

**PERCEPCIJE I  
ISKUSTVA RODITELJA  
I ZAPOSLENIH O  
KORUPCIJI U  
OBRAZOVANJU U  
CRNOJ GORI**

CEGAS



SISTEM ĆUTANJA KAO  
RACIONALNA  
STRATEGIJA U BORBI  
PROTIV KORUPCIJE U  
OBRAZOVANJU

AUTOR: ANA NENEZIĆ  
UREDNIK: BORIS MARIĆ  
IZDAVAČ: CEGAS

CEGAS



## UVOD

Obrazovni sistem predstavlja jedan od ključnih stubova društvenog razvoja, društvene kohezije i dugoročne stabilnosti svake države. U kontekstu Crne Gore, obrazovanje ima dodatnu stratešku težinu jer se nalazi na presjeku nekoliko istovremenih procesa: reformi u okviru evropskih integracija, borbe protiv sistemske korupcije, demografskih izazova, te rastućih očekivanja građana u pogledu pravičnosti i jednakih šansi. Uprkos deklarativnoj posvećenosti reformama i usklađivanju sa evropskim standardima, percepcija i iskustva građana ukazuju na to da obrazovni sistem i dalje ostaje ranjiv na različite oblike koruptivnih i neetičkih praksi.

Korupcija u obrazovanju ima posebno destruktivan efekat jer ne narušava samo povjerenje u institucije, već direktno utiče na djecu i mlade, oblikujući njihove vrijednosti, očekivanja i razumijevanje društvene pravde. Kada roditelji vjeruju da uspjeh njihovog djeteta zavisi od veza, poklona ili neformalnih usluga, a ne od znanja i rada, obrazovni sistem prestaje da bude mehanizam socijalne mobilnosti i postaje instrument nejednakosti. Istovremeno, kada zaposleni u obrazovanju svjedoče netransparentnim zapošljavanjima ili pritiscima, a nemaju povjerenje u mehanizme zaštite, profesionalni integritet sistema biva ozbiljno ugrožen.

U Crnoj Gori, pitanje korupcije u obrazovanju najčešće se javlja u javnom diskursu kroz sporadične medijske afere, pojedinačne prijave ili političke izjave, dok sistematski uvid u percepcije, iskustva i prepreke sa kojima se suočavaju roditelji i zaposleni ostaje ograničen. Upravo zbog toga, ovo istraživanje ima za cilj da doprinese boljem razumijevanju stvarnog funkcionisanja obrazovnog sistema „na terenu“, kroz glas onih koji su sa njim u svakodnevnom kontaktu, odnosno kroz osvrt roditelja/staratelja i zaposlenih u obrazovnim ustanovama.

Nalazi predstavljeni u ovom policy papiru zasnovani su na anketnom istraživanju sprovedenom krajem 2025. godine, koje je obuhvatilo ukupno 69 ispitanika, od čega 53 roditelja/staratelja i 16 zaposlenih u obrazovanju. Iako uzorak nije reprezentativan na nacionalnom nivou, njegovi rezultati pružaju važne indikativne uvide u obrasce percepcije, iskustva i stavove o korupciji u obrazovanju, posebno kada je riječ o spremnosti na prijavljivanje i povjerenju u institucije.

Jedan od ključnih nalaza istraživanja jeste široko rasprostranjena percepcija da je korupcija u obrazovanju prisutna. Više od 90% roditelja smatra da je korupcija prisutna makar povremeno, dok je više od polovine doživljava kao čestu ili veoma čestu pojavu. Ovakav nalaz ukazuje na duboko ukorijenjeno nepovjerenje u pravičnost obrazovnog sistema i

sugeriše da korupcija, bilo realna ili percipirana, predstavlja sastavni dio načina na koji građani interpretiraju obrazovne ishode.

Posebno zabrinjava podatak da značajan broj roditelja vjeruje ili sumnja da uspjeh njihovog djeteta zavisi od neformalnih faktora, poput veza ili poklona. To ima snažan efekat jer čak i kada roditelji nemaju direktno iskustvo sa traženjem mita, sama percepcija da je to dio sistema može ih podstaći na prilagođavanje ponašanja, čime se dodatno jača kultura tolerancije prema korupciji.

Istraživanje takođe ukazuje na ozbiljne slabosti u sistemu prijavljivanja korupcije.

Većina ispitanika ne zna jasno kome se može obratiti u slučaju sumnje na koruptivne radnje, dok je povjerenje u institucionalnu zaštitu izuzetno nisko. Roditelji, ali i zaposleni u obrazovanju, izražavaju snažan strah od negativnih posljedica prijavljivanja, bilo da je riječ o mogućoj odmazdi prema djetetu, profesionalnim sankcijama ili društvenoj stigmatizaciji. Kao posljedica toga, čak i kada postoji direktno iskustvo sa korupcijom, stopa prijavljivanja ostaje minimalna.

