Универзитет „Св. Кирил и Методиј” во Скопје

ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА КАНДИДАТ ЗА РЕКТОР
за мандатен период 2023 – 2026

Кандидат за ректор

Проф. д-р Димитар Ташковски

април 2023

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД 3

Лична мотивација, знаење и искуство 5

2. ПРИОРИТЕТИ ВО МАНДАТНИОТ ПЕРИОД 6

3. СТУДИСКИ ПРОГРАМИ, НАСТАВА И СТУДЕНТИ 8

4. НАУЧНОИСТРАЖУВАЧКА И УМЕТНИЧКА ДЕЈНОСТ 13

5. ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ И ТЕХНОЛОГИИ – ВРСКА СО ОПШТЕСТВОТО 17

6. МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА 20

7. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТ 23

8. УПРАВУВАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТА 24

9. ФИНАНСИРАЊЕ 27

10. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ 29

11. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА 30

12. ИНФРАСТРУКТУРА 32

13. ЗАВРШНА ПОРАКА 34

1. ВОВЕД

Универзитетот „Св. Кирил и Методиј" во Скопје (УКИМ) е најстар, најголем и несомнено најдобар универзитет во земјата. Немам дилема дека традицијата треба да се негува, но новото време носи нови предизвици кои мораме колективно да ги следиме за да креираме светла перспектива. УКИМ мора да биде СОВРЕМЕН, ОТВОРЕН и ИСТРАЖУВАЧКИ универзитет за да одговори на предизвиците на новото време и заканите на кои е постојано изложен. Тоа подразбира современи студиски програми, современа и модерна инфраструктура, одлични услови за работа, силна соработка помеѓу различните единици и вработени и главна улога во создавањето ново знаење и трансфер на технологии кон општеството. Само на тој начин УКИМ ќе и служи на својата улога за која и е формиран, стожер на напредно образование и знаење и двигател на економскиот развој на државата.

Современоста на УКИМ значи следење на европските образовни политики и стандардите за квалитет во високото образование како и постојано подобрување на инфраструктурата и условите за работа на вработените и студентите. Новото време бара постојано следење на трендовите и брза адаптација кон промените во технологиите, начините на учење, областите кои е неминовно да се покријат како и лабораториските ресурси што се потребни за реализација на истите. Во сите овие активности, студентите се оние кои имаат централно место бидејќи УКИМ постои за нив и тие се неговата најголема гордост. Само со постојано следење на развојот во светски рамки УКИМ може да стане препознатлив и ценет универзитет во регионот и пошироко.

Отвореноста на УКИМ значи постојана, слободна и конструктивна соработка помеѓу различните единици и вработени со добронамерно прифаќање на секоја критика. Ова ни го овозможува автономијата, која треба интензивно да ја користиме во секој момент (не само кога е загрозена) и од УКИМ да направиме отворен универзитет во кој постојат интердисциплинарни студиски програми и научни истражувања, во кој успехот на колега е мотивација за останатите вработени, во кој сите информации се навремено достапни до вработените и студентите, во кој комуникацијата меѓу ректоратот и единиците е коректна и двонасочна, и во кој чувството за припадност на УКИМ е пред чувството на припадност на единицата. Отвореноста исто така подразбира и подадена рака кон општеството, прилагодување на потребите на стопанството, користење на практичните искуства и трансфер на знаења. Во пошироки рамки, отвореноста значи континуирано информирање на општеството за активностите на Универзитетот, како и можност секој чинител во нашето општество да може слободно да дојде во УКИМ и да ги изнесе своите конструктивни идеи за зголемен економски раст или подобрување на квалитет на живот.

Конечно, истражувачкиот капацитет на УКИМ мора подобро и поинтензивно да се искористи. Научноистражувачката работа е еден од индикаторите за квалитетот на секоја високообразовна институција и претставува основа за развој на општеството базирано на знаење. За жал, како резултат на несоодветниот однос на државата, УКИМ во последните години заостанува во развојот на научноистражувачката дејност. Но, УКИМ има огромен потенцијал да апсорбира меѓународни истражувачки проекти и да се фокусира на современи истражувања со кои може да стекне и поголема финансиска независност. Дополнително, научноистражувачката работа треба да служи и за трансфер на знаење и технологии со што ќе се придонесе за економскиот раст на државата.

Изминатите 15-тина години УКИМ работи во исклучително тешки услови, речиси без финансирање на основните дејности од страна на државата и во услови на наметната нелојална конкуренција. Сепак, УКИМ мора постојано да ја одржува својата лидерска улога во општеството и благородна мисија за обезбедување на високо квалитетно образование и научноистражувачка работа. Без разлика на заканите од околината, УКИМ мора да остане стожер на нови идеи и процеси и постојано да придонесува за подобар живот на целото општество. Тоа е наша должност, но и обврска кон идните генерации кои треба да бидат двигател на развојот на државата.

Оваа програма за работа се фокусира на 10 точки (поглавја од 3 до 12), кои ги претставуваат клучните области во работењето на УКИМ. За секоја точка од програмата најнапред кусо е прикажан генералниот контекст, потоа е даден кус преглед на состојбата на УКИМ, по што се дадени клучните мерки што треба да се преземат за подобрување на состојбата како и активностите преку кои ќе се реализираат тие мерки. Затоа, програмата може да се гледа и како акционен план бидејќи се дадени конкретни активности за реализација на истата. Финансиските средства за реализација на активностите ќе ги обезбедиме од сопствени извори, преку проектни апликации, а ќе се прават напори да се обезбедат средства и од буџетот на државата. Најголем дел од активностите зависат од нашата желба за трансформација на УКИМ и немам дилема дека ќе успееме да ги реализираме предвидените активности. Можеби проблем ќе биде одржливоста на резултатите од овие активности, но во текот на мандатниот период нашите напори ќе бидат насочени и кон подобрување на комуникацијата со одговорните во државата со цел конечно да се разбере улогата на високото образование за развојот на општеството, да се смени односот на државата кон високото образование и да се обезбедат средства за реализација на основните дејности на Универзитетот.

Активностите што се дадени во програмата се минималните активности кои треба да се преземат за да се дефинираат и воспостават неопходните стратегии, системи, процедури, тела и релации на УКИМ со цел да се подигне квалитетот во сите дејности на делување (настава, наука и трансфер на знаење), да се постигне поголема суштинска интеграција на единиците, рамномерен развој на сите единици на УКИМ, поврзување на УКИМ со компаниите и јавниот сектор, како и да се направи трансформација на УКИМ кон истражувачки универзитет кој ќе врши трансфер на знаење и технологии со што ќе придонесе за економскиот раст на државата. Сето ова е неопходно доколку сакаме УКИМ да опстане во извонредно конкурентниот европски образовен и истражувачки простор.

Оваа програма претставува збир на цели и активности чија имплементација треба да води до реализација на мојата визија за идниот развој на УКИМ како современ, отворен и истражувачки универзитет. Најголем дел од целите и активностите кои се дадени во програмата се имплементирани на современите европски универзитети и се предуслов за квалитетно високо образование. Препораки за имплементација на најголем дел од активностите се дадени и во Извештаите од последните две надворешни евалуации на УКИМ реализирани во 2015 и 2017 година, како и во Стратегијата за развој на УКИМ 2019-2023 и Стратегијата за образованието во С. Македонија за 2018-2025, со соодветните акциски планови. Во подготовка на оваа програма консултирани се и документи издадени од ЕУ, кои го дефинираат квалитетот (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG, 2015) и понатамошниот развој на високото образование (Roma Communique, 2020), како и стратегии за развој на универзитети од

регионот (Загреб, Љубљана, Марибор, Риека), со кои долги години паралелно се развивавме, но во последните 15-тина години, следејќи ги европските препораки за развој на високото образование, истите значително напреднаа во однос на нас. Мислам дека овие универзитети се добар пример кој треба да го следи УКИМ во неговиот иден развој на краток и среден рок.

Лична мотивација, знаење и искуство

Одлуката да се кандидирам за ректор на УКИМ е исклучиво резултат на мојата намера да придонесам за трансформација на УКИМ во современ, отворен и пред сè истражувачки универзитет кој ќе биде двигател на промените во општеството. Чувствувам обврска моето акумулирано знаење и богато искуство во делот на обезбедување на квалитет, наставна и научноистражувачка дејност, трансфер на знаење и иновации и раководење на високообразовна институција да ги ставам на располагање и како ректор да му служам на УКИМ и на сите негови вработени и студенти. За поткрепа на моите знаења и искуства ќе наведам дел од моите позначајни активности во различните дејности.

Во периодот од 2006 до 2010 бев главен иницијатор и имплементатор на три Темпус проекти, во чии рамки развивме нови форми на учење (колаборативно учење, комбинирано учење – анг. blended learning) за предметите од областа Дигитално процесирање на сигнали (ДПС), воспоставивме современа лабораторија за ДПС, како и магистерски студии по ДПС. Формиравме мултимедијална училница за учење на далечина, а го имплементиравме и системот за е-учење Moodle, на кој подоцна се префрлија сите курсеви на ФЕИТ. Како продолжение на овие активности, во последните неколку години преку два Еразмус+ проекти развиваме виртуелни лабораториски вежби за дел од предметите од областа ДПС.

Во периодот од 2011 до 2014, бев менаџер за квалитет на ФЕИТ и со работната група ги подготвивме сите процедури за работа на ФЕИТ во рамките на системот за управување со квалитет ISO 9001:2008, со што во 2013 година ФЕИТ стана единствена високообразовна институција во С. Македонија која има имплементиран Систем за управување со квалитет ISO 9001:2008 во сите области на делување, односно во наставната, научноистражувачката и применувачката дејност. Во два мандата бев член на комисијата за самоевалуација на УКИМ, која ги подготви извештаите за самоевалуација на УКИМ во 2015 и 2017 година.

Трансферот на знаење кон општеството беше еден од приоритетите во моите мандати како декан. Главната имплементација на третата мисија на ФЕИТ ја започнавме со формирањето на Центарот за трансфер на технологии и иновации ИНОФЕИТ во 2018, со што воведовме една нова димензија во работата на високообразовните институции во С. Македонија. ИНОФЕИТ денес е еден од столбовите на иновацискиот екосистем во државата и како таков е признаен во регионални и европски рамки. Дополнително, стекнатиот статус на дигитален иновациски хаб (ДИХ) направи од ИНОФЕИТ и значаен играч во европските програми за поддршка на иновации и имплементација на паметната специјализација во блиска иднина. Фактот што ИНОФЕИТ беше спомнуван во извештајот за напредок на С. Македонија од Европската комисија во 2019 и 2020 доволно говори за неговата препознатливост и отвореност за меѓународна соработка.

Верувајќи дека квалитетот и следењето на дефинираните стандарди се клуч за успешен развој и за меѓународна препознатливост на една високообразовна институција, меѓународната акредитација на студиските програми на ФЕИТ беше исто така еден од приоритетите во моите мандати како декан. Во изминатите 5–6 години посветивме големо

внимание на усогласување на студиските програми на ФЕИТ со европските. Во 2022 година, германската агенција за акредитација на студиски програми на техничките науки, информатика, природните науки и математика ASIIN ги акредитираше нашите седум студиски програми на прв циклус. Со тоа ФЕИТ постана единствената високообразовна институција во државата со меѓународна акредитација на студиските програми.

И покрај тоа што веќе десетина години извршувам раководни позиции на ФЕИТ, најнапред 4 години како продекан за финансии и соработка со стопанството и повеќе од 6 години како декан, неодамнешната анализа за постигнувањата на истражувачите на УКИМ покажа дека сум меѓу првите 50 научници на УКИМ по бројот на објавени трудови во базата SCOPUS во период од 1991 до 2021. Сум раководел и учествувал во имплементација на повеќе од петнаесетина меѓународни проекти. Основач сум на два старт-апа кои добиле три грантови од Фондот за иновации и технолошки развој, како и учесник во повеќе развојни проекти за компании од С. Македонија.

Во делот на инфраструктурата, во мандатниот период како декан, успеавме да создадеме уникатен модерен простор во кој е сместен ИНОФЕИТ, да го завршиме проектот за изградба на енергетска ефикасна фасада на објектите на ФЕИТ, да обезбедиме и инсталираме 3 фото-напонски централи со вкупна инсталирана моќност од 32 KW, да формираме Лабораторија за производство - ФЕИТ ФабЛаб и да креираме модерен простор за истата и комплетно да ја обновиме опремата во речиси сите лаборатории на ФЕИТ. Ја стартувавме партнерската програма на ФЕИТ преку која склучивме голем број договори со реномирани меѓународни и домашни компании и преку кои обезбедивме поголеми перспективи за нашите студенти како и значителна количество најсовремена опрема за поддршка на вежби во нашите лаборатории.

