракси



6.

Резиме – публикација под називом „Изазови у високом образовању: сарадња с привредом и институцијама – предлог концепата и механизма имплементације на високообразовним институцијама“

1. Дуално образовање у систему високог образовања као један од видова сарадње високошколских установа и компанија

Дуалне студије у ВО, као један специфичан начин студирања, имају циљ повећање компетенција студената и њихову већу конкурентност на тржишту рада. Прво су започеле у привредноразвијенијим земљама, што је потпуно и логично. У овим земљама је због брзих промена у друштвено-економском окружењу уочена неусклађеност између вештина (поготово тзв. меких вештина – *soft skills*) и знања стечених на ВШУ и оних које захтевају послодавци. То је постало најизраженије у процесу добијања првог запослења. Неопходност трансформисања ВШУ ка професионализацији високог образовања, може бити кључна стратегија многих универзитета, поготово са аспекта чињенице да је и „знање роба“ те да се ВШУ међусобно такмиче у привлачењу бруцоша а то је могуће само праћењем тенденција у високом образовању и формирањем нових и атрактивних студијских програма који чине изгледним лакше долажење до запослења. Овде би се посебно могла апострофирати тренутна ситуација у Републици Србији, где је због веома лоше демографске ситуације већ сада број места за бруцоше већи од броја свих ученика који заврше средњу школу а у скоријој будућности се може очекивати само погоршавање овог тренда, што ће засигурно утицати на уписну политику и одржив статус многих ВШУ у нашој земљи. Очигледно је, а на основу тенденција којима се бавио пројекат *EU-COOP*, и на основу искустава стечених у оквиру студијских посета у оквиру пројекта Дуал Еду, да ћемо у будућности имати следећу ситуацију:

- Све више занимања ће захтевати високо образовање и од дипломаца који конкуришу за прво запослење ће се захтевати већи степен обучености и „меких вештина“ да би могли да одговоре потребама и очекивањима послодаваца;
- Интегрисање практичне обуке током студија треба да буде флексибилно кроз много различитих видова, као што су стручне праксе, летње школе, практична обука у компанијама, и коначно кроз дуално образовање;
- Код формирања студијских програма, универзитети ће морати да воде рачуна о интегрисању практичних и теоријских елемената студијских програма;
- Интеграција практичних елемената у студијске програме кроз сарадњу с компанијама, неће се зауставити само на нивоу основних и мастер академских студија, већ ће се ширити ка докторским студијама, односно обухватиће сарадњу универзитета и компанија на развојноистраживачким пројектима. Такав је случај нпр. у Шпанији, на Универзитету у Љеиди, где постоје тзв. индустријски докторанди, односно студенти запослени у компанијама, где и примају плату, а за потребе компаније раде истраживања, одобрена и у одређеној мери обликована од стране Универзитета и академских ментора, која заправо представљају њихове докторске дисертације, уз истовремено испуњавање идентичних услова који важе за све докторанде (били они запослени на универзитету или у компанији), а у смислу објављивања резултата истраживања у водећим научним часописима са импакт фактором;
- Можемо глобално очекивати перманентни пораст броја студената који уписују дуалне студијске програме – а тиме ће се полако мењати свест која објективно постоји у многим срединама и код значајног броја припадника академске и научне заједнице, који овакве студијске програме сматрају ма-

- ње квалитетним у односу на традиционалне и показују подозривост према увођењу у њихове ВШУ;
- Дефинитивно се не може очекивати јединствени глобални концепт дуалних студија нити преузимање нечијег модела у потпуности (ово је посебно значајно за Републику Србију) а да се при томе не води рачуна о националном и локалном контексту (очекивано повећање броја страних компанија – инвеститора који би отварали своје производне погоне у Србији, нарочито из Немачке и других развијених земаља ЕУ, неумитно би водило ка неопходности формирања дуалних студијских програма у ВО, односно блиској повезаности таквих компанија и ВШУ);
 - Дуални студијски програми у високом образовању ни у једном аспекту неће ограничавати мобилност студената. Штавише, не постоји никаква препрека да универзитети размењују такве студенте који при томе могу да користе све бенефите умрежених компанија које учествују у програму;
 - Легислатива ће вероватно све више поспешивати увођење дуалних студијских програма. Тако, у Француској већ сада велике државне фирме (нпр. Електропривреда Француске), с више од 2.500 запослених, имају обавезу да међу запосленима имају одређени број дуалних студената (минимално 5%). У Електропривреди Француске је према подацима из 2016. године било запослено око 6.000 дуалних студената, од којих је добило посао 88% а с њима је радило 5.500 индустријских ментора!

