

ПИЕ – Програма за институционална  
евалуација

Универзитет „Свети Кирил и Методиј“  
во Скопје

***КОНТРОЛЕН ИЗВЕШТАЈ ЗА ЕВАЛУАЦИЈА***

Финален извештај:

*Ноември, 2017 г.*

Тим:  
Џори Шулиц, претседавач  
Џоана Лијерус  
Ленарт Олаусон  
Јанис Ветра  
Андре Сурсок, координатор  
на тим

## Содржина

1. Вовед .....	3
2. Управување и институционално донесување одлуки .....	7
3. Култура на квалитет.....	13
4. Настава и учење .....	15
5. Истражување .....	18
6. Услуги за општеството .....	22
7. Интернационализација .....	23
8. Заклучоци.....	25

## 1. Вовед

Овој извештај е резултат од повратната евалуација на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје (УКИМ). Програмата за институционална евалуација (ПИЕ) на Европската асоцијација на универзитети (ЕАУ), првично изврши евалуација на УКИМ во 2015 г. и извештајот беше доставен до Универзитетот во април 2015 г.

Оваа повратна евалуација се случуваше во рамки на Проектот за развој на вештини и поддршка на иновации (*SDISP*), воведен од владата на Република Македонија<sup>1</sup> преку Министерството за образование и наука. Главната цел на овој проект е да се подобри транспарентноста на распределбата на ресурси и да се поттикне одговорноста во високото образование, да се зголеми релевантноста на средното техничко и стручно образование и да се поддржи иновациониот капацитет на земјата.

Додека институционалните евалуации се вршеа во контекст на проектот, секој универзитет е оценуван од независен тим на ПИЕ, користејќи ја методологијата на ПИЕ, опишана подолу.

### 1.1 Програма за институционална евалуација и процес на повратна евалуација

ПИЕ претставува независна членска служба на ЕАУ која нуди евалуации за поддршка на институциите кои учествуваат во постојаниот развој на нивното стратешко управување и внатрешната култура на квалитет. ПИЕ е полноправен член на Европската асоцијација за осигурување на квалитет во високото образование (ЕАОК) и е запишана во Европскиот регистар за обезбедување на квалитет во високото образование (ЕРОК).

Согласно со филозофијата на ПИЕ како целина, повратниот процес е процес на поддршка. Нема пропишана процедура и самата институција треба да си ја утврди агендата според искуствата од првичната евалуација. Од институцијата се очекува да достави извештај за самоевалуација, во кој ќе се опише постигнатиот напредок, посочувајќи пречки кон промена.

Образложението е што повратната евалуација може да ѝ помогне на институцијата при евалуацијата на направените промени од првичната евалуација: Какво влијание имала првичната евалуација? Каква корист имала институцијата од првичниот евалуациски извештај? До кој степен се третирали проблемите наведени во извештајот? Повратната евалуација претставува и можност за институцијата да ги земе предвид своите стратегии за управување со промена во контекст на внатрешни и надворешни ограничувања и можности.

Што се однесува до првичната евалуација, сите аспекти на повратниот процес се водени од четири клучни прашања, кои се засноваат на пристапот „подготвеност за одредена цел и подготвеност како резултат на остварувањето на одредената цел“:

- Што се обидува да постигне институцијата?
- Како институцијата се обидува да го постигне тоа?
- Како институцијата знае дека тоа функционира?
- Како институцијата се менува со цел нејзино подобрување?

---

<sup>1</sup> Ваквото обележување е наменето само за цели на проектот и не претставува формален став на ЕАУ или ФЕИ во врска со името на земјата

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

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје (УКИМ) е основан во јануари, 1949 г. кога се запишале 989 студенти. Денес, на универзитетот се запишани околу 37.000 активни студенти, од кои 31.270 се на прв циклус на студии. УКИМ е сеопфатен универзитет и е најголемиот и најстар универзитет во Република Македонија.

Тимот за евалуација на ПИЕ беше информиран дека УКИМ работи во предизвикувачка средина. Регионот ја изгубил тешката индустрија и поголемите работодавачи. Денес, во земјата доминираат малите и средни претпријатија и непогодната економска состојба ги ограничува можностите за вработување, како и акционери кои можат да го помогнат Универзитетот. Има постојано висока стапка на невработеност и имањето на диплома за високо образование не ги штити дипломците од невработување или несоодветно вработување. Голем дел од вработените на УКИМ спомнаа дека економската состојба резултирала со иселување, вклучувајќи и одлив на мозоци.

Универзитетот, преку факултетите, може да има добар приход но, може да искористи само 40% од тие средства; остатокот го задржува Министерството за финансии. Финансиската ситуација на УКИМ со право беше опишана како предизвикувачка. Јавните ресурси се наменети само за настава, а не за истражувања но, Универзитетот е обврзан да оддели 40% од приходите од студентските школарини за истражувања. Платите се ниски и се исти уште од 1999 г. За вработувањето нови кадри постојат многу пречки.

Финансиската состојба на Универзитетот дополнително е усложнета со бројни критериуми. На тимот за евалуација на ПИЕ му беше кажано дека Универзитетот не може да располага со вкупниот приход и, дополнително, не може да одлучува за што ќе ги искористи средствата кои му се на располагање; мора да се придржува на сложени национални регулативи наметнати од Трезорот, како и на многу сложен процес на набавка.

Во последниот период, законските прописи често се менувале и сега се дискутира за нов закон за кој се очекува да биде изгласан пред крајот на 2017 г.

Во септември 2016 г., е поставен нов ректор, а во септември 2017 г. е донесена нова Стратегија и акционен план за периодот од 2017-2021. Главната цел на оваа стратегија е следната:

*Мисијата на Универзитетот е да создава, да врши евалуација и да одржува висок квалитет на знаење преку квалитетен образовен процес и научно-истражувачка работа. Овдештаму, се стремиме Универзитетот и онаму да биде водечки центар на науката и образованието и во земјата и во странство. Нашиите цели се:*

- Зајакнување на позицијата како најдобар универзитет во земјата и еден од најзначајните универзитети во регионот и пошироко, со водечките истражувачки и наставни капацитети, приближувајќи се до највисоките меѓународни стандарди;
- Обезбедување најквалитетна средина за учење, настава и истражување и најсоодветни начини на ширење на нашето извонредно образовно портфолио;
- Создавање (дипломирање) кадар со способности за учење за прифаќање и работење согласно највисоки професионални стандарди;
- Обезбедување одржлив и одговорен придонес за земјата, вклучувајќи здрав економски развој и добросостојба.

### 1.3 Процес на евалуација

Процесот на самоевалуација го спроведува постоечката Комисија за самоевалуација на Универзитетот, со која претседава професор Влатко Стоилков. Комисијата е составена од десет члена: три студенти и седум претставници од академскиот кадар од различни факултети (вклучително и претседавачот). Групата ја претставува разноликоста на УКИМ, и покрај тоа што нема член од административниот кадар, и внимателно работела да го напише овој извештај за самоевалуација.

Комисијата за самоевалуација е задолжена да го изработува овој извештај за самоевалуација секои три години за националниот орган за акредитација; ова се врши со барање од сите единици (на централно тело, како и факултети и институти) да ги обезбедат потребните податоци. Извештајот за самоевалуација (ИС), изготвен за повратната евалуација на ПИЕ, делумно се заснова на тековниот процес, со дополнителни две поглавја од ИС од 2014 г., кој бил изготвен за претходната евалуација на ПИЕ во 2015 г.

Заради недостаток на време, Комисијата за самоевалуација била спречена да го изработи ИС според специфичната природа на повратната евалуација; во истиот систематски не се дискутирало за пречките и успехите при воведувањето на препораките на ПИЕ од 2015 г. Времето не дозволило ниту опширно да се дискутира за првата верзија на извештајот. Сепак, Комисијата се консултирала со четирите заменици ректори, како и сегашниот и поранешните ректори, со што се направил план да се дискутира и за ИС и за овој извештај во Одборот на ректорот и во Сенатот. И двата извештаи ќе бидат поставени на интернет страницата на УКИМ.

ИС во голем дел бил опишен и не го опфаќал последниот Стратегиски план но, содржел корисна анализа за јаките и слабите страни, можностите и заканите (SWOT). Новиот Стратегиски план се развил како паралелен процес и се комплетираше во исто време како и ИС. Оттаму, ИС се осврнал на старата изјава за мисијата но, новиот стратегиски план со опфатил во Прилог 26. ИС се осврнал на разноликоста на позициите во рамките на универзитетот и во извештајот немало обид да се сокријат различните гледишта на единиците. Понатаму, 27 анекси беа многу информативни и добро презентирани.

Извештајот за самоевалуација на УКИМ, заедно со анексите, беше испратен до тимот за евалуација на 15 септември, 2017 г., еден месец пред посетата на терен, како што беше наведено во насоките на ПИЕ. Посетата на УКИМ од страна на тимот за евалуација се одвиваше од 16 до 20 октомври, 2017 г.

