

**ЕВРОПСКА АСОЦИЈАЦИЈА НА УНИВЕРЗИТЕТИ (ЕУА)  
Програма за институционална евалуација**

**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје**

*Извештај за евалуација*

Експертски тим во состав:  
Ѓулсун Сагламер, претседател  
Ингегерд Палмер  
Иван Лебан  
Еразем Бохинц  
Рејмонд Смит, координатор на тимот

*Април 2015 година*

## Содржина

1. Вовед.....	3
2. Управување и институционално донесување одлуки.....	8
3. Настава и учење.....	13
4. Истражување.....	16
5. Релации со општеството.....	18
6. Култура на квалитет.....	21
7. Интернационализација.....	23
8. Заклучок.....	25

## 1. Вовед

Овој Извештај е резултат на евалуацијата на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, спроведена на крајот на месец октомври 2014 година и на почетокот на месец март 2015 година.

### 1.1. Програма за институционална евалуација

Програмата за институционална евалуација (ПИЕ) нуди независни услуги за членките на Европската асоцијација на универзитети (ЕУА), поточно спроведува евалуации со кои ги поддржува членките во нивната определба за развивање на стратешкиот менаџмент и подобрување на квалитетот во сите области на неговата дејност. ПИЕ е полноправна членка на Европската асоцијација за обезбедување квалитет во високото образование (ENQA) и е запишана во Европскиот регистар за обезбедување на квалитет во високото образование (EQAR). Главни карактеристики на Програмата за институционална евалуација се:

- силен акцент на фазата на самоевалуација;
- европска и меѓународна перспектива;
- рецензентски пристап;
- поддршка за подобрување.

Фокусот на ПИЕ е насочен кон институцијата како целина, а не кон индивидуалните студиски програми или единици. Таа се фокусира на:

- процесите на донесување одлуки и институционалните структури, како и ефективноста на стратешкото управување;
- релевантноста на внатрешните процеси за квалитет и степенот до кој нивните резултати се користат во процесот на донесување одлуки и стратешко управување, како и согледаните недостатоци на овие внатрешни механизми.

Евалуацијата се спроведува според четири клучни прашања, кои се базираат на пристапот „подготвеност за одредена цел и подготвеност како резултат на остварувањето на одредената цел“:

- Што се обидува да постигне институцијата?
- На каков начин институцијата се обидува да го направи тоа?
- На кој начин институцијата ќе спознае дека одредената промена функционира?
- Какви промени прави институцијата со цел за подобрување?

### 1.2. Профил на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

1.2.1. Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ (УКИМ) е основан 1949 година и е најстариот и најголемиот универзитет во Р. Македонија. Во Р. Македонија постојат 5 државни и 18 приватни акредитирани универзитети. Универзитетот е распореден на повеќе локации во главниот град, Скопје, и иако е присутно изразено чувство на корпоративен идентитет на институцијата, исто така, постои и долга традиција на зајакнување на факултетите во однос на преземените обврски и одговорности. За време на евалуацијата, Универзитетот го сочинуваа 23 факултети, 5 научни институти и 12 институции, познати како „придружни членки“. Факултетите се разликуваат според

својата големина, почнувајќи од Економскиот факултет, кој брои околу 4 800 студенти, до Шумарскиот факултет, со нешто помалку од 300 студенти. Универзитетот нуди широк спектар на предмети со факултети кои вклучуваат најразлични студиски програми во следниве области: природно-математички науки, техничко-технолошки, медицински науки и здравство, биотехнички науки, општествени и хуманистички науки и уметности. Научните институти опфаќаат области како што се: земјотресно инженерство и инженерска сеизмологија, социолошки и политичко-правни истражувања, економија, земјоделство и сточарство. Во придружните членки спаѓаат Институтот за македонски јазик „Крсте Мисирков“, Институтот за македонска литература, Институтот за национална историја, Институтот за фолклор „Марко Цепенков“ и Националната и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“.

1.2.2. Во Извештајот за самоевалуација (ИС) е наведено дека во академската 2012/2013 година, вкупниот број на активни студенти<sup>1</sup> изнесувал 32 372, од кои 29 444 биле запишани на прв циклус студии, 2 415 на втор циклус и 513 на трет циклус студии. Во истата година, академскиот наставен кадар на Универзитетот броел 1 859 лица како академски наставен кадар и придружен кадар, од кои 1 748 вработени на факултетите и 111 на петте научни институти кои се постојани членки на УКИМ.

1.2.3. Универзитетот најмногу го почувствува влијанието на владините законски измени во 2008 година, кога беше усвоен нов Закон за високото образование, согласно со кој беше потребно сите универзитети да спроведат организациска рамка опишана во Извештајот за самоевалуација како „интегриран автономен универзитет“. Во практика, ова значело дека Универзитетот станал „правно лице“ со факултети и други единици на Универзитетот кои се откажуваат од нивните посебни правни статуси. Сенатот станал клучно раководно тело на Универзитетот. Раководството на Универзитетот се изјасни дека ова е многу значајна промена по 65-годишното работење на еден поинаков начин, а тимот дошол до заклучок дека промените, главно, не носеле проблеми, туку имало само одредено ограничено спротивставување од страна на факултетите, што се користело за да се надополни автономијата во регионот во поглед на финансиските прашања.

1.2.4. Во рамките на сите циклуси на студии, во секоја академска година, на Универзитетот се запишуваат околу 10 000 нови студенти кои доаѓаат од сите делови на земјата. Има и мал број запишани студенти кои доаѓаат надвор од Р. Македонија, главно од Турција, Бугарија и Словенија. На прашењето зошто го избрале УКИМ, голем број од студентите одговорија дека почувствувале дека тоа е најдобрата и најпочитувана институција во Македонија. Раководството го информираше тимот дека постојат и голем број нови универзитети во земјата кои тврдат дека нудат квалитет. Сепак, според нив, вистинскиот мотив на новите универзитети бил профитот. Спротивно на тоа, на УКИМ беше наведено дека постои видливо чувство на општествена одговорност, со тоа што 90% од научната настава во Р. Македонија се одвива во рамките на УКИМ, а Универзитетот добил дури 70% од фондовите на ЕУ наменети за високото образование (ВО). Сите катедри на Универзитетот имаа силно изразен став дека репутацијата на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ е целосно изградена врз основа на квалитетот на образованието кое го нуди. Според тоа, немало потреба Универзитетот да ги намали своите критериуми за прием или да се вклучи во

---

<sup>1</sup>Како и другите универзитети во Р. Македонија, УКИМ, исто така, се однесува на вкупната студентска популација (околу 60 000), но ова ги вклучува „неактивните“ студенти кои своите студии ги започнале на Универзитетот, а потоа ги прекинале без нивно завршување. Повеќето од нив немаат намера да се вратат на студиите, но, во согласност со националното законодавство, тие мораат да се евидентираат.

скапи маркетиншки/рекламни кампањи со цел регрутирање студенти или воспоставување односи со надворешни чинители.

1.2.5. Накратко, јасно е дека постојат одредени сериозни предизвици и ограничувања во поглед на надворешната средина. Во предизвиците и ограничувањата можат да бидат наведени следниве: постојани промени во законите за високо образование со многу детални национални прописи и правна нестабилност; тешки финансиски ограничувања заедно со ограничена финансиска автономија и флексибилност; ограничена институционална автономија која влијае на управувањето и администрацијата и ограничувања во однос на регрутирањето и унапредувањето на кадарот. Тимот беше зачуден од нивото на загриженост, присутно на сите нивоа во рамките на Универзитетот, и степенот до кој оваа состојба се влошила меѓу двете посети за евалуација.

### **1.3. Процес на евалуација**

1.3.1. Процесот на самоевалуација беше спроведен од страна на Комисијата за самоевалуација на Универзитетот, формирана од страна на Универзитетскиот сенат, и Работната група, формирана од страна на ректорот, во согласност со подзаконските акти на Универзитетот.

#### **Комисија за самоевалуација**

- проф. д-р Соња Алабаковска, Медицински факултет;
- проф. д-р Димитар Ташковски, Факултет за електротехника и информациски технологии;
- проф. д-р Митко Младенов, Природно-математички факултет;
- проф. д-р Зехра Хајрулаи - Муслиу, Факултет за ветеринарна медицина;
- проф. д-р Ганка Цветанова, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања;
- проф. м-р Горан Трпчевски, Факултет за драмски уметности;
- Симона Димовска, студент, Правен факултет „Јустинијан Први“;
- Марија Василевска, студент, Правен факултет „Јустинијан Први“;
- Марија Рајчевска, студент, Економски факултет.