Zanimljivo je da se mediji percipiraju kao pouzdaniji kanal za prijavu korupcije nego formalne institucije sistema, uključujući nadležna ministarstva, policiju ili upravljačke strukture u obrazovanju. Ovaj nalaz ukazuje na duboku krizu povjerenja u institucionalne mehanizme odgovornosti i sugeriše da građani vjeruju više u pritisak javnosti nego u redovne procedure.

S druge strane, istraživanje otkriva i važan prostor za reformske intervencije. Velika većina ispitanika navodi da bi bila spremna da prijavi korupciju ukoliko bi postojale jasne informacije o procedurama i ukoliko bi zaštita prijavitelaca bila stvarna i vjerodostojna. Ovaj podatak jasno pokazuje da problem nije u nedostatku integriteta ili građanske odgovornosti, već u **nefunkcionalnosti postojećeg sistema**.

U tom smislu, ovaj policy paper polazi od pretpostavke da borba protiv korupcije u obrazovanju u Crnoj Gori ne može biti uspješna bez paralelnog djelovanja na tri nivoa: informisanju i edukaciji građana, jačanju institucionalnih mehanizama zaštite i nadzora, te povećanju transparentnosti u ključnim tačkama sistema, posebno u zapošljavanju i napredovanju kadra.

Nalazi istraživanja predstavljaju osnovu za formulisanje preporuka koje su zasnovane na realnim iskustvima i potrebama aktera u obrazovnom sistemu, a ne samo na normativnim rješenjima.

U nastavku dokumenta detaljno se analiziraju rezultati istraživanja, prvo kroz perspektivu roditelja/staratelja, zatim zaposlenih u obrazovanju, uz poseban fokus na prepreke

prijavlivanju korupcije i percepciju institucionalne zaštite. Završni dio policy papera nudi set konkretnih, dokazima potkrijepljenih preporuka namijenjenih donosiocima odluka i međunarodnim partnerima koji podržavaju reforme u oblasti obrazovanja i vladavine prava u Crnoj Gori.

## 1. METODOLOGIJA I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

### 1.1. Cilj i istraživački okvir

Cilj ovog istraživanja bio je da se identifikuju i analiziraju percepcije, iskustva i stavovi ključnih aktera u obrazovnom sistemu u Crnoj Gori u vezi sa prisustvom korupcije, načinima njenog ispoljavanja, kao i barijerama za prijavljivanje sumnji na koruptivne prakse. Poseban fokus stavljen je na procjenu nivoa povjerenja u postojeće institucionalne mehanizme i na spremnost građana da prijave korupciju u uslovima adekvatne informisanosti i zaštite.

Istraživanje je koncipirano kao *deskriptivna studija*, sa ciljem da pruži indikativne nalaze o obrascima ponašanja i stavovima ispitanika, a ne da ponudi statistički reprezentativne procjene na nacionalnom nivou. Ovakav pristup je naročito opravdan u kontekstu osjetljivih tema poput korupcije, gdje kvalitativni uvidi i obrasci često imaju veću analitičku vrijednost od stroge kvantitativne generalizacije.

### 1.2. Dizajn istraživanja i metod prikupljanja podataka

Istraživanje je sprovedeno putem **strukturisanog anketnog upitnika**, distribuiranog online tokom oktobra 2025. godine. Online metoda prikupljanja podataka odabrana je iz praktičnih i etičkih razloga, uključujući:

- mogućnost obezbjeđivanja anonimnosti ispitanika,
- smanjenje društveno poželjnog odgovaranja,
- lakši pristup ispitanicima iz različitih djelova zemlje,
- efikasnu obradu i analizu podataka.

Upitnik je bio anonimn i dobrovoljan, bez prikupljanja ličnih identifikacionih podataka, čime je dodatno smanjen rizik od autocenzure i straha od potencijalnih posljedica iskrenog odgovaranja. Ispitanici su prije popunjavanja informisani o svrsi istraživanja i načinu korišćenja podataka.

### 1.3. Uzorak i struktura ispitanika

Ukupan broj ispitanika uključenih u istraživanje iznosio je **69**. Uzorak je bio **prigodan (non-probability, convenience sample)**, formiran kroz mreže organizatora istraživanja i dostupne kontakte, što je uobičajena praksa kod istraživanja osjetljivih društvenih tema u uslovima ograničenih resursa.