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

- Џорџ Шулиц, поранешен ректор, Универзитет за музика и театар во Грац, Австрија, претседавач
- Џоана Лиљерус, постдипломец, Универзитет во Тампере, Финска
- Ленарт Олаусон, поранешен ректор, Универзитет во Малме, Шведска
- Јанис Ветра, претседавач, Совет за високо образование на Латвија, Латвија
- Андре Сурсок, постар советник, Европска асоцијација на универзитети, Белгија, координатор на тим

Треба да се забележи дека ниту еден од членовите на тимот не беше дел од евалуацијата на ПИЕ во 2015 г; сепак, тимот внимателно го разгледа евалуацискиот извештај на ПИЕ од 2015 г. како

појдовна точка за оваа евалуација. Тимот, исто така, за овој координиран евалуациски потфат ги имаше предвид и Условите за работа договорени помеѓу ПИЕ и Министерството за образование и наука.

Тимот им е благодарен на замениците ректори, деканите, замениците декани и целиот кадар и студентите со коишто се сретна (околу 60 луѓе), за нивната спремност отворено и искрено да разговараат за проблемите, како и за прифаќањето на можноста за дискусии со тимот на ПИЕ.

Посебна благодарност до ректорот Никола Јанкуловски за неговата поддршка и на професорот Влатко Стоилков, претседавач на Комисијата за самоевалуација и госпоѓа Катерина Петреска Михајлова за одличната организација на посетата и водењето сметка за сите практични детали – големи и мали – со што на тимот му се овозможи да биде насочен на задачата.

## 2. Управување и институционално донесување одлуки

### 2.1 Структури и органи за донесување одлуки

Веднаш по основањето, УКИМ се состоел од три факултети и имал 77 вработени. Денес, УКИМ во составот брои 23 факултети и 17 други единици, вклучувајќи пет истражувачки институти и 12 „составни членови“; вработува кадар од околу 3500 луѓе. Универзитетот е кој се наоѓа во на пет кампуси во градот Скопје (со исклучок на Факултетот за православна теологија, кој се наоѓа во Охрид).

До 2008 г., факултетите имале правен карактер. Во 2008 г., со новиот закон за високо образование се сменил бројот на аспектите за надлежност, од што најважно е намалувањето на автономијата на факултетите и основањето на „интегриран универзитет“. Денес, Универзитетот е тој кој правно ги застапува факултетите но, факултетите и понатаму уживаат висок степен на автономија, во споредба со факултетите и универзитетите во Европа (спореди со Дел 2.2).

Двата главни органа за донесување одлуки на Универзитетот се Одборот на ректорот и Сенатот. Одборот на ректорот, со кој претседава ректорот, е голем орган во кој членуваат заменици ректори, деканите на факултетите, директорите на научните институции и претседателот на студентскиот парламент. Неговата главна одговорност е изготвување одлуки за Сенатот. Организиран е од комисији во кои членува академски кадар и студенти и се занимава со прашања како истражување; финансии, инвестиции и развој; меѓународни партнерства; публикации.

Во ИС, Сенатот е опишан како „раководен и експертски орган“ и според многу членови на кадарот како „највисокиот орган за донесување одлуки на Универзитетот“. Со него претседава ректорот и вклучува по два претставника од сите 23 факултети; по еден претставник од секој научен институт, по три претставника од „составните членови“ и десет студенти. Членовите од факултетите се избираат со тајно гласање на наставните и истражувачките совети на факултетите. Сенатот одлучува за академските активности и политики, финансиите, статутите и регулативите (факултетско и универзитетско ниво), критериумите за избор и унапредување на академскиот кадар, политики за прием, развој на служењето на општеството, итн.

Еквивалентните структури на ниво на факултети имаат други функции. Додека Сенатот на универзитетот е и експертски и раководен орган, а оттаму, има и улога на донесување одлуки за раководни прашања, еквивалентниот орган на ниво на факултети - Советот - има експертска улога и оттаму е советодавен и одлучува само за академски прашања, а Одборот на деканот, што е еквивалент на Универзитетскиот одбор на ректорот, има улога на донесување одлуки за раководни прашања (вклучувајќи и финансии).

УКИМ работи во средина во која постојат многу ограничувања (спореди со Дел 1.2). Сепак, истиот усвоил многу прагматичен пристап за донесување одлуки и изнаоѓа креативни решенија со цел да се минимизира влијанието на ограничувањата со кои се соочува, биле тие од финансиска или правна природа. Водството на Универзитетот има јасна визија за тоа во која насока да го води УКИМ и покажува посветеност и одлучност за понатамошен развој на Универзитетот.

## 2.2 Интегриран универзитет

УКИМ се придржува кон новите правни критериуми наведени во законот од 2008 г. и напредува кон тоа да постигне да биде интегриран универзитет. Критериумите опфаќаат предлог до Министерството за интегриран, годишен, финансиски план кој ги вклучува плановите на секоја единица но, постојат неколку дополнителни начини со коишто се покажува оваа интеграција. УКИМ основал едно училиште за докторски студии во 2009 г., развил универзитетски, информациски систем (iKnow) и од факултетите побара да се консултираат со ректорот за сите меѓународни договори. Универзитетот зема вкупно 5% од приходот на факултетот што се прераспределува преку два фондови. Првиот е „солидарниот фонд“, со кој се префрлаат вишок средства на факултетите со помали средства. Оттаму, факултетите со мали приходи, од Универзитетот примаат повеќе отколку што даваат, додека факултетите со повисоки приходи истите ги поддржуваат преку солидарниот фонд.

Покрај ова, многу работи се случуваат на децентрализиран начин. Факултетите си имаат свои банкарски сметки и добиваат пари директно до Министерството и од школарините на студентите. Тие раководат со своите средства и развиваат свои студиски програми. Тие одлучуваат за унапредувања и назначувања на академскиот кадар и Сенатот го консултираат само за назначување и унапредување на редовните професори. Нивните раководни органи одлучуваат дали да дадат приоритет на истражување или на настава (ИС, стр. 10). Според описот на еден постар службеник: „тие се како кампуси - разграноци“.

УКИМ нема главна канцеларија за човечки ресурси и нема раководно тело за човечки ресурси. Министерството одлучува за бројот и видот на работни места (на пр., професор по биологија), по предлог на Универзитетот. Целиот академски кадар добива иста плата во зависност од нивниот степен: Околу 300 ЕУР за асистенти, 400 ЕУР за доценти и 500 ЕУР за редовни професори. Некои факултети можат да исплатат повисоки плати за работа која е надвор од нормалниот работен обем за настава (на пр., истражувачки активности).

Стратегискиот план за 2017-2021 го наведува бројот на дејства за натамошна интеграција на Универзитетот (стр. 2-3). Следниот извадок од ИС (стр. 10) ја покажува децентрализираната природа на УКИМ но, исто така, ја покажува и реалноста дека оваа прашање треба да биде подобро разгледано:

- *кај мал број единици постојат средства кои се прераспределени за обуки на академскиот кадар за пишување прилози и изготвување научни и истражувачки проекти. Ваквата практика треба да се прошири и кај окупните единици, а постојат и можности за поддршка од Универзитетот.*
- *осъварено е вмрежување на одреден број единици во ИРК мрежи но, осъанува поотребата за вмрежување и на осъанатите единици;*
- *намалување на административните пречки за одобрување на финансиските планови на единиците врз кои УКИМ нема можности, ниту начин, да влијае;*
- *поотриката за комуникацијата помеѓу единиците при научната и истражувачката активности е осъварена кај мал број единици. Исто така, поотребно е зайочнување и пооттикнување на заеднички академски и истражувачки активности кај окупните единици.*

Тимот откри дека УКИМ не ги користи целосно можностите кои ги овозможува интегрираниот универзитет; ова се должи на неколку причини, некои од нив се поврзани со организациската култура на УКИМ, а некои се поврзани со надворешната финансиска и правна рамка.



Организациската култура сè уште главно се заснова на врска, прво со факултетот, а потоа со УКИМ. Значајно е да се забележи дека Сенатот е сфатен како (барем од некои сенатори) форум за презентирање на специфичните интереси на факултетите, наместо општиот интерес на универзитетот. Ваквата перспектива го слабеє влијанието на Сенатот како универзитетски орган. Слабата поврзаност со Универзитетот се покажала и со бизнис - картичките кои му биле вработени на тимот, на кои биле прикажани различни логоа, бои и формати. Замислата дека стратегиите на факултетите треба да се во согласност со оние на УКИМ, не е заемна. Од надвор, од некои партнери на УКИМ се гледа како на сојуз на факултети, наместо како на еден интегриран универзитет.

Главниот административен капацитет е ограничен и нема доволен кадар потребен за функционирање на голема и сложена организација како што е УКИМ. Имајќи ја предвид моменталната финансиска состојба на УКИМ и на земјата, постои веројатност ова набрзо да се смени; сепак, може да се нарави повеќе за интегрирање на Универзитетот, со минимални трошоци или без трошок (спореди со Дел 2.5).

Тимот се сретна со неколку групи кои ги претставуваат факултетите (на пр., замениците декани) и праша колку често се состануваат, бидејќи тоа е општа практика во вистински интегрираните универзитети. Сите групи дале ист одговор: „тоа е тешко изводливо“. Како резултат на ова, постои ограничена соработка помеѓу факултетите, а кога ја има, таа е обично помеѓу природно блиски партнери (на пр., катедрата за социологија на Факултетот за правни науки со Институтот за социологија; Економскиот факултет со Институтот за економија).