#### **Работна група**

- проф. д-р Велимир Стојковски, ректор;
- проф. д-р Влатко Стоилков, проректор за настава;
- членовите на Комисијата за самоевалуација.

#### **Административен кадар од Ректоратот:**

- Костадина Мокрова;
- м-р Марија Ценевска;
- м-р Катерина Петреска;
- м-р Маја Анастасова Христова;
- Зоран Кордоски.

Целокупниот процес на самоевалуација беше координиран од страна на

ректорот, проф. д-р Велимир Стојковски и проректорот за настава, проф. д-р Влатко Стоилков.

- 1.3.2. Извештајот за самоевалуација на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, заедно со прилозите, беше испратен до тимот за евалуација во септември 2014 година. Двете посети на тимот за евалуација на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ се одржаа во периодот од 28 до 31 октомври 2014 и од 1 до 4 март 2015 година, соодветно. Во периодот меѓу двете посети на тимот за евалуација му беше обезбедена дополнителна документација од страна на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“.
- 1.3.3. Сеопфатноста на документацијата, испратена до тимот на ПИЕ, беше детална и добро организирана. Таа ги вклучуваше квалитативните и квантитативните индикатори, и сите документи беа преведени на англиски јазик.
- 1.3.4. Тимот забележа дека ГС на Универзитетот била основана со двојна цел, имено (а) како дел од условите содржани во Законот за високото образование на Р. Македонија за спроведување на процес на самоевалуација и подготовка на извештај за периодот 2010-2011 и 2012-2013 година и (б) за да се задоволат барањата на ПИЕ при ЕУА. Членството во Групата за самоевалуација и нејзините задолженија биле одобрени од страна на Сенатот.
- 1.3.5. Во ИС стои дека целокупната универзитетска заедница – наставниот кадар, административниот кадар и студентите – биле информирани за процесот на ПИЕ. Известувањето било спроведено преку огласни табли, интернет-страниците на факултетите/институтите и интернет-страницата на УКИМ. ГС започнала со својата работа во јануари 2014 година, а членовите биле поделени во работни групи на кои им биле „доделени задачи во согласност со позицијата и надлежностите на секој член со цел за постигнување, во рамките на можностите, пообјективна анализа на податоци“. За време на средбата со ГС, тимот добил информации дека секој факултет има засебни комисии за самоевалуација и дека нивните резултати ѝ биле пренесени на универзитетската Работна група. SWOT-анализата, спроведена кон крајот на ИС, била извршена од страна на централната ГС, но се засновала на други SWOT-анализи спроведени од факултетите. Тимот заклучи дека постојат многу малку показатели за значителна вклученост на студентите во процесот на евалуација. Универзитетот потврди дека студентите имаат тенденција да се фокусираат на прашања поврзани со можностите за вработување иако, се разбира, постоеле можности за нивно вклучување преку Студентскиот парламент и претставниците на студентите во Сенатот.
- 1.3.6. Извештајот за самоевалуација е разгледан и усвоен од страна на ректорот, Ректорската управа и Сенатот на Универзитетот.
- 1.3.7. Одлуката на Универзитетот за прифаќање на програмата за институционална евалуација, тимот ја сфати како определба за евалуационен процес во пошироки рамки од официјалните национални законски барања за самоевалуација. Секако, постоеле и одредени синергии кои требало да се добијат од овој пристап. Сепак, тоа резултира ИС не секогаш да се осврнува на принципите на методологијата на ПИЕ, особено во однос на прашања за саморефлексија и „подготвеност за одредена цел“ (види став 1.1. погоре).
- 1.3.8. УКИМ е институција со искуство во однос на процесот на ПИЕ – ова беше четврта евалуација на институцијата. Раководството на Универзитетот целосно

ги поддржува надворешните евалуации и смета дека тие ја зацврстуваат амбицијата на Универзитетот за создавање „производ“ кој може да се натпреварува на високо конкурентниот европски пазар, кој повеќе не препознава образовни граници. Во овој контекст, таквата надворешна проверка овозможува да се посвети поголемо внимание на активностите на Универзитетот кои во спротивно би останале незабележани преку директното внатрешно следење. На крајот, Универзитетот сметаше дека стандардите за квалитет мора да бидат разгледани во рамките на поширокиот европски контекст, а тоа го олеснува и овозможува надворешното гледиште обезбедено од страна на ПИЕ.

- 1.3.9. Тимот беше импресиониран од вербата на Универзитетот во ПИЕ-процесот. Меѓутоа, тимот во целост не беше уверен дека евалуациониот процес е целосно разбран и дека во него е вклучена целокупната универзитетска заедница на начинот предложен во ИС. Исто така, разговорите со кадарот и студентите покажаа дека и покрај тоа што тие се запознаени со процесот, самата вклученост на кадарот и студентите не е застапена онолку колку што е потребно.

Тимот за евалуација (во натамошниот текст: тимот) го сочинуваа:

- проф. Ѓулсун Сагламер, поранешен ректор, Технички универзитет во Истанбул (ТУИ), Турција, претседател на тимот;
- проф. Ингегерд Палмер, поранешен ректор, Технички универзитет во Лулео и Универзитет во Малардален, Шведска;
- проф. Иван Лебан, поранешен проректор, Универзитет во Љубљана, Словенија;
- Еразем Бохинц, член на тимот за европски стандарди и упатства (ЕСУ) за обезбедување квалитет, студент на магистерски студии по право, Европски правен факултет, Словенија;
- д-р Рејмонд Смит, поранешен академски секретар, Универзитет „Метрополитен“ во Лондон, Обединето Кралство, координатор на тимот.

## **2. Управување и институционално донесување одлуки**

- 2.1. Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ е јавна високообразовна институција и е прв државен институт во државата.
- 2.2. Универзитетот е уреден со Статутот. Статутот треба да биде одобрен од страна на Собранието на Р. Македонија. Универзитетските единици (факултети, истражувачки институти итн.) имаат прописи со кои се утврдува внатрешното уредување и работење, и тие треба да бидат во согласност со Статутот на Универзитетот.
- 2.3. Во ИС, визијата на Универзитетот е опишана како „модерна, динамична, образовна и истражувачка институција која се заснова на... успешност, конкурентност и квалитет, институција кое е активна и интегрирана на локално, регионално и меѓународно ниво, како и во (...) единствениот европски простор за високо образование“.

Мисијата на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ е тој да биде:

- автономен, научен и високообразовен универзитет кој обезбедува наставна, научна и апликативна дејност во техничките, природно-математичките, биотехнолошките, медицинските и општествените науки и уметностите;
  - универзитет посветен на негувањето и на интернационалната афирмација на традиционалните обележја и вредности на македонскиот народ (македонскиот јазик, историја, литература и култура) и, истовремено, на негувањето на културните вредности на другите етнички заедници во РМ;
  - универзитет отворен за сите студенти врз основа на еднаквост и резултати, без разлика на нивното идеолошко, политичко, етничко, културно и социјално потекло;
  - универзитет кој ја усогласува својата академска понуда со потребите на своето општествено опкружување, и има постојан динамичен однос кон него;
  - универзитет кој создава стимулативна средина за своите вработени, обезбедувајќи им можност да ги развијат своите способности со цел постигнување на мисијата на Универзитетот;
  - универзитет кој развива долгорочно и континуирано образование;
  - универзитет насочен кон достигнување на европските норми и стандарди во сите сфери на своите активности.
- 2.4. Највисокиот орган на управување на УКИМ е Сенатот (со 68 членови), на чело со ректорот, по што следува Ректорската управа (со 34 членови) и раководното тело на Ректоратот. Процесот на донесување одлуки на Универзитетот, исто така, ги вклучува и проректорите, деканите/директорите на единиците, наставните и наставно-научните совети на единиците, комисиите и другите тела, утврдени во рамките на формалната структура на УКИМ.
  - 2.5. Студентите се вклучени во управувањето на Универзитетот преку студентските парламенти, на институционално и на факултетско ниво. Тие се застапени во Сенатот на Универзитетот (10% од вкупното членство) и Ректорската управа,

како и во управните одбори на факултетите/одборите на институтите и во наставните и истражувачките совети. Тие се вклучени во комисиите за самоевалуација и евалуација на единиците и Универзитетот. Тимот доби информација од членови на Студентскиот парламент дека студентското тело е активно и во национален контекст, преку средби со високи членови на Владата, со цел да осигури дека барањата на студентите од високото образование биле јасно пренесени како дел од тој дијалог.