Моите професионални успеси претставуваат доказ за способноста да управувам со високообразовна институција во турбулентен период. Верувам дека моето искуство може да придонесе за побрз и поуспешен развој на УКИМ во наредниот период.

2. ПРИОРИТЕТИ ВО МАНДАТНИОТ ПЕРИОД

Главните приоритети на кои ќе се фокусирам во мандатниот период се образложени во продолжение.

⇒ **Настава и учење.** УКИМ мора да развива систем на образование каде студентите се во центарот на образовниот процес и во кој наставата се фокусира на резултатите од учењето, односно на она за што студентите ќе бидат оспособени по завршување на студиите. Новото време диктира развој кон т.н. Challenge-Driven University (CDU) во кој студентите стекнуваат знаења преку работа на реални проблеми. Студентите мораат да се стекнат со вештини за решавање практични проблеми и да ги користат сите современи алатки и технологии кои им стојат на располагање (на пр. алатки за е-учење). Се разбира, ова не значи само поинаков пристап од страна на студентите, туку, напротив, и поинаков ангажман од наставниот кадар во насока на организација на наставата кон зголемена практична работа и пазарна релевантност на знаењата на студентите. За да може сето ова да се имплементира, потребно е да се овозможи континуирано усовршување на наставниците, пред сè за воведување на нови наставни методологии и користење на дигиталните технологии во наставата.

⇒ **Научноистражувачка дејност**. УКИМ мора да ги зајакне карактеристиките на силен истражувачки универзитет и континуирано да ја подобрува својата позиција во домашни и меѓународни рамки. За таа цел, ќе мора да се подигнат критериумите за извонредност во истражувачката работа, односно да се подобри квалитетот на објавените трудови, да се зголеми учеството во меѓународни проекти, како и да се зголеми квалитетот на магистерските и докторски студии засновани на учење преку истражување. Потребно е формирање на силни истражувачки групи во повеќе области, но и поголема соработка меѓу истражувачите од различни области. Посебно е битно да се формираат солидни истражувачки групи во областите кои ќе бидат приоритет за развојот на државата во наредниот период, на пример оние дефинирани со Стратегијата за паметната специјализација, Целите на одржливиот развој на Обединетите нации, како и во областите кои се значајни за националните прашања и културата.

⇒ **Иновации.** УКИМ мора јасно да ја покаже својата посветеност на иновациите, поефикасен трансфер на знаење од академијата кон општеството, подобро управување со интелектуалната сопственост и развојот на претприемачкиот дух на истражувачите. Покрај развој на истражување кое води кон извонредност, воспоставувањето на транспарентен систем за поттикнување на иновативни активности и трансфер на знаење како и воспоставувањето на соодветна инфраструктура за поддршка на истражувачите, се битни предуслови за развој на иновациите и трансфер на знаењето, на кои ќе мора да се посвети посебно внимание.

⇒ **Меѓународна соработка и интернационализација.** УКИМ мора значително да ја подобри мобилноста на кадарот и на студентите како битен предуслов за зајакнување на меѓународната соработка. За таа цел примарно ќе биде студиските програми да се усогласат со европските, што се потврдува со меѓународна акредитација на истите како и да се понудат поголем број студиски програми кои ќе се реализираат на англиски јазик. Вклучување на УКИМ во европските универзитетски мрежи како и зголемување на бројот на меѓународни проекти е предуслов за опстанок во исклучително конкурентната истражувачка средина и мора да бидат приоритети на УКИМ во следниот период.

⇒ **Обезбедување на квалитет.** УКИМ мора да развие систем за обезбедување на квалитет во сите дејности на делување (настава, наука и трансфер на знаење). Овој систем треба да биде воспоставен врз европските стандарди за квалитет во високото образование. За имплементирање и следење на Системот за обезбедување на квалитет мора да се воспостават соодветни и функционални организациски структури на ниво на УКИМ и на ниво на единиците. Со следење и анализирање на дефинираните параметри за квалитет ќе се постигне ефикасно, одржливо и континуирано подобрување на сите процеси на УКИМ и ќе се развие ефикасна околина за работа на наставниците, административните служби и студентите.

⇒ **Човечки ресурси.** УКИМ мора да развие механизми кои ќе овозможат усовршување на младиот наставно-научен кадар, како и механизми за поефикасно искористување на постојниот кадар во рамки на единиците, но и на ниво на целиот Универзитет. Неопходна е континуирана поддршка на наставниот кадар за развојот на нивните педагошки компетенции, поттикнување на мобилноста и обезбедување на услови за научно-истражувачка работа. За ефикасно функционирање на службите потребна е континуирана дообука на административниот кадар.

⇒ **Финансирање.** И покрај тоа што УКИМ има потенцијал и капацитет да ја подобри својата позиција во делот на истражувачката дејност и да ја зголеми својата меѓународна видливост, тоа ќе биде тешко да се постигне без обезбедување на финансиски средства од буџетот на државата за научноистражувачката дејност. Затоа, потребно е и поактивно и поуспешно обезбедување дополнителни извори на финансирање, главно од меѓународни извори, а потребно е да се зајакне и соработката со стопанството и јавниот сектор за обезбедување на дополнителни финансиски средства.

⇒ **Управување и организација.** За да се обезбеди поефикасно работење, УКИМ мора активно да работи на подобрување на сопствената организација. Суштинска интеграција на единиците на УКИМ, преку поттикнување на хоризонтална соработка во делот на студиските програми, обезбедување на квалитет, научноистражувачка работа и трансфер на знаење се неопходни со цел да се обезбеди рамномерен развој на сите единици што е предуслов за силен и успешен УКИМ. Единиците треба ја задржат автономијата во управувањето и финансиското работење како и во дефинирање на своите стратешки приоритети.

⇒ **Дигитализација**. УКИМ мора да го забрза процесот на дигитализација со цел да се обезбедат услови за ефикасна работа на вработените и студентите. Акцент треба да биде ставен на процесот на наставата преку воведување на дигитални технологии и е-учење, на административното работење на единиците и ректоратот и како и на услугите за студентите.

⇒ **Современа инфраструктура**. УКИМ мора да настојува да се обезбедат висококвалитетни и современи просторни услови за изведување на наставата како и да се обезбедат соодветни просторни услови за развој на науката и иновациите на единиците, за развој на претприемништвото на професорите и студентите, за социјални иновации и за доживотно учење. Преку зајакнување на инфраструктурата на УКИМ директно ќе се влијае на развојот на научниот потенцијал во земјата, а со тоа и на економскиот развој на државата.

Во продолжение ќе бидат детално образложени сите приоритети заедно со активностите кои ќе овозможат нивна реализација.

3. СТУДИСКИ ПРОГРАМИ, НАСТАВА И СТУДЕНТИ

Студиски програми

Согласно Извештаите за надворешна евалуација на УКИМ, реализирани во 2015 и 2017 година, на УКИМ постојат околу 230 студиски програми на прв циклус, околу 250 на втор, и околу 70 на трет циклус на студии. Имајќи го во предвид бројот на кадарот, очигледно е дека се работи за голем број на студиски програми и дека оптеретувањето на наставниците со наставните активности е големо, што негативно влијае и на квалитетот на наставата. Само мал дел од студентите завршуваат на време, па се поставува прашањето за усогласеност на дефинираните резултати од учењето со оптеретувањето на студентите, изразено во ЕКТС. Резултатите од учењето и понатаму се вреднуваат врз основа на проверка на меморираните наставни содржини, а не согласно добиените знаења и вештини односно со проверка на компетенциите на студентите. Студентите генерално се задоволни од теоретските знаења кои ги стекнуваат, но практичната работа не е доволна. Покрај релативно големиот број студиски програми, дополнителен негативен аспект е слабата

поврзаност на сродни студиски програми кои се изведуваат на различни единици. Во таква ситуација, не се користат можностите за соработка на наставниците и подигнување на квалитетот на студиските програми.

УКИМ мора континуирано да ги унапредува студиските програми со цел да им овозможи на студентите развој на компетенции кои се поврзани со нивните лични интереси и со барањата на општеството. Резултатите од учењето треба да се поврзат со останатите елементи на студиските програми и методите за реализација на наставата, со оценувањето на студентите и посебно со оптеретувањето на студентите, изразено во ЕКТС. Процесот на учење мора да се унапреди и да биде применлив за новите генерации и истиот се повеќе да се реализира преку употреба на дигиталните технологии. Студентите треба да имаат поголема можност да станат независни во процесот на учење, што ја наметнува потребата за воведување на систем за е–учење на сите единици. При реализација на студиските програми потребно е наставата да се поврзе со иновации и истражување, студентите да добијат стручно знаење и компетенции, но и да стекнат додатни генерички компетенции (комуникација, тимска работа, критичко размислување, креативност, вештини на учење, и сл.) кои ќе придонесуваат за развој на општеството. Секаде каде е можно наставата треба да се поврзува со практичната работа, односно истата да се организира преку проектни активности кои се поврзани со реални проблеми. За да може сето ова да се имплементира, посебен акцент треба да се стави на подигнување на свеста кај кадарот од потребата за промени во однос на реализација на наставата. Исто така, потребно е да се овозможи континуирано усовршување на наставниците пред сè за воведување на нови методологии и користење на дигиталните технологии во наставата.

За подигање на квалитетот на студиските програми и за начинот на реализација на истите, ќе се дефинираат критериуми за вреднување на постоечките и предлагање на нови студиски програми. Притоа ќе се земат во предвид одредени индикатори како што се на пример: усогласеност на студиските и предметните програми со европските, потребите на општеството, односот студенти/наставник, потребната просторна инфраструктура земајќи ги во предвид спецификите на студиската програма, опремата, оптеретеноста на студентите, оптеретеноста на наставниците, оценувањето на студентите согласно резултатите од учењето и сл. Во наредните години, главно преку процесот на реакредитација на студиските програми, ќе се направи ревизија на постоечките студиски програми и истите ќе се усогласат со донесените критериуми.

Хармонизација на студиските програми со европските студиски програми, како и меѓународна акредитација на истите ќе биде приоритет во мандатниот период. Истата ќе го подобри квалитетот на студиските програми, ќе придонесе за зголемување на видливоста на УКИМ во европскиот високообразовен простор, ќе ја подобри мобилноста на студентите, ќе влијае на зголемување на угледот, како и на привлекување на поголем број на странски студенти на УКИМ.

Ќе се поттикнува организацијата и реализацијата на студиски програми на англиски јазик. На овој начин ќе се овозможи привлекување на странски студенти, подобрување на финансиската состојба на единиците и на УКИМ, како и воведување на концептот “интернационализација од дома” за домашните студенти, посебно за оние кои нема да имаат можност да реализираат интернационална мобилност и потребното искуство за работа во мултикултурна средина ќе го стекнат дома.

Наставни методи и технологии

Една од стратешките цели на УКИМ треба да биде имплементација на учење насочено кон потребите на студентите. За да можат студентите да бидат во центарот на образовниот процес неопходно е да се користат и развиваат современи наставни методологии и начини на учење. Во овој пристап, круцијална улога имаат студентите и потребен е постојан дијалог со нив за формите и начините на организација на студиите. Се разбира, главниот збор е кај наставниците, но мораме сите заедно да се потрудиме да се прилагодиме на новата реалност која се фокусира на персонализирани и флексибилни начини на учење, самооценување на студентите, е–учење и е–учебници, постојан педагошки развој за професорите итн.

Одреден дел од факултетите на УКИМ користат електронски систем за поддршка на учењето. Преку овој систем студентите имаат пристап до материјалите за учење, а истиот се користи и за комуникација меѓу студентите и професорите. Сепак, пандемијата со КОВИД 19, покажа дека голем дел од факултетите и професорите не користат електронски систем во наставниот процес. Развојот на педагошките компетенции на различни единици на УКИМ е нерамномерен. Повеќето единици немаат развиен систем за развивање на педагошките компетенции на новите наставници, не се следи квалитетот на изведување на наставата и нивото на примена на новите технологии во наставата, па следствено нема утврдена потреба за континуирана едукација за постојните наставници.

Воспоставениот систем за е-учење iLearn е добра почетна основа за развој на е-учење на УКИМ. Во наредниот период, потребна е континуирана мотивација и едукација на наставниот кадар за користење на истиот. Во почетокот главен акцент ќе биде ставен на обука на кадарот за основните активности за користење на системот: поставување на слајдови, белешки од предавања, упатства за лабораториски вежби, домашни работи, резултати од испити. Потоа ќе се помине на следно ниво на користење на системот, односно интеграција на системот со класичната настава: материјалите да се организираат согласно наставните планови, да се зголеми комуникацијата на форуми, да се воведат квизови и тестови, да се користат голем број демоа и интерактивни содржини, што во голема мера ќе го олесни совладувањето на битните концепти од страна на студентите.

