

**STRATEGIJA UČENJA O PREDUZETNIŠTVU
U OBRAZOVNIM SISTEMIMA U BOSNI I HERCEGOVINI
ZA PERIOD 2012-2015
sa Akcionim planom implementacije**

1. UVOD

Savremeno preduzetništvo podrazumijeva stalno inoviranje i reorganizovanje društvenih, ekonomskih i obrazovnih mehanizama koji će omogućiti otvaranje i razvijanje malih i srednjih preduzeća. Ovi procesi doprinose stvaranju novih poslovnih mogućnosti i tržišnih promjena. Tako se izdvaja osnovna funkcija preduzetništva, a to je stvaranje preduzeća pomoću kojeg preduzetnik nastoji da ostvari dobit realizacijom predhodno uočenih i procjenjenih ekonomskih mogućnosti.

Zanimanje za učenje o preduzetništvu rezultat je stvaranja pogodne poslovne filozofije u kojoj je presudna uloga znanja, obrazovanja, kreativnosti i inicijative. Cilj novog preduzetničkog pristupa obrazovanju je da se uz pomoć novih ideja u oblasti učenja o preduzetništvu postignu značajni rezultati. Za to su potrebna dva osnovna uslova: preduzetničko okruženje (edukativna infrastruktura i ambijent) i mladi, ambiciozni i kreativni pojedinci -potencijalni preduzetnici¹.

O značaju ranog obrazovanja u preduzetništvu govori i Zakon o malim preduzećima u Evropi i Oslo Agenda. Ovaj koncept identifikuje zbir sposobnosti i osobina ličnosti koje tipično predstavljaju preduzetnički karakter (kreativnost, odmjereno preuzimanje rizika, timski rad, vođenost ukazanim prilikama, usmjerenost na rezultate) i pomaže u pripremanju omladine za život i rad u budućnosti. Mladi ljudi koji iz sistema obrazovanja izađu sa bolje razvijenim smislom za preduzetništvo, biti će više svjesni datih mogućnosti i spremniji da razmotre pokretanje malog biznisa i mogućnosti samozapošljavanja. U slučaju da ne odaberu opciju stvaranja sopstvenog biznisa već ostanu uposlenici neke firme oni će zahvaljujući svom smislu za preduzetništvo doprinijeti postizanju uspjeha te firme.

Edukacija iz oblasti preduzetništva nije u potpunosti shvaćena, ali to nije problem samo Bosne i Hercegovine, već i drugih razvijenijih zemalja Evrope.

Stvaranje uslova za uspostavljanje državnog kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini koji je u svom pristupu rezultatima učenja usklađen sa Evropskim kvalifikacijskim okvirom kreira mogućnost praćenja progressa učenja o preduzetništvu kroz cjelokupan obrazovni ciklus koji polazi od osnovne škole pa do fakulteta. Ovaj ciklus obuhvata i cjeloživotno učenje sa ključnim kompetencijama u svom središtu.

Učenje o preduzetništvu je od velike važnosti za područje sektora malih i srednjih preduzeća (u

¹ U skladu sa odredbama Zakona o ravnopravnosti polova u BiH („Službeni glasnik BiH broj 16/03) Izrazi napisani samo u muškom rodu odnose se podjednako na muški i ženski rod.

daljem tekstu: MPS sektor) u Bosni i Hercegovini. Ako pogledamo profil prosječnog preduzetnika u Bosni i Hercegovini i činjenicu da je veoma veliki procenat (preko 90%) MSP u vlasništvu porodičnih kompanija možemo zaključiti da su vlasnici u isto vrijeme i menadžeri, a članovi uže porodice su uposlenici. Većina preduzetnika ne vidi potrebu za obukama zbog nedostatka vremena i sredstava. Ovo spriječava preduzetnike u većini slučajeva da pristupe međunarodnom tržištu i promovišu svoje proizvode i usluge. Promjena svijesti bi umnogome pomogla kada je u pitanju razvoj MSP sektora i stvaranje kvalitetnijih radnih mjesta.

1.1. Uvodne napomene

Dokument je nastao kao rezultat projekta „Učenje o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini“ sa ciljem da se „ojačaju institucionalni i ljudski kapaciteti kako bi se postavili temelji partnerstvu za učenje o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini, kreirala strategija i uveo koncept cjeloživotnog učenja iz oblasti preduzetništva u sistem formalnog i neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini“.

Na osnovu koncepta projekta a u okviru Rezultata 1 očekuje se „Strategija cjeloživotnog učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini i implementacija plana u skladu sa dogovorenim budžetom“. Rezultat 2 se odnosi na „Koncept uvođenja učenja o preduzetništvu, uključujući nastavni plan i program za obrazovanje na nivoima ISCED 2 i ISCED 3 (Međunarodni standard za klasifikaciju u obrazovanju), kao i prijedlog za obuku predavača, baziran na jasno definisanim rezultatima obrazovanja o preduzetništvu“. Rezultat 3 se odnosi na „Modele partnerstva za uvođenje učenja o preduzetništvu kao dio cjeloživotnog obrazovnog procesa“. Pored navedenih rezultata, u okviru projekta je sačinjen i „Pregled trenutnog stanja učenja o preduzetništvu -dobre prakse u Bosni i Hercegovini i Evropskoj uniji“ na osnovu kojeg je izrađena ova Strategija.

U okviru implementacije projekta je osnovana Strateška radna grupa koja je razradila dokument pregleda trenutnog stanja učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini i dobrih praksi u Evropskoj uniji i regionu. Ovu Strategiju je izradila Strateška radna grupa koju su činili predstavnici obrazovnih vlasti na svim nivoima Bosne i Hercegovine, Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (koje osigurava implementaciju Zakona o malim preduzećima u Evropi – u daljem tekstu: SBA) i ključnih organizacija koje predstavljaju biznis sektor i MSP.

1.2. Definicija učenja o preduzetništvu

Strategija učenja o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012-2015 podržava uvođenje učenja o preduzetništvu u postojeće predmete u okviru nastavnog plana i programa na svim nivoima procesa cjeloživotnog učenja. Strategija slijedi definiciju preduzetništva Evropske unije, a ona glasi:

„Preduzetništvo se odnosi na mogućnost pojedinca da ideju pretvori u djelo. Ono uključuje kreativnost, inovativnost i sposobnost preuzimanja rizika, kao i mogućnost da pojedinac planira i provede projekte kako bi postigao određene ciljeve. Ovaj koncept pomaže svima u svakodnevnom

životu, kod kuće, kao i među društvom; čini uposlenike svjesnijim konteksta svoga posla i sposobnijim da iskoriste prilike, te predstavlja podršku preduzetnicima u pokretanju društvenih ili komercijalnih aktivnosti“.

Strategija oslikava 'smisao za inicijativu i preduzetništvo' kao ključnu vještinu koja se zahtjeva na svim nivoima obrazovanja kroz iskustveno učenje. Ove vještine omogućavaju preduzetničko ponašanje, kao što je uvođenje novina u proces učenja na svim nivoima obrazovanja kroz podsticanje prepoznavanja problema, kreativnosti, inovativnosti, izazova, prepoznavanja mogućnosti, pronalaženja načina za prevazilaženje problema. Ove osobine imaju širi kontekst od pukog promovisanja poslovnih vještina.

U Bosni i Hercegovini postoji manjak preduzetničkog duha, a to negativno utiče na razvoj sektora MSP i njegovu uspješnost i buduće ekonomske perspektive. Slabe strane preduzetništva se mogu poboljšati ako Bosna i Hercegovina integriše preduzetnički duh u obrazovni sistem. Otvaranje novih kompanija ne donosi samo kapital već i nove tehnologije i pristup međunarodnom tržištu.

Donatorski projekti, privatne asocijacije i organizacije imaju značajnu ulogu u učenju o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini.

2. UČENJE O PREDUZETNIŠTVU U EVROPSKOJ UNIJI

Evropska komisija je predstavila 2006. godine strateške preporuke promocije preduzetničkog učenja, koje su dio Oslo programa, a naglašavaju politike i prakse „izgradnje preduzetničke svijesti mladih osoba kroz obrazovanje na svim nivoima“. Agenda je rezultat Konferencije o „Preduzetničkom obrazovanju u Evropi: podsticanje preduzetničkog razmišljanja kroz učenje i obrazovanje“ – inicijativa Evropske komisije organizovana u saradnji sa Norveškom vladom održana je u Oslu 26. i 27. oktobra 2006. godine poslije čega je uslijedilo oglašavanje Komisije na istu temu.

Cilj „Oslo agende za obrazovanje o preduzetništvu“ jeste sistematsko ubrzavanje procesa promocije preduzetničkog razmišljanja u društvu kroz aktivnosti koje daju rezultate. Agenda je lista važnih preporuka iz kojih učesnici mogu izdvojiti aktivnosti za odgovarajuće nivoe i prilagoditi ih lokalnim uslovima.

Aktivnosti Evropske komisije u 2008. godini su vodile ka donošenju Zakona o malim preduzećima u Evropi (SBA). SBA je rezultat rada Komisije i članica Evropske unije na izgradnji novih političkih okvira koji integrišu postojeće instrumente i uvažavaju preporuke Evropske povelje o malim preduzećima.

Zemlje Zapadnog Balkana, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, su se obavezale na provođenje Povelje o MSP iz 2003. godine, a potom i Zakona o malim preduzećima (SBA) iz 2008. godine i redovno praćenje implementacije. Koordinator Bosne i Hercegovine za implementaciju Zakona o malim preduzećima je predstavnik Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa.

Od 10 principa navedenih u SBA, za učenje o preduzetništvu su relevantni Princip 1: Stvoriti okruženje u kojem preduzetnici i porodične firme mogu ² napredovati i Princip 8: Promocija nadogradnje vještina u MSP i svi oblici inovacija.

Zemlje članice Evropske unije i Evropska Komisija su učvrstile saradnju u 2009. godini sa Programom strateških okvira za Evropsku saradnju na polju obuka i obrazovanja (ET 2020) koji predstavljaju nastavak ranijeg radnog Programa obrazovanja i obuka 2010. koji je započeo 2001. godine.

Ovaj pristup prepoznaje da je visoki kvalitet predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja i obuke fundamentalan za uspjeh u Evropi. U savremenom svijetu koji se brzo kreće cjeloživotno učenje treba biti prioritet – ono je ključ za zapošljavanje, ekonomski uspjeh i potpunu društvenu uključenost stanovništva.

3. TRENUTNI OKVIRI NORMATIVNIH I STRATEŠKIH DOKUMENATA U BOSNI I HERCEGOVINI KOJI SU RELEVANTNI ZA UČENJE O PREDUZETNIŠTVU

Određeni broj strateških dokumenata u Bosni i Hercegovini ukazuje na nužnost promjene obrazovnog sistema u cilju borbe protiv nezaposlenosti i stvaranja okruženja u kojem ekonomija može da cvjeta i u kome se razvijaju mala i srednja preduzeća. Posebna pažnja je posvećena važnosti reforme stručnog obrazovanja i nastavljanju unapređenja visokoškolskog obrazovanja.

Obrazovanje treba da odgovori na sljedeća pitanja i zahtjeve preduzetničkog svijeta:

- potrebno kognitivno i teorijsko znanje kako bi se omogućilo sticanje stručnih (profesionalnih) vještina koje postaju sve više sofisticirane s obzirom na tehnološke promjene u procesu rada;
- široki spektar kompetencija koje su potrebne u savremenoj proizvodnji i u sferi usluga i to ne samo za trenutnu proizvodnju već za kontinuirano doživotno osposobljavanje i obučavanje radnika;
- takav nivo stručnog obrazovanja koje će omogućiti masovno samozapošljavanje i jačati produktivnost postojećih MSP.

3.1. Strateške obaveze Bosne i Hercegovine na polju promocije MSP

Sljedeći strateški i normativni dokumenti koji se tiču promocije malih i srednjih preduzeća su uzeti u razmatranje prilikom izrade strategije, a oni se također odnose na promociju MSP na različitim nivoima u Bosni i Hercegovini:

Državni nivo:

² Dokument Komisije o "Izgradnji poduzetničke svijesti kroz obrazovanje i učenje", COM (2006) 033 finalno

- Zakon o malim preduzećima;
- Razvojna strategija MSP za Bosnu i Hercegovinu u periodu 2009-2011, a posebno poglavlje 7 o „Obrazovanju, obukama i konsaltingu“; ova strategija je provedena u određenim razmjerama, a trenutno je predmet revizije tehničkog tima Evropske unije;
- Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske za period 2010-2014.

Entitetski nivo:

Republika Srpska

- Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srpskoj 2006-2010;
- Akcioni plan za podržavanje i uspostavljanje razvoja poslovnih zona u Republici srpskoj 2009-2013;
- Program za pospješivanje i razvoj klastera u Republici Srpskoj (2010 – 2013), u finalnoj fazi;
- Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća – prečišćen tekst³.

Federacija Bosne i Hercegovine

- Stanje razvijenosti i prijedlog mjera za rast i razvoj MSP-a u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Federacija BiH) 2007-2010;
- Projekat za razvoj malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH i Akcioni Plan realizacije projekta „Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Federaciji BiH“;
- Implementacija Radne Strategije u Federaciji BiH;
- Zakon o poticanju razvoja male privrede u Federaciji BiH⁴.

Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine

- Zakon o poticanju gospodarskog razvitka u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine.⁵

3.2. Relevantni normativni dokumenti i institucionalna organizacija na polju obrazovanja

U sektoru obrazovanja od 2003. godine Ministarstvo civilnih poslova je, u skladu sa svojim nadležnostima, iniciralo usvajanje pet okvirnih zakona iz oblasti obrazovanja na državnom nivou: Okvirni zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 88/07), Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 18/3), Okvirni zakon o srednjem stručnom obrazovanju i obuci u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 63/08), Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 59/07), Zakon o Agenciji za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje („Službeni glasnik BiH“, broj 88/07).

Na nivou države Bosne i Hercegovine na osnovu usvojenih zakona uspostavljene su tri agencije za

³ Službeni glasnik RS 23/09

⁴ Sl. novine FBiH 19/06 i 25/09

⁵ Sl.glasnik Brčko Distrikta 13/06,19/07 i 02/10

obrazovanje: Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta; Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; Centar za informisanje i priznavanje dokumenta u oblasti visokog obrazovanja.

Unutar navedene organizacije obrazovanja djeluje i osam pedagoških zavoda, Zavod za školstvo i Pedagoška institucija u Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Brčko Distrikt BiH), koji imaju nadležnost u profesionalnom praćenju obrazovnih institucija, što znači razvoj nastavnih planova i programa, afirmacija novih pristupa i metoda u obrazovnom procesu, organizacija obuke nastavnika, direktora škola u cjelini i obavljanje drugih aktivnosti iz svoje nadležnosti.

Kao najviša savjetodavna tijela za oblast obrazovanja, u protekom periodu su uspostavljene Rektorska konferencija Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Rektorska konferencija) i Konferencija ministara obrazovanja u Bosni i Hercegovini (u daljem tekstu: Konferencija ministara obrazovanja). Vijeće za opće obrazovanje u Bosni i Hercegovini je uspostavljeno u 2010. godini. Asocijacije direktora osnovnih i srednjih škola na državnom nivou su osnovane krajem 2010. godine.

U okviru EU VET projekta uz podršku Evropske unije započeo je rad na kvalifikacijskom okviru u toku 2008. i 2009. godine. Rad na dokumentu je nastavljen u 2010. godini i sačinjen je dokument Osnove kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini. Usvajanje Osnova kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 31/11) za našu zemlju ima poseban značaj, imajući u vidu slabe veze između kvalifikacija i kompetencija za određeno radno mjesto, te nedostatak koherentnosti u sistemima postojećih kvalifikacija u Bosni i Hercegovini. Stoga, Bosna i Hercegovina posebno treba biti otvorena za dalju razradu i stalno usavršavanje kvalifikacijskog okvira.

Dokument „Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementacije 2008-2015“ („Službeni glasnik BiH“, broj 63/08) naglašava da će se u stručnim školama poseban naglasak staviti na razvijanje preduzetništva i sticanje praktičnog iskustva i vještina kroz stvaranje školskih kompanija i centara za razvoj karijere. Također, sa ciljem jačanja veze između obrazovanja i tržišta rada, preduzetništvo će biti uvedeno u postojeće predmete na svim nivoima obrazovnog sistema, uključujući i podršku predavačima i obrazovnim institucijama u provođenju ovih sadržaja. Stručne škole će otvoriti stvarne i virtuelne kompanije sa mladim ljudima sa ciljem jačanja preduzetničkog duha i sticanja praktičnog iskustva na tržištu. Obrazovanje odraslih je također spomenuto u „Strategiji razvoja srednjeg stručnog obrazovanja i obuke u Bosni i Hercegovini“ i u dokumentu „Strateški pravci razvoja obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa planom implementacije 2008-2015“ koji je usvojilo Vijeće ministara Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Vijeće ministara BiH) u junu 2008. godine. U ovom dokumentu se obrazovanje odraslih spominje u okviru srednjoročnih ciljeva sa zadatkom da se usvoji okvirni zakon o obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini. Kada su u pitanju entiteti, u Republici Srpskoj je Zakon o obrazovanju odraslih usvojen u julu 2009. godine a formiran je i Zavod za obrazovanje odraslih. Kantoni ovu oblast pokrivaju svojim zakonima koji regulišu osnovno i srednje obrazovanje.

Sa osvrtom na uspostavljanje partnerstava i uspostavljanje veza između škola i lokalnih sudionika

član 37. „Okvirnog zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini“ navodi: „U okviru svih pitanja koja su važna za ostvarivanje funkcije škole, interesa i potreba učenika, škola promoviše i razvija stalna i dinamična partnerstva među školama, roditeljima i lokalnom zajednicom“.

