**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ**

# ИЗВЕШТАЈ ЗА САМОЕВАЛУАЦИЈАТА НА УНИВЕРЗИТЕТОТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ

**(за периодот 2013/2014 – 2015/2016)**

**Скопје, јуни 2017**

**С О Д Р Ж И Н А**

**1. ВОВЕД (2)**

**2. Институционален контекст (3)**
- **2.1. Историски осврт**
- **2.2. Правен статус и автономија**
- **2.3. Географска положба**
- **2.4. Моментна состојба на националниот и регионалниот пазар на трудот**
- **2.5. Структура, студенти, академски и административен кадар**
- **2.7. Национален систем на контрола на квалитетот**

**3. Норми и вредности, мисија и цели (5)**
- **3.1. Управување и раководење**
- **3.2. Академски профил**
- **3.3. Придружни академски активности**
- **3.4. Финансирање**
- **3.5. Положба на Универзитетот на локално, национално, регионално и на интернационално ниво**

**4.Управување и активности (5)**
- **4.1. Управување и раководење**
- **4.2. Академски профил**
  - **4.2.1. Настава**
  - **4.2.2. Научноистражувачка работа**
- **4.3. Придружни академски активности**
- **4.4. Поддршка на студентите**
- **4.5. Финансирање**

**5. Активности за контрола на квалитетот (12)**

**6. Стратегија за раководење и капацитет за промени (14)**
- **6.1. SWOT-анализа**

**7. Заклучок (16)**

**8. Прилози**

## 1. В о в е д

Последователната самоевалуација на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје претставува континуитет на самоевалуацијата изведена во периодот јануари – јули 2014 година, по која следеше надворешна евалуација реализирана од експертски тим на ЕУА во периодот септември 2014 – април 2015. Извештајот за самоевалуација е придружен со 27 прилози чија нумерација е идентична со нумерацијата на прилозите од претходниот Извештај, а содржината е ажурирана за периодот 2013 – 2016 година.

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје (УКИМ), како членка на Европската асоцијација на универзитети (ЕУА), следејќи ја Програмата за институционална евалуација на Европската асоцијација на универзитети (ЕУА) и насоките за спроведување самоевалуација и надворешна евалуација, во изминатиот период помина низ четири евалуациони процеси: надворешна евалуација во 2003 година, прва последователна евалуација во 2008 година, втора последователна евалуација во 2011 година, иницирана и поддржана од Светска банка и надворешна евалуација спроведена во 2014 година.

Тргнувајќи од потребата за надворешна, објективна оцена и обезбедување континуиран развој и квалитет во сите области на дејствување, Универзитетскиот сенат, на 7. седница одржана на 31.1.2017 година, донесе Одлука за избор на членови на Комисијата за евалуација за наредниот четиригодишен мандатен период, во следниов состав: проф. д-р Влатко Стоилков од Факултетот за електротехника и информациски технологии, претседател, и членови: проф. д-р Димитар Ташковски од Факултетот за електротехника и информациски технологии, проф. д-р Митко Младенов од Природно-математичкиот факултет, проф. д-р Зехра Хајрулаи-Муслиу од Факултетот за ветеринарна медицина, проф. д-р Диана Бошковска од Економскиот институт, проф. м-р Горан Трпчевски од Факултетот за драмски уметности, Ивона Петрушевска, студент на Правниот факултет „Јустинијан Први“, Виктор Блажевски, студент на Економскиот факултет и Стефан Јованов, студент на Медицинскиот факултет.

Во рамките на исполнувањето на обврските кои произлегуваат од Законот за високото образование (ЗВО) на Р Македонија, Комисијата за самоевалуација на УКИМ беше задолжена за спроведување процес за самоевалуација и изработка на Извештај за самоевалуација на УКИМ, за периодот 2013/2014 – 2015/2016. Процесот на самоевалуација е изведен во согласност со структурата и содржината утврдени во насоките на ЕУА за институционална последователна евалуација.

Координатори на целокупниот процес на евалуација се ректорот, проф. д-р Никола Јанкуловски, четирите проректори: проф. д-р Вујица Живковиќ, за ресорот настава, проф. д-р Владимир Петрушевски, за ресорот наука, проф. д-р Билјана Ангелова, за ресорот финансии и проф. д-р Гордана Јосифова Неделковска, за ресорот меѓународна соработка, како и проф. д-р Велимир Стојковски, поранешен ректор на Универзитетот во мандатните периоди 2008 – 2012 и 2012 – 2016.

Евалуациониот процес на Универзитетот е спроведен во соработка со единиците на УКИМ. За таа цел, за самоевалуацијата и за надворешната евалуација навреме беше информирана целокупната универзитетска заедница – наставниот кадар, административните служби и студентите.

Комисијата за самоевалуација ја започна својата работа во февруари 2017 година. Членовите беа поделени во работни групи, кои добија задолженија според позицијата и компетенциите на секој член, за да се изврши колку што може пообјективна анализа на податоците. Административните работи и логистичката поддршка на целокупниот самоевалуационен процес ги вршеше Централната стручна служба на УКИМ, координирана од г-ѓа Весна Марковска, раководител на Одделението за наука и г. Зоран Кордоски, одговорно лице за информатичка поддршка и компјутерска обработка на податоците.

Извештајот за самоевалуацијата е резултат на податоците од извештаите за самоевалуација на единиците на УКИМ, податоците и информациите добиени од раководните органи и административните служби на Универзитетот и на единиците. Согласно со ЗВО (Сл. весник на РМ, бр. 151/2012) и Статутот на УКИМ (Сл. весник на РМ, бр.156/2008, бр.13/2012 и бр. 104/2013), самоевалуацијата на единиците и на Универзитетот е законска обврска, а процесот на самоевалуација е задолжителен на секои 3 години.

Извештајот за самоевалуација се разгледува и усвојува од страна на ректорот, Ректорската управа и Универзитетскиот сенат. Според воспоставената практика и согласно со законските прописи, по завршување на евалуациониот процес, Извештајот за самоевалуацијата и Извештајот за институционалната последователна евалуација од ЕУА ќе бидат објавени на интернет-страницата на УКИМ и ќе бидат доставени до Министерството за образование и наука на Република Македонија.

## 2. Институционален контекст

Поглавјата 2.1., 2.2. и 2.3., кои респективно се однесуваат на историскиот осврт, правниот статус и автономијата, како и географската положба на Универзитетот, се идентични со поглавјата од Извештајот за самоевалуација од 2014 година.

### 2.4. Тековна состојба на националниот и регионалниот пазар на трудот

Според податоците на Државниот завод за статистика, во првиот квартал од 2017 година, активното население во Република Македонија брои 952 644 лица, од кои вработени се 734 043, а 218 601 лице се невработени. Стапката на економска активност во овој период е 56,7 %, стапката на вработеност е 43,7 %, додека стапката на невработеност е 22,9 %. Овие податоци значат скромно подобрување во однос на состојбата од претходниот извештаен период. Проблемот на невработеноста преовладува кај младите лица до 27 години, заради што во извештајниот период е продолжен и интензивиран процесот на иселување на млади и високообразувани кадри во земјите од Западна Европа и прекуокеанските земји, што значително влијае врз кадровската, но и старосната структура на населението во Македонија.

Анализата за потребите на пазарот на трудот укажува дека најбарани високостручни профили се оние од сферата на информатиката (17,5 %), по што следуваат економистите (9,9 %) (со фокус на финансиските и профилите од бизнис-администрација). Овие професии, заедно со професиите од техничко-технолошките области, како градежната, електротехничката и машинската област, се двојно повеќе барани од страна на приватните компании во споредба со државните компании.

Следејќи ги анализите за потребите од вештини на пазарот на трудот, на УКИМ се унапредени постојните, а се воведени и нови студиски програми, особено од областите на техничко-технолошките науки.

### 2.5. Структура, студенти, академски и административен кадар

Структурата на Универзитетот ја сочинуваат 23 факултети, 5 научни институти и 12 придружни членки **(Прилог 1)**. Секој факултет и научен институт има организациони единици кои се структурирани врз основа на специфични полиња и области на надлежност **(Прилог 3).**

На УКИМ се реализираат прв, втор и трет циклус студии. Наставната активност за 205 (192 во периодот 2010 – 2013 година) студиски програми од прв циклус се организира на факултетите. Од нив, 21 (21) се тригодишни,179 (166) четиригодишни, а 5 (5) се интегрирани студии во траење од 5 или 6 години. Наставата на првиот циклус студии се спроведува на два начина: редовни студии – на сите студиски програми и вонредни студии – на 110 (118) студиски програми. Наставата на УКИМ се одвива на македонски јазик. На одделни студиски програми на Филолошкиот факултет „Блаже Конески", Педагошкиот факултет „Св. Климент Охридски" и на Факултетот за драмски уметности, таа се одвива и на албански и на турски јазик. Согласно со Стратегијата на Универзитетот и законските одредби за акредитирање студиски програми на англиски јазик, во извештајниот период се акредитирани две студиски програми од прв циклус студии на англиски јазик. Наставата по одделни предметни содржини на голем број студиски програми може да се изведува и на англиски јазик **(Прилог 5)**.

На втор циклус се реализираат 269 (242) студиски програми од страна на факултетите (217) (194) и научните институти (52) (48). На одделни студиски програми е дадена можност наставата да се изведува и на англиски јазик, во зависност од бројот на заинтересираните кандидати, а седум студиски програми на англиски јазик од втор циклус студии имаат посебна акредитација **(Прилог 6)**.

