

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

## **ИЗВЕШТАЈ ОД НАДВОРЕШНА ЕВАЛУАЦИЈА**

Јули 2014 година

Тим за евалуација:

Професор Октем Вардар, претседател

Професор Кармен Фенол

Професор Ингегерд Палмер

Г-ѓа Лева Балтина

Д-р Рејмонд Смит, координатор на тимот

## Содржина

1. Вовед .....	3
1.1. Програма за институционална евалуација .....	3
1.2. Профил на Универзитет „Гоце Делчев“ .....	3
1.3. Процес на евалуација .....	4
2. Управување и институционално донесување одлуки .....	8
3. Учење и предавање .....	13
4. Истражување .....	17
5. Служба кон општеството .....	20
6. Култура на квалитет .....	22
7. Интернационализација .....	25
8. Заклучок .....	27

## 1. Вовед

Овој извештај е резултат од евалуација на Универзитетот "Гоце Делчев" - Штип. Евалуацијата се одвиваше за време на двете посети на универзитетот во март и јуни 2014 година.

### 1.1. Програма за институционална евалуација

Програмата за Институционална Евалуација (ПИЕ) (The Institutional Evaluation Programme - IEP) е независна услуга за членовите на Европската асоцијација на универзитети ЕАУ (European University Association - EUA) која овозможува евалуации за поддршка на своите членови во развојот на нивниот стратески менаџмент и квалитетот на внатрешната култура. ПИЕ е целосен член на Европска Асоцијација за обезбедување на квалитет во високото образование (European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA) и е впишана во листата на Европскиот регистар на агенциите за обезбедување квалитет (European Quality Assurance Register for Higher Education - EQAR).

Посебни карактеристики на Програмата за институционална евалуација се:

- Силен акцент на фазата на самоевалуација
- Европска и меѓународна перспектива
- Рецензентски пристап
- Поддршка за подобрување

Фокусот на ПИЕ е институцијата во целост, а не поедини студиски програми или оддели. Нејзиниот фокус е на:

- Процеси на донесување на одлуки во институционални структури и ефикасност на стратескиот менаџмент
- Соодветност на внатрешните процеси за квалитет и степенот до кој нивните резултати се користат при донесување на одлуките и стратескиот менаџмент, како и согледаните разлики во тие внатрешни механизми.

Евалуацијата произлегува од четирите клучни прашања, кои се базирани на "способност за (и) цел" пристап:

- Што институцијата се обидува да направи?
- Како институцијата се обидува да го направи тоа?
- Како институцијата знае дека тоа функционира?
- Како институцијата се менува со цел да се подобри?

### 1.2. Профил на Универзитет „Гоце Делчев“

1.2.1 Универзитетот „Гоце Делчев“ го добива името по Ѓорѓи Николов Делчев, важна револуционерна фигура во Отоманска Македонија и Тракија во почетокот на 20-от век. Универзитетот е формиран во 2007 година и се состои од 13 факултети со преку 500 вработени како наставен кадар и преку 11 000 студенти. (Мора да се напомене дека два нови факултета (академии) за филм и класична уметност беа во

процес на формирање како резултат на владина одлука за поттикнување на програми од овие области.)

- 1.2.2 Има лимитирани информации во контекст на пошироката слика за високото образование во Македонија во универзитетскиот извештај за само-евалуација (ИСЕ). Референците најмногу се однесуваат на националните закони за основање/работење на универзитетот. Од надворешни извори (Министерство за Образование, податоци од 2013) тимот за евалуација воочи дека има 20 универзитети и седум не-универзитетски високо образовни институции во Македонија. Универзитет „Гоце Делчев“ (УГД) формиран во 2007 е еден од петте државни универзитети. Другите се Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, во Скопје (1949), Универзитет „Св. Климент Охридски“, во Битола (1979), Државен универзитет во Тетово (2004) и Универзитет за информатички науки и технологии „Св. Апостол Павле“, во Охрид (2009).
- 1.2.3 Тимот за евалуација разбра дека фокусот на високото образование за македонската влада е имплементација на мерки за дисперзирани студии со кои универзитетите работат во поголем број од поголемите градови во земјата со намера за зголемување на бројот на дипломирани студенти во руралните средини. Универзитет „Гоце Делчев“ бил формиран како дел од оваа стратегија и според ИСЕ наставата се одвива во десет други градови во Македонија како дополнително на наставата во Штип. На неколку состаноци беше споменато дека основањето на Универзитет „Гоце Делчев“ во Штип ја трансформирало економијата и културата во градот, а во некои аспекти и во поширокиот регион.
- 1.2.4 На одлуката за основање на нов универзитет во Штип се гледа со гордост од страна на градот, особено што Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, во Скопје бил претходно лимитиран извор на високо образование за градот. Во тој контекст, градските власти сметале дека одлуката за основање на универзитетот е храбра одлука. Раководството на универзитетот им посочил на ПИЕ тимот, дека од гледна точка на владата, УГД е дел од стратегија за спречување на македонски студенти да ја напуштат земјата и да студираат во Бугарија, Грција и Србија и дека имал интенција да им помогне на посиромашните фамилии од регионот кои не можат да си допуштат да се преселат за да може да студираат.
- 1.2.5 Тимот беше информиран дека високото образование добива помеѓу 15 000 и 20 000 нови студенти секоја академска година и дека оваа бројка доаѓа од популацијата во Македонија која е приближно 2.2 милиони.