4. STRATEGIJA PREDUZETNIČKOG UČENJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Ovaj strateški dokument je rezultat obimnog procesa konsultacija, koje su rezultirale uvidom u najbolje prakse zemalja Evropske unije i zapadnog Balkana i pregledom trenutne situacije u Bosni i Hercegovini, te su na osnovu istih doneseni zaključci, strateški ciljevi, principi, prioriteta, odnosno definisane potrebne akcije. Ipak, ova strategija je sačinjena da opiše i odgovori na određene konstitucionalne postavke Bosne i Hercegovine, te odgovori na agende svih relevantnih sudionika, iz obrazovnog i poslovnog sektora, u njihovom zajedničkom radu na određenim ciljevima, prioritetima i odgovornostima za implementaciju strateških akcija.

Strategija učenja o preduzetništvu treba da podrži proces vitalizacije ljudskog kapitala u Bosni i Hercegovini, kreiranje konkurentne ekonomije sa sektorom malih i srednjih preduzeća kao njenim glavnim stubom, održivi ekonomski razvoj, a sve u cilju odgovora na potrebe koje Bosna i Hercegovina ima kao društvo u perspektivama Evropske unije.

Krajnji korisnici ove strategije su mladi ljudi iz cijele Bosne i Hercegovine, predavači, roditelji, obrazovne institucije i, na široj skali, postojeći i potencijalni preduzetnici i njihovi uposlenici.

4.1. Primarni strateški cilji

Ova strategija je napravljena na osnovu državnog uređenja u Bosni i Hercegovini a ima za cilj da odgovara programima svih relevantnih sudionika iz obrazovnog i ekonomskog sektora dok u isto vrijeme definiše zajedničke ciljeve, prioritete i odgovornosti za implementaciju strateških aktivnosti.

4.2. Strateški principi

Kako bi se postigao primarni strateški cilj implementacija Strategije se vodi sljedećim principima:

- Izgradnja na postojećim dobrim praksama

U Strategiju su uključeni modeli dobrih praksi definisani u okviru „Pregleda stanja“. Dobre prakse su ključ efektivnog prikazivanja praktičnih rješenja za uspješnu implementaciju Strategije.

- Uspostavljanje platforme za međusobnu komunikaciju svih sudionika

Početni razgovori sa predstavnicima nevladinih organizacija (u daljem tekstu: NVO), predavačima, predstavnicima poslovne zajednice i donatorskih projekata su bili ključni za pripremu Strategije.

- **Uključenost svih ministarstava kao glavnih sudionika**

Strategiju učenja o preduzetništvu će podržati (kroz partnerstvo) Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa i Ministarstvo civilnih poslova sa jasno definisanim odgovornostima oba partnera. Postojeće i mreža saradnje između ministarstava i agencija na entitetskom i kantonalnom nivou kao što je i naglašeno u poglavlju „Mapa organizacija uključenih u učenje o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini“.

- **Podizanje svijesti**

Podizanje svijesti kod svih sudionika o važnosti uvođenja preduzetničkog duha i promjene svijesti na svim nivoima obrazovnog sistema u Bosni i Hercegovini je ključni element implementacije Strategije koja će razraditi efikasne načine ostvarivanja ovih ciljeva koji ne zahtjevaju nužno velike investicije.

- **Uloga predavača**

Strategija ističe ključnu ulogu predavača kada je u pitanju uvođenje učenja o preduzetništvu kao ključne vještine u obrazovnom sistemu u Bosni i Hercegovini. Implementacija Strategije će se fokusirati na podizanje svijesti o učenju o preduzetništvu kod predavača kako bi se oni angažovali i zalagali za učenje o preduzetništvu. Fokus treba, također, staviti na promociju učenja o preduzetništvu u okviru obuka predavača i budućih predavača.

- **Uloga direktora škola**

Direktori škola imaju vodeću ulogu u procesu uvođenja učenja o preduzetništvu u NPP. Poduzimat će se određene strateške aktivnosti u cilju podsticanja direktora škola da ističu nove inicijative na preduzetnički način, podstiču preduzetnički duh u školama i osiguraju dobre veze sa roditeljima i širom zajednicom.

- **Veze između obrazovnog i poslovnog sektora**

Garancija uspješne Strategije učenja o preduzetništvu je dobra komunikacija i umrežavanje između prosvjetnih radnika i preduzeća, a posebno na nivou škola i lokalnih zajednica. Strategija postavlja bazu za uspostavljanje komunikacije i partnerstva između obrazovnog i ekonomskog sektora. Ovo zahtjeva posvećenost obje strane.

- **Veza sa kvalifikacijskim okvirom**

Kroz razvoj kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini u skladu sa Evropskim okvirom kvalifikacija, te integraciju preduzetništva kao ključne kompetencije u nastavni plan i program, potrebno je povezati različite nivoe obrazovanja, kako bi se uzeo u obzir cijeli obrazovni sistem koji se odnosi na cjeloživotno učenje i ključne kompetencije.

- **Međusobna podrška**

Međusobna podrška je pružanje pomoći u vidu razmjene znanja, iskustva, emotivne, praktične i društvene pomoći. Potrebno je koristiti pilot projekte za širenje dobrih praksi. Međusobna podrška se odvija između:

- učenika (i učenika),
- predavača (i predavača),
- školskih direktora (i školskih direktora),
- škola (sa drugim školama),
- ministarstava obrazovanja/prosvjete (međusobno, sa školama i pedagoškim zavodima)
- pedagoških zavoda (međusobno, sa učenicima, predavačima, direktorima, školama, ministarstvima).

- **Osnivanje grupa i porodica škola**

Strategija podržava uvezivanje škola i njihovih predstavnika. Strategija također podstiče i koordinaciju saradnje aktivnosti na polju učenja o preduzetništvu i uvezivanje sa lokalnom poslovnom zajednicom.

- **Održivost aktivnosti**

Glavni sudionici će doprinijeti ostvarenju realnog i održivog implementacijskog plana i posvetiti se podršci implementacije istog. Strategija će definisati aktivnosti kako bi se osigurala održivost u pristupu odozdo ka gore koji uključuje škole, predavače, lokalna partnerstva, poslovnu zajednicu i u pristupu odozgo ka dolje koji se odnosi na partnerstvo za učenje o preduzetništvu. Treća dimenzija održivosti se odnosi na horizontalni nivo kroz aktivnosti Bosne i Hercegovine u okviru SEECCEL-a, Regionanog centra za učenje o preduzetništvu u jugoistočnoj Evropi.

4.3. Specifični strateški ciljevi

Ciljevi *Strategije učenja o preduzetništvu u cjeloživotnom učenju u Bosni i Hercegovini* su definisani od strane članova Strateške radne grupe.

Specifični ciljevi u obrazovanju na svim nivoima	Specifični ciljevi za MSP sektor
<ul style="list-style-type: none"> - Podsticati sticanje preduzetničkih vještina kroz obrazovni sistem; - Povećati nivo svijesti i znanja o preduzetničkom duhu u obrazovnom procesu na svim nivoima; - Razvijanje smisla za inovativnost i preduzetništvo kao ključne vještine u obrazovnom sistemu; - Promovisanje uspostavljanja veza između obrazovanja i zajednice (lokalne vlasti, NVO-a, društvenih partnera uključujući i firme); - Jačati saradnju između obrazovnog sistema i poslovne zajednice u Bosni i Hercegovini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stvoriti i održati veze između škola i biznis sektora; - Promovisati mjerljivi rast broja i kvaliteta novonastalih MSP; - Podsticati promjene u stavu u postojećim MSP strukturama u Bosni i Hercegovini sa osvrtom na preduzetničko razmišljanje; - Podsticati preduzetnička interesovanja i talent i stvoriti atmosferu u kojoj će opstati preduzetnici i porodične firme; - Promovisati lokalni ekonomski razvoj i redukovati nezaposlenost.

Posebni ciljevi koji se odnose na uvođenje učenja o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini su podijeljeni na sljedeće ciljeve koji odgovaraju različitim nivoima obrazovanja:

Ciljevi i obuke u osnovnim i srednjim školama
<ul style="list-style-type: none"> - Povećati svijest o preduzetničkom duhu u osnovnom i srednjem obrazovanju; - Uvesti 'smisao za inicijativu i preduzetništvo' kao ključnu vještinu u nastavnim planovima i programima (u daljem tekstu: NPP) u osnovnim i srednjim školama; - Istaknuti centralnu ulogu predavača u promociji preduzetničkog učenja i postepenog uvođenje preduzetničkog obrazovanja kao integralnog dijela obuka za buduće predavače i kontinuirane obuke predavača; - Promovisati partnerstvo na nivou škola u učenju o preduzetništvu.
Ciljevi visokog obrazovanja
<ul style="list-style-type: none"> - Promovisati kvalitetne veze između institucija visokog obrazovanja i ekonomske zajednice; - Uvesti preduzetničko učenje u NPP institucija visokog obrazovanja u odgovarajuće oblasti; - Povećati nivo angažovanosti osoba sa fakultetskim obrazovanjem u biznis sektoru.
Ciljevi obrazovanja odraslih
<ul style="list-style-type: none"> - Ohrabrivati odrasle da osnivaju svoje firme i pokreću posao; - Podsticati razvoj vještina u okviru MSP; - Osigurati pristupačnost i informacije o odgovarajućim obukama iz preduzetništva za odrasle.

5. STRATEŠKE AKTIVNOSTI

Imajući u vidu strateške ciljeve i prioritete koji su identifikovani, potrebno je pratiti sljedeće strateške aktivnosti u cilju efikasne implementacije Strategije:

5.1. Strateške aktivnosti koje su povezane sa prioritetom 1. „Uspostaviti partnerstvo za učenje o preduzetništvu na državnom nivou i promovisati osnivanje partnerstava na svim nivoima“

Intervjui sa ključnim sudionicima pokazuju da je komunikacija između predstavnika obrazovnog i ekonomskog sektora na nezadovoljavajućem nivou u Bosni i Hercegovini kada je u pitanju uspostavljanje formalnih i neformalnih partnerstava za promociju učenja o preduzetništvu. Kako bi se učenje o preduzetništvu uspješno promovisalo kroz sve obrazovne nivoe potrebno je poboljšati saradnju i umrežavanje između obrazovnih vlasti, preduzetničkih društava, institucija na lokalnom, entitetskom, državnom, regionalnom i međunarodnom nivou, sa ciljem iskorištavanja znanja i kapaciteta na najbolji mogući način.

Također i uspostavljanje kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini, koji je u skladu sa Evropskim kvalifikacijskim okvirom, će pomoći u izgradnji partnerstva među obrazovnim vlastima i institucijama, statističkim sistemima, poslodavcima, sindikatima, akademskom zajednicom, civilnim društvom i drugima. Kvalifikacijski okvir treba osigurati čvršće veze između tržišta rada i obrazovanja kako bi stečene kvalifikacije odgovarale potrebama modernog vremena.

5.1.1. Uspostavljanje „partnerstva za učenje o preduzetništvu“

U okviru projekta je uspostavljeno „partnerstvo za učenje o preduzetništvu“ koje uključuje

predstavnik iz obrazovanja i ekonomije i asocijacija poslodavaca na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou. Tu je uključena i šira savjetodavna struktura koju predstavljaju članovi civilnog društva, donatorske inicijative, treneri (iz privatnog i državnog sektora) koji su uključeni u inicijative preduzetničkog učenja na svim obrazovnim nivoima. S osvrtnom na predhodno pomenuta istraživanja uspostavljena je platforma za komunikaciju između glavnih sudionika sa odgovornostima za učenje o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini. Konstantna saradnja i razmjena iskustava i stručnih mišljenja je vodila do zajedničkih zaključaka i ishoda u okviru strategije. Ključne odgovornosti „partnerstva za učenje o preduzetništvu“ bi se sastojale od:

- Redovan pregled stanja učenja o preduzetništvu na svim nivoima obrazovanja u Bosni i Hercegovini i najnovijih trendova u Evropskoj uniji i Zapadnom Balkanu i revidiranje dokumenta pregleda stanja;
- Nadgledanje implementacije strateških aktivnosti i izdavanje preporuka za poboljšanja;
- Organizovanje aktivnosti podizanja svijesti i predlozi za implementaciju;
- Savjetovanje Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, relevantnih ministarstava na državnom, entitetskom i kantonalnom nivou i nivou Konferencije ministara obrazovanja i Rektorske konferencije Bosne i Hercegovine kada su u pitanju neophodne strateške aktivnosti i mjere koordinacije implementacijskih tijela;
- Izvještavanje relevantnim vlastima o EU i regionalnim procedurama procjene;
- Predlaganje aktivnosti koje trebaju biti uključene u strateške dokumente;
- Identifikovanje izvora finansiranja promocije učenja o preduzetništvu (pilot projekti, privatna i donatorska sredstva, kombinovano).

Savjetodavna tijela (NVO, donatorski projekti, lokalna administrativna tijela, treneri) koja su prvobitno imali ulogu „savjetnika“ ovog partnerstva su se obavezali da će promovirati učenje o preduzetništvu u skladu sa Evropskim referentnim okvirom i podizati svijest o njegovoj važnosti kroz svoje aktivnosti.

Naredne strateške aktivnosti će se provoditi u okviru ovog prioriteta:

- Formalno uspostaviti „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“ (bazirano na strukturi Strateške radne grupe uvećane sa savjetodavnim članovima) kao savjetodavno tijelo „Forum za razvoj i promovisanje preduzetništva“ i povezati aktivnosti ova dva tijela (pogledati Akcioni plan). Forum je osnovan odlukom Vijeća ministara na 143. sjednici održanoj 9. februara 2011;
- Organizovati izgradnju kapaciteta za ključne sudionike i predstavnike relevantnih vlasti sa ciljem uvođenja učenja o preduzetništvu u sve razvojne politike i programe;
- Organizovati konferenciju na državnom nivou na kojoj će se informisati ključni sudionici, mediji i javnost o osnivanju, ulogama i odgovornostima „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“;
- Uključiti članove „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ u razradu politike i strateških smjernica u oblasti razvoja, obrazovanja i zapošljavanja;
- Podsticanje izgradnje kapaciteta i institucionalnog jačanja „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ kroz uključenost njegovih članova u aktivnosti obuka na nivou Bosne i Hercegovine, Regionalnog centra za preduzetničke kompetencije Jugoistočne Evrope (u

daljem tekstu: SEECCEL), Evropske trening fondacije (u daljem tekstu: ETF) i ostalih inicijativa u okviru projekta.

5.1.2. Uspostavljanje partnerstava učenja o preduzetništvu na svim nivoima kroz promovisanje veza između obrazovnog i ekonomskog sektora i zajednice

Dobre prakse koje su analizirane za potrebe izrade Strategije pokazuju da su najbolji pristupi u promociji učenja o preduzetništvu u zemljama članicama Evropske unije i drugim zemljama oni koji se odnose na pristup odozdo ka gore i bazirani su na razvoju jakih partnerstava na nivou škola, dok je u isto vrijeme aktuelan strateški pristup odozgo ka dolje koji je podržan od strane ključnih sudionika.

Glavni fokus u okviru uvođenja učenja o preduzetništvu u obrazovne sisteme na svim nivoima u Bosni i Hercegovini mora biti stvaranje pravog institucionalnog okvira i poticaja za obrazovne institucije da sarađuju sa privatnim organizacijama i preduzećima u promociji inovacija i preduzetništva.

Iniciranje uspješnih lokalnih partnerstava koja će uključivati predstavnike iz društvene zajednice i biznis sektora je važan faktor. Također i direktori pilot škola trebaju modele preduzetničkog učenja prenijeti na druge škole i na taj način širiti modele dobre prakse.

Od preduzeća se očekuje da pristupe školama i pokrenu zajedničke akcije na polju promocije učenja o preduzetništvu u kojima će učestvovati predavači, učenici i roditelji. Ključnu ulogu u ovom procesu igraju školski odbori. Kada članovi ovih tijela koji uključuju lokalne poslodavce, roditelje, predstavnike lokalnih zajednica, shvate važnost učenja o preduzetništvu oni će postati ključni sudionici u uspostavljanju jakih i aktivnih partnerstava za učenje o preduzetništvu na lokalnom nivou.

Uključenost socijalnih partnera u formi tripartitnih savjetodavnih tijela predstavlja još jedan značajan aspekt stvaranja partnerstava između škola i lokalne poslovne zajednice. Taj značaj se ogleda u analizi potreba lokalne ekonomije i tržišta rada na polju vještina i kvalifikacija, nakon čega će uslijediti izmjene u NPP-u i organizaciji procesa učenja u skladu sa praktičnim pristupom.

Civilno društvo će imati posebnu ulogu u kreiranju partnerstava – lokalne NVO i udruženja mogu postati promotori ili predvodnici ovakvih partnerstava.