Struktura uzorka obuhvata dvije ključne ciljne grupe:

- **Roditelji/staratelji djece uključene u obrazovni sistem** – 53 ispitanika (76,8%)
- **Zaposleni u obrazovanju** – 16 ispitanika (23,2%)

Ovakva struktura omogućila je uporednu analizu stavova „korisnika“ obrazovnog sistema i onih koji u njemu profesionalno djeluju, što predstavlja jednu od glavnih analitičkih vrijednosti istraživanja. U pogledu polne strukture, u uzorku je bilo:

- **55,1% žena**
- **44,9% muškaraca**

Starosna struktura ispitanika pokazuje dominaciju srednje starosne dobi:

- 41–50 godina: 44,9%
- 31–40 godina: 24,6%
- 50+ godina: 23,2%
- do 30 godina: 7,2%

Ovakva starosna distribucija posebno je relevantna jer obuhvata ispitanike koji imaju dugotrajnije iskustvo sa obrazovnim sistemom, bilo kroz roditeljsku ulogu, bilo kroz profesionalni angažman.

Upitnik je bio podijeljen u tematske cjeline:

1. Osnovne sociodemografske karakteristike ispitanika
2. Percepcija prisutnosti korupcije u obrazovanju
3. Lična iskustva sa koruptivnim praksama
4. Informisanost o mehanizmima prijavljivanja
5. Povjerenje u institucionalnu zaštitu prijavitelaca
6. Spremnost na prijavljivanje i preporuke za unapređenje sistema

## 1.4. Ograničenja istraživanja

Iako istraživanje pruža vrijedne uvide, neophodno je istaći nekoliko ključnih ograničenja:

**Prvo**, uzorak nije reprezentativan na nacionalnom nivou, te se nalazi ne mogu direktno generalizovati na cjelokupnu populaciju u Crnoj Gori. Rezultate treba tumačiti kao indikativne i eksplorativne.

**Drugo**, prisutan je potencijal *selektivnog odgovaranja*, jer su u istraživanju vjerovatno učestvovali ispitanici sa već formiranim stavovima o korupciji, što može uticati na jačinu izraženih percepcija.

**Treće**, tema korupcije nosi visok rizik od *socijalno poželjnog odgovaranja* i straha, što se reflektuje u određenom broju izbjegnutih ili neodređenih odgovora, naročito kod pitanja o ličnom iskustvu i prijavljivanju.

Uprkos navedenim ograničenjima, dosljednost obrazaca u odgovorima roditelja i zaposlenih, kao i visoka unutrašnja koherentnost nalaza, ukazuju na to da rezultati predstavljaju relevantan osnov za dalje analize i za formulisanje preporuka javnih politika.

## 2. NALAZI ISTRAŽIVANJA

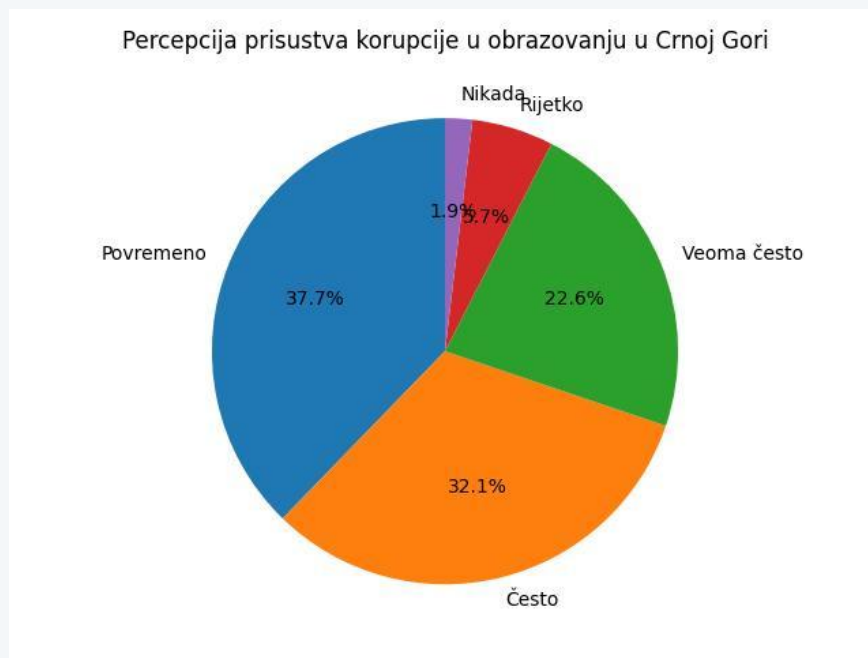
### 2.1 PERSPEKTIVA RODITELJA I STARATELJA

#### 2.1.1. Percepcija prisutnosti korupcije u obrazovanju

Nalazi istraživanja ukazuju na snažno ukorijenjenu percepciju da je korupcija prisutna u obrazovnom sistemu u Crnoj Gor. Gotovo svi roditelji i staratelji uključeni u istraživanje smatraju da se koruptivne prakse u obrazovanju javljaju makar povremeno, dok više od polovine njih procjenjuje da su one česte ili veoma česte.