Дуални студијски програми ће донети и значајне бенефите компанијама, што ће само повећати њихову мотивацију да се још масовније укључују у њих. Кључни бенефити за компаније су:

- успостављање блиске сарадње са универзитетима;
- остваривање бољег увида у студијске програме које организује универзитет;
- могућност увида у потенцијале студената и евалуацију будућих запослених;
- учествовање у процесу припреме будућих индустријских експерата;
- развој нових и иновативних идеја;
- обезбеђивање подршке за реализацију одговарајућих пројеката;
- развој, односно креирање нових студијских програма и пројеката заједно са универзитетима.

Наравно, дуално образовање носи у себи и одговарајуће изазове, односно ризике. Имајући у виду да је координација између похађања наставе и учења интегрисаног с радом по својој природи веома комплексна, од студената се очекује висок степен зрелости и мотивације. Као неки од општих кључних ризика наводе се:

- Недовољна је или непостојећа припрема студената за могућу научну каријеру. Због релативно великог удела практичних садржаја у дуалним студијским програмима, остаје мало или не остаје нимало простора за научне садржаје. Мало је вероватно да би такви студенти били у позицији да наставе научну каријеру, на пример постану доктори наука и оријентишу се ка наставничким или научним звањима на високошколским институцијама и институтима. Вероватно је то један од разлога што су дуални студијски програми у високом образовању далеко више заступљени код универзитета примењених наука,

који нуде струковно образовање, него код традиционалних универзитета који по правилу нуде само академско образовање;

- Студенти на дуалним студијским програмима су реално више оптерећени у односу на „традиционалне студенте“. Због константног смењивања фаза практичне обуке и студија на ВШУ, добијање дипломе изискује извесно више часова рада него код уобичајеног начина студирања. Нема пауза између семестара, на неким ВШУ студенти губе доста времена у превозу (Љеида) а истовремено имају исто трајање годишњег одмора као и други запослени, дакле, обично само 25–30 дана годишње – а негде и мање (на основу сведочења студената из Граца, где често послодавац из разлога „колективног коришћења годишњих одмора“ у летњим месецима, баш тада захтева присуство студената у фирми);
- Прекидање дуалног студирања носи собом проблеме и није увек једноставно. Послодавац може захтевати у таквим случајевима отплату целокупне до тада коришћене школарине, односно исплаћене плате. Овај финансијски терет приморава неке студенте у дуалном систему да остану у систему до краја, иако су током студија схватили да су направили погрешан избор;
- Везивање за одређеног послодавца, односно компанију, може донети одређене проблеме. Наиме, код уобичајеног модела студирања, студент може да има контакте с више фирми и да обавља праксу код различитих послодаваца, тако да кроз то искуство може себи да одреди даље приоритете и створи јасну слику шта га и због чега привлачи по питању запослења. Насупрот томе, код дуалног студирања, студент је по правилу везан за једну компанију. Уколико је студент добро проценио своја интересовања, таква врста релативно уске специјализације доноси значајну предност. Међутим, уколико студент схвати да реална ситуација није оно што је очекивао, могу настати проблеми – који ипак не морају бити нерешиви.

Стварање повољног привредног амбијента у Републици Србији, уз неке већ реализоване и неке најављене инвестиције из иностранства (немачке компаније из области аутомобилске индустрије, што може направити одређену аналогију с „мађарским случајем“, инвестиције у ИТ сектору, итд.), отварају широк простор ка формалном увођењу дуалног образовања у систем високог образовања. Уз високу посвећеност и мотивацију кључних учесника у овом процесу – а то су ВШУ које треба да дефинишу одговарајући националноприлагођен генерички модел дуалног образовања и сопственим ангажовањем остваре повезивање с компанијама заинтересованим за високо дуално образовање, Влада РС, МПНТР, НСВО и Национално акредитационо тело, који треба да у оквиру легислативе, подстицаја компанијама и акредитационих стандарда подрже увођење оваквог начина образовања али и Привредна комора РС и други заинтересовани – може се очекивати да би овај систем могао да заживи у наредном, релативно блиском периоду.