Sljedeće strateške aktivnosti su značajne za promociju partnerstva učenja o preduzetništvu na relaciji biznis-obrazovanje:

- Podići svijest i izgraditi kapacitet ključnih sudionika (lokalnih poslodavaca, direktora škola, agencija za zapošljavanje, lokalnih vlasti) kroz promociju učenja o preduzetništvu i njegove koristi za lokalnu zajednicu;
- Izgraditi kapacitet u okviru školskih odbora, tripartitnih savjetodavnih tijela i asocijacije direktora;
- Promovisati dobre prakse u okviru već uspostavljenih partnerstava u Bosni i Hercegovini na Zapadnom Balkanu i prožimati ih kroz inicijative međusobne podrške i kroz asocijacije

- direktora škola, Asocijaciju poslodavaca i druga tijela na svim nivoima;
- Uspostaviti lokalne platforme za komunikaciju, na kantonalnom i/ili nivou opština, koje će uključivati lokalne vlasti, društvene partnere, predstavnike obrazovanja, civilno društvo i medije, sa ciljem uočavanja postojećih barijera u kreiranju partnerstava na relaciji obrazovanje-biznis i iniciranja zajedničkih preporuka za prevazilaženje ovih barijera;
 - Inicijative lokalnih preduzetnika kroz asocijacije poslodavaca, privredne komore, lokalne vlasti, društvene partnere i tripartitna savjetodavna tijela sa ciljem povezivanja obrazovnih programa sa potrebama poslovnog svijeta i uspostavljanja dijaloga sa obrazovnim vlastima;
 - Aktivna uključenost roditelja u učenje o preduzetništvu kroz vijeća roditelja;
 - Redovni sastanci sa ključnim sudionicima kako bi se promovisale i razvijale nove ideje;
 - Saradnja škola i kompanija u cilju budućih obuka za osoblje MSP-a;
 - Uključivanje lokalnih medija kako bi predstavljali uspješna partnerstva javnosti.

5.2. Strateške aktivnosti vezane za Prioritet 2. „Podizanje svijesti o učenju o preduzetništvu na svim nivoima“

Prvi korak u promociji i podizanju svijesti o važnosti učenja o preduzetništvu treba biti podržavanje stavova bez predrasuda u razvoju privatnog sektora u Bosni i Hercegovini, uključujući i ulogu biznisa i preduzetnika.

Važno je da u aktivnosti podizanja svijesti ne budu uključeni samo sudionici iz obrazovnih sistema nego i MSP i šira ekonomska zajednica kao i nezaposlene osobe, lokalna zajednica i šira javnost. Glavne pokretačke snage u procesu podizanja svijesti trebaju biti predstavnici poslovnog sektora.

U tom smislu ključni sudionici u okviru „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ definisali su sljedeće strateške aktivnosti na polju podizanja svijesti javnosti o učenju o preduzetništvu:

- Organizovanje i provođenje medijske kampanje koja će biti orijentisana na sve predstavnike obrazovnog i biznis sektora sa ciljem podizanja svijesti javnosti i razvijanja pozitivnog stava prema preduzetništvu i učenju o preduzetništvu;
- Omogućiti pristup informacijama i obukama o učenju o preduzetništvu za predstavnike sektora obrazovanja i stručne saradnike iz obrazovnih institucija, menadžere kompanija i medijske predstavnike;
- Izraditi i objaviti „Preduzetnički info magazin“ (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa);
- Prezentovati pozitivne strane učenja o preduzetništvu i dobre prakse kroz web portale zavoda za zapošljavanje na državnom i entitetskom nivou;
- Formirati web stranicu kroz postojeće sisteme ministarstava obrazovanja i drugih sudionika u procesu;
- Organizovanje konferencija i drugih događaja na kojima će se promovisati učenje o preduzetništvu uz podršku poslodavaca i civilnih društava uz uključenost potpisnika promotivnog letka „Zajedničko zalaganje za učenja o preduzetništvu“;
- Podizanje svijesti o učenju o preduzetništvu kroz Udruženje poslodavaca, udruženja direktora škola, univerziteta, privredne komore, medije;

- Konstantna promocija učenja o preduzetništvu od strane poslodavaca (pojavljivanja u javnosti, web stranice preduzeća i web stranicu Udruženja poslodavaca);
- Organizacija godišnjih konferencija na kojima će se dodjeljivati nagrade predavačima i učenicima za njihova postignuća u implementaciji učenja o preduzetništvu;
- Promocija učenja o preduzetništvu kroz aktivnosti zavoda i agencije za zapošljavanje, podizanje svijesti o prednostima i koristima učenja o preduzetništvu kada je u pitanju borba protiv nezaposlenosti.

5.3. Strateške aktivnosti vezane za Prioritet 3. „Promocija učenja o preduzetništvu u osnovnom i srednjem obrazovanju uključujući i srednje stručne škole (formalne obrazovne sisteme)“

Uključivanje preduzetničkog razmišljanja u osnovne i srednje škole će se ostvariti primjenom kros-kurikularnog pristupa, radije nego pravljenjem dodatnih modula koji su nezavisni od ostalih područja izučavanja. Postojeći modularni pristup koji je već uveden u srednje stručne škole treba podržati i primijeniti u svim školama.

Sljedeće strateške aktivnosti će se pratiti u svrhu ostvarivanja ovog cilja na održiv način.

5.3.1. Integracija preduzetništva kao ključne kompetencije u postojeće NPP

Efektivno primjenjivanje učenja o preduzetništvu ima za primarni cilj razvoj preduzetničkih vještina, znanja i razvoj stavova kod djece.

Evropski referentni okvir uključuje osam kompetencija koje predstavljaju kombinaciju stavova, znanja i vještina koje će se razvijati na svim nivoima obrazovanja i prilagođene su obrazovanju svih dobnih skupina. Ove kompetencije su važne za lično samopostignuće i razvoj, socijalnu inkluziju i zaposlenje. Mladi ljudi trebaju usvojiti ova znanja tokom procesa obrazovanja i obuka, a roditeljima se treba pružiti mogućnost da uče, održavaju i unapređuju ove sposobnosti u okviru cjeloživotnog učenja.

Osam ključnih vještina:

1. Komunikacija na maternjem jeziku;
2. Komunikacija na stranim jezicima;
3. Matematička znanja i osnovno poznavanje prirodnih i tehnoloških nauka;
4. Poznavanje digitalne tehnologije;
5. Učiti kako se uči;
6. Sposobnost društvene komunikacije;
7. **Smisao za inovativnost/pokretanje ideja i preduzetništvo;**
8. Svjesnost kulturoloških odnosa i sposobnost izražavanja stavova.

Ključna kompetencija 7 „smisao za inovativnost i preduzetništvo“ se odnosi na mogućnost pojedinca da ideju pretvori u djelo. Ona uključuje kreativnost, inovaciju i preuzimanje rizika, kao i mogućnost da pojedinac planira i provede projekte kako bi postigao određene ciljeve. Podržava sve, u svakodnevnom životu, kod kuće, kao i u društvu; čini uposlenike svjesnijim o kontekstu njihovog posla i sposobnijim da iskoriste prilike, te predstavlja podršku preduzetnicima za stvaranje društvene

ili komercijalne aktivnosti. Ovo uključuje svjesnost o etičkim vrijednostima i promociju dobrog rukovođenja.

Postoje određena znanja, vještine i stavovi koji su povezani sa ovom ključnom kompetencijom. Učenje o preduzetništvu u formalnom obrazovanju se treba fokusirati na ključna znanja, vještine i stavove u okviru 'smisla za inicijativu i preduzetništvo' sa posebnim osvrtom na uvođenje dobrih praksi u NPP osnovnih i srednjih škola.

Preduzetnički duh u Bosni i Hercegovini je često povezan sa neimaštinom. Poznato je da oni koji nemaju dovoljno novca, pronalaze načine da do njega dođu ili da dođu do zacrtanih ciljeva na drugi kreativan način. Često se ova kompetencija naziva „snalažljivost“.

Postojeći nastavni planovi i programi nisu tretirali sadržaje koji pokrivaju ovu oblast, ali u dijelu koji govori o metodama i nastavnim oblicima su predviđene metode (problemska nastava, projektna nastava, heuristička - istraživačka nastava itd) mogu poduprijeti razvoj kompetencija preduzetništva kod učenika.

Dakle, važeći curriculumi u Bosni i Hercegovini nisu koncipirani tako da sadrže preduzetništvo kao vrijednost ili cilj, iako se elementi kao što su kreativnost i inovativnost, bolje reći originalnost, pojavljuju u segmentu praćenja, ocjenjivanja i evaluacije učeničkih postignuća, naročito prilikom takmičenja učenika. Također se u postupku posmatranja rada nastavnika, osim upotrebe odgovarajućih nastavnih metoda, pojavljuju indikatori koji se odnose na kreativnost nastavnika i podsticanje učenika na stvaralaštvo.

Sama riječ „učenje“ iz sadržaja izraza „preduzetničko učenje“ pokazuje da je fokus više na učenju nego na nastavi. Nastavnici trebaju biti više usmjereni na to kako uspostaviti okruženje za učenje, nego kako predavati određene predmete ili teme. Ukupni ishod obrazovanja trebaju biti učenici s poboljšanim preduzetničkim sposobnostima, postignutim kroz organizovane procese učenja.

Da bi radili na taj način, nastavnici, osim „redovnih“ općih i posebnih ciljeva, moraju postaviti i cilj za dostizanje preduzetničkih ishoda u okviru redovne nastave, tako da kroz realizaciju redovne nastave i upotrebom različitih metoda i oblika rada, potaknu aktivnosti sa učenicima koje kod njih proizvode preduzetničke kompetencije.

Pedagoške službe nadležnih ministarstava⁶ trebaju biti prve upoznate sa svim promjena u obrazovnim sistemima. One trebaju preuzeti ulogu pokretača ove značajne promjene u obrazovnom sistemu i u uvođenju ključne kompetencije u nastavne planove i programe u Bosni i Hercegovini.

Nadležna ministarstva obrazovanja trebaju da podrže pedagoške zavode i u materijalnom i u smislu ljudskih resursa, kako bi se pojačao njihov kapacitet i uključenost u proces implementacije.

⁶ Ako se ukaže potreba od strane pedagoških zavoda, moguće je dati adekvatnu podršku savjetnicima iz pedagoških zavoda kako bi bili osposobljeni da pruže istu podršku nastavnicima

Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje treba preuzeti odgovornost za evaluaciju i reviziju zajedničke jezgre nastavnog plana i programa i osigurati uključivanje učenja o preduzetništvu kao ključne kompetencije u zajedničkoj jezgri nastavnog plana i programa.

Postoji potreba da se osnuje Ključni tim (grupa eksperata) koji će uključivati: predavače, direktore, pedagoške zavode, ministarstva obrazovanja, predstavnike Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, koji su bili uključeni i u pilot fazu u toku projekta. Taj tim će razvijati vještine i znanja sa ciljem buduće promocije i širenja učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini. Ključni tim se treba sastojati od odabranih članova Radne grupe za nastavni plan i program, koja je uspostavljena u okviru projekta „Učenje o preduzetništvu“.

U zaključku, kao rezultat analize nedostataka koja je provedena na različitim radionicama školskih konzorcija u okviru projekta, preporučuju se sljedeće strateške aktivnosti za integraciju preduzetništva kao ključne vještine u postojeće NPP:

- Dalji razvoj kvalifikacijskog okvira u Bosni i Hercegovini na nivou osnovnog i srednjeg obrazovanja (izrada specifičnih deskriptora kojima se definišu znanja, vještine i kompetencije);
- Zasnovati rad na rezultatima testne faze preduzetničkih scenarija i iskustvima pilot škola;
- Revidirati i poboljšati postojeće module „Osnova preduzetništva“ u stručnim i opštim srednjim školama;
- Zasnovati rad na iskustvima i rezultatima donatorskih i NVO inicijativa i povećati saradnju između sektora formalnog i neformalnog obrazovanja na polju učenja o preduzetništvu;
- Osnovati tim „učenja o preduzetništvu“ koji će se sastojati od predstavnika ministarstava, pedagoških zavoda, NVO sektora i predstavnika Agencije koji su bili uključeni u dosadašnje tokove projekta;
- Napraviti reviziju sistema ocjenjivanja i ispitivanja kako bi se uvele vještine i znanja koja se odnose na ključnu kompetenciju 7. „Smisao za inicijativu i preduzetništvo“ i definisati očekivane rezultate učenja;
- Prilagoditi i razviti nastavne planove i programe koji sadržavaju preduzetništvo kao ključnu kompetenciju;
- Pojačati kapacitet pedagoških zavoda u prepoznavanju potreba obuka za predavače na polju učenja o preduzetništvu kao ključne kompetencije i organizovanju odgovarajućih obuka za prosvjetne radnike.

5.3.2. Izgradnja kapaciteta za predavače i direktore škola

Predavači i direktori škola se smatraju 'pokretačkim snagama' u procesu uvođenja učenja o preduzetništvu u sve nivoe obrazovnih sistema u Bosni i Hercegovini.

Neophodan je sveobuhvatan obrazovni program koji će pomoći predavačima da razviju svoje preduzetničke vještine i podstaknu preduzetnički duh u učionicama. To se ne odnosi samo na trenutne prosvjetne radnike već i na one koji to tek treba da postanu.

Uz podršku direktora predavači su u stanju da naprave značajne promjene u stilu i metodi podučavanja. Važno je da su direktori dobro informisani o zahtjevima i koristima inkluzivnog pristupa koji će obuhvatiti učenje o preduzetništvu u svim segmentima NPP-a.

Neophodno je obezbijediti program izgradnje kapaciteta sa ciljem edukacije gore pomenutog tima. Potrebno je uspostavljanje programa za rukovodstvo/direktore škola koji uključuje preduzetničko učenje kao ključnu komponentu prosvjetnog rada. Pedagoški zavodi trebaju da kreiraju program izgradnje kapaciteta sa ciljem podizanja svijesti kod osoblja i pružanje podrške školama i predavačima u razvijanju odgovarajućih preduzetničkih vještina i iskustava kod učenika.

Razvijanje sveobuhvatnog programa koji se odnosi na obuke predavača (studentata koji se obučavaju da postanu prosvjetni radnici i onih koji to već jesu) sa ciljem efektivnog uvođenja učenja o preduzetništvu. Ova prva faza implementacije Strategije treba da uključuje identifikaciju ključnih kompetencija za obuke predavača i programe podrške koje će provesti fakulteti ili pedagoški zavodi na osnovu kompletne analize potrebe obuka koju će provesti Ključni tim. Tim će uključivati predstavnike obrazovnih institucija i direktora iz pilot škola kao i savjetnike pedagoških zavoda.

Kontinuirano stručno usavršavanje zaposlenih u obrazovanju treba da uslijedi nakon ispitivanja potreba i izrade Kataloga obuka. Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, kao i pedagoški zavodi, trebaju odrediti način planiranja, organizacije i implementacije, te evaluacije obuka nastavnika i direktora o uvođenju preduzetničkog učenja u Bosni i Hercegovini.

Asocijacije direktora osnovnih i srednjih škola će igrati važnu ulogu u procjenjivanju potreba obuka i dizajniranju programa obuka koji će biti izrađeni za potrebe školskog menadžmenta sa aspekata partnerskog razvoja.

Kompletna podrška nastavnicima bi bio zadatak nadležnih ministarstava i njihovih stručnih institucija- pedagoških zavoda, zavoda za školstvo. Oni bi, u okviru kreiranja godišnjeg programa obuke nastavnika, vodili računa o preduzetničkom učenju i postepeno uvodili module u redovne programe obuke nastavnika.

Sljedeće strateške aktivnosti se preporučuju u okviru obuka predavača i direktora škola na polju uvođenja učenja o preduzetništvu u postojeći nastavni plan i program u osnovnim i srednjm školama:

- Na osnovu ishoda aktivnosti koje su provedene pod nazivom: „Promocija učenja o preduzetništvu u osnovnom i srednjem obrazovanju uključujući i srednje stručne škole (formalne obrazovne sisteme)“, potrebno je provesti sveobuhvatne analize potreba obuka za predavače i direktore škola. Analize će provesti Ključni tim za učenje o preduzetništvu;
- Intenzivne konsultacije sa članovima „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ i asocijacijama direktora škola sa ciljem prioritiziranja potreba obuka u skladu sa postojećim resursima i ažuriranje „Kataloga obuka“;
- Pojačati kapacitet novoosnovanih asocijacija direktora škola na državnom nivou sa ciljem zalaganja za učenje o preduzetništvu i podizanja svijesti u školama;

- Podržati pedagoške zavode u izradi i provođenju obuka za predavače-trenere sa ciljem primjenjivanja novih nastavnih metoda u učenju o preduzetništvu;
- Provesti analizu i pregled postojećih nastavnih i metodičkih materijala;
- Uključiti predavače u kreiranje priručnika, knjiga i ostalih materijala za nastavu koji se odnose na učenje o preduzetništvu.
- Uključiti predavače u definisanje rezultata učenja sa ciljem ocjenjivanja znanja, vještina i stavova koje učenici trebaju razviti a koje su vezane za ključnu kompetenciju „smisao za inovativnost i preduzetništvo“;
- Promovisanje uključenosti školskog osoblja u razvoj škole, određivanje odgovornosti za uvođenje inovacija i nagrađivanje preduzetničkih ideja.

5.3.3. Međusobna podrška

Podrška između škola je najefektivniji način prožimanja pozitivnih iskustava učenja o preduzetništvu kroz njihovo podučavanje i uočavanja grešaka na osnovu posmatranja najaktuelnijih postignuća u okolini. Međusobna podrška je također koristan pristup u razmjeni praktičnog znanja na polju modernog podučavanja i potreba razvoja kapaciteta predavača.

Formiranjem timova „međusobne podrške“ u školama koje redovno komuniciraju moguće je planirati razvoj ljudskih resursa na nivou škole, kao i formalizovati i objasniti predavačima zahtjeve koji se odnose na uvođenje učenja o preduzetništvu u nastavni proces. Organizovanjem seminara i zajedničkih projekata u školama koje tek ulaze u sistem učenja o preduzetništvu, pilot škole bi mogle pomoći na različite načine: smjernicama ili gotovim nastavnim planovima i programima, u vidu oglednih časova, brošurama, učeničkim susretima i razmjenom edukatora.