За поддршка на кадарот на УКИМ во процесот на воведување и развој на концептот за е-учење, **ќе се формира Центар за е–учење**. Основна цел на Центарот во почеток ќе биде промоција и поттикнување на кадарот за користење на информациско-комуникациски алатки во процесот на наставата, со акцент на е–учење, преку организирање на настани и размена на добра практика. Центарот ќе дава поддршка на кадарот на УКИМ за развој и унапредување на нивните е–курсеви, ќе врши обуки за подигање на дигиталните компетенции со цел креирање на дигитални содржини, обуки за воведување на нови методологии на учење и сл.

За подобрување на квалитетот на студиските програми и на студирањето посебно внимание ќе посветиме на подобрување на педагошките компетенции на наставниот кадар (професори, доценти, асистенти). Со цел да им се овозможи на наставниците да добијат соодветна обука на почетокот на нивната кариера, како и континуирана поддршка за доедукација во текот на работниот век **ќе се формира Центар за унапредување на компетенциите на наставниците.** Истиот ќе се воспостави на ниво на УКИМ и услугите на Центарот ќе бидат достапни бесплатно за сите наставници на УКИМ. Наставниците ќе можат да ги користат услугите на Центарот врз основа на лична мотивација за подобрување

на нивните педагошки компетенции. Доколку е потребно, единиците можат да организираат обука на одредени групи наставници или, на пример, на ново избраните наставници. Центарот ќе понуди обуки, курсеви и работилници на различни теми, како на пример: развој на предметна програма заснована на резултатите од учењето, настава заснована на решавање проблеми, мотивирање на студентите за активно учење, поттикнување и насочување на тимска работа на студентите, воведување на е–учење поврзано со резултатите од учењето, проверка на резултатите од учењето и оценување на студентите, и сл.

Поддршка на студентите

Една од клучните улоги на високообразовните институции е пренос на знаење и вредности на кои се темели современото општество, но и подготовка на студентите за нивните идни кариери и за нивен личен развој. Универзитетите се и активни учесници за креирање на технолошкиот, економскиот и општествениот развој. Образованието кое го нудат преку студиските програми и дополнителните активности мора да обезбеди добивање на компетенции и вештини кои ќе обезбедат експерти за пазарот на трудот и ќе придонесуваат за развојот на општеството. Затоа, европските високообразовни институции сè поголемо внимание посветуваат на обезбедување на соодветна поддршка на студентите во процесот на добивање на компетенциите, совладување на академските обврски, развој на генеричките вештини, подготовка за вработување, а посебно внимание се посветува на социјално-економската поддршка на студентите со посебен акцент за поддршка на ранливите категории студенти во пристапот и завршувањето на студиите.

Надворешните евалуации на УКИМ покажаа дека поддршката на студентите во процесот на академски и кариерен развој на Универзитетот не е униформна. Одредени единици имаат развиено механизми и канцеларии за студентска поддршка, но поголемиот дел од единиците нема ресурси за да обезбедат дополнителни услуги за студентите. Значаен напредок е направен со формирањето на Центарот за кариера на УКИМ како и центрите на единиците, кои треба да го водат целиот процес на кариерен развој на студентите. Сепак, генерално недостасува поддршка за студентите со попреченост. Иако генерално професорите излегуваат во пресрет на потребите на овие студенти, нема системска форма за поддршка на овие студенти.

Во мандатниот период посебен акцент ќе биде ставен на обезбедување на услови за организирана поддршка во делот на академското и кариерното советување на студентите, како и поддршка на студентите кои покажуваат одредени потешкотии во наставата. За таа цел, **Центарот за кариера и понатаму ќе се развива** и ќе го зголеми обемот на услуги со цел подобрување на процесот на добивање на компетенциите и зададените резултати од учењето, стекнување на генеричките вештини, развој на кариерата на студентите, стекнување на работни искуства и вештини за активно барање на работа по завршување на студиите. Центарот заедно со центрите на единиците континуирано ќе ја прошируваат мрежата на институции кои можат да им овозможат квалитетна пракса на студентите, како и стипендии за време на студирањето. За навремено информирање на студентите ќе се креира веб страница на Центарот која континуирано ќе биде ажурирана со сите информации корисни за студентите, пред се можности за пракси, стипендии, мобилности и сл. Ќе се засили соработката на Центарот со соодветните центри на единиците, со цел поддршката да биде достапна на сите студенти.

Ќе се воспостави психолошко советувалиште кое е планирано да се формира согласно Правилникот на Центарот за кариера. Целта е ова советувалиште да им помага на студентите, меѓу другото, во унапредувањето на менталното здравје, во разрешување на актуелните и развојните проблеми, како и во тешкотиите кои потекнуваат од социјалната средина (конфликти со родителите, учење на партнерски односи итн.).

Со цел на сите сегашни и идни студенти со попреченост да им се обезбеди квалитетно студирање, **ќе се формира Центар за инклузивно образование**. Со Центарот ќе раководи совет составен од компетентни професори и професионалци од соодветните области кој ќе ги дефинира стандардите и условите за работа на Центарот. Ќе се обезбедат и човечки ресурси за реализација на дефинираните активности на Центарот. Преку активностите на Центарот ќе се обидеме на студентите кои имаат повремени и/или постојани потешкотии во реализација на секојдневните академски обврски да им обезбедиме еднакви можности за студирање како и на другите студенти. Ќе се продолжи со процесот на развој на инклузивна дигитална библиотека со цел да се обезбеди што повеќе литература во дигитален облик за студентите со попреченост.

Проактивна улога на студентите е неопходна за успешна работа на Универзитетот и на единиците. Нивната конструктивна критика може да доведе до подобрување на процесите на УКИМ. Студентите формално се вклучени во телата на единиците и на УКИМ, но нивната активност не е на задоволително ново, посебно во процесот на донесување на одлуки за клучни и стратегиски прашања. За подобрување на настанатата ситуација и поголема активност на студентите во управувачките тела ќе се воспостави посуштинска соработка со Универзитетското студентско собрание (УСС) и ќе се обезбеди формална обука на претставниците на студентите за да се осигури дека тие имаат целосна и ефективна улога во рамките на телата кои ги донесуваат клучните одлуки на УКИМ.

На УКИМ делуваат голем број на студентски организации (на пример, IAESTE, AISEC, EESTEC, BEST) во кои членуваат голем број на студенти. Овие студентски организации со своите активности (работилници, конференции, саеми за вработување) придонесуваат за развој на дополнителни вештини и компетенции кај студентите, креираат можности за пракси и вработување, како и за зголемување на меѓународната мобилност на студентите преку нивните програми за размена на студенти. Со својата активност овие студентски организации ја искажуваат и својата приврзаност со единиците и со УКИМ. Затоа, соработката на УКИМ со овие студентски организации ќе се продлабочува на сите полиња на заедничко делување и секоја нивна иницијатива од значење за студентите ќе биде поддржана. Исто така, УКИМ заедно со единиците ќе продолжи да ја одржува и подобрува инфраструктурата и условите за работа на овие студентски организации. Во таа насока, една од првите активности ќе биде комплетна реконструкција на т.н. Барака 5 во Техничкиот кампус во која се сместени голем дел од студентските организации.

Ќе ги подржиме сите стручни, културни и спортски активности на студентите на УКИМ. Посебен акцент ќе биде ставен на одржување и подигање на нивото на студентските конференции кои ги организира УСС како и на интердисциплинарните активности, програми, натпревари, како што е на пример студентската програма INNOSAE. Доколку студентите се решат да организираат културни настани истите ќе бидат поддржани. Исто така, ќе обезбедиме финансиска помош за сите студенти кои го претставуваат УКИМ на разни научни, стручни, спортски и културни натпревари и манифестации.

Посебно внимание ќе посветиме на поддршка и промоција на уметничката продукција на студентите од уметничките факултети (претстави, филмови, концерти, изложби), со што ќе се истакне општествената одговорност и видливост на УКИМ во делот на културниот развој на општеството.

УКИМ и понатаму ќе продолжи да се грижи за социјалната димензија на студирањето и ќе настојува да овозможи студирање на сите социјално ранливи категории (родителско право го врши само еден родител, студенти со попреченост, студенти од семејства со лош економски статус, и сл.) преку развој на стабилен и ефикасен систем за стипендирање и субвенционирање на студентите.

На одреден број факултети функционира програма за волонтери. Во рамките на оваа програма студентите (првенствено од социјално ранливите категории) помагаат во одредени работи на Факултетот (студентска служба, центар за кариера, библиотека, компјутерски центар), а за сметка на таа работа им се покрива дел од партиципацијата. Ваквата програма ќе се прошири и на останатите единици на УКИМ.

УКИМ посветува должно внимание кон најдобрите студенти и има воспоставен систем на награди за студентите со најдобар успех во студирањето. Овој систем и понатаму ќе се надградува и ќе се зголемува бројот на награди. Ќе се воведат награди за најдобар научен/уметнички труд, за најдобар студентски проект, за постигнување во спорт, за студентски активизам и сл.

Главни цели:

- Континуирано унапредување на студиски програми

- Имплементација на нови методи и технологии во наставата

- Унапредување на компетенциите на наставниците

- Развој на академското и кариерното советување на студентите

- Поддршка на студентскиот активизам

4. НАУЧНОИСТРАЖУВАЧКА И УМЕТНИЧКА ДЕЈНОСТ

Голем број на студии покажуваат тесна поврзаност помеѓу инвестициите во истражувањето и иновациите од една страна и зајакнување на компетитивноста, економскиот раст и креирањето на нови работни места од друга страна. Сепак, во нашата држава на научноистражувачката работа не и е дадено местото кое го заслужува. Инвестициите во науката се занемарливи, нема национални истражувачки проекти кои се основа за развој на истражувачката дејност. Како резултат, наместо окрупнување и формирање на силни истражувачки групи/центри, што е приоритет во развиените земји, настана фрагментација и научноистражувачката дејност се сведе на истражувачи-поединци што води до непрепознатливост и изолираност во европскиот истражувачки простор. Сето ова нема одржливост на подолг рок и постои опасност за целосно замирање на научноистражувачката работа од што најголема штета сепак ќе има државата.

Преку континуирано јавно истакнување на важноста на научноистражувачката дејност за развојот на економијата и општеството во целина, но пред сè преку континуираната

комуникација со ресорното министерство и со Владата ќе се настојува да дојде до **зголемување на средствата за научноистражувачка работа**. Притоа, главното барање ќе биде покрај средства за плати единиците да добиваат и средства за научноистражувачка работа со цел да се подобрат човечките потенцијали за истражување и развој на единиците, но и да се обезбеди неопходната опрема. Дополнително, преку влијание врз политиките на Владата (на пример, преку даночни ослободувања) и унапредување на политиката на УКИМ ќе се поттикнува и приватниот сектор за поголемо вложување во научноистражувачката работа.

Како општествено одговорна институција, УКИМ има обврска да ја одржува и развива својата дејност со цел да придонесува во креирањето високообразовен кадар како и да врши трансфер на знаење и технологии со што ќе придонесе за економскиот раст на државата. Дополнително, квалитетната научноистражувачка работа има големо влијание и на наставната дејност. Синергијата помеѓу истражувањето, наставата, трансферот на знаење и иновации се основа за секој истражувачки универзитет. Единствено таков истражувачки универзитет може успешно да одговори на потребите на општеството. Затоа, една од основните цели на оваа е програма е **трансформација на УКИМ кон истражувачки универзитет.**

И покрај тешката финансиска ситуација во која се наоѓа УКИМ, се уште има сериозни истражувачки тимови кои можат да го вратат реномето и сјајот на УКИМ во делот на научноистражувачката и уметничката работа, но и да бидат поттик и мотивација за останатите истражувачи и уметници на УКИМ. Затоа УКИМ континуирано, во рамките на своите можности и понатаму ќе ја поттикнува научноистражувачката и уметничката работа, а со цел да го одржи и подобри постигнато ниво. Сите активности кои беа преземени во претходниот период, како зголемување на видливоста на УКИМ во делот на научноистражувачката работа, доделување на научноистражувачки проекти на единиците, награди за авторите кои објавиле трудови во списанија со фактор на влијание, наградите за најдобар научник/уметник на УКИМ ќе се задржат и систематски подобруваат.

Научноистражувачката работа е еден од основите критериуми при рангирањето на универзитетите. Доколку сакаме да се подобри позицијата на УКИМ на овие листи, а со тоа да се подобри и неговата видливост во меѓународни рамки, но пред сè да се подобри неговиот квалитет, ќе мора да се преземат мерки за зголемување на бројот на објавени трудови од автори на УКИМ во референтни бази, односно да се подигне културата на објавување на трудови на УКИМ. За запознавање на младите истражувачи со начинот на подготовка на научни трудови како и за изборот на списанија за објавување на резултатите од истражувањето ќе се организираат посебни работилници, а ќе се обезбедат и средства за публикување на научните резултати во референтни списанија.