### **2.3 Нов стратески план**

Новиот Стратески план беше усвоен во септември, 2017 г. по консултации со универзитетската заедница. Поврзано е со акциски план. Дополнително, секоја единица треба да изготви свој акциски план и да направи годишен извештај за активностите, кој се доставува до Советот на факултетот и до ректорот.

Новиот Стратески план содржи нови изјави за мисија и визија насочени кон подобрување на квалитетот но, не содржи приоритизација и дефиниција за тоа кои карактеристики би сакал УКИМ да ги развива.

Има 10 приоритети и повеќе дејства поврзани со овие приоритети. Сепак, не е јасно дали сите приоритети можат да се постигнат во четири години, а поврзаниот акциски план не содржи детали за воведувањето. Нема прецизна временска рамка (често се нарекува „во тек“); одговорните лица кои ќе извршат одредено дејство се поврзани со надлежно тело, како што е Сенатот; не постојат индикации кои ресурси ќе бидат достапни за кое дејствие и кои се изведбените показатели кои ќе оценат дали дејството е правилно извршено.

Понатаму, во акцискиот план се спомнува дека УКИМ ќе развие стратегија за контрола на ризик (стр. 15); ова е позитивен прв чекор но, не ја третира целосно препораката дадена во евалуацијата на ПИЕ од 2015 г., каде се посочува потребата од развивање ситуациско планирање и планови за непредвидени случаи.

### **2.4 Улогата на студентите, нивните права и обврски**

Законот наложува студентите да бидат вклучени во раководните органи на универзитетот и на факултетите и го регулира процентот на студентска застапеност. Што се однесува до својот дел, УКИМ овозможува финансиски средства за студентските здруженија, како и за нивните културни и спортски активности.

Во евалуацијата на ПИЕ од 2015 г., студентското учество на универзитетот било означено како слабо. Ова сè уште важи и некои студенти не го сметаат студентскиот парламент како претставничко тело. Моментално, водството на Универзитетот се занимава со ова прашање преку поттикнување дискусија за статусот на студентскиот парламент.

Универзитетот и факултетите на студентите им овозможуваат информации но, тимот увиде дека студентите не се целосно свесни за достапните можности, како на пример за програми за размена или информации за нивните права и обврски. Второто се прави усно, на првиот ден настава и во писмена форма во прирачникот за студенти. Сепак, тимот увиде дека студентите се малку свесни за тие прашања веројатно, бидејќи истите се дискутирани многу рано, на почетокот на нивниот студентски живот. Постои потреба од постојана комуникација, интеракција и тек на информации со студентите. Културата на интеракција треба да се развива на централно ниво за да не остане само како практика на некои факултети, ставајќи ги студентите на другите универзитети во нерамноправна ситуација.

На предлог на студентскиот парламент, Сенатот назначува омбудсман. Студентите со кои се сретна тимот имаа ограничено знаење за канцеларијата на омбудсманот и тимот добил впечаток дека улогата на омбудсманот не им е јасна на сите. Истиот случај беше и пред две години каде во евалуацијата на ПИЕ од 2015 г. се препорача повисокото раководството на универзитетот „активно да работи со Студентскиот парламент со цел обезбедување подобра промоција на планот за студентски правобранител меѓу студентите“. Како што беше спомнато погоре, Универзитетот работи на првиот проблем поврзан со Студентскиот парламент; само тогаш ќе може да се третира прашањето на омбудсманот.

Утврдени се регулативи за жалби и поплаки, иако во акцискиот план на УКИМ за периодот од 2017-2021 се спомнува натамошно развивање на процесот за жалби за студентите. Тимот добил контрадикторни информации за ваквите процеси.

Некои припадници на кадарот кажале дека доколку студентот е фатен како препишува, омбудсман не е вклучен и од професорот зависи каква одлука ќе донесе за случајот, без можност за жалба. Други спомнаа дека комисијата на факултетот е одговорна за донесување одлуки за вакви случаи.

Студентите можат да оспорат оценка за која сметаат дека не е праведна. Прво се обраќаат кај деканот. Тоа што се случува понатаму се разликувало во зависност од тоа со кого разговарал тимот. За некои, студентот треба да поднесе жалба во рок од 24 часа, а деканот е должен по истата да реши исто за 24 часа. Деканот, врз основа на разговор со наставникот, донесува одлука. Доколку студентот не е задоволен, таа/тој оди кај омбудсманот или кај *ad hoc* комисија, составена од тројца професори, кои ќе го повторат испитот. За други, деканот назначува комисија составена од тројца професори кои се запознаени со темата на испитот и донесуваат конечна одлука.

## 2.5 Препораки

Тимот ги дава следните пет препораки:

1. Доколку дозволува законот, обврските помеѓу Сенатот и Одборот на ректорот треба да се преформулираат за да можат да ги отсликуваат соодветните обврски на Советите на факултетите („експерт“, одлуки за академски прашања) и на Одборите на деканите („менаџмент“, донесување одлуки за раководни прашања). Првото начело кое треба да го води тој одраз е дека органот или личноста која донесува одлуки треба да е истиот орган или личност кој/а е одговорен/а и сноси одговорност.<sup>2</sup>
2. Втората препорака е поврзана со концептот на „интегриран универзитет“. Со цел понатаму да се негува потенцијалот за интегриран универзитет, тимот препорачува централното ниво да си го зголеми капацитетот за овозможување стратеско водење, наместо едноставна хармонизација на факултетските традиции. Ова може да се направи преку следните дејствија:
  - ✓ Овозможување можности за соработка помеѓу факултетите, заемно учење и развивање чувство на заедничка цел помеѓу факултетите, на пример, со организирање периодични средби на кадарот одговорен за одредени функции (на пр., замениците декани одговорни за истражување, настава, меѓународни односи, гарантирање квалитет, итн., како и административниот кадар одговорен за човечки ресурси, финансии, Еразмус+, итн.).
  - ✓ Зголемување на интеракцијата на единиците поттикнувајќи меѓу-факултетски истражувачки активности и повторно креирање „наставни програми за вклучување заеднички предмети... проширување на програми со двојни дипломи и предмети под Б помеѓу универзитетите“ според препораките од евалуацијата на ПИЕ од 2015 г.
  - ✓ Гарантирање дека факултетските стратегии се усогласени со оние на Универзитетот, барајќи од факултетите да развијат акциски план кој ќе покаже како истите придонесуваат за целокупната стратегија на УКИМ и организирајќи годишни средби помеѓу ректорот и секој декан за разгледување на преземените активности во текот на годината.
  - ✓ Поттикнување на чувство на поистоветување со УКИМ од страна на кадарот и студентите, организирајќи настани на ниво на универзитет (на пример, на почетокот и крајот на академската година).
  - ✓ Развивање комуникациска стратегија со цел да се гарантира дека УКИМ од надвор се смета за еден универзитет (на пр., стандардизација на бизнис – картичките и сите комуникациски медиуми како интернет-страници, меморандуми, итн.).
3. Тимот целосно ја поддржува препораката од евалуацијата на ПИЕ од 2015 г., дека УКИМ „се фокусира само на највисоките приоритети кои се дел од процесот на стратеско планирање, а истовремено нема доволна флексибилност за приспособување на понатамошни промени во надворешната средина. Ова треба да вклучи ситуациско планирање и планови за непредвидени ситуации“. Дополнително, би било корисно за

---

<sup>2</sup> Сенатот има две можни опции: доколку се смета за орган за донесување одлуки, ректорот мора да претседава со него, бидејќи на крајот, тој/таа е правно одговорен за финансиите. Доколку Сенатот се смета за „експертски“ орган, тогаш мора да се фокусира само на академски работи (односно, не треба да се дискутира за финансиски работи) и со истиот треба да претседава избран академик, а не ректорот.

УКИМ доколку Стратегискиот план е поспецифичен за идниот профил на Универзитетот.

4. УКИМ, со помош на студентите, треба повторно да разгледа како студентите дознаваат за своите права и обврски (прирачник за студенти, ден за ориентација за нови студенти) за да се уверат дека ќе ги добиваат тие информации и ќе преземаат соодветни чекори, на централно ниво на Универзитетот, за да се третира недостатокот од знаење за тие прашања.
5. УКИМ треба да развие подобри информации за процесот на поднесување жалби и да ја разјасни улогата на омбудсманот: дали е арбитер, посредувач или адвокат на студентите?

### **3. Култура на квалитет**

#### **3.1 Активностите на УКИМ во внатрешно и надворешно обезбедување квалитет**

На секои пет години, од македонските универзитети се бара да поминат надворешна акредитација за сите наставни програми од прв и втор циклус и процена на квалитетот на академскиот кадар; акредитацијата на програмите за докторски студии се одвива на секои три години. Овие активности ги спроведува Одборот за акредитација и евалуација на високото образование (ОАЕВО), придружен член на Европската асоцијација за обезбедување квалитет во високото образование (ЕАОКВО) од октомври 2011 година.