- 2.6. Сепак, во ИС се потврдува дека до денес студентите, во голема мера, не успеале да ги остварат „своите права на вклученост во дискусиите и во процесот на донесување одлуки кога станува збор за клучни и стратегиски прашања на УКИМ“. Тимот го утврдил ова за време на некоја од дискусиите со студентите. Тимот, исто така, истакнува дека не постои формален процес за обука на студентите за нивните улоги во различните тела на Универзитетот. Се чинеше дека од студентите едноставно се очекува да поставуваат прашања, доколку не разбираат некој аспект од нивните улоги. Според тимот, *Универзитетот треба да ја поддржи формалната обука на претставниците на студентите за да се осигури дека тие имаат целосна и ефективна улога во рамките на телата кои ги донесуваат клучните одлуки на УКИМ.*
- 2.7. Универзитетот ја нагласува важноста на студентскиот правобранител како механизам за поддршка на интересите на студентите. Тој се избира од страна на студентите на Правниот факултет „Јустинијан Први“. Универзитетот смета дека на овој начин подобро се уредува оваа функција отколку тоа да биде независен кандидат, бидејќи поверојатно е актуелниот студент да биде запознаен со работата на институцијата и да внесе поголема доверба во поширокото студентско тело и во интегритетот на улогата. Ова гледиште беше одобрено од страна на членовите на Студентскиот парламент со кои тимот се сретна. Исто така, се чини дека постојат добри работни односи меѓу Универзитетот и студентскиот правобранител и ректорот/деканите. Бројот на случаи на централно универзитетско ниво се движи 6-8 во повеќето месеци, со максимум од околу 15 случаи во текот на испитните сесии. На средбите кои тимот ги одржа со поширокото студентско тело, нивото на свесност за оваа улога и степенот до кој студентскиот правобранител се смета за ефикасен механизам за поддршка на студенти се донекаде ограничени. Тимот заклучи дека Универзитетот направил огромни напори за унапредување на ваквиот начин на функционирање и избор на телото, но сепак присутно е чувството дека, со оглед на важноста, треба да се прават двојно повеќе напори. Затоа, се препорачува *раководството на Универзитетот да продолжи активно да работи со Студентскиот парламент, со цел обезбедување подобро унапредување на начинот на избор и функционирање на студентскиот правобранител меѓу студентите.*
- 2.8. Ректорот, кој е на функција од 2008 година, има уште две години пред истекот на неговиот втор (и последен) мандат. На ниво на Ректоратот – и впрочем пошироко во извршниот тим – финансирањето на Универзитетот се смета за најзначаен предизвик, а истовремено и предизвик кој врши најголем притисок врз раководството. Во голем дел, ова е проблем кој резултира од политичката нестабилност на државната власт; за време на периодот во кој ректорот бил на власт имало шест различни министри за образование и 15 измени на Законот за високото образование во период од шест години. Покрај тоа, измените во Законот (вклучувајќи ги и неодамна предложените измени) биле од суштинска важност која имала големи последици врз управата на универзитетите. Ставот

на еден висок претставник беше дека Владата треба да се воздржи од таквите интервенции преку Законот и да се држи до својата посветеност за формирање Совет за финансирање на секторот за високо образование преку кој би можело да се одвојат средства, по глава на жител/по студент, така што целокупното финансирање ќе се заснова на активност. Универзитетите силно го поддржуваат ова, но без успех. Како што моментално стојат работите, владините фондови не се доволни за универзитет со големината на УКИМ и, како последица на тоа, постојат голем број активности кои Универзитетот треба да ги финансира преку приходите кои сам ги остварува. На пример, трошоците за визитинг-професорите мора да бидат обезбедени во целост од страна на Универзитетот. На крајот, Универзитетот беше многу сигурен во неговата визија и мисија, но тие се сериозно разнишани и ставени на предизвик од реалноста на политичкото опкружување.

- 2.9. Пред тимот беше истакната важноста на солидарноста како карактеристика на еден интегриран универзитет. Всушност, тоа значеше степен на вкрстено субвенционирање, бидејќи поголемите и попросперитетни факултети помогнаа во поддршката на оние со помала способност да генерираат сопствени средства. 5 проценти од остварениот приход од факултетите се слеваат во централниот фонд за да се одржат сите области на универзитетите и постои, како што му беше кажано на тимот, апсолутна транспарентност во начинот на распределба на средствата. Во однос на очекувањата, раководството на Универзитетот беше релативно претпазливо во врска со можен значаен развој во поглед на интеграцијата. Акцент, исто така, беше ставен и врз улогата на финансиски одговорните и отчетни факултети, особено како начин за поттикнување на локалните претпријатија, како и потребата за компромис во односите меѓу „центарот“ и „факултетот/единиците“.
- 2.10. Во разговорите со деканите и продеканите постоеше високо ниво на поддршка за начинот на кој функционира „интегрираниот универзитет“. Тимот забележа дека интеграцијата на Универзитетот, во согласност со владините барања, била спроведена на дело, во форма на проектот „Темпус“, со поддршка од европските партнери од Белгија и од Австрија. Ова вклучување на надворешни европски партнери треба да биде поздравено и се чини дека помогнало да се добие поддршката на пошироката академска заедница. Од дискусиите со членовите на Сенатот, тимот забележа дека сенаторите заеднички го потврдија успехот на интеграцијата, со поткрепа на ставот дека, согласно со претходните уредувања, единиците биле „независни острови“. Меѓутоа, тимот, исто така, го слушна и ставот дека интеграцијата направила мала разлика во начинот на кој Универзитетот функционираше. Впрочем, постојат индикатори дека поголемите и помоќни факултети продолжиле да работат без прекумерни вмешувања од страна на извршната власт на Универзитетот. Во практична смисла, интеграција значела дека Сенатот го одобрува буџетот, односно средствата наменети за наука, инвестиции, издавачка дејност, за студентите со посебни потреби итн., со тоа што секој факултет ќе поднесе предлози за финансиски средства и ќе се бара да приложи како приходите биле потрошени. Исто така, во однос на понудите, поднесени до ЕУ и слични фондови, тие сега се сметаат за заеднички потфати каде што се бара одобрение на ректорот за да се избегне дуплирање на понудите од факултетите. Тимот бил информиран дека овој вид координација довел до значително зголемување на бројот на успешни проектни понуди (86). Во овој поглед, на интеграцијата може да се гледа како на исход со двојна добивка, со

зголемен позитивен профил за Универзитетот и подобра контрола врз буџетот.

- 2.11. Очигледно, Универзитетот потрошил многу време, енергија и ресурси во обединување на внатрешните процеси и постапки, воспоставување централни служби кои им служат на сите факултети, како што се: Школа за докторски студии, меѓународна канцеларија, студентски правобранител, информатички системи кои го опфаќаат целиот Универзитет итн. На ниво на универзитет, тимот смета дека процесите на донесување одлуки се добро интегрирани. Со други зборови, интеграцијата била успешна во рамките на остварување вертикална интеграција со поголемата моќ доверена во рацете на извршната власт. Интеграцијата, исто така, произвела поголема униформност во примената на прописите на Универзитетот и ставила крај на донесувањето различни одлуки во различни факултети. Сепак, тимот, исто така, забележал недоволна хоризонтална интеграција меѓу факултетите во однос на студиските програми и истражувачките проекти. *Тимот верува дека Универзитетот ќе има корист: доколку интеракцијата меѓу факултетите и единиците се подобри со зголемување на бројот на заемни истражувачки активности меѓу факултетите; доколку се направи ревидирање на наставните програми со цел вклучување заеднички предмети, како начин за подобрување на интеракцијата меѓу факултетите; зголемување на бројот на студиски програми преку кои се стекнуваат двојните дипломи и дипломите за потесни области на Универзитетот; споделување на добри практики.*
- 2.12. Универзитетот има стратегиски план за периодот 2012-2016 година. Клучните предизвици изложени во планот, како што е нагласено во ИС, се: универзитетска организација; недостаток на помлад академскиот кадар; осовременување на наставниот процес во согласност со болошкиот процес; подобрување на квалитетот на учење и настава и постигнувањата на студентите; подобрување на мобилноста на кадарот и студентите; подобрување во управувањето со квалитетот; повисоки нивоа на истражувачка дејност; флексибилност во спроведувањето на постдипломски и докторски студии; ИТ-инфраструктура; финансиска одржливост.
- 2.13. Тимот оцени дека Универзитетот поставил разумни стратегиски приоритети, но беше загрижен дека на акциониот план (Прилог 27) му недостасува прецизност и, како последица на тоа, тешко е да се сфати кој е одговорен за исполнувањето на целите и како достигнувањата за остварување на целите ќе се следат и измерат. Според тимот, постои реална потреба за акциски план со цел да се утврдат мерливите податоци во однос на временските рамки и мерењето на постигнувањата. Дополнително, тимот стекна чувство дека стратегискиот план на некој начин претставува само статичен документ. На пример, тимот процени дека нема видлива јасност за тоа како стратегискиот план бил потврден во однос на процесот на евалуација. *Имајќи ги предвид националните ограничувања и несигурности, тимот го советува Универзитетот да се фокусира само на највисоките приоритети, како дел од процесот на стратегиско планирање, истовремено задржувајќи доволна флексибилност за приспособување кон понатамошните промени во надворешната средина. Ова треба да вклучува планирање сценарио и планови за непредвидени ситуации.*
- 2.14 Исто така, беше многу очигледно дека, иако постои листа на приоритети наведени во стратегискиот план, дискусијата се однесуваше на финансиската одржливост и тешкотиите со кои се соочува Универзитетот како резултат на