Ќе мора **да се подигнат и критериумите за извонредност во науката**, односно да се подобри квалитетот на објавените трудови (објавување во списанија со фактор на влијание, зголемување на цитираноста). За таа цел ќе се предложат промени во критериумите за унапредувања во звања на кадарот на УКИМ како и во критериумите за ментори на докторски студии. Ќе се подигнат критериумите за одбрана на докторските дисертации, со дефинирање на бројот и квалитетот на трудови кои треба да се објават пред одбраната. При дефинирањето на сите овие критериуми, ќе се почитуваат разликите помеѓу научноистражувачките подрачја како и спецификите на поедините дисциплини.

Во недостаток на домашни истражувачки проекти, мора **да се поттикне и воспостави практика за аплицирање на меѓународни проекти**. Во овој момент, тоа е главно индивидуално (ретко и на одредени групи), како резултат на воспоставена традиција на некои единици. За надминување на таквата состојба и за максимално искористување на научноистражувачкиот капацитет на УКИМ ќе се преземат низа активности. Главната активност во почетокот ќе се сведе на мотивација на научноистражувачките тимови да аплицираат на меѓународни програми за истражување, развој и иновации. Ќе се воведат работилници и советувања со цел зголемување на компетенциите за пријавување на проекти во рамките на ЕУ програмите. Притоа, акцент ќе се стави на ЕУ програмите наменети за подигнување на капацитетите на истражувачите, кои се наменети пред се за земјите со послаби можности во делот на науката и истражувањето, а кои имаат потенцијал за раст како што е С. Македонија. Треба да се искористат можностите што ги нудат овие програми како Widening participation and strengthening the European Research Area (WIDERA) и тоа програмските линии Teaming (воспоставување на центри за извонредност), Twinning (поврзување со водечки истражувачки центри и трансфер на знаење и размена на добри практики), European Excellence Inititatives (подигнување на капацитетите на високообразовните институции со цел нивно вклучување во ЕРА просторот), Excellence Hubs (воспоставување на центри за извонредност со цел поврзување на академијата, бизнис заедницата и јавниот сектор) и Hop on Facility (вклучување на истражувачки тимови од земјите со низок степен на R&I капацитет во веќе одобрени проекти во рамките на Horizon Europe програмата). Овде посебно е значајна програмата European Excellence Inititatives чија основна цел е подигнување на извонредноста во научноистражувачката работа преку креирање на мрежи на европски високообразовни институции. Во таа насока, **УКИМ мора да преземе активности за воспоставување на мрежа со соодветни универзитети**. Сите овие програми се можност за зголемување на бројот на истражувачи и подобрување на нивните компетенции, како и за систематско подобрување на научноистражувачката инфраструктура и компетенциите на административните служби на Универзитетот, бидејќи нудат можности за постојана едукација на овие служби за подготовка и имплементација на проекти.

УКИМ мора системски да се реорганизира со цел да го помага процесот на пријавување на и водење на меѓународни проекти. Затоа ќе се зајакнат капацитетите на **Канцеларијата за меѓународна соработка**, преку вработување на нов кадар (вклучително и истражувачи со искуство во подготовка на проекти) на принципот самофинансирање и самоодржливост. Канцеларијата ќе ги следи сите отворени повици, ќе ги информира вработените на УКИМ за истите, ќе остварува контакти со потенцијални партнери, ќе учествува во подготовка на апликациите како и во имплементација на добиените проекти. Исто така ќе се посвети посебно внимание за подобрување во финансиското и сметководствено управување со средствата од проектите.

Една од нашите предности, за која сметам дека е недоволно искористена, е нашата интердисциплинарност и различност. Од друга страна, соработката помеѓу истражувачите од различни области е клучна за нови сознанија и креативност во истражувањето и преставува двигател на новите научни достигнувања. Во таа насока ќе предложам механизми за **стимулирање на соработката помеѓу единиците на УКИМ и поврзување на истражувачи од различни научни дисциплини на заеднички проекти**. За стимулирање на соработка помеѓу единиците ќе се воведат интерни истражувачки проекти на УКИМ. Преку овие проекти ќе се формираат тимови кои треба да претставуваат јадро за

иновативни интердисциплинарни истражувања на УКИМ. Конечно, овие тимови треба да претставуваат основа за формирање на нови истражувачки центри за чие формирање ќе се бараат средства од Европските фондови.

Посебен акцент ќе се стави на поврзување на единиците од општествените, хуманистичките и уметничките области со единиците од STEM (Science, Technology, Engineering and Math) областите. Интердисциплинарните истражувања со вклучување на истражувачи од уметноста, хуманитарните и општествените науки заедно со истражувачите од STEM областите води до сè поголеми иновативни решенија за социјалните предизвици во општеството. Во таа насока и акронимот STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Math) станува се поприсутен.

За подобрување на интердисциплинарноста во истражувањето ќе се стимулира воведување на нови докторски програми во кои ќе учествуваат истражувачи од различни единици како и од партнери од странство. Овие студии треба да се искористат и за привлекување на студенти од странство.

Главните области за развој на С. Македонија се дефинирани со Стратегијата за паметната специјализација. Во наредниот период се очекува значителна финансиска поддршка од ЕУ фондовите во овие области. Универзитетите се клучен функционален елемент на паметната специјализација, па следствено, **неопходно е на УКИМ да се дефинираат приоритети и насоки на истражување на ниво на поедини единици како и на ниво на УКИМ**. На овој начин долгорочно ќе се овозможи одржливо применето истражување кое е во насока на стратешките потреби на економијата. Во таа насока треба да се разгледа и можноста за зголемување на бројот на докторанди преку зголемена соработка со индустријата и реализација на применети истражувачки проекти.

За подигање на капацитетите на вработените на УКИМ во делот на научноистражувачката дејност ќе се формира **Фонд за наука и развој**. Ќе се донесат соодветни акти со кои прецизно ќе се дефинира неговата цел, како и критериумите за доделување на средствата. Средствата за овој Фонд ќе се обезбедат од средствата кои се издвојуваат од меѓународните проекти кои се имплементираат преку ректоратот на УКИМ. Овие средства ќе се користат главно во функција на развој на науката на УКИМ, како на пример финансирање на интердисциплинарни научни проекти, поттикнување на кадарот за подготовка на проектни апликации, поддршка за подготовка на проектни апликации, поддршка на асистентите за објавување на научни трудови и слично.

Преку едукација, обука и подигање на свеста **ќе ја подржиме започната транзиција на УКИМ кон Отворена наука**. Отворената наука повикува на отворен поглед и отворен став и влијае на нашиот однос со општеството. Резултатите од истражувањето се достапни за сите заинтересирани во најраната можна фаза. Тоа го менува начинот на кој комуницираме еден со друг и со општеството во целина. Отворената наука ја нагласува „тимската наука“, ја намалува индивидуалната конкуренција и води до отворена академска култура.

Ќе бидат преземени и одредени мерки со цел да се стимулира примената на отворената наука во пракса. На воспоставениот Репозиториум на УКИМ ќе се објавуваат електронските верзии на дипломските, магистерските и докторските дисертации, како и резултатите од истражувањата на вработените на УКИМ. За реализација на оваа цел ќе се направи промена во Статутот и/или Правилата за студирање. Континуирано ќе се врши надградба на

репозиториумот со цел истиот да биде компатибилен со останатите европски системи на отворена наука.

Голем број единици располагаат со вредна опрема обезбедена главно преку меѓународни проекти. **Ќе се направи единствена база на истражувачката опрема на сите единици на УКИМ**, заедно со условите за користење на истата. Со ова ќе им се даде можност на сите истражувачи да имаат пристап до истражувачката опрема без оглед каде е сместена истата. На овој начин ќе се овозможи поефикасно искористување на опремата и засилена соработка помеѓу истражувачките тимови на УКИМ.

Главни цели:

- Зајакнување на капацитетите во научноистражувачката и уметничката дејност

- Зголемување на бројот на меѓународни проектни апликации, пред сè во Horizon Europe програмата

- Зајакнување на интердисциплинарната истражувачка работа

- Формирање на интердисциплинарни истражувачки тимови

- Зајакнување на административната поддршка за подготовка и имплементација на меѓународни проекти

- Промоција и имплементација на концептот на отворена наука

5. ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ И ТЕХНОЛОГИИ – ВРСКА СО ОПШТЕСТВОТО

Согласно Агендата за модернизација на високото образование во Европа, високото образование, базирано на истражување и иновации, има пресудна улога во развојот на општеството главно преку креирање на човечки потенцијал кој е неопходен за развој на општество базирано на знаење. Во таа насока, следејќи го примерот на САД, главните политики на ЕУ се насочени кон креирање на високообразовни институции кои се проактивни и претприемачки со цел да придонесат за економскиот развој на општеството и да станат активни чинители на развојот на општеството.

Голем број на студии за степенот на иновативност покажуваат дека во С. Македонија компаниите генерално не креираат додадена вредност, не се конкурентни, бројот на патенти и иновативни решенија е мал, како и бројот на успешни спин-оф и старт-ап компании. Тоа е и разбирливо ако се знае дека компаниите многу малку вложуваат во истражување и развој. Од друга страна голем дел од истражувањето кое се прави на универзитетите во С. Македонија останува неискористено. Затоа, потребно е поголемо поврзување на науката и општеството, а со цел унапредување на истражувањето и развојот, како и трансферот на знаење и технологии помеѓу универзитетите и општеството (компаниите и јавниот сектор).

УКИМ има потенцијал да се справи со овој предизвик и да ги стави на располагање своите капацитети, а со цел да се овозможи економски развој на општеството. Овој потенцијал може да им помогне на нашите компании да ги унапредат своите производи и услуги со извесна доза на иновација со која би можеле да остварат додадена вредност и да успеат да се пласираат на глобалниот пазар. Соработката со компаниите е од големо значење и за

Универзитетот, бидејќи овозможува развивање на практичните знаења на студентите како и поттикнување на иновацискиот дух кај студентите. Трансферот на знаење и технологии го зголемува угледот и репутацијата на Универзитетот како и на самите истражувачи, ја зголемува можноста за континуирана соработка со компаниите и добивање на нови проекти, води до објавување на трудови во реномирани списанија (иако процесот на објавување е нешто побавен), но и обезбедува средства за нови истражувања.

Како позитивен пример ќе го истакнам формирањето на Центарот за трансфер на технологии и иновации – ИНОФЕИТ, кој го формиравме на ФЕИТ со јасно фокусирана цел за подобрување, зајакнување и стимулирање на трансферот на знаења од академската средина кон постоечки и нови иновативни мали и средни претпријатија. Дополнителна мотивација беше вклучувањето на иновациите како битна компонента, покрај наставната и научно-истражувачката компонента, во работата на Универзитетот. Центарот стана препознатлив во државата, но и во регионални рамки. Одреден број на компании ја согледаа улогата на науката за нивниот развој и за кратко време реализирани се преку 20 проекти кои завршија и со комерцијални продукти, а во чија реализација учествуваа и голем број студенти. Позитивното искуство од работењето овозможи и дополнителен развој на ИНОФЕИТ преку формирањето на првиот целосно оперативен дигитален иновациски хаб (ДИХ) во С. Македонија кој веќе е сериозен партнер во процесот на дигитализација во државата. Убеден сум дека сличен капацитет постои и на голем број други единици на УКИМ и потребно е тој капацитет да се стави на располагање на општеството, а повратниот ефект да влијае на развојот на единиците.

Во таа насока, со цел максимално да се искористат резултатите од научноистражувачката работа на УКИМ, во мандатниот период **акцент ќе биде ставен на иновациската компонента на научноистражувачката работа** за што е потребно да се преземат активности за поттикнување на иновациите и развој на истражување насочено кон иновации. Притоа, приоритетно е да се зајакне соработката со индустријата пред сè на делот во трансфер на технологии, што е важен услов за економски развој на државата.

Во таа насока ќе предложам да се воведе **проректор за трансфер на технологии и иновации**, а секторите наука и меѓународна соработка да се спојат и раководат од еден проректор. Ова е битно за развојот на УКИМ и негова трансформација кон истражувачка институција која ќе биде двигател на економскиот развој на државата. Во надлежност на проректорот за трансфер на технологии и иновации ќе бидат следните активности:

- Политиката за трансфер на технологии и иновации

- Соработка со домашни и интернационални компании, владини институции и други истражувачки институции

- Патентирање и лиценцирање на интелектуалните права

- Поттикнување на претприемништво и иновации

- Промоција на старт-ап културата во науката и наставата, и поддршка на старт-ап компании

Иако *Политиката за интелектуална сопственост на УКИМ* е донесена уште во 2013 година, соодветните акти за имплементирање на истата не се донесени што фактички значи дека на УКИМ се уште нема дефинирани правила во врска со заштитата на интелектуалните права и во врска со комерцијализација на резултатите од истражувањето. Поради ова се губат значителни средства кои можат да се искористат за развој на УКИМ, на единиците и

за личен развој на истражувачите. Затоа, еден од приоритетите во почетниот период ќе биде донесување на овие правила и информирање на вработените и студентите за истите.