Ovakav obrazac percepcije ima višestruke implikacije. Prije svega, on ukazuje da korupcija u obrazovanju nije doživljena kao izolovani incident ili izuzetak, već kao sistemski rizik. Čak i u situacijama kada roditelji nemaju lično iskustvo sa koruptivnim ponašanjem, sama percepcija njegove rasprostranjenosti utiče na nivo povjerenja u obrazovne institucije i pravičnost procesa ocjenjivanja, napredovanja i tretmana djece.

Važno je istaći da se percepcija korupcije u ovom kontekstu ne odnosi isključivo na nezakonite radnje u užem smislu, već i na širi spektar neformalnih i neetičkih praksi, poput, favorizovanja pojedinih djaka, selektivnu primjenu pravila, očekivanja „usluga“ i tolerisanje nejednakog tretmana. Ovakvo razumijevanje dodatno proširuje obim problema i otežava njegovo adresiranje kroz postojeće institucionalne mehanizme.



### 2.1.2. Obrazovni nivo djece i tačke percepcije rizika

Struktura odgovora pokazuje da se najveći broj roditelja u uzorku odnosi na djecu koja pohađaju osnovnu i srednju školu, dok je manji dio ispitanika roditelj studenata. Ovo je značajno jer su upravo niži nivoi obrazovanja oni u kojima je roditeljski kontakt sa sistemom najintenzivniji i gdje se očekivanja u pogledu pravičnosti posebno snažno reflektuju.

Percepcija korupcije u ovom kontekstu često se vezuje za svakodnevne situacije, odnosno na način na koji se djeca vrednuju, odnos nastavnika prema učenicima, dostupnost dodatne pažnje ili podrške, kao i neformalni signali koji roditeljima sugerišu da uspjeh nije u potpunosti zasnovan na znanju i trudu. Ovakvi obrasci percepcije naročito su osjetljivi jer se formiraju u ranom obrazovnom uzrastu i imaju dugoročan efekat na povjerenje u institucije.

Jedan od ključnih nalaza istraživanja odnosi se na uvjerenje roditelja da uspjeh njihove djece u obrazovnom sistemu zavisi od faktora koji nisu isključivo vezani za znanje i zalaganje. Više od trećine roditelja izričito navodi da smatra da uspjeh djeteta zavisi od poklona, usluga ili veza, dok gotovo isto toliko ispitanika izražava nesigurnost po ovom pitanju.

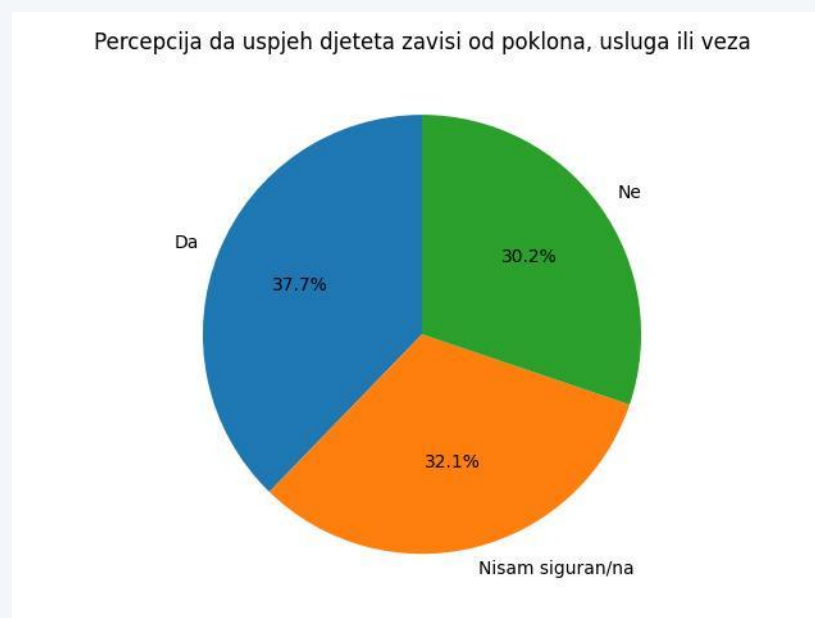
Ova zona nesigurnosti posebno je analitički značajna. Roditelji koji nijesu sigurni da li uspjeh zavisi od neformalnih aranžmana često nemaju direktne dokaze, ali raspolažu iskustvima ili opažanjima koja proizvode sumnju neujednačen tretman učenika, netransparentne odluke ili osjećaj da se pravila ne primjenjuju jednako na sve. Takva sumnja, iako ne mora biti zasnovana na ličnom iskustvu mita ili korupcije, ima snažan normativni efekat: ona normalizuje ideju da je sistem „takav“ i da se roditelji moraju prilagođavati kako bi zaštitili interese svoje djece.