Međusobna podrška predavača je višestruko korisna jer predavači često rade u izolaciji i rijetko imaju priliku da komuniciraju sa kolegama i razgovaraju o podučavanjima i tehnikama učenja. Pragmatični pristup edukaciji predavača će olakšati i motivisati međusobnu podršku. Podrška među predavačima se odnosi na razmjenu znanja, iskustva, emotivne podrške, socijalne ili praktične pomoći. Međusobna podrška se također odnosi i na inicijative u kojima kolege, članovi određenih organizacija ili drugi članovi društva, organizuju susrete kako bi pomogli jedni drugima. Međusobna podrška je inicirana od strane stručnjaka iz oblasti učenja o preduzetništvu na zapadnom Balkanu i zemljama članicama Evropske unije kroz učešće u regionalnim mrežama poput SEECCEL-a, gdje su učesnici redovno informisani o najnovijim postignućima u učenju o preduzetništvu u obrazovnim sistemima susjednih zemalja. Sljedeće strateške aktivnosti se trebaju imati u vidu u okviru međusobne podrške sa ciljem promocije učenja o preduzetništvu u formalnom obrazovanju:

- Organizovanje zajedničkih radionica sa temom uvođenja učenja o preduzetništvu u škole na bazi principa treninga trenera;
- Uspostavljanje grupa za međusobnu podršku -učenja o preduzetništvu u školama;
- Iniciranje i provođenje zajedničkih pilot projekata između škola koje pružaju međusobnu podršku;
- Organizovanje zajedničkih akcija podizanja svijesti i osmišljavanje zajedničkih promotivnih materijala (sve osnovne ili srednje škole u određenom području u regionu);

- Organizovanje preduzetničkih sajmova u školama;
- Iniciranje novih projekata/scenarija učenja o preduzetništvu u školama uz podršku lokalne zajednice ili donatora;
- Organizovanje radionica za razmjenu znanja i metodologija rada između predavača;
- Organizovanje oglednih časova (predavači pilot škola);
- Organizovanje prezentacija uspješnih projekata (učenici);
- Razmjena iskustava sa školama u drugim kantonima, entitetima i na državnom nivou;
- Prepoznavanje najboljih načine dobijanja finansijske pomoći od općina, roditelja, ministarstava obrazovanja;
- Uključivanje NVO-a i ostalih učesnika na lokalnom nivou.

5.4. Strateške aktivnosti vezane za prioritet 4. „Promocija preduzetničkog učenja u visokom obrazovanju“

Dokument *Pregled stanja* je identifikovao neke pozitivne prakse u određenim visokoškolskim institucijama u Bosni i Hercegovini sa osvrtom na aktivne veze između visokoškolskih institucija i poslovne zajednice, posebno u ekonomskim disciplinama. Ipak, ovo nije cjelokupni pristup i preduzetničko učenje nije identificirano kao element u nastavnim planovima i programima u dodiplomskim studijima. Još jedno bitno pitanje je obuka predavača u visokoškolskim ustanovama, gdje je potrebna intenzivna akcija kako bi se inicirala promjena načina razmišljanja budućih pedagoga, te se istima omogućilo da postanu „pokretači“ preduzetničkog učenja nakon uključivanja u nastavu. S toga, promocija preduzetničkog učenja u svim visokoškolskim strukturama je ključna i sa stanovišta anketa koje su sprovedene u ovim ustanovama, a na temu povezivanja istih sa poslodavcima i poslovnom zajednicom, ali i sa stanovišta buduće obuke predavača koja će imati za zadatak da promovira preduzetnički duh kroz cijelu obrazovnu karijeru.

Poslodavci iz Bosne i Hercegovine uglavnom su zadovoljni općim nivoom teoretskih znanja koje diplomirani studenti bosanskohercegovačkih univerziteta steknu tokom školovanja i ispolje prilikom zapošljavanja. Međutim, istovremeno smatraju da specifična znanja i praktične profesionalne vještine, potrebne za obavljanje poslova na predviđenom radnom mjestu, nisu dovoljno izgrađene kod ove populacije. Naime, smatra se da primijenjena metodologija, zastarjeli nastavni planovi i programi, neusklađenost tehnika i tehnologija sa kojim se studenti na fakultetima (naročito fakultetima tehničkih nauka) sreću sa novim naučnim dostignućima, te odvojenost univerziteta i obrazovanja od dešavanja u poslovnom sektoru, uzrokuju nedovoljnu osposobljenost diplomiranih studenata za uspješno obavljanje radnih zadataka predviđenih radnim mjestom.

Odnosi poslovnog sektora i fakulteta do sada su se tradicionalno svodili na jednosmjernu komunikaciju pri kojoj fakulteti na zahtjev preduzeća preporučuju najbolje studente koje preduzeća zapošljavaju ili im nude stipendije, bez naknadnih povratnih informacija o potrebama kompanija ili uspješnosti primljenih diplomiranih studenata. Ove informacije bi pomogle fakultetima da prilagode metode rada potrebama kompanija.

Preporuka od strane biznis sektora je da se uključi i/ili poveća broj predavanja o preduzetništvu, kao i

nivo razmjene informacija i znanja između privatnog sektora i univerziteta, u cilju promocije preduzetničkog učenja u visokom obrazovanju i stvaranja kvalitetnih kadrova.

Ključni prioritet u promociji učenja o preduzetništvu u visokom obrazovanju je uspostavljanje i razvoj veza između poslovne zajednice i univerziteta kroz:

- jačanje saradnje i komunikacije između predstavnika poslovne zajednice i visokog obrazovanja i
- podizanje svijesti o prednostima uvođenja učenja o preduzetništvu u visoko obrazovanje.

Ovaj proces će se ubrzati kroz „Forum za razvoj i promociju preduzetništva“, savjetodavnog tijela Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, čiji stalni članovi će biti predstavnici akademske zajednice u Bosni i Hercegovini.

Sljedeće strateške smjernice se trebaju slijediti sa ciljem promocije učenja o preduzetništvu u okviru visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u vremenskom periodu navedenom u Strategiji:

5.4.1. Promocija veza između obrazovanja i poslodavaca u visokom obrazovanju

- Promovisati modele dobrih praksi koje su identifikovane u Bosni i Hercegovini u promociji saradnje između poslovnog sektora i univerziteta i regiona Zapadnog Balkana (SEECEL);
- Organizovati aktivnosti međusobne podrške za institucije visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini sa jednim od modela koji je definisan kao „dobra praksa“;
- Uspostaviti platformu za diskusiju između ključnih sudionika („Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“, „Forum za razvoj i promociju preduzetništva“, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta i šira ekonomska zajednica) i razmotriti politiku kreiranja i predstavljanja učenja o preduzetništvu svim studentima, fakultetima, poslovnoj i istraživačkoj zajednici u Bosni i Hercegovini;
- Organizovati sastanke u okviru „Forum za razvoj i promociju preduzetništva“ na kojima će se razmatrati buduća uloga visokoobrazovnih institucija kao „centara za razvoj preduzetničkih vještina“;
- Analizirati modele „preduzetničkih univerziteta“ koji su predloženi na regionalnom nivou u okviru aktivnosti SEECEL-a;
- Izraditi nacrt smjernica za uvođenje učenja o preduzetništvu u nastavni plan i program fakulteta u okviru odabranih programa i predmeta i testirati pilot programe u okviru odabranih univerziteta.

5.4.2. Preporuke za uvođenje učenja o preduzetništvu u nastavni plan i program visokog obrazovanja, sa posebnim fokusom na početnu obuku predavača

Potrebno je započeti proces uvođenja „smisla za inicijativu i preduzetništvo“ u nastavne planove i programe osnovnih i srednjih škola i uvesti mjere usklađivanja sistema ocjenjivanja, ispitivanja i

obuka predavača u formalnom obrazovanju sa postavljenim uslovima. U isto vrijeme se od sistema visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini (a posebno pedagoških fakulteta) očekuje da reaguju na 'preduzetan' način kada je u pitanju razvoj dodatnih vještina aktuelnih predavača. Poznata je činjenica je da su mladi predavači koji tek diplomiraju spremniji i otvoreniji da prihvate promjene i prigrlje moderne tehnike podučavanja.

Od visokoškolskih institucija se očekuje da prilagode pedagoške module i programe koji se odnose na obuke budućih predavača situaciji u školama.

Sljedeće strateške smjernice se preporučuju za uvođenje učenja o preduzetništvu na univerzitetima i fakultetima, a to obuhvata i obuke za predavače:

- Formirati „fokus grupu“ na nivou „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ i uključiti profesore sa pedagoških fakulteta, predstavnike Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta;
- Podržati učesnička grupa studenata sa pedagoških fakulteta u pilotiranju preduzetničkih scenarija u odabranim školama;
- Uključiti studente sa pedagoških fakulteta u izradu preduzetničkih scenarija i inovativnih metoda podučavanja tokom njihovog praktičnog rada na fakultetu.

5.5. Strateška aktivnost koja se tiče Prioriteta 5 – „Promocija učenja o preduzetništvu u neformalnom obrazovanju (edukacija odraslih i razvijanje vještina u okviru obuke na radnom mjestu)“

Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini definiše obrazovanje odraslih kao obrazovanje odraslih u okviru posebnih predmeta i za njihov lični i profesionalni razvoj. Obrazovanje odraslih podrazumijeva profesionalne obuke, sticanje dodatnih vještina, prekvalifikacije i druge aktivnosti koje predstavljaju cjeloživotno učenje. Obrazovanje odraslih je detaljno regulisano zakonima u entitetima, kantonima i Brčko Distriktu Bosne i Hercegovine, a prema principima Okvirnog zakona spomenutog gore.

Kao dio pomoći Bosni i Hercegovini u reformi obrazovanja Evropska unija će kroz program IPA 2009 podržati izradu nacrtu okvirnog zakona o obrazovanju odraslih koji će odgovoriti izazovima koje predstavljaju nejednaki modeli obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini.

Obrazovanje odraslih na polju preduzetništva najčešće provodi nevladin sektor i donatorski projekti, sa fokusom na:

- Razvijanje vještina i navika kod mladih nezaposlenih osoba između 18 i 35 godina;
- Obuke za menadžere i osoblja preduzeća, a posebno MSP;
- Fokusirane obuke na pokretanje biznisa, elaboraciju biznis plana, pristupanju mikro kreditnim šemama itd.

Ključni sudionici i pioniri u procesu obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini su uključeni kao

savjetodavni članovi Stručne radne grupe.

Razvoj vještina kod odraslih na polju učenja o preduzetništvu je usmjeren u tri pravca:

- Promocija preduzetničkog duha sa ciljem pružanja podrške određenim grupama kao što su nezaposleni, ruralna populacija, povratnici i osobe iz strukturalno siromašnih područja da postanu preduzetniji i pokrenu inicijative u okviru lokalne zajednice;
- Podrška onima koji su pokrenuli inicijative u vidu savjetovališta, inkubatora i lakšeg pristupa finansijskoj podršci (pozajmicama, grantovima, kreditima..);
- Pomaganje postojećim preduzećima i njihovom osoblju u usvajanju vještina u kontekstu cjeloživotnog učenja.

Strategija podržava sljedeće aktivnosti promocije učenja o preduzetništvu u okviru neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini:

5.5.1. Promocija učenja o preduzetništvu u obrazovanju odraslih

Obrazovanje odraslih ima za cilj:

- Stalni razvoj vještina kako bi se zadovoljili zahtjevi tržišta rada;
- Stvaranje uslova koji će pojedincu omogućiti dalje obrazovanje i obuku kroz prekvalifikaciju, dokvalifikaciju i neprestano stručno usavršavanje tokom cijelog radnog vijeka;
- Omogućavanje obrazovanja i sticanje znanja, vještina i kompetencija koje odgovaraju ličnim sposobnostima i životnom dobu pojedinca.

Ova strategija promoviše uvođenje učenja o preduzetništvu u sistem obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini kroz sljedeće aktivnosti:

- Identifikovati ključne ciljne grupe za učenje o preduzetništvu (npr. nezaposleni, svršenicima srednjih škola i fakulteta, omladina iz ruralnih područja itd.);
- Uključiti učenje o preduzetništvu i razvoj preduzetničkih vještina u normativne, strateške i političke okvire obrazovanja odraslih koji će se razviti u okviru IPA 2009 projekta;
- Izraditi katalog koji će sadržavati edukatore i organizacije koje nude obuke u oblasti učenja o preduzetništvu i bazu podataka koja uključuje module podučavanja i učesnike kroz ažuriranje dokumenta pregleda stanja;
- Organizovati zajedničke fokus grupe između predstavnika visokog obrazovanja i Tima za učenje o preduzetništvu, kako bi se definisale potrebe obuka za predavače i buduće predavače, te usaglasile sa postojećim razvojem u polju učenja o preduzetništvu;
- Povezati programe obuka sa kvalifikacijskim okvirom;
- Promovisati obuke trenera u okviru programa za učenje o preduzetništvu u oblasti obrazovanja odraslih;
- Promovisati obuke (bazirane na postojećim dobrim praksama) iz preduzetništva među nezaposlenima kako bi se obučili i osposobili za samozapošljavanje;
- Osloniti se na postojeću infrastrukturu stručnih škola i uspostaviti veze između službi zapošljavanja i Zavoda za obrazovanje odraslih Republike Srpske da obuče ciljane skupine u prostorijama škola i/ili fakulteta korištenjem resursa za obrazovanje;

- Ojačati kapacitet Agencije za predškolsko osnovno i srednje obrazovanje (VET odjel), Zavoda za obrazovanje odraslih Republike Srpske, te uspostaviti veze sa poslovnim sektorom i sektorom za zapošljavanje;
- Podići svijest kod poslodavaca o važnosti profesionalnog razvoja njihovih uposlenika na polju preduzetništva;
- Poboljšati saradnju između postojećih inicijativa (NVO, donatorskih projekata) na polju učenja o preduzetništvu i ojačati osjećaj odgovornosti prema dogovoru o zajedničkom zalaganju za učenje o preduzetništvu između ovih organizacija;
- Koordinisati aktivnosti sa SEECCEL-om i ostalim inicijativama na EU i regionalnom nivou.
- Usvajanje kvalifikacijskog okvira Bosne i Hercegovine će osigurati jednakost za sve vrste obrazovanja koje su sastavni dio obrazovnih sistema u Bosni i Hercegovini. Okvir predstavlja opis različitih kvalifikacija u Bosni i Hercegovini bez obzira na programe i metode različitih obrazovnih institucija. To znači da okvir opisuje ishode učenja koji su postignuti kroz formalni, neformalni i informalni sistem obrazovanja.

5.5.2. Razvoj preduzetničkih vještina: analiza potrebe obuka, osiguranje kvaliteta i obuke trenera

Kako bi se promovisao razvoj sektora MSP koji predstavlja stub ukupnog ekonomskog razvoja potrebno je imati sveobuhvatnu politiku. Potrebno je uspostaviti ravnotežu između potražnje i ponude obuka u MSP sektoru i samim tim potrebno je manje investirati ako obuke sadržavaju specifične zahtjeve tržišta i oblikuju svoju ponudu prema potrebama MSP sektora.

- Analiza potrebe obuka (APO)

Imajući u vidu specifičnu organizacionu i institucionalnu strukturu Bosne i Hercegovine neophodno je ostvariti dijalog između relevantnih sudionika sa ciljem uspostavljanja sistematskog okvira analize potrebe obuka (u daljem tekstu: APO) kako bi se odgovorilo potrebama malih i srednjih preduzeća.

Prvi korak je učinjen usvajanjem „Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009 – 2011“ Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa, a koja sadržava jedno poglavlje koje se odnosi na „obrazovanje, obuke i konsalting“. Ova strategija podstiče strateške obaveze koje podrazumijevaju formiranje različitih oblika saradnje a uključuje i sudionike iz obrazovnog sektora. Utvrđivanje neodgovarajućih vještina kod postojeće radne snage i zahtjevi za novim vještinama u biznis sektoru trebaju biti povezani sa obrazovnim politikama.

Stalna komunikacija između institucija koje podržavaju razvoj sektora MSP i poslovne zajednice, kao i definisanje potreba za raznovrsnim obukama i kursovima za uposlenike kompanija u skladu sa njihovim strategijama i planovima razvoja, su veoma značajni faktori. Potrebno je uspostaviti sistem APO koji će biti glavna smjernica prilikom planiranja za lokalnu zajednicu i edukatore. Ovaj sistem će im pomoći da provedu odgovarajuće obuke koje su priznate i certificirane.

APO je važna ne samo za definisanje potreba obuka unutar preduzeća, već i za planiranje u okviru lokalnih zajednica, kada su u pitanju programi razvoja određenih vještina. Na taj način organizacije koje pružaju usluge obuka čine sebe pristupačnim i dostupnim velikom broju kompanija i njihovih zaposlenih.

Rezultati analize se trebaju poslati MSP sektoru. Ove analize će dalje biti smjernice kompanijama koje imaju kapacitete da organizuju obuke za nezaposlene i one koji traže posao, ali i za treća lica.

Također analize trebaju biti proslijeđene zavodima i organizacijama za zapošljavanje, kako bi se učinile dostupnim onima koji traže posao i pružile im uvid u vještine i sposobnosti koje traže kompanije.

- **Pristup obukama**

Razvoj poslovnih vještina i MSP sektora odnosi se na postojanje dobro razvijenog tržišta obuka koje će osigurati jednostavan pristup i mrežu edukatora koji pokrivaju cijeli teritorij Bosne i Hercegovine i time olakšavaju pristup obukama i umanjuju troškove i ulaganja. Uspostavljanje registra certificiranih organizacija i pojedinaca koji pružaju usluge obuka je najvažnija strateška aktivnost u okviru ovog pitanja.

- **Osiguranje kvaliteta**

Postojanje transparentnog sistema osiguranja kvaliteta obuka u preduzetništvu, a posebno kada su u pitanju vještine rukovođenja i trgovanja, je neophodno kako bi se osiguralo povjerenje malih i srednjih preduzeća u tržište obuke, te povećala potražnja za obukom i stvorila sposobnija radna snaga.