Како административна поддршка на проректорот за трансфер на технологии и иновации, а со цел подобрување на условите за активностите поврзани со трансфер на технологии, ќе се формира **Канцеларија за трансфер на технологии**. Основна цел на Канцеларијата за трансфер на технологии е да им даде информација и практична поддршка на наставно-научниот кадар, компаниите и на студентите во делот на трансфер на технологии. На почеток, промоција на важноста за трансфер на технологии и на соработката со индустријата ќе биде примарна цел на оваа Канцеларија. Потоа, преку организирање на работилници и објавување на соодветни прирачници истражувачите ќе се запознаат со неопходното специфично знаење за соработката со индустријата, правните аспекти за заштита на интелектуалната сопственост, лиценцирање и сл. И конечно, оваа Канцеларија ќе ги извршува и административните работи неопходни за трансферот на технологии и ќе ги мотивира истражувачите да ги имплементираат нивните истражувачки резултати во пракса, односно

- ќе се поттикнуваат и системски ќе се поддржуваат проекти кои овозможуваат трансфер на технологии, комерцијализација на резултатите од истражувањето и заштитата на интелектуалната сопственост

- ќе се поттикне процесот на пријава на патенти и ќе се обезбедуваат средства за самата постапка

- ќе се поттикнува отворањето на спин-оф и старт-ап компании

На веб страната на Канцеларија за трансфер на технологии, единиците на УКИМ ќе ги презентираат своите активности и можности за соработка во делот на трансфер на технологии со компаниите и јавниот сектор, студентите и истражувачите. Секоја единица ќе има можност да ги претстави основните области на истражување и активности кои можат да придонесат за решавање на актуелните предизвици со кои се соочува општеството и за кои можат да предложат решенија за потенцијалните партнери. Партнерите од компаниите и јавниот сектор ќе се информираат за тековните проекти како и за научните резултати, кои ќе ги мотивираат да се приклучат кон тековните или да предложат нови проекти. Студентите ќе се мотивираат за креативно и иновативно делување.

Еден од приоритетите во наредниот период ќе биде и **прераснување на Центарот за трансфер на технологии и иновации - ИНОФЕИТ во Центар на извонредност**. Акцентот ќе биде ставен на применети истражувања и иновации. Финансирањето ќе биде преку истражувачки проекти како и договорно истражување со стопанството. Центарот ќе биде можност за здружување на истражувачките капацитети на УКИМ, формирање на интердисциплинарни истражувачки тимови за поголеми истражувачки и иновативни проекти, преку кои ќе може да се ангажира млад истражувачки кадар. Преку Центарот ќе се обидеме да привлечеме и вратиме некои од нашите истражувачи кои работат на реномирани универзитети и истражувачки центри во светот, што секако позитивно би влијаело на развојот на УКИМ.

ЕУ воспостави неколку институции, како на пример EIC (*European Innovation Council*) и EIT (*European Institute of Innovation and Technology*) со цел преку проектни програми да ги поттикнат компаниите и истражувачките центри за развој на нови пропулзивни технологии

како и за зголемување на иновациите кои значително ќе влијаат на перцепцијата и функционирање на општеството. Интензивирање на соработката на компаниите со универзитетите и истражувачките центри е еден од предусловите за користење на средствата од програмите на овие институции. Бидејќи еден од главните предизвици на нашите компании е подготовка на самите апликации, Центарот за трансфер на технологии и иновации ИНОФЕИТ во координација со соодветните истражувачките тимови ќе дава поддршка и во подготовка на самите проектни апликации, кои потоа доколку се добијат заеднички ќе се имплементираат.

За подобрување на соработката со општеството ќе се инсистира на што поголемо учество на единиците на УКИМ, преку нивните вработени, во различни тела (разни агенции, јавни и приватни институции, стопански комори) и проекти од јавниот и приватниот сектор. На овој начин покрај поддршката во работата на овие тела, ќе се воспостават подобри партнерски односи со главните чинители во државата што претставува можност за креирање на иновацискиот екосистем во државата преку кој може да се поттикне економскиот развој и квалитетот на животот во државата.

За подобрување на соработката со јавниот и приватниот сектор, ќе се залагам и за **имплементирање на концептот за доживотно учење на УКИМ**. Поради брзиот развој на технологијата, промена во процесите на производство, динамичниот развој на економијата стекнатото високо образование брзо застарува и не е во можност да одговори на барањата на економијата и на општеството во целина. Доживотното учење е важно за стекнувања на основни компетенции и вештини и за слушатели кои немаат академски дипломи. Во таа насока, **ќе се формира Центар за доживотно учење** кој ќе го води целиот процес, од дефинирање на обуките до акредитација на истите кај соодветните државни органи. Покрај наставниот кадар на УКИМ во процесот ќе бидат вклучени и стручњаци од приватниот и јавниот сектор. Преку овој Центар, покрај подобрување на соработката со јавниот и приватниот сектор, ќе се подобруваат и компетенциите на вработените како и финансиската состојба на Универзитетот.

Главни цели:

- Зајакнување на иновациската компонента на научноистражувачката работа – истражување насочено кон иновации

- Зајакнување на административната поддршка за трансфер на технологии

- Поттикнување на научноистражувачки и развојни проекти со приватниот и јавниот сектор

- Прераснување на ИНОФЕИТ во Центар на извонредност

- Имплементирање на концептот за доживотно учење

6. МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈА

Меѓународната соработка на еден универзитет е од примарно значење за подигнување на квалитетот на наставниот процес, научноистражувачката работа и примената на знаењата. Преку меѓународните активности универзитетот им овозможува на своите наставници и

истражувачи најквалитетни услови за истражување, а на студентите знаења, вештини и компетенции со кои би биле конкурентни на глобалниот пазар на трудот. Преку меѓународната соработка се придонесува и за зголемување на видливоста и препознатливоста на Универзитетот.

Една од активностите која е клучна за меѓународната соработка е мобилноста на кадарот и студентите. Мобилноста на наставниците е значајна за нивното научно усовршување, додека мобилноста на студентите е значајна за зголемување на нивните знаења и искуство. Наставниците и студентите, преку мобилноста, стекнуваат познанства кои се важни за понатамошна соработка, за нив и за Универзитетот. УКИМ, во поглед на мобилноста на студентите и на наставниот кадар, значително заостанува во споредба со европските универзитети. Мобилност од околу 100 студенти и околу 20 наставници годишно во рамките на Еразмус+ програмата (согласно извештаите за работа на ректорот) е многу малку за еден универзитет од рангот на УКИМ. Во таа насока ќе се преземат мерки за зголемување на овие бројки, главно преку **подигнување на капацитетите на Канцеларијата за меѓународна соработка и зголемување на квотите за мобилност,** како и преку зголемени активности на координаторите на единиците. Ќе се зголеми транспарентноста и ќе се зголеми протокот на информации поврзани не само со Еразмус+ програмата, преку која главно се изведуваат мобилностите, туку и со останатите програми за мобилност CEEPUS, Marie Curie, Fulbright, Humboldt. Размената на искуства со колеги од регионот и пошироко треба да резултира во позитивна атмосфера на зголемена меѓународна соработка преку која вработените на УКИМ можат да остварат личен професионален развој, а УКИМ и државата да добијат меѓународна препознатливост. Мобилноста е суштински елемент за академскиот развој и истата мора да има значајно место во идните политики на работа на УКИМ.

Ситуацијата со реализацијата на мобилноста на странски студенти и наставници на УКИМ е уште полоша. Како причини за таквата состојба се неусогласеноста на нашите студиски програми со европските и јазичната бариера. За надминување на ваквата состојба најнапред треба да се изврши **усогласување на студиските програми со европските, што се потврдува со меѓународна акредитација на студиските програми**. Потоа, мора **да се понудат студиски програми кои ќе се реализираат на англиски јазик.** За таа цел акцент ќе се стави на *Joint Master Erasmus Mundus* програмата, која овозможува дефинирање на интердисциплинарни магистерски студии помеѓу партнери од европски универзитети и во кои се обезбедени средства за покривање на трошоците за студирање и за престој на студентите. Исто така, посебно треба да се размисли за комплетно реализирање на дел од докторските студии на англиски јазик со што би се привлекле студенти пред сè од помалку развиените земји, со што би се подигнал квалитетот на научноистражувачката работа на УКИМ. Со сите овие активности ќе се придонесе и за реализација на концептот "интернационализација од дома" и нашите студенти ќе се подготват за глобалниот пазар на труд и без да реализираат мобилност на некоја од меѓународните високообразовни институции.

Посебно ќе се инсистира за **воведување на двојни дипломи на докторски студии со реномирани европски универзитети**. Со овие двојни дипломи, ќе се зголеми учеството на УКИМ на европскиот простор за високо образование, ќе се подобри меѓународната соработка, ќе се зајакне меѓународната димензија на докторските студии, ќе се поттикне

мобилноста на докторандите, но ќе се подобри и научната соработка помеѓу меѓународните истражувачки центри и истражувачите од УКИМ.

За привлекување на странски студенти, ќе се зголеми видливоста на студиските програми и меѓународната активност на УКИМ главно преку поставување на англиска верзија на веб страниците на единиците и на УКИМ, а ќе се подготват и промотивни материјали. Со цел да се олесни доаѓањето и престојот на странските студенти во С. Македонија ќе се подготват информациски пакети, а ќе се организира и помош во процесот на обезбедување сместување за студентите.

Покрај мобилноста, за зголемување на меѓународната видливост на УКИМ од посебно значење е **вклучување на УКИМ во меѓународни мрежи и асоцијации, како и учество во меѓународни проекти.** УКИМ е водечка институција во земјата по број на меѓународни проекти и склучени договори со странски високо образовни институции. Но сепак, активноста во реализација на тие договори е главно на одредени поединци, а не како некоја стратешка активност на УКИМ. Треба да се направи поцврста соработка со одреден број на универзитети преку приклучување во одредена мрежи или формирање на нова мрежа. За таа цел, приоритет ќе биде подготовка на апликација за последниот повик во рамките на иницијативата *European Universities*, како дел од повикот *Partnerships for Excellence* од новата Еразмус+ програма. Мрежите формирани во рамките на иницијативата *European Universities* овозможуваат подлабока системска соработка, која е клучна за видливоста и развојот на универзитетите во меѓународниот високообразовен простор.

За зголемување на видливоста на Универзитетот и воспоставување на нови истражувачки соработки, ќе се поттикнува организација на меѓународни конференции како и на работилници во рамки на тековни меѓународни проекти. Покрај можноста за креирање на контакти со меѓународни истражувачи, истите се одлична можност и за нашите млади истражувачи да стекнат искуство и да објавуваат и презентираат истражувачки трудови, во услови кога трошоците за патувања во странство се големи, а изворите за покривање на истите се мали. Овие конференции и работилници се и одлична можност за привлекување на афирмирани научници и уметници во С. Македонија.

Ќе се интензивира соработката со Центарот за напредни интердисциплинарни истражувања на УКИМ. Користејќи го меѓународното искуство и постигнатите резултати на нашите научници од дијаспората може да се придонесе за поголема видливост на УКИМ и подобрување на резултатите во научноистражувачката дејност. Во таа насока, овие наши научници треба да ги ангажираме како визитинг професори, истражувачи на проекти па и да ги мотивираме својата кариера да ја продолжат на УКИМ.

Главни цели:

- Поттикнување на мобилност на кадарот и на студентите

- Меѓународна акредитација на судиските програми

- Акредитација на студиски програми на англиски јазик

- Воведување на двојни дипломи на докторски студии

- Вклучување на УКИМ во меѓународни мрежи и асоцијации

7. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТ

Под обезбедување на квалитетот се подразбираат сите политики, процеси, активности и механизми со кои се дефинира, одржува и развива квалитетот на високообразовната институција. Едноставно кажано, обезбедување на квалитет е континуиран процес кој овозможува исполнување на одредени стандарди за квалитетно образование. Со цел интегрирање на УКИМ во европскиот образовен простор овие стандарди треба да бидат усогласени со европските стандарди (како на пример *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)*. Важно е да се напомене дека обезбедување на квалитетот не се однесува само на наставниот процес, туку на сите дејности на единиците и на Универзитетот во целина.