Студиите од трет циклус се организирани во Школата за докторски студии на Универзитетот, со 54 студиски програми во 2013/2014 година, 75 студиски програми во 2014/2015 година и 62 во 2015/2016 година, од сите 6 научноистражувачки подрачја според меѓународната Фраскатиева класификација. Наставата на студиските програми се одвива на македонски јазик, со можност таа да се организира и на англиски јазик, во зависност од бројот на заинтересираните кандидати. На две докторски студиски програми, наставата се одвива само на англиски јазик **(Прилог 7)**.

Вкупниот број на активни студенти на УКИМ во академската 2015/2016 година изнесува околу 37 000 студенти. Вкупниот број на новозапишани студенти во прва година во извештајниот период се движи околу 7 200 студенти на прв, 1 500 на втор и 200 на трет циклус студии **(Прилог 8).**

Наставно-научниот кадар на Универзитетот во академската 2015/2016 го сочинуваат вкупно 1 964 наставници и соработници, од кои 1 859 припаѓаат на факултетите, а 105 на петте институти - постојани членки на УКИМ **(Прилог 9)**. Кадровските ресурси на Универзитетот се состојат и од 948 вработени во административно-техничките служби, од кои 766 на факултетите, а 182 на институтите **(Прилог 10).** Постојаниот академски кадар е составен од 759 редовни професори, 288 вонредни професори, 434 доценти и 378 соработници **(Прилог 9).** Изборот на наставниците се врши преку јавни конкурси и во согласност со критериумите пропишани со Законот за високото образование и Правилникот за избори во звања на УКИМ. Наставниот кадар обезбедува покриеност на сите студиски програми на единиците на УКИМ, при што вкупниот сооднос студент : наставник во учебната 2015/2016 година изнесува 22 : 1, што претставува значително подобрување во однос на претходниот извештаен период, кога беше 27 : 1. **(Прилог 8)**

На Универзитетот, покрај реализирањето на наставата, научните истражувања се од особено значење и тие се остваруваат на сите единици на УКИМ. Истражувачката активност се врши од страна на наставно-истражувачкиот кадар и студентите. Преку спроведување фундаментални истражувања, наставниот кадар активно учествува во добивање научноистражувачки проекти и грантови за истражување. УКИМ има меѓународна програма за размена, во согласност со европските и меѓународните практики и вештини во академската област. Така, студентите учествуваат во европските програми како*:* Еразмус или Европската иницијатива за размена на млади **(Прилог 11)**, CEEPUS, Bassileus. Слично на тоа, Универзитетот учествува во меѓународни проекти, како што се: Horizon 2020, COST, SEE ERA-Net, SEEFORM, ERA-Web, DAAD, Humboldt0, WetNEST, TAYEX, English Pronunciation Teaching in Europe Survey, INNOVA WOOD, EU-SEE Penta, REELC-ENCLS (Европската мрежа за компаративна книжевност), FP7, JOINEUSEE итн. **(Прилог 12).** Универзитетот има и програми за соработка со универзитетите од регионот, Европа и од светот **(Прилог 13)**.

Инфраструктурата на Универзитетот наменета за наставната и научноистражувачката дејност вклучува 68 амфитеатри, 281 предавална, 197 вежбални, 201 лабораторија за вежби, 271 лабораторија за научноистражувачка работа, 70 компјутерски училници, 28 библиотеки итн. **(Прилог 14)**.

### 2.6. Национален систем за обезбедување и контрола на квалитетот

За подобрување на квалитетот на високообразовниот процес, на Универзитетот перманентно се работи на развој и негување на културата на квалитетот и на академско, но и на административно-техничко ниво. На ниво на Ректоратот, но и на повеќе единици на Универзитетот се воведуваат, се унапредуваат и се усвојуваат стандарди за реализација на процесите (ISO-стандарди).

Во системот на високото образование во Р Македонија, надворешната евалуација, самоевалуацијата и системот на оценување на квалитетот на академскиот кадар на универзитетите се обврска согласно со ЗВО и статутарните одредби.

Надворешната евалуација и збирното оценување на квалитетот на академскиот кадар на универзитетите и факултетите ги врши Одборот за акредитација и евалуација на високото образование (ОАЕ), на секои пет години. Остварувањето на надворешната евалуација е регулирано со Правилник за организацијата, работата, начинот на одлучување, методологијата за акредитација и евалуација, стандардите за акредитација и евалуација (Сл. весник на РМ, бр. 151/2012). Одредбите во Правилникот за работата на ОАЕ се усогласени со препораките на Европската асоцијација за обезбедување на квалитет на високото образование (ENQA). ОАЕ ги евалуира универзитетите во четири посебни области: организациски менаџмент и изведување, настава и учење, научноистражувачка дејност и други креативни активности и општествена оправданост, според критериуми утврдени со Правилникот на ОАЕ, како и според Упатството за начинот на обезбедување и оценување на квалитетот на високобразовните установи и на академскиот кадар во Р Македонија (Сл. весник на РМ, бр. 64/2000, бр. 67/2013).

Процесот на самоевалуација на Универзитетот и единиците е задолжителен на секои 3 години. Извештаите за самоевалуација на единиците се изготвуваат според Упатство за самоевалуација и обезбедување и оценување на квалитетот на единиците на УКИМ, донесено од страна на Универзитетскиот сенат на 30.4.2013 година. Самоевалуцијата ја спроведуваат комисии формирани од наставно-научните и научните совети на единиците. Самоевалуацијата на УКИМ ја спроведува комисија формирана од Универзитетскиот сенат.

Еден од механизмите за одвивање на наставата и следење на квалитетот е воведувањето на заеднички електронски систем (iKnow), со кој е воспоставена контрола на процесот на настава од уписот на студенти, електронски студентски прашања и студентски картон, до евиденција на присутноста на студентите и наставниците на наставата.

3. **Норми и вредности, мисија и цели**

Поглавјата:

3.1. Мисија и стратегиски цели на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј" во Скопје
3.2. Управување и раководење
3.3. Академски профил
3.4. Придружни академски активности
3.5. Финансирање
3.6. Положба на Универзитетот на локално, национално, регионално и на интернационално ниво

се идентични со поглавјата од Извештајот за самоевалуација од 2014 година.

**4. Управување и донесување одлуки на институционално ниво**
**4.1. Управување и раководење**

УКИМ претставува интегриран универзитет со своја организациона и управувачка структура, базирана врз принципите на институционална и индивидуална автономија. Донесувањето одлуки е структурирано на 3 нивоа: универзитет, факултет/институт и внатрешни организациони единици.

Во согласност со ЗВО и Статутот на УКИМ, органи на Универзитетот се: Универзитетски сенат, ректор и Ректорска управа. Универзитетскиот сенат претставува орган на управување и стручен орган на УКИМ составен од по двајца претставници од факултетите, по еден претставник од научните установи, тројца претставници од придружните членки и десет претставници од студентите. Членовите на Универзитетскиот сенат, со непосредно и тајно гласање, се избираат од наставно-научните совети на факултетите, советите на научните установи, органите на Студентскиот парламент на УКИМ и од органите на управување на придружните членки. Ректорот претседава со Сенатот, додека проректорите и генералниот секретар на УКИМ учествуваат во работата на Сенатот без право на одлучување.

Сенатот е своевиден гарант за академската слобода и автономија на Универзитетот. Тој одлучува за најважните прашања кои се однесуваат на академски активности и политики, финансиски прашања, донесување Статут на УКИМ и правилници на единиците, критериуми за избор и промоција на академски кадар, уписна политика, развој на услуги за општеството и др.

Раководен орган на УКИМ е ректорот на Универзитетот. Ректорот го претставува и го застапува УКИМ во земјата и во странство. Во рамките на раководењето со УКИМ, ректорот ги има следниве позначајни надлежности: ги извршува одлуките и заклучоците на Универзитетскиот сенат и на Ректорската управа; ја усогласува високообразовната, уметничката, научноистражувачката и применувачката дејност и други активности на УКИМ; му поднесува на Сенатот предлози и одлуки, други општи акти и заклучоци; ја води меѓународната соработка на УКИМ и иницира соработка со други универзитети во земјата и во странство; иницира соработка меѓу членките и придружните членки во состав на УКИМ и посредува меѓу нив кога ќе се појави потреба за тоа; управува со имотот на УКИМ и се грижи за неговото одржување; го потврдува изборот на декан на факултетите; наредбодавец е на финансиското и економското работење на УКИМ. Ректорот е должен, најмалку еднаш во годината, до Сенатот и до основачот, да поднесе извештај за работата на УКИМ. Ректорот е одговорен за законитоста и статутарноста на работата на УКИМ и за работата на установите во неговиот состав. За вршење на дел од своите права и обврски, ректорот може да овластува одделни проректори. УКИМ има четири проректори, и тоа за: настава, наука, меѓународна соработка и финансии, инвестиции и развој.

Ректорската управа на УКИМ ја сочинуваат ректорот, проректорите, деканите на факултетите, директорите на научните установи и претседателот на Студентскиот парламент на УКИМ. Во работата на Ректорската управа учествува и генералниот секретар на УКИМ. Со Ректорската управа раководи ректорот. Позначајни надлежности на Ректорската управа се: подготвување и предлагање акти и материјали за прашања за кои одлучуваат Сенатот и ректорот; давање мислење за студиските програми; одлучување за организирање на нови единици, спојување, поделба или припојување на одделни единици.