2. Мапа процеса - о сарадњи образовне институције и организације партнера

- ЦИЉ ДЕЛОВАЊА, МИСИЈА И ВИЗИЈА
- ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА И СЕГМЕНТИ ДЕЛОВАЊА

- ТИМ ЗА САРАДЊУ С ПРИВРЕДОМ
- ТИМ ЗА МАРКЕТИНГ И ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ
- ТИМ ЗА КАРИЈЕРНО ВОЂЕЊЕ

3. Сарадња универзитета са установама у Републици Србији

Презентовани модели остварене сарадње између установа и високошколских установа, показују да постоји огроман простор за остварење синергетских ефеката свих заинтересованих страна. Најважнији елемент сарадње је да се прецизно дефинише шта је сврха, циљ и исход заједничке сарадње.

Модели за даље унапређење и повећање сарадње су у даљем:

1. Развоју националног модела сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе – Мој град, мој избор, моја пракса;
2. Стимулисању рада фондација али и привреде (да део профита улаже у исте, уз остварење пореских олакшица).

На крају, можемо закључити да би вероватно модели успостављене пословне сарадње установа и универзитета били још бољи уколико би законска регулатива обавезно или стимулативно то препоручивала.

4. Примери могуће сарадње универзитета и привреде у Европи

Презентовани примери остварене сарадње између привреде и високошколских установа, показују да постоји огроман простор за остварење синергетских ефеката свих заинтересованих страна. Најважнији елемент сарадње јесте да се прецизно дефинише шта је сврха, циљ и исход заједничке сарадње.

У случају финансирања специфичних потреба конкретних универзитета и универзитетске заједнице, може се уочити да су представници привреде препознали да би требало да буду корисни за друштвену заједницу у којој послују и да су универзитети основни камен темељац друштва, који обезбеђује просперитет. Општи циљеви представника привреде су да помогну високошколске установе у сталном унапређењу понуде (и оперативном извођењу) студијских програма и нивоа дигитализације, подрже интернационализацију студената и професора, охрабре иновације и промовишу културу предузетништва код студената и повећају степен запослења на тржишту рада.

У случају заједничких акредитованих мастер студијских програма и заједничког концептирања програма целоживотног учења, могу се уочити следећи трендови:

- Привреда је иницијатор креирања одговарајућих програма и посебну пажњу посвећује избору високошколске установе која ће да реализује заједнички

програм. Овде је кључно што су представници привреде: 1) Идентификовали која су конкретна знања и вештине неопходне за њихове запослене како би на одговарајући начин одговорили на савремене захтеве тржишта односно потребе постојећих и потенцијалних клијената; 2) Директно врше процес регрутовања и селекције запослених, а потом и праћење развоја, преко службе људских ресурса; 3) Финансирају програме усавршавања својих запослених.

- Представници привреде инсистирају на интерактивној настави и на предавачима који имају поред одговарајућих теоријских знања и претходно радно искуство у области коју предају и самим тим обезбеђују да полазници Програма добију додатну вредност. Истовремено, из својих редова представници привреде бирају искусне и компетентне гостујуће предаваче који се укључују у решавање конкретних студија случаја или у извођење наставе на енглеском језику.
- Представници привреде посебну пажњу посвећују уважавању интеркултуралних разлика. Међутим, они треба и да негују јединствено сагледавање и проучавање проблема са аспекта потреба и вредности мултинационалне групе као целине. Савремени трендови посебно указују на феномен глобализације и стога би на јединствен начин требало да се решавају изазови, односно проактивно користе шансе из променљивог савременог окружења.

У случају финансирања заједничких активности привреде и универзитета, везаних за промовисање и финансирање студентских пројеката, за покретање предузетништва укључивањем маргинализованих слојева друштва у пословне активности кроз самозапошљавање, може се констатовати да је добра пракса уколико је привреда заинтересована, односно стимулисана да део профита издваја за рад фондација или директно комуницира с представницима државе, односно локалне управе о томе коју врсту друштвеноодговорних пројеката да подржи. Такође је битно кроз те иницијативе мотивисати студенте да се укључе у унапређење друштвене кохезије али и да препознају савремени тренд упошљавања од пројекта до пројекта.

На крају, можемо закључити да би вероватно модели успостављене пословне сарадње привреде и универзитета били још бољи уколико би законска регулатива обавезно препоручивала исто.

5. Нацрт приказа „Модела сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе“ (у изради)

Овај документ је резултат заједничког рада представника Центра за развој каријере Универзитета у Београду и представника Сталне конференције градова и општина. Идеја је да се у току наредне године национални модел пракси представи универзитетима и да отпочне практична примена.

Стратегија високог образовања до 2030. године!