### 1.3. Процес на евалуација

- 1.3.1 Извештајот за самоевалуација на универзитетот Гоце Делчев, заедно со прилозите, беше испратен до тимот за евалуација во февруари

2014. Посетите од страна на тимот за евалуација на Универзитет Гоце Делчев беа од 19 до 21 Март 2014 и од 8 до 11 Јуни 2014. Помеѓу двете посети универзитетот обезбеди дополнителни документи на тимот за евалуација.

1.3.2 Тимот за евалуација (понатаму само тимот) се состоеше од:

- Професор Октем Вардар, Ректор, ТЕД универзитет, Турција, претседател на тимот
- Професор Кармен Фенол, поранешен проректор, Универзитет во Кастиља Ла Манча, Шпанија
- Професор Ингегерд Палмер, поранешен проректор, Малардален универзитет, Шведска
- Г-ѓа Лева Балтина, студент, Универзитет на Латвија, Латвија
- Д-р Рејмонд Смит, бивш секретар, Лондон Метрополитан Универзитет, Велика Британија, тим координатор

1.3.3 Процесот на само-евалуација беше извршен од страна на Комисијата за евалуација како продолжение на внатрешните евалуации на универзитетот за периодите 2007-2010 и 2010-2012. Комисијата за евалуација се состои од:

Професор Дејан Мираковски (претседател), Раководител на Центарот за обезбедување на квалитет и декан на Машински факултет

Професор Цена Димова, Факултет за медицински науки

Професор Лилјана Колева Гудева, Земјоделски факултет

Професор Александра Милева, Факултет за информатика

Професор Никола Смилков, Факултет за образовни науки

Професор Љупчо Сотировски, Правен Факултет

м-р Ристо Костуранов, Генерален секретар

Милкица Панева, Шеф на кабинет на ректорот

Горан Стаменков, Претседател на Студентки парламент

Иван Тасевски, Член на Студентки парламент

1.3.4 Тимот беше информиран дека Комисијата за евалуација била предложена од страна на Ректорската управа и потоа потврдена од Сенатот. Комисијата е формирана на таков начин да овозможува сите засегнати страни во универзитетот да бидат претставени. Така, факултетите беа преставени во однос на покриеност на технички науки, филозофија, право, општествени науки и медицина. Комисијата исто така ги презентира четирите кампуси, администрацијата, и студентите. Студентите во комисијата биле препорачани од страна на студенти кои се дел од Ректорската управа. Во однос на ова, тимот го

гледа составот на Комисијата како значаен и со покриеност на сите засегнати страни преку целиот универзитет. Најголем дел од луѓето со кои тимот се сретна кажаа дека се свесни за извештајот за само-евалуација и дека се согласуваат со содржината на истиот.

- 1.3.5 Тимот забележа дека Комисијата за евалуација веќе е одговорна за две внатрешни евалуации кои се бараат од националната регулатива. Последната евалуација е за периодот 2010-2012, а Извештајот за евалуацијата е од октомври 2013. Тимот смета дека ИСЕ подготвен за ПИЕ во голем дел е скратена верзија на овој извештај. Во тој поглед тимот почувствува дека добил уште еден ИСЕ и дека процесот на ПИЕ не донел до интензивна дискусија или анализа или пак не е виден како можност за разгледување на најважните проблеми со кои се соочува универзитетот во дадениот период. Презентацијата на националните и институционалните карактеристики во ИСЕ би биле подобрени со употреба на статистички, графички и визуелни презентации, а ова секако би му помогнало и на тимот подобро да го разбере универзитетот и пред двете посети. Трендови во седумте години од востанувањето на универзитетот и очекувани екстраполации од тие трендови би биле попоучни на тимот и од корист при рефлексивна на УГД заедницата. Определени недоследности во извештајот го збунува тимот при оценувањето на комплексниот механизам на универзитетот. Во целост тимот почувствува неповрзаност помеѓу описниот дел во ИСЕ, SWOT анализата и заклучоците на ИСЕ.
- 1.3.6 Во ИСЕ е наведено дека методологијата за работа на Комисијата за евалуација е определена од страна на Центарот за обезбедување на квалитет. Во однос на процесот, секој член од комисијата бил задолжен за собирање на податоци за определена специфична област, на пример број на студенти, број на вработени. Мислењата од вработените и студентите се добиени со прашалници. Тие потоа биле анализирани и придонеле во развојот на ИСЕ. На тимот исто така му беше посочено дека SWOT анализата во ИСЕ била направена специјално за ПИЕ процесот и дека е резултат на синтеза од посебни размислувања од членовите на комисијата за области како што се издржувања, студенти итн. Комисијата имала шест месеци за изготвување на ИСЕ. Нацрт верзијата била доставена до деканите, продеканите и професорите. Има исто и голем број на академски кадар кој го добил извештајот и оваа група го оценила скоро 100 проценти. Иако највисокото ниво во универзитетот оценил дека ИСЕ бил критички настроен, на пример во SWOT анализата некои препораки биле оценети како „премногу прецизни“, тимот воочи дека нема позначајни забелешки кон ИСЕ. Извештајот потоа бил презентираан пред Сенатот.
- 1.3.7 Членовите на Сенатот го добиле ИСЕ една недела пред официјално да биде дел од состанок на Сенатот. Во дискусија, членовите на Сенатот потврдија дека се добро информирани за ПИЕ процесот и

дека имале доволно време за да коментираа на нацрт верзијата. Беше потврдено од страна на членовите на Сенатот дека ИСЕ кој бил изработен пред ПИЕ евалуацијата во големо ја следи содржината на извештајот продуциран во октомври 2013.