Помошни тела на Ректорската управа се комисиите за: настава; наука; финансии, инвестиции и развој; соработка со универзитетите во земјата и во странство; издавачка дејност; нормативна дејност;

информатичка технологија; студентски стандард; култура и спорт. Комисиите се составени од академски кадар и од претставници на студентите.

Внатрешната организација и работа на единиците на УКИМ е унифицирана и регулирана со правилници за внатрешните односи и работењето на факултетите и институтите. Највисок стручен орган кој донесува одлуки на ниво на единицата е наставно-научниот совет, ННС (на факултетите), односно научниот совет, НС (на институтите). ННС/НС го сочинуваат редовните и вонредните професори, доцентите и претставници од студентите. Надлежноста на ННС/НС е утврдена со закон, со Статутот на УКИМ и со правилникот на единицата. Поважни надлежности на советите на единиците се: донесување предлог-програми за развој на наставно-образовната, научноистражувачката и апликативната дејност, предлог-студиски програми, избор во академски звања; предлагање број на студенти за упис; предлагање кандидати за декан/директор, избирање продекани, секретар, членови на комисијата за самоевалуација итн.

Начинот на донесување одлуки од различен карактер е прикажан во Извештајот за самоевалуација од 2014 година, придружен со соодветни прилози, кои се составен дел и на овој Извештај.

### 4.2. Академски профил

#### 4.2.1. Настава

Во зависност од потребите во Р Македонија, Универзитетот креира различни програми за високо образование, почетна и континуирана едукација. Континуираната едукација е наменета како за вработените на Универзитетот, така и за кадарот што е вработен во другите институции и приватниот сектор, а сè со цел следење и совладување на новите светски достигнувања, откритија и трендови во науката.

Студиските програми од прв, втор и трет циклус студии се дизајнирани во согласност со болоњските препораки и европскиот кредит-трансфер систем (ЕКТС) и националната регулатива, а се акредитираат од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование на Република Македонија **(Прилог 5, 6 и 7).** Во сите студиски програми, со исклучок на регулираните професии, бројот на задолжителни предмети изнесува најмногу 60 % од вкупниот број на предмети, 30 % се изборни предмети кои студентите самостојно ги избираат од листата на изборни предмети на Факултетот и 10 % се изборни предмети кои студентите самостојно ги избираат од заедничката универзитетска листа на изборни предмети.

За интернационализација на студиските програми, на УКИМ наставата на 2 студиски програми од прв циклус и 7 студиски програми од втор циклус студии се организира и на англиски јазик, од кои една со двојна диплома и една интердисциплинарна заедничка програма. Наставата на 2 студиски програми од трет циклус студии се организира исклучиво на англиски јазик, а за сите други студиски програми е дадена можност да се организира настава и на англиски јазик, во зависност од заинтересираноста на кандидатите **(Прилог 7).**

#### 4.2.2. Култура на квалитет во наставата

Универзитетот им дава целосна поддршка на сите факултети за стимулирање едукација во која студентот е во центарот, како партнери во процесот на наставата за стекнување на компетенции, со воведување современи дидактички алатки (ИКТ-технологија, симулатори и едукативен софтвер, тимски работни групи, проекти, учење врз база на решавање на проблеми, интернет-презентации и сл.). Важен аспект во развојот на Универзитетот е претставен од страна на наставниот кадар со потврдени компетенции и меѓународно искуство, кои се стремат да ги пренесат своите знаења со современи наставни методи, како и методи на евалуација. Студиските програми континуирано се ажурираат од страна на наставниот кадар, се вклучува практична обука на студентите, чија цел е подобрување на квалитетот, а студентите навреме се информираат за настанатите промени. Содржината на наставните програми, квалитетот на наставата и вежбите, објективноста во оценувањето, како и односот на наставниот кадар кон студентите се евалуираат на крајот од секој семестар од страна на студентите, како на студиите од прв, така и на студиите од втор и трет циклус, а резултатите од анкетните прашалници и извештаите за евалуација се објавуваат јавно, на интернет-страниците на одделните единици.

Повеќе единици од Универзитетот користат електронски систем за поддршка на учењето (e-learning), преку кој на студентите им се достапни неопходни материјали за совладување на предметните програми (литература, предавања, презентации, домашни задачи и вежби, како и алатки за визуелизација на одредени концепти). Претходните се користат и за комуникација помеѓу

студентите и наставниците. Податоците во овие бази постојано се ажурираат и се подобруваат, а Универзитетот и натаму активно работи за воведување на електронски систем за поддршка на учењето на сите единици. Како поддршка на електронското учење, новите изданија од издавачката дејност на Универзитетот им се достапни на студентите во електронска форма преку дигитална библиотека.

Континуираните едукации се проектираат и се изведуваат во зависност од потребите, а се во корелација со најновите научни достигнувања. Голем дел од студентите се стимулираат со вклучување во научноистражувачки проекти, работилници, конференции и семинари, со можност за презентација на нивните стручни и научни достигнувања.

УКИМ е прворангиран универзитет во државата, што е негова важна предност за привлекување студенти од сите делови на земјата и од странство. Странски студенти се запишуваат и студираат на Универзитетот или студираат одреден период во рамките на меѓународни проекти за размена. Зголемувањето на бројот на студиските програми на странски јазици претставува важна цел на УКИМ, за привлекување на поголем број странски студенти, особено за вториот и третиот циклус студии. Наставниот кадар и студентите имаат можност за меѓународна соработка, преку Еразмус и Цепус-програмите за мобилност и преку голем број билатерални и меѓународни научноистражувачки проекти. Во извештајниот период, мобилност во странство оствариле вкупно 350 (253 во периодот 2010 – 2013) студенти од прв циклус, 202 (140) студенти од втор циклус и 75 (57) студенти од трет циклус студии од УКИМ, со тенденција овој број постојано да се зголемува, со што студентите се здобиваат со дополнителни знаења и вештини, а тоа им овозможува полесно вклучување на пазарот на трудот. На УКИМ, мобилност оствариле 75 (47) странски студенти на прв циклус, 45 (14) студенти на втор циклус и 21 (5) студент од трет циклус студии. Документот „додаток на диплома", кој ги вклучува ЕКТС-кредитите, веќе е во широка употреба со што пречките за мобилност на студентите во целост се елиминирани. Исто така, во овој период, 148 (85) лица од академскиот кадар на УКИМ учествувале преку програмите за мобилност во настава и обука на универзитети во ЕУ. На нашиот Универзитет, преку програмите за мобилност учествувале 46 (52) наставници од универзитети во ЕУ **(Прилог 11).**

Евидентен е зголемениот број на мобилности од и кон Универзитетот, и тоа како на академскиот кадар, така и на студентите, со што се зголемува рејтингот на Универзитетот и неговата препознатливост во европскиот високообразовен и научноистражувачки простор. Мобилностите овозможуваат размена на искуства и создаваат услови за развивање заеднички студиски програми и меѓународни научноистражувачки проекти со истражувачки конзорциуми од поголем број високообразовни и научни институции.

Важна стратешка цел за УКИМ е подобрување на квалитетот на студиските програми од втор циклус студии. Бројот на студиски програми е во корелација со бројот на студиски програми од прв циклус и потребите на пазарот на трудот. Во тој контекст, една од општите цели на УКИМ е да ги поттикнува студентите што дипломирале на прв циклус да го продолжат своето образование на втор циклус студии. Во текот на трите извештајни години не се забележани значајни промени во бројот на студиските програми (од 242 во 2012/2013 година на 269 во 2015/2016 година) (**Прилог 6**). Сепак, бројот на новозапишани студенти опаѓа од 1 840 студенти во 2012/2013 година, на 1 379 студенти во 2015/2016 година **(Прилог 8).** Причините за негативниот тренд на запишување на втор циклус студии може да се препознаат во три сегменти: (1) економските услови произлезени од фактот што вториот циклус се реализира со самофинансирање, (2) големиот број четиригодишни студиски програми со кои се добива целосно профилирање на кадрите, како и (3) продолжувањето на студиите во странство. Покрај тоа, на некои факултети со регулирани професии се изведува интегрирана настава од прв и втор циклус студии (300, односно 360 кредити), а студентите имаат право на директен влез на трет циклус студии.

Универзитетот и натаму треба да го поттикнува преструктурирањето на студиските програми од втор циклус, при што ќе се стреми кон помалку, но посилни студиски програми, кои ќе бидат од значење за пазарот на трудот и, особено, компатибилни со слични програми кои се организираат на развиените европски универзитети.

Студиите на трет циклус се организирани од Школата за докторски студии при УКИМ. Интересот на кандидатите за продолжување на студиите на трет циклус има константен тренд од околу 150 до 200 новозапишани докторанди на годишно ниво. Во академската 2015/2016 се запишани вкупно 183 студенти на 62 студиски програми од различни научни подрачја **(Прилог 7 и Прилог 8).**

Лабораториите во рамките на Универзитетот се опремени со неопходна технологија, која ги исполнува барањата за изведување на наставните програми, а истражувањата кои се изведуваат во

неколку акредитирани лаборатории се препознатливи и споредливи со оние изведувани на европските универзитети **(Прилог 14).**

Универзитетот постојано издвојува средства за збогатување на библиотечниот фонд, како со печатени материјали на книги и научни списанија, така и со електронски пристап до научни податоци и информации **(Прилог 21).**

Треба да се спомене и фактот дека единиците на УКИМ се соочуваат со одредени финансиски проблеми за организирање практични активности, како и со тешкотии во изнаоѓањето просторни и кадровски капацитети за реализирање на практичната настава, пред сè поради обемот и различните научни подрачја на дејноста на УКИМ, од една, и големиот број студенти, од друга страна.

