

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ” ВО СКОПЈЕ

Бр. 02-610/2
26.4.2024 година
Скопје

СТРАТЕГИСКИ ПЛАН НА
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ” ВО СКОПЈЕ
2024 - 2029

2024 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД	4
ВИЗИЈА, МИСИЈА, КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ И СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ	5
ВИЗИЈА.....	5
МИСИЈА	5
КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ	6
СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ.....	6
SWOT АНАЛИЗА	7
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ	7
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ	10
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА.....	13
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ.....	15
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО.....	17
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА УКИМ И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА	18
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7: ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА	20
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....	22
СТРАТЕГИСКИ ПЛАН	23
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ	23
Стратегиска цел 1.1. Зголемување на атрактивноста на студиите и пораст на бројот на студенти	24
Стратегиска цел 1.2. Подобрување на успехот на студентите и нивна поддршка	25
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ	26
Стратегиска цел 2.1. Поттикнување на извонредноста и иновациите во научната и уметничката работа	26
Стратегиска цел 2.2. Подобрување на интернационализацијата преку придонес кон научните предизвици	28
Стратегиска цел 2.3: Подигнување на меѓународниот рејтинг преку научните истражувања	29
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА.....	31
Стратегиска цел 3.1. Подобрување на меѓународната мобилност за студентите и вработените	31
Стратегиска цел 3.2. Проширување и зајакнување на меѓународните партнерства	32

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ.....	33
Стратегиска цел 4.1. Обезбедување финансиска стабилност и одржливост....	33
Стратегиска цел 4.2. Капитални вложувања во објекти и опрема и инвестирање во области со потенцијал за висок раст	34
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО.....	35
Стратегиска цел 5.1. Јакнење на општествената улога и позиција на УКИМ во национални и глобални рамки.....	35
Стратегиска цел 5.2. Промовирање на зелени, одржливи и општествено одговорни практики на Универзитетот и во општеството.....	36
Стратегиска цел 5.3. Подобрување на ангажманот во заедницата и социјалното влијание.....	36
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА УКИМ И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА	38
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7: ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА	40
Стратегиска цел за поддршка на процесите 7.1. Подобрување на финансиската автономија на Универзитетот	40
Стратегиска цел за поддршка на процесите 7.2. Развој на вработените и функционална автономија	41
СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР.....	42
Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.1. Насочување на професионалниот развој за административниот персонал.....	42
Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.2. Подобрување на ефикасноста и ефективноста на административните служби	42
ПРИЛОГ	43

ВОВЕД

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје е формиран во 1949 година, со што претставува најстара, а денес и највисоко рангирана високообразовна институција во земјата, која продуцира високо стручни кадри за потребите на пазарот на труд, ги развива науките и уметностите, промовира инклузивност и поголема меѓународна вклученост, ги афирмира и промовира односите на етичност, еднаквост и слобода на мислење во рамките на Универзитетот со што влијае врз процесите во македонското општество.

Како институција од национално значење, денес во состав на Универзитетот егзистираат 23 факултети, 5 научни институти, 4 јавни научни установи – придружни членки, 1 придружна членка – друга високообразовна установа и 7 придружни членки – други организации. При УКИМ тековно студираат повеќе од 28. 400 студенти на прв, 1100 студенти на втор, и 1071 студенти во трет циклус студии. Во моментот УКИМ располага со кадровски капацитет од 3.100 наставно-научни и соработнички, како и административни кадри. Во досегашниот развој на Универзитетот се создадени околу 134.600 високостручни кадри, над 13.800 магистри и специјалисти и околу 4.000 доктори на науки во сите наставно-научни области.

Посветеноста на наставната и научно-истражувачката дејност, како и јакнењето на општествениот, интелектуалниот, научниот, социоекономскиот, уметничкиот и културниот капацитет на земјата, и подобрувањето на меѓународната позиција и препознатливост на Универзитетот претставува основа за креирање на Стратегиски план на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје за период 2024-2029 година. Истовремено, креирањето на Стратегискиот План на Универзитетот е спроведено следејќи ги главните Европски развојни документи во областа на високото образование и научно-истражувачката дејност: „Европска стратегија за зајакнување на високообразовните институции за иднината на Европа“ ([Европска Комисија, април 2022](#)), „Поврзување на високото образование, истражувањето, иновациите и општеството: Трасирање на патот за нова димензија во Европското високо образование“ ([Европска Комисија, јуни 2021](#)), „Пакт за истражување и иновации во Европа“ ([Европска Комисија, ноември 2021](#)), како и „Визијата за универзитети без сидови до 2030“ ([Асоцијација на Европски универзитети, 2021](#)).

Овој план претставува документ во којшто се дефинирани стратешките правци, области и приоритети во научно-истражувачките дејности на Универзитетот. Во процесот на утврдување и дефинирање на стратешките правци и области е применета SWOT- анализа, која овозможува, да се мапираат клучните приоритети и да се направи идентификација на силните и слабите страни, можностите и ограничувањата на Универзитетот. Дефинираните приоритети и SWOT-анализата претставуваат основа за утврдување на стратешките правци на Универзитетот, што претставува солидна основа за дефинирање на акциските планови, кои во себе ги содржат акциските активности со дефинирани носители, буџет и рокови за реализација. Во стратегијата се дефинирани 5 основни стратешки области и 3 области за поддршка на процесите, во рамките на кои се утврдени стратешки активности за нивно реализирање. Стратешките области опфаќаат:

- Настава и студенти;
- Наука, иновации и уметности;
- Меѓународна соработка;
- Финансии и развој;
- Општествената улога и позицијата на УКИМ во општеството.

- Дигитализација на УКИМ и подготовка за дигитална трансформација;
- Финансиска, кадровска и функционална автономност;
- Поддршка на развојот на административниот кадар.

Реализирањето на оваа стратегија ќе овозможи Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје да ја задржи својата лидерска позиција во високото образование во Република Северна Македонија, како и постојано да ја унапредува својата позиција на меѓународно ниво.

ВИЗИЈА, МИСИЈА, КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ И СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ

ВИЗИЈА

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје да ја зацврсти својата лидерска позиција во високото образование во Република Северна Македонија, како и постојано да ја унапредува својата позиција на меѓународно ниво.

МИСИЈА

УКИМ е најстара и најреномирана високообразовна и научно-истражувачка институција во Република Северна Македонија. Како таква, таа е и ќе остане целосно посветена на изградбата и јакнењето на општествениот, интелектуалниот, научниот, социоекономскиот, уметничкиот и културниот капацитет на земјата, како и на перманентното подобрување на меѓународната позиција и препознатливост на Универзитетот и земјата во светски рамки. Оваа своја заложба, УКИМ ја остварува преку:

- Сеопфатна понуда и реализација на висококвалитетни наставни програми на сите нивоа на студирање и одржување висок квалитет на наставата, со целосна посветеност на работата со студентите во насока на креирање стручни кадри со применливи знаења и способности, кои ќе одговорат на потребите на стопанството и останатите потреби на пошироката заедница.
- Генерирање нови знаења и творечки резултати преку широк опсег на научни, истражувачки и креативни потфати, со што се дава придонес кон тековните и долгорочните потреби на заедницата.
- Создавање делотворен кадровски потенцијал и капацитети за подигнување на нивото на културата, уметноста, спортот, здравјето, негување на вистинските човечки вредности, на фолклорот и традициите и нивно сеопфатно вткајување во еден забрзан процес на општествен и економски развој на земјата и нејзина меѓународна афирмација.
- Вклучување во национални, регионални и меѓународни програми и иницијативи и соработка со високообразовни и други сродни институции од странски земји.

- Потенцирање на општествената одговорност, одржливоста и зелените иницијативи во наставните програми и истражувањето.

КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ

Во своите планови и во извршувањето на сопствената дејност Универзитетот силно верува во следниве клучни вредности:

- **Посветеност**, како одраз на нашата работна етика и стремеж кон остварување највисоки стандарди во работењето и свесност за улогата што секој од нас ја има во имплементирањето на промените кои сакаме да ги видиме.
- **Интегритет**, изразен низ нашата определба за највисок степен на етичност во личното и професионалното однесување, како и целосна транспарентност и одговорност за нашите постапки.
- **Соработка**, изразена преку колегијалноста, подготвеноста да се помогне, мултидисциплинарниот пристап и отвореноста за соработка со внатрешни и надворешни субјекти.
- **Академска слобода** во изразувањето на сопствените гледишта во врска со општествените појави и процеси.
- **Праведност, објективност и отвореност** во релациите со студентите, соработниците, колегите и заедницата.
- **Еднакви можности за сите**, низ почитување на принципот на квалитет и заложбата за одличност.
- **Креативност и иновативност**, како отвореност за нови идеи, поттикнување на интелектуалната љубопитност и подготвеноста да се прифатат ризици, но и прилагодливост кон општествените, економски, културни и останати промени и потреби.

СТРАТЕГИСКИ ПРИНЦИПИ

Водилка при изработката на стратегиските области, односно правци на Универзитетот, а кои треба да бидат основни принципи и при нивната реализација се следните 3 стратегиски принципи:

- Одличност.
- Влијание.
- Вклученост.

SWOT АНАЛИЗА

SWOT-анализата претставува преглед на тековните состојби во поглед на предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на Универзитетот и во неговото окружување и таа се употребува како основа за дефинирање на стратегиските области, односно стратегиските приоритети, потоа три дополнителни области, а потоа стратегиските цели и индикатори и оперативните активности.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ

ПРЕДНОСТИ:

1. најстар и најеминентен универзитет во земјата, атрактивен и привлечен за најдобрите бруцоши и студенти, и препознаен и ценет од пазарот на трудот;
2. компетентен, квалитетен и искусен наставен кадар, способен да ги дисеминира резултатите од научноистражувачките активности во наставата;
3. квалитетни студиски програми во сите три циклуси на високото образование во голем дел усогласени со програмите на најдобрите светски универзитети;
4. висок степен на покриеност на наставни и научни подрачја од страна на единиците на Универзитетот;
5. пристојни просторни и инфраструктурни услови за изведување настава на поголемиот број единици со потреба за осовременување;
6. силни врски помеѓу наставно-научниот кадар и стопанството и другите релевантни општествени институции и чинители;
7. квалитетни студенти отворени за соработка.
8. релативно ниска цена за студирање во споредба со конкуренцијата во земјата.

СЛАБОСТИ:

1. недоволен интердисциплинарен пристап при креирањето на студиските програми помеѓу членките на Универзитетот, особено на прв циклус на студии;
2. отсуство на редовни и директни комуникациски механизми со работодавачите за реалните потреби на пазарот на трудот од конкретни компетенции при креирањето на новите студиски програми или осовременувањето на постојните;
3. отсуство на редовни евалуации од работодавачите за квалитетот и видот на компетенции кои ги поседуваат дипломираните студенти како нивни вработени;
4. отсуство на системско следење на улогата и успешноста на секоја предметна дисциплина поединечно во креирањето на општите и специфичните компетенции предвидени со студиската програма;
5. недоволна понуда на алтернативни форми на настава, обуки, тренинзи и специјалистички студии кои би можеле да му се понудат на бизнис-секторот;
6. недоволна понуда на целосни студиски програми на англиски јазик, што го отежнува меѓународното поврзување на Универзитетот;
7. недостаток на модалитети за студирање на далечина;
8. недоволна примена на мерки за контрола на квалитетот и мерки за подобрување на системот за управување со квалитетот;
9. надпросечна стапка на отпишување на студентите во првата година од студиите и често релативно долго времетраење на студирањето од предвиденото;

10. недоволно развиени кариерни центри на единиците со ограничени кадровски можности за кариерно советување и професионално насочување на студентите;
11. непостоење на функционална алумни организација на единиците, односно на Универзитетот;
12. неколку единици на универзитетот без сопствени просторни услови за нормално обавување на својата активност;
13. недоволна застапеност на спортот во наставата и универзитетскиот живот;
14. нерамномерен интерес и упис на студенти на различните единици на Универзитетот.