владината политика во однос на финансирањето и промените во правната рамка за високо образование. Ова го истакна високото раководство на Универзитетот, а загриженоста премина во верувањето дека автономијата на Универзитетот е компромитирана од страна на актуелната методологија на финансирање. Општо гледано, финансискиот императив се смета за предмет на вистинска загриженост, како за кадарот, така и за студентите. За време на средбата со ГС, можеше да се заклучи дека спроведувањето на голем број од препораките/целите утврдени во ИЦ и стратегискиот план зависат од владата, и затоа е надвор од контролата на Универзитетот. Тимот се согласи дека ефективното стратегиско планирање во овие околности е мошне проблематично и дека веројатно е неизбежен попрагматичен пристап. *Сепак, иако тимот потврди дека националните прописи се јасна пречка за автономијата и процесот на донесување одлуки на Универзитетот, се чинеше дека сè уште постои простор за јавни дебати и собири, како што е Сенатот, кои ќе имаат поголема улога во започнувањето дебата за клучните прашања, како што е финансирањето на истражувања, со кои Универзитетот се соочува. Тоа ќе ги одрази демократските традиции на Универзитетот и ќе помогне да се обезбеди најширока сопственост на политиката.*

### 3. Настава и учење

- 3.1. На УКИМ се застапени студиски програми од прв, втор и трет циклус студии. Наставната дејност за 192 студиски програми од прв циклус се одвива во рамките на факултетите. Од овие програми, 21 се со траење од три години, 166 со траење од четири години и 5 со траење од пет или шест години. Првиот циклус на студии е достапен во форма на редовни и вонредни студии (редовни студии за сите 192 програми и вонредни студии за 118 студиски програми). Во учебната 2012/2013 година се реализирале 242 студиски програми од втор циклус и 40 од трет циклус.
- 3.2. Вкупниот број на запишани студенти во прв циклус на студии во учебната 2012/2013 година изнесувал 29 444. Имајќи ја предвид големината на Универзитетот, бројот на постдипломци и докторанди, запишани на некои од програмите, е релативно мал – 1 840 и 513, соодветно. Трендот во бројот на студенти од прв циклус, во голема мера, е статичен. Бројките за втор циклус на студии се значително намалени во учебната 2012/2013 година, додека бројот кај третиот циклус на студии е во пораст.
- 3.3. Во сите студиски програми, освен за регулираните професии, бројот на задолжителни предмети не надминува 60% од вкупниот број на предмети, 30% се изборни предмети за студентите од листата на изборни предмети предложени од факултетот, а 10% се факултативни предмети кои студентите ги избираат од заедничка листа на изборни предмети на Универзитетот. ИС забележува дека, во обид да ги подобри можностите за вработување, Универзитетот настојува да ги промени сите студиски програми, така што 10% од задолжителните предмети и 10% од изборните предмети од секоја студиска година треба да се спроведат преку настава од истакнати експерти со практично искуство во соодветната област. Тимот, од дискусијата со студентите, заклучи дека иако студентите се задоволни со теоретското знаење од студиските програми, сепак има голема потреба да се развијат студиски програми во кои ќе бидат застапени поголем број предмети засновани на практика. *Затоа, тимот го повика Универзитетот да одговори на барањата на студентите во врска со повеќе практично ориентирани програми/предмети.*
- 3.4. Во ИС се наведува дека постојат три главни причини за негативниот тренд на запишување на студии од втор циклус: (а) совпаѓање на кандидатите кои дипломираше според ЕКТС и оние пред воведувањето на ЕКТС воведено во учебната 2010/2011; (б) економските фактори, бидејќи студентите од втор циклус се запишуваат со самофинансирање; (в) големиот број четиригодишни студиски програми кои го комплетираат профилот на студентите. Исто така, на некои факултети се спроведува интегрирана настава од прв и втор циклус студии (300-360 кредити) и студентите имаат право на директен влез во трет циклус на студии. Универзитетот планира да ги реструктурира студиските програми од втор циклус и да предложи помал број, но поквалитетни студиски програми, согласно со барањата на пазарот на трудот, особено компатибилни со слични програми воведени во други европски универзитети. Во тој поглед, единиците повеќе се фокусираат на предлагање заеднички студиски програми, со цел подобрување на квалитетот преку значително зголемување на ресурсите во рамките на Универзитетот. Тимот се согласи дека е потребно да се преземат активности за да се намали бројот на студиски програми, особено на прв и втор циклус.

- 3.5. Во целина, програмите се во согласност со барањата на болоњскиот процес, вклучувајќи го и ЕКТС, иако високото раководство на Универзитетот истакна дека процесот на транзиција претставувал голем товар и, како последица на тоа, обемот на работа на академскиот кадар се зголемил петкратно. Тимот забележа недоследности на факултетите во однос на начинот на кој болоњскиот систем е спроведен и, исто така, беше очигледно дека системот може подобро или поцелосно да се разбере само на некои единици на Универзитетот. Во разговор со членови на Студентскиот парламент, тимот стекна општо мислење дека е потребно поефикасно спроведување на болоњските принципи и дека нивното практикување од страна на факултетите е недоследно. Тимот, исто така, истакна дека само мал број од програмите се изучуваат на англиски јазик.
- 3.6 Во ИС, болоњскиот процес е објаснет како начин Универзитетот да се фокусира на развојот и ефикасноста на процесот на настава и учење, со постојано подобрување и модернизација на студиските програми во согласност со националните и меѓународните стандарди. Единиците на УКИМ, очигледно, се водени од болоњскиот принцип, според кој студентите треба да бидат во центарот на образовниот процес, така што наставата, учењето и оценувањето се дел од рамката со конкретни резултати и способности за учење. Покрај тоа, процесот на модернизација на наставата започнал со воведување нови ИТ-технологии, е-учење и електронски алатки за пренесување на знаење. Тимот го истражи концептот на учење насочено кон потребите на студентот заедно со кадарот и студентите. Студентите изјавија дека се направени некои подобрувања во однос на ова, иако некои, исто така, веруваат дека дел од академскиот кадар сè уште пристапува кон учењето и наставата на „старомоден начин“. Тоа беше случај и на состаноците одржани од тимот, на кои дел од кадарот и студентите не беа запознаени со терминот „учење насочено кон потребите на студентот“. Ова може да е резултат на неразбирање на терминологијата, бидејќи во понатамошните разговори произлезе дека примерите, дадени од страна на кадарот и студентите, посочиле дека се спроведуваат голем број активности кои се однесуваат на учење насочено кон потребите на студентот.
- 3.7. Универзитетот ги поддржува факултетите во спроведувањето на учењето насочено кон потребите на студентот. Факултетите усвојуваат широк спектар на современи дидактички алатки, како што се: ИКТ-технологија, симулатори и едукативен софтвер, тимска работа и проекти, учење кое се заснова на проблеми или онлајн-презентации, како дел од овој пристап. Во ИС е наведено дека студиските програми постојано се ажурираат од страна на предавачи, дека во наставната програма е вклучена практична обука и дека студентите навремено се информираат за промените. Моментално, голем број факултети користат електронски систем за поддршка на учењето. Ова им овозможува на студентите онлајн-пристап до материјалите за учење, како што се: библиографии, материјали за учење, презентации и задачи на оценување. Овој систем се користи, исто така, и за комуникација меѓу студентите и професорите. Во ИС се наведува дека овој онлајн-материјал постојано се ажурира и се подобрува и дека Универзитетот активно работи на воведувањето на овој систем за е-учење на сите факултети. Меѓутоа, тимот стекна чувство дека сè уште постои значителен простор за Универзитетот да го забрза учењето насочено кон потребите на студентот, во рамките на спроведувањето на наставната програма. Се препорачува академскиот кадар да ја *ревидира наставната програма така што таа ќе го одразува развојот на технологиите за учење, со што на студентите ќе им се даде*