### 4.2.3. Научноистражувачка работа

На единиците на УКИМ во сите научноистражувачки области се одвива научноистражувачка работа од страна на наставно-научниот и истражувачкиот кадар, докторандите и од студентите на прв и втор циклус студии. Во изборот на научните методи, единиците се сосема самостојни. Истражувањата поврзани со научноистражувачката работа се одвиваат во рамките на 271 научноистражувачка лабораторија во единиците на УКИМ **(Прилог 14)**.

Според рангирањето на универзитетите во Р Македонија спроведено од Универзитетот во Шангај, на барање на Министерството за образование и наука, трет пат по ред УКИМ го зазема првото место на ранг-листата. Континуираниот напредок во делот на истражувањата е една од причините за супериорноста на УКИМ во однос на другите универзитети во Р Македонија. Успешноста на еден универзитет во однос на истражувањето се мери според повеќе критериуми. Дел од нив се дадени во Прилог 22. Во периодот 2013 – 2016 година се забележува напредок во научноистражувачката работа според најголемиот број критериуми за оцена на успешноста согласно со меѓународните стандарди и препораките од ЕУА. Од прилогот се забележува раст на бројот на објавени трудови во меѓународни списанија со фактор на влијание. Ова, главно, е резултат на законските прописи за напредување во звања и исполнување на условите за стекнување менторство на докторските студии. Дополнителен мотив за научниците за објавување трудови во меѓународни списанија претставува и програмата на Владата на Р Македонија за поддршка на научниците за објавување труд во меѓународни списанија со фактор на влијание. Зголемената сума на финансиски средства, но и бројот на единици кои го стимулираат објавувањето трудови во меѓународни списанија придонесе да се зголеми бројот на научни трудови и кај предметните области од доменот на општествените, биотехничките и хуманистичките науки и уметностите, што е иницирано од препораката во претходниот Извештај за самоевалуација за во некои предметни области да се поттикне објавувањето статии во престижни списанија.

Учеството на научниците од УКИМ на домашни и меѓународни конференции/ семинари/ работилници, исто така, бележи тренд на зголемување во извештајниов период **(Прилог 22)**, како резултат на зголемениот број единици кои финансиски го поддржуваат учеството на академскиот кадар на конференции, за поголема препознатливост на научните истражувања, пред сè на меѓународно ниво, во согласност со препораката од претходниот Извештај за издвојување средства за учество на академскиот кадар на меѓународни конференции и форуми. Бројот на единици кои издаваат стручни и научни списанија од својата област е зголемен **(Прилог 22: Табела 22.1.)**. Во овој контекст, притоа треба посебно да се истакне списанието Macedonian journal of chemistry and chemical engineering (издавано со заеднички напори на колегите од Институтот за хемија при ПМФ и колегите од Технолошко-металуршкиот факултет), кое има импакт-фактор (http://www.mjcce.org.mk).

Бројот на меѓународни проекти во кои учествува или ги координира УКИМ е речиси константен во извештајниот период, односно од 61 во 2013/2014 се зголемил на 67 во 2015/2016 година. Наставно-научниот кадар раководи и учествува во научноистражувачки проекти од програмите FP7, ERASMUS, SEE-ERA.NET PLUS, NATO, IPA, CIP-IEE–2013, но и со проекти од нови програми за финансирање (Европска комисија, Хоризонт 2020, AECE) и билатерални договори. Вкупниот број на меѓународни проекти е поголем, бидејќи академскиот кадар од единиците учествува и во проекти и научноистражувачки студии кои не се менаџираат преку службите на УКИМ, како на пример COST, AUF, UNEP, FAO, IAEA, UNESCO и др., што укажува на нивото на компатибилност на научноистражувачката работа на УКИМ со таа на универзитетите во високоразвиените земји **(Прилог 12)**.

Во отсуство на национални научноистражувачки проекти финансирани од Владата на Р Македонија и финансирање на по еден научноистражувачки проект за секоја единица, од програмата на УКИМ започната во 2011, но и малиот број на единици кои издвојуваат средства за поддршка на

научноистражувачки проекти, УКИМ и натаму треба да ја зајакнува соработката со стопанството и меѓународната соработка во областа на истражувањата, односно да се зголеми бројот на меѓународни проекти.

За стимулирање на научната работа, Универзитетот (почнувајќи од 2012) воведе наградa за најдобрите научници во одделните научноистражувачки подрачја. Во извештајниот период, оваа награда ја добија 19 истакнати научници од Универзитетот.

Во согласност со препораките од претходниот Извештај за подобрување на можностите за користење надворешни (меѓународни) извори на финансирање за научноистражувачките проекти, во извештајниот период реализирани се следниве активности:

- зголемен број на учества на истражувачи од странство на домашни и меѓународни конференции/работилници/семинари, на наши истражувачи поканети да одржат предавања во странство, како и на странски предавачи на УКИМ **(Прилог 22)**. Мобилноста на академскиот кадар е константна во извештајниот период, што претставува дополнителен мотив за поттикнување на мобилноста на академскиот кадар во сите единици;

- кај мал број единици издвоени се средства за обука на академскиот кадар за пишување предлози и за подготовка на научноистражувачки проекти. Оваа практика треба да се прошири и на останатите единици, а постојат можности и за поддршка од Универзитетот;

- остварено е вмрежување на одреден број единици во ИРК-мрежи, но останува потребата за вмрежување на сите единици;

- намалување на административните пречки при одобрувањето финансиски планови на единиците, за што УКИМ нема можност и начин за влијание;

- поддршката за интеракција на единиците во научноистражувачка дејност е реализирана кај мал број единици. Потребно е иницирање и унапредување на заеднички научноистражувачки активности и кај останатите единици.

УКИМ организира домашни и меѓународни конференции/работилници/семинари на кои учествуваат еминентни истражувачи. Нивниот број е константен во извештајниов период **(Прилог 22)**, но зголемен во однос на периодот 2010 – 2013 година согласно со препораката од претходниот Извештај за организирање поголем број меѓународни настани, што е остварено од страна на поголемиот број единици. За напредокот во истражувачката дејност говорат и наградите добиени на научни манифестации.

За развојот на научната дејност од битно значење е пристапот на единиците на УКИМ до релевантни бази на научни податоци, кој се одвива во континуитет во извештајниот период **(Прилог 21)**. Зголемувањето на пристапот до поголем број релевантни научни бази на податоци останува и понатаму еден од приоритетите на УКИМ, но треба да биде и на државните институции.

Во поглед на препораката за основање истражувачки групи за поголема инклузија на студентите, во периодот 2013 – 2016 година воведувањето на студентите во научноистражувачката работа продолжува со константна динамика, со мала застапеност споредено со вкупниот број студенти, особено на прв циклус. На трет циклус, инклузијата е поголема бидејќи научноистражувачката работа претставува задолжителен дел од целокупниот процес на докторските студии.

### 4.2.4. Тековни и идни активности за поттикнување на НИР

Во контекст на науката и истражувањата, на УКИМ се работело, а и во моментов се работи на следново:

1) За поддршка на научноистражувачката работа на членките на УКИМ, на секоја членка ѝ се доделуваат средства за финансирање еден проект по предлог на единицата. По истек на годината се предава извештај за проектот, резултатите и начинот на кој се искористени средствата. Оваа активност се спроведува од 2011 година, во речиси неизменет облик.

2) За поттикнување на конкуренцијата меѓу членовите на академската заедница и повредни резултати од научноистражувачката работа, еднаш годишно Комисијата за наука избира најдобри научници по подрачја. Ова се прави врз основа на претходно изготвени критериуми за избор дефинирани од Комисијата за наука. Овие критериуми периодично се модифицираат.

3) Желбата да се покачи рејтингот на УКИМ на постојните ранг-листи на различни универзитети доведе до започнување на нова акција, за поддршка на публикации во престижни списанија. Ќе бидат поддржани до 120 публикации (по 20 во едно подрачје) во списанија регистрирани во Thomson Reuters, односно Scopus. Изработен е правилник во кој се предвидени условите и критериумите за поддршка на публикациите. Ова е важно, зашто првенствено

публицирањето во престижни списанија може да доведе до поголема препознатливост на УКИМ и, следствено, повисок рејтинг.

4) Уште поголема прегледност/препознатливост на резултатите објавени од членовите на академската заедница се очекува да се постигне со изработка на репозиториум (ризница) на УКИМ, во кој ќе бидат поместени речиси сите научни (и наставно-научни) публикации: монографии, учебници, прегледни трудови, оригинални научни трудови, статии во зборници на трудови, образовни трудови, стручни и популарни трудови итн. Ризниците од овој вид, на универзитетите во светот, се драгоцен извор на информации, како за членовите на академската заедница, така и за нивните публикации. Тие ја зголемуваат достапноста на трудовите од авторите до остатокот од светот. Ова е проект на кој се работи.

5) На УКИМ се работи и на именик на алумни (поранешни членови на академската заедница што сега работат надвор од Македонија). Изработен е формулар кој алумните треба да го пополнат и да го вратат на УКИМ. Дополнително ќе се одлучи во која форма да бидат достапни овие податоци во именикот.

### 4.3. Придружни академски активности

Покрај високообразовната, научната и апликативната дејност, Универзитетот е носител или учесник на различни дополнителни, односно придружни академски активности со кои се збогатува и унапредува едукативниот, научноистражувачкиот, културниот и меѓународниот углед на Универзитетот и Р Македонија.