- **Pomoć novoosnovanim preduzećima**

Obuke i savjetodavne usluge za novoosnovana preduzeća podstiču osnivanje novih MSP i poboljšavaju njihovu mogućnost opstanka. Obuke i usluge mentorstva za nova preduzeća su dostupne u Bosni i Hercegovini po ad-hoc principu i većinom su to donatorske inicijative u okviru inkubatora. „Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini 2009 – 2011“ (poglavlje 7. „Obrazovanje, obuke i konsalting“) preporučuje uvođenje vaučera za obuke i konsalting za MSP i pojedince koji su zainteresovani da započnu posao, a bazirani su na dobrim praksama u zemljama članicama EU, ali činjenica je da je uočeno veoma malo napretka u implementaciji ovih strateških preporuka. Najbitnije je da svaka lokalna zajednica stvori preduslove za svoje stanovnike (bez obzira na njihovu dob, nivo i tip obrazovanja, etničku pripadnost ili spol) te im omogući savjete i podršku pri osnivanju sopstvenog preduzeća i pristupa servisima za podršku preduzećima.

- **Politika razvoja ljudskih resursa**

Razvoj vještina i znanja sa ciljem veće produktivnosti kompanija dodatno utiče na konkurentnost i ekonomski razvoj. Neophodno je da se u okviru obaveza na svim nivoima u Bosni i Hercegovini u okviru obrazovnog i ekonomskog sektora razvoj ljudskih resursa učini strateškim prioritetom koji će biti podržan u odgovarajućem finansijskom okviru.

Sa ciljem ispunjavanja obaveza koje su gore navedene potrebno je slijediti sljedeće strateške aktivnosti:

- Otpočeti konsultacije na nivou „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ i „Forum za razvoj preduzetništva“ sa ciljem uspostavljanja sistematskog okvira analize potreba obuka za

- zajednicu malih preduzeća;
- Povezati potrebe za definisanim vještinama u okvirima APO sa politikom planiranja u obrazovanju, a posebno u srednjim stručnim školama;
 - Pokrenuti kreiranje registra akreditovanih trenera za MSP;
 - Inicirati, unutar lokalnih zajednica, servise obuke i konsultantske servise kako bi se stanovništvo ohrabrilo za osnivanje sopstvenih preduzeća;
 - Poboljšati implementaciju šeme vaučera kako bi se MSP omogućio pristup konsultantskim servisima i servisima podrške;
 - Promovisati dobre prakse i nagraditi uspješne preduzetnike i MSP;
 - Analizirati principe funkcionisanja evropskih okvira osiguranja kvaliteta na polju razvoja vještina i načiniti nacrt preporuka za uspostavljanje sistema osiguranja kvaliteta u biznis obukama u Bosni i Hercegovini;
 - Poboljšati postojeće pravne i normativne okvire za akreditovanje trenera i certificiranje kurseva, uključujući i priznavanje diploma na tržištu rada;
 - Uključiti razvoj ljudskih kapaciteta u okviru preduzeća kao strateški prioritet planiranja ekonomskog razvoja i prioriteta za donatoru pomoć.

Aneks 2 u ovom strateškom dokumentu predstavlja opsežan set preporuka koje se tiču strateških mjera za razvoj vještina u preduzećima, u skladu sa Principom 8 iz „SBA za Evropu“.

6. STRATEŠKE AKTIVNOSTI KOJE SE ODNOSU NA PRIORITET 6. „IMPLEMENTACIJA I MONITORING STRATEGIJE“

6.1. Institucionalna struktura za implementaciju Strategije učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini

Tijela koja su navedena u sljedećoj tabeli su identifikovana kao glavni sudionici na svim nivoima u Bosni i Hercegovini sa svojim odgovornostima u implementaciji, monitoringu i evaluaciji Strategije učenja o preduzetništvu.

Glavni sudionici uključeni u učenje o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini

MINISTARSTVA- DRŽAVNI NIVO	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Ministarstvo civilnih poslova	
TIJELA NA DRŽAVNOM NIVOU	Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta; Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; Centar za informisanje i priznavanje dokumenata u oblasti visokog obrazovanja; Udruženje poslodavaca; Forum za razvoj i promociju preduzetništva (Savjetodavno tijelo Vijeća ministara Bosne i Hercegovine); FIPA (Agencija za promociju stranih ulaganja) (koja će dobiti neke preduzetničke odlike na državnom nivou nakon izmjena u zakonu FIPA-e); Asocijacije direktora osnovnih i srednjih škola.	
Entitetski nivo	Republika Srpska	Federacija Bosne i Hercegovine
	Republička agencija za razvoj MSP - Ministarstvo prosvjete i kulture - Zavod za obrazovanje odraslih - Zavod za zapošljavanje Republike Srpske - Republički pedagoški zavod - Univerziteti	- Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta - Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke - Zavod za zapošljavanje FBiH Kantonalni nivo - Kantonalna ministarstva obrazovanja - Pedagoški zavodi i Zavod za školstvo - Univerziteti - Kantonalni zavodi za zapošljavanje
Vlada Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine	Odjel za obrazovanje Pedagoška institucija Agencija za zapošljavanje	
Lokalni nivo	<p style="text-align: center;">općine/lokalne uprave</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"> Direktori ← ŠKOLE → Učenici Predavači ← ŠKOLE → Roditelji </p> <p style="text-align: center;">preduzeća/poslodavci Lokalne komore poslodavaca</p>	
Predavači	Nevladine organizacije Donatorski projekti	

6.2. Definicija indikatora

Strategija usvaja logiku intervencije za učenje o preduzetništvu u skladu sa aktuelnim strateškim

postignućima na ovom polju u Evropskoj uniji. Logika intervencije je nastala sa ciljem da se uvođenje učenja o preduzetništvu prilagodi uslovima u Bosni i Hercegovini i ispoštuju odrednice i obrazovnog i ekonomskog sektora. Kreiran je niz kvalitativnih i kvantitativnih objektivno mjerljivih indikatora/pokazatelja sa ciljem omogućavanja monitoringa izvšenja Strategije, a pratit će SBA indikatore sa ciljem harmoniziranja implementacije Strategije sa strateškim obavezama Bosne i Hercegovine prema „Zakonu o malim preduzećima u Evropi“ i redovnom procjenom uspješnosti u Bosni i Hercegovini koju provodi Evropska komisija. Tabela u Aneksu 1 odražava nivo i set indikatora usvajanja Strategije, te očekivani nivo koji se treba postići kada se Strategija bude provela (2015).

6.3. Odgovornosti za monitoring

Monitoring implementacije strategije bi se trebao sprovesti:

- Na institucionalnom nivou od strane organizacija koje su spomenute u Akcionom planu;
- Kroz više sektora, kroz udruženu grupu eksperata kojima će biti povjeren monitoring implementacije. U idealnom slučaju to bi trebala biti grupa eksperata iz obrazovnog i poslovnog sektora osnovana po principu partnerstva učenja o preduzetništvu;
- Horizontalno, aktivnosti će se podržavati razmjenom znanja i iskustava sa susjednim zemljama u saradnji sa SEECCEL-om i monitoring-om implementacije SBA za Zapadni Balkan sa timovima Evropske unije za praćanje provedbe Akta o malim preduzećima(SBA).

6.4. Redovno praćenje i dopune

Praćenje implementacije Strategije u cilju proaktivnog djelovanja i dopune implementacionog plana provode se godišnje.

7. AKCIONI PLAN IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

7.1. Definisanje odgovornosti i vremenskih okvira za implementaciju (Model napretka)

Strateški dokument sadržava i detaljni Akcioni plan implementacije sa jasno označenim odgovornostima i rokovima.

7.2. Resursi Strategije

Do sada je učenje o preduzetništvu uglavnom finansirano od strane privatnih organizacija, NVO ili uz podršku donatorskih projekata. Ovakvi sistemi finansiranja su nestabilni jer je održivost teško moguća. Strategija učenja o preduzetništvu zahtijeva veliku posvećenost relevantnih sudionika, mada uvođenje učenja o preduzetništvu u nastavni plan i program može biti izvodivo bez dodatnih investicija, ali neke aktivnosti, poput obuka predavača ili nastavni i učenički materijali, mogu zahtijevati dodatna sredstva. U tom smislu potrebno je uključiti stabilne i održive izvore finansiranja kako bi učenje o preduzetništvu bilo dostupno svim školama. Veoma je važno uticati na svijest političkih predstavnika sa ciljem dobijanja finansijske podrške i određivanja potencijalne uloge

lokalnih zajednica i privatnog sektora.

7.3. Okvirni akcioni plan za implementaciju Strategije

Ovaj akcioni plan je izradila Strateška radna grupa (SRG). Prilikom izrade Akcionog plana, članovi SRG su se pridržavali metodologija primijenjenih u Strategiji.

Metodologija izrade strateškog dokumenta je zasnovana na rezultatima istraživanja trenutnog stanja učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini i dobrim praksi Evropske unije.

Prilikom predlaganja konkretnih aktivnosti i projekata članovi SRG su se rukovodili nadležnostima i opisima zadataka i poslova svojih institucija (ministarstava, agencija, zavoda za zapošljavanje, itd.), nastojeći da predlože aktivnosti koje će unaprijediti rad njihovih institucija, te ih povezati sa drugim institucijama koje djeluju na istom i/ili sličnom području.

Dolje kreirani obrazac odgovara uobičajenim projektnim obrascima koji se koriste u strateškim dokumentima. Jasno i precizno prikazane aktivnosti u datom obrascu su baza za razvijanje potpunih projektnih prijedloga ili aktivnosti, kako bi isti mogli implementirati.

Akcioni plan je strukturiran na sljedeći način: 13 „generičkih“ aktivnosti je u skladu sa 6 strateških prioriteta. Ciljevi svake aktivnosti su usklađeni sa strateškim ciljevima, a svaka aktivnost je podijeljena na pod-aktivnosti, prema sugestijama članova SRG. Indikatori za monitoring slijede „Zakon o malim preduzećima u Evropi-Ključni indikatori razvoja ljudskog kapitala za predpristupni region 2010-2011“. Pojedinačni nivoi koji su navedeni u okviru svake aktivnosti predstavljaju zapravo nivoe indikatora koji se trebaju postići do kraja izvršenja Strategije 2015. godine (pod uslovom da se aktivnost provede po planu).

Strategija kao dokument sadrži niz aktivnosti koje se trebaju provesti u okviru svakog pojedinačnog prioriteta. Aktivnosti koje su predložene u okviru ovog Akcionog plana su realne i izvode u okviru datog vremenskog roka. Kao takve su ocijenjene od strane tijela koja će vršiti implementaciju.

Strateška aktivnost – Prioritet 1: 5.1. Uspostaviti „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu na državnom nivou i promovisati partnerstva učenja o preduzetništvu na svim nivoima“		
Aktivnost # 1	1	5.1.1.
		Uspostaviti „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu na državnom nivou“
Ciljevi	2	Učvrstiti saradnju postojeće radne grupe čiji članovi su autori „Strategije za učenje o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini” i stvoriti institucionalnu platformu sa ciljem podsticanja ugrađivanja učenja o preduzetništvu u sve važnije politike i strategije obrazovanja i ekonomskog razvoja u Bosni i Hercegovini

Opis	3	<p>Učvrstiti saradnju postojeće radne grupe čiji članovi su autori „Strategije za učenje o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini“ i stvoriti institucionalnu platformu sa ciljem podsticanja ugrađivanja učenja o preduzetništvu u sve važnije politike i strategije obrazovanja i ekonomskog razvoja u Bosni i Hercegovini</p>
		<p>U skladu sa budućim sporazumom između Ministarstva civilnih poslova i Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa osnovati „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“ kao podgrupu „Forum za razvoj i promociju preduzetništva“</p>
		<p>Organizovati izgradnju kapaciteta/obuke za predstavnike ključnih institucija sa ciljem uvođenja učenja o preduzetništvu u sve razvojne politike i programe</p>
		<p>Organizovati konferenciju na državnom nivou sa ciljem obavještanja ključnih sudionika, medija i javnosti o ulozi i odgovornostima „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“</p>
		<p>Uključiti članove „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ u razradu politike i strateških smjernica sa ciljem poboljšanja stanja u preduzetništvu, obrazovanju i zapošljavanju.</p>
Ciljna grupa	4	Javne institucije u Bosni i Hercegovini na svim nivoima vlasti, preduzeća
Nosilac aktivnosti	5	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa i Ministarstvo civilnih poslova (u daljem tekstu: MVTEO i MCP)
Partneri	6	Ostale javne institucije koje su zastupljene u „Forum za razvoj i promociju preduzetništva“ i „Partnerstvu za učenje o preduzetništvu“
Očekivani rezultati	7	<p>„Strategija učenja o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini“ usvojena od strane Vijeća ministara Bosne i Hercegovine</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memorandum o razumijevanju sa ciljem osnivanja „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“; - Partnerstvo daje savjete o uvođenju politika i strategija obrazovanja i ekonomskog razvoja u Bosni i Hercegovini; - Iz Partnerstva proizilazi niz aktivnosti koje se odnose na promociju učenja o preduzetništvu na svim nivoima; - Budžeti obrazovanja uključuju fondove koji se usmjeravaju na sistematsko uvođenje učenja o preduzetništvu
Period implementacije	8	2012 -2015.
Finansiranje	9	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa i Ministarstvo civilnih poslova, donacije.

Monitoring	10	SBA Princip I, Indikatori “Politički okviri učenja o preduzetništvu, Nivoi 3-5 i „Resursi koji omogućavaju izvršenje politike”, Nivoi 3-5.
-------------------	----	--

5.1.2: Uspostavljanje partnerstava za učenje o preduzetništvu na svim nivoima kroz promovisanje veza između obrazovanja, poslovnog sektora i društvene zajednice”		
Aktivnost # 2	1	5.1.2. Promovisanje partnerstava učenja o preduzetništvu na nivou škola
Ciljevi	2	Promocija efektivnih veza između obrazovanja i zajednice (lokalne vlasti, NVO, socijalni partneri i preduzeća)
Opis	3	<p>Organizovati redovno podnošenje izvještaja Konferenciji ministara obrazovanja u Bosni i Hercegovini o ishodima partnerstava na nivou škola</p> <p>Izgradnja kapaciteta školskih odbora, tripartitnih savjetodavnih tijela i asocijacija direktora škola u promociji partnerstava na nivou škola</p> <p>Kreiranje baze podataka o partnerstvima između škola i drugim vrstama saradnje između škola i kompanija u okviru ministarstava obrazovanja na svim nivoima</p> <p>Promovisanje aktivne uključenosti roditelja u učenje o preduzetništvu kroz odbore roditelja</p> <p>Iniciranje fokus sastanaka sa temom učenja o preduzetništvu u općinama</p> <p>Ohrabrivanje i podsticanje kreiranja učeničkih preduzeća i ‘virtuelnih kompanija’ kroz donatorske projekte i NVO</p> <p>Pozivanje preduzetnika u škole da rade na preduzetničkim scenarijima sa učenicima, predavačima i direktorima škola</p> <p>Ohrabrivati „partnerstva u rukovođenju“ između direktora škola i menadžera u MSP</p> <p>Angažovanje lokalnih medija da predstave širem auditorijumu uspješna partnerstva</p>
Ciljna grupa	4	Učenici, predavači, direktori škola, lokalne zajednice
Nosilac aktivnosti	5	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, asocijacije direktora, pedagoški zavodi, školski odbori, asocijacije roditelja i učenika, predavači, NVO, općine

Partneri	6	Udruženja poslodavaca, privredne komore, univerziteti
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Povećan broj partnerstava na nivou škola koja dobro funkcionišu - Kreirana baza podataka u koju će se pohranjivati dobre prakse koje su rezultati partnerstava - Određeni broj škola je nagrađen za zalaganje i održavanje partnerske saradnje
Period implementacije	8	2012-2015.
Finansiranje	9	Budžeti škola i općina, pedagoških zavoda, sponzorstva
Monitoring	10	SBA Indikatori, Princip I, „Politički okvir za učenje o preduzetništvu”, monitoring i evaluacija- nivoi 3-4, razmjena dobrih praksi-nivo 4

Aktivnosti # 3	1	5.1.3.
		Podsticanje partnerstava škola i kompanija sa ciljem razvoja učenja o preduzetništvu
Ciljevi	2	<ul style="list-style-type: none"> - Stvoriti i održati veze između škola i biznis sektora; - Maksimalno iskoristiti kreativni potencijal učenika i studenata; - Stvoriti uslove u kojima poduzetnici mogu da napreduju i njihove porodične kompanije bilježe uspjehe
Opis	3	<p>Udruženja poslodavaca organizuju redovne informativne sastanke sa svojim članovima kako bi ih ohrabрили u osnivanju partnerstava sa školama</p> <p>Elaborirati modele partnerstava između kompanija i škola i odrediti modele finansiranja</p> <p>Širiti dobre prakse koje su nastale u okviru partnerstava</p> <p>Stvoriti odgovarajuće uslove u firmama za učenike iz lokalnih škola i njihove predavače. Ustupiti im prostorije za praktični rad i iskustveno učenje</p> <p>Podsticati firme da koriste potencijal škola kada je u pitanju dobijanje informacija, prenošenje znanja i iskustva i implementacija zajedničkih projekata</p>
Ciljna grupa	4	Menadžeri i osoblje firmi, lokalne zajednice, učenici, predavači i direktori škola.
Nosilac aktivnosti	5	MVTEO, Udruženje poslodavaca, privredne komore, općine, Agencija za MSP Republike Srpske, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta

Partneri	6	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, lokalne obrazovne vlasti
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Partnerstva između škola i kompanija su zasnovana i uspješno funkcionišu; - Zabilježene su uspješne priče i pozitivni primjeri proslijeđeni preduzetničkoj zajednici; - Smanjena stopa nezaposlenosti mladih ljudi različitih nivoa obrazovanja
Period implementacije	8	2012-2015.
Finansiranje	9	Modeli finansiranja javno-privatnih partnerstava
Monitoring	10	SBA Indikatori Princip I, „Politički okvir za učenje o preduzetništvu”, Monitoring i evaluacijanivoi 3-4, Razmjena dobrih praksi, nivo 4

Strateška aktivnost– Prioritet 2:5.2. „Podići svijest o učenju o preduzetništvu na svim nivoima”		
Aktivnost # 4	1	5.2.1.
		Medijska kampanja podizanja svijesti o učenju o preduzetništvu
Ciljevi	2	<ul style="list-style-type: none"> - Povećati nivo svijesti i znanja o učenju o preduzetništvu u procesu obrazovanja na svim nivoima; - Promijeniti stavove predstavnika postojećih struktura MSP u Bosni i Hercegovini kada je u pitanju preduzetničko razmišljanje; - Podići svijest šire javnosti o važnosti učenja o poduzetništvu
Opis	3	<p>Objaviti i distribuirati „Preduzetnički info magazin“ koji će govoriti o uspješnim pričama iz sektora MSP širom Bosne i Hercegovine. Magazin će također govoriti o partnerstvima između škola i kompanija i njihovim zajedničkim projektima</p> <p>TV serijal „Moj biznis” koji se emituje od 2010. godine na RTRS-u će biti predstavljen u cijeloj državi, a posebno mladim preduzetnicima i školama.</p> <p>Ključne organizacije na državnom, entitetskom, kantonalnom i lokalnom nivou iz obrazovnog i ekonomskog sektora će posvetiti dio svoga vremena promociji (TV i radio) dobrih praksi koje su proizvod partnerstava učenja o preduzetništvu</p>
Ciljna grupa	4	Stanovništvo Bosne i Hercegovine
Nosilac aktivnosti	5	Asocijacija poslodavaca, privredne komore, općine, Agencija za MSP Republike Srpske, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, ministarstva obrazovanja na svim nivoima, Agencija za predškolsko,

		osnovno i srednje obrazovanje
Partneri	6	TV i radio stanice, printani mediji
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Podignuta svijest šire populacije o filozofiji učenja o preduzetništvu kao pristupa koji mijenja način razmišljanja i stvara uslove u kojima se preduzetnički duh može razvijati; - Povećana vidljivost inicijativa na nivou škola
Period implementacije	8	2012-2015.
Finansiranje	9	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa (budžet), javno-privatna partnerstva, sponzorstvo
Monitoring	10	SBA Indikatori, Princip I, „Politički okvir za učenje o preduzetništvu”, Monitoring i evaluacija, nivoi 3-4, razmjena dobrih praksi, nivo 4

Ativnost # 5	1	5.2.2.
		Promocija učenja o preduzetništvu kroz web stranice sudionika, publikacije i promotivne događaje
Ciljevi	2	<ul style="list-style-type: none"> - Podići svijest u poslovnoj zajednici o učenju o preduzetništvu; - Osigurati da su glavni inicijatori mnogih projekata učenja o preduzetništvu predstavnici poslovne zajednice; - Učiniti inicijative učenja o preduzetništvu i pozitivna iskustva dostupnim svim sudionicima
Opis	3	<p>Asocijacija poslodavaca Bosne i Hercegovine se obavezala da će promovirati učenje o preduzetništvu na svojoj web stranici. Promociju će također vršiti članovi Asocijacije kroz svoja sredstva informisanja. Promocija učenja o preduzetništvu će se također vršiti kroz internu elektronsku mrežu između Asocijacije i njenih članova (preduzeća) i predstavnika obrazovanja. Poseban naslov „učenje o preduzetništvu“ će biti sastavni dio web stranica lokalnih poslodavaca.</p> <p>Ovo će omogućiti bolju komunikaciju i podići svijest među predstavnicima obrazovanja i preduzetnicima. Partnerstva će se brže osnivati, a nove ideje i projekti vezani za učenje o preduzetništvu brže razvijati</p> <p>Scenariji učenja o preduzetništvu koji su urađeni u školama i zajedničke inicijative škola i preduzeća će biti predstavljeni u okviru „Globalne sedmice preduzetništva“</p> <p>Potpisnici promotivnog letka „Zajedničko zalaganje za učenje o preduzetništvu“ (NVO, donatorski projekti, obrazovne institucije i organizacije, civilna društva) će predstaviti uspješne primjere i dobre prakse na svojim web stranicama i u okviru promotivnih događaja.</p>
Ciljna grupa	4	

		Stanovništvo Bosne i Hercegovine
Nosilac aktivnosti	5	Asocijacija poslodavaca u Bosne i Hercegovine i njena preduzeća, Agencija za MSP Republike Srpske, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje i ostale potpisnice letka „Zajedničko zalaganje za učenje o preduzetništvu“
Partneri	6	Obrazovne institucije, NVO, lokalne zajednice
Očekivani rezultati	7	Povećana svijest o učenju o preduzetništvu na nivou lokalnih preduzeća, lokalne zajednice i obrazovnih institucija
Period implementacije	8	2012 –2015.
Finansiranje	9	Budžeti organizacija koje vrše implementaciju, donatorski fondovi, sponzorstva
Monitoring	10	SBA Indikatori-Princip I Neformalno učenje – nivo 4

Strateška aktivnost – Prioritet 3:5.3. „Promocija učenja o preduzetništvu u osnovnom i srednjem obrazovanju (općem i stručnom)“

Aktivnost # 6	1	5.3.1. Uvođenje „smisla za inicijativu i preduzetništvo“ kao ključne kompetencije u postojeće nastavne planove i programe (osnovne škole i srednje opće i stručne škole)
Ciljevi	2	„Smisao za inicijativu i preduzetništvo“ se ogleda kao ključna kompetencija u formalnim obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini u okviru NPP
Opis	3	<p>Osnovati Ključni tim za učenje o preduzetništvu koji će se sastojati od pojedinaca koji su bili aktivno uključeni u testnu fazu scenarija učenja o preduzetništvu u okviru projekta. Testna faza se odvijala u 20 škola u Bosni i Hercegovini</p> <p>Izgraditi kapacitet Ključnog tima koji će uspostaviti saradnju sa Agencijom za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje sa ciljem daljeg razvijanja učenja o preduzetništvu i primjenjivanja dobrih metoda koje su razvijene u okviru testne faze u pilot školama</p> <p>Razviti kvalifikacijski okvir u Bosni i Hercegovini na nivou osnovnih i srednjih škola (sastaviti specifične smjernice koje definišu znanja i vještine) i povezati učenje o preduzetništvu sa ovim sadržajima</p> <p>Izvršiti reviziju sistema ocjenjivanja i ispitivanja kako bi se uvela znanja,</p>

		vještine i stavovi koji se odnose na ključnu kompetenciju 7. „smisao za inicijativu i preduzetništvo“. Definisati očekivane rezultate učenja u skladu sa najnovijim trendovima u regionu u okviru aktivnosti SEECCEL-a
		Maksimalno iskoristiti „Priručnik za predavače i škole“ i razviti nastavne metode putem kojih će se učenje o preduzetništvu uvesti u nastavne planove i programe
Ciljna grupa	4	Učenici, predavači, direktori škola, roditelji
Nosilac aktivnosti	5	Predstavnici obrazovanja na svim nivoima, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, pedagoški zavodi, članovi Ključnog tima, „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“
Partneri	6	Donatorski projekti, pedagoški fakulteti
Očekivani rezultati	7	Puna podrška relevantnih obrazovnih vlasti u stvaranju uslova za fleksibilno podučavanje i učenje koje će voditi promociji ‘smisla za inicijativu i preduzetništvo’ kao ključnu kompetenciju u osnovnom i srednjem obrazovanju. Učenje o preduzetništvu sadržava elemente ključne kompetencije koje predstavljaju sastavni dio nastavnih programa osnovnog i srednjeg obrazovanja.
Period implementacije	8	2012 – 2015.
Finansiranje	9	Budžeti institucija koje implementiraju, fondovi Evropske unije i ostali donatori
Monitoring	10	U skladu sa SBA Indikatorima - Princip I Viši razredi osnovne škole (ISCED 2): Organizacija - nivo 4; Ključna preduzetnička kompetencija - nivo 3 Srednje obrazovanje (ISCED 3): Organizacija – nivo 2/3; učenje o preduzetništvu – nivo 3 Uslovi učenja – nivo 2

Aktivnost # 7	1	5.3.2.
		Izgradnja kapaciteta za predavače i direktore škola
Ciljevi	2	<ul style="list-style-type: none"> - Podstaci usvajanje preduzetničkih vještina u okviru obrazovnog sistema; - Odati priznanje predavačima i njihovoj ulozi u promociji učenja o preduzetništvu u njegovom postepenom uvođenju u obuke aktuelnih i budućih prosvjetnih radnika

Opis	3	Provesti sveobuhvatnu analizu potrebe obuka sa ciljem određivanja dodatnih vještina koje predavači i direktori trebaju da usvoje
		Dizajnirati modularne programe obuka za predavače i direktore škola sa ciljem promocije učenja o preduzetništvu u formalnom obrazovanju na osnovu „Priručnika za škole i predavače“
		Ojačati kapacitet novoosnovanih asocijacija direktora osnovnih i srednjih škola na državnom nivou kako bi njihovi članovi što više promovisali učenje o preduzetništvu u školama
		Podržati pedagoške zavode u osmišljavanju i provođenju obuka za prosvjetne radnike. Te obuke će im pomoći da savladaju moderne tehnike podučavanja iz oblasti učenja o preduzetništvu
		Uključiti predavače u definisanje rezultata učenja sa ciljem stvaranja boljeg sistema ocjenjivanja znanja i vještina koje se odnose na ključnu kompetenciju „smisao za inicijativu i preduzetništvo“
Ciljna grupa	4	Predavači, direktori škola i ostali sudionici koji su uključeni u preduzetništvo
Nosilac aktivnosti	5	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, pedagoški zavodi, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, Ključni tim za učenje o preduzetništvu
Partneri	6	Asocijacije direktora škola, visokoobrazovne institucije (pedagoški fakulteti), donatorski projekti
Očekivani rezultati	7	Nakon integrisanja ključne kompetencije učenja o preduzetništvu u NPP i u programe obuke predavača, školski menadžment svojim pristupom odozdo ka gore vodi ka implementaciji Strategije. Stalne obuke za predavače i školski menadžment provode pedagoške službe
Period implementacije	8	2012 – 2015.
Finansiranje	9	Budžeti institucija koje implementiraju, fondovi Evropske unije i ostali donatori
Monitoring	10	SBA Princip I Viši razredi osnovne škole (ISCED 2): Organizacija - nivo 3; Uslovi učenja - nivo 3 Srednje obrazovanje (ISCED 3): Organizacija – nivo 4; Uslovi učenja – nivo 3 Uslovi učenja – nivo 2

Aktivnost # 8	1	5.3.3.
----------------------	---	---------------

		Međusobna podrška
Ciljevi	2	Podsticati i usladiti aktivnosti međusobne podrške između obrazovnih institucija sa ciljem širenja dobrih praksi koje su nastale u okviru testne faze
Opis	3	Pod rukovodstvom Ključnog tima za učenje o preduzetništvu treba organizovati (najmanje) jedan događaj godišnje u okviru kojeg će se dobre prakse iz testne faze promovisati i širiti u školama
		Organizovati aktivnosti međusobne podrške na regionalnom nivou kojima će koordinirati SEECEL
Ciljna grupa	4	Obrazovne institucije i predavači koji žele da primjenjuju sadržaje učenja o preduzetništvu
Nosilac aktivnosti	5	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, pedagoški zavodi, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, Ključni tim za učenje o preduzetništvu
Partneri	6	Pilot škole, asocijacije direktora škola, mediji, asocijacije poslodavaca, lokalni preduzetnici
Očekivani rezultati	7	Najmanje jednom godišnje organizovanje događaja koji će promovisati dobre prakse
Period implementacije	8	2012 – 2015.
Finansiranje	9	Budžeti institucija koje implementiraju, fondovi Evropske unije i ostali donatori
Monitoring	10	SBA Princip I Indikator „Razmjena dobrih praksi“, nivo 4

Strateške aktivnosti vezane za prioritet 4:5.4. „Promocija učenja o preduzetništvu u visokom obrazovanju“

Aktivnost # 9	1	5.4.1.
		Promocija veza između obrazovanja i poslodavaca u visokom obrazovanju
Ciljevi	2	

		<ul style="list-style-type: none"> - Promicija efektivnih veza između institucija visokog obrazovanja i poslovne zajednice; - Integrisanje ključne kompetencije „smisao za inovativnost i preduzetništvo“ u nastavne programe visokoškolskih institucija - Integrisati ključnu kompetenciju „smisao za inovativnost i preduzetništvo“ u odgovarajuće discipline nastavnih planova visokoobrazovnih institucija - Povećati nivo uključenosti osoba sa završenim prvim ciklusoma visokog obrazovanja u biznis sektoru
Opis	3	Inicirati diskusiju u okviru „Foruma za razvoj i promociju preduzetništva“ i uključiti „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“ u promociju preduzetničkog učenja na univerzitetima kroz predstavljanje dobrih praksi iz zemalja članica EU/aktivnosti SEECEL-a
		Elaborirati prvi nacrt dokumenta koji sadržava politiku djelovanja
		Podržavati programe podrške preduzetnicima da prime studente na praksu u svoje kompanije
Ciljna grupa	4	Studenti univerziteta u Bosni i Hercegovini, šira akademska zajednica, preduzetnici
Nosilac aktivnosti	5	„Forum za razvoj i promociju preduzetništva“, „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu“, Rektorska konferencija, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Agencija za MSP Republike Srpske
Partneri	6	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, studenti, preduzeća, mediji, SEECEL
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Dokument koji sadržava aktivnu politiku promocije učenja o preduzetništvu na univerzitetima je završen; - Organizovan je događaj razmjene dobrih praksi; - Povećan je broj studenata koji odrađuju pripravnički staž u malim i srednjim preduzećima
Period implementacije	8	2012 –2015.
Finansiranje	9	Budžeti institucija koje implementiraju, fondovi Evropske unije i ostali donatori
Monitoring	10	SAB Princip I, visoko obrazovanje (ISCED 5 i 6) Politika visokog obrazovanja na polju učenja o preduzetništvu – nivo 2/3 Dobra praksa u učenju o preduzetništvu – nivo 3

Aktivnost # 10	1	5.4.2.
-----------------------	---	---------------

		Preporuke uvođenja učenja o preduzetništvu u nastavni plan i program na fakultetima, s posebnim fokusom na početne obuke predavača
Ciljevi	2	Podsticati usvajanje preduzetničkih vještina kroz obrazovni sistem. Odati priznanje predavačima i njihovoj ulozi u promociji učenja o preduzetništvu i njegovom postepenom uvođenju u obuke budućih i sadašnjih prosvjetnih radnika
Opis	3	Ključni tim za učenje o preduzetništvu će predstaviti dobre prakse iz pilot škola na pedagoškim fakultetima u okviru promotivnih događaja Predstaviti „Priručnik za predavače i škole“ na pedagoškim fakultetima
Ciljna grupa	4	Studenti univerziteta u Bosni i Hercegovini, šira akademska zajednica
Nosilac aktivnosti	5	Forum za razvoj i promociju preduzetništva, „Partnerstvo za učenje o preduzetništvu, Rektorska konferencija, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Agencija za MSP Republike Srpske
Partneri	6	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, studenti, preduzeća, mediji, SEECEL
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Dokument koji sadržava aktivnu politiku podizanja svijesti ključnih sudionika o prednostima učenja o preduzetništvu na univerzitetima; - Organizovan je događaj razmjene dobrih praksi; - Povećan je broj studenata koji odrađuju pripravnički staž u malim i srednjim preduzećima
Period implementacije	8	2012 – 2015.
Finansiranje	9	Budžeti institucija koje implementiraju, fondovi Evropske unije i ostali donatori
Monitoring	10	SBA Princip I, Visoko obrazovanje (ISCED 5 i 6) Politika visokog obrazovanja na polju učenja o preduzetništvu – nivo 2/3 Dobre prakse u učenju o preduzetništvu – nivo 3

Strateška aktivnost – Prioritet 5: 5.5. Promovisanje učenja o preduzetništvu u neformalnom obrazovanju (obrazovanje odraslih i obuke na radnom mjestu)

Aktivnost # 11	1	5.5.1.
		Definisati učenje o preduzetništvu kao prioritet u strategiji za obrazovanje odraslih koja će se razviti uz pomoć IPA 2009
Ciljevi	2	

		Podsticati uvođenje preduzetničkog duha i vještina u politike obrazovanja odraslih u Bosni i Hercegovini u formalnom i neformalnom obrazovanju u cilju smanjivanja broja nezaposlenih
Opis	3	Inicirati diskusiju u okviru „Foruma za razvoj i promociju preduzetništva“ i „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“ o važnosti učenja o preduzetništvu za sveukupnu politiku razvoja ljudskih resursa u Bosni i Hercegovini Kreirati i izdati zajedničku preporuku Strateškoj radnoj grupi formiranoj u okviru projekta IPA 2009 Pružiti pomoć i podršku SRG u definisanju strateških aktivnosti koje su vezane za utvrđene prioritete
Ciljna grupa	4	Populacija odraslih koji su uključeni u cjeloživotno učenje
Nosilac aktivnosti	5	„Forum za razvoj i promociju preduzetništva“ i podgrupa „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“
Partneri	6	Politički sudionici koji su uključeni u kreiranje i usvajanje strategije za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini
Očekivani rezultati	7	Učenje o preduzetništvu je prepoznato kao strateški prioritet u budućoj strategiji za obrazovanje odraslih u Bosni i Hercegovini i realne mjere uključene u Akcioni plan
Period implementacije	8	2012 –2015.
Finansiranje	9	Budžet koji je dodijeljen ‘Forumu za preduzetništvo’, IPA budžet
Monitoring	10	SBA indikatori Princip I, „Politički okvir za učenje o preduzetništvu”, Indikator „Partnerstva za provođenje politike”, nivo 5