- 1.3.8 Менаџментот на универзитетот гледа значајна придобивка од евалуацијата на прогресот на универзитетот, седум години по формирањето, од независно тело надвор од Македонија. Ова може да води кон пошироко препознавање на универзитетот надвор од Македонија и зголемување на бројот на странски студенти кои ќе му се приклучат на универзитетот. Најважно ПИЕ може да биде стимуланс за институционално подобрување. Универзитетот можеби ги знае некои од проблемите со кои се соочува, но важно е да се добијат совети од надвор за патот на напред. Тимот разбра од менаџментот на универзитетот дека ваква независна евалуација ќе се гледа како позитивна од страна на централните власти.
- 1.3.9 Како заклучок, тимот смета дека процесот за ИСЕ е важна можност за универзитетот да погледне кон себе објективно, да сподели информации и мислења помеѓу универзитетските оддели и индивидуалци, да поразговара за сензитивни проблеми и да дозволи време за дискусии за не итни, но важни проблеми, наместо да се фокусира на помалку важни, но итни и секојдневни работи. Тимот не беше убеден дека УГД ја искористи оваа можност во целост.

## 2. Управување и институционално донесување одлуки

- 2.1 Извештајот за само-евалуација (ИСЕ) го прикажува формалното управување и начините на институционално донесување на одлуки. Универзитетот е претставен како автономна државна институција „одговорна за своето сопствено управување и за имплементација на свои сопствени стратегии и развојни политики ...“ Оваа автономија и академска слобода е стекната со Законот за високо образование од 2008 година.
- 2.2 Мисијата на универзитетот е објаснета со многу општи поими како „промовирање и развивање на научните дисциплини застапени во студиските програми, согласно со потребите на регионот и државата“. Визијата е да се создаде „институција која ќе биде препознатлива по највисоките човекови вредности: Знаење, Умење, Вистина, Чест“. На студентите се гледа како центар на сите напори. *Според тимот, постои простор за подобро специфицирање на визијата и мисијата на универзитетот, и се препорачува истите да се ревидираат за да обезбеди нивно изразување, меѓу другото, на специфичниот карактер и развојната насока на универзитет.* Истата тенденција да се генерализира се покажува и во изјавите за мисија и визија на факултетите, па затоа тимот подеднакво почувствува дека тие може да се направат поконцизни и истовремено да истакнуваат аспекти кои се карактеристични за УГД.
- 2.3 Тимот откри дека процесите на донесување на одлуки го следи класичниот модел усвоен во многу универзитети во Европа. Клучни елементи во управувањето на универзитетот се Сенатот задолжен за академски прашања, Ректорот (избран од Сенатот) и Ректорската Управа на која и е доверено извршното разгледување. Сенатот е опишан од страна на универзитетот како „највисоко академско и професионално тело“ и со него претседава Ректорот. Студентите сочинуваат 15% од членството на Сенатот.
- 2.4 Исто така постои и Студентскиот парламент кој има избран претседател и универзитетските лидери на ова гледаат како важен механизам за да се чуе студентскиот глас. Меѓутоа, во разговорите со студентите, тимот слушна дека Студентскиот парламент не е особено ефективен и дека ова делумно се должи на избраните членови и нивниот неуспех да се комуницира со другите студенти. Недостатоците на Студентскиот парламент исто така се должат и на незаинтересираноста на пошироката студентска маса. Иако постојат структури за ангажирање на студентите во универзитетското работење, на тимот му се чини дека, во целина студентите не се активни учесници во процесот на одлучување, и на факултетите, и на ниво на универзитет.
- 2.5 Советодавниот Универзитетски совет (одбор) е прикажан во високите нивоа на органограмот прикажан во Додаток 1 на ИСЕ. Овој совет се



чини дека доминира со членови номинирани од страна на Сенатот, но исто така вклучува и претставници од политиката и регионот.

- 2.6 Ректорот, кој е на позиција од основањето на универзитетот, ги гледа следниве приоритети за универзитетот: (1) да се воспостави „систем“ кој е независен од волјата на ректорот, односно да се утврдат стандарди и принципи со деканите на факултетите што ќе претставуваат значајна основа за иднината и (2) развој на профилот на универзитетот, така што тој да не се смета за институција од „мал град“. Подеднакво важно беше и неговото гледиште за регрутирање на академски кадар надвор од Штип и надвор од Македонија. Тимот констатира дека раководството на универзитетот е релативно успешен во создавање на универзитет кој може да се натпреварува со другите во Македонија и дека универзитетот има постигнато многу во седумте години од неговото основање.
- 2.7 УГД е основан како „интегриран“ универзитет со силен фокус кон управување со стратегијата и развојот на универзитетот. Ова се смета за важна карактеристика на управување, и е во контраст со повеќето други универзитети во Македонија, каде што факултетите се формирани како релативно само-функционални единици. Поточно, буџетот и други основни ресурси, на пример лаборатории, се контролирани централно. Сепак, тимот разбра дека другите универзитети во Македонија ќе се насочат кон интегрираниот модел во наредните години. „Интегрираниот“ модел се чини дека е добро вкоренет во универзитетот со, на пример стандардизирани курикулуми низ цел универзитет. Сепак, постои опасност дека едноставни прашања кои не се однесуваат за политиките на универзитетот би можеле да бидат оставени за решавање на централно ниво и универзитетот треба да се спротивстави на оваа тенденција. Генерално гледано, тимот осети дека УГД наскоро ќе постигнат степен на зрелост за да се овозможи соодветна разновидност во практики низ целиот универзитет.
- 2.8 Иако универзитетското лидерство силно го поддржува овој интегриран модел на управување, беше сугерирано дека позицијата Ректор привлекува премногу моќ. Оваа моќ може да се оспори од страна на Сенатот, но во пракса, Ректорот го води Сенатот кон донесените одлуки. Деканите на факултетите се дел од ректорската администрација, а ректорот одредува кој ќе ги предводи факултетите, па од таму е и тоа што има само малку докази за предизвикување на позицијата на ректорот. Топ менаџментот на универзитетот би сакал факултетите да развијат поголема независност од централната власт, но во средбите со деканите, тимот откри дека, во целина, тие својата улога ја гледаат како многу ограничена само кон академско раководство на нивниот факултет и дека не е нивна улога да бидат вклучени во донесувањето одлуки надвор од образовниот процес на факултетот и специфичните проекти кои се одвиваат на факултетот.