Академските активности содржани во Извештајот од 2015 година континуирано се спроведуваат и во тековниот извештаен период.

За извештајниот период е карактеристично отворањето на Рускиот центар, кој, по двегодишни подготовки во Скопје, започна да функционира во рамките на Универзитетот од 11.1.2016. Центарот е формиран на иницијатива на Амбасадата на Руската Федерација, во соработка со непрофитниот субјект Фондација „Руски мир“. Рускиот центар е четврти во рамките на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“, по италијанскиот, турскиот и кинескиот.

Универзитетот дава значаен придонес и во збогатувањето на културниот живот на државата, финансирајќи и реализирајќи низа културни и уметнички настани. Концертите на симфонискиот оркестар и хорот на Факултетот за музичка уметност, изложбите на Факултетот за ликовна уметност, како и настапите на Факултетот за драмски уметности **(Прилог 23)** се дел од активностите финансирани и поддржани од Универзитетот. Заслужува да се издвои традиционалната меѓународна театарска манифестација СКОМРАХИ, во организација на Факултетот за драмски уметности при УКИМ, која се одржува секоја година со учество на студенти и професори од театарските академии од Европа.

Во рамките на Универзитетот, од неговото формирање до денес, успешно функционира Академското културно-уметничко друштво „Мирче Ацев“, со културно-уметнички активности на академскиот хор и фолклорниот ансамбл.

### 4.4. Поддршка на студентите

УКИМ нуди бројни можности за поддршка на студентите и константно ги зголемува согласно со своите стратегиски цели.

Во насока на модернизирање на наставата, УКИМ поддржува воведување на e-learning платформа на сите единици, со која студентите имаат онлајн пристап на платформата за е-учење и до бази на податоци, како и до административни информации што им ја олеснува административната комуникација и комуникацијата со наставниците.

Сите факултети издаваат студентски водич кој им нуди на новите студенти целосни информации за условите, начинот и правилата на студирање, како и информации за инфраструктурата со која располага факултетот, односно Универзитетот.

На поголем број факултети постои системот со советници/ментори на студентите. Менторите им помагаат на новите студенти полесно да се приспособат кон системот на студирање, кој е различен од оној во средното образование. Главната поддршка е во процесот на избор на изборните предмети, како и стручното профилирање и изведувањето практика во текот на студирањето.

Во насока на стимулирање на квалитетот и подобрување на студентскиот стандард, Универзитетот секоја академска година доделува 240 студентски стипендии за упис во прва година. На секој факултет, на најдобро рангираните 10 кандидати на конечните ранг-листи на примени

кандидати во категоријата редовни студенти во државната квота им се доделува еднократна стипендија за покривање трошоци за школарина во првата студиска година. Покрај тоа, Универзитетот и единиците посредуваат за добивање на стипендии од локалната заедница и бизнис-компаниите. Голем дел од компаниите финансираат студенти за време на студиите, со можност по дипломирањето да ги вработуваат кај нив. Овој систем е особено развиен кај техничките струки.

Размената на студенти претставува одлична можност студентите да добијат дополнителни искуства во областа на едукацијата и истражувањето. Таа континуирано се промовира и координира од Одделението за меѓународна соработка и Еразмус-координаторите на факултетите кои се одговорни за сите Еразмус-размени, но и за помош на студентите при аплицирањето, престојот во земјата каде што заминуваат на размена и нивно следење по враќањето на УКИМ. Размената, главно, се остварува во рамките на програмите ERASMUS LLL и ERASMUS MUNDUS ACTION 2. Во рамките на ERASMUS LLL, мобилноста се остварува во рамките на потпишаните Еразмус-билатерални договори меѓу УКИМ и универзитети од земјите членки на Европската Унија. Списокот на универзитети со кои УКИМ ја остварува академската мобилност е даден во **Прилог 11.** Дополнително, студентите имаат можност за мобилност преку билатералната соработка на единиците со европски факултети и преку проектната соработка. Размена на студенти се организира и преку студентски организации и мрежи, како што се: ELSA, AIESEK, AEGEE, IAESTE, BEST, EESTEC, IFMSA.

Во 2013 година, Универзитетот донесе Правилник за основање и работа на центрите за кариера на единиците. Целта на овие центри е да се идентифицира вистинскиот начин за управување со кариерата, но истовремено да се овозможи и полесно препознавање на студентските и стопанските субјекти на берзата на трудот и поефикасно воспоставување на меѓусебните врски. Некои од центрите во извештајниот период реализираа активности, главно преку обезбедување практики за студенти, огласи за вработување, саеми за кариера и работилници на кои учествуваат работодавачите, посета на компании во Македонија и активна помош за вработување на студентите. За подобрување на функционалноста на овие центри, неопходни се натамошни напори за нивна кадровско-професионална и материјално-финансиска поддршка.

Универзитетот финансиски поддржува и помага во организација на студентските конгреси, летни школи, семинари и работилници, наменети за збогатување на искуствата и знаењата во областите на студирање.

Во рамките на Универзитетот функционира и Универзитетското радио „Студент ФМ 92,9“. Покрај програмата која има за цел да ги информира студентите како и да иницира теми значајни за студентската заедница, Универзитетското радио овозможува и практична настава на студентите по новинарство.

Во согласност со определбата на Универзитетот за развивање на рекреативниот и врвниот спорт меѓу студентите, Универзитетот и факултетите, во рамките на финансиските можности, ги помагаат спортските активности на студентите (натпревари, лиги и турнири). Универзитетот поседува и спортски објект кој се наоѓа во кругот на Машинскиот факултет во Скопје, како и отворена спортска површина во склоп на Педагошкиот факултет. Ако се има предвид дека на Универзитетот во просек има повеќе од 30 000 студенти на прв циклус, непоседувањето на соодветен рекреативен простор е сериозна слабост на која во иднина треба да се посвети посебно внимание.

Иако, во голема мера, поддршката на студентите е соодветна на потребите на учениците, следниве прашања би можеле да бидат идентифицирани како подложни на подобрување: ставање на сè поголем број курсеви на е-платформата за учење, континуирано ажурирање на материјалите наменети за студентите, онлајн библиотека со сите стручни дела изготвени од професори на УКИМ, развој на центрите за кариера на сите единици и поддршка на менторскиот систем.

### 4.5. Финансирање

Финансирањето на целокупната работа на УКИМ се врши со средства добиени од Министерството за образование и наука, средства добиени од партиципацијата која ја плаќаат студентите и од средства од сопствените приходи на единиците на УКИМ.

Вкупниот буџет на УКИМ во 2016 година изнесуваше 53.379.950 €. Од овие средства, 19.808.151 € (37,11 %) се добиени од Буџетот на РМ, 10.004.066 € (18,74 %) од партиципација на студенти, 5.541.124 € (10,38 %) од соработка на Универзитетот со стопанството, 3.240.829 € (6,07 %) од истражувачки проекти и 14.785.780 € (27,70 %) од други извори. Детален преглед на буџетот на УКИМ во периодот 2013 – 2016, како и структурата на приходи по единици се прикажани во **Прилог 24.**

Во однос на финансирањето од страна на Буџетот на РМ нема промени. И понатаму финансирањето е главно дефинирано со бројот на вработени на факултетите (наставен и административен кадар). Најголем дел од овие средства (88 %) се наменети за плати. Платата, пак, се одредува според утврдена вредност на коефициенти по квалификациона структура на вработените на факултетите. 10 % од средствата добиени од Буџетот на РМ се наменети за комунални трошоци, главно за греење, а многу мал дел за капитални инвестиции, опрема и материјални трошоци. Во услови кога основното функционирање на голем број единици на УКИМ е доведено во прашање поради ваквиот начин на финансирање, Комисијата смета дека и државата треба да ги исполни своите обврски, наведени во препораките од претходниот евалуациски извештај од ЕУА: главно во надградба на инфраструктурата за изведување на настава и подобрување на односот студент/наставник за да се обезбедат помали групи за изведување на наставата, како и преку вработување на млад академски кадар. За жал, делот на буџетски средства наменети за научноистражувачка работа се на речиси занемарливо ниво од 0,5 %, така што е неопходно да се направат напори за зголемување на вкупните средства за оваа намена што ги добива УКИМ од Буџетот на РМ.

Распределбата на средствата од сопствените приходи (соработка со стопанството, партиципација од студентите и други приходи) е дадена во **Прилог 24.** Меѓу главните трошоци се трошоците за плати и надоместоци од плати во висина од 27,57 %, за договорни услуги за изведување на наставата како резултат на зголемениот обем на работа на додипломски и постдипломски студии – 16,29 %, за договорни услуги од соработка со стопанството – 8,95%, комунални услуги, греење и транспорт – 8,21 % и за материјални трошоци – 8,22 %. Забележливо е зголемување на одвоените средства од сопствените средства на единиците кои се трошат за истражување, купување на опрема и капитални инвестиции (од 7,58 % во 2013 на 15,14 % во 2016). Средствата добиени од меѓународните проекти кои изнесуваат околу 5 % од вкупните приходи на УКИМ се трошат според одобрениот финансиски план на проектот.