Aktivnost # 12	1	5.5.2. Preduzetničko obrazovanje nezaposlenih osoba kao aktivna mjera zapošljavanja
Ciljevi	2	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj ljudskih kapaciteta iz oblasti preduzetništva; - Smanjiti nezaposlenost kroz promociju samozapošljavanja i business start učenja o preduzetništvu; - Promovisati mjerljivi rast broja i kvaliteta novoosnovanih malih i srednjih preduzeća kao i broj njihovih uposlenika
Opis	3	Zavodi za zapošljavanje na entitetskom nivou i kantonalne službe za zapošljavanje iniciraju implementaciju preduzetničkih obuka po modelu trenig trenera (TT) aktivnosti. Cilj je obučiti određeni broj profesionalnih trenera i savjetnika koji će raditi u programima preduzetničkog obrazovanja

		nezaposlenih osoba
		Po završetku obuka, savjetnici će ocijeniti izvodivost poslovnih planova i savjetovati polaznike o načinima dobijanja sredstava za započinjanje biznisa. Preduslov za sve koji apliciraju za dobijanje grantova će biti uspješno završavanje obuka
		Službe za zapošljavanje će organizovati redovne (mjesečne) seminare i radionice u zavisnosti od broja zainteresovanih za samozapošljavanje. Seminari će se održavati za 15 osoba, a savjetodavni rad je zasnovan na principu rada jedan na jedan. Očekuje se da će blizu 1400 nezaposlenih osoba imati koristi od obuke i savjetodavnih usluga godišnje
Ciljna grupa	4	Nezaposlena populacija u Bosni i Hercegovini
Nosilac aktivnosti	5	Zavodi za zapošljavanje na entitetskom nivou, kantonalne službe zapošljavanja, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, Agencija za MSP Republike Srpske, Zavod za obrazovanje odraslih Republike Srpske
Partneri	6	Poslodavci, općine, lokalne i kantonalne vlasti, razvojne agencije, NVO i privatne organizacije koje pružaju usluge obuka
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Nezaposlene osobe su profitirale od obuka i savjeta o formiranju preduzeća; - Nezaposlene osobe su postale konkurentnije na tržištu rada; - Polaznici obuka su u stanju da sami osnuju svoju kompaniju; - Povećan broj radnih mjesta kao rezultat uspješnih novih biznisa.
Period implementacije	8	Kontinuirana aktivnost kroz implementaciju Strategije
Finansiranje	9	Budžet službi za zapošljavanje
Monitoring	10	Izvještaji o seminarima, broju učesnika, posebnim ciljnim grupama, preduzećima koja su osnovana i opstala u prvoj godini, sredstva grantova i subvencija

Aktivnost # 13	1	5.5.3.
		Povezivanje modula „Osnove preduzetništva” u srednjem stručnom obrazovanju sa neformalnim obrazovanjem odraslih
Ciljevi	2	Promocija efikasnih veza između sektora obrazovanja i zajednice (lokalne vlasti, NVO, društveni partneri, preduzeća, službe zapošljavanja). Stvoriti čvrstu mrežu obuka iz preduzetništva koji je zasnovan na radu srednjih

		<p>stručnih škola i koja se podudara sa standardima kvaliteta formalnog obrazovnog sistema.</p> <p>Obučiti kvalitetne trenere iz preduzetništva koji će odgovarati svojim znanjem standardima kvaliteta u razvoju ljudskih resursa.</p>
Opis	3	<p>Modul „Osnove preduzetništva” je uveden u srednje stručno obrazovanje kao rezultat rada projekta Evropske unije. Prilagođavanjem i unapređivanjem ovog modula on postaje odgovarajući za primjenu u obukama za odrasle. Srednje stručne škole imaju kapacitet za obuke ciljanih grupa. Razvijaju se specijalne obuke za odrasle koje odgovaraju standardima kvaliteta formalnih obrazovnih sistema.</p> <p>Podaktivnosti uključuju:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus sastanke članova „Partnerstva za učenje o preduzetništvu“, Ključnog tima, potpisnika letka „Zajedničko zalaganje za učenje o preduzetništvu” i ostalih sudionika. Na sastancima će se definisati preduzetničke vještine koje trebaju usvojiti odrasli; - Izvršiti reviziju Osnova preduzetništva u skladu sa definisanim potrebama; - Odabrati grupu profesora u srednjim stručnim školama i obučiti ih za rad sa odraslima. Okupiti grupu trenera, uključujući i one iz nevladinog sektora i privatnih agencija koji već imaju iskustva; - Modularne pilot obuke za grupe odraslih polaznika u srednjim stručnim školama; - Inicirati potpisivanje Memoranduma o razumijevanju između srednjih stručnih škola (trenera) i odgovarajućih obrazovnih i ekonomskih vlasti. Osigurati priznavanje certifikata koji su traženi na tržištu rada; - Ocijeniti pilot rezultate i proširiti ih u ostalim srednjim stručnim školama.
Ciljna grupa	4	Treneri, nezaposleni, osobe koje prolaze kroz prekvalifikaciju, ruralna populacija, povratnici, nezaposlene osobe sa fakultetskom diplomom
Nosilac aktivnosti	5	Ministarstva obrazovanja na svim nivoima, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, Zavod za obrazovanje odraslih Republike Srpske, odabrane srednje stručne škole, Ključni tim za učenje o preduzetništvu, službe zapošljavanja, nevladine organizacije koje su specijalizovane za obrazovanje odraslih
Partneri	6	Poslodavci, općine, lokalne i kantonalne vlasti, razvojne agencije, NVO i privatne organizacije koje pružaju usluge obuka
Očekivani rezultati	7	<ul style="list-style-type: none"> - Određeni broj trenera čija znanja i stručnost priznaju relevantna obrazovna tijela; - Obuke za odrasle koje su bazirane na Osnovama preduzetništva iz

		<p>srednjih stručnih škola su pilotirane u odabranim školama;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memorandum o priznavanju certifikata na tržištu rada; - Srednje stručne škole osnovale „Centre za usvajanje vještina iz oblasti učenja o preduzetništvu“
Period implementacije	8	Pilot projekti počinju 2012; od 2013 konstantna mjera
Finansiranje	9	Budžet službi za zapošljavanje, doprinosi učesnika obuka, donatorski fondovi
Monitoring	10	SBA indikatori, Princip I, „Neformalno učenje“, nivo 3

Aneks 1

Probna lista indikatora za monitoring implementacije “Strategije učenja o preduzetništvu u Bosni i Hercegovini za period 2012-2015”,

prema Zakonu o malim preduzećima (Povelji o malim i srednjim preduzećima)

Indikatori za ljudski kapital u predpristupnom regionu 2011

Napomena: Prva kolona pokazuje očekivani nivo na početku intervencije; druga kolona pokazuje očekivani nivo nakon završene strateške intervencije (2015)

Nivoi se mogu mijenjati na osnovu redovne SBA-e procjene za Bosnu i Hercegovinu i benchmarkinga za ostale zemlje Zapadnog Balkana.

Princip 1 Stvaranje okruženja u kojem preduzetnici i porodična preduzeća mogu napredovati, a preduzetništvo se nagrađuje.				
Politički okviri učenja o preduzetništvu				
	Početni nivo strateške intervencije		Nivo koji bi trebao biti postignut nakon strateške intervencije	
Političko partnerstvo	Nivo 3	U procesu je ostvarivanje dijaloga na državnom nivou sa ciljem strukturalne saradnje između javnog, privatnog i nevladinog sektora.	Nivo 5	Partnerstvo učenja o preduzetništvu se oslanja na niz državnih strategija (obrazovanje, zapošljavanje, MSP, razvoj i istraživanje) i akcionih planova.
Proces stvaranja povoljnog organizacijskog okruženja	Nivo 2	Učenje o preduzetništvu se prepoznaje kao poticajni aspekt napretka u obrazovanju i obukama.	Nivo 3	Politički instrumenti koj su specifični za svaki nivo obrazovnog sektora i sektora obuka jasno prepoznaju učenje o preduzetništvu kao područje čiji razvoj je prioritetan sa posebnim osvrtom na nastavni plan i program, obuke i rukovodstvo škole.
Resursi politike provođenja	Nivo 2	Dostupni su fondovi za pilot projekte (javne i/ili privatne) učenja o preduzetništvu (obuke predavača, nastavni materijali).	Nivo 3	U toku su pregovori između državnih vlasti, privatnog sektora i civilnih društava o koordiniranoj finansijskoj podršci sistemskog cjeloživotnog učenja.
Monitoring i evaluacija	Nivo 2	Prikupljeni su podaci o projektima učenja o preduzetništvu i registrovani u državnoj bazi podataka.	Nivo 4	Objavljuje se godišnji izvještaj sa svim informacijama u učenju o preduzetništvu u državi uključujući i naučene stvari i identifikaciju dobrih praksi.
Razmjena dobrih praksi	Nivo 2	Članovi mreže državnih predavača/trenera se sastaju redovno i razmjenjuju dobre prakse.	Nivo 5	U okviru izvještajnog perioda najmanje jedna lokalna dobra praksa je prikazana u okviru obuka i obrazovnog ciklusa u susjednoj zemlji, Evropskoj

				uniji ili šire.
Neformalno učenje	Nivo 1	Primjeri aktivnosti promocije neformalnog učenja (podržanih javno ili privatno).	Nivo 3	Primjeri sporazuma uspostavljenih između državnih vlasti, preduzetništva, društvenih filantropskih organizacija sa ciljem razvijanja preduzetničkog duha i vještina u društvu sa posebnim osvrtom na djecu i omladinu.
Viši razredi osnovnog obrazovanje (ISCED 2*)				
Organizacija	Nivo 2	Postoje pokazatelji fleksibilnijeg učenja i podučavanja u cilju promocije preduzetništva kao ključne vještine (npr. prepoznavanje mogućnosti, inicijativa, kreativnost i preuzimanje rizika od strane učenika) i mnogo specifičnijih poslovnih vještina u višim razredima osnovne škole. Dokaz saradnje sa lokalnim zajednicama i preduzetnicima nekih škola prikazan u pregledu stanja (pod-indikator monitoringa i evaluacije).	Nivo 4	Regulatorni okvir koji omogućava primjenu fleksibilnijeg učenja i podučavanja u cilju promocije preduzetništva kao ključne vještine (npr. prepoznavanje mogućnosti, inicijativa, kreativnost i preuzimanje rizika od strane učenika) i mnogo specifičnijih poslovnih vještina u višim razredima osnovne škole. To uključuje direktnu saradnju između škola, lokalnih zajednica i preduzetnika.
Ključna vještina u preduzetništvu	Nivo 2	Učenje o preduzetništvu u višim razredima osnovnih škola (ključna kompetencija preduzetništva i preduzetničke vještine) se svodi na školske individualne inicijative sa kojima su upoznate obrazovne vlasti.	Nivo 3	Učenje o preduzetništvu u višim razredima osnovnih škola je integralni dio NPP-a kojim se definiše ključna preduzetnička kompetencija i izborni predmeti učenja o preduzetništvu.
Uslovi učenja	Nivo 2	Materijali za učenje o preduzetništvu i obuke osoblja su u razvoju u okviru strateških pilot programa koji uključuju strukturiranu saradnju između viših razreda osnovnih škola i kompanija.	Nivo 3	Najmanje 5% viših razreda osnovnih škola posjeduje nastavni materijal i obučeno osoblje iz oblasti ključne preduzetničke kompetencije i poslovnih vještina. Škole imaju strukturirana partnerstva sa kompanijama.
Srednje obrazovanje (ISCED 3*)				
Organizacija	Nivo 2	Postoje pokazatelji fleksibilnijeg učenja i	Nivo 4	Regulatorni okvir koji omogućava primjenu

		<p>podučavanja u cilju promocije preduzetništva kao ključne vještine (npr. prepoznavanje mogućnosti, inicijativa, kreativnost i preuzimanje rizika od strane učenika) i mnogo specifičnijih poslovnih vještina u srednjim školama.</p> <p>Dokaz saradnje sa lokalnim zajednicama i preduzetnicima nekih škola prikazan u pregledu stanja (pod-indikator monitoringa i evaluacije).</p>		<p>fleksibilnijeg učenja i podučavanja u cilju promocije preduzetništva kao ključne vještine (npr. prepoznavanje mogućnosti, inicijativa, kreativnost i preuzimanje rizika od strane učenika) i mnogo specifičnijih poslovnih vještina u srednjim školama.</p> <p>To uključuje direktnu saradnju između škola, lokalnih zajednica i preduzetnika.</p>
Učenje o preduzetništvu	Nivo 2	<p>Učenje o preduzetništvu u srednjim školama (ključna kompetencija preduzetništva i preduzetničke vještine) se svodi na školske individualne inicijative sa kojima su upoznate obrazovne vlasti.</p>	Nivo 3	<p>Učenje o preduzetništvu u srednjim školama (ključna kompetencija preduzetništva i preduzetničke vještine) je integralni dio državnog NPP-a kojim se definiše ključna preduzetnička kompetencija i izborni predmeti učenja o preduzetništvu.</p>
Uslovi učenja	Nivo 2	<p>Materijali za učenje o preduzetništvu i obuke osoblja su u razvoju u okviru strateških pilot programa koji uključuju strukturiranu saradnju između viših razreda srednjih škola i kompanija.</p>	Nivo 3	<p>Najmanje 25% srednjih škola posjeduje nastavni materijal i obučeno osoblje iz oblasti ključne preduzetničke kompetencije i poslovnih vještina. Škole imaju strukturirana partnerstva sa kompanijama.</p>

Princip 8 Promovisati poboljšavanje vještina i svih vidova inovacije				
Preduzetničke vještine				
	Početni nivo strateške intervencije		Nivo koji bi trebao biti postignut nakon strateške intervencije	
Analiza potrebe obuka (APO)	Nivo 2	Vlada i društveni partneri su u pregovorima sa ciljem uspostavljanja okvira sistematske analize obuka za mala preduzeća.	Nivo 3	<ul style="list-style-type: none"> - Državni okvir analize potreba za obukom-APO je dogovoren između vlade i državnih partnera i ekonomske zajednice sa posebnim osvrtom na poslovni sektor; - Okvir APO definiše a) nedostatak vještina među radnom snagom b) praznine u nekim vještinama i c) buduće potrebe na polju vještina; - Uspostavljeni standardni instrumenti prikupljanja podataka i sistem rukovođenja podacima.
Dostupnost obuke	Nivo 1	Ne postoji on-line registracija za organizacije koje pružaju obuke i za programe obuka.	Nivo 2	Registar organizacija koje pružaju obuku podijeljen na regione, dostupan na oficijelnoj web stranici.
Osiguranje kvaliteta	Nivo 1	Ne postoje državni okviri za osiguranje kvaliteta obuka koje se održavaju u okviru malih preduzeća. Postoje neki slučajevi akreditacije programa obuka i predavača od strane međunarodnih tijela.	Nivo 3	U toku su pregovori između predavača, poslodavaca i vlada o kvalitetu, standardima i ubrzanju procesa organizacije obuka za kompanije. Na ovaj način je uspostavljena veza sa Evropskim mrežama osiguranja kvaliteta.
Obuke koje obuhvataju osnivanje preduzeća*	Nivo 2	20% novoregistrovanih start-up preduzeća u zadnja 24 mjeseca koja su imala koristi od savjetodavnih usluga i obučavanja u izvještajnom period (uključujući i obuke on line podrške).	Nivo 3	40% novoregistrovanih start-up preduzeća u zadnja 24 mjeseca koja su imala koristi od savjetodavnih usluga i obučavanja u izvještajnom period (uključujući i obuke on line podrške).
Razvoj preduzeća	Nivo 1	Ne postoji sistematski pristup razvoju ljudskih resursa u okviru malih preduzeća (znanje i	Nivo 2	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj vještina i usvajanje znanja sa ciljem rasta preduzetništva se smatra prioritetom u

		vještine) za kompanije u razvoju.		<p>okviru dogovora između poslovne zajednice i vlade i ovaj prioritet je uvršten u državni ekonomski plan;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Odobrena su javna finansijska sredstva sa ciljem podrške obukama i savjetodavnim uslugama za preduzeća u usponu.
--	--	-----------------------------------	--	---

* Obuka za osnivanje preduzeća obuhvata menadžment, osnovne finansijske i osnovne marketing vještine koje će biti potpomognute javnim i/ili privatnim fondovima.

Aneks 2

Strateške preporuke za promociju „razvoja preduzetničkih vještina“ prema principu 8. Zakona o malim preduzećima u Evropi

Ovaj dokument je izrađen u okviru projekta "Učenje o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini" sa ciljem ispunjenja zahtjeva Rezultata 3. koji podrazumijevaju izradu niza preporuka i prijedloga o metodi i formi procjene potreba u području učenja o preduzetništvu, analizi potreba obuka, dostupnosti obuka, podršci novoosnovanim preduzećima i osiguranju kvaliteta u procesu razvijanja preduzetničkih vještina u obrazovanju odraslih u Bosni i Hercegovini.