На пример, клучните одлуки во врска со истражувањата беа направени од страна на проректорот за наука. Како заклучок, деканот беше виден како претставник на факултетот во администрацијата на Ректорот. Тимот од средбите со деканите разбра дека на подобро етаблираните факултети им е полесно да работат на овој начин и така да придонесуваат за поширок развој на универзитетот. Оваа доминантна позиција на Ректорот предизвика некој одраз на највисоко ниво во универзитетот за што би имал заслуга и Сенатот во кој претседаваат другите, а не ректорот. Тимот не го делат тоа мислење.

- 2.9 Сите декани со кои тимот се сретна за време на двете посети дадоа широка поддршка за интегрираниот модел на управување. Дури и во области каде што постои некое искуство со управување со буџети на факултетите, интегрираните аранжмани се гледаат како да нудат повеќе предности отколку недостатоци и соработката помеѓу факултетите се сметаше како добра, а ова охрабрува на пример во развојот на мултидисциплинарности во курикулумот. Сегашниот систем функционираше бидејќи била прифатена структура, а исто така и поради личноста на сегашниот ректор. Присутна беше доверба дека оваа структура ќе биде одржана и по изборот на нов ректор во текот на 2015 година.
- 2.10 Во однос на механизмите за поддршка на управувањето и донесувањето на одлуки, пионерскиот е-систем на универзитетот ја подобрува ефикасност и ефективност и помага да се намали товарот на административниот персонал. Во овој контекст, на универзитетот се смета дека вработените административни ресурси во голема мера се доволни за неговите потреби. Барања се поднесени до Министерството за образование за доекипирање, за што е потребна согласност. Тимот ја позна и поздравил значителната инвестиција направени од страна на универзитет - повеќе од еден милион евра - во свои е-системи, вклучувајќи го и системот за е-учење. Оваа инвестиција исто така беше пофалена и од голем број на студенти со кои тимот се сретна.
- 2.11 Во однос на академската структура на универзитетот, тимот разбра дека промени на факултетската структура, на пример спојување на факултети, може да биде постигнат, но дека по одобрувањето во универзитетот, ќе бара промена и во националното законодавство за да се одобри името на новоспоениот факултет. *Тимот беше погоден од фактот дека, со оглед на големината на УГД, беше тешко да се оправда постоењето на 13 (15) факултети и дека оваа бројка треба да се намали. Врз основа на ова, неколку факултети може да бидат споени, што ќе доведе до развојот на катедри во рамките на помалку, но поголеми факултети (на пример, четири или пет на број). Ова ќе им понуди синергија во академскиот развој и исто така ќе охрабри поширока соработка и во наставата и во истражувањата. Исто така, многу важно е дека ќе обезбеди платформа за консолидација на*

ректорската администрација и ќе понуди подинамична основа за спроведување на лидерството на универзитетот. Тимот разбра дека универзитетското раководство го има овој вид на факултетска рационализација на ум, иако не беше дадена временска рамка за таквата промена.

- 2.12 Една област од автономијата на факултетите поттикна коментари од некои декани и академскиот кадар, а тоа беше назначувањето на академскиот персонал. Тука беше предложено дека треба да постои поголема локална флексибилност за факултетите да вработат персонал со полно работно време. Како и да е, ова не е само прашање на внатрешно управување, туку прашање каде што ограничувања се наметнати преку централната власт. Одобрување е потребно да се бара од Министерството за образование и Министерството за финансии за ново работно место, па дури потребна е дозвола и за замена на постоечките места. Можно е да се ангажира персонал со неполно работно време без вклученост на владата и тие позиции со големо мнозинство (90%) се за професори од други високо образовни институции. Персоналот со скратено работно време е платен од час и се прави обид да се интегрираат како вработените лица со полно работно време, а и да се вклучат и придонесат и во истражувањето. Во учебната 2012-2013 година, според ИСЕ, има 329 со полно работно време и 184 соработници со неполно работно време вработени од страна на универзитетот. Тимот забележа дека сепак односот на студенти и вработени на некој факултети се многу високи, особено на Факултетот за туризам и бизнис логистика. Сепак тимот виде дека имало некои подобрувања во поглед на ова, по објавувањето на ИСЕ. Иако националните ограничувања беа препознаени, сепак тимот смета дека персоналот со *полно работно* време е една од главните слабости на УГД. Иако малиот број на вработен академски кадар со полно работно време е избалансиран со академски кадар со скратено работно време и кадар кој работи помеѓу повеќе факултети, сепак односот студент-персонал со полно работно време од 80-1 (11.000/135) е според мислењето на тимот, премногу висока. *Како заклучок, тимот го повика универзитет да го подобри бројот на постојано вработениот академскиот кадар, дури и ако тоа бара значајна инвестиција од сопствените средства.*
- 2.13 Во ИСЕ е наведено дека Сенатот одлучува за „едногодишна и четиригодишната програма за развојна работа на Универзитетот“. При средба со Сенаторите тимот бил известен дека стратешкиот план бил развиен пред три години. Напредок на овој стратешки план се набљудува од страна на Сенатот преку годишниот извештај на Ректорот. Во овој извештај исто така се вклучени цели и за наредната година. За тимот сепак не беше јасен степенот до кој се рефлектира овој стратешки план на целиот универзитет. Исто така, беше забележително дека во програмата за работа, секој факултет има своја визија, мисија и цели. Како и да е, тимот разбра дека таквиот