МОЖНОСТИ:

1. воведување на ефикасни дигитални алатки во наставниот процес и унапредување на процесот на е-учење;
2. можност за интензивирање на соработката со претставници на бизнис заедницата (комори, асоцијации, организации на работодавачи, професионални здруженија) и со претставници од институции од јавниот сектор во делот на приспособување на студиските програми на актуелни потреби на пазарот на трудот, како и во осмислување на нови програми за професионално и доживотно образование;
3. можност за развој на програми на доквалификација и преквалификација за потребите на бизнис-секторот, развој на инкубатори, акцелератори и реализација на заеднички проекти;
4. воведување на праксата како задолжителна во текот на студирањето во студиските програми на прв циклус студии;
5. проширување и продлабочување на официјалната соработка која ја имаат универзитетот и единиците со голем број на реномирани странски универзитети и факултети преку конкретни взаемни активности во делот на наставата (мобилност на наставниот кадар и студентите, ангажирање на повеќе визитинг професори во наставата со можност и за онлајн вклучување, креирање на заеднички студиски програми на англиски јазик со заедничка диплома);
6. креирање на онлајн студиски програми на прв, а особено на втор и трет циклус на студии на англиски јазик со цел привлекување на странски студенти, како и студенти со потекло од РСМ кои живеат во странство;
7. обезбедување на правна можност за завршување на високото образование на далечина за постојните студенти кои во текот на студирањето се отселиле од државата;
8. развој на алумни мрежите и кариерните центри на единиците и на универзитетот и ставање во функција на можностите од соработката со нејзините членови;
9. искористување на ремето на Универзитетот за негово вклучување во креирањето политики, стратешки документи и анализи за развојот на високото образование и за правично ревидирање на моделот на негово финансирање.
10. проширување на пазарот преку привлекување студенти од околните земји, особено преку воведување програми на странски јазици

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. неповолни демографски трендови и миграциски движења во државата и регионот што неповолно се одразуваат на бројот на студенти;

2. отсуство на долгорочна национална стратегија за развој на високото образование и неконзистентност на високообразовните политики со законските измени и нивно недоследно применување;
3. долги, нетранспарентни и конфузни процеси на акредитација на новите и реакредитација на постојните или обновените студиските програми од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование во рамки на Агенцијата за квалитет во високото образование со дискутабилни толкувања на членови од ЗВО;
4. нејасни и нетранспарентни критериуми за финансирање на високото образование, со тренд на смалување на уделот наменет за финансирање на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“;
5. ограничена автономија, што го попречува планирањето на кадровскиот, инфраструктурниот и организацискиот развој;
6. ограничени можности за вработување, односно обнова на наставниот и административниот кадар проследени со дестимулативни ниски плати;
7. лимитирани можности за континуирано осовременување на просторните, инфраструктурните, информатичките и техничките услови за одржување на квалитетна настава;
8. недоволен интерес од страна на бизнис-секторот и државата за искористување на научниот, уметничкиот и стручниот потенцијал на Универзитетот;
9. зголемена и делумно нелојална конкуренција која ги еродира критериумите за квалитет во високото образование.
10. далечните перспективи за членство во ЕУ дополнително ја намалуваат конкурентноста на универзитетот во однос на универзитетите во овие земји.
11. промена на навиките на младите генерации и ориентација кон покуси форми на образование, онлајн настава и сл.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ

ПРЕДНОСТИ:

1. солиден број на потпишани договори и меморандуми за соработка со бизнис заедницата, јавниот сектор и меѓународните универзитети кои можат да се стават во функција на зголемување на научната продуктивност на кадарот и вклученоста на универзитетот во меѓународни проекти;
2. квалитетен кадар компетентен да направи значаен научен и истражувачки исчекор под водството на прецизно дефинирана стратегија за развој на науката, истражувањето и иновациите на универзитетот;
3. континуирано зголемување на бројот на објавени научни трудови со потреба за зголемување на уделот на трудови објавени во списанија референцирани во Web of Science и Scopus;
4. континуирано зголемување на бројот на прифатени меѓународни проекти во кои универзитетот е учесник, со потреба да се зголеми учеството на прифатени проекти чиј проектен лидер ќе биде самиот универзитет;
5. Финансиска поддршка од универзитетот за учество на единиците во изработка на 30 научно-истражувачки проекти годишно, каде постоечките критериумите за евалуација, кои вклучуваат задолжително публикување на научни трудови како испорачани резултати, можат да се унапредат со барање за референцирање на Web of Science и Scopus.

СЛАБОСТИ:

1. преголем фокус на кадарот кон наставата за сметка на научните и истражувачките активности;
2. скромна научна продуктивност на научно-истражувачкиот кадар изразена преку објавени трудови во (влијателни) научни списанија и конференции индексирани во базите на Web of Science и Scopus, како и недоволна цитираност;
3. скромна меѓународна присутност на нашите кадри во уредувачките и научните одбори на реномирани високо-рангирани (влијателни) научни списанија и конференции;
4. занемарлив број на научни списанија во издаваштво на единиците на универзитетот кои имаат индексација во Web of Science или во Scopus;
5. потреба за континуирано подобрување на капацитетите на кадарот за пишување на успешни научни-истражувачки проекти и научни трудови во реномирани научни списанија;
6. лимитирани можности за работно ангажирање на истражувачки асистенти или докторанди во текот на реализација на меѓународните проекти или во текот на докторските студии;
7. отсуство на систематски финансиски вложувања за посериозни инфраструктурни и технички услови кај единиците на Универзитетот за континуирано подобрување на научно-истражувачка дејност и уметничка дејност;
8. недоволно финансиски средства за научно истражувачки, уметнички и спортски активности во рамки на единиците и потреба за подобро фокусирање на научно-истражувачкиот напор на единиците кон интердисциплинарни истражувања и решавање на конкретни актуелни општествени проблеми;

9. непостоење на систематски пристап кон ставање во функција на стратегиските партнерства со индустријата, државните институции и меѓународните партнери кон унапредување на можностите за истражување, наука и иновации,
10. релативно мал број на регистрирани иновации, патенти и трговски марки, како финални резултати од истражувачките активности на научно-истражувачкиот кадар.

МОЖНОСТИ:

1. подобро искористување на можностите за учество во научно-истражувачки и уметнички проекти финансирани од EU, USAID, NATO, Erasmus+, Horizon Europe, UNDP, WB и други меѓународни извори и фондови;
2. поддршка на членствата во Европските конзорциуми за истражувачка инфраструктура, како ERICs, и други истражувачки асоцијации и алијанси фокусирани на конкретни научни области;
3. искористување на можностите на новата веб-платформа researchnet.mk на Центарот за напредни интердисциплинарни истражувања (ЦеНИИС) за поттикнување на конкретни иницијативи за заеднички истражувања и публикации со докажани научници и признати професори родум од Македонија, кои работат на реномирани универзитети широм светот;
4. искористување на репутацијата на универзитетот за иницирање и креирање на можности за изработка на истражувања, анализи и стратегии за потребите на државата, стопанските комори или приватниот сектор;
5. анимирање на претставниците на бизнис заедницата и јавниот сектор за корисност од нивна соработка со Универзитетот, преку трансфер на знаења и технологии, како и неопходност од конкретна поддршка на науката и истражувањата преку доделување на стипендии за докторски и магистерски студии, соработка и отвореност во текот на истражувањата на младите истражувачи во текот на изработката на нивните магистерски и докторски трудови;
6. едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите на кадарот за пријавување на проекти од донаторските програми: Horizon Europe, European Research Council, European Innovation Council, Maria Sklodowska-Curie Action, Erasmus+, EIT, COST, LIFE, IPA, NATO, UN, USAID, WB и засилување на административната поддршка за истите;
7. поттикнување на пријави за интердисциплинарни проекти во ЕУ програмите ориентиран кон унапредување и трансфер на технологии кон индустријата, трансфер на знаење кон општеството, развој на иновации и поддршка на претприемнички компетенции, како и формирање на хабови (дигитални, зелени и иновативни), со цел да прераснат во самоодржливи тела на универзитетот;
8. стручно усовршување и развој особено на младиот научно-истражувачки кадар вклучително и докторандите и магистрантите преку организирање на бројни обуки за успешно пишување на научни трудови со висок квалитет кои ќе ги спроведуваат главни и извршни едитори на реномирани научни списанија;
9. целно насочување на научниот ангажман на кадарот од единиците во конкретни (влијателни) научни списанија и конференции од поширокиот регион и светот;
10. обезбедување на Shibboleth клучеви за институционален пристап до индексациските бази Web of Science и Scopus;
11. креирање на помотивирачки механизми за поддршка на издавањето и печатењето на учебници, монографии и научни дела на кадарот од страна на универзитетот.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. зголемена конкуренција и притисок за објавување во (влијателни) научни списанија во светски рамки со што се зголемува и пребирливоста и ригорозноста на уредувачките одбори и меѓународните рецензенти;
2. занемарлива финансиска поддршка на научно-истражувачките и уметничките активности од страна на државата, која е далеку под просекот на европските буџетски издвојувања за наука;
3. нејасно дефиниран систем на финансирање на наставната, научната и уметничка дејност во високото образование и дестимулативно ниски плати;
4. недоволен интерес од бизнис-секторот за ангажирање на научниот, уметничкиот и стручниот потенцијал на универзитетот;
5. ограничен по опфат и честопати нефункционален државен систем за проверки на плагијати на научните и стручни трудови, магистерски трудови и докторски дисертации на студентите кој е задолжителен за примена;
6. ограничен пристап на универзитетот до соодветни бази на научни и стручни трудови поради неисполнување на обврските од Законот за високо образование, член 189 став 5 во кој се предвидува пристап до една база со трудови финансиран од Буџетот на Р.С. Македонија. Непостоење на пристап до референтните индексациски бази Web of Science и Scopus, како и до референтна база на комплетни научни трудови, Science Direct;
7. недоволни алтернативни можности за финансирање и стипендирање на студирањето на втор и трет циклус студии од страна на државата и приватниот сектор;
8. намален интерес за науката односно за студирање на втор и трет циклус студии поради недоволна и неадекватна валоризација на повисоките степени на образование од страна на работодавачите и пазарот на трудот.
9. ограничени можности за вработување кадар со веќе потврдени научно-истражувачки квалитети.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

ПРЕДНОСТИ:

1. голем број на склучени билатерални и мултилатерални договори за меѓународна соработка на универзитетот со постојан тренд на зголемување;
2. единиците на универзитетот имаат изградено долгогодишни и успешни соработки со конкретни странски универзитети кои можат да бидат солидна основа за интензивирање, продлабочување и проширување на соработката и во други области
3. Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје е полноправен член во алијансата AcrossEU - алијанса на европски универзитети формирана по иницијатива на Европската комисија во која покрај нашиот универзитет членуваат уште осум универзитети. Алијансата претставува облик на стратешко партнерство помеѓу универзитетите членки, членство во дополнителни 13 мрежи и асоцијации на универзитети на регионално, европско и светско ниво.постојење на канцеларија за меѓународна соработка со потенцијал за унапредување и зајакнување на капацитетот;
4. јасна и споделена визија на кадарот и раководството на универзитетот дека зголемувањето на меѓународната видливост и присуство е од врвен приоритет за универзитетот;
5. зголемување на учеството во меѓународни проекти и иницијативи во последните години.