Обезбедувањето на квалитетот се базира на автономијата на секоја единица на УКИМ и на нејзината одговорност за квалитетот на образованието кое го нуди на своите студенти. Главната проверка на квалитетот на УКИМ се реализира во постапката на самоевалуација која согласно Законот за високо образование и Статутот на УКИМ се реализира на период од најмногу три години. На мислење сум дека УКИМ и неговите единици малку внимание посветуваат на обезбедување на квалитетот. Мал е бројот на единиците кои имаат воспоставен систем за управување со квалитет, кои вршат континуирано следење на сите процеси и кои преземаат мерки за подобрување на истите. Акциски план со корективни мерки по извршена самоевалуација речиси и да не се прави, па не може да се следи и евентуалното подобрување на процесите.

Нема сомнение дека доколку сакаме да се интегрираме во европскиот образовен простор мора да посветиме поголемо внимание на културата на квалитет која претставува база за унапредување на наставниот процес, истражувањето и услугите кои ги даваме. Квалитетот на УКИМ потекнува од културата на квалитет на секој вработен и мора да биде резултат на делувањето на секој вработен во насока на унапредување на сопствената работа. Во таа насока преиспитувањето на сопствената работа на секој вработен е клуч за развој на Универзитетот. Затоа, резултатите од самоевалуацијата, пред сè од студентската анкета, треба добро да се анализираат и да не се подразбираат како критика, туку како поддршка за унапредување на процесите на работа. Сепак, за добивање на порелевантни резултати од студентската анкета, ќе мора да се направи промена на структурата и на начинот на реализација на истата, која би требало да биде еден од клучните показатели за квалитетот на наставната дејност.

За институционално зајакнување на културата на квалитетот потребно е да се воведе **Систем за управување со квалитет** со што ќе се постигне ефикасно, одржливо и континуирано подобрување на сите процеси на УКИМ и ќе се развие ефикасна околина за работа на сите чинители, наставници, административни служби и студенти.

Воспоставување на соодветни и функционални организациски структури се предуслов за имплементирање на Системот за управување со квалитетот. Затоа, од исклучителна важност е да се формираат тела кои ќе бидат одговорни за обезбедување на квалитетот. Ќе се предложи формирање на **Совет за обезбедување на квалитетот** како стручно тело на Сенатот за планирање и анализирање на процесот на обезбедување на квалитетот, и **Канцеларија за обезбедување на квалитетот** како административна служба за поддршка на работата на Советот. На ниво на единици ќе се формираат комисии за обезбедување на квалитет кои би го воделе процесот. Проректорот за настава ќе биде одговорен за целиот

процес на имплементирање и следење на квалитетот. За воведување на Систем за управување со квалитет како и за дефинирање на организациските структури за негово имплементирање ќе бидат предложени промени во Статутот на УКИМ и на единиците.

Основна цел на Советот и на работните групи во почетниот период ќе бидат промоција на идејата за обезбедување на квалитетот и придобивките кои произлегуваат од евалуација на нашата работа. За таа цел ќе се организираат семинари и работилници на кои ќе се дискутира за потребата од обезбедување на квалитетот и но и ќе се разменуваат искуства за обезбедување на квалитетот. Потоа, ќе се донесат документи кои ќе овозможат воспоставување на Систем за управување со квалитетот, како Политика за обезбедување на квалитетот на УКИМ, Правилник за системот за обезбедување на квалитетот, Прирачник за обезбедување на квалитетот и сл., кои треба да бидат темел за развој на Системот за управување со квалитетот. Со воведување на интерните процедури и механизми за планирање, менаџмент и евалуација на квалитетот во сите области на делување (настава, научноистражувачка дејност, трансфер на знаење, како и во процесот на административно работење) ќе се изврши **комплетна трансформација на работата на УКИМ**. Со нивно правилно воведување, следење и подобрување ќе се унапреди целата култура на квалитет и ќе се овозможи поефикасно и поедноставно функционирање на сите вработени и на студентите.

Со цел да се олесни процесот на следење на сите активности, ќе се развие информациски систем за собирање и анализирање на податоците, врз основа на кои ќе се развијат алатки за обработка и анализа на истите.

Главни цели:

- Промоција на културата на квалитет

- Дефинирање на стандарди за квалитетно образование

- Воспоставување на систем за управување со квалитет

8. УПРАВУВАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА РАБОТА

УКИМ, и покрај тоа што е интегриран универзитет, не ги користи целосно придобивките на својата интегрираност. Истата е повеќе формална, се однесува на управувачките процеси и е изведена со цел да не се нарушат основните процеси и постапки на единиците кои долго време беа независни правни субјекти. Но, времето покажа дека ваквата интегрираност честопати ги усложнува и забавува процесите и постапките, а многу малку влијае на подобрување на работните процеси и развојот на УКИМ согласно современите европски трендови. На пример, процесот на акредитација/реакредитација на студиски програми укажува на доминантност на единиците во однос на Универзитетот бидејќи УКИМ нема процедура за проверка на квалитетот на студиските програми и, следствено, ретко се влегува во суштинска дебата за истите (освен ако нема евентуално поклопување и/или навлегување во областите на единиците). Процесот вклучува 5 инстанци почнувајќи од институт/оддел/катедра кој предлага студиска програма, преку Наставно-научен совет, Комисија за настава на УКИМ, Ректорска управа и Сенат заради доставување до Одбор за акредитација. На крајот, забелешките од Одборот се праќаат и корегираат само од институтот/одделот/катедрата што укажува на неефикасна и административно

комплицирана постапка со мало или никакво влијание од другите инстанци. Уште повеќе, како резултат на овој пристап, се случува да се појави непотребно препокривање на содржините што ги нуди Универзитетот, а тоа најмногу оди на штета на студентите.

Факт е дека единиците на УКИМ се различни по големина, областите што ги покриваат се различни, од многу тесни до многу широки, а дополнително сите единици не се на исто ниво на развој. Секоја единица на УКИМ има свои специфики, свој развоен пат и нема сомнение дека треба да продолжи да делува независно, односно да има автономија во управувањето и финансиското работење како и во дефинирање на своите стратешки приоритети. Но, со новите концепти и улоги на универзитетите во современото општество формалната интеграција може негативно да влијае на развојот на УКИМ, а со тоа и на развојот на неговите единици. Потребна е суштинска интеграција со цел да се искористат предностите на интегриран универзитет. УКИМ мора брзо да реагира на потребите на пазарот и да нуди интердисциплинарни студиски програми (за што има и човечки капацитет и лаборатории) со цел да се зголеми понудата за студентите согласно барањата на општеството. Во таа насока е неопходен искрен пристап од единиците без непотребна конкуренција затоа што само на тој начин ќе ги користиме предностите на интегриран универзитет и во научноистражувачката работа, меѓународната соработка и трансферот на знаење. Дополнително, стратегијата за паметна специјализација на државата ќе ја наметне потребата од интердисциплинарност, а УКИМ мора подготвено да ја дочека оваа ситуација.

Суштинска интеграција на единиците на УКИМ, преку поттикнување на хоризонтална соработка во делот на студиските програми, обезбедување на квалитет, научноистражувачка работа и трансфер на знаење ќе биде еден од приоритетите во мандатниот период. Веќе спомнав за одредени активности во таа насока, како што е подигнување на капацитетите на Канцеларијата за меѓународна соработка и на Центарот за кариера, отворање на нови канцеларии, пред сè Канцеларијата за трансфер на технологии, Канцеларијата за обезбедување на квалитет, Центар за инклузивно образование, Центар за унапредување на компетенциите на наставниците, формирање на Фонд за наука и развој. Во почетниот период, дел од овие канцеларии и центри ќе се формираат на одредени единици кои веќе имаат вакви центри и канцеларии и имаат стручен кадар и просторни можности, а ќе ги опслужуваат сите единици на УКИМ. Активностите кои ќе се организираат во рамките на овие канцеларии и центри треба да поттикнат соработката помеѓу факултетите и пренесување на искуства во различни дејности, како квалитет на настава, поддршка на студентите, студиски програми, научноистражувачка работа, меѓународна соработка, трансфер на технологии и иновации. Ова може да доведе до окрупнување на кадровските и просторните капацитети како и максимално искористување на опремата, што ќе доведе до зајакнување на позицијата на УКИМ во европскиот образовен простор. Исто така, очекувам оваа соработка да влијае на поттикнување на чувство на поголема припадност кон УКИМ од страна на кадарот и студентите, што мислам дека ни недостасува.

Согласно воспоставениот Систем за обезбедување на квалитет редовно ќе се врши евалуација на понудените услуги во канцелариите и центрите со што ќе се обезбедат предуслови за континуирано подобрување на работата на истите.

Имајќи ги во предвид ограничените човечки ресурси и финансиски можности на единиците, ваквата интеграција со централизација на некои активности на ниво на УКИМ во голема мерка ќе ја зголеми ефикасноста и квалитетот на понудените услуги на целиот УКИМ. На

овој начин би се намалиле голем дел од разликите кои постојат помеѓу единиците на УКИМ и би се овозможило рамномерен развој на истите.

За подигање на соработката помеѓу единиците на УКИМ, по иницијатива на ректорот континуирано ќе се организираат средби со деканите, најнапред на ниво на научни подрачја. Потоа се очекува овие средби да се прошират и меѓу единиците од различни научни подрачја, согласно дефинираните приоритетни области на истражување. И конечно, сите овие активности треба да ги поттикнат комисиите на Ректорската управа како и Сенатот за посуштинска дебата за клучните прашања за идниот развој на УКИМ.

За подобрување на квалитетот на УКИМ во сите дејности како и за поттикнување на континуиран развој на сите единици на УКИМ, треба да се дефинираат и стратешки насоки за развој на ниво на УКИМ. Затоа ќе предложам да се донесат повеќе стратегии, меѓу кои:

- Стратегија за системот за обезбедување на квалитет

- Стратегија за развој на студиски програми

- Стратегија за научноистражувачка дејност, трансфер на технологии и иновации

- Стратегија за меѓународна соработка и интернационализација

- Стратегија за развој на спортот, културата и уметничката дејност

Единиците ќе треба своите стратегии да ги усогласат со стратегиите на УКИМ и ќе треба да донесат и акциски планови со цел да се следи развојот на единицата согласно целокупната стратегија на УКИМ. Ќе се организираат годишни средби помеѓу ректорот и деканите за разгледување на преземените активности во текот на годината.

Универзитетски служби и сервиси

Процесот на административна интеграција на Универзитетот не е комплетно завршен. Административните служби на Ректоратот не се доволно поврзани и координирани со соодветните служби на единиците, што доведува до неефикасност и бавност во решавање на тековните прашања. Истите не се доволно препознаени како заеднички служби кои обезбедуваат поддршка и услуги за конкретни активности. Достапноста на информации не е доволна на сите нивоа, а често и начинот на комуникација е персонализиран.

Со цел поефикасна, побрза и поквалитетна комуникација со единиците на УКИМ, а врз основа на посуштинска анализа на работните процеси на целиот универзитет ќе се изврши реорганизација на Стручните служби на ректоратот. Голем дел од процедурите ќе се ревидираат и реорганизираат со цел да се обезбеди поефикасно работење. Во овој дел посебно е важно да се унапреди системот на собирање и обработка на податоци на ниво на УКИМ, со што ќе се намали ангажираноста на сите членови на УКИМ во процесот на доставување и собирање на податоци. Исто така, ќе се формира систем за едноставно и правовремено информирање што ќе доведе до помало оптоварување на сите членови на УКИМ и до поефикасни работни процеси кои ќе водат до брзо и квалитетно донесување на одлуки. Крајната цел е да се креира опкружување во кој комуникацијата помеѓу Ректоратот и единиците ќе биде отворена и двонасочна со цел да се обезбеди ефикасно работење.

Главни цели:

- Хоризонталната интеграција на единиците

- Рамномерен развој на сите единици на УКИМ

- Донесување на стратегии за понатамошен развој на УКИМ во различни дејности

- Поттикнување на чувство на припадност на УКИМ од страна на кадарот и студентите

- Креирање на отворена, ефикасна и двонасочна комуникација меѓу ректоратот и единиците

9. ФИНАНСИРАЊЕ

Успешната работа на Универзитетот во голема мерка зависи од финансирањето. Финансирањето на високото образование во С. Македонија се сведува на обезбедување на средства за плати за вработените кои се добиваат од буџетот како и од партиципација и школарина од студентите. Платите на наставниот и административниот кадар се под секакво ниво на достоинство. Средствата кои се добиваат од студентите главно се трошат за материјални трошоци за одржување на наставата како и за одржување на објектите на единиците. Од друга страна, нема научноистражувачки проекти финансирани од државата што негативно влијае на развојот на научноистражувачката дејност.