текст често се дискутира со проректор, не се однесува на пошироките универзитетски размислувања и е многу повеќе факултетска креација. Се чини од овие коментари дека, ректорот и проректорите беа централните фигури во одредувањето на стратешка насока на универзитетот.

- 2.14 Тимот констатираше дека во доменот на управување и институционално донесување одлуки менаџирањето натежнало над колегијалните карактеристики. Финансиски прашања се оставени на Ректорот; слично истражувачки активности се координирани преку проректор (за наука). Членовите на Сенатот се чини дека се повеќе како поединци кои ги претставуваат своите дисциплини, наместо полноправни и искусни членови на висок орган за стратешко донесување на политики. Како последица на тоа, рутинските работни барања од законот се главна преокупација на Сенатот. Тимот признаваат дека во почетните фази во својот развој, универзитетот бара поголемо насочување и управување од страна на врвот на организацијата, па во оваа смисла менаџерскиот пристап е за пофалба. *Наместо да се избере посебен претседател на Сенатот, тимот советува да се продолжи со консолидираното водство преку ректорот. Ова треба да биде зацврстено со зголемување на одговорноста и транспарентноста, со што се овозможува постоење на проверки и баланси.* Ова подразбира преиспитување на тоа како членовите на Сенатот ја вршат нивната улога и кои вештини и искуство се потребни од Сенатот за да се одржи извршната власт да биде одговорна.

### 3. Учење и предавање

- 3.1 Поголемиот дел од студиите на прв циклус вклучуваат четиригодишни програми. Тоа е така кај повеќето од 13 (наскоро 15) факултети. Петгодишни програми по стоматологија и фармација се нудат на Факултетот за медицински науки. Од информациите обезбедени од страна на Универзитетот постојат 98 прв циклус програми, 90 втор циклус програми и седум докторски програми. Тимот загрижено забележа на многу нискиот број на студенти во некои студиски програми, особено на втор циклус. Просечниот број на недипломирани студенти е 110 (11 000 / 98) и просечниот број на дипломирани студенти по програма е 3.6 (322 / 90). Седумте докторски програми имале помалку од 30 студенти.
- 3.2 Универзитетот има значителна студентска популација (11 000) со редовен прием на околу 3 000 нови студенти. Според податоците обезбедени од страна на универзитетот, места на располагање за нови студенти се далеку повисоки од оние што всушност се запишуваат. Тимот сепак доби објаснување дека сепак вкупниот број на нови достапни места се определени од страна на Министерството за образование и не се утврдуваат од страна на универзитетот. Ова може да биде една од причините што придонесуваат во недостигот на внимателно планирање и следење на овие бројки.
- 3.3 Сепак, тимот забележа релативно висока стапка на осипување и бројката на дипломирани студенти се чини дека е ниска. Универзитетот треба да ги следи стапките на осипување и времето потребно до дипломирањето, и да ги превеземе потребните активности за подобрување на состојба.
- 3.4 Тимот слушна од кадарот за проблемите од честите промени во националното законодавство кои влијаат на наставната програма. Во моментот законска обврска е да 60% од испитите во програмата се задолжителни на ниво на факултетот, 30% може да се изборни предмети во рамките на факултетот, додека 10% се изборни предмети на универзитетско ниво. Тимот ја разбра присутноста на ограничувања од страна на националните закони, но се појавува можност да овие барања се прилагодат кон поголема или помала рамка за работа која што често се применува во Европа или Америка. Во поглед на интередисциплинарноста, тимот смета дека не е доволно развиена и дека факултетските и универзитетските изборни листи беа често многу кратки, а понекогаш нудат само еден курс за студентите да изберат. Тимот го повика универзитетот да разгледа повеќе иновативни пристапи кон развој на наставните програми кои ќе го одразат динамичен карактер на универзитетот и за поддршка на учењето кај своите студенти.
- 3.5 И вработените и студентите објаснија дека „Moodle“ платформата се користи за поддршка на учењето и наставата. Тимот доби некои

конфликтни коментари за користењето на оваа виртуелна платформа за учење за која се вели дека е задолжителна од педагошки аспект на универзитетот. Некои од вработените и студентите сугерираа дека таа се користи многу на сите факултети. Спротивставени погледи беа кажани од страна на некои вработени и според нив имало три вида на „Moodle“ корисници на универзитетот: (1) оние кои реално не го користат; (2) оние кои не го користат во целост; и (3) на оние кои го користат ефикасно. Тимот доби импресии дека генерално гледано употребата на „Moodle“ е одлична, но некои корисници треба да се убедат да се вклучат во користењето на оваа „VLE“ платформа. Настрана од општото користење со објавување на материјалите, on-line разговори итн., беше јасно дека има значителен простор за иновации во употреба на платформата.