СЛАБОСТИ:

1. лимитирани сопствени средства за финансирање на меѓународните активности и иницијативи на кадарот, студентите и единиците;
2. мал број на наставно-научен или истражувачи кадар со завршен степен од своето образование на реномирани странски универзитети кои поседуваат силни конекции со тамошните истражувачи;
3. недоволна меѓународна видливост на дел од единиците поради нефункционални англиски верзии на веб страниците;
4. недоволна меѓународна видливост на истражувачкиот кадар поради нереализирање на обврската за отворање на дигитални идентификатори и профили Orcid, Google Scholar, Citation Profile, Scopus Aithor ID, ResearchGate profile и Researcher ID кои овозможуваат автоматско следење на нивните публикации, нивно поврзување со истражувачот, институцијата или локацијата и создавање на метрички извештаи.
5. недоволен број програми на англиски јазик, што ја дестимулира размената на студенти и наставен кадар во улога на гости-професори.
6. недоволна активност и ангажираност во користењето на веќе склучените договори со странски универзитети и институции.

МОЖНОСТИ:

1. креирање на нова стратегија за интернационализација на универзитетот;
2. поголемо искористување на можностите што ги нудат Европските програми како Erasmus+, Maria Skłodowska-Curie Action или CEEPUS за финансирање на мобилноста на кадарот, структурните реформи, креирањето на иновативни студиските програми со двојна или заедничка диплома;

3. вклучување во новите форми на мобилност на студенти и наставен кадар кои предвидуваат можност за комбинирана (физичко-виртуелна) и целосно виртуелна мобилност.
4. отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот и поттикнување на интернационализација на студиските програми;
5. степенот на мобилност на кадарот, степенот на негова вклученост во меѓународни истражувачки проекти и бројот на меѓународни научни публикации со автори од странство да бидат едни од клучни критериуми за интернационализација на единиците, односно универзитетот;
6. ставање во функција на веќе склучените договори за соработка со странски реномирани универзитети со конкретни годишни дефинирани форми и динамика за редовна размена на студенти и кадар;
7. искористувањето на можностите на новата веб-платформа researchnet.mk за поттикнување на конкретни иницијативи за соработка со докажани научници и признати професори родум од Македонија кои работат на реномирани универзитети ширум светот;
8. вклучување во постојни или иницирање на нови регионални интеркатедарски стручни собири или симпозиуми со цел подобро вмрежување на кадарот од регионот и поттикнување на можностите за вклучување во заеднички истражувачки проекти или публикации.
9. ефикасно спроведување на обврската за креирање на дигитални идентификатори за целокупниот наставно-научен кадар со задолжително отворање на профили на Orcid, Google Scholar Citation Profile, Scopus Author ID, ResearchGate profile и Researcher ID, кои овозможуваат автоматско следење на нивните публикации и поврзување со институцијата.
10. охрабрување и финансирање на учеството на наши студенти на реномирани меѓународни натпревари;
11. поведување на иницијатива за целосно или делумно ослободување на нашите студенти од трошоците за учество на меѓународни научни и стручни конференции во организација на нашите единици.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. непостоење на стратегија за интернационализација на високото образование на државно ниво;
2. отсуство на посериозна финансиска поддршка од државата за интернационализација на високото образование и поддршка на меѓународната мобилност и други иницијативи;
3. релативно мал број на мобилности доделени на годишно ниво од страна на Националната агенција за европски образовни програми и мобилност споредено со вкупниот број на студенти и наставен кадар на Универзитетот.
4. сложени и долги процедури за нострификација на странските дипломите на студентите кои имаат интерес за упис на студиските програми на нашиот универзитет;
5. потешкотии во процесот на признавање на испитите кои нашите студенти ги положиле во рамките на студенската мобилност.
6. недоволни државни или универзитетски сместувачки капацитети за прифаќање на меѓународни визитинг професори и странски студенти дојдени на размена;
7. недоволна атрактивност на регионот за привлекување и задржување на врвни научници, професори или студенти од високо-рангираните странски универзитети.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ

ПРЕДНОСТИ:

1. пристојни просторни и инфраструктурни услови за изведување настава на поголемиот број единици со потреба за нивно осовременување;
2. релативно добро опремени библиотеки, читални, лаборатории за настава на единиците на универзитетот како и организирана теренска пракса во соработка со стопанството;
3. воспоставен успешен модел и концепт на интеграција на единиците во рамките на универзитетот со потреба за унапредување на универзитетската автономија за финансирање и развој;
4. постоење на внатрешни ресурси, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на организациско реструктурирање на внатрешните процеси.
5. референци и изградена репутација на универзитет кој гарантира обезбедување на високо ниво на квалитет, трансфер на знаење и современ раст со развој.
6. буџет кој во голема мера е заснован на приходи од самофинансирање на единиците на Универзитетот.
7. сопствен имот (подвижен и неподвижен) кој овозможува алоцирање на ресурси за развој
8. релативно добро опремени студентски домови за студенти на последипломски студии, странски студенти на размена и визитинг професори на универзитетот.

СЛАБОСТИ:

1. неколку единици на универзитетот без сопствени просторни услови за нормално обавување на својата активност;
2. бирократски обременета двојна евиденција на резултатите на студентите и нивниот напредок во текот на студирањето (и електронски во i-Know системот и во материјална форма во поглед користење на индекси, пријави, потписи, уплатници итн).
3. информатичкиот систем i-Know чиј развој треба да се интензивира и заокружи со цел да овозможи подобро корисничко искуство и повисок степен на задоволство од бројните потреби на корисниците;
4. голем број на процеси кои имаат потреба да се мапираат, стандардизираат и дигитализираат согласно меѓународните ISO стандарди;
5. лимитирани финансиски можности за континуирано осовременување на просторните, инфраструктурните, информатичките и техничките услови за одржување на квалитетна настава и голема финансиска зависност на единиците од буџетските трансфери;
6. студентски домови кои имаат потреба од целосна реконструкција со цел обезбедување на соодветни сместувачки капацитети за прием на меѓународни визитинг професори и студенти;

МОЖНОСТИ:

1. воведување на ефикасни дигитални алатки во наставниот процес и унапредување на процесот на е-учење;

2. дигитална трансформација и стандардизација на процесите и активностите на универзитетот и управување со квалитетот;
3. активности за преземање, довршување и ставање во функција на спортската сала во кампусот на универзитетот;
4. обезбедување на енергетска независност и финансиски бенефити на единиците на универзитетот преку јавно-приватни партнерства со цел поставување на фотоволтаици;
5. обезбедување на средства од МОН за довршување на факултетските згради за ФИНКИ и ФФОСЗ и нивно ставање во функција на Универзитетот;
6. обезбедување на потребни инвестиции од МОН, како и дополнителни средства од различни донатори, програми и спонзорства за адаптација, проширување и осовременување на условите за студирање и работење кај единиците на универзитетот;
7. можност за интензивирање на соработката со претставници на бизнис заедницата (комори, асоцијации, организации на работодавачи, професионални здруженија) и со претставници од институции од јавниот сектор во делот на подготовка и аплицирање на заеднички проекти пред меѓународните донатори;
8. искористување на репутацијата на Универзитетот за правично ревидирање на моделот на финансирање на високото образование и повторно враќање на своето заслужено место во општеството како резултат на својата повеќедецениска стожерна улога што ја има во поставувањето на научните, културните, уметничките и економските темели на оваа држава;
9. дигитализација и осовременување на библиотеките, читалните и лабораториите за настава на единиците на универзитетот.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. мал пазар за стручна литература и незаинтересираност на државата за заштита на авторските права на авторите;
2. нејасни и нетранспарентни критериуми за финансирање на високото образование, со тренд на смалување на уделот наменет за финансирање на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“;
3. недоволна посветеност на надлежните државни институции во доменот на утврдувањето, признавањето и финансирањето на реалната цена на чинење на студентот/студентското место;
4. непредвидливи финансиски ресурси од самофинансирани извори кои се под контрола на трезорскиот систем од државата;
5. непостоење маркетинг стратегија за издавачка дејност за стручна литература, со што ќе се овозможи издавачи да ги превземат финансиските и техничките аспекти на издаваштвото.
6. ограничена финансиска автономија, што го попречува планирањето на кадровскиот, инфраструктурниот и организацискиот развој.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО

ПРЕДНОСТИ:

1. постоење на внатрешни ресурси, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на развој на бизнисот, заедницата и општеството;
2. силни индивидуални врски помеѓу наставно-научниот кадар и стопанството и другите релевантни општествени институции и чинители;
3. солиден број на потпишани договори и меморандуми за соработка со бизнис заедницата, јавниот сектор и меѓународните универзитети кои можат да се стават во функција на преземање на иницијативи со стратегиски импакт врз развојот на бизнисот, заедницата и општеството.

СЛАБОСТИ:

1. недоволно присуство во пошироката заедница и бавно реагирање на потребите на пазарот на трудот;
2. недостаток на планиран и системски насочен ангажман на академската заедница во општеството;
3. отсуство на редовни и директни комуникациски механизми со работодавачите;
4. отсуство на системско следење на улогата, успешноста и влијанието на секоја студиската програма во креирањето на очекуваните промени на пазарот на трудот и во општеството.

МОЖНОСТИ:

1. да се дефинираат конкретни иницијативи за ангажирање на академската заедница во различни сектори од бизнисот и општеството
2. систематско поттикнување на различни општествено-одговорни иницијативи во наставата и науката;
3. искористување на реномето на Универзитетот за негово вклучување во креирањето политики, стратешки документи и анализи за развојот на општеството и бизнис можностите.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. УКИМ е недоволно активен на полето на општествените промени;
2. недоволен интерес од страна на бизнис-секторот и државата за искористување на научниот, уметничкиот и стручниот потенцијал на Универзитетот;
3. недоволно препознаен како значаен општествен двигател и како носител на нови прогресивни идеи и иницијативи.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА УКИМ И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

ПРЕДНОСТИ:

1. Постојење на Универзитетски компјутерски центар кој ја одржува компјутерската мрежа и обезбедува интернет поддршка за единиците.
2. Постојење на интегриран и функционален информациски систем за студенти (iKnow) кој овозможува електронско внесување, чување и обработка на податоците во врска со студентите и наставата.
3. Дел од услугите се префрлени на cloud на Microsoft Office 365 платформата, а воведен е и ставен во функција електронски систем за поддршка на наставата (iLearn), што овозможува подобра соработка и комуникација меѓу студентите, наставниот кадар и административните служби, како и поголема флексибилност и скалабилност на ИТ ресурсите.
4. Стабилна поврзаност на Универзитетот во Интернет што е предуслов за поддршка на онлајн наставата, истражувањата и административните активности на Универзитетот. Дел од единиците на Универзитетот веќе ги имаат дигитализирано работните процеси.
5. Направени решенија repository.ukim.mk и journals.ukim.mk кои овозможуваат централизирано чување и пристап до научни и истражувачки публикации, што ја зголемува видливоста и достапноста на универзитетскиот интелектуален капитал.
6. Постоечката компјутерска инфраструктура е можност за дигитално поврзување со ентитети надвор од универзитетскиот екосистем со цел намалување на циркулација на хартиени документи и лесен преод кон е-општество.