### 2.1.3. Direktna iskustva sa traženjem poklona ili novca

Istraživanje pokazuje da dio roditelja ima i direktna iskustva sa situacijama u kojima su od njih traženi pokloni ili novac u kontekstu obrazovanja njihove djece. Svaki peti roditelj navodi ovakvo iskustvo, dok značajan procenat ispitanika odbija da odgovori na ovo pitanje.

Odbijanje odgovora u ovakvim istraživanjima često se tumači kao indikator osjetljivosti teme i potencijalnog straha od posljedica, čak i u uslovima anonimnosti. U tom smislu, kombinacija eksplicitnih afirmativnih odgovora i izbjegavanja odgovora ukazuje da je realni obim ovog fenomena vjerovatno veći nego što to pokazuju isključivo pozitivni odgovori.

Važno je naglasiti da traženje poklona ili novca ne mora uvijek imati oblik otvorenog zahtjeva. U mnogim slučajevima riječ je o implicitnim očekivanjima ili društveno prihvaćenim praksama koje roditelji doživljavaju kao pritisak, čak i kada formalni zahtjev ne postoji.



#### 2.1.4. Prijavljivanje korupcije: znanje, strah i nevidljivost sistema

Uprkos postojanju direktnih iskustava sa koruptivnim praksama, stopa prijavljivanja među roditeljima je izuzetno niska. Većina roditelja koji su se našli u situaciji da im je tražen poklon ili novac nije prijavila ovaj slučaj nadležnim institucijama.

Razlozi za neprijavljivanje jasno ukazuju na dvije ključne barijere: *neznanje* o tome kome se obratiti i strah od negativnih posljedica. Roditelji često nisu sigurni koje institucije su nadležne, kakva je procedura prijavljivanja i šta se dešava nakon podnošenja prijave. Ovakva neizvjesnost dodatno pojačava strah da bi prijava mogla imati kontraefekat, naročito po dijete koje ostaje u istom obrazovnom okruženju.

Strah od odmazde, bilo formalne ili neformalne, predstavlja centralni element roditeljskih odluka. Čak i kada postoji snažan osjećaj nepravde, roditelji su skloni da procijene da je potencijalni rizik za dijete veći od koristi prijavljivanja, što rezultira prećutkivanjem i reprodukcijom problema.

#### 2.1.5. Povjerenje u institucionalnu zaštitu djece i prijavitelaca

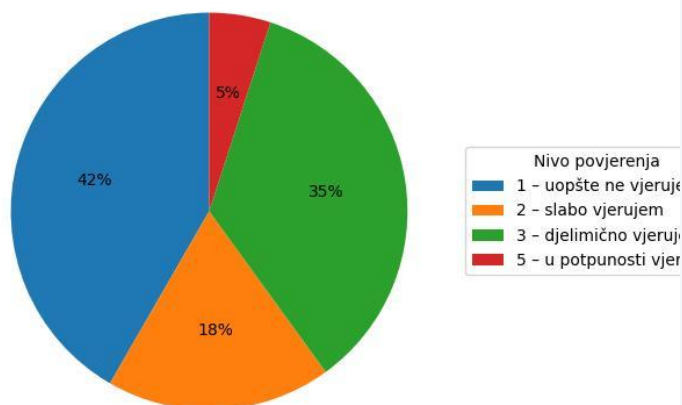
Nalazi jasno ukazuju na nizak nivo povjerenja roditelja u institucionalnu zaštitu djece u slučaju prijavljivanja korupcije. Prosječne ocjene zaštite su niske, a dominantan dio roditelja izražava uvjerenje da dijete ne bi bilo adekvatno zaštićeno ukoliko bi roditelj odlučio da prijavi sumnju na korupciju.

Ovakva percepcija ima ozbiljne sistemske posljedice. Kada roditelji ne vjeruju da sistem može zaštititi njihovu djecu, oni prestaju da ga doživljavaju kao saveznički mehanizam i počinju da se oslanjaju na neformalne strategije zaštite. Time se dodatno slabi institucionalni odgovor na korupciju i jača kultura ćutanja.

Značajan nalaz istraživanja odnosi se i na percepciju pouzdanosti institucija za prijavu korupcije. Roditelji u najvećem broju slučajeva navode **medije** kao najpouzdaniji kanal, ispred tužilaštva, antikorupcijskih tijela i nadležnih obrazovnih institucija.

Ovaj nalaz ukazuje na to da roditelji vjeruju više u moć javnosti i medijskog pritiska nego u redovne institucionalne procedure. Takvo povjerenje u vaninstitucionalne mehanizme odgovornosti jasno signalizira deficit institucionalne legitimnosti i efikasnosti u očima građana.