*поголема можност да станат независни. Ова треба да ја вклучува и целта на Универзитетот за воведување на е-учење на сите факултети. Тимот, исто така, доби повратна информација од многу студенти дека големиот број на студенти во групите е една од нивните клучни грижи. Студентите бараат повеќе простор за дискусии и споделување идеи во помали наставни средини. Затоа, Универзитетот треба да се насочи кон подобрување на соодносот професор - студент, особено како начин за основање мали групи за учење, иако тимот утврди дека регрутирањето нов академски кадар зависи, во целост, од давањето на таква дозвола од страна на Владата. Тимот повторно го охрабри Универзитетот да продолжи со цврсто и одлучно презентирање на оваа потреба пред релевантните министерства, како клучна поддршка за подобрување на квалитетот на своите студенти во областа на учењето и наставата.*

- 3.8. Содржината на сите студиски програми и потврдата за национална акредитација е достапна за јавноста на интернет-страниците на факултетите/истражувачките институти. Содржината на наставните програми, квалитетот на наставата, правичноста на процесот на оценување и односот на професорите кон студентите се оценуваат на крајот на секој семестар од страна на студентите кои ги посетуваат сите три циклуси на студии. Резултатот од анкетниот прашалник и извештаите за евалуацијата се објавуваат. Во рамките на контекстот за инфраструктурата за учење и настава, тимот ги замоли студентите да дадат нивни мислења за нивната средина за учење. Беа изнесени различни мислења, но, генерално, се сметаше дека библиотеките имаат потреба од подобрување. Тимот имаше можност да види дел од библиотеките и увиде дека има простор за подобрување на обемот и бројот на книги. Меѓутоа, тимот, исто така, ги имаше предвид финансиските ограничувања кои ги има Универзитетот во однос на преземањето значителни подобрувања во тој поглед. Тој увиде дека е од исклучително значење *надградувањето на инфраструктурата за настава и учење да се унапреди, но утврди дека тоа е речиси целосно зависно од зголеменото финансирање од страна на државата, за кое Универзитетот треба да продолжи да соработува со соодветните министерства.*
- 3.9. Сите факултети објавуваат водичи за нови студенти, кои нудат информации за природата, барањата и прописите за студирањето, како и детали за инфраструктурата на факултетот и другите дејности на Универзитетот. Во повеќето факултети постои систем за таторство/менторство на студентите. Менторите им помагаат на новите студенти во приспособувањето на методите на Универзитетот за наставно-образовните методи кои се значително поразлични од нивното искуство стекнато во средното образование. Главната поддршка дадена од страна на менторите е во областа при избирањето избран предмет. Овој тип менторство треба да го олесни напредокот на студентите за време на нивните студии.
- 3.10. Со цел да се поттикне квалитетот и да се подобрат студентските стандарди, Универзитетот доделува 240 стипендии за студентите од прва година во траење од една година. Секој факултет доделува стипендии на 10 најдобри кандидати. Универзитетот и факултетите, исто така, ги поддржуваат студентите во добивањето стипендии кои ги доделува локалната бизнис-заедница. Повеќето компании финансираат студенти за време на нивните студии со можност за вработување откако тие ќе дипломираат.

#### 4. Истражување

- 4.1. Државата не обезбедува директно финансирање за истражување иако бара од Универзитетот да намени 40% од приходите што ги добива од партиципацијата на студентите за фундаментално и применето истражување. Во ИС, истражувањето е опишано како „многу релевантно“ за Универзитетот и се спроведува од страна на сите единици на УКИМ. Истражувачката активност се спроведува и од страна на наставниот кадар и на студентите. Од наставниот кадар се бара да биде активно вклучен во проектите и во добивањето грантови за истражување. Истражувачката работа на УКИМ се заснова на принципите утврдени во Националната програма за научноистражувачка дејност на Р. Македонија. Врз основа на тоа, Универзитетот одлучи дека не му е потребна посебна институционално-истражувачка стратегија, со политика за истражување, иницирана од страна на самите единици, како и барање со кое проектите се усогласуваат со националните приоритети. Универзитетот ги поддржува истражувачките активности со развој во областа на образованието, како и иницијативите на индивидуален академски кадар и научници.
- 4.2. Како и кај други активности, тимот ги истакна владините ограничувања за регрутација на истражниот кадар и други ограничувања кои се резултат на недостигот од владини средства. Додека ова, очигледно, имало многу негативно влијание врз развојот на истражните дејности, тимот забележа значителен интерес за развој на научноистражувачки активности меѓу академскиот кадар за добивање надворешно финансирање од ЕУ, НАТО, ГИЗ, УНЕСКО и Темпус. Исто така, јасно е дека има некои единици, како што е Правниот факултет „Јустинијан Први“, кои беа во првите редови за иницијативите за градење меѓународни врски во истражувачката дејност. Меѓутоа, на подолг период, постоеше реална загриженост, и од постариот кадар и од активните професори за истражување, дека истражувачката инфраструктура би се влошила до степен до кој капацитетот на Универзитетот да конкурира за средства за истражување во пошироката европска/меѓународна област ќе биде ставен на сериозен ризик. Ова е предизвикано од голем број фактори: (а) значителен недостиг на партнери со доволен економски капацитет и работа на соодветно научно ниво; (б) потреба за одобрување на владините финансиски планови што не беше добро разбрано од страна на потенцијалните партнери; (в) мислење дека истражувачите во Р. Македонија требало да се претстават подобро од нивните европски колеги со цел да бидат земени предвид за идни проекти. Беше потврдено дека Владата во минатото обезбедила средства за отворање лаборатории, но тоа не се остварило. Како последица на тоа имало мал или воопшто не бил доделен буџет за одржување или надградување на опремата. Според тоа, истражувачите би работеле со опремата сè додека тоа е изводливо, а потоа одат во странство – во Србија или во Словенија – да ја завршат нивната работа. Сепак, тимот чувствуваше дека за оние што се вклучени во истражувањето е од големо значење да се истрае на најразлични начини за да се подобри истражувачкиот профил на Универзитетот. Во тој контекст, тимот предлага дека *Универзитетот треба да ги подобри можностите на академскиот персонал за добивање надворешно/меѓународно финансирање преку споделување добра практика; зголемување на обуката за академици за пишување предлози за истражување; обезбедување мал фонд за поддршка на подготовката на предлози; подобрување на вмрежувањето; разгледување начини на кои државната бирократија би можела да се намали во однос на истражувачките проекти за сметководство*

*и менаџмент.*

- 4.3. Целиот трет циклус на студии е базиран во Школата за докторски студии на УКИМ и вклучува 40 студиски програми од сите шест научноистражувачки дејности. Студиските програми се реализираат на македонски јазик, но постои и можност за предавања на англиски јазик, зависно од бројот на заинтересирани кандидати. Само две програми за докторски студии се реализираат исклучиво на англиски јазик.
- 4.4. Основањето на Школата за докторски студии – првата во Р. Македонија и пошироко на Балканот – беше гледано како еден начин за поддржување на развојот на истражувачкото искуство на кадарот, особено во смисла на развојот на младиот наставен кадар. Тоа, исто така, беше гледано како многу видлива индикација за работата на еден интегриран универзитет. Понатаму, еден дел од политиката за човечки ресурси на УКИМ вклучува работење на студентите на докторски студии како соработници на Универзитетот. Тоа беше важно бидејќи имаше тенденција најдобрите студенти да одат во странство за време на докторските студии. Тимот смета дека развојот на школа за докторски студии е иницијатива која ветува и таа треба да добива постојана поддршка. Како дел од оваа иницијатива, тимот препорача *истражувачките групи да го зголемат вклучувањето на студенти, особено на студенти на докторски студии.*
- 4.5. Друг пример за снаодливост во однос на ограниченото финансирање е поврзано со бројот на научни публикации од страна на академскиот кадар. Тимот истакна дека тие континуирано се зголемувале исто како и бројот на истражувачки проекти, утврдени од различни единици на Универзитетот. Меѓутоа, изгледа дека постоеше тренд за само дел од единиците, особено во науката, автоматски да целат кон публикации во водечките меѓународни списанија, додека други, имено, во социјалните и хуманистичките науки, изгледаа задоволни со тоа што статиите ќе бидат објавени во национални и регионални списанија. Вториот пристап, од страна на некои предметни области, изгледа ги ограничува академските хоризонти на еден непотребен начин и, *според тимот, сите единици или предметни области треба да бараат публикација на најшироката меѓународна сцена.*