СЛАБОСТИ:

1. Отсуство на стратегија и акционен план за дигитализација.
2. Недоволна ИТ поддршка на ниво на УКИМ што ја ограничува ефикасноста на Универзитетот во воведувањето и одржувањето на современи технолошки решенија.
3. Недоволен ИТ персонал во единиците.
4. Недостаток на ефикасна комуникација меѓу единиците и универзитетот што резултира во неуспешно координирање на ИТ иницијативите и искористување на ресурсите.
5. Голема зависност од техничките факултети за интегрирани услуги што доведува до нерамномерно развиена ИТ инфраструктура низ универзитетот и бавен развој на дигитализацијата.
6. Недоволно развиен универзитетски компјутерски центар, како засебна организациона единица на ниво на УКИМ со соодветна организациона структура, формално дефинирани ингеренции, целисходно поткрепен со кадровски и материјални ресурси, кој ќе води унифицирана политика на развој и имплементација на информатички решенија за сите чинители на Универзитетот
7. Бавен процес на воведување нови технологии и недоволно користење на веќе развиени ИТ решенија.

8. Ниско ниво на дигитализација на административните процеси.
9. Ограничена распространетост на eduroam пристапот што го ограничува пристапат до интернет за домашните и странските студенти и персоналот на различни локации на универзитетот.
10. Нецелосно дигитализирано работење со студентите што ја отежнува размената на информации и комуникацијата со студентите.

МОЖНОСТИ:

1. Пристап до меѓународни програми и проекти за реализирање на дигиталната трансформација
2. Целосно префрлање на информатички базираните услуги во cloud со што би се овозможила поголема скалабилност, флексибилност и ефикасност во управувањето со ИТ ресурсите.
3. Имплементација на готови решенија за дигитализација на административното работење.
4. Воведување на дигитален потпис.
5. Миграција кон познати и тестирани платформи кои нудат услуги врз основа на претплата.
6. Оптимизација на работните процеси пред нивната дигитализација што би осигурало дека дигиталните системи се воведуваат во веќе ефикасни и добро структурирани процеси.
7. Национална платформа (МИОА ја води)

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. Порастот на цените на cloud услугите може да ја ограничи способноста на Универзитетот да инвестира во други важни аспекти на дигитализацијата.
2. Голема зависност од ресорното министерство и Владата при обезбедување финансиски средства и квалификувани кадри за спроведување на дигитализацијата.
3. Намалување на приходите на Универзитетот.
4. Немање законски предуслови за целосно дигитализирање на процесите.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7: ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА

ПРЕДНОСТИ:

1. долгогодишно искуство во управувањето со финансиите, кадровската политика и административните процедури;
2. изграден углед како најстар и најеминентен универзитет, од кој произлегле најголемиот број кадри на високи државни и деловни функции, со потенцијално голема алуumni мрежа;
3. направени почетни чекори во поголема интеграција на единиците во Универзитетот;
4. висока расположливост на сопствени ресурси со кои би можело да се реализираат суштински реформи на полето на внатрешната организација и функционирањето.

СЛАБОСТИ:

1. недоволна активност на полето на самостојно обезбедување приходи;
2. отсуство на реална и ажурирана пресметка на трошоците на студирање;
3. големи разлики помеѓу единиците на Универзитетот во поглед на расположливите средства за нивно функционирање;
4. недоволна координација и соработка меѓу единиците, голема индивидуалност и отсуство на чувство за одговорност за резултатите на Универзитетот;
5. сложени и нефлексибилни механизми на донесување одлуки за аплицирање и реализација на активности кои можат да придонесат за обезбедување дополнителни приходи;
6. долготраен процес на развој на нов наставен кадар, со неизвесен исход, што ги одвраќа потенцијалните кандидати;
7. непостоење на напишан акциски план за вработувања за најдобрите студенти;
8. несоодветен модел за планирање на буџетот по приходи и расходи по ставки согласно плановите.

МОЖНОСТИ:

1. ревизија и реформирање на внатрешните механизми, функционалната поставеност и на процесите на донесување одлуки;
2. стандардизација, дигитализација на процесите на административно работење и нивно реформулирање низ призмата на политиката на квалитет;
3. остварување финансиски заштеди преку поголема енергетска ефикасност на објектите, инсталациите и опремата;
4. задржување на најквалитетните студенти за нивно ангажирање како наставен кадар, преку разни форми на стимулирање.
5. реализација на активности насочени кон обезбедување сопствени приходи, особено преку соработка со стопанството и партнерски релации со компании и институции од земјата и странство.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. законски и институционални ограничувања во процесите на финансиско планирање, обновување на кадарот и оптимална селекција на кадри;
2. неможност за воспоставување на модел за планирање на буџетот по приходи и расходи по ставки согласно плановите поради несоодветна финансиска автономија на Универзитетот поради рестрикции од државата;
3. чести обиди за мешање на државните органи во автономијата на Универзитетот за свои тековни потреби;
4. простор за селекција на нов наставен кадар ограничен со расположливата понуда на постдипломци и докторанти;
5. непочитување на одредбите што произлегуваат од Законот за високо образование од страна на државата во поглед на финансирањето и поддршката на високото образование и науката;
6. нестабилност во државното финансирање и непрецизни критериуми на распределба на средствата помеѓу одделните универзитети.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР

ПРЕДНОСТИ:

1. Лојални вработени со долгогодишно искуство и висок развоен потенцијал;
2. Пристојни работни услови;
3. Постојење на внатрешни ресурси, искуство, знаење и компетенции кои би можеле да се стават во функција на развој на компетенциите на административниот кадар.

СЛАБОСТИ:

1. Недоволен број на вработени согласно развојните потреби на универзитетот;
2. Отсуство на професионален план за развој на вработените и нивните компетенции;
3. Непостојење на систем за редовни евалуации на перформансите на вработените со редовни и конструктивни фидбек сесии;
4. Недоволни можности за напредување во кариерата на административниот кадар обременети со ригидни бирократски процедури;
5. Недоволно оптимизирани административни процеси;
6. Недоволна меѓусебна комуникација и соработка помеѓу различните оддели на универзитетот и единиците на конкретни заеднички иницијативи за унапредување на процесите или ефикасноста во работењето.

МОЖНОСТИ:

1. Креирање на среднорочен план за вработување и развој на компетенциите на административниот кадар;
2. Годишни програми за редовна едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите и мотивираноста на кадарот;
3. Можност за финансирање на програмите за развој на компетенциите на кадарот преку учество на универзитетот во различни меѓународни проекти;
4. Воведување на ефикасни дигитални алатки за унапредување на ефикасноста на работните процеси;
5. Професионално мапирање на административните процеси и нивна стандардизација.

ОГРАНИЧУВАЊА:

1. Ограничена автономија, што го попречува планирањето на кадровскиот развој;
2. Ограничени можности за вработување, односно обнова на административниот кадар проследени со ригидни бирократски процедури за вработување;
3. Недоволно стимулативни плати.

СТРАТЕГИСКИ ПЛАН

Универзитетот Св. Кирил и Методиј во Скопје настојува да ја задржи добрата репутација и лидерската позиција во сферата на високото образование во земјата, но и да ја подобри својата позиција во севкупниот меѓународен образовен систем. За таа цел на универзитетот се дефинирани 5 основни стратешки области и 3 области за поддршка на процесите, во рамките на кои се утврдени стратешки активности за нивно реализирање.

УКИМ е најстарата и највисоко рангираната високообразовна институција во земјата, која продуцира високо стручни кадри за потребите на пазарот на труд, ги развива и науките и уметностите, ја промовира инклузивноста и поголемата меѓународна вклученост, ги афирмира и промовира односите на етичност, еднаквост и слобода на мислење во рамките на универзитетот и со своето влијание влијае врз процесите во македонското општество. Оттука, целокупната работа на универзитетот во периодот 2024-2029 ќе биде насочена во развојот на следниве основни стратешки области:

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ (Одговорни: проректор за настава, одделение за настава)

Главната цел на Универзитетот е да продолжи да се стреми кон висококвалитетно образование преточено во студиски програми во чиј главен фокус се наоѓаат студентите, а кои се компатибилни со програмите на најреномирани универзитети во светот согласно меѓународните рангирања. За таа цел, покрај задолжителната национална акредитација, ќе се иницира и отпочнување на меѓународни акредитации на студиските програми и на самите единици. Сакаме да останеме атрактивни за најамбициозните студенти во државата, но исто така да станеме привлечни и за студентите од регионот. Универзитетот ќе продолжи да ја негува традицијата на отворени врати за сите студенти без разлика на нивниот пол, етничка или национална припадност, возраст, вероисповест... Различноста и вклученоста на студентите остануваат наш највисок императив.

Со цел студиските програми да одговараат на развојните потреби на општеството и економијата ќе се интензивира соработката со стопанството, деловната заедница и коморите преку нивно учество во дизајнирање на студиските програми и помош при вработување на дипломираните студенти.

Квалитетот на наставата на Универзитетот ќе продолжи да се заснова на добра организација, висока професионалност на наставниот и соработничкиот кадар, и висок степен на совесност и етичност во соработката со студентите и во процесот на нивното оценувањето. Тоа побарува континуирано вложување во педагошките, методолошките и дидактичките компетенции на професорите и соработниците, како и поголема интернационализација на наставата, преку основање на заеднички интердисциплинарни студиски програми со други универзитети и мобилност на студентите и кадарот. Ќе поттикнеме култура на иновации и експериментирање во наставата и учењето, ќе го засилеме креативното и критичко размислување кај студентите, ќе ја охрабриме примената на дигиталните алатки и ќе ги интегрираме онлајн форматите во традиционалната настава. Тоа подразбира совесно одржување на постојните просторни капацитети и континуирано модернизирање и вложување во нови наставните средства.

Сè со цел да овозможиме образование кое креира вештини и компетенции од 21 век, кои ќе им овозможат на студентите меѓународна вработливост, претприемничка

култура, способност за брзо менување и прилагодување на потребите на дигиталното општество.

Конечно со цел да ја задржи силната врска со дипломираните студенти и да остане нивен „прв“ избор и подоцна, во текот на нивното професионално усовршување, Универзитетот ќе креира бројни програми за доживотно учење кои ќе им ги приближи и понуди преку алумни асоцијациите на единиците на Универзитетот чие заживување ќе биде следно во фокусот на Универзитетот.