Povjerenje u zaštitu djeteta u slučaju prijave korupcije



### 2.1.6. Percepcija rješenja: šta roditelji vide kao prioritet

Kada je riječ o mjerama koje bi mogle doprinijeti smanjenju korupcije u obrazovanju, roditelji ističu potrebu za edukacijom, jačanjem zaštite onih koji prijavljuju i strožim sankcionisanjem odgovornih. Ovi prioriteti ukazuju da roditelji problem ne vide isključivo kao individualni moralni deficit, već kao sistemski izazov koji zahtijeva jasna pravila, vidljivu odgovornost i sigurnost za one koji odluču da postupaju u skladu sa zakonom.

## 2.2 PERSPEKTIVA ZAPOSLENIH U OBRAZOVANJU

### 2.2.1. Pozicija zaposlenih kao unutrašnjih aktera sistema

Za razliku od roditelja, koji obrazovni sistem posmatraju prvenstveno iz perspektive korisnika, zaposleni u obrazovanju imaju ulogu unutrašnjih aktera koji neposredno učestvuju u njegovom funkcionisanju. Njihovi stavovi i iskustva posebno su značajni jer pružaju uvid u institucionalne procese, odnose moći i neformalne prakse koje nijesu uvijek vidljive spolja.

Uzorak zaposlenih u ovom istraživanju obuhvata nastavnike i profesore, članove uprave i stručne saradnike, dominantno zaposlene u visokoškolskim ustanovama, ali i u osnovnim i srednjim školama. Iako brojčano manji u odnosu na roditelje, nalazi koji se odnose na ovu grupu imaju visok analitički značaj, jer ukazuju na sistemske slabosti iznutra. Četvrtina zaposlenih u obrazovanju navodi da je lično svjedočila koruptivnim ili neetičkim praksama u svom radnom okruženju. Dodatno, manji broj ispitanika odbija da se izjasni o ovom pitanju,

što ukazuje na osjetljivost teme i potencijalni strah, čak i u anonimnom istraživačkom kontekstu.

Važno je naglasiti da se „svjedočenje“ u ovom slučaju ne odnosi isključivo na direktno učešće ili formalno dokazive slučajeve korupcije, već i na opažanja obrazaca ponašanja koji odstupaju od principa transparentnosti, jednakosti i profesionalnog integriteta. Ovakvi nalazi potvrđuju da korupcija u obrazovanju nije samo percepcija spoljašnjih aktera, već i realnost koju dio zaposlenih prepoznaje iz neposrednog iskustva.

### **2.2.2 Dominantni oblici korupcije: fokus na zapošljavanje i konkurse**

Za razliku od roditelja, koji korupciju najčešće povezuju sa tretmanom djece i ocjenjivanjem, zaposleni u obrazovanju kao dominantni oblik koruptivne prakse prepoznaju **netransparentne i namještene konkurse za zapošljavanje i napredovanje**.

Ovaj nalaz ima posebnu težinu jer ukazuje na strukturne slabosti u upravljanju ljudskim resursima u obrazovanju. Netransparentni konkursi ne proizvode samo pojedinačne nepravde, već imaju dugoročne sistemske posljedice jer utiču na kvalitet nastavnog kadra, demotiviraju profesionalce koji se oslanjaju na znanje i rezultate, i jačaju klijentelističke i političke obrasce zapošljavanja.

Pored konkursa, zaposleni navode i druge oblike neetičkih praksi, uključujući favorizovanje pojedinih učenika ili studenata, kao i pritiske koji se ne manifestuju uvijek kroz materijalnu korist, već kroz očekivanja lojalnosti ili poslušnosti.

Uprkos tome što dio zaposlenih svjedoči koruptivnim praksama, gotovo nijedan od tih slučajeva nije formalno prijavljen. Razlozi za neprijavlivanje su u velikoj mjeri podudarni sa razlozima koje navode roditelji, ali uz dodatne specifične rizike vezane za profesionalni položaj.

#### Zaposleni navode:

- nejasnoće u vezi sa nadležnim institucijama i procedurama,
- strah od profesionalnih posljedica, uključujući degradaciju, gubitak posla ili neformalnu marginalizaciju,
- uvjerenje da prijavljivanje ne bi imalo efekta ili da bi slučaj bio zataškan.

Ovakvi nalazi ukazuju na to da interni mehanizmi prijavljivanja u obrazovnim ustanovama nijesu percipirani kao bezbjedni ni efikasni. Umjesto da funkcionišu kao instrument

institucionalnog integriteta, oni se doživljavaju kao potencijalni izvor dodatnog rizika za prijaviocce.