## 5. Релации со општеството

- 5.1. Во ИС, во некои детали, се утврдува националниот економски контекст во чии рамки Универзитетот треба да работи. Има многу значајни предизвици со кои се соочува економијата на Р. Македонија и е наведено дека тие се карактеризирани со нискиот економски раст, неефикасно организираниот приватен сектор и со структурните промени во бизнисот и индустријата. Броевите наведени во ИС покажуваат ниска стапка на вработеност (40,9%) и висока стапка на невработеност (28,6%), каде што прашањето за невработеност е „доминантно меѓу младите лица до 27-годишна возраст“.
- 5.2. Раководството на Универзитетот ги разбира притисоците кои заради тоа се вршат врз Универзитетот за усогласување на неговите програми и неговото ангажирање со работодавачите за потребите на пазарот на труд. Делумно, ова е поттикнато од промените во националниот Закон за високото образование, но Универзитетот има опипливо чувство на социјална одговорност во желбата да направи повеќе за да го поддржи развојот на земјата. Во ИС се дискутира за модернизацијата на наставната програма со цел прифаќање на претприемаштвото, изучување на странски јазици, ставање акцент на комуникациските вештини и промовирање на доживотното учење.
- 5.3. За време на двете посети, тимот се сретна со надворешни партнери од стопанството со цел да може подобро да се осознае улогата на Универзитетот од надворешен агол. Во средбите беа вклучени Стопанската комора на Македонија, како и претставници од градежната, фармацевтската и енергетската индустрија.
- 5.4. Ставот на Стопанската комора беше дека Универзитетот е целосно свесен за важноста на цврстите врски со индустријата и дека значајни се заложбите на раководството на Универзитетот за успешно вклучување европски фондови со поддршка на Стопанската комора. Моментално, во тек е трет дел од поддршката на ЕУ, до 2022 година. Истовремено, во 2008 година е потпишан Меморандум за соработка меѓу Универзитетот и Стопанската комора, со што е обезбедена поцелосна артикулација на соработката меѓу двете институции. Со тоа е овозможена практична работа на студентите во Стопанската комора, како и во институциите - членки на Комората. Друга новина беше потпишувањето на Меморандумот за соработка со Студентскиот парламент за утврдување заеднички проект „Претприемништвото е иднината на студентите“, кој вклучува околу 100 студенти. Голем број од овие студенти продолжуваат со обука во Комората, во области како што се развој на мали и средни претпријатија, пишување бизнис-планови или развој на производи.
- 5.5. Мислењата на локалните работодавачи, главно, беа многу позитивни и на тимот му беа дадени бројни примери за врски со Универзитетот, вклучувајќи факултети кои користат опрема во компании, заеднички инвестиции со професори, стипендии и награди, како и практична работа која вклучува можности надвор од Р. Македонија. Локални бизниси, исто така, пристапија кон склучување значителен број на формални договори за соработка.
- 5.6. За време на средбите, единствена беше оцената на надворешните чинители дека Универзитетот, во целина, создава дипломирани кадри со дипломи сообразени со актуелната состојба на македонската економија. УКИМ е навистина способен да одговори на зголеменото странско инвестирање во автомобилската индустрија во земјата преку произведување квалификувани дипломирани кадри

за оваа индустрија. Меѓутоа, сè уште постои недостиг од високообразовни кадри од техничките науки. А во негативен контекст, на поголемиот дел од компаниите им требаше многу повеќе време да им обезбедат на дипломците дополнителни стручни знаења кон основните стекнати со нивните дипломи. Исто така, постоеше загриженост за способностите на студентите кои дипломираше на хуманистичките науки, бидејќи често се чинеше дека им недостигаат софистицирани комуникациски вештини, кои се очекуваат во светот на бизнисот. Во поглед на поширокото високообразовно опкружување, надворешните чинители дадоа многу јасна поента која се однесуваше на тоа дека приватните универзитети, чиј број постојано се зголемува, не се способни да произведат дипломирани студенти со потребниот квалитет. Повеќето компании сега започнаа процес на селекција преку утврдување дали еден дипломиран студент студирал на државен или приватен универзитет.

- 5.7. Во 2013 година, скоро сите единици на УКИМ основаа центри за кариера, на кои се гледа како на директна врска меѓу студентите и компаниите. Тие постојат за да ја олеснат транзицијата од образованието на пазарот на трудот. Понатаму, тие центри, исто така, ги поддржуваат студентите за подобро да се претстават на пазарот на трудот, преку обуки за аплицирање и пишување биографија, подготовка за интервјуа и сл. Некои од студентите со кои се сретна тимот потврдија дека нивните факултети им помогнале во барањето вработување преку контакт со локални работодавачи и пренесување информации за можности за работа. Тие студенти потврдија дека нивото на поддршка треба да биде поефективно но, во целина, тие се задоволни со услугите кои ги даваат центрите за кариера. Меѓутоа, во дискусија со факултетот, се појави малку поинаква перспектива во однос на академскиот кадар кој ја има улогата на координатори за кариера. Тие улоги беа доброволно земени од редовниот наставен кадар и без каква било инфраструктура за поддршка. Иако обврската и посветеноста на координаторите можат да ја одржат улогата на краток рок, тие, според тимот, не се долгорочно остварлива опција. Еден координатор истакна дека добрите идеи често не успеваат до крај да се реализираат поради недостиг од ресурси. И додека факултетите можат да поднесат барања за дополнително финансирање на центрите за кариера, тие барања неизбежно се во конкуренција со многу други приоритети во однос на буџетот. Во поглед на важноста на агендата за вработување на универзитетите, тимот верува дека Универзитетот треба да *обезбеди подобра поддршка за центрите за кариера, како на факултетско така и на универзитетско ниво, вклучително и ангажирање на професионален кадар за кариера и обезбедување посебни финансиски средства за оваа дејност.*
- 5.8. Директниот контакт меѓу академскиот кадар и локалните компании се чини дека е солиден и продуктивен и надворешните чинители сметаат дека треба да постои заедничко учење од таквите соработки, при што професионални кадри од компании ќе одржуваат предавања пред студентите за специфични области поврзани со нивните индустрии. Како резултат на соработката на Универзитетот со индустријата, објавени се некои научни статии. Исто така, јасно е дека факултетите поврзани со јавното здравство, како што се Медицинскиот и Стоматолошкиот факултет и Факултетот за ветеринарна медицина, се од особено значење за општеството, како на локално така и на државно ниво. *Тимот препорачува зголемување на понатамошната соработка меѓу надворешните чинители и УКИМ со размена на добра практика меѓу факултетите.*
- 5.9. Тимот беше заинтересиран да слушне колку далеку надворешните чинители,

особено од бизнисот, се во можност да му даваат поддршка на Универзитетот во услови на добро познатиот проблем на недостиг од финансирање од државата. Тимот беше информиран дека Стопанската комора се обидела овој проблем да го нагласи пред Владата. Неодамна, универзитетите во Р. Македонија и Стопанската комора се здружиле во заедничка програма за поттикнување подобро финансирање на универзитетите. Меѓутоа, тоа се смета за долгорочен проект и не се очекуваат значителни резултати во следните 10 години. На краток рок, тие ќе продолжат да бараат од Владата да го забрза донесувањето одлуки и да се обиде да го спречи толку честото менување на Законот.

- 5.10. Тимот праша дали постои некаква традиција на донаторства на универзитетите од страна на бизнис-заедницата и беше информиран дека таквиот вид поддршка е во ограничени рамки. Спортот е посебна област во која се вклучува бизнис-заедницата и има можности академскиот кадар да добива финансиска помош за учество на конференции. Алумни-организациите функционираат неконзистентно меѓу факултетите, често само со делумно следење и евидентирање на исходите од крајни дестинации/вработување, што ги ограничува можностите за влијание и поддршка на алумните по дипломирањето. Следствено, тимот има цврсто убедување дека *Универзитетот треба да игра активна улога во реструктурирањето на алумни-организациите со цел засилување на односите меѓу УКИМ и неговите дипломирани кадри*. На ова може да се гледа како на уште еден аспект на ефективно функционирање на интегрираниот универзитет.
- 5.11. Во ИС, исто така, е нагласен значителниот придонес на Универзитетот кон културниот живот во земјата преку финансирање и организирање серија културно-уметнички настани. Концертите на симфонискиот оркестар и хорот на Факултетот за музичка уметност, изложбите на Факултетот за ликовни уметности и изведбите на Факултетот за драмски уметности се дел од активностите поддржани од Универзитетот.