Со цел да се подобри моменталната состојба, односно да се подобри квалитетот на наставата и науката, да се подобрат условите за работа и да се поддржи развојот на наставно-научниот кадар, ќе мора да се воспостави континуирана комуникација и соработка со МОН и со Владата. **УКИМ мора биде партнер на МОН и Владата во креирање на буџетот на С. Македонија** со цел да ги реализира своите стратешки цели. Во овој дел, нашите напори главно ќе бидат насочени кон:

- усогласување на нивото на платите во високото образование со останатите буџетски корисници од сличен ранг (здравство, правосудство и сл.)

- вработување на научен подмладок и обезбедување на средства за негово усовршување

- покривање на материјалните трошоци за реализација на наставата

- доделување на средства за научноистражувачката работа на единиците

- зголемување на средствата за капитални инвестиции на единиците

Притоа, посебно ќе се залагам за обезбедување на услови за работата на факултетите од областа на уметноста. Треба да се дефинира посебен систем на вреднување и финансирање кој ќе се базира на спецификите на нивната настава. Со тоа ќе се обезбеди финансиска стабилност на овие единици и акцент ќе се стави на квалитетот на наставата и на уметничкото творештво со што истите би дале значаен придонес во развојот на културата и уметноста во државата, како и за промоција на истата во регионални и европски рамки.

Исто така ќе се залагам за обезбедување на средства за реализација на основата дејност на институтите на УКИМ.

На мислење сум дека целосна финансиска интеграција на УКИМ, во овој момент не е добро решение и може да го доведе во прашање развојот и на тие неколку единици кои имаат зголемени приходи од партиципација и школарина од студентите и од применувачка

дејност, а нема значително да ја подобри состојбата кај останатите единици. Но, со цел да се обезбеди рамномерен развој на сите единици ќе се направи **промена во Правилникот за интегративни функции**, односно ќе се направи промена во структурата на намената на овие средства. Ќе се зголемат средствата за подобрување на условите за работа како и за реализација на дејноста на оние единици кои имаат релативно мал број на студенти, релативно големи материјални трошоци и релативно мали можности за поголеми сопствени приходи. Исто така, ќе се обезбедат и средства за функционирање на дел од канцелариите и центрите кои се предвидени да се воспостават со оваа програма, а кои ќе им даваат услуги на сите единици и студенти.

Со оглед на досегашниот однос на државата кон високото образование и состојбата во која се наоѓа државата по здравствената криза и енергетската криза, немам сомнение дека лошата финансиска ситуација на УКИМ ќе потрае уште некое време. Затоа работењето на ректоратот и на единиците мора да биде оптимизирано. Средствата мора да се користат крајно рационално, ефикасно и транспарентно. За обезбедување на услови за работа, за унапредување на наставата и за реализација на научноистражувачката дејност мора да се обезбедуваат и алтернативни извори на финансирање на единиците и Универзитетот. Некои од нив се наведени во претходните поглавја, но сепак акцент ќе биде ставен на:

– Повлекување на средства од европските фондови преку зголемување на бројот на апликации за меѓународни истражувачки, развојни и иновативни проекти. Овие проекти се одлична можност да се добијат средства за научноистражувачка работа и за опрема, за ангажирање на млад кадар, објавување на научни трудови, учество и организација на научни собири, работи кои се клучни за остварување на научни резултати. Затоа, повторно ќе истакнам, мора да се направат напори за мотивација и обука на наставниот кадар за подготовка на апликации за меѓународни проекти.

– Интензивирање на соработката со приватниот сектор во подрачјето на истражување и иновации со цел развој на нови производи и услуги кои можат да се комерцијализираат. На овој начин можат да се зголемат приходите на единиците, но и да се ангажираат млади истражувачи.

– Развивање на програми за доживотно учење – самостојно или со заинтересираните субјекти од стопанството. Треба да се подготват голем број на обуки и курсеви како дел од системот за доживотно учење.

Главни цели:

- Зголемување на платите на вработените на УКИМ

- Воспоставување на партнерски однос со МОН и Владата на РСМ при креирање на буџетот на УКИМ

- Обезбедување на средства за материјални трошоци, за научноистражувачка дејност и за капитални инвестиции од буџетот на РС Македонија

- Вработување на научен подмладок

- Обезбедување на алтернативни извори на финансирање на дејностите на единиците

10. ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Кадровскиот потенцијал и неговото континуирано усовршување и обновување претставува основен двигател за остварување на целите на било која институција. Без секакво сомнение една од најголемите вредности на УКИМ пред сè е наставниот кадар кој е формиран со години и истиот е главната гаранција за неговата светла перспектива. Долгогодишната политика на државата да не обезбедува нови работни места, дури и кога професорите заминуваа во пензија, има негативен ефект на развојот на УКИМ. И покрај тоа што во последните неколку години се реализираа вработување на поголем број единици, УКИМ се уште се соочува со сериозен проблем во однос на обезбедување на научен подмладок. Овој застој во кадровскиот развој на УКИМ дефинитивно влијае на квалитетот на настава, каде малите групи за учење се предуслов за реализација на наставата базирана на резултатите од учењето, како и на квалитетот на научноистражувачката работа, посебно во делот на новите технологии каде се чувствува голем недостаток на кадар. Сепак, негативниот ефект од ваквата ситуација најмногу ќе го почувствува државата во сите свои сегменти, а пред сè во економијата.

Со цел да се надополни недостатокот на кадар на УКИМ, преку континуирано презентирање на потребата за вработување пред релевантните министерства, цврсто и одлучно ќе се залагам за обезбедување на нови работни места. При тоа, како основен принцип ќе барам да се воспостави правилото за секое пензионирање на било кој кадар да се обезбеди ново вработување. Дополнително, со цел правичен и рамномерен развој на сите единици на УКИМ, **ќе се направи анализа на моменталната состојба со кадровскиот потенцијал** на сите единици, ќе се дефинира потребата за нови вработувања по што ќе се направи тригодишен план за вработување на УКИМ согласно дефинирани приоритети, како што се потребите за изведување на наставата, научноистражувачката работа, потребите на општеството и сл. и континуирано ќе се следи реализацијата.

Бидејќи квалитетот на наставниот кадар е од клучно значење за подигнување на нивото на наставната и научната работа, **континуирано ќе го поттикнуваме процесот на усовршување на кадарот,** преку ново воспоставените Центар за е-учење, Центар за унапредување на компетенциите на наставниците, Канцеларија за меѓународна соработка, Центар за трансфер на технологии. Како што беше наведено во делот Меѓународна соработка и интернационализација, со цел да се оствари меѓународна препознатливост и подигање на истражувачките капацитети на вработените посебен акцент ќе се стави на поттикнување на мобилноста на кадарот. На тој начин ќе се создадат и предуслови за поттикнување на меѓународната соработка и поедноставно интегрирање на УКИМ во европскиот високообразовен простор. Верувам дека подобро информирање на кадарот за можностите за мобилност, планирање на мобилноста посебно за младиот кадар и нивна замена за време на отсуството, може да придонесе за зголемување на мобилноста.

Во услови кога платата на асистентите е веќе далеку под просекот во државата, кога нема национални научноистражувачки проекти, кога не постојат стипендии за магистранти и докторанди се поставува прашањето за мотивација на младиот кадар за вклучување во образовниот процес на УКИМ. Како илустрација, одредени факултети пред се од техничко-технолошкото подрачје тешко обезбедуваат квалитетен кадар и доколку добијат место за вработување. Ова може да има несогледливи негативни последици за развојот на УКИМ. Додека надлежните не ја разберат улогата на високото образование за развојот на државата

и не почнат со сериозна поддршка на истото, како општествено одговорна институција УКИМ мора да преземе мерки за усовршување и напредување на младиот наставен кадар. Затоа од исклучителна важност е обезбедување на што поголем број на меѓународни проекти преку кои младите ќе можат да го реализираат своето истражување како и поттикнување на мобилноста. Ќе мора да се обезбедат и средства за покривање на школарината за докторски студии на вработените асистенти.

Ќе се унапреди системот за наградување на УКИМ. Покрај наградите за научно-истражувачка работа ќе се воведат и награди за извонредност и во другите дејности, на пример наставната, уметничката и иновациската, со цел да се истакнат нивните придонеси, но и да се поттикнат останатите за постигнување на поквалитетни резултати. Ќе се актуелизира институцијата професор емеритус, со цел да им се оддаде признание на нашите најзаслужни професори, да им се овозможи и понатамошна работа, но и пренос на знаење, од што најмногу корист би имале студентите и кадарот на УКИМ.

Работата на административната служба е од голема важност за ефикасно делување на УКИМ. Состојбата со расположливиот кадар во службите на голем број единици е исто така загрижувачка. Покрај новите вработувања, акцент ќе се стави и на процесот на дигитализација, како и на реорганизација на работата со цел да се овозможи ефикасна двонасочна комуникација помеѓу службите во ректорат и единиците. За ефикасно функционирање на службите ќе се поттикнува континуирана дообука на административниот кадар.

Човечките ресурси се темел за успешно функционирање на било која институција. Затоа, мора да постои меѓусебно почитување и соработка меѓу вработените на УКИМ со цел да се овозможи позитивна работна атмосфера која е гаранција за успешна работа и студирање. Во рамките на системот за управување со квалитет, посебно внимание ќе се посвети на унапредување на процедурата за проверка на задоволството на студентите, наставниот и административниот кадар и резултатите од оваа проверка ќе бидат клучни за унапредување на политиките поврзани со развој на човечкиот потенцијал и со работењето.

Главни цели:

- Обезбедување на нови работни места преку реализација на тригодишна програма за вработување

- Континуирано усовршување на наставниот и административниот кадар

- Континуирано следење на задоволството на вработените и студентите и унапредување на условите за работа

11. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

Дигитализацијата како процес стана неминовна во речиси сите дејности на општественото живеење. Дигитализацијата во високото образование е од посебно значење, бидејќи покрај тоа што обезбедува ефикасност во работата, станува суштинска во постигнување на стратешки цели за развој на современите универзитети. Без употреба на нови технологии во наставата и учењето и без дигитализација на сервисите за студентите и за своите вработени, универзитетите нема да бидат препознаени во и онака силната конкуренција во европскиот високообразовен простор.

Пандемијата предизвикана од КОВИД-19 покажа дека многу малку единици на УКИМ применуваат дигиталните технологии во различни домени на работа, пред се во наставата, администрација и посебно како сервис за студентите. Следствено, квалитетот на наставата и услугите што ги добиваат студентите не е на задоволително ниво, а административните служби прават непотребни дополнителни напори за собирање и анализа на податоците што негативно влијае и на процесот на управување на единиците и на Универзитетот.

Целиот процес на дигитализација на УКИМ не е системски поставен и главно се имплементира инцидентно како реакција на моменталните потреби на единиците и на ректоратот (последен е примерот со анкетата за оптеретеноста на кадарот на УКИМ). Поради ваквиот пристап и ограничените човечки и финансиски ресурси на единиците разликата во користењето на информациско-комуникациските алатки на единиците на УКИМ е голема, што води до нерамномерен развој на единиците.

Во мандатниот период посебно внимание ќе се посвети на **процесот на дигитализација на УКИМ, со цел да се обезбедат услови за ефикасна работа на сите вработени и студенти, но и да се воведат нови дигитални техники во процесот на настава** со што значително ќе се подобри целокупното делување на УКИМ. Преку Комисијата за информатичка технологија најнапред ќе се направи анализа на состојбата и утврди потребата за развој на ИКТ инфраструктурата на сите единици на УКИМ. Преку средствата од буџетот на С. Македонија наменети за капиталните инвестиции ќе се подигнат капацитетите на оние единици каде ИКТ инфраструктурата не е на задоволително ниво, со цел да се овозможи рамномерен развој на сите единици. Потоа ќе се направи анализа на состојбата и ќе се дефинира програма за развој на интегрирани информациски системи кои се од суштинско значење за развојот на УКИМ. Акцент ќе биде ставен на процесот на наставата, на услугите кон студентите и на административното работење на единиците и ректоратот.

Како што е наведено во делот 3. Студиски програми, настава и студенти, посебно внимание ќе посветиме на **имплементација на системот за е-учење iLearn како и формирањето на Центар за е-учење.** Ќе продолжиме со процесот на електронско издаваштво на учебници и учебни помагала како и со процесот на развој на инклузивната дигитална библиотека со цел да се обезбеди што повеќе литература во дигитален облик за студентите со попреченост. Дигитализацијата на библиотечното работење ќе биде приоритет со што ќе се олесни работата на службите, но ќе се подобри и услугата за студентите.