### **2.2.3 Povjerenje u zaštitu prijavitelaca među zaposlenima**

Procjene zaposlenih u obrazovanju o nivou zaštite u slučaju prijavljivanja korupcije su niske do umjerene. Iako su ove procjene blago optimističnije u odnosu na stavove roditelja, dominantan osjećaj ostaje da sistem ne pruža pouzdanu zaštitu onima koji odluče da ukažu na nepravilnosti.

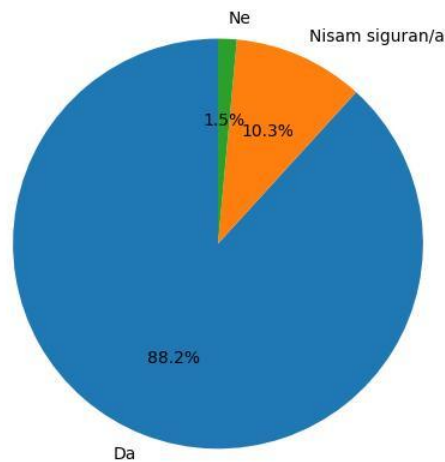
Posebno je izražen strah od suptilnih oblika odmazde, koji se teško dokazuju, ali imaju dugoročan efekat na profesionalni život, isključenje iz procesa odlučivanja, uskraćivanje prilika za napredovanje, narušavanje profesionalnog ugleda. Ovakvi oblici meke represije dodatno obeshrabruju zaposlene da koriste formalne kanale prijavljivanja.

Zaposleni u obrazovanju pokazuju ograničeno povjerenje u kapacitete institucija da se sistemski nose sa korupcijom unutar sektora. Iako prepoznaju formalno postojanje nadzornih i kontrolnih mehanizama, oni ih često doživljavaju kao nedovoljno nezavisne, selektivno primjenjivane ili podložne spoljnim uticajima. Ovakva percepcija naročito je izražena u kontekstu zapošljavanja i upravljanja ustanovama, gdje zaposleni smatraju da formalna pravila često ustupaju mjesto neformalnim dogovorima i političkom uticaju. Kao rezultat, povjerenje u unutrašnju kontrolu slabi, a spremnost da se nepravilnosti prijave dodatno opada.

Kada je riječ o rješenjima, zaposleni u obrazovanju jasno identifikuju nekoliko ključnih prioriteta. Najčešće isticane mjere uključuju jačanje nadzora nad radom ustanova i donošenjem odluka, kao i stvarnu i vidljivu zaštitu onih koji prijavljuju korupciju.

Za razliku od roditelja, zaposleni snažnije naglašavaju potrebu za reformom konkursnih procedura i većom transparentnošću u zapošljavanju i napredovanju. Ovo ukazuje na visok stepen svijesti o tome da se integritet obrazovnog sistema gradi prvenstveno kroz kadrovsku politiku i profesionalne standarde.

Spremnost na prijavljivanje korupcije uz jasne informacije i zaštitu



#### 2.2.4. Sistem ćutanja kao racionalna strategija

Nalazi iz perspektive zaposlenih ukazuju na postojanje onoga što se može opisati kao *racionalni sistem ćutanja*. U okruženju u kojem su rizici prijavljivanja visoki, a koristi neizvjesne, zaposleni donose odluku da ne reaguju, čak i kada prepoznaju nepravilnosti. Ovakvo ponašanje ne proizlazi nužno iz nedostatka profesionalne etike, već iz procjene ličnog i profesionalnog rizika.

U tom smislu, problem korupcije u obrazovanju u Crnoj Gori ne može se posmatrati isključivo kao pitanje individualne odgovornosti, već kao rezultat institucionalnog okruženja koje ne pruža dovoljno podsticaja i zaštite za etičko postupanje.

### 3. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

#### 3.1. Ključni zaključci istraživanja

Nalazi ovog istraživanja jasno ukazuju da se korupcija u obrazovnom sistemu u **Crna Gora** ne doživljava kao izolovan ili sporadičan problem, već kao strukturni rizik koji značajno utiče na povjerenje građana u pravičnost i funkcionalnost institucija. Percepcije i iskustva roditelja i zaposlenih u obrazovanju, iako dolaze iz različitih pozicija unutar sistema, u velikoj mjeri se preklapaju u identifikovanju ključnih slabosti.

Prvi ključni zaključak odnosi se na široko rasprostranjenu percepciju prisutnosti korupcije. Gotovo svi roditelji uključeni u istraživanje smatraju da je korupcija u obrazovanju prisutna makar povremeno, dok značajan dio zaposlenih navodi da je lično svjedočio koruptivnim ili neetičkim praksama. Ovakav stepen percepcije i iskustva ima realne posljedice po ponašanje aktera u sistemu, bez obzira na to da li se svaki pojedinačni slučaj može formalno dokazati.