Главен недостаток во областа на финансирањето е начинот на кој се врши распределбата на средствата од Буџетот на РМ, односно нереалното покривање на трошоците што ги прави Универзитетот по студент со моментниот начин на утврдување на висините на партиципација и кофинансирање. Имено, вистинските трошоци по студент за различни студиски програми, кои на некој начин се и предуслов за квалитетно студирање, не се земени предвид при одредување на партиципацијата и кофинансирањето. Ова особено негативно се рефлектира на факултетите на кои се потребни лабораториски услови, современа опрема, материјали потребни за настава и вежби и сл.

## 5. Активности за контрола на квалитетот

За зголемување на успешноста и конкурентноста на домашниот и меѓународниот пазар, УКИМ постојано се грижи за квалитетот на универзитетските активности и успешно функционирање на неговите единици, преку спроведување на механизмите за контрола на квалитетот. Контролата на квалитетот се спроведува за сите дејности на Универзитетот: наставно-образовната и научноистражувачката дејност, управувањето, финансирањето, академските и другите активности и приоритети, вклучително и предметните и студиските програми, како и методите на наставата и учењето.

Ректоратот на УКИМ, во делот на управувањето, има сертифициран систем за управување со квалитетот според меѓународниот стандард ISO 9001:2008. Факултетот за ветеринарна медицина и Факултетот за електротехника и информациски технологии го поседуваат истиот систем за управување со квалитет во сите области на делување: раководење, настава, научноистражувачка работа и апликативна дејност. На поголем број факултети во тек е постапка за сертификација на нивното работење според ISO-стандардите за квалитет, што несомнено придонесува за подигнување на квалитетот на нивното работење.

Самоевалуацијата, надворешната евалуација од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование и надворешната евалуација на УКИМ од страна на Европската асоцијација на универзитети (ЕУА) се основните механизми со кои се оценува и обезбедува квалитетот на работата и дејствувањето на Универзитетот.

На УКИМ се спроведува самоевалуација, како и надворешна евалуација од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование. Единиците на УКИМ спроведуваат самоевалуација во интервали од најмногу три години, а извештајот за самоевалуација го доставуваат до Универзитетот и до Министерството за образование и наука. Извештаите јавно се објавуваат на интернет-страниците на единиците, на УКИМ и на Министерството. На 30 април 2013 година,

Универзитетскиот сенат донесе ново Упатство за самоевалуација и обезбедување и оценување на квалитетот на единиците на УКИМ со кое се уредуваат евалуационите методи и постапката за вршење на самоевалуација на факултетите и научните институти на УКИМ. Донесувањето на ова Упатство е една од целите поставени со последната самоевалуација за негово подобрување и истовремено е резултат на имплементација на законските прописи. Истата година, од Министерството за образование и наука е донесено Упатство за критериумите за начинот на обезбедување и оценување на квалитетот на високообразовните установи и академскиот кадар на РМ (Сл. весник на РМ бр. 67/2013). Единиците на УКИМ се должни да ја вршат самоевалуацијата согласно со овие упатства.

Самоевалуацијата, како прв чекор од процесот на евалуација, има три главни цели:

- да претстави краток и содржаен преглед на единиците, а особено на наставно-образовниот процес, земајќи го предвид влијанието на научноистражувачката работа врз наставно-образовниот процес;
- да ги анализира силните и слабите страни на единиците (со примена на SWOT-анализа);
- да обезбеди основа која ќе послужи за самоевалуација, што ја спроведува УКИМ, и надворешна евалуација, која ја врши Одборот за акредитација и евалуација на високото образование.

Преку самоевалуацијата на студиските и предметните програми, единиците нив ги подобруваат и ги усогласуваат со студиските и предметните програми што се изведуваат на универзитетите во Европа и во светот. Со самоевалуацијата се врши исцрпна и подробна анализа на описот на студиската програма, наставниот и соработничиот кадар кој ја изведува програмата, наставно-образовната дејност, студентите, просторните и материјалните ресурси, логистиката, надворешната соработка, научноистражувачката дејност, целите, бројот на семестрите и часовите, литературата и слично. Покрај самоевалуацијата и осовременувањето на постојните студиски програми, Универзитетот во континуитет воведува и нови студиски програми во зависност од потребите на пазарот.

Соодветно на Комисијата за евалуација на секоја од единиците, постои и Комисија за евалуација на Универзитетот, која ја спроведува самоевалуацијата на Универзитетот, а се состои од девет члена (шест професори и три студенти) кои ги избира Сенатот со тајно гласање. Комисијата ја спроведува самоевалуацијата според Упатството за самоевалуација и обезбедување и оценување на квалитетот и е во постојан контакт со комисијата за евалуација на единиците. Согласно со последните измени на Статутот на УКИМ од 2013 година, Комисијата е должна да достави извештај за евалуација до Сенатот најмалку еднаш годишно. Во извештајот се оценува состојбата и се даваат конкретни предлози за надминување на негативни појави во остварувањето на дејностите на Универзитетот.

Квалитетот на академскиот кадар е еден од приоритетите на Универзитетот, а евалуацијата на кадарот се врши според критериуми за избор во наставно-научни звања, оценување на квалитетот и мерки за негово подобрување, и тоа:

- профилот и квалификациите на академскиот кадар, согласно со ЗВО;
- спроведување на усвоените универзитетски единствени критериуми за избор во наставно-научни звања;
- бројот на предмети за секој циклус на студии и бројот на наставници и соработници со кои се реализира наставата;
- пристапот на единицата за унапредување на знаењата на академскиот кадар;
- соодност меѓу образованието и истражувањето;
- оценката од страна на студентите.

Посебно треба да се напомене дека оценката од страна на студентите која се добива преку редовните студентски анкети се зема предвид при напредувањето на наставникот во наставно-научно звање. Студентите преку анкетен прашалник го оценуваат посебно секој наставник/соработник според неколку критериуми: подготвеност за предавањата/вежбите, квалитет на изведувањето на наставата, редовност на предавањата и рационалност во искористувањето на часовите, достапност за консултации и комуникација, објективност во оценувањето, однос кон студентот, достапна литература за совладување на материјалот, усогласеност на предавањата со вежбите, обврски кои студентите треба да ги исполнат за полагање на испитот, како и тежина на испитот. Анкетниот прашалник се пополнува на крајот на секој семестар (**Прилог 25).**

Мерките за подобрување на квалитетот на академскиот кадар на Универзитетот се преземаат заради негово подобрување и усовршување, а тие се:

- создавање претпоставки и изградување на механизми за организирано вработување млади стручни кадри кои имаат афинитети за истражувања;

- создавање можности за стручно и научно усовршување во земјата и во странство;
- стимулирање на учеството на визитинг-професори во реализирањето на наставата;
- учество на наши еминентни кадри во универзитетските средини во Европа и во светот;
- преземање мерки за подобрување на материјалниот статус и стимулирање на академскиот кадар;
- обезбедување неопходни финансиски и материјални услови за квалитетна научноистражувачка работа.

По завршувањето на самоевалуацијата и изготвувањето на Извештајот за самоевалуација, на Универзитетот се спроведува надворешна евалуација од страна на Одборот за акредитација и евалуација на високото образование на Р Македонија. ОАЕ ја изведува надворешната евалуација согласно со стандардите предвидени во препораките на Европската асоцијација за евалуација на високото образование (ENQA) и согласно со Правилникот за организација, работата, начинот на одлучување, методологија за акредитација и евалуација, стандардите за акредитација и евалуација (Сл. весник на РМ, бр. 151/2012). Надворешната евалуација од страна на Одборот за акредитација и евалуација се врши еднаш на пет години, а за таа цел Одборот формира комисија за надворешна евалуација која се состои од пет члена, и тоа три од меѓународно признати универзитети, од кои најмалку еден од странство, еден член од Одборот за акредитација и евалуација и еден претставник од редот на студентите (Сл. весник на РМ бр. 67/2013).

За приближување кон стандардите и критериумите на универзитетите во Европа и во светот, на УКИМ се спроведува екстерна евалуација согласно со принципите и критериумите на ЕУА.

Процесите на самоевалуација и надворешна евалуација доведоа до ефикасно следење и исполнување на плановите и стратегиските цели и редовно обновување и донесување нови. Со постојаното прибирање податоци овозможено е континуирано следење на целокупната работа и подобрување во оние сегменти каде што имало недостатоци и послаби резултати. Редовната контрола и самоевалуација, исто така, доведуваат до поголема активност од страна на академскиот кадар и постојана посветеност на предметните и студиските програми, нивно подобрување и осовременување согласно со новите достигнувања во науката и воведување нови.

Еден од механизмите за следење на квалитетот на наставата е преку воведување на заеднички електронски систем (iKnow), со кој е воспоставена контрола на процесот на настава од уписот на студенти, електронски студентски прашања и студентски картон, до евиденција на присутноста на студентите и наставниците на наставата.

Генерално, имплементирањето на системот за управување со квалитетот овозможува остварување на стратегиските цели на УКИМ. Целокупната дејност на УКИМ е документирана преку низа правилници, регулативи и процедури, со што е овозможена постојана анализа на резултатите, навремено откривање на слабости и недостатоци, како и можност за побрзо преземање мерки за нивно отстранување.

## 6. Стратегија за раководење и капацитет за промени

Во услови на економски, политички, социјални и други општествени промени, УКИМ е во ситуација постојано да се адаптира и да изнаоѓа методи и ресурси неопходни за развој. Потврда за тоа е положбата на Универзитетот на национално и меѓународно ниво.

Стратегијата на менаџментот на УКИМ се заснова на реална SWOT-анализа, која ги зема предвид силните страни, слабостите, можностите и заканите, го поддржува развојот на стратегиските и оперативни планови, заради надминување на слабостите и понатамошен развој на Универзитетот.