Како што споменавме погоре, новата стратегија на УКИМ го нагласува квалитетот како главен приоритет и УКИМ се стреми да ги исполни сите национални барања за внатрешно и надворешно обезбедување квалитет. Внатрешните барања за обезбедување квалитет (ВОК) ја вклучуваат обврската за собирање повратни информации од студентите преку прашалници и обврската универзитетот и неговите единици да поминуваат процес за самоевалуација на секои три години. Процесот на самоевалуација на Универзитетот е координиран од Комисијата за самоевалуација која е одговорна за извештајот за самоевалуација подготвен за оваа повратна евалуација на ПИЕ. Овие извештаи од самоевалуацијата на факултетите и универзитетите на секои три години, како и семестралните резултати од прашалниците за евалуација на студентите се испраќаат до Сенатот за дискусија.

Евалуациите на студентите се земаат предвид во промоцијата и повторниот избор на академскиот кадар. Оние кои добиваат лоша евалуација, вклучувајќи ги и редовните професори, разговараат со својот декан. Нивниот ранг би можел да биде снижен, но тоа ретко се случува.

Во 2012 година, УКИМ воспоставил интегриран информациски систем (iKnow), кој извршува голем број функции и има добар потенцијал за зацврстување на процесите на ВОК. iKnow има два модула: еден модул управува со запишувањето, а другиот, „главниот модул“, ги зачувува сите податоци за програмите, резултатите на студентите итн., со различни нивоа на дозволи за пристап. Сите факултети го користат модулот за

запишување, но не и главниот модул затоа што тие веќе имаат еквивалентни системи и не сакаат да преминат на нов.

Централните административни единици и голем број од факултетите имаат ISO сертификат. Во моментот нема централна канцеларија за обезбедување квалитет (ОК), но Стратегискиот план ја споменува како цел; тимот на ПИЕ целосно го поддржува овој проект. Исто така нема канцеларии за ОК на факултетите; оваа функција ја исполнуваат продеканите за образование.

УКИМ има голем број механизми за ВОК, но тимот откри дека потребно е да се обрне внимание на два аспекта. Прво, прашалниците на студентите се проблематични. Студентите, освен некои исклучоци, известуваат дека, генерално, прашалниците не се пополнуваат сериозно затоа што студентите се загрижени за проблемите како што се анонимноста на процесот, должината на прашалникот и двосмисленоста на некои прашања. Понатаму, тие велат дека (повторно, освен некои исклучоци) „ништо не се менува“ како резултат на прашалниците и не постои транспарентно следење на ситуацијата; односно студентите не добиваат информација за тоа кои мерки се преземени за да се подобрат областите идентификувани во повратните информации. Второ, употребата на ISO е повеќе приспособена на административните процеси отколку на предавањето, бидејќи придонесува кон култура на квалитет која е повеќе фокусирана на контрола отколку на напредок, што значи дека не е соодветно вградена во рамките на Универзитетот и не постои споделена одговорност за подобрување на квалитетот.

### **3.2 Препораки**

Следните четири препораки ќе го зајакнат внатрешното обезбедување квалитет:

1. Систематски да се искористат податоците и информациите на iKnow кој содржи голем потенцијал за анализа на моделите на успех и неуспех на студентите и за развој на соодветни помошни активности. Факултетите треба да се поттикнат доследно да ги користат целосните функционалности на iKnow (односно главниот модул) за да се овозможи подлабока анализа на податоците и можност за подобрување во рамките на УКИМ.
2. Да се развијат анкети за следење на алумни со цел подобрување на квалитетот; односно анкетирање на алумните во врска со развојот на нивната кариера во редовни интервали (на пр. шест месеци откако ќе дипломираат, три и десет години подоцна). Податоците треба да се анализираат за подобро да се разбере потребата на дипломците кога ќе се вклучат во пазарот на трудот и ќе ги развиваат своите професионални кариери; на крај, анализата треба да доведе до приспособување на студиските програми.
3. Да се развие заедничко разбирање за тоа кои механизми на внатрешно обезбедување квалитет бараат развој и кој тип на култура на квалитет треба да се развива во УКИМ. Се охрабрува Универзитетот да организира чести дискусии

низ факултетите кои ќе доведат до подобро вградување и прифаќање на внатрешното обезбедување квалитет и на промоцијата на внатрешното обезбедување квалитет како заедничка одговорност на целата заедница: раководството, академскиот и административниот персонал и студентите. Таквата дискусија треба да ги земе предвид достапните човечки и финансиски ресурси со цел да се развие реален и небирократски пристап кон внатрешното обезбедување квалитет.

4. Да се зајакне употребата на студентските прашалници преку формирање комисија која вклучува академски персонал и студенти кои би работеле на следните аспекти:
  - ✓ Дали прашалникот ги поставува вистинските прашања и на недвосмислен начин?
  - ✓ Како може да се реши проблемот со чувството на несигурност кое постои кај студентите во однос на анонимноста на прашалникот?
  - ✓ Кои други (формални и неформални) механизми може да се користат за да се добијат повратни информации од студентите?
  - ✓ Како да се објават резултатите од прашалниците и последователните дејства кои служат за подобрување на квалитетот?

## **4. Настава и учење**

### **4.1 Преглед**

На ниво на ректорат, главната цел на наставата и учењето е да се промовира довербата во квалификациите на студентите. Промовирањето ќе се изврши преку развивање учење фокусирано на студентите, воведување на е-учење, промовирање на поголема транспарентност во однос на квалитетот, усвојување нови процедури за одобрување студиски програми и развој на подобро партнерство со студентите за да станат активни и креативни граѓани и да го подобрат нивниот ангажман во универзитетот. Меѓутоа, наставата и учењето се главни одговорности на факултетите за сите три циклуси и институтите за вториот и третиот циклус (види поглавје 5 за дискусијата за третиот циклус). Со оглед на децентрализираната природа на Универзитетот, ова значи дека секој факултет поставува свои приоритети.

Критериумите за прием и поврзаните процеси зависат од секој факултет и се потврдени со националниот процес за акредитација. Секој факултет предлага број на студенти кои ќе бидат примени; овој предлог поминува низ неколку универзитетски тела (Комитет за настава, Ректорски одбор и Сенат), а потоа и до Министерството кое ја донесува крајната одлука. Откако ќе се донесе одлука, факултетот објавува повик до студентите.

Вообичаениот критериум за прием на сите факултети е средниот просек од средното училиште, но некои факултети имаат дополнителни критериуми како приемен испит, успехот на студентите по одреден предмет од матурата кој е особено важен за нивните дисциплини или квалитетот на средните училишта.

Некои факултети ги контактираат средните училишта. Сите мора да одговорат на националната обврска за прием на посебни групи (како албански, турски и српски студенти) и социјални категории (студенти од семејства со самохран родител или оние кои биле погодени од војната во 2001 година), кои треба да сочинуваат 10% од примените студенти. Тоа се дополнителни места обезбедени за квалификувани студенти. Министерството извршува мониторинг. Три факултети на УКИМ, покрај на македонски јазик, предаваат и на албански и турски јазик.

Кога на студентите не им се допаѓа нивниот прв избор за главен предмет, законот им дозволува паралелно да студираат во дополнителна програма. Внатрешната мобилност е правно возможна во рамките на факултетот или сродното поле, но не и помеѓу факултети.

Тимот на ПИЕ се запозна со многу посветени и ентузијастични професори и студенти кои истакнаа дека 95% од нивните професори се лесно достапни. Академскиот кадар мора да има приемни часови за консултации, но многумина го надминуваат ова задолжение и на студентите од трета и четврта година им ги даваат своите адреси на е-

пошта, дури и нивните телефонски броеви, во случај студентите да се соочуваат со некоја тешкотија.

Сепак, постои потреба да се подобри протоколот на информации и поддршката на студентите на поструктуриран начин, наместо едноставно да се потпира на добрата волја на поедини професори. Ова е особено важно во однос на услугите за поддршка на студентите кои се децентрализирани на факултетите. Тие често се групираат под центар за кариера и студентите не се секогаш свесни за тоа кои конкретни услуги се достапни таму. УКИМ е заинтересиран за отворање центар за кариера кој се наоѓа на централно ниво на Универзитетот. Во овие канцеларии работат академци и извештајот на ПИЕ од 2015 година со право забележа дека оваа форма на персонал е неодржлива.

Факултетите ја организираат сопствената средина за учење (лаборатории, итн.) и тоа создава нееднаквости во УКИМ, бидејќи приходот на факултетот, во голема мера, варира. Некои студенти студираат во атрактивни средини, додека други мора да се справуваат со подстандардни услови (застарени лаборатории, лошо одржувани згради). Студентите изразија желба условите за учење да се стандардизираат низ целиот Универзитет, техничката опрема да се ажурира и да се забрза изградбата на нови згради. Сепак, со оглед на тековната структура и нивото на финансирање, тешко е да се решат овие разлики преку фондот за солидарност, без да се подигнат внатрешните административни трошоци на Универзитетот на повисоко ниво од сегашните скромни 5%.