Стратегиска цел 1.1. Зголемување на атрактивноста на студиите и пораст на бројот на студенти

Стратегиска активност 1.1.1 **Модернизација на студиските програми и понуда на нови интердисциплинарни програми:** Ажурирање на постојните студиски програми за да се осигура дека ги одразуваат најновите достигнувања во соодветната област, да вклучуваат интердисциплинарен пристап во соработка со реномирани странски универзитети кои ги задоволуваат променливите потреби на пазарот на труд. Соработка со стопанството во дизајнирање на студиските програми и реализација на практичната настава. Понуда на алтернативни обуки таргетирани кон конкретни потреби на стопанството и одредени групи корисници, доживотно (континуирано) учење.

Можни индикатори: број на нови студиски програми, број на ажурирани студиски програми, понудени и одржани обуки на надворешни корисници, број на посетители на обуките.

Стратегиска активност 1.1.2: **Отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот.** Иницирање на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот е логичен чекор кој ќе овозможи меѓународна независна евалуација на квалитетот на студиските програми, ќе поттикне наставни и методолошки иновации, и ќе обезбеди систематско следење на квалитетот на нивната реализација. Меѓународните акредитации на единиците на Универзитетот ќе бидат дополнителна гаранција за квалитетот, компатибилноста и меѓународната привлечност на студиските програми.

Можни индикатори: број на започнати и завршени процеси на меѓународна акредитација на студиски програми, остварен напредок во започнатите процеси.

Стратегиска активност 1.1.3: **Програми за развој на наставниот и соработничкиот кадар:** Спроведување на континуирани обуки за професионален развој за наставниот кадар за да ги подобрат нивните наставни вештини, педагошки пристапи и знаење во нивните области на експертиза. Ова може да вклучува работилници, семинари и размени со други институции, фокусирајќи се на иновативни методи на учење и техники на онлајн настава.

Можни индикатори: број на одржани обуки за наставниот и соработничкиот кадар, број на посетители на обуките.

Стратегиска активност 1.1.4: **Политика и долгорочен план за вработување на наставно-научен и соработнички кадар.** Испитување и искористување на сите можности за обезбедување континуиран прилив на нов и квалитетен наставно-научен и соработнички кадар, со стратешки пристап кон ова прашање. Посебно внимание ќе се

посвети на вработувањето на најдобрите студенти низ генерациите, особено на оние со афинитет кон наставно-научната работа.

Можни индикатори: број на нововработени наставници и соработници на Универзитетот, нето-годишен прилив на нов наставен кадар.

Стратегиска активност 1.1.5: **Зголемена примена на нови технологии во наставата.** Воведување на системи за управување со учењето, алатки за онлајн соработка и дигитални ресурси, како и обука и за студентите и за вработените за ефективно искористување на овие технологии.

Можни индикатори: воведени нови алатки и технологии во наставата, одржани обуки за користење на нови технологии во наставата.

Стратегиска цел 1.2. Подобрување на успехот на студентите и нивна поддршка

Стратегиска активност 1.2.1: **Развој на сеопфатен систем за академско и кариерно советување на студентите:** Систем за академско и кариерно советување кој ќе им обезбеди на студентите персонализирани насоки во текот на нивното студирање, од ориентација до дипломирање преку засилување на активностите на центарот за кариера на УКИМ операционализирани преку центрите за кариера на единиците на универзитетот. Овој систем треба да им помогне на студентите да се движат полесно низ нивните студии и да им помогне во планирањето на кариерата.

Можни индикатори: развиен систем на академско и кариерно советување, достигнат степен во развиеноста на системот.

Стратегиска активност 1.2.2: **Зајакнување на вон наставните активности и можностите за студентите:** Зголемување на можностите студентите да се вклучат во воннаставни активности и програми за развој на лидерство и општествено одговорни активности. Поддршка на студентите на разни полиња преку вклученост во проекти, учество на натпревари, развој на универзитетски спорт, создавање на клубови и организации, проекти за соработка со заедницата, поддршка за вмрежување на студентските организации на меѓународен план.

Можни индикатори: број на учества на наши студенти на натпревари, обуки, создадени клубови и организации, проекти за соработка со заедницата и сл.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И УМЕТНОСТИ (Одговорни: проректор за наука, одделение за наука)

Универзитетот силно подржува наука и уметности во функција на развој на општеството и националната економија, односно поттикнува истражувања, иновации и научно-истражувачки активности, кои ќе се фокусираат на изнаоѓање решенија за општествените предизвици. За таа цел, Универзитетот ќе ја искористи својата репутацијата за иницирање и креирање на можности за изработка на истражувања, анализи и стратегии за потребите на државата, стопанските комори и приватниот сектор.

Истовремено, Универзитетот силно поттикнува наука и уметности без граници, односно целосно ќе се ангажира во продлабочување на соработката со меѓународните универзитети, алијанси и универзитетски асоцијации, преку која ќе се поттикне вклученоста на научно-истражувачкиот кадар во меѓународни проекти и уредувачки и научни одбори.

Универзитетот во соработка со единиците попрецизно ќе се насочи кон подобрување и мотивирање на научната продуктивност на научно-истражувачкиот кадар, преку публикување на резултатите од научните истражувања, во публикации со фактор на влијание, индексирани на Web of Science и Scopus.

За таа цел, Универзитетот континуирано ќе обезбедува можности за едукација, обуки и работилници за зголемување на компетенциите на кадарот за пријавување на меѓународни научно-истражувачки проекти, како можност за вмрежување во интернационални истражувачки тимови и поголема научна продуктивност, подобра административна поддршка, како и за успешно пишување на научни трудови со висок квалитет. Докторските студии и воведувањето на постдокторски истражувања се само едни од можностите за продлабочување на соработката помеѓу единиците на Универзитетот, како и зголемување на интердисциплинарноста на студиските програми.

Со цел да биде препознаена и етаблирана академска институција во Европа, Универзитетот со внимание ги следи релевантните меѓународни рангирања на високообразовните институции во светот, преку сервисите QS, THE, Scimago, Webometrics, ARWU и заедно со единиците ќе преземе конкретни чекори за позначајно унапредување на сопствениот ранг на истите.

Стратегиска цел 2.1. Поттикнување на извонредноста и иновациите во научната и уметничката работа

Стратегиска активност 2.1.1: Поттикнување на извонредноста на научните и уметничките резултати. Надградба на средина која ќе ја поддржува и поттикнува извонредноста на резултатите од научната и уметничката работа на научно-истражувачкиот и уметничкиот кадар на Универзитетот, преку поддршка на одличноста со цел остварување на повисоки истражувачки резултати со континуирано зголемување на бројот на публикации референцирани во Web of Science и Scopus, притоа обезбедувајќи научна етичност, како и поттикнувајќи зголемено искористување на можностите на интернационалните донаторски програми.

Можни индикатори: систем за континуирано следење на резултатите, систем за мерливост на резултати, унапредени метриците за проценување на резултатите и др.

Стратегиска активност 2.1.2: **Подобрување на истражувачката инфраструктура:** Постепено инвестирање во најсовремени лаборатории, истражувачки капацитети и технолошки алатки за поддршка на најсовремени истражувања и пристап до бази на податоци и списанија. Ова вклучува надградба на постоечките капацитети и набавување на нова опрема и софтвери за да се олесни напредното истражување во различни научни дисциплини. Обезбедување на систематска технолошка поддршка на истражувачките резултати и публикации преку институционалниот репозиториум и архиви на податоци.

Можни индикатори: отворени, опремени и реновирани лаборатории (описно), набавени и воведени технолошки алатки, опрема и софтвер за истражувања, реализиран пристап до нови бази на списанија и податоци, вредносно – инвестиции во одделните ставки и вкупни инвестиции и сл.

Стратегиска активност 2.1.3: **Зајакнување на финансирањата на научните и уметничките активности.** Систематско залагање за етаблирање на национални и изнаоѓање на меѓународни фондови за поддршка на научните, развојните, иновациските и уметничките активности, кои се реализираат на единиците на Универзитетот. Одржување и надградување на институционалниот систем за поддршка на научните и уметничките активности на Универзитетот. Развој на систем за идентификување на потенцијали и поддршка на трансфер на знаење, трансфер на технологии, иновации и креативност.

Можни индикатори: форми на поддршка на институционалниот систем, систем за идентификување на потенцијали и др.

Стратегиска активност 2.1.4: **Поттикнување на интердисциплинарни истражувања и поддршка на отворена наука.** Развој на политики и процедури за промовирање и поддршка на интердисциплинарни истражувања во науката и уметностите, како интердисциплинарни истражувачки проекти со вклученост на истражувачи од различни области и единици на Универзитетот, со цел справување со сложените општествени предизвици. Активна вклученост во меѓународните иницијативи за отворен пристап преку развој на инструменти за поддршка на отворена наука, отворен пристап до податоци и отворена научно-истражувачка инфраструктура.

Можни индикатори: развиени политики и процедури, број на иницирани и реализирани интердисциплинарни проекти, иницијативи за отворена наука и др.

Стратегиска активност 2.1.5: **Зајакнување на потенцијалите за иновативност.** Зајакнување на соработката со приватниот и јавниот сектор и развој на стратешки партнерства за подобрување на потенцијалите за иновации, трансфер на технологии, трансфер на знаења и креативност. Соработката вклучува повеќе форми на трансфер, како развој на програми за обуки, модули за долгоживотно учење, заеднички истражувачки проекти и др. Зајакнување на потенцијалите за иновативност преку интензивирање на претприемничко образование, создавање на центри за одличност, хабови за поттикнување инвентивноста и креативноста, поддршка на иновации и забрзување на комерцијализацијата на универзитетските истражувања во различни научни области. Развој на процедури за идентификување на научни резултати со иновативен потенцијал, ново на технолошка подготвеност, поддршка на процесите за комерцијализација, spin-off компании, поттикнување на startup-и, како и за заштита на сопственичките права.

Можни индикатори: реализирани соработки со јавниот и приватниот сектор (склучени договори, заеднички проекти, број на модули за долгоживотно учење), отворени центри за одличност, хабови за иновативност и трансфер на знаења, број на spin-off компании, број на startup-и, развиени процедури и др.

Стратегиска активност 2.1.6: **Поддршка на уметничките, културните и останати творечки резултати.** Поддршка на уметничките факултети и академии, изнаоѓање простори за изложување и изведба на дела, поддршка за настапи на фестивали, изложби и манифестации, поддршка на интернационализацијата на резултатите на полето на уметноста и културата, нивна дигитализација и сл.

Можни индикатори: реализирани настапи, изложби и реализирани други форми на поддршка.

Стратегиска цел 2.2. Подобрување на интернационализацијата преку придонес кон научните предизвици

Стратегиска активност 2.2.1: **Фокус на приоритетни истражувачки области:** Развој на систем за идентификување и фокус на приоритетни истражувачки области каде што Универзитетот има потенцијал да даде значителен придонес кон националните и глобалните предизвици, како EU Green Deal, UN Sustainable Development Goals, Smart Specialization, вештачка интелигенција, зелена транзиција и дигитална трансформација. Развиениот модел би можел да вклучува програми за доделување на ресурси, вклучително и финансирање, за да постигне одличност и препознатливост во овие области.

Можни индикатори: развиен систем за поддршка, износ на одобрени средства, политики за стратешка детерминираност и др.