U vremenu tranzicije društvenih odnosa dešava se da je broj onih koji inventivno razmišljaju i koji imaju preduzetnički „mind-set“ za stvaranje novih vrijednosti, egzistencijalno ugrožen. Društvo se hitno mora restruktuisati i naći načina da se prepoznaju i pomognu oni koji u sebi nose taj iskonski preduzetnički potencijal, odnosno sposobnost i sklonost za preuzimanje inicijativa, preduzimanje koraka ka novim metodama i tehnikama stvaranja novih i dodanih vrijednosti u već postojećim društvenim i ekonomskim odnosima.

Bosna i Hercegovina (i cijela bivša SFRJ) je neposredno prije rata bila u fazi kada je njena politička i administrativna elita tek shvatila da hitno mora uvesti promjene i podržavati privatnu inicijativu, prvenstveno u svrhu prepoznavanja inventivnog dijela populacije, a sve u funkciji rješavanja uveliko prisutne društvene i ekonomske krize.

U tom svjetlu, ako posmatramo osnovne karakteristike „preduzetnika“ i činjenicu da svaki narod ima ograničen broj takvih ljudi (prema nekim istraživanjima maksimalno 5%) možemo zaključiti da su preduzetnici osobe koje su sposobne da prepoznaju priliku, nađu rješenje i preduzmu korake.

Mukotrpan posao institucionalne izgradnje kapaciteta države Bosne i Hercegovine, na stalno insistiranje međunarodne zajednice, natjerao je institucije da u velikom broju angažuju preostalo obrazovano stanovništvo⁷ u funkciju uspostavljanja administracije i institucija države. Nudeći im relativnu sigurnost i stabilnu egzistenciju država, entiteti i kantoni su na taj način, svjesno ili ne, povukli i ono malo preostalog „inventivnog“ procenta radno sposobne populacije, te na taj način još više ugrozili vlastiti potencijal za razvoj.

Istovremeno situaciju nije pratio i razvoj obrazovnih institucija, odnosno reforma obrazovanja, koja je umjesto „reformе nastavnog procesa“ trebalo da reformiše pristup učenju i da uvede atmosferu prepoznavanja „preduzetnika“ i na taj način uveća vrijednosti svog ljudskog kapitala.

Evropska unija prepoznavajući značaj preduzetničkog „mind-set“-a uveliko je kreirala takvo okruženje i svojim strateškim dokumentima pozicionirala „preduzetničko učenje“ kao nešto što je elementarni preduslov za tranziciju i izlazak iz krize post-industrijskog društva i deindustrijalizacije, kao posljedice tehnološke revolucije u zadnjih 20-tak godina prošlog vijeka pa do danas.

⁷ Mnoge od institucija u Bosni i Hercegovini su uspostavljane uz izdašnu finansijsku pomoć za operativno funkcionisanje, plate i troškove, ne rijetko i putem kredita koji će nakon isteka grejs perioda dodatno opteretiti ionako nerazvijenu BH ekonomiju.

U posljednje vrijeme i u Bosni i Hercegovini je prisutna primjetna promjena u razmišljanju lokalnih „stakeholdera“ ka stavu da je organizovanje aktivnosti na pružanju elementarnih obuka za sticanje znanja i vještina u pogledu otpočinjanja preduzetničkih poduhvata, važna i neophodna tema, ali su aktivnosti još uvijek nekoordinirane i sporadične, odnosno nisu sistemski uspostavljene.

Učenje o preduzetništvu i preporuke za uspostavljanje trajnog sistema podrške razvoju preduzetničke inicijative

Ovdje govorimo o onom dijelu preduzetničkog učenja koje se odnosi isključivo na sticanje znanja i vještina za pokretanje, uspostavljanje i vođenje preduzetničkih subjekata (radnji ili preduzeća). Ove aktivnosti se dijele na dvije različite grupe aktivnosti, odnosno na aktivnosti podrške „Start-up“-ima, tj. početnim poslovnim poduhvatima, i aktivnosti podrške postojećim preduzećima radi smanjenja rizika od propadanja. Svaka lokalna zajednica, te institucije kantona i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine i na kraju entitetske vlade i zajednički organi, trebali bi paralelnim aktivnostima uz maksimalnu medijsku i sve druge oblike kampanja promovirati aktivnosti i inicijative koje potencijalnim preduzetnicima ulijevaju osjećaj da „ima ko da im pomogne i da neće ostati usamljeni u rizičnom poduhvatu u koji se upuštaju“. U tom kontekstu, prijedlozi su da se obavezno pokrenu permanentni (a ne „ad-hoc“ aktivnosti) programi i mehanizmi pružanja podrške i to:

1. Procjena potreba za obukama i treninzima za zaposlene u MSP, kao i konstantan monitoring i analiza stanja u ovom sektoru, odnosno analiza rada MSP na godišnjem nivou, planiranje i kreiranje podsticajnih mjera

Nulta aktivnost, odnosno „*uslov bez kojeg se ne može*“ je uveden sistem i mehanizam kontinuirane komunikacije, praćenja i analiziranja stanja u MSP na određenom području, kao polazišta za kreiranje politika podsticaja i podrške stalnom rastu i zapošljavanju. Ova aktivnost, ali i periodični izvještaji koji su njen proizvod, su uslov svih uslova i glavna alatka lokalnoj administraciji i višim nivoima vlasti, koji im omogućavaju dizajniranje mjera podsticaja.

Nužan je konstantan monitoring aktivnosti u preduzećima, kako u pogledu obima i kvaliteta poslovanja tako i broja zaposlenih, te relevantnih statističkih podataka neophodnih za planiranje. Jako je važno definisati pitanja u tom monitoringu, koja će dati precizan odgovor i procjene preduzeća o potrebnim novim radnicima, pravcima razvoja i kao obavezno-procjenama potrebnih treninga, obuka i školovanja zaposlenih.

Takozvana TNA (Training Need Analysis) je aktivnost koja ne definiše samo potrebe preduzeća, već i obavezu i planove lokalne zajednice da obezbijedi ovakve treninge i obuke, odnosno da ih učini dostupnim svim preduzećima i njihovim zaposlenim. SBA (Small Business Act) odnosno „Akt o malom biznisu“ koji je dokument „nasljednik“ EU SME Charter-a, odnosno Povelje o malim i srednjim preduzećima, jasno je definisao da je obaveza svake zajednice da permanentno prati položaj MSP-a i da svojim politikama omogući olakšan pristup obukama i treninzima, odnosno osmisli i uvede odgovarajuće podsticajne mjere i mjere sufinansiranja obuka za preduzeća koja nemaju

dovoljno resursa da priušte ovakvu investiciju, a sve radi olakšanja pristupa svima pod istim uslovima.

2. Podrška „Start-up“-ima, odnosno početnim poslovnim poduhvatima

Izuzetno je važno da svaka lokalna zajednica stvori preduslove da njeni građani, bez obzira na starosnu dob, nivo i vrstu obrazovanja, etničko ili rodno određenje, na zahtjev, dobiju šansu da prođu obuku za sticanje osnovnih znanja i vještina koje im mogu dati odgovore na pitanje „Kako započeti vlastiti biznis?“. Ovo je potrebno raditi prema prilagođenoj metodologiji, koja je ista za sve, *odnosno primjenjiva na sve starosne i obrazovne grupe* i koja kao preduslov zahtijeva samo i isključivo elementarnu pismenost.⁸

One manje lokalne zajednice⁹ koje nemaju uslova i vlastitih resursa za ove aktivnosti, moraju uspostaviti komunikaciju sa susjednim, većim općinama i obezbijediti svojim građanima pristup obukama u tim susjednim općinama. Obuke moraju dati elementarna saznanja o tome:

- Kako artikulirati poslovnu ideju;
- Kako ideju pretvoriti u poslovni plan;
- Kako ispitati tržišni potencijal poslovne ideje;
- Kako definisati ciljnu grupu kupaca za proizvod/uslugu;
- Kako definisati troškove i cijenu proizvoda/usluge;
- Kako promovirati-prodati i naplatiti proizvod/uslugu;
- Kako doći do osnovnog kapitala za pokretanje biznisa.

Ovi moduli, naravno mogu varirati u smislu trajanja i metoda prenosa znanja i vještina, ali je bitno definisanje osnovnih pojmova i alata koji se koriste radi postizanja rezultata, istih za sve učesnike, a posebno radi toga da se u istoj grupi polaznika mogu obučavati i različite starosne ili obrazovne kategorije polaznika.

2.1. Podrška započinjanju poslovnog poduhvata

Poslije provedenih obuka, onim polaznicima čije poslovne ideje prema procjeni stručnih službi¹⁰ imaju potencijal za dalje razvijanje, lokalne zajednice moraju obezbijediti sredstva za finansiranje ili sufinansiranje stručne pomoći za realizaciju poslovnog plana. Ova podrška mora biti tako definisana da je dostupna svima pod jednakim uslovima i kriterijima, odnosno mora biti dostupna u pravom smislu riječi na zahtjev preduzetnika. Najtransparentiji način je uspostavljanje takozvane „vaucher“ šeme za finansiranje stručne pomoći. Tako se obezbjeđuje sistemski model finansiranja gdje je pružaoč pomoći uslovljen rezultatom pružene pomoći, odnosno potvrdom klijenta o ispunjenom

⁸ Velike se debate vode oko toga šta danas predstavlja elementarnu pismenost.

⁹ U Bosni i Hercegovini imamo i lokalne zajednice, općine koje imaju jako mali broj stanovnika, odnosno nemaju uslova za organizovanje obuka jer im je ukupan potencijal stanovništva toliko mali da imaju tek ponekog pojedinca godišnje, koji bi mogao započeti posao. Postoje čak općine sa manje od 1000 stanovnika.

¹⁰ Uglavnom agencije za razvoj, treneri ili konsultanti koji su provodili obuke na kraju obuke podnose izvještaj organizatoru o tome kako je prošla obuka, kakvi su poslovni planovi razvijeni i koji imaju potencijal za pokretanje.

zadatku. Ujedno se kriterijima za korištenje „vauchera“ definišu uslovi finansiranja/sufinansiranja ali i mehanizam kontrole utroška.

Ovaj mehanizam, ako se pravilno postavi, ujedno stvara kritičnu masu povjerenja između preduzetnika početnika i konsultanta savjetnika, te otvara mogućnost dugoročnije saradnje među njima. Disciplinuje pružaoce usluga (konsultante) te gradi razvojni potencijal lokalne zajednice za buduće projekte.

Ova podrška podrazumijeva:

- Pomoć u pretvaranju poslovnog plana u investicioni plan ili kreditnu aplikaciju;
- Pomoć u identifikovanju izvora finansiranja;
- Pomoć u postupku registracije;
- Pomoć u uspostavljanju početnih aktivnosti.

Ovdje je jako važno definisati šta ova vrsta pomoći NE PODRAZUMIJEVA. Najčešće greške koje se dešavaju na relaciji savjetnik-klijent su prije svega u tome da klijent (preduzetnik) oslanjajući se na znanje i iskustvo konsultanta, traži uslugu koja jednostavno ne smije biti predmet aktivnosti konsultanta. Prvenstveno konsultant ne smije:

- Pregovarati sa bankom ili drugim investitorom u ime i za račun preduzetnika;
- Donositi bilo kakve odluke umjesto preduzetnika;
- Pregovarati s kupcima ili dobavljačima u ime i za račun preduzetnika;
- Pregovarati, lobirati i zagovarati interese preduzetnika pred lokalnom administracijom ili drugim nivoima vlasti.

3. Podrška postojećim preduzećima radi smanjenja rizika od propadanja

Obaveza zajednice, (lokalne, kantonalne ili entitetske) je da omogući različite modele podrške postojećim preduzećima, u interesu obezbjeđenja stalnog rasta i zapošljavanja, odnosno sprečavanja rizika od propadanja (bankrota). Uska grla, odnosno kritični faktori uspjeha su nedostaci specifičnih znanja i vještina preduzetnika, koji nema vremena ili spremnosti da uči ili nije svjestan svojih slabosti.

Najveći rizik od propadanja preduzeća u Bosni i Hercegovini je u **nedostatku takozvanog „poslovnog načina razmišljanja“** u smislu kako to posao u realnom poslovnom/tržišnom okruženju zahtjeva. Naime činjenica je da u surovom tržišnom nadmetanju ne postoji horizontalna „bilansna linija“, odnosno ne postoji ni jedan način da preduzeće koje je dostiglo jedan obim poslovanja i zadovoljilo vlasnikove ambicije, nastavi sa istim obimom da posluje godinama. Ukoliko vlasnik nije u stanju da to prepozna, firma, odnosno njeno poslovanje vrlo brzo preraste kapacitete vlasnika i neminovno počinje da propada, odnosno pojavljuje se konkurencija koja nadoknađuje izostanak njegovog rasta.

Sljedeći u nizu rizika je **nedostatak ulaganja u razvoj novih proizvoda i usluga**, gdje vlasnik ili uprava firme nema spoznaju o vijeku trajanja njegovog proizvoda ili usluge i ne ulaže u razvoj novih proizvoda ili usluga. Ovo proizilazi iz nepoznavanja elementarnih tržišnih zakonitosti, koje imaju

svoja pravila i koja insistiraju od svakog preduzetnika da konstantno stiže nove znanja i informacije iz oblasti u kojoj posluje, jer samo tako može imati spoznaju o trendovima i eventualnoj sudbini njegovog biznisa u bliskoj ili daljoj budućnosti.

Ključni rizici koji utiču na razvoj i povećavaju šanse za propadanje preduzeća a samim tim i gubitak radnih mjesta:

- Neuključenost porodice u planiranje i upravljanje, odnosno nedostatak definisanog preuzimanja i nastavka vođenja nakon što osnivač i vlasnik ne bude sposoban voditi firmu;
- Nizak nivo znanja o korporativnom upravljanju;
- Nedovoljno znanja i neadekvatna zastupljenost marketinga u kompanijama, u punom smislu te riječi;
- Nepoznavanje stranih jezika i kompjuterska nepismenost;
- Izostanak strateškog planiranja razvoja;
- Nespremnost i strahovi od udruživanja, mješovitog vlasništva i dioničarstva/akcionarstva;
- Potpuno nepoznavanje tržišta kapitala i hartija od vrijednosti.

Svi ovi nedostaci, uz mnoge druge nepomenute, značajno smanjuju mogućnost preduća za rast i razvoj, odnosno povećavaju rizik neuspjeha. Država i lokalna zajednica moraju obezbijediti način da oni preduzetnici koji uvide svoje slabosti, mogu dobiti adekvatnu savjetodavnu pomoć i značajno uticati na smanjenje ovih rizika.

Prema tome, administracija mora uvesti permanentne i lako dostupne servise preduzetnicima koji trebaju pomoć, a istovremeno se pobrinuti da preduzetnici pri tome dobiju adekvatna znanja i vještine, a ne prividnu pomoć u vidu teoretskih lekcija, koje na kraju nisu primjenjive. Zadatak države je da uspostavljanjem institucija i mehanizama cjeloživotnog učenja i učenja odraslih, te certificiranja i licenciranja osoba i institucija (javnih ili privatnih) pružaoca ovih usluga, obezbijedi kvalitetne procese u ovoj oblasti.

Ozbiljan pristup ovom problemu podrazumijeva i finansijsku podršku preduzećima, odnosno korisnicima ovih usluga i obuka, jer to u konačnom rezultatu uvijek vodi povećanju punjenja budžeta i ne smatra se troškom već ulaganjem u ljudski kapital društva.

Neophodno je i uspostavljanje i verifikovanje zvaničnih pravila i procedura za korištenje podsticajnih sredstava, te kriterija teritorijalne i sektorske politike stimulisanja razvoja, odnosno determinisanja prioriteta u smislu jače ili slabije podsticajne politike u svrhu ujednačenog socioekonomskog razvoja cijele teritorije, radi izbjegavanja neželjenih migracija radno sposobnog stanovništva.

Nakon definisanih mehanizama podrške, pravila i procedura za korištenje ove vrste obuka i pomoći, neophodno je definisati odgovarajuće module obuka i za njih propisati obavezni minimum znanja i informacija koje preduzetnik mora da dobije, a provajder obezbijedi. Moduli moraju da prate trendove i nova znanja i tehnike u svijetu, da bi omogućili preduzetniku da prati trendove i promjene u uslovima otvorene tržišne utakmice, te se time i uslovljavaju provajderi za stalni „rad na sebi“ u svrhu ažurnosti servisa.

Generalno se ove obuke mogu svrstati u 4 glavne oblasti ekspertize koju sistem mora pružiti preduzetniku i to: Upravljanje i strateško planiranje razvoja; Tehnologija i razvoj proizvoda; Upravljanje finansijama; Marketing i prodaja.

4. Stalna kampanja i promocija slučajeva dobre prakse, nagrađivanje najboljih pojedinaca i preduzeća

Simultano u toku uspostavljanja sistema permanentne podrške početnim poslovnim aktivnostima, obukama, te podrške rastu i zapošljavanju, lokalna zajednica, kantoni i entiteti moraju provoditi kampanju informisanja javnosti o dostupnim mehanizmima podrške, o opredjeljenosti društva i administracije da je preduzetništvo poželjan oblik rješavanja pitanja samozapošljavanja i kreiranja novih radnih mjesta, odnosno da je uspješan pojedinac dobrodošao i poštovan nosioc lokalnog razvoja, bez obzira na veličinu i obim njegovog posla.

Jako je važno u kampanji uticaja na svijest građana afirmirati stav da je preduzetnik nosilac razvoja, da je on kao poreski obveznik i poslodavac u stvari stub na kojem društvo počiva.

Pored toga je važno provoditi i kampanju potrebe za cjeloživotnim učenjem svih članova društva, kako zaposlenih tako i poslodavaca, jer tehnološke promjene i brzina kojom se one dešavaju stavljaju pred svakog pojedinca obavezu praćenja trendova i učenja radi prilagođavanja i otklanjanja rizika zapadanja u recesiju i gubitak radnih mjesta.