Од последната евалуација, УКИМ успеа да го подобри соодносот на вработени и студенти, кој се движеше од 1:27 на 1:22. Ова беше направено покрај финансиските ограничувања со поделбата на студенти во помали групи и ангажирање на професори на краткорочно време. Сепак, беа покренати прашања во однос на доволниот број професори, особено затоа што наскоро ќе има голем бран на пензионирања и затоа што голем број наставни позиции остануваат отворени.

Има голем број на студиски програми кои се нудат. Евалуацијата на ПИЕ од 2015 година препорача поедноставување на изборот за насока. Наместо тоа, бројот на програми продолжи да се зголемува за првиот и вториот циклус. Тимот се сомневаше дали тоа резултирало со студиски програми од прв циклус кои беа премногу тесно фокусирани и специјализирани. Додека некои факултети ги редизајнираа своите наставни програми за да понудат поширок спектар на дипломи или заедничко јадро за првите две години, други факултети тврдат дека студентите ги привлекуваат специјализираните дипломи бидејќи тие се чувствуваат поподготвено за да се вклучат на пазарот на труд. Други објаснуваат дека специјализацијата е одраз на интересите на професорите за истражување или резултат на натпреварувањето на студентите помеѓу факултетите, што ги тера факултетите да прават специјализирани програми со цел да ја зголемат својата привлечност.



Тимот позитивно го оценува тоа што многу факултети постојано ги ажурираат своите студиски програми за подобрување на вработливоста на студентите; употребата на практиканти е широко распространета. Повеќето студенти можат да одат на едномесечно практиканство, иако имаат желба за подолг период, но нема доволно места за изведување практиканство. Но, некои компании велат дека студентите се враќаат за второ практиканство. На тимот му беше кажано дека компаниите ги известуваат факултетите за фокусот на практиканството и ги опишуваат процедурите кои го опишуваат практиканството како строго.

Тимот целосно го поддржува значителниот напор што се вложува за да се создаде онлајн архива за учебници. Сега има педесет учебници со слободен пристап, за коишто академскиот кадар ги откажал своите авторски права за паричен надомест од Универзитетот. Ова треба да ги реши проблемите, како на пример, проблемот што се бара од студентите да купуваат печатени примероци од учебниците на професорите (тие не се достапни во универзитетската библиотека) или ставање на студентите во тешки ситуации кога не можат да пристапат до наставниот материјал.

Студентите кои два пати ќе паднат на испит, автоматски се оценуваат од *ad hoc* комисија. Факултетите ја следат стапката на успех на студентите. Универзитетот не е во можност да го стори тоа; ова е поврзано со ограниченото влегување во iKnow од страна на факултетите (види поглавје 3).

УКИМ е заинтересиран за развој на е-учење, но ограничените финансии бараат постепен пристап, што резултира со нееднаквост низ факултетите. Се чини дека академскиот кадар не сака да започне со е-учење и му недостасуваат можности за обуки со цел да предаваат поинаку; ова е значајна пречка за понатамошен развој во таа област.

Разбирањето на пристапот за резултати од учење е ограничен и не постои заеднички договор помеѓу факултетите за тоа како да се дефинира учењето фокусирано на студентите.

## 4.2 Препораки

Во однос на горенаведеното, тимот ги дава следните шест препораки:

1. Силно фокусирање на вработливоста треба да биде балансирано со „Надградување“, односно учење за личен развој, учење за да се научи, развивање критички став и други генерички вештини.
2. УКИМ треба да ги разгледа студентските услуги за да потврди дека тие се соодветни за целите и дека се стандардизирани низ целиот универзитет.
3. Протоколот на информации до студентите треба да се зајакне преку различни формати како што се редовни билтени, интернет-страници, електронски пошти и социјални мрежи.

4. УКИМ треба да развие критериуми за одобрување на постоечки и нови студиски програми.
5. Факултетите треба да ги земат предвид резултатите од учење при развојот на студиски програми и соодветните формати за проценка.
6. На учењето фокусирано на студентите му е потребен понатамошен развој. ЕСН<sup>3</sup> обезбедуваат добра рамка за тоа. Разгледувањето на учењето фокусирано на студентите вклучува промовирање на следните аспекти:
  - ✓ активна наставна методологија
  - ✓ подобра студентска поддршка за развивање на нивната автономија како студенти
  - ✓ персонализирани и флексибилни начини на учење
  - ✓ самооценување на студентите
  - ✓ е-учење и е-учебници
  - ✓ постојан педагошки развој за професорите

---

<sup>3</sup> Стандарди и насоки за осигурување квалитет во областа на европското високо образование (ЕСН):  
[https://media.ehea.info/file/2015\\_Yerevan/72/7/European\\_Standards\\_and\\_Guidelines\\_for\\_Quality\\_Assurancejn\\_the\\_EHEA\\_2015\\_MC\\_613727.pdf](https://media.ehea.info/file/2015_Yerevan/72/7/European_Standards_and_Guidelines_for_Quality_Assurancejn_the_EHEA_2015_MC_613727.pdf)

## **5. Истражување**

### **5.1 Докторска обука и образование**

Во 2009 година, УКИМ основа една школа за докторски студии за целиот универзитет. Школата за докторски студии нуди две насоки (за етика и истражувачки методи) и форум за студентски семинари. Тековно е предводена од проректорот за настава и Советот за докторски студии составен од седум члена (избрани од страна на Сенатот по предлог на Ректорскиот одбор). Административните задачи се извршуваат од страна на двајца проректори (за настава и истражување). Советот за докторски студии, доколку е потребно, ги известува ректорот или Сенатот, во зависност од проблемот.

Тимот утврди дека школата за докторски студии е добар прв чекор кон подобрување на докторското образование и дека насоките за методологија и етика се одлични идеи кои станаа дел од стандардната одредба во училиштата низ Европа.

Првите три години од докторското образование се многу структурирани, иако не постои системска ориентација. Ова се прави поединечно и по барање, а не преку ден за ориентација. Од кандидатите за докторски студии се бара да ја изберат темата на својата докторска теза до крајот на нивната прва година. Ова се заснова на истражувања на литературата. Тие, исто така, се обврзани да ги слушаат двата предмета понудени во школата за докторски студии: предметот по истражувачка етика (30% општа етика и научен интегритет, а остатокот е специфичен за нивната област) и предметот по истражувачки методи. Студентите можат да изберат и други предмети доколку им се потребни, вклучувајќи предмети од кој било факултет, но тие не се сигурни за таа можност. Можностите да одат во странство се разликуваат помеѓу факултетите, но не постои универзитетска политика за финансирање на годишно присуство на конференции или периоди на мобилност во странство.

На крајот на првата година, од студентите се бара да ги презентираат своите литературни истражувања и предлози за истражувачка тема пред публика, во областа на учењето на студентот или сродни области. Публиката, исто така, вклучува и ментор, локален експерт и еден од седумте членови на Совет за докторски студии.

Во текот на следните две години, студентите работат на нивните проекти и пишуваат по еден труд годишно кој се презентира на јавен семинар. Трудовите ги разгледува надворешен локален експерт. Како општо правило, не се повикуваат меѓународни експерти. Двата труда кои се пишуваат во втора и трета година мора да бидат објавени во рецензирани списанија, при што кандидатот е главниот автор. Некои факултети имаат строги правила за типот на списанија што се прифатливи.

Кога менторот смета дека студентот е подготвен да ја поднесе тезата, се формира комисија за теза. Вклучува пет членови: четворица експерти (од коишто еден е надворешен) и менторот (исклучително ко-ментор). Комисијата за теза ја одобрува

факултетот. Студентот ја брани тезата пред јавен форум кој го вклучува Факултетскиот одбор (односно сите професори).

Кандидатите за докторски студии мора да ја комплетираат својата работа во рамките на шест години. Ако не завршат за шест години, ќе мора да почнат нова теза. Во зависност од факултетите, студентите на докторски студии можат финансиски да се поддржат како асистенти за истражување или настава; или работат надвор од универзитетот.

Тимот собра контрадикторни докази за можноста за истражување во индустријата и стекнување докторат преку колаборативно финансирање.

Законот бара употреба на македонски јазик за семинарите и тезата; англискиот јазик се користи само онаму каде што е потребно. Сепак, УКИМ се интересира за додавање во тезата детално резиме на англиски јазик.

Измената на законот од 2012 година вовеле нови барања за ментори. Законот бара од менторите да покажат дека се активни во истражувањето со објавување на две статии во последните пет години во познат весник или шест трудови во помалку познати весници. Тие може да следат максимум три кандидати на докторски студии. Новите барања предизвикале некои проблеми на краток рок и некои студенти биле примени на програма за докторски студии иако, во тој момент, во нивната област не бил достапен ментор. Теоретски, ова е привремена мерка во првата година, но во некои случаи ситуацијата не е решена и на некои факултети им недостасуваат квалификувани ментори.

Не постои договор за менторство меѓу менторот и студентот на докторски студии, туку договор меѓу школата за докторски студии и факултетот за да постои сигурност дека заедничките насоки се применуваат. Менторите не добиваат обука или каква било ориентација, но тимот на ПИЕ се стекнал со добри повратни информации од студентите за одличната поддршка што ја добиваат од менторите.