Drugi zaključak odnosi se na normalizaciju sumnje i nepovjerenja. Veliki broj roditelja vjeruje ili sumnja da uspjeh njihove djece zavisi od neformalnih faktora poput veza, poklona ili usluga. Ovakva sumnja proizvodi adaptivna ponašanja koja dugoročno podrivaju integritet sistema i jačaju toleranciju prema korupciji, čak i među onima koji se lično protive takvim praksama.

Treći zaključak odnosi se na izuzetno nisku stopu prijavljivanja korupcije. I roditelji i zaposleni u obrazovanju rijetko prijavljuju sumnje ili iskustva korupcije, čak i kada su ona direktna. Glavne barijere su neznanje o procedurama, strah od odmazde i duboko ukorijenjeno uvjerenje da prijava neće dovesti do konkretnih rezultata. Posebno zabrinjava činjenica da se strah odnosi ne samo na formalne sankcije, već i na suptilne, neformalne oblike pritiska i odmazde.

Četvrti zaključak odnosi se na deficit povjerenja u institucionalnu zaštitu. Ispitanici u velikoj mjeri ne vjeruju da bi oni ili njihova djeca bili adekvatno zaštićeni u slučaju prijavljivanja korupcije. Ovo nepovjerenje predstavlja centralni sistemski problem, jer direktno obesmišljava postojeće antikorupcijske mehanizme i podstiče kulturu ćutanja.

Peti zaključak odnosi se na paradoksalnu, ali izuzetno važnu činjenicu da većina ispitanika izražava spremnost da prijavi korupciju ukoliko bi postojali jasni kanali i vjerodostojna zaštita. Ovaj nalaz ukazuje da problem nije u nedostatku građanske svijesti ili integriteta, već u neadekvatnom institucionalnom okruženju koje ne podstiče etičko ponašanje.

## PREPORUKE

Na osnovu nalaza istraživanja, preporuke su formulisane tako da budu praktične, mjerljive i usmjerene ka rješavanju identifikovanih barijera.

### 1. Uspostavljanje jasnog i jedinstvenog sistema prijavljivanja

Neophodno je uspostaviti jednostavan, vidljiv i jedinstven sistem za prijavu korupcije u obrazovanju, koji bi bio lako dostupan roditeljima, učenicima, studentima i zaposlenima. Ovaj sistem treba da obuhvati:

- jedan centralizovani online portal,
- anonimne kanale (telefonska linija, digitalni formular),
- jasno objašnjene korake postupka nakon podnošenja prijave.

Ključni element ovakvog sistema mora biti povratna informacija prijaviocu, kako bi se izbjegao osjećaj da prijava nestaje u sistemu i ostaje bez odgovora.

### 2. Jačanje stvarne i percipirane zaštite prijavilaca i djece

Bez efikasne zaštite, nijedan sistem prijavljivanja neće biti funkcionalan. Neophodno je:

- unaprijediti mehanizme zaštite prijavilaca i jasno ih komunicirati javnosti,
- razviti posebne protokole zaštite djece u slučajevima prijavljivanja,
- obezbijediti nezavisno praćenje slučajeva u kojima postoji rizik od odmazde.

Ove mjere moraju biti ne samo normativno propisane, već i vidljivo primjenjivane, kako bi se izgradilo povjerenje u sistem.

### 3. Povećanje transparentnosti i integriteta u zapošljavanju

Nalazi zaposlenih u obrazovanju ukazuju da je zapošljavanje jedna od ključnih tačaka systemske ranjivosti. U tom cilju, potrebno je:

- uvođenje dodatnih mehanizama nadzora nad konkursima,
- javno objavljivanje kriterijuma i obrazloženja odluka,
- uključivanje eksternih posmatrača u konkursne procedure.

Ove mjere imaju potencijal da dugoročno unaprijede profesionalni integritet obrazovnog sistema.

#### **4. Kontinuirana edukacija i informisanje svih aktera**

Edukacija se mora posmatrati kao trajni proces, a ne jednokratna aktivnost. Poseban fokus treba staviti na:

- roditelje i učenike, kroz praktične informacije o pravima i procedurama,
- zaposlene u obrazovanju, kroz jačanje etičkih standarda i institucionalne podrške,
- rukovodioce ustanova, kao ključne nosioce promjena.

#### **5. Jačanje nadzora i institucionalne odgovornosti**

Povećanje nadzora nad radom obrazovnih ustanova mora biti praćeno jasnom odgovornošću. To podrazumijeva:

- redovne i ciljane kontrole,
- javno dostupne izvještaje o prijavama i ishodima,
- dosljedno sankcionisanje utvrđenih nepravilnosti.