Електронскиот интегриран информационен систем iKnow претставува одлична база за подобрување на услугите кон студентите како и за нивно подетално информирање за тековните активности. Системот има голем број на функции кои можат да се искористат за подобрување на процесите на обезбедување на квалитет во наставата. Потребно е посистематски да се користат податоците и информациите со цел да се изврши анализа на успехот на студирање на студентите и со тоа да се планира развој на соодветни активности за подобрување на целокупното работење поврзано со наставата. Наша интенција ќе биде да правиме **постојана надградба на iKnow системот** со цел конечно да се воведе е-индекс и да ги олесниме како за службите така и за студентите сите процедури поврзани со стандардните барања, молби, потврди и уверенија. Со тоа би го намалиле времето за завршување на административните работи, а ќе ја зголемиме ефикасноста на службите.

Дигитализација на административната работа ќе се спроведе со **воведување на систем за управување на документи, систем за финансиско и сметководствено работење, систем**

за собирање на податоци поврзани со работните процеси и процедури и систем за ефикасно известување во рамките на УКИМ но и спрема пошироката заедница. Овие системи, покрај тоа што ќе ја зголемат ефикасноста на работата ќе овозможат и поголема транспарентност во работата на единиците и ректоратот како и поефикасно планирање и реализација на финансиското работење на УКИМ и на единиците, ќе создадат претпоставки за креирање на систем за следење и обезбедување на квалитетот во сите дејности, како и поедноставно прибирање и анализа на големиот број податоци со кои работи УКИМ. Со тоа ќе се создадат претпоставки за подобрување на системот на управување на единиците и на Универзитетот кој ќе се базира на објективни критериуми и информации добиени од релевантни податоци.

Главни цели:

- Обезбедување на рамномерен развој на ИКТ инфраструктурата на сите единици
- Поттикнување на концептот на е-учење
- Континуирана надградба на iKnow системот
- Дигитализација на административните процеси

12. ИНФРАСТРУКТУРА

Современа и квалитетна инфраструктура е основен предуслов за квалитетно изведување на наставата, за извонредност во научноистражувачката дејност, за креирање на иновации и за развој на еден универзитет како квалитетен економски партнер.

УКИМ се повеќе заостанува зад европските универзитети по сите содржини кои се потребни за развој на еден современ универзитет, а посебно во делот на инфраструктурата. Вложувањата во инфраструктурата во последните 30 години се занемарливи. Средствата што државата ги издвојува за капитални инвестиции на целиот УКИМ (околу 25 милиони денари годишно) се на ниво на средствата што ги добива едно или две средни училиште во Скопје. Мислам дека е тоа понижувачки однос на државата спрема високото образование, односно спрема идните генерации и дефинитивно таквиот однос ќе има негативно влијание на развојот на државата во иднина.

Зградите со кои располагаат единиците на УКИМ, а кои се градени главно во 60-тите и 70-тите години на минатиот век, се правени за многу помал капацитет на студенти. Имплементацијата на Болоњскиот процес и обезбедувањето на квалитет во наставата бара настава со помали групи и поголема практична работа што дополнително ги истакнаа проблемите со просторни услови на УКИМ. Така денес на техничките факултети, кои треба да бидат носители на развојот на општеството, нема доволно услови за лабораториска работа, бидејќи голем дел од лабораториите се претворени во училници. Доколку и се обезбеди некако опрема поврзана со новите технологии, главно преку меѓународни проекти или донации, недостасуваат простории за сместување на истата. Како потврда за ова констатација е ASIIN меѓународната акредитација која се изведе минатата година на ФЕИТ. Главната забелешка на Комисијата беше во однос на просторот со кој располага Факултетот за реализација на четирите студиски програми од компјутерскиот кластер. Без реорганизација на процесите за работа во лабораториите, ФЕИТ немаше да ја добие оваа меѓународна акредитација. Поради недостаток на простор, на голем број факултети

ходниците се преградени, истите се претворени во канцеларии или лаборатории, со што е загрозена безбедноста на студентите и кадарот. Таму кај што има задоволителен број на простории (на природно-математичкиот и биотехничкиот кампус) главно во стари згради, условите за лабораториска работа се далеку од современи. Најтешка е состојбата на уметничките факултети каде недостасуваат елементарни услови за реализација на наставната и уметничката дејност. Единствени капитални инвестиции се зградите на Факултетот за информатички науки и компјутерско инженерство (ФИНКИ) и Факултетот за физичко образование спорт и здравје (ФФОСЗ) кои се започнати пред 7-8 години и за кои не се знае кога ќе бидат завршени, иако потребата за нив е голема.

Сето ова резултира во крајно загрижувачки услови за изведување на наставната, научноистражувачката и применувачката дејност на единиците. Оние единици кои располагаат со сопствени средства прават исклучителни напори да ги одржуваат објектите и да обезбедат минимални услови за работа. Несистематското решавање на просторните проблеми веќе предизвикува, а во блиска иднина ќе предизвика уште поголема диспропорција и нееднаквост во условите за студирање, одржување на наставата и реализација на научноистражувачката дејност.

Веќе споменав дека покрај наставната дејност, научноистражувачката и уметничката работа, соработката со општеството е приоритет на секој современ универзитет. Универзитетите се клучни за културниот, економскиот и општествениот развој на секое општество. За реализирање на т.н. трета мисија на Универзитетот, потребна е и соодветна инфраструктура. Потребно е да се развијат интердисциплинарни центри за истражување и развој кои треба да одговорат на развојните предизвици на македонската економија и потребите на пошироката заедница. За целите на понатамошен развој на резултатите од истражувањето и трансфер на знаења и технологии кон стопанството, во рамките на УКИМ треба да се обезбедат простории за универзитетски претприемачки активности (инкубатори, центри за извонредност). За развој на различни социјални иницијативи потребни се простории и капацитети за развој на социјални иновации и доживотно образование, каде носители треба да бидат факултетите од општествените и хуманистичките подрачја во интеракција со локалната заедница и невладините организации. Обезбедувањето на современи услови за студирање со модерна инфраструктура како и воспоставување на различни центри би можело да влијае на задржување на висококвалитетниот кадар во државата. Дополнително, ова треба да овозможи привлекување странски студенти со кои би се зајакнала и академската и финансиската позиција на Универзитетот.

Подобрување на инфраструктурата, што е неопходен услов за развој на сите дејности на УКИМ како и предуслов за развој на општеството во целина, ќе биде еден од приоритетите во мандатниот период. Како и што потенцирав во делот 9. Финансирање, поради тековната економска криза, многу е малку веројатно дека државата сама ќе го смени односот спрема високото образование и дека ќе обезбеди средства за капитални инвестиции на УКИМ. Нашите напори ќе бидат насочени да ги убедиме релевантните министерства и Владата за важноста на капиталните инвестиции во високото образование за развојот на економијата и општеството во целина. Дополнително, недоволното финансирање од страна на државата треба да не поттикне да размислуваме за изнаоѓање на алтернативни извори на средства, пред се од европски извори.

Како прв чекор за обезбедување на висококвалитетни просторни услови за сегашните и идните студенти на УКИМ, ќе се формира **Комисија за инфраструктура на УКИМ**. Основна задача на оваа комисија, ќе биде да направи каталог на објектите со кои располага УКИМ, да даде преглед на состојбата на просториите со кои располага секоја единица, да даде објективна проценка за моменталните услови за работа на секоја од единиците како и предлог мерки за подобрување на условите. Врз основа на извештајот на Комисијата, на фер и добро планиран начин ќе се направи програма за инвестиции за одржувањето на старите згради, модернизација на просторните капацитети за изведување на наставата и лабораториските вежби, како и програма за инвестиции во инфраструктурни објекти.

Исто така, врз основа на извештајот на Комисијата и плановите за развој на УКИМ и на единиците ќе се дефинираат и приоритетните инфраструктурни објекти за кои ќе се бараат средства за реализација на истите во наредните години. За таа цел, ќе се почне и со подготовка на проектна документација за градба на инфраструктурните објекти.

Во целиот овој процес ќе инсистираме на поддршка од државата, како преку неколкукратно зголемување на средствата за капитални инвестиции за подобрување на тековните услови за работа на вработените и студентите, но и со одобрување на средства за новите капитални објекти, со цел да се воспостават инфраструктурни предуслови за понатамошен развој на УКИМ, а со тоа и на државата. Јавното приватно партнерство како и структуралните фондови кои се очекуваат да се зголемуваат во наредниот период, исто така се одлична можност за подобрување на инфраструктурните капацитети на УКИМ.

Главни цели:

- Завршување на започнатите инфраструктурни објекти (згради на ФИНКИ И ФФОСЗ), реконструкција и ставање во употреба на новата спортска сала во кругот на ректоратот

- Одржување на недвижниот имот на посакуваното ниво според дефинираните стандарди за високо образовна дејност

- Донесување на стратегија за инфраструктурен развој на УКИМ во наредниот период

13. ЗАВРШНА ПОРАКА

УКИМ се наоѓа пред важна одлука. Несоодветниот однос на државата во последните 15-тина години, пред сѐ во делот на финансирањето и обезбедувањето на научен подмладок, нелојалната конкуренција, немањето стратегија за развој на високото образование, трката по студенти односно финансии, слабата соработка меѓу единиците, нерамномерниот развој на единиците и конечно, незавршената интеграција негативно влијаеа на развојот. Се поставува прашање дали УКИМ ќе продолжи по истиот пат или ќе ги искористи своите огромни потенцијали за суштинска трансформација.

Овие избори треба да ја одредат насоката во која ќе се развива УКИМ во наредниот период. Правилно дефинирање на идниот развој е неопходно со цел да се врати сјајот и местото на УКИМ во општеството, како и да се приклучи кон семејството на препознатливи европски високообразовни институции, каде и му е местото по капацитетите кои несомнено ги има.

УКИМ е голем универзитет дури и за европски рамки. Ги покрива генерално сите научни области што е предност во однос на голем број универзитети во Европа. Единиците имаат

голема самостојност што треба да се гледа како исклучителна предност, но неопходна е поголема хоризонтална интеграција со цел да се искористат предностите на интегриран универзитет. Затоа, универзитет како УКИМ е многу тешко да се управува, а уште потешко е да се трансформира согласно поставените европски стандарди за квалитетни високообразовни институции. Потребна е спремност, но и активно делување на сите вработени. Направената анализа на европските образовни политики, стандарди како и дефинираните активности на голем број универзитети, покажуваат дека немаме друг избор освен сите заедно да преземеме одговорност и да креираме универзитет како што го заслужуваат нашите студенти, универзитет кој ќе биде двигател на промените во општеството и конечно универзитет кој ќе биде препознатлив и почитуван во европскиот високо образовен и истражувачки простор.

Оваа програма нуди неопходни цели и активности во различни области кои треба да се реализираат со цел да се почне трансформацијата на УКИМ во современ, отворен и истражувачки универзитет. Правена е согласно моето искуство во изминативе години, разговорите со колегите како и дефинираните европски стандарди за квалитетно високо образование. Но, програмата е отворен документ и секоја нова иницијатива ќе биде детално разгледана и, доколку е од интерес на УКИМ, ќе биде спроведена од единиците и/или студентите.

Слободен сум да кажам дека резултатите од мојата досегашна работа, а пред се како декан на ФЕИТ, се јасно видливи и препознаени од академската и од пошироката јавност. Убеден сум дека истите можам да ги проширам и на ниво на УКИМ и со тоа да дадам придонес во развојот на УКИМ и на целото општество. Но, без поддршка на сите вработени и студенти на УКИМ тоа нема да биде можно. Во програмата се предвидени голем број активности во различни области и ќе биде неопходно вклучување на голем број колеги преку работа на единиците, комисиите на УКИМ, ново планираните центри и канцеларии, со цел да дефинираме и воспоставиме стратегии, системи, процедури, тела и релации кои ќе бидат гаранција за понатамошен развој на УКИМ. Изминатите години, преку активностите што ги преземаат деканите како и сите вработени на УКИМ во справување со секојдневните предизвици, увидов дека УКИМ има огромен потенцијал во голем број области. Целта на оваа програма е да го обедини и развие тој потенцијал за креирање на силен и меѓународно препознатлив УКИМ. Едноставно, мораме сите да почнеме да го чувствуваме УКИМ како дом и обврска (не само привилегија) и да придонесеме заеднички кон негово унапредување. Улогата на ректорот е да биде „прв меѓу еднаквите” и да создаде атмосфера на слободна мисла, критичка дискусија и поддршка на идеи за добробит на целиот Универзитет.

DIMITAR TASHKOVSKI

Digitally signed by DIMITAR TASHKOVSKI
DN: c=MK, serialNumber=200461, sn=TASHKOVSKI, givenName=DIMITAR, cn=DIMITAR TASHKOVSKI
Date: 2023.05.02 10:40:42 +02'00'