Студентите можат да ги сменат менторите, но на тимот му беше кажано дека „тие треба да имаат многу добра причина“ и „тоа мора да се изврши со согласност од првичниот ментор“.

Студентите кои се интегрирани во истражувачки групи изгледа дека живеат подобро од оние кои се оставени да се грижат сами за себе и можат да бидат многу изолирани, особено по првите, многу структурирани три години. Студентите кои не се дел од истражувачка група треба да покажат голема доза на решителност и претприемништво во решавањето на некои основни предизвици, како што се пристап до истражувачки бази на податоци (што понекогаш мора сами да плаќаат за нив) и лабораториска опрема. Сепак, се чини дека нивните ментори се многу грижливи и внимателни, а шефот на докторските студии на нивниот факултет обезбедува дополнителен совет и поддршка.

## 5.2 Истражување

Како што споменавме претходно, од универзитетите се бара да пренасочат 40% од студентските надоместоци за истражувачки активности. Овие средства одат на еден истражувачки проект по оддел и финансиски поттик за стимулирање публикации во списанија со висок фактор на влијание (на овој начин се поддржуваат 20 статии). Универзитетот, исто така, доделува награди за најдобри изведувачи и истражувачи по научно поле и награди за животно дело за истражување и настава.

Податоците доставени до тимот (ИС Додаток 22) покажуваат некое општо зголемување на бројот на публикации, што се припишува на барањата за менторство (види дел 5.1). ИС (стр. 10) исто така споменува дека УКИМ го зголемил бројот на весниците кои ги објавува универзитетот. Македонската академска дијаспора се користи како рецензент.

Надворешните пречки за промовирање на истражувањето најчесто се финансиски. ИС (стр. 19) споменува дека 0,5% од БДП оди во финансирање на истражувањето; а на тимот му беше кажано дека академскиот кадар смета дека нивните плати се за наставните активности и дека за сите други активности треба да бидат исплатени со надоместоци на плата. Јавните набавки често се споменуваа како многу комплициран процес кој систематски се базира на најниската понуда независно од квалитетот. Ова е голем проблем при купување истражувачка опрема. Капацитетот на истражувачите на УКИМ да се натпреваруваат за меѓународно финансирање на истражувања е ограничен поради застарена опрема.

Исто така, постојат и внатрешни пречки за ефикасно промовирање на истражувањата. Универзитетот одлучи да нема стратегија за истражување. Како последица на тоа, достапните средства за истражување преку „интегративниот фонд“ на Универзитетот се расфрлани низ факултетите и катедрите, наместо да се користат како почетни средства за зајакнување на високо-потенцијалните истражувачки проекти. Иако ова придонесува кон промовирање на културата на истражување во рамките на УКИМ, мала е веројатноста да се даде можност за напредок на истражувачките сили.

Постои мала универзитетска единица која обезбедува ограничена поддршка при следење на меѓународните повици и совети за пишување предлози за грант. Некои факултети, исто така, обезбедуваат ваков вид поддршка. Може да се постави прашањето дали централизирањето на овој тип поддршка може да биде поефективно.

Покрај тоа, како што е споменато во поглавје 2, децентрализираната природа на УКИМ води кон релативно мала соработка и само помеѓу природно блиските партнери кои работат во исти или сродни полиња (на пример, електро и механички инженеринг и физика). Имаше многу ретки примери за мултидисциплинарни истражувања што им беа дадени на тимот, а тие беа водени од самите истражувачи. Како што рекол еден соговорник, „луѓето соработуваат, но не и структурите“. Всушност, како што објаснува друго лице, структурите стојат на патот на соработката: „Моделот на финансирање ги

разделува факултетите: тие се натпреваруваат за студенти. Факултет со активни истражувања нема да привлече студенти. Денес некои факултети се богати, но не поради нивните истражувачки активности. Платите, исто така, се разликуваат низ факултетите, а многу наставници преземаат дополнителен наставен товар“.

Состаноците на лице место открија дека постои притисок за искачување на ранг-листата, но дека оваа цел не е широко споделена и, според гледиштето на тимот, нема да го поттикне квалитетот на истражувањето. Всушност, може да доведе до оштетување на репутацијата на универзитетот поради научен интегритет.

### **5.3 Препораки**

1. Во однос на школата за докторски студии, тимот го препорачува следното:
  - ✓ Да обезбеди ден за ориентација за студентите кои се запишуваат.
  - ✓ Да понуди годишни семинари за менторите со можност за размена на искуства и подобрување на нивните вештини како ментори.
  - ✓ Да поттикне групна работа за време на часовите по етика и методологија што ќе им овозможи на студентите да го продлабочат своето разбирање за тие теми.
  - ✓ Да промовира интердисциплинарност и трансдисциплинарност преку мешање на студентите од различни дисциплини во двата предмета и мешање на студентите во публиката на годишните студентски семинари.
  - ✓ Да ги поддржи истражувањето на студентите преку олеснување на пристапот до бази на податоци и лабораториска опрема, со други зборови, преку обезбедување на повеќе структурирани врски (со факултети, институти, болници итн.) кога им се потребни ресурси надвор од нивниот факултет.
  - ✓ Да собере повратни информации за образованието на докторските студии преку организирање на фокус групи на студенти со Универзитетскиот одбор за докторски студии.
  - ✓ Да ја прекине изолираноста на некои студенти на докторски студии преку организирање академски и социјални настани.
2. УКИМ треба да размисли на школата за докторски студии да ѝ ја довери функцијата на прием на студенти на докторски студии за да се обезбеди заеднички процес. Освен тоа, Универзитетот треба да побара приемот на студенти на докторски студии да зависи од релевантните способности на менторот и капацитетот на катедрата да ги поддржи истражувањата на студентите на докторски студии. Треба да се бара студентите да бидат надгледувани од некој во својата област и да постои процес за студентите да можат да ги менуваат менторите без непотребен стрес.

3. Комисијата за тези треба да вклучува барем еден меѓународен експерт и да не го вклучува менторот, како што е стандардната практика во поголемиот дел од Европа.
4. Во врска со истражувачките активности воопшто, следниот чекор за УКИМ би бил:
  - ✓ да развие истражувачка стратегија која би ги поддржала проектите кои имаат потенцијал за привлекување европски и меѓународни средства и кои ќе поттикнат интердисциплинарни истражувања и ќе го користат „интегративниот фонд“ како почетни средства за зајакнување на идентификуваниот потенцијал;
  - ✓ да го зајакне обезбедувањето на информации за повици и поддршка за пишување грантови, на централно ниво; и
  - ✓ да обезбеди време за истражувачки активности, особено за младите истражувачи

## **6. Во служба на општеството**

### **6.1 Преглед**

На УКИМ има четворица заменици ректори, и тоа за истражување, настава и учење, интернационализација и финансии и развој, но, заменик ректорот е одговорен за служба на општеството. Службата за општеството е целосно децентрализирана. Сепак, УКИМ е заинтересиран за создавање на Центар за трансфер на технологија во служба на Универзитетот како целина.

Некои факултети ја поставија третата мисија пред наставата и истражувањето, но известуваат дека регулативите за Финансии ја попречуваат нивната способност брзо да одговорат на потребите на индустријата. Имаше добри примери за пренос на знаење и одржување контакт со алумни, кои може да служат како најдобра практика на факултетите. Како што е споменато претходно (Поглавје 3), центрите за кариера се децентрализирани; во нив кадарот, исто така, се содржи од академици, што е неodrжливо. Универзитетот цели кон основање на еден централен.

Надворешните засегнати страни со кои се сретна тимот беа многу позитивни во врска со нивните контакти од факултетите и дадоа одлични примери за соработка со нив како обезбедување можности за стипендии и практиканство за студенти, вработување дипломци, придонесувајќи за редица програми и предлагање на нови. Некои од овие врски се длабоки и трајни и сите заинтересирани страни кои ги запозна тимот беа студенти од УКИМ, на кои им беше многу позната структурата на Универзитетот и знаење како да се движат низ кампусот.

Многу засегнати страни споменаа дека нивното друштво обезбедува дополнителна обука за млади, вработени за да ги зајакнат нивните организациски вештини и, во зависност од друштвото, знаење за прашања поврзани со здравјето и безбедноста или

финансии. Засегнатите страни се чини дека не мислат дека обезбедувањето на оваа дополнителна обука е проблем и го вреднуваат квалитетот на дипломци од УКИМ.

Накратко, тимот најде добри примери за врски со индустријата, владата и културните организации и засегнатите страни на УКИМ кои се поддржувачки и позитивни за Универзитетот. Тимот смета дека развивањето пристап концентриран на студентот (спореди со Поглавје 3) ќе поттикне кај алумните силно чувство на граѓанство и посветеност во служба за нивното општество.

## **6.2 Препораки**

Тимот ги одобрува трите препораки кои се дадени во извештајот за евалуација за 2015 на ПИЕ:

1. Да се зајакне соработката помеѓу надворешните засегнати страни и УКИМ преку споделување добри практики меѓу факултетите.
2. Обезбедување подобра поддршка за центрите за кариера на факултетски, и на централни универзитетски нивоа, вклучувајќи и воведување на професионален кадар и специфично финансирање за активностите во оваа област.
3. Универзитетот треба да игра активна улога во реструктурирањето на организациите на алумни за да се зајакнат врските помеѓу УКИМ и неговите дипломци.