### 6.1. SWOT-анализа

**а) Силни страни:**

- најголем и најстар универзитет во Р Македонија, препознатлив во домашни и во меѓународни рамки и потврдени вредности како прворангиран универзитет во државата;
- образовната понуда на УКИМ вклучува широк спектар на програми од природно-математичките, биотехничките, техничко-технолошките, медицинските, општествените и хуманистичките науки и уметностите, кои постојано се осовременуваат, се реакредитираат и се приспособуваат на потребите на пазарот на трудот;
- единствен универзитет во државата кој нуди студиски програми од прв, втор и трет циклус студии во сите научни подрачја, со што се овозможува создавање на висококвалитетен професионален кадар;

- високопрофесионален наставен кадар кој поседува знаење, искуство и способност да пренесува знаења и вештини насочени кон студентот како центар на образовниот процес, како и да ги комбинира научноистражувачките и апликативните со образовните активности;
- во рамките на УКИМ дејствува современ Универзитетски компјутерски центар преку кој се реализираат интегративните функции на Универзитетот и се обезбедува поврзаност на единиците од УКИМ кон интернет;
- УКИМ располага со современа инфраструктура, дидактички и истражувачки лаборатории со научноистражувачка опрема и софтвер, со што се овозможени оптимални услови за настава, учење и истражување;
- високо ниво на резултати од научноистражувачката работа (изразено преку голем број публицирани трудови), реализирани проекти и учество и организација на научни собири и конференции;
- единиците на УКИМ имаат развиена апликативна дејност и учествуваат во процесите од поширок јавен и државен интерес;
- управувачката структура е интегрирана од врвот до базата, со висок степен на автономија на единиците и вклученост на академскиот кадар и студентите во предлагањето и носењето одлуки и креирање на политиките на Универзитетот;
- единствен универзитет во регионот, на кој студентскиот правобранител се избира од редот на студентите;
- висок степен на интернационализација изразен преку соработка на академскиот кадар од УКИМ со европски и светски високообразовни и научни институции на заеднички проекти, мобилности на студенти и наставници, како и заеднички студиски програми од втор и трет циклус.

**б) Слабости:**

- потреба од перманентна обука на наставниот кадар за аплицирање на меѓународни проекти;
- решавање на финансирањето наменето за обука и организација на активности за усовршување на академскиот кадар и администрацијата;
- тековна контрола и следење на корективните мерки произлезени од самоевалуацијата на единиците во насока на подобрување на квалитетот;
- следењето на дипломираните кадри по завршувањето на студиите и нивното вклучување на пазарот на трудот треба да се имплементира на сите единици;
- мал број студиски програми на англиски јазик;
- големи групи студенти за реализација на наставата на некои единици;
- тешкотии при реализацијата на практичната настава за одредени предметни содржини, како и на задолжителната практика во стопанските субјекти;
- недоволна заинтересираност на студентите за вклучување во студентските организации и воннаставните активности на Универзитетот;
- неконзистентна политика за контрола на квалитетот и отсуство на корективни мерки и систем за управување со квалитетот на некои единици;
- недоволни материјално-финансиски средства за реализација на високообразовната дејност, особено во делот на научноистражувачката работа.

**в) Можности:**

- УКИМ е прворангиран универзитет во државата;
- најголем број матуранти во државата и особено оние со највисок успех се запишуваат на УКИМ;
- компатибилноста со европските програми за високо образование и обука го зголемуваат интересот за програмите на УКИМ;
- зголемување на бројот на национални и меѓународни меѓууниверзитетски договори за соработка кои ќе овозможат мобилности, како и размена на искуства и нови можности во образовната и истражувачката дејност;
- зголемување на предлог-апликациите за европските фондови и меѓународните грантови за истражување, како потенцијални извори на финансирање;
- ангажирање на научноистражувачки подмладок преку промоција на проекти и можности за истражување;
- креирање и учество во мултидисциплинарни проекти од областа на екологијата, здравството, енергетиката и сл.;

- развој на програми за мобилност и зголемување на бројот на мобилности на наставниот кадар и студентите од трите циклуси на студирање;
- развој на програми за далечинско и доживотно учење;
- креирање студиски програми на англиски јазик за зголемување на бројот на странски студенти и мобилности;
- соработка со бизнис-заедницата за трансфер на технологии, развој на иновации и патенти што ќе резултира со подобрување на материјално-финансиската состојба на Универзитетот.

**г) Закани:**

- недефинирани критериуми за финансирање на високото образование;
- отсуство на модел за буџетско финансирање на научноистражувачката работа;
- изедначување и ограничување на висината на школарината во квотата студенти со кофинансирање за сите наставно-образовни подрачја;
- нелојална конкуренција од други високообразовни установи заради снижени критериуми при реализација на наставно-образовниот процес;
- долготрајната економска криза доведува до намалување на побарувачката на работна сила на пазарот на трудот и ставање во мирување на одредени студиски програми;
- ограничените можности за истражување во стопанството го намалуваат интересот за трет циклус студии;
- ниското ниво на плати може да доведе до одлив на академскиот кадар при УКИМ;
- рестриктивната политика на вработување води кон неповолна старосна структура на наставниот кадар на Универзитетот и одлив на млад кадровски потенцијал надвор од државата.

## 7. Заклучок

### 7.1. Краток осврт кон препораките од претходната евалуација од ЕУА

Комисијата за самоевалуација обрна особено внимание кон имплементацијата на препораките од ЕУА дадени во надворешната евалуација од 2015 година. Подробните активности поврзани со препораките, но и согласно со развојните планови на Универзитетот и неговите единици по одделните сфери на делување се прикажани погоре, во согласност со структурата на Извештајот за самоевалуација.

Препораките во претходниот Извештај генерално се однесуваат на областите на делување: раководење и донесување одлуки на институционално ниво, наставно-образовна дејност, научноистражувачка дејност, релации со општеството, култура на квалитет и интернационализација. Надлежноста за имплементација на препораките може да се насочи кон три основни субјекти, односно чинители: владини институции, централни органи на управување на Универзитетот и органи на управување на единиците на Универзитетот.

Може да се констатира дека во извештајниот период беа имплементирани значителни подобрувања во наставните програми, научноистражувачката работа и процесите кои се одвиваат на единиците и кои зависат од Универзитетот, односно единиците, додека имаше големи тешкотии во имплементацијата на препораките поврзани со соработката со владините институции, особено во делот на измените на Законот за високото образование и моделот на финансирање. Се очекува во наредниот период да има големо поместување во оваа насока, особено во делот на почитувањето на автономијата на Универзитетот, како и неговата инклузивност во работата на владините институции.

**Раководење и донесување одлуки на институционално ниво.** Во извештајниот период, академската заедница иницираше повеќе дебати посветени на проблемите со кои се соочува високото образование и неговиот академски кадар, а кои се последица на лошите решенија во легислативата. Во наредниот период се очекува донесување на нов Закон за високото образование, во чие креирање активно ќе биде вклучен Универзитетот со свои претставници. Се очекува да бидат земени предвид сите специфики на УКИМ како голем универзитет во чиј состав има единици од различни области. Ниската стапка (процент) на средства од Буџетот на РМ наменети за научноистражувачка работа ги ориентираше единиците кон поголема заемна соработка во доменот и на наставната и на научноистражувачката дејност, на домашно, но и на интернационално ниво. Во насока на постигнување на поставените цели, раководството избрано во 2016 година подготви програма за работа за периодот 2016 – 2020 година, согласно со која Сенатот ќе усвои стратегија за развој на Универзитетот во наредниот период. Во однос на препораките поврзани со активностите на

студентите, свесни за пасивноста на студентите и нивната неинформираност за правата и обврските кои согласно со закон ги имаат во управувањето и одлучувањето на Универзитетот, преземени се мерки за промена на Статутот на Универзитетот во насока на обезбедување поефикасно студентско организирање. Со измените на ЗВО се очекува да биде опфатено и ова прашање. Што се однесува до обуката на претставниците на студентите во органите и телата на УКИМ и единиците, може да се констатира извесен напредок, но и голема потреба и можности за унапредување на овие активности, особено на ниво на единиците како основни клетки на Универзитетот.

**Наставно-образовна дејност.** Заради привлекување поголем број студенти и зголемување на актуелноста и атрактивноста на студиските програми, некои факултети во последните 5 години ја зголемуваа понудата на студиски програми од прв и втор циклус студии. Искуството покажува кои од нив се атрактивни за студентите и за пазарот на трудот, така што, согласно со обврската за реакредитација, дел од овие студиски програми не се реакредитираат, со што се намалува нивниот број. Во согласност со законските обврски за реакредитација на студиските програми, единиците ги менуваат и ги дополнуваат студиските програми, притоа следејќи ги искуствата во нивната реализација, но и европските директиви и практики. Користењето електронски средства во процесот на стекнување знаења, електронското издаваштво и дигиталните библиотеки и понатаму остануваат важни предуслови за реализација на едукативниот процес.

Во делот на подобрувањето на инфраструктурата, во извештајниот период од страна на државните институции е во тек инвестиција за изградба на една спортска сала и три објекти во кои ќе бидат сместени Факултетот за информатички науки и компјутерско инженерство, Факултетот за физичко образование, спорт и здравје и Факултетот за драмски уметности. Постојаните обиди и образложенија на раководството на УКИМ до надлежните министерства во врска со сериозноста од недостатокот на академски кадар доведе до нови вработувања на млад академски кадар, со што соодносот студент : наставник, од 27 : 1, во претходниот извештаен период се подобри до 22 : 1.