Стратегиска активност 2.2.2: **Проширување на меѓународните истражувачки соработки во науката и уметностите:** Подобрување на интернационалниот ангажман на Универзитетот преку воспоставување партнерства со водечки меѓународни универзитети, истражувачки институти и организации, универзитетски асоцијации, алијанси и уметнички академии. Афирмирање на Центарот за напредни интердисциплинарни истражувања (ЦеНИИС) за вмрежување на македонската научна дијаспора и омасовување со вклучување на интернационално реномирани истражувачи, кои добиваат афилираност на Универзитетот. Оваа активност може да вклучи заеднички научно-истражувачки проекти, заеднички научни публикации, програми за размена на истражувачи и студенти и учество на меѓународни научни конгреси и конференции и уметнички фестивали.

Можни индикатори: склучени договори и партнерства, реализирани проекти, број на реализирани размени на истражувачи, број на вмрежени интернационални истражувачи во Центарот и др.

Стратегиска активност 2.2.3: **Промовирање на резултатите од научните истражувања и уметностите:** Развој на план за максимизирање на влијанието на резултатите од научните истражувања на единиците, со цел подобрување на видливоста на Универзитетот, преку промовирање на истражувачките резултати и нивно следење со метрички анализи. Надградба на универзитетскиот портал за дигитализација на

сопствените научни списанија. Поддршка на научниот и уметничкиот кадар во комуникациско промовирање на резултатите од нивната работа преку инструменти за популаризација на науката и уметностите пред пошироката јавност (Science Communication, Science Diplomacy, Citizen Science), како и активно користење на социјалните медиуми и дигиталните платформи за дисеминација на научните достигнувањата пред пошироките национални и меѓународни заедници.

Можни индикатори: развиен план, број на сопствени дигитализирани научни списанија, број на учества на јавни настани, број на популарни објави и сл.

Стратегиска цел 2.3: Подигнување на меѓународниот рејтинг преку научните истражувања

Стратегиска активност 2.3.1: **Детектирање на предизвиците при меѓународните рангирања на универзитетите.** Анализа на принципите користени кај најзначајните меѓународни универзитетски рангирања, согледување на слабостите на Универзитетот во поглед на опфатеноста на неговите научни и други резултати и давање препораки за поголема видливост со целосно опфаќање на овие резултати во идните рангирања, како и детектирање на други области за подобрувања.

Можни индикатори: реализирана анализа, дадени препораки, подобрувања на видливоста на научниците на меѓународен план и др.

Стратегиска активност 2.3.2: **Подобрување на истражувачките компетенции на академскиот кадар.** Обуки и поттикнување за пријавување на проекти од ЕУ програмите: Horizon Europe, European Research Council, European Innovation Council, EIT, Maria Sklodowska-Curie Action, Erasmus+, COST, LIFE, IPA, CEEPUS, другите донаторски програми: NATO, UNDP, WB, SECO, како и засилување на административната поддршка за истите, преку организирање на проектна канцеларија и други форми и иницијативи за поддршка.

Можни индикатори: број на организирани обуки, број на учесници на обуките, број на пријавени и прифатени проекти и др.

Стратегиска активност 2.3.3: **Поддршка на извонредноста на научно-истражувачките резултати на академскиот кадар.** Развивање на инструменти за поттикнување на научно-истражувачката и уметничката работа од страна на единиците на Универзитетот, преку поддршка на кадарот за учество на релевантни научни конференции во странство, референцирани на Web of Science и Scopus, стимулирање за објавување трудови во списанија со фактор на влијание индексирани во базите на Web of Science и Scopus, дистрибуција на информации за можностите за објавување и учества на конференции по области, поттикнување на учеството во уредувачки одбори на странски научни списанија, засилување на критериумите за студентите на докторски студии, како најпродуктивна научно-истражувачка сила, за публикување на резултатите од истражувањата во реномирани научни списанија индексирани на WOS, Scopus и др.

Можни индикатори: број на објавени трудови во реномирани списанија со фактор на влијание, број на споделени информации за можностите за објавување и конференции, учества на кадарот на УКИМ во уредувачки одбори на списанија и конференции, вкупен износ на дадена поддршка и др.

Стратегиска активност 2.3.4: **Подобрување на механизмите за евалуација на истражувачките резултатите на академскиот кадар.** Усогласување на показателите за евалуација на постигнатите истражувачки резултати во науката кај научно-истражувачкиот кадар, како и резултатите во областите на уметностите, во согласност со барањата за истражувачка одличност на меѓународно ниво, согласно целта за подигнување на меѓународниот рејтинг.

Можни индикатори: механизам со метрика за следење на научно-истражувачката одличност, механизам за следење на резултатите и др.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

(Одговорни: проректор за меѓународна соработка, одделение за меѓународна соработка)

Зголемувањето на видливоста на Универзитетот преку унапредување на меѓународното присуство и активности на нејзините единици е еден од главните приоритети на делување на Универзитетот во следниот повеќегодишен период.

Креирање на нова стратегија за интернационализација на универзитетот е цел со големо значење за иднината на Универзитетот, правците на неговото развивање и реформите кои треба да следат, а во правец на:

(1) ставање во функција на веќе склучените договори за соработка со странски реномирани универзитети со конкретни годишни дефинирани планови на активности,

(2) вмрежување и пристапување кон Европските универзитетски алијанси и асоцијации и вклучување во меѓународните иницијативи за соработка, и

(3) отпочнување на процеси за меѓународна акредитација на единиците на универзитетот и поттикнување на интернационализација на студиските програми, повеќекратно зголемување на мобилноста на кадарот и степенот на неговата вклученост во меѓународни проекти и програми како Erasmus+ или Horizon Europe.

Стратегиска цел 3.1. Подобрување на меѓународната мобилност за студентите и вработените

Стратегиска активност 3.1.1: Зголемување на учеството во програмите за меѓународна размена: Да се стимулираат единиците да креираат и активно да се вклучуваат во програми на меѓународна размена, како на пример CEEPUS, COST, MSCA и други, дополнето со интернационализација на студиските програми преку воведување на програми со двојна или заедничка диплома

Можни индикатори: остварени учества во програмите на размена од страна на наставниот кадар и студентите.

Стратегиска активност 3.1.2: Зајакнување на постоечките и воведување на нови услуги за поддршка на меѓународни студенти и научници: Да се воспостави протокол и механизми за сеопфатни услуги за поддршка за странски студенти и визитинг научници, вклучувајќи програми за ориентација, јазична поддршка, виза и помош за домување и активности за културна интеграција. Овие услуги можат да го подобрат искуството на меѓународни студенти и научници и да придонесат за нивно зголемување.

Можни индикатори: воспоставен протокол и воведени механизми за поддршка (описно).

Стратегиска активност 3.1.3: Развој на глобална алумни мрежа: Развој на глобална алумни мрежа со цел да се развијат релации со дипломирани студенти кои живеат и работат во странство. Овие мрежи можат да поддржат меѓународна соработка, да обезбедат можности за практиканство/менторство за тековните студенти и да ја подобрат глобалната репутација и достапност на универзитетот.

Можни индикатори: достигнат степен на развиеност на алумни мрежата (иницирање, воспоставување, број на членови).

Стратегиска цел 3.2. Проширување и зајакнување на меѓународните партнерства

Стратегиска активност 3.2.1: **Серија активности поврзани со учеството во AcrossEU алијансата:** Во согласност со определбите на алијансата, да се воспостави интензивна соработка со партнерските универзитети, членки на оваа алијанса, на полето на размена на искуства и добри практики, мобилност на студенти и наставно-научен кадар, развивање на заеднички студиски програми, подготовка на предлог проекти за повиците кои ги објавува Европската унија, продлабочување на културната размена и дисиминацијата на европските вредности.

Можни индикатори: број на учества во настани кои ги организира алијансата, број на реализирани мобилности помеѓу членки на алијансата, пријавени заеднички проекти и акредитирани заеднички студиски програми.

Стратегиска активност 3.2.2: **Воспоставување на нови стратешки меѓународни партнерства:** Да се идентификуваат 4-5 универзитети, истражувачки институции и организации широм светот кои се усогласени со академските и истражувачките приоритети на универзитетот и со кои ќе може да се воспостават стратешки односи. Фокусот треба да е на воспоставување долгорочни партнерства кои нудат взаемна корист, како што се заеднички истражувачки проекти, размена на вработени и студенти и програми со двојна диплома.

Можни индикатори: број на воспоставени стратешки партнерства и реализирани заеднички активности како резултат на договорите.

Стратегиска активност 3.2.3: **Засилено присуство во меѓународните мрежи и конзорциуми.** Интезивирање на активностите во рамките на асоцијациите на универзитети во кои членуваме, како и вклучување во нови асоцијации, за кои сметаме дека се од интерес за остварување на стратешките цели. Развој на метрики со кои ќе може да се следат и проценат нашите активности и придонесот кон меѓународни мрежи и конзорциуми релевантни за областите на експертиза на универзитетот. Ова вклучување може да ја подобри глобалната видливост на универзитетот, да обезбеди пристап до можности за меѓународно финансирање и да ги олесни заедничките истражувања и образовните иницијативи.

Можни индикатори: остварени учества во меѓународни мрежи, проекти реализирани во рамките на мрежите и конзорциумите, 18 вкупно остварен финансиски прилив за УКИМ по основ на заеднички проекти.

Стратегиска активност 3.2.3: **Домаќин на меѓународни конференции и симпозиуми.** Да се стимулира УКИМ и единиците да организираат и да бидат домаќини на меѓународни академски конференции, работилници и симпозиуми кои собираат научници, истражувачи и практичари од целиот свет. Овие настани можат да послужат како платформа за размена на знаење, вмрежување и прикажување на силните страни на универзитетот во истражувањето и образованието.

Можни индикатори: реализирани меѓународни академски настани од страна на Универзитетот и единиците на годишно ниво, број на учесници.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ (Одговорни: Проректор за финансии, одделение за финансии)

Издвојувањето на средства од буџетот за финансирање на високото образование во Република Северна Македонија е недоволно. Државата со буџетските средства главно ги покрива трошоците за дел од платите, придонесите од плати и режиските трошоци.

Приходите кои се остваруваат од школарините кои се утврдени пред повеќе од една деценија и се далеку под пазарната цена на чинење на студирањето, се по правило недоволни дури и за покривање на материјалните трошоци во работењето. Останатите извори од финансирање на високото образование, како комерцијални услуги, обуки, анализи или студии се нередовни и имаат занемарливо учество во вкупните приходи. Дел од единиците имаат учества во меѓународни проекти, но најчесто овие средства имаат конкретна намена прецизно дефинирана согласно буџетот и правилата на меѓународните донатори. Од ваквите проекти скромни средства остануваат на располагање за самите единици со кои можат да го финансираат своето работење.

Ваквиот начин на финансирање на високото образование го загрозува нормалното функционирање на самиот Универзитет, а неговите единици континуирано се соочуваат со предизвици во финансирањето на сопствениот развој, вложувања во инфраструктурата, дигитализацијата, во финансирање на наставниот, научно-истражувачкиот и административниот капацитет на човечките ресурси. Со цел да се обезбеди финансиска одржливост на високото образование воопшто во државата, покрај искористување на сите алтернативни можности за обезбедување на дополнителни приходи, потребно е креирање на нов современ модел на финансирање необременет со бирократските процедури на трезорското работење за располагање со сопствените средства.