- 3.6 Студентите со кои тимот се сретна беа генерално задоволни од нивните искуства за нивните програми. Академскиот кадар е достапен во објавените часови за консултација и исто така студентите може да разговараат со професорите преку „Moodle“ платформата. Испити беа закажани на крајот од секој семестар со усно испитување на крај од годината. Наставата (директен контакт) вклучува 4-5 часа дневно, три дена во неделата. Посебно време за учење во голема мера се одвива во домашни услови и вообичаено беше неделна домашна работа, во зависност од професорот. Асистентите ги поддржуваат професорите во координирањето на практични елементи на програмите. Асистенти во наставата беа мастер студенти и генерално гледано студентите со кои тимот се сретна говореа позитивно за улогата на овие асистенти. Всушност студентите рекоа дека разговорите со асистентите и насоките кои ги добиваат од нив во наставата е често полесна отколку со нивните професор.
- 3.7 Кај некои факултети на универзитетот постои желба за подобрување на практичната настава. Ова беше честа тема покренувана од страна на менаџерите, академскиот кадар и студентите. Програмата мора да вклучи стажирање од еден месец на крајот на учебната година и ова е организирано од страна на самите студенти. Студентите јасно му кажаа на тимот дека тие сакаат повеќе практично искуство во нивните програми. На практичната работа се гледа како важен дел од ова нивно искуство. Но на тимот му беше пренесено дека праксата станаа задолжителна за сите студенти како резултат на нови национални регулативи; ова јасно става значителен товар на универзитетот, а од гледиште на тимот, може да доведе до поткопување на квалитетот на самото искуството.
- 3.8 Додека пристапот до професорите се смета како добар од страна на студентите со кои тимот се сретна, системот за обезбедување на повратни информации на студентите за полагање на испит или колоквиуми се смета за повеќе реактивен отколку про-активен. Се промовира образование сконцентрирано околу студентот и

академскиот кадар дава тесни насоки за студентите и се обидува да го зголеми учество на студентите во наставата. Во ИСЕ исто така се истакнуваат придобивките за универзитетот од е-библиотеката како „добра алатка за следење и контрола на потребата за нови наставни материјали.“ Тимот го поздравува универзитет во оваа област, но исто така верува дека постои потреба за повеќе активно учење, учење со лабораториски/практични сесии и развој на таканаречени „меки вештини“. Исто така има многу простор за подобрување на учењето со иновации во наставните методологии, на пример: со кратка дискусија во мали групи од двајца, па потоа со продолжување на дискусијата во поголеми групи; потоа мешање на групите со студенти по буква/број; давање на можност поединечно студентите да зборуваат; пишување на краток текст за она што е научено; игри со доделени улоги; умствено мапирање од страна на студентите во класот; и развој на портфолио. За да се поддржи оваа трансформација во учењето и наставната пракса тимот препорачува да се формира *Центар за наставна иновација (Centre for Teaching Innovation - CTI) со кој ќе се овозможи систематска обука на академскиот кадар.*

- 3.9 Тимот предложи дека времето за контакт на академскиот кадар со студентите (27 часа неделно) е премногу. Персоналот одговори дека е во нивно дискреционо право да ги скратат предавањата. Тимот сепак не осети некои значајни придвижувања во универзитет за да се намали времето за директен контакт со префрлање на акцентот од наставата на учењето. Исто така, оптоварувањето на студентите се чини дека не е ставено како прашање; курсевите се дизајнирани да имаат определен број на часови, како што се 216 или 156 часа, без механизам за следење на овие часови, тренд присутен кај институции кои работат по Болоња.
- 3.10 Очекувани резултати од студиските програми и поединечните предмети постојат. Тимот осети дека е потребно нивно поврзување. Сите очекувани резултати се специфични за определен предмет и со генерички компетенции (комуникација во писмена, усна и графичка форма, тимска работа, етика, управување со време, критичко размислување, почитување на различни култури, мотивација да продолжи со континуирано професионално усовршување) треба да се направат експлицитни во писмената форма во описот на курсевите. Студентите потврдија дека се свесни за очекуваните резултати од нивното учење поврзано со определени предмети и тимот забележа дека секој факултет има сеопфатна документација (модулски специфицирана) за утврдување на деталите за секој предмет за секоја програма. Тимот ја пофали достапноста на таквата сеопфатна документација. Сепак, методологиите за оценување на генеричките компетенции треба да се наведат во документацијата. Ова може да доведе да се преиспита наставната програма од страна на оние што се задолжени за одделни студиски програми, или да се воведат дополнителни наставни активности, бидејќи наставните програми

даваат поддршка само во постигнувањето на специфични резултати за даден предмет. На пример, во научните и техничките области, на пример често, само 10% од наставната програма вклучува не специјални предмети. Ова може да донесе до ограничување на проширување на образовните резултати кои произлегуваат од современите контекстуални прашања на социјална и културна свест. Кај работодавачите сега има тенденција да се инсистира на способности кај дипломираните студенти да функционираат професионално и со етичка одговорност, и како поединец и како дел од мултидисциплинарни тимови. Има реална опасност дека непотребно конзервативни наставни програми ќе го попречат производството на добро оформени дипломирани студенти.