## 7. Интернационализација

### 7.1 Преглед

Интернационализацијата е главниот приоритет на Универзитетот. Главната цел е да се зголемат и бројот на партнери ширум светот и бројот на договори. УКИМ има 276 договори за Еразмус+ (*Erasmus+*) (80 биле потпишани во 2017). Програмата за практиканство Еразмус+ се користи од оваа година и ќе обезбеди можности за развивање на професионални вештини. За прв пат, УКИМ се придружи кон програмата Еразмус+ K107 (*Erasmus+K107*). Географските цели ги вклучуваат Албанија, Бразил, Европска унија, Јапонија, Косово, Србија, САД итн. И Кина, исто така, е цел на оваа програма и Кинезите веќе покажуваат поддршка на кампусот преку „Чајна Ејд“ (*China Aid*) и „Институтот Конфучие“ (*Confucius Institute*).

Универзитетот е посветен на зголемување на бројот на студентите кои доаѓаат и си одат. Главната пречка за престојната мобилност е малиот број на студиски програми и предмети чија настава се реализира на англиски јазик. Процесот на зголемување на нивниот број е сложен и бара многу ресурси. Универзитетот изготви програма за постепено постигнување на целта за три до четири нови предмети што се одржуваат на англиски јазик по катедра, годишно, но, нагласува дека не се врши притисок врз факултетите и дека Универзитетот се движи внимателно. Наставниците кои прифаќаат да додадат англиска верзија на нивниот предмет добиваат повеќе финансирање, но нема обука за кадарот за да ги поддржат во правењето на таа промена.

Капацитетот за запишување на студенти е ограничен, но УКИМ планира да реновира еден студентски дом за странските студенти што доаѓаат во земјата. Треба да се забележи дека „слободните поднесувачи“ (т.е. студенти кои не се дел од договор за размена) плаќаат школарина повисока од редовните студенти: 2500 – 3000 евра зависно од факултетите, од кои 65% остануваат во единицата, а останатите одат на универзитетот. Слободните поднесувачи се пријавуваат во главната меѓународна канцеларија; ако имаат диплома, таа е заверена од страна на канцеларијата за нострификација на Министерството. Тие мора да имаат познавање на македонскиот јазик, но, меѓународната канцеларија ќе понуди поддршка (материјали за предметот на англиски јазик, додека не се интегрираат). За сите меѓународни студенти се назначува ментор.

Централната канцеларија за меѓународна соработка ефикасно ја координира улогата преку редовни средби со координаторите на Еразмус+ на факултетите за да ги објасни деталите за програмата Еразмус+ и да ги обучи (тие се академски кадар). И процесот на избирање студенти за Еразмус+ и процесот на распоредување на студенти за Еразмус+ што доаѓаат во соодветни оддели се структурирани и координирани помеѓу централната меѓународна канцеларија и факултетите. Меѓутоа, студентите од УКИМ споменаа дека тие не се целосно запознаени со меѓународните можности.

Внимание се обрнува и на мобилноста на кадарот. Процесот е, исто така, добро структуриран и координиран со факултетите. По нивниот период на мобилност, од нив се бара да создадат извештај, но следењето на извештаите е на ниво на факултет и не е доследно направено. Како резултат на тоа, можноста за „интернационализација дома“ не се искористува целосно.

За истражување, барање на Европската унија е да се покажат докази за интегриран универзитет кога се аплицира за финансирање на истражување од ЕУ. Интернационалната канцеларија го проверува предлогот за грант, што ректорот мора да го потпише.

Накратко, тимот открива дека имало значаен развој во зголемувањето на мобилноста на студентите и кадарот и потпишувањето на билатерални договори и дека меѓународните активности го содржат важниот интегративен елемент на УКИМ и придонесуваат за внатрешен квалитет и углед на Универзитетот во странство.

Иако тимот откри дека меѓународната канцеларија за соработка ефикасно обезбедува координација на Универзитетот, стратегијата за интернационализација е донекаде неразвиена. Главната цел за зголемување на предметите што се реализираат на англиски јазик и мобилноста на кадарот и студентите треба повеќе да се усоврши. Универзитетот треба да биде јасен во врска со целите на интернационализацијата, целните земји, целните институции, категоријата на студенти и кадар што посакува да ги привлече или да ги испрати на периоди на мобилност. Сепак, како и во другите области на Универзитетот, децентрализираната организација дејствува против развивање на таква стратегија. Иако некои процеси сега се добро координирани и од 2008 година УКИМ има заедничка база на податоци, факултетите имаат свои сопствени стратегии. Со други зборови, стратегискиот процес започнува одоздола, се интегрира и се координира на централно ниво, за да ја поддржи основната работа. Иако основните иницијативи треба да се зачуваат, се чини дека рамнотежата меѓу центарот и факултетите оперативно функционира добро, но не и на стратегиски начин.

## **7.2 Препораки**

Тимот препорачува:

1. Како нареден чекор, реализирањето постратегиски пристап на универзитетско ниво треба да препознае области со висок потенцијал за привлекување меѓународни партнери и студенти. Со тоа, наместо да се поддржува секој наставник кој е заинтересиран за реализирање на неговиот предмет и на англиски јазик, УКИМ треба внимателно да одреди кои наставни програми треба да бидат на англиски, за да бидат најпривлечни за меѓународните студенти.
2. Да се искористи мобилност за студенти и кадар за да се поттикне „интернационализација дома“.

3. Да се промовираат информации за меѓународните можности на студентите.

## 8. Заклучоци

Тимот на ПИЕ беше импресиониран од капацитетот на Универзитетот Св. „Кирил и Методиј“ во Скопје да работи во рамки на својата ограничена средина и неговиот многу прагматичен пристап во донесувањето одлуки. УКИМ треба да се пофали за јасното разбирање на неговата улога во јавната служба во Република Македонија.

Сепак, со оглед на расположливите финансиски ресурси, тимот на ПИЕ смета дека УКИМ ќе ја зголеми својата ефикасност ако централизира некои клучни услуги (на пр. пишување предлози за грантови) и ако може да предложи и да спроведе заедничка стратегија за настава и учење, истражување, интернационализација и внатрешно обезбедување квалитет. Економијата на обем и ефективно спроведување би произлегле од подобра централна координација и стратеско управување и би се намалиле голем дел од разликите што може да се забележат на Универзитетот.

Визионерското лидерство на УКИМ, неговата посветеност и решителност да осигури понатамошен развој на Универзитетот се од суштинско значење за идниот развој на Универзитетот. Добро развиена стратегија, детален акциски план, добро информирани и вклучени студенти, академски кадар кој е обучен во нови педагогии, професионален административен кадар и добри внатрешни процеси за квалитет кои придонесуваат за понатамошен развој.

### Резиме на препораките

#### Управување

1. Ако законот дозволува, одговорностите помеѓу Сенатот и Одборот на ректори треба да се земат предвид така што ќе ги отсликуваат соодветните одговорности на Советите на факултетите („експертски“, одлуки за академски прашања) и Одборите на декани („раководење“, донесување одлуки за прашањата што се регулираат). Првиот принцип што треба да го води тој одраз е дека органот или лицето што донесува одлука треба да биде тој што е одговорен.<sup>4</sup>
2. Втората препорака е поврзана со концептот на „интегриран универзитет“. Со цел да се поттикне потенцијалот на интегрираниот универзитет во поголема мера, тимот препорачува дека централното ниво треба да го зголеми својот капацитет за да обезбеди стратеско управување, наместо едноставно да ги усогласи традициите на факултетот. Тоа може да се изврши преку следните дејности:
  - ✓ Да се обезбедат можности за факултетите да комуницираат, да учат едни од други и да развиваат чувство на заедничка цел на универзитетот, на пример, со организирање на периодични средби на кадарот што е одговорен за конкретни функции (на пр., замениците декани кои се

<sup>4</sup> За Сенатот се можни две опции: ако тој се смета за *орѓан што донесува одлуки*, ректорот мора да раководи со него, бидејќи тој/таа во крајна линија е правно одговорен за финансии. Ако Сенатот се смета за „експертски“ *орѓан*, тогаш, тој мора да се фокусира само на академски работи (односно, не треба да се дискутира за никаква финансиски работи) и со него може да раководи избран академик, а не ректорот.

одговорни за истражување, настава, меѓународно, осигурување квалитет итн., како и административниот кадар кој е одговорен за човечките ресурси, финансии, Еразмус+ итн.)