Стратегиска цел 4.1. Обезбедување финансиска стабилност и одржливост

Стратегиска активност 4.1.1: **Диверзификација на изворите на финансирање:** Да се направи акционен план за диверзификација на изворите на финансирање на универзитетот надвор од традиционалното владино финансирање. Ова може да вклучи поттикнување односи со алумни за цели за собирање средства, ангажирање со филантропски ентитети, јавно-приватно партнерство и аплицирање за меѓународни грантови и проекти.

Можни индикатори: направен акционен план, реализација на планските активности.

Стратегиска активност 4.1.2: **Спроведување на најдобри практики за финансиско управување** со зголемување на приходите и воспоставување на одржлив и долгорочен модел на финансирање со средства со посебен акцент на самофинансирачки активности: Може да се идентификуваат од партнерски странски универзитети најдобри практики во финансиското управување и истите да се воспостават. Ова може да вклучува транспарентни процеси на буџетирање, редовно финансиско известување и употреба на финансиска аналитика за носење на финансиски базирани стратешки одлуки.

Можни индикатори: спроведена анализа на најдобрите практики, извлечени заклучоци, спроведени промени во нашите финансиски практики.

Стратегиска активност 4.1.3: **Оптимизација на трошоците:** Темелна анализа на сите трошоци за да се идентификуваат областите за оптимизација на трошоците без да го загрозите квалитетот на образованието и истражувањето. Ова може да вклучи заштеда на енергија, стратешки набавки и ефикасно користење на ресурсите.

Можни индикатори: спроведена анализа на трошоците, идентификувани можности за оптимизација, спроведени препораки за штедење.

Стратегиска цел 4.2. Капитални вложувања во објекти и опрема и инвестирање во области со потенцијал за висок раст

Стратегиска активност 4.2.1: **Инвестирање во објекти и опрема.** Завршување на отпочнатите објекти, модернизирање и одржување на постојните капацитети, инвестирање во нови технологии, одржување.

Можни индикатори: започнати и завршени објекти, спроведени модернизации, реализирани активности на одржување, вкупен износ на вложени средства.

Стратегиска активност 4.2.2: **Целни инвестиции во стратешки иницијативи.** Да се идентификуваат и инвестираат средства во стратешки иницијативи кои имаат потенцијал за висок раст. Ова може да вклучи нови академски програми во областите кои се во развој, истражувачки центри за извонредност или инфраструктурни проекти кои ќе ги подобрат способностите на универзитетот и ќе привлечат дополнителни приходи.

Можни индикатори: реализирани инвестициски проекти, вкупен износ на инвестиции.

Стратегиска активност 4.2.3: **Развивање на претприемачки потфати:** Поттикнување и поддршка на развојот на претприемачки потфати во рамките на универзитетската заедница кои можат да придонесат за финансиското зајакнување на универзитетот. Ова би можело да вклучи воспоставување на јасни поттикнувачки програми кои ќе им овозможат на професорите и истражувачите основање на спин-оф за комерцијализација на универзитетските истражувања и соработка со индустријата за заеднички вложувања.

Можни индикатори: воспоставени програми за поттикнување, реализирани потфати.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ОПШТЕСТВЕНАТА УЛОГА И ПОЗИЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ ВО ОПШТЕСТВОТО

(Одговорни: ректор, проректори, одговорни служби)

Универзитетот неуморно со децении го гради своето реноме во високото образование во Република Северна Македонија и регионот, и сосема заслужено се смета за национален универзитетски бренд. Овој заслужен национален статус на најдобар универзитет во државата е истовремено и обврска повторно да се избори за својата клучна улога во креирањето на сите национални стратегии, политики, програми и проекти за развој на општеството, националната економија, а особено оние кои се однесуваат на образованието.

Дополнително Универзитетот ќе утврди бројни општествено-одговорни активности и одржливи иницијативи за развој и унапредување на заедницата. Ќе се насочи и кон поттикнување на граѓанската свесност кај своите студенти и вработени со цел нивно активно вклучување во процесите на донесување на одлуки и ангажирање во решавањето на позначајните општествени проблеми.

Повторно враќање на своето заслужено место во општеството како резултат на својата повеќедецениска стожерна улога што ја има во поставувањето на научните, културните, уметничките и економските темели на оваа држава ќе биде врвен приоритет за Универзитетот.

Стратегиска цел 5.1. Јакнење на општествената улога и позиција на УКИМ во национални и глобални рамки

Стратегиска активност 5.1.1: **Зајакнување на улогата на експертите и на научните факти во функција на општествен развој:** Поддршка на критичкото мислење и зајакнување на улогата на академската и научната експертиза поврзани со актуелните општествени теми и наметнување на фундаменталните вредности, како заштита на националниот и културниот идентитет, толеранција и заштита на животната средина. Со својот научен и стручен потенцијал, УКИМ ќе делува како коректор на политиките, двигател на промени, иницијатор на нови идеи и проекти, како и креатор на јавното мислење. Заложба за експертите на УКИМ редовно да бидат вклучени во подготовка на државни документи од стратешко значење, закони, одлуки, анализи, планови и сл. Интензивирање на комуникацијата со јавноста, поддршка на јавната видливост и промоција на достигнувањата на единиците на Универзитетот, на вработените и на студентите, во насока на општествен просперитет. Преку учество во медиумите, јавните расправи, изнесување ставови на социјалните мрежи, иницирање и реализација на самостојни истражувања и проекти поддржани од државата и од меѓународни институции, УКИМ континуирано ќе придонесува кон општествениот развој.

Можни индикатори: број на популарни натписи за академските и научните достигнувања, експерти од УКИМ вклучени во консултативни форми и тела за одлучување, учество во креирање стратешки државни документи, учества во јавни расправи, објави во медиуми и на социјалните мрежи на УКИМ и членките на УКИМ, реализирани настани насочени кон подобрување на општествените состојби и сл.

Стратегиска активност 5.1.2.: **Следење на активностите на Универзитетот низ призмата на нивното влијание врз општеството.** Имплементирање на систем на следење на активностите кои имаат влијание врз заедницата.

Можни индикатори: воведен систем за следење на активностите на Универзитетот и нивното влијание врз општеството, реализирани активности за влијание врз заедницата.

Стратегиска цел 5.2. Промовирање на зелени, одржливи и општествено одговорни практики на Универзитетот и во општеството

Стратегиска активност 5.2.1: **Обезбедување и организација на активности за одржлив развој, општествената одговорност и активното граѓанство:** Да се донесе политика со која се охрабрува организација на активности на теми за одржлив развој, активно граѓанство и општествена одговорност во високото образование и континуирано учење, како и поттикнување на научни истражувања во истата насока. Активностите за одржливост ќе даваат насоки, како постигнатите резултати да се поврзат со соодветните милениумски цели за одржлив развој, кон кои даваат најголем придонес. Да се промовираат истражувачки проекти фокусирани на одржлив развој, зачувување на животната средина и решенија за климатски промени, со вклученост на академскиот кадар и студентите во овие напори.

Можни индикатори: воведени промени во наставните програми, реализирани проекти поврзани со наведените теми.

Стратегиска активност 5.2.2: **Спроведување на иницијативи за зелен кампус:** Развој и спроведување на иницијативи насочени кон намалување на еколошкиот отпечаток на Универзитетот. Ова може да вклучува мерки за заштеда на енергија, програми за намалување на отпадот, намалување на емисиите на стакленички гасови, опции за одржлив транспорт за студентите и персоналот и употреба на зелени технологии и материјали во објектите на универзитетот.

Можни индикатори: спроведени мерки, вкупен износ на инвестиции.

Стратегиска цел 5.3. Подобрување на ангажманот во заедницата и социјалното влијание

Стратегиска активност 5.3.1: **Воспоставување на програми за услуги во заедницата:** Развој на структурирани програми за услуги за заедницата кои им овозможуваат на студентите и вработените да се вклучат и да придонесат за локалните заедници. Ова може да вклучи партнерства со училишта, здравствени установи и други организации за да се задоволат потребите на заедницата преку волонтерство и проекти за граѓански ангажман.

Можни индикатори: склучени договори за партнерства, реализирани активности за услуги во заедницата.

Стратегиска активност 5.3.2: **Промовирање на социјално претприемништво и иновации:** Поттикнување и поддршка на иницијативите во социјалното претприемништво и иновациите во рамки на универзитетската заедница. Ова може да вклучи создавање инкубатори или акцелератори за социјални компании, нудење курсеви

и работилници за социјално претприемништво и организирање натпревари за проекти за социјални иновации.

Можни индикатори: одржани обуки за социјално претприемништво, отворени инкубатори и акцелератори, показатели за активноста на акцелераторите.

Стратегиска активност 5.3.3: **Подобрување на пристапот до образование:** Да се искористат програми за зголемување на пристапот до високото образование за недоволно застапените и социјално ранливи категории. Иницијативите би можеле да вклучуваат програми за стипендирање, теренски и подготвителни програми за потенцијални студенти од маргинализираните заедници и услуги за поддршка дизајнирани да промовираат инклузивност и различност на кампусот. Во оваа насока, интензивно ќе се користат инструментите на фондациите на Универзитетот.

Можни индикатори: спроведени активности за поддршка на инклузивноста, дадени стипендии.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 6: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА УКИМ И ПОДГОТОВКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

(Одговорни: генерален секретар на УКИМ, одделение за ИТ, раководители на служби)

И нашиот универзитет како и други универзитети во регионот се соочуваат со бројни предизвици при управувањето на податоците и информациите за работењето на единиците и членките на Универзитетот. Ова вклучува често и репетитивно собирање и обработка на податоци и информации за студентите, за вработените, за професорите и асистентите, за истражувачите за нивните звања и напредувања, предметите кои ги предаваат на различните циклуси, нивните публикации, проекти во кои учествуваат итн. Главната тешкотија произлегува во разновидноста на начините и постапките за архивирање на информациите, нивната фрагментираност, чувањето во разнородни бази, односно формати кои се тешки за манипулација и комбинација и во кои често пати непотребно се дуплираат голем број на податоци кое претставува извор на забуни и грешки. За подобра дигитализација на информациите Универзитетот ќе ги разгледа можностите за имплементирање на професионален и централно поставен HR софтвер во кој сите единици и членки ќе ги ажурираат своите информации и кој ќе овозможи целосен, ажуриран и прецизен поглед за клучните индикатори во работењето.

Иако главниот фокус на Универзитетот ќе биде насочен кон дигитализација односно софтверско обединување и централизација на информациите од работењето, и самите процеси на Универзитетот ќе бидат предмет на мапирање и потенцијално стандардизирање, а потоа и нивно дигитализирање, сè со цел да се поедностават, забрзаат и да се направат потранспарентни, лесно достапни и едноставни за користење.

Истовремено Универзитетот ќе продолжи со засилено темпо за целосно функционално заокружување на iKnow системот, кој може да претставува база за идните процеси на дигитална трансформација по пат на негово унапредување со воведување на дополнителни модули и кориснички алатки за самите корисници, како и подобрување на корисничкото искуство од истиот.