- 3.11 На средба со академскиот кадар, тимот дозна дека има намера да развијат некои курсеви на англиски јазик. Ова следеше по увидот на документите со програма од факултетите каде е наведена дека предметите се предаваат и на македонски и на англиски јазик. Тимот не можеше да ја суди оваа одлука од аспект на тоа колку ќе биде практична во поглед на познавањето на јазикот и потребата на студентите.
- 3.12 Тимот се сретна со голем број на студенти од голем број на факултети при универзитетот. Поголемиот дел од овие студенти живеат во Штип или во радиус од 30 километри околу градот и општо гледано студентите гледале оптимистички за нивниот кариерен развој. Пошироко гледано, услугите што им се нудат на студентите се релативно ограничени. Центарот за кариера не беше на ниво на задачата, го користат некои студенти, а други не беа свесни за неговата улога или се верува дека советите треба да бидат повеќе фокусирани. Советување, менторство и туторство како механизми се базираат во главно на добрите лични односи меѓу учениците и нивните професори, а не на формални и организирани работни структури. Студентите изјавија дека би сакале да бидат повеќе вклучени во истражувачки проекти, дека се потребни повеќе опции за интернатско сместување и социјални активности организирани од страна на универзитетот. Студентските клубови, доколку постојат не беа наведени и имаат ограничена поддршка од студентското телото.



## 4. Истражување

- 4.1 Многу малку е споменато истражувањето во ИСЕ. Во SWOT анализата постојат точки за слаба истражувачка инфраструктура во некои факултети и „просечни“ научни трудови - објавени статии и добиени истражувачки грантови. Во заклучокот на ИСЕ се наведува дека „следната фаза во развојот на УГД мора да биде фокусиран на создавање на подобра средина за истражување и интеграција на ЕУ проекти“. Сепак во текот на своите две посети, тимот виде понапреден истражувачки потенцијал на универзитетот отколку што е презентираан во ИСЕ.
- 4.2 Нема писмена сеопфатна универзитетска истражувачка стратегија, но постојат голем број на политики кои се однесуваат, на пример за намалување на наставниот товар на истражувачите, мали награди за поттикнување на истражувачите и универзитетски истражувачки фонд за проекти од 100.000 евра. Истражувачкиот фонд е многу ценет од страна на вработените со кои тимот се сретна.
- 4.3 Тимот разбра од раководството на универзитетот факултетите имаат значителна автономија во нивната работа со индустријата и дека тие имаат дискреција во одлучувањето како остатоците од средствата од истражувачки проекти може да ги потрошат. Се зема 10% од средствата од проектите кои не користат универзитетски објекти. Во други прилики кога универзитетски објекти се користат, тогаш средствата се делат 55% на факултетот и 45% на универзитетот.
- 4.4 Еден висок претставник од универзитетот, во дискусија со тимот се согласи дека слабостите во врска со истражувањето идентификувани во ИСЕ се оправдани. Сепак, тимот слушна дека универзитетот бил успешен во стекнување со средства од 5 милиони евра за истражувачка инфраструктура преку владата. Речиси половина од овие средства се поврзани со Факултетот за природни и технички науки, додека другите средства кои биле добиени го поддржале развојот на лабораториите на Факултетот за медицински науки и на Факултетот за земјоделство. На Факултетот за природни и технички науки, истражувањето и научна дејност на факултетот е опишана како „една од водечките и најважните аспекти на факултет...“ Како препорака беше спомената соработката „бројни економски организации и институции во (...) Македонија (...) базирана на професионален консалтинг, заеднички проекти, изработка на проекти, дизајнирање рудници...“.
- 4.5 Имаше можност да се аплицира и за други средства или финансирање од ЕУ, но времето преставува ограничувачки фактор за такви иницијативи кај одредени вработени. Менаџментот на некои факултети троши значително време во текот на неделата за патување до различните делови на универзитетот и ова ги ограничува можностите за вклучување во некои истражувања. Подеднакво се

загрижени и други членови на академскиот кадар дека немаат доволно време за истражување. Делумно ова беше последица на премногу тешката административна работа, но општиот проблем на мал академски кадар секако постои.

- 4.6 Спротивставено гледиште исто така беше увидено од страна на тимот, кој разбра за загриженоста во врска со патувањето, но се тврдеше дека наставата сепак се држи на кратки оддалечувања од главни кампуси, па и затоа не е премногу вознемирувачко. Академски кадар од истиот факултет потврди дека и покрај тоа што нема, и се разбира би било, добредојдено повеќе време за истражување, сепак тие имале можности за значајни истражувања и тоа е воочливо од бројот на објавени трудови кои може да се најдат на универзитетскиот е-репозиториум. Уште поважно, многу од вработените сметаат дека недостатокот вработен академски кадар со полно работно време во нивните области била главната пречка за квалитетно истражување. Ова беше нагласено најмногу во дискусиите со вработените на Факултетот за медицински науки. Тимот исто така забележа коментари за тоа дека е тешко да се најдат членови на факултетот од регионот, а особено оние кои поседуваат докторат.
- 4.7 Став изнесен за време на состаноците со вработените, сугерираше дека на поновите универзитети, како Универзитет „Гоце Делчев“ не може да се подобри нивото на истражувања без поголемо финансирање од владата. Постарите факултети беа во можност да обезбедат некои финансирања, но кај другите понови факултети ова е многу проблематично. Некои искусни и високо етаблирани истражувачи му се придружиле на универзитетот и со себе донеле дел од нивните постоечките истражувања и меѓународни соработки.
- 4.8 Истражувачката соработка помеѓу факултетите се уште треба да се развива и формирањето на интердисциплинарни тимови и помеѓу-дисциплинарниот развоен фокус е слабо. *Тимот го охрабри универзитетот да развие приоритетни области за истражување, да формира мултидисциплинарни тимови и да се обезбеди институционална целосна поддршка на овие целно ориентиран истражувачки групи.* Овој пристап може да биде олеснет со доделување на водечката улога на искусните истражувачи.
- 4.9 Универзитетот има воспоставено централен истражувачки дел („истражувачки центар“) со користење на стара и нова опрема и тимот го пофали универзитет за добивање на грант од владата во вредност од 2,5 милиони евра за финансирање на овој развој. Тимот сепак увиде дека се уште има празнини во обезбедувањето на лаборатории и опрема по некои предметни дисциплини. Ова беше потврдено од страна и на вработените и на студентите.
- 4.10 Тимот виде добар напредок во зголемувањето на бројот на публикации од 2007 година, вклучувајќи и некои списанија со висок статус, како што