## 6. Култура на квалитет

- 6.1. На национално ниво, сите универзитети во Р. Македонија се должни да минат низ процесите на надворешна евалуација, самоевалуација и оценка на квалитетот на академскиот кадар. Надворешната евалуација и резимираната оценка на квалитетот на академскиот кадар на универзитетите, заедно со нивните установи, се спроведуваат од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование (ОАЕ) на секои пет години. Процесот на самоевалуација на Универзитетот и неговите единици е задолжителен на секои три години (исто така види дел 1.3. погоре – Процес на евалуација).
- 6.2. ИС покажува дека самоевалуацијата на ниво на единици вклучува анализа на студиски програми, квалитет на наставниот процес, истражувачка работа, применета истражувачка дејност и финансирање. Следењето вклучува мобилност на студентите по предмети, квалитет на наставниот процес, обука на кадарот за воведување нови пристапи и методи во спроведувањето на наставниот процес, измени и дополнување на предмети и студиски програми. Во извештаите за самоевалуација, исто така, вклучени се и студентски анкети во кои тие ги оценуваат квалитетот на наставниот процес и академскиот кадар. Извештаите за самоевалуација на единиците се поднесуваат до Комисијата за евалуација на УКИМ, која ја спроведува самоевалуацијата на Универзитетот. Сенатот предлага корективни мерки врз основа на тие извештаи.
- 6.3. Во ИС, исто така, е истакнато дека еден од механизмите за следење на квалитетот на наставата е воведувањето на заедничкиот електронски систем (iKnow) со кој е воведена контрола на образовната администрација – почнувајќи од запишувањето на студентите, електронски услуги за поддршка на студентите и студентско досие, до регистрација на присуство за студенти и наставници.
- 6.4. Студентските анкети, спроведувани семестрално, се клучен дел од квалитетот на културата на Универзитетот. Тоа е нагласено во ИС, а беше споменато и на голем број состаноци за време на евалуацијата. На тимот му беше нагласено и дека анкетите се пополнети од студенти по завршувањето на задолжителната едномесечна практика која е утврдена со закон. Резултатите од анкетите, вклучително и оцените за професорите, му се достапни на академскиот кадар и се објавуваат на интранет, иако дискреционо право на секој факултет е да одлучува за материјалот кој ќе го објавува. Тоа се смета како важна карактеристика во мерењето на работата на наставниот кадар. Резултатите, исто така, се вклучуваат во извештаите кои се дел од процесот на унапредување на професорите. Студентите со кои се сретна тимот потврдија дека анкетите се вградени во процесот за квалитет на Универзитетот, тие се анонимни и студентите се вклучени во евалуацијата на резултатите и на ниво на факултет и на ниво на Универзитетот.
- 6.5. Тимот истакна дека не се направени споредби на резултати на факултетите, иако на состанокот на тимот со ГС беше наведено дека меѓу деканите се одвивале неформални дискусии за резултатите од различни факултети.
- 6.6. На тимот му се чини дека е потребно од обезбедување квалитет, Универзитетот да се движи кон подобрување на квалитетот. Тоа ќе овозможи Универзитетот да гледа на квалитетот на еден похोलистички начин, особено бидејќи регулираниот национален пристап за обезбедување квалитет може да инхибира индивидуална сопственост на развој на квалитетот и неговото подобрување. *Затоа тимот го*

*поттикнува Универзитетот да развие поширок пристап за подобрување на квалитетот на целиот Универзитет. Тоа може да биде преку вклучување на целиот кадар, вклучувајќи го и административниот и кадарот за поддршка; оценување на академската инфраструктура, на пример, преку проширување на опсегот прашања на студентските анкети; систематско прифаќање на Дел I од Стандарди и насоки за обезбедување квалитет во европскиот високообразовен простор (ESG).*

## **7. Интернационализација**

- 7.1. Тимот беше импресиониран од посветеноста на Универзитетот на развојот на билатерални и мултилатерални соработки, и за истражување и за образование.
- 7.2. Мал број студиски програми се изведуваат целосно на англиски јазик и тоа поттикна регрутација на странски студенти, особено од семејства на Македонци кои живеат во прекуокеанските земји, во САД и во Канада. Евидентно е дека некои факултети бараат да стекнат меѓународна акредитација за нивните програми, но на тимот му беше укажано дека тој процес е скап, а придобивките од таквата акредитација, за разлика од некоја ограничена студентска мобилност, не се секогаш очигледни.
- 7.2. Тимот беше заинтересиран да слушне дека на некои факултети, на пример, на стоматологија, основата за споредба, во смисла на одличност, е широкото европско опкружување наместо само националното. Меѓутоа, недостигот од членство во ЕУ претставува вистински проблем во смисла на работа со пациенти надвор од Р. Македонија.
- 7.3. ИС става поголем акцент на амбициите за поголема мобилност на студентите и кадарот и листи на голем број стратегиски цели за зголемување на бројот на студенти и кадри што заминуваат во странство. Меѓутоа, моментално, целокупниот број вклучен во програмите како што е Еразмус е мал иако тимот забележа дека националните ограничувања се применуваат на целокупниот број кој би можел да биде вклучен во програмите за мобилност. Студентите со кои се сретна тимот рекоа дека некомпатибилноста на студиските програми ги ограничуваат можностите и потврдија дека владината поддршка за таквите размени е многу ограничена. Кадарот истакна дека има малку време за да се вклучи во размените.
- 7.4. Тимот беше охрабрен да слушне дека интеграцијата била од корист за развојот на меѓународните амбиции на Универзитетот. Одделението за меѓународна соработка сега има информации за активностите на сите факултети, при што редовни состаноци и контакти се одржуваат со продеканите на факултетите одговорни за меѓународна соработка, Еразмус-координаторите и проректорот за меѓународна соработка. Исто така, охрабрувачко беше да се слушне дека напредокот на меѓународната сцена опфаќа еден важен дел од годишниот извештај на ректорот. Меѓународната канцеларија внимателно ги разгледа деталите за меѓународната дејност и подготви акциски план за насочување на развојот во следната година. Добар пример од овој тип планирање беше во областа на размена на кадри каде што факултетите имаа ангажмани со цел да поканат визитинг-професори кои ќе помогнат да се подобри интернационализацијата и да се подобри учењето на студентите. Повеќе од половина од факултетите ги постигнаа целите за размени во првиот семестар, а се очекува другите факултети тоа да го исполнат во вториот семестар. Тоа на

тимот му изгледаше како многу позитивен и видлив знак за меѓународна соработка.

- 7.5. Активностите во областа на меѓународната соработка се во голема мера презентирани на интернет-страниците на Универзитетот, посебно документацијата на Еразмус-програмите за мобилност. Меѓутоа, тимот слушаше чести жалби од студентите дека аранжманите за програмите за мобилност не се многу добро разбрани, дека професорите често биле премногу зафатени за да посветат време на такви дискусии и дека затоа би било од корист да има студентски координатори вклучени во промовирањето на Еразмус и други програми за мобилност. Тимот, исто така, забележа дека студентите сакаат да го зголемат нивното искуство во Западна Европа, но дека таквите можности се ограничени, бидејќи поголемиот дел од аранжманите на Универзитетот биле со институции од регионот на Балканот.
- 7.6. Евидентирани се добри практики на некои факултети со воспоставени силни врски со водечки европски универзитети но, според тимот, постојат и дополнителни можности за проширување на врските со западноевропските универзитети и, воопшто, за интернационализацијата како еден од клучните приоритети на Универзитетот. Тоа би било добро позиционирано, со заедничка перспектива изразена и од кадарот и од студентите и ќе помогне да се зајакне статусот на Универзитетот како еминентен универзитет, не само во Р. Македонија туку и пошироко во Европа. Според тоа, тимот порача дека *УКИМ треба да ги истражи сите начини и средства за да ја зголеми мобилноста на студентите и кадарот преку обезбедување повеќе можности за предмети на странски јазици; повеќе програми кои се реализираат на англиски јазик, како и да понуди голем број на изборни предмети на англиски јазик; да бара средства за студентите кои одат во странство; да го подобри пристапот до информации за програмите за мобилност, и за студентите и за академскиот кадар; да ја приспособи инфраструктурата на Универзитетот со цел таа да послужи за потребите на студентите кои доаѓаат.*

Понатаму, тимот сметаше дека Универзитетот треба активно да го поттикнува академскиот кадар со цел да ги прошири меѓународните мрежи преку организирање поголем број меѓународни настани; да собира средства за учество на академскиот кадар на меѓународни конференции и форуми надвор од Р. Македонија и да поддржи нови заеднички наставни и истражувачки дејности.