Стратегиска цел за поддршка на процесите 6.1. Подобрување на дигиталната инфраструктура за модернизирани универзитет

Стратегиска активност 6.1.1: **Надградба на дигиталната инфраструктура:** Развој на програма за инвестирање во робусна дигитална инфраструктура за поддршка на напредни ИТ услуги низ кампусот. Ова вклучува брз интернет пристап, безбедни решенија за складирање податоци и потребниот хардвер и софтвер за поддршка на дигиталните потреби на студентите и персоналот.

Можни индикатори: реализирани активности (дескриптивно), вкупен износ на инвестиции.

Стратегиска активност 6.1.2: **Унапредување на интегрирани системи за управување:** Унапредување на сеопфатен интегриран систем за управување кој вклучува студентски информациски системи, системи за управување со учење и платформи за управување со истражување. За да овозможи рационализирани и ефикасни универзитетски операции системот треба да е во одредена мера прилагодлив на посебните потреби на единиците.

Можни индикатори: изработен план за унапредување на системите за управување, степен на реализација на проектот.

Стратегиска активност 6.1.3: **Воведување на решенија засновани на облак:** Транзиција кон решенија базирани на облак за управување со податоци, соработка и комуникација за да се обезбеди флексибилност, приспособливост и исплатливост.

Можни индикатори: воведени решенија (дескриптивно).

Стратегиска цел за поддршка на процесите 6.2. Поттикнување на култура на дигитална писменост и развој

Стратегиска активност 6.2.1: **Развој на програми за дигитална компетентност:** Да се воспостават програми за обука и работилници за подобрување на дигиталните компетенции и на студентите и на вработените. Ова може да вклучи учење нов софтвер, разбирање на аналитиката на податоци и следење на чекорот со новите дигитални трендови релевантни за нивните области на студирање и работа.

Можни индикатори: реализирани обуки и работилници, број на учесници во обуките.

Стратегиска активност 6.2.2: **Иновирање во процесите на настава и учење:** примена на дигиталните технологии во процесите на настава и учење. Да се охрабри и во дадени услови да направи задолжителна употребата на онлајн платформи, дигитални ресурси и интерактивни алатки за да се создаде попривлечна и поефективна средина за учење.

Можни индикатори: воведени дигитални платформи и алатки, степен на прифатеност и примена.

Стратегиска цел за поддршка на процесите 6.3. Унапредување на квалитетот на сите процеси и активности на УКИМ

Стратегиска активност 6.3.1: **Воспоставување на Канцеларија за управување со квалитет и Правилник за управување со квалитет.** Системско управување со процесите на Универзитетот со цел остварување на ефикасност и одличност на сите нивоа и домени на делување.

Можни индикатори: воспоставена канцеларија.

СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 7:
ФИНАНСИСКА, КАДРОВСКА И ФУНКЦИОНАЛНА АВТОНОМИЈА
(Одговорни: ректор, проректори, одговорни служби)

Високото образование во Република Македонија се темели на автономија, во согласност со Уставот на Република Македонија, со ратификуваните меѓународни договори и со законот за високо образование. Универзитетот ја врши својата дејност врз начелото на академската автономија. Автономијата на високообразовните установи вклучува академска слобода, автономија на управувањето, неповредливост на просторот, финансиска автономија и кадровска автономија. Иако неприкосновеноста на автономијата е основно начело во високото образование, сведоци сме на континуирани посегнувања по автономијата на универзитетите, особено во делот на финансиите и вработувањата. Недоволна финансиска автономија, значајно го попречува планирањето на кадровскиот, инфраструктурниот и организацискиот развој на Универзитетот.

Универзитетот отсекогаш бил пример за ревностно почитување на законите, на слободата на говорот, на моралните норми, на човечките права и на различностите кои постојат во општеството. Тоа му дава за право гласно да побара правично ревидирање на моделот на финансирање на високото образование. Тоа е првата битка која треба да води кон осигурување дека политичките елити во иднина целосно ќе ги почитуваат уставно загарантираните академска, кадровска и финансиската автономија на универзитетите.

Стратегиска цел за поддршка на процесите 7.1. Подобрување на финансиската автономија на Универзитетот

Стратегиска активност 7.1.1: Проактивна соработка со носителите на политики (МОН и МФ) и други надворешни стејкхолдери со цел промена на релевантната легислатива и обезбедување на соодветен удел од јавното финансирање во високото образование. Обезбедување и гарантирање на финансиската автономија на УКИМ, како и обезбедување на соодветен и предвидлив удел од јавното финансирање согласно значењето што го има УКИМ во високото образование е императив за стабилното функционирање и развој на УКИМ.

Можни индикатори: превземени активности за приближување на ставовите со носителите на политики, доставени конкретни предлози за измена на законите кои ја регулираат оваа проблематика.

Стратегиска активност 7.1.2: Развој на внатрешни механизми за генерирање приходи: Потребно е да се стимулираат процесите и активностите за генерирање нови приходи, како што се програми за континуирано образование, консултантски услуги, лабораторски тестирања и изнајмување објекти кои можат да му обезбедат на универзитетот дополнителни финансиски ресурси и да ја намалат зависноста од надворешни извори на финансирање.

Можни индикатори: остварени приходи од дополнителни активности.

Стратегиска активност 7.1.3: Воведување на внатрешни контролни механизми за воведување на систем за контрола на приходите на универзитетот: Воспоставување на дигитален модел на контрола на приходите кои се добиваат од единиците на

универзитетот. Моделот ќе овозможи Универзитетот да донесува стратешки одлуки за распределува средства до единиците за проекти, поддршка на настани, стипендии за студенти и сл.

Стратешка активност 7.1.4: **Оптимизирање на распределбата на финансиските ресурси:** Имплементирање на модел на распределба на ресурси кој е транспарентен, флексибилен и усогласен со стратешките цели на универзитетот. Овој модел треба да му овозможи на Универзитетот да распределува средства до единиците за ефективно и ефикасно да ги постигнат своите цели.

Можни индикатори: развиен нов модел и имплементиран.

Стратешка цел за поддршка на процесите 7.2. Развој на вработените и функционална автономија

Стратешка активност 7.2.1: **Зајакнување на автономно донесување одлуки:** Овластување на академските и административните единици да донесуваат независни одлуки во врска со аплицирање и менаџирање на активности кои овозможуваат дополнителни приходи како проекти, програми и слично. За да се осигура унифицираност и да се минимизираат проблемите потребно е да се изградат механизми, алатки и системи кои ќе им овозможат на единиците да донесат информирани одлуки кои ја поддржуваат стратешката визија на универзитетот.

Можни индикатори: спроведени промени во системот на одлучување (дескриптивно), усвоени нови механизми, правилници, одлуки и сл.

Стратешка активност 7.2.2: **Да се развие култура на одговорност и отчетност:** Стекнувањето со функционална автономија на единиците подразбира и воведување на отчетност и одговорност за резултатите. Затоа е потребно да се стимулира развој на културата каде што факултетите и административните единици имаат автономија да управуваат со нивните операции, но исто така се сметаат за одговорни за нивните резултати. Ова вклучува поставување јасни индикатори за успешност и редовно известување за напредокот.

Стратешка активност 7.2.3: **Обезбедување на кадровска автономија:** Кадровската автономија подразбира можност за вработување на најдобрите студенти засновани на утврдени критериуми и индикатори за успешност на универзитетот а притоа да не постојат ограничувања од државата.

Можни индикатори: воспоставен систем на индикатори за ефикасност и успешност на единиците на Универзитетот.

**СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ ЗА ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСИТЕ 8: ПОДДРШКА
НА РАЗВОЈОТ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР**
(Одговорни: ректор, проректори, генерален секретар на УКИМ)

Трансформацијата на универзитетот претпоставува донесување на бројни организациски, технолошки или менаџерски промени. Но, нивното успешно имплементирање честопати во голема мера зависи и од иницирањето на промени во постојната организациска култура и создавање на нови врски меѓу луѓето, одделите и процесите. Создавањето и одржувањето на флексибилен и адаптибилен потенцијал кај вработените, и прифаќањето на промените како начин на вообичаено делување и работење е од големо значење за развојот на универзитетскиот кадар. Поддршка на развојот и унапредувањето на вкупните човечки потенцијали е предуслов за квалитетни структурни реформи на Универзитетот во иднина.

**Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.1. Насочување на
професионалниот развој за административниот персонал**

Стратегиска активност 8.1.1: **Прилагодени програми за обука:** Да се развијат сеопфатни програми за обука прилагодени на потребите на административниот персонал на различни нивоа. Тие треба да покриваат области како што се современи вештини и компетенции, примена на современа технологија во работењето, и следење на трендовите во администрацијата на високото образование.

Можни индикатори: спроведени обуки, број на учесници во обуките.

Стратегиска активност 8.1.2: **Систем за управување со перформанси:** да се имплементира систем за управување со перформансите кој вклучува редовни оценувања, механизми за повратни информации и препознавање на извонредните перформанси. Овој систем треба да биде дизајниран да поставува јасни очекувања, да обезбеди конструктивна повратна информација и да поттикнува култура на постојано подобрување.

Можни индикатори: воспоставен систем за мерење на перформансите, примена на системот.

Стратегиска активност 8.1.3 **Патеки за напредување во кариерата:** Да се развијат јасни патеки за напредување во кариерата за административниот кадар. Да се понудат можности за менторство и учество во програми за развој на лидерство за да се подготви персоналот за повисоки одговорности и улоги во администрацијата на универзитетот.

Можни индикатори: план за развој на вработените, спроведени обуки, усвоени нови компетенции, број на кариерни придвижувања.

**Стратегиска цел за поддршка на процесите 8.2. Подобрување на
ефикасноста и ефективноста на административните служби**

Стратегиска активност 8.2.1: **Оптимизација на процесите:** Да се мапираат и оптимизираат административните процеси за да се елиминира неефикасноста, да се

намали дуплирањето и да се поедностават работните текови. Ова може да вклучи воведување на нов софтвер или реинженеринг на постоечките процедури.

Можни индикатори: спроведено мапирање, предложени промени, спроведени промени.

Стратегиска активност 8.2.2: **Унапредување на соработката помеѓу службите на УКИМ и на единиците:** Да се стимулира култура и процеси на соработка и комуникација меѓу различните административни одделенија на Универзитетот и на единиците. Да се охрабри формирање на заеднички тимови кои ќе работат на проекти и иницијативи за олеснување на процесите на работа и унапредување на ефикасноста и транспарентноста, а за кои е потребен координиран пристап, искористувајќи ги различните вештини и перспективи на административниот персонал.

Можни индикатори: оценка за степенот на подобрување на соработката, реализирани заеднички активности.

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

ПРИЛОГ

Табела 1. ПЛАН ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ

ОПИС НА РИЗИЧНИОТ НАСТАН	ОЦЕНКА НА РИЗИКОТ			Активности за одговор кон ризикот	Одговорни субјекти
	Веројатност на настанување	Влијание на ризикот	Вкупна оценка за сериозноста на ризикот		

Напомена: Веројатноста на настанување и влијанието на ризикот се означуваат со броеви (од 1 до 5), описно (ниско, средно, високо) или со проценти. Вкупната оценка на сериозноста на ризикот е резултат на веројатноста и влијанието.