Референце

1. Дуално образовање у систему високог образовања као један од видова сарадње високошколских установа и компанија

- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/visoko-zakon.pdf>
- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2017/12/dualno-zakon.pdf>
- <https://dualedu.ef.uns.ac.rs/>
- <http://www.wegweiser-duales-studium.de/entwicklung-geschichte-statistik/>
- https://www.wegweiser-duales-studium.de/fileadmin/user_upload/Inhalte/wegweiser-duales-studium.de/infos/E-Book-Duales-Studium-2018.pdf
- <https://cwihe.com/>
- <http://www.euroduale.eu/>
- <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/EU-2020.pdf>
- <http://www.metropolitan.ac.rs/ptsche-part-time-short-cycle-studies/>
- http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/croatian_ministry_of_science_education_and_sports.pdf
- http://www.ocerint.org/intcess16_epublication/papers/230.pdf
- http://www.tka.hu/docs/palyazatok/the_dual_system_in_higher_education.pdf
- http://bruessel.daad.de/medien/bruessel/veranstaltungen_2015/hungarian_ministry_of_higher_education.pdf
- <https://www.wegweiser-duales-studium.de/infos/vorteile-nachteile/>

3. Сарадња универзитета са установама у Републици Србији

- Активности ФМК Универзитета Сингидунум (2014), <https://singidunum.ac.rs/news/sr-42221-aktivnosti-fmk-univerziteta-singidunum>, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Banca Intesa* а.д. Београд (2017) Годишњи извештај за 2016, https://www.bancaintesa.rs/upload/documents/godisnji_izvestaji/BI_Godisnji_izvestaj_2016.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Erste bank* а.д. Нови Сад Друштвено одговорно пословање (2018) <https://www.erstebank.rs/sr/o-nama/drustveno-odgovorno-poslovanje>, датум приступа 6. 5. 2018.
- *Erste* фондација (2018) <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26.03.2018.
- Комисија за акредитацију и проверу квалитета Република Србија (2017) Правилник о стандардима за акредитацију студијских програма, <http://www.kapk.org/sr/%d0%b0%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b0%d1%86%d0%b8%d1%98%d0%b0/>, датум приступа 15. 5. 2018.
- Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (2018) Модел сарадње универзитетских центара за развој каријере и саветовање студената и локалне самоуправе у организацији и спровођењу студентске праксе, нацрт документа

- Национални савет о високом образовању Републике Србије (2015) Подсетник за студентску праксу у високом образовању, <http://nsvo.gov.rs/%d0%b4%d0%be%d0%ba%d1%83%d0%b-c%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%b8-%d0%b8-%d0%bf%d1%83%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d1%86%d0%b8%d1%98%d0%b5/>, датум приступа 15. 5. 2018.
- НИС Одрживи развој (2018) <https://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj>, датум приступа 6. 5. 2018.
- Пројекат „Међугенерациска сарадња – старији и рачунари”(2017), <http://www.novimagazin.rs/vesti/srbija-stariji-i-racunari-nikad-nije-ka-sno-za-lajkovanje>; <http://www.novimagazin.rs/vesti/stariji-i-racunari-otkrivanje-tajni-interneta>, датум приступа 6. 5. 2018.
- Стратегија привредног развоја града Новог Сада (2009) http://www.novisad.rs/sites/default/files/documents/Strategija%20Grada%20Novog%20Sada_0.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- Стратегија развоја града Београда до 2021.године (2017) http://www.bеоград.rs/images/file/8482b593767213b8926a3fc6988eca50_1021365819.pdf, датум приступа 6. 5. 2018.
- Траг фондација (2018) <https://www.tragfondacija.org/pages/sr/o-nama/misija-i-etika.php>, датум приступа 6. 5. 2018.

4. Примери могуће сарадње универзитета и привреде у Европи

- *Bocconi University Milan*, <http://www.sdabocconi.it/en/mba-executive-mba/full-time-mba/admissions/scholarships-funding/prodigy-finance-loan-program>, датум приступа 1. 3. 2018.
- *Erste fondacija*, <http://www.erstestiftung.org/en/erste-foundation/>, датум приступа 26. 3. 2018.
- *Intesa SanPaolo (2017) Rules and Criteria for Classification of Credit Exposure*
- *Santander Universities Division UK*, <https://www.santander.co.uk/uk/santander-universities>, датум приступа 1. 3. 2018.
- *UniCredit (2010) Brochure Master in Corporate & Investment Banking*, www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/inc/press-and-media/Brochure_Master_4_ed_eng.pdf, датум приступа 1. 3. 2018.



Овај пројекат се
финансира
средствима ЕУ