## 8. Заклучок

8.1. Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје е институција со самоувереност и самосвест, со вообичаена практика за остварување надворешна соработка, и институција со добро развиени системи и процеси на раководење и управување.

8.2. Како резултат на законската регулатива (2008), Универзитетот се соочи со голема промена во управувањето, при што се чини дека таа промена е во од реализирана. Навистина, се добива впечаток дека трансформацијата кон интегриран универзитет е извршена без притоа да се нарушат некои од претходно важечките основни начела за донесување одлуки на факултетско ниво.

8.3. Универзитетот детално ги опишува различните механизми поврзани со создавањето и подобрувањето на културата на квалитет. Сепак, се чини дека во добар дел тие се засноваат на однапред формулиран урнек на извештаи - понекогаш со опширна содржина и со податоци/информации кои е тешко да се разберат, при што како последица постои тенденцијата да се занемари и потцени потребата за мерливост и проценка на резултатите и механизам за добивање повратни информации. Ова делумно може да се надмине со ставање поголем акцент на подобрувањето на квалитетот, како надополнување на постојните начела и процедури за обезбедување квалитет.

8.4. Тимот стекна силен впечаток дека студентите на Универзитетот се во основа задоволни од нивните искуства. Студентите, со кои тимот оствари средба, беа мотивирани и ентузијастички определени целосно да се вклучат во процесот на надворешна евалуација, меѓу другото и заради нивното одлично познавање на англискиот јазик. Тие имаа јасна слика за Универзитетот како ентитет, како и за придобивките од интеграцијата како движечка сила за поголема меѓуфакултетска соработка, поголем број интердисциплинарни активности и заемно спонзорирани конференции. Тие, студентите, се признанието на Универзитетот.

8.5. Меѓутоа, во рамките на процесите за зголемување и подобрување на искуствата на студентите, Универзитетот се соочува со значајни предизвици како резултат на постојното, односно планираното национално законодавство, поставувајќи видливи ограничувања на универзитетската автономија и на можностите за финансирање и промовирање на активностите.

8.6. Може да се заклучи дека Универзитетот е водечка високообразовна институција во Р. Македонија и затоа има голема одговорност да биде што попрепознатлив во пошироката европска средина. Ова би требало да ја засили заложбата на кадарот за натпревар и поставување стандарди во пошироката европска арена. Цврст е ставот на тимот дека тоа треба да биде потврдено и поткрепено од страна на државата.

## Препораки

### Раководење и донесување одлуки на институционално ниво

1. И покрај тоа што тимот е убеден дека националната регулатива претставува очигледна пречка на автономијата и на процесите за донесување одлуки на Универзитетот, сепак тој смета дека постојат можности и има капацитет, на пример, Универзитетскиот сенат да има поголема улога во иницирање дебати посветени на клучните прашања со кои Универзитетот се соочува. Ова ќе ги одрази демократските традиции на Универзитетот и ќе помогне во заедничкото „владеење“ со начелата.
2. Тимот верува дека Универзитетот би имал голема придобивка со зголемување на интеракцијата помеѓу факултетите и единиците преку заеднички меѓуинституционални истражувачки активности; иновирање на студиските програми со вклучување заеднички предмети, на тој начин зголемувајќи ја интеракцијата помеѓу факултетите; зголемување на бројот на двојни дипломи (double major and minor degrees) во рамките на Универзитетот и размена на (примери од) најдобри практики.
3. Имајќи ги предвид тековните национални пречки и неизвесности, тимот препорачува Универзитетот да се насочи само кон најважните приоритети како дел од процесот на стратешко планирање, истовремено задржувајќи одредена флексибилност за приспособување кон натамошни промени во надворешното опкружување. Овде, пред сè, се мисли на планирање решенија за непредвидливи ситуации.
4. Универзитетот треба да го поддржува обучувањето на претставниците на студентите, со што ќе обезбеди нивно целосно и ефикасно учество во донесувањето одлуки од клучните универзитетски органи.
5. Универзитетското раководство треба да преземе активности со Студентскиот парламент, со цел да се обезбеди поголемо промовирање на работата на студентскиот правобранител меѓу студентите.

### Наставно-образовна дејност

6. Намалување на бројот на студиски програми, особено на оние од прв и од втор циклус студии.
7. Редизајнирање на студиските програми кои ќе го отсликуваат развојот на образовните технологии, на тој начин давајќи им на студентите поголема можност да бидат независни учесници во наставата. Овде треба да се вклучи поставената цел за воведување електронско учење на сите факултети.
8. Унапредување на наставно-образовната инфраструктура, врз основа на зголемено финансирање од страна на државата.

9. Подобрување на соодносот студент - наставник, со посебен акцент на обезбедување учење во мали групи, со претходна согласност од Министерството за образование и наука за регрутирање нов академски кадар.
10. Да се одговори на барањата на студентите за програми и предмети ориентирани повеќе кон практична работа.

### **Научноистражувачка дејност**

11. Во определени области, да се поттикне објавувањето трудови во водечки меѓународни списанија.
12. Да се поттикнат научноистражувачките групи да го прошират вклучувањето на студентите, особено на студентите-докторанди.
13. Универзитетот треба да ги зголеми можностите за пристап на академскиот кадар до надворешни/меѓународни програми за финансирање преку размена на добри практики; зголемување на обуките на кадарот за изработка на научноистражувачки предлози; обезбедување скромни средства за поддршка на подготовката на предлозите; подобрување на вмрежувањето; изнаоѓање начини за намалување на државната бирократија во поглед на сметководствените работи и менаџирањето на научноистражувачките проекти.

### **Релации со општеството**

14. Натамошно проширување на соработката помеѓу УКИМ и надворешни чинители преку размена на добри практики меѓу факултетите.
15. Обезбедување поголема поддршка на центрите за кариера како на факултетско, така и на централно универзитетско ниво, вклучително и вработување професионален кадар и обезбедување посебни финансиски средства наменети за активности во оваа област.
16. Универзитетот треба да има активна улога во реструктурирањето на алумни-организациите со цел развивање релации помеѓу УКИМ и дипломираните.

### **Култура на квалитет**

17. Развивање поширок пристап за подобрување на квалитетот на Универзитетот. Во процесот е потребно да биде вклучен целиот кадар, вклучително и административниот и помошниот кадар; проценка на квалитетот на академската инфраструктура; систематско усвојување на европските стандарди и упатства на Европската асоцијација за обезбедување квалитет во високото образование (дел 1).

### **Интернационализација**

18. УКИМ треба да ги истражи сите начини и средства за зголемување на мобилноста на студентите и кадарот преку обезбедување повеќе можности за курсеви по странски јазици; зголемување на бројот на студиски програми на англиски јазик, како и воведување изборни предмети на англиски јазик; изнаоѓање средства за

излезна мобилност на студенти од УКИМ; подобрување на пристапот до информации за програмите за мобилност за студентите и академскиот кадар; приспособување на универзитетската инфраструктура како одговор на барањата на влезните студенти на УКИМ.

19. Поттикнување на академскиот кадар да ги развива меѓународните мрежи преку организирање поголем број меѓународни настани; зголемување на финансиските средства за учество на кадарот на меѓународни конференции и форуми надвор од Македонија; поддршка на нови заеднички наставни и научноистражувачки активности.

### **Благодарност**

Тимот би сакал да изрази благодарност до сите учесници во евалуациониот процес за отвореноста и готовноста за дискусии на сите прашања поврзани со Универзитетот, за време на состаноците одржани во октомври 2014 и март 2015 година.

Би сакале да му изразиме посебна благодарност на координаторот проф. Влатко Стоилков, проректор за настава, за ефикасната организација на сите состаноци и дискусии.

На крајот, тимот би сакал да им изрази искрена благодарност на ректорот проф. Велимир Стојковски и на УКИМ за сречното гостопримство на тимот за време на двете посети во Скопје.