Во креирањето нови студиски програми и наставни предмети, како и при иновирањето и реакредитирањето на постојните студиски програми е зголемено учеството на претставници од стопанството, како резултат на што е зголемен бројот на практично ориентирани предмети и студиски програми. Покрај тоа, зголемено е нивото и квалитетот на практичната работа на студентите, преку интеракција на единиците со стопанските субјекти кои наоѓаат свој интерес во препознавањето, регрутирањето и обуката на млади кадри уште во време на нивните студии.

**Научноистражувачка дејност.** Може да се констатира дека во извештајниот период има извесно подобрување на научноистражувачката работа. За жал, финансирањето на научноистражувачката работа е застапено во Буџетот на РМ со мошне мал процент (0,5 %), што значително ја отежнува работата на Универзитетот во овој домен. Отсуството на системски решенија за финансирање и стимулација на научноистражувачката дејност, како и административните бариери, е голема пречка за посериозен исчекор и добивање поголеми резултати од оваа дејност. Делумно, состојбата се ублажува со финансирањето на по еден научноистражувачки проект од секоја единица на УКИМ, како и одредени стимулативни мерки од единиците со кои се поттикнува академскиот кадар да подготвува и да пријавува проекти. Одреден дел од проектите се реализираат преку спонзорства и приходи од апликативна дејност. Како резултат на тоа, но и заради законската обврска и Правилникот на УКИМ за избори во звања, бројот на објавени трудови е значително зголемен во однос на претходниот извештаен период. Со воведувањето на докторските студии се наметна потребата од вклучување на докторандите во тековните научноистражувачки проекти на единиците заради рационализирање на трошоците за изработка на докторските тези. Воедно, со тоа се пополнува и недостатокот од кадар потребен за реализација на проектите. Универзитетот и академскиот кадар се присутни во билатералните и други меѓународни програми за финансирање преку учество во меѓународни проекти, а подобрено е и вмрежувањето со високообразовни институции од Европа и од светот. Перманентно се работи на поттикнување и едуцирање на академскиот и административниот кадар за аплицирање и менаџирање на проекти со широки истражувачки конзорциуми од земјата и надвор. И натаму треба да се работи на намалување на интерната и екстерната бирократија при водењето и реализацијата на проектите, особено во финансиско-материјална смисла.

**Релации со општеството.** Универзитетот, имајќи ја предвид својата големина и диверзитет на научноистражувачки подрачја, преку своите единици реализира соработка со стопански и јавни субјекти за реализација на проекти од заеднички интерес. Треба да се нагласи присутноста на стопанските субјекти на саеми за вработување организирани од студентските организации и центрите на кариера, како и во обратна насока, со реализирањето практична работа и можноста за регрутирање и обука на кадри уште во текот на нивното студирање. Преземени се одредени активности и во

насока на развивање релации со дипломираните кадри од Универзитетот кои постигнале видни резултати во земјата и надвор од неа, а на некои факултети се активни алумни-организации за развој на овие релации.

**Култура на квалитет.** Следењето на квалитетот во дејностите на Универзитетот и неговото подобрување е перманентна задача за академскиот, но и за административниот кадар. За таа цел се воведуваат континуирани (на ниво на семестар) и периодични внатрешни и надворешни евалуации. Притоа, се следат резултатите од работењето, се усвојуваат и се применуваат европски стандарди и упатства од Европската асоцијација на универзитети за обезбедување квалитет во високото образование.

Некои од единиците направија, а некои се во тек на акредитација на административните и академските процеси, ISO-стандарди, дефинирање и акредитација на лаборатории и на инспекциски тела на единиците со кои се подобрува соработката со надворешните субјекти, а се подобрува и квалитетот на дејностите на Универзитетот.

**Интернационализација.** Интернационализацијата е стратешка определба на УКИМ од неговото основање. Современите средства за комуникација, развојот на информатичко-комуникациските технологии, зголемените можности за реализирање мобилности на академскиот кадар и студентите, како и фактот што УКИМ е најстара академска институција во Р Македонија, придонесоа за зголемување на излезната, но и за влезната мобилност на студентите и наставниот кадар. За таа цел, зголемен е бројот на студиски и предметни програми каде што наставата се изведува на англиски јазик. Покрај тоа, зголемен е бројот на учества на меѓународни научни собири, организација на домашни и меѓународни конференции и учество во интернационални научноистражувачки конзорциуми, со што се подобрува вмрежувањето и се зголемува препознатливоста на УКИМ во меѓународни рамки.

### 7.2. Генерален заклучок

Врз основа на SWOT-анализата, но и на освртот кон препораките од ЕУА од претходната евалуација, може да се заклучи дека Универзитетот како најстар, најголем и најдобар, прворангиран универзитет во државата, со квалитетен наставен и истражувачки кадар, инфраструктура, опрема, образовна понуда и резултати од научноистражувачката и апликативната дејност, треба во иднина да посвети поголемо внимание на следново:

1) Во наставната дејност треба да се продолжи со процесот на континуирано усогласување на студиските програми со европските, но истовремено да се работи на нивно унапредување и модернизирање во насока на потребите на пазарот на трудот. Со измени на Законот за високото образование, особено во делот кој предвидува задолжителна повторна акредитација на секоја програма без оглед на процентот на измени кои се направени во програмата, ќе се олесни следењето на современите текови во образованието и науката. Универзитетот треба и понатаму да се заложува за зголемување на понудата на студиските програми на англиски јазик, но и да се најде начин овие програми да бидат финансиски покриени од државата.

2) Во однос на научноистражувачката дејност, Универзитетот треба да продолжи да ја поддржува научноистражувачката дејност на академскиот кадар, но и да продолжи со понатамошен развој на истражувачката инфраструктура со зголемување на бројот на апликации за меѓународни проекти како потенцијални извори на финансирање, со цел зголемување на резултатите од истражувањата (публикации, конференции, иновации, интелектуална сопственост).

3) УКИМ е препознатлив универзитет во регионот, но и пошироко во Европа, а има интензивна соработка и со врвни високообразовни институции пошироко во светот. Натамошното подобрување на интернационализацијата на Универзитетот преку зголемување на бројот на билатерални и мултилатерални проекти и мобилности на наставниот кадар и студентите, но и искористувањето на кадровските капацитети на научниците произлезени од УКИМ и кои работат на светски универзитети треба да бидат предизвик, но и обврска за целокупниот академски кадар во наредниот период.

4) УКИМ треба да продолжи со зајакнување на студентскиот стандард преку механизмите и можностите кои му стојат на располагање (стипендии, издавачка дејност, спорт, култура, поддршка на талентирани студенти и сл.) и со поддршка на активностите на студентските асоцијации, друштва и организации.

5) Интензивирањето на соработката со бизнис-заедницата преку центрите за кариера, центрите за трансфер на технологии, развојот на иновации и патенти секако ќе резултира со подобрување на материјално-финансиската состојба на Универзитетот, но и ќе даде поголем придонес во развојот на општеството и ќе ја унапреди препознатливоста на Универзитетот во државата, но и пошироко во регионот.

За подобрување на материјално-финансиската состојба на Универзитетот треба да се продолжи со барање до надлежните органи за изнаоѓање модалитет на финансирање на високото образование во Р Македонија, бидејќи без современ модел на финансирање, базиран на реални цени на студирањето и истражувањето, компатибилен и базиран на европските и светските искуства, тешко може да се реализираат нормалното функционирање, како и предвидените активности и стратегии за развој на Универзитетот и високото образование во целина.

Планираните мерки за корекција и отстранување на слабостите се предвидени во Стратешкиот план **(Прилог 26)** и во Акциониот план за периодот 2017 – 2021 **(Прилог 27).**

## 8. Листа на прилози

| **Прилог** | Опис | **Забелешка** |
|---|---|---|
| **Прилог 1** | Структура на УКИМ | |
| **Прилог 2** | Организациска шема на управување на УКИМ | |
| **Прилог 3** | Организациска шема на управување на единиците | |
| **Прилог 4** | Земјиште | |
| **Прилог 5** | Студиски програми – прв циклус | |
| **Прилог 6** | Студиски програми – втор циклус | |
| **Прилог 7** | Студиски програми – трет циклус | |
| **Прилог 8** | Податоци за број на студенти и резултати од студирањето | |
| **Прилог 9** | Академски кадар | |
| **Прилог 10** | Административно-технички кадар | |
| **Прилог 11** | Мобилност | |
| **Прилог 12** | Меѓународни проекти | |
| **Прилог 13** | Еразмус LLL и билатерални договори за мобилност | |
| **Прилог 14** | Инфраструктура | |
| **Прилог 15** | Лаборатории од МОН | |
| **Прилог 16** | Членови на МАНУ | |
| **Прилог 17** | Организациска шема – администрација на УКИМ | |
| **Прилог 18** | Организациска шема – администрација на единици | |
| **Прилог 19** | Универзитетски мрежи и програми | |
| **Прилог 20** | Билатерални договори и заеднички студиски програми | |
| **Прилог 21** | Библиотечен фонд | |
| **Прилог 22** | Научноистражувачка работа | |
| **Прилог 23** | Настапи и изложби | |
| **Прилог 24** | Финансии | |
| **Прилог 25** | Анкетен прашалник | |
| **Прилог 26** | Стратешки план 2017 – 2021 | |
| **Прилог 27** | Акционен план 2017 – 2021 | |