- ✓ Зголемување на интеракцијата на единиците поттикнувајќи меѓу-факултетски истражувачки активности и повторно креирање „наставни програми за вклучување заеднички предмети... проширување на програми со двојни дипломи и предмети под Б помеѓу универзитетите“ според препораките од евалуацијата на ПИЕ од 2015 г.
  - ✓ Гарантирање дека факултетските стратегии се усогласени со оние на Универзитетот, барајќи од факултетите да развијат акциски план кој ќе покаже како истите придонесуваат кон целокупната стратегија на УКИМ и организирајќи годишни средби помеѓу ректорот и секој декан за разгледување на преземените активности во текот на годината.
  - ✓ Поттикнување на чувство на поистоветување со УКИМ од страна на кадарот и студентите, организирајќи настани на ниво на универзитет (на пример, на почетокот и крајот на академската година).
  - ✓ Развивање комуникациска стратегија со цел да се гарантира дека УКИМ од надвор се смета за еден универзитет (на пр., стандардизација на бизнис – картичките и сите комуникациски медиуми како интернет-страници, меморандуми, итн.).
3. Тимот целосно ја поддржува препораката од евалуацијата на ПИЕ од 2015 г., дека УКИМ „се фокусира само на највисоките приоритети кои се дел од процесот на стратемиско планирање, а истовремено нема доволна флексибилност за приспособување на понатамошни промени во надворешната средина. Ова треба да вклучи ситуациско планирање и планови за непредвидени ситуации“. Дополнително, би било корисно за УКИМ доколку Стратемискиот план е поспецифичен за идниот профил на Универзитетот.
4. УКИМ, со помош на студентите, треба повторно да разгледа како студентите дознаваат за своите права и обврски (прирачник за студенти, ден за ориентација за нови студенти) за да се уверат дека ќе ги добиваат тие информации и ќе преземаат соодветни чекори, на централно ниво на Универзитетот, за да се третира недостатокот од знаење за тие прашања.
5. УКИМ треба да развие подобри информации за процесот на поднесување жалби и да ја разјасни улогата на омбудсманот: дали е арбитер, посредувач или адвокат на студентите?

### ***Култура на квалитет***

6. УКИМ треба систематски да ги користи податоците и информациите на iKnow кој содржи голем потенцијал за анализа на моделите на успех и неуспех на студентите и за развој на соодветни помошни активности. Факултетите треба да

се поттикнат доследно да ги користат целосните функционалности на iKnow (односно главниот модул) за да се овозможи подлабока анализа на податоците и можност за подобрување во рамките на УКИМ.

7. УКИМ треба да развие анкети за следење на алумни со цел подобрување на квалитетот; односно анкетање на алумните во врска со развојот на нивната кариера во редовни интервали (на пр. шест месеци откако ќе дипломираат, три и десет години подоцна). Податоците треба да се анализираат за подобро да се разбере потребата на дипломците кога ќе се вклучат во пазарот на трудот и ќе ги развиваат своите професионални кариери; на крај, анализата треба да доведе до приспособување на студиските програми.
8. УКИМ треба да развие заедничко разбирање за тоа кои механизми на внатрешно обезбедување квалитет бараат развој и кој тип на култура на квалитет треба да се развива во УКИМ. Се охрабрува Универзитетот да организира чести дискусии низ факултетите кои ќе доведат до подобро вградување и прифаќање на внатрешното обезбедување квалитет и на промоцијата на внатрешното обезбедување квалитет како заедничка одговорност на целата заедница: раководството, академскиот и административниот персонал и студентите. Таквата дискусија треба да ги земе предвид достапните човечки и финансиски ресурси со цел да се развие реален и небирократски пристап кон внатрешното обезбедување квалитет.
5. УКИМ треба да ја зајакне употребата на студентските прашалници преку формирање комисија која вклучува академски персонал и студенти кои би работеле на следните аспекти:
  - ✓ Дали прашалникот ги поставува вистинските прашања и на недвосмислен начин?
  - ✓ Како може да се реши проблемот со чувството на несигурност кое постои кај студентите во однос на анонимноста на прашалникот?
  - ✓ Кои други (формални и неформални) механизми може да се користат за да се добијат повратни информации од студентите?
9. Како да се објават резултатите од прашалниците и последователните дејства кои служат за подобрување на квалитетот?

### ***Настава и учење***

10. Силно фокусирање на вработливоста треба да биде балансирано со „Надградување“, односно учење за личен развој, учење за да се научи, развивање критички став и други генерички вештини.
11. УКИМ треба да ги разгледа студентските услуги за да потврди дека тие се соодветни за целите и дека се стандардизирани низ целиот универзитет.
12. Протоколот на информации до студентите треба да се зајакне преку различни формати како што се редовни билтени, интернет-страници, електронски пошти и социјални мрежи.
13. УКИМ треба да развие критериуми за одобрување на постоечки и нови студиски

програми.

14. Факултетите треба да ги земат предвид резултатите од учење при развојот на студиски програми и соодветните формати за проценка.
15. На учењето сконцентрирано на студенти и треба понатамошен развој. ECH<sup>5</sup> даваат добра рамка за тоа. Разгледувањето на учењето сконцентрирано на учениците вклучува поттикнување на следниве аспекти:
  - ✓ методологија на активна настава
  - ✓ подобра поддршка за студенти за развивање на нивната автономија како ученици
  - ✓ персонализирани и флексибилни начини на учење
  - ✓ самопроцена на студентите
  - ✓ е-учење и е-учебници
  - ✓ тековен педагошки развој за наставниците

### **Истражување**

16. Во врска со докторските студии, тимот го препорачува следното:
  - ✓ Да се обезбеди ден за ориентација студентите кои се запишуваат.
  - ✓ Да понуди годишни семинари за менторите со можност за размена на искуства и подобрување на нивните вештини како ментори.
  - ✓ Да се поттикне групна работа за време на часовите по етика и методологија што ќе им овозможи на студентите да го продлабочат своето разбирање за тие теми.
  - ✓ Да се промовира интердисциплинарност и трансдисциплинарност преку мешање на студентите од различни дисциплини во двата предмета и мешање на студентите во публиката на годишните студентски семинари.
  - ✓ Да се поддржат истражувањето на студентите преку олеснување на пристапот до бази на податоци и лабораториска опрема, со други зборови, преку обезбедување на повеќе структурирани врски (со факултети, институти, болници итн.) кога им се потребни ресурси надвор од нивниот факултет.
  - ✓ Да се собираат повратни одговори за образованието на докторските студии преку организирање на фокус групи на студенти со Универзитетскиот одбор за докторски студии.

---

<sup>5</sup> Европски стандарди и насоки (ECH) - Стандардите и упатствата за обезбедување квалитет во европското подрачје на високото образование (ESG):  
[https://media.ehea.info/file/2015\\_Yerevan/72/7/European\\_Standards\\_and\\_Guidelinesfor\\_Quality\\_Assurance\\_in\\_the\\_EHEA\\_2015\\_MC\\_613727.pdf](https://media.ehea.info/file/2015_Yerevan/72/7/European_Standards_and_Guidelinesfor_Quality_Assurance_in_the_EHEA_2015_MC_613727.pdf)

- ✓ Да се прекине изолираноста на некои студенти на докторски студии преку организирање академски и социјални настани.
17. УКИМ треба да размисли на школата за докторски студии да ѝ ја довери функцијата на прием на студенти на докторски студии за да се обезбеди заеднички процес. Освен тоа, Универзитетот треба да побара приемот на студенти на докторски студии да зависи од релевантните способности на менторот и капацитетот на катедрата да ги поддржи истражувањата на студентите на докторски студии. Треба да се бара студентите да бидат надгледувани од некој во својата област и да постои процес за студентите да можат да ги менуваат менторите без непотребен стрес.
18. Комисијата за тези треба да вклучува барем еден меѓународен експерт и да не го вклучува менторот, како што е стандардната практика во поголемиот дел од Европа.
5. Во врска со истражувачките активности воопшто, следниот чекор за УКИМ би бил:
- ✓ да развие истражувачка стратегија која би ги поддржала проектите кои имаат потенцијал за привлекување европски и меѓународни средства и кои ќе поттикнат интердисциплинарни истражувања и ќе го користат „интегративниот фонд“ како почетни средства за зајакнување на идентификуваниот потенцијал;
  - ✓ да го зајакне обезбедувањето на информации за повици и поддршка за пишување грантови, на централно ниво; и
  - ✓ да обезбеди време за истражувачки активности, особено за младите истражувачи.

### **Во служба на општеството**

Тимот ги прифаќа трите препораки кои се дадени во извештајот за евалуација 2015 ПИЕ:

19. Понатамошно зголемување на соработката помеѓу надворешните засегнати страни и УКИМ преку споделување на добрите практики помеѓу факултетите.
20. Обезбедување подобра поддршка за центрите за кариера, и на ниво на факултетите и на централни универзитетски нивоа.
21. Универзитетот треба да игра активна улога во реструктурирањето на организациите на алумни за да се зајакнат врските помеѓу УКИМ и неговите дипломци.

### **Интернационализација**

22. Како нареден чекор, реализирањето постратегиски пристап на универзитетско ниво треба да препознае области со висок потенцијал за привлекување



меѓународни партнери и студенти. Со тоа, наместо да се поддржува секој наставник кој е заинтересиран за реализирање на неговиот предмет и на англиски јазик, УКИМ треба внимателно да одреди кои наставни програми треба да бидат на англиски, за да бидат најпривлечни за меѓународните студенти.

23. Да се искористи мобилноста на студентите и кадарот за да се поттикне „интернационализација дома“.
24. Да се поттикне проток на информации до студентите во врска со меѓународните можности.