е „Science and Nature“. Тимот забележа дека ISI публикациите беа високо концентрирани во неколку факултети. Шангајското рангирање се чинеше дека привлекува голем национален интерес и беше споменувано неколку пати во дискусии со тимот. Тимот верува дека таквите рангирања не додаваат за значаен развој на универзитетите и дека потребно е да се користат дополнителни индикатори.

- 4.11 Тимот сфати дека околу 75% од докторантите беа вработени од страна на универзитетот како асистенти и дека го комбинираат своето учење со докторските студии. Во други случаи, студентите беа поддржани од страна на приходи генерирани од проект. Некои студенти сами ги финансираа нивните студии со цената од 5 400 евра за вкупната програма. Тимот дозна дека сите докторанти мора да поминат три месеци во странство, како дел од нивните студии и да објават најмалку два труда, кое од страна на тимот беше видено како многу позитивно. Покрај тоа, нови програми за трет циклус беа во фаза на акредитација и тимот го поздравил овој развој.
- 4.12 Докторантите со кои тимот се сретна, беа многу посветени и изразија значително задоволство од поддршката што ја добиле за време на нивните студии. Сепак, тимот откри одреден степен на изолација за индивидуални студенти и се чинеше дека можноста за тие докторанти да ги споделат своите искуствата е прилично ограничен. Тимот му препорачува на универзитетот да изнајде начини на кои би можела да се подобри смислата на докторските студии на универзитетот, на пример со заеднички семинари, општествени собири, гости говорници.

## 5. Служба кон општеството

- 5.1 Како што е споменато во 1.2.2 погоре, универзитетот е основан како дел од стратешката одлуката на македонската влада за поддршка на регионалниот развој, а особено да се воспостави можности за високо образование во помалите градови. Во случај на УГД, наставни активности се одвиваат во следниве градови: Штип, Струмица, Кочани, Радовиш, Пробиштип, Винаца, Свети Николе, Гевгелија, Кавадарци, Прилеп, Скопје и Берово.
- 5.2 Основањето на универзитетот, исто така помогнало да се адресираат некои од проблемите во врска со високата стапка на невработеност на младите преку обезбедување на програми кои ги подобруваат изгледите за вработување на дипломираните студенти. Тимот исто така забележа дека универзитетот е еден од главните работодавачи во градот и поширокиот регион. Растот на градот е планиран да се зголеми од сегашното население од околу 50 000 до 60 000 во наредните 10 години.
- 5.3 Важноста на универзитетот за Штип беше потврдена од страна на тековното раководство на градот, кој ги истакна предностите од концентрација на квалификувани студенти од различни области и ја опиша поддршката на градот кон универзитетот како „безусловна“. Постои меморандум за соработка помеѓу општината и универзитетот. Со ова се нудат голем број на бенефиции за универзитетот, како што се обезбедување на слободно земјиште ако универзитет бара простор за изградба на нови простории; ослободување од општински такси; и веќе постоечките згради може да се обезбедат без надомест ако побара универзитетот.
- 5.4 Вредноста на универзитетот и раздвиженоста која тој ја носи во градот е многу ценета. Тимот беше информиран за неколку примери на реципрочна поддршка што градот ја добил од универзитетот. Факултетот за музичко образование дава клучен придонес за штипското културно лето и други културни настани. Факултетот за природни и технички науки е важен поддржувач на текстилната индустрија во регионот, а исто така обезбедил и експертско мислење во врска со реновирање на речната инфраструктура во градот. Општо гледано постои и договор за аранжман на студенти во општината кои работат во области како што се оданочување и решавање на други проблеми. Сепак, податоци за вработување, задоволство од дипломираните студенти, меѓусебни придобивки од практичната обука не се евидентирани, и постои јасна придобивка за универзитетот со користење на груби податоци или експлицитни случаи во овие области како начин да се прикаже неговиот придонес кон општеството.
- 5.5 Раководството на Советот за развој на Источниот регион ја потврди важноста на универзитетот на поширокиот регион коментирајќи дека отворањето на универзитетот бил најпозитивниот развој за источна

Македонија во последните четири години. Тимот исто така сфати дека градоначалниците во општината се генерално многу среќни со улогата на универзитет во локалната економија.

- 5.6 Тимот беше информиран за постоењето на советодавен Универзитетски Совет, кој вклучува претставници од собранието, локалната заедница и локалниот бизнис кој не се состанал поради проблеми со членство од собранието и локалната власт. За тимот изненадувачки беше што Советот не ги вклучува градоначалникот на градот или претседателот на Советот за развој на Источниот регион. Универзитетскиот Совет, кој треба да биде врската со надворешните засегнати страни, не беше дополнително елабориран и тимот не сретна било кој член од оваа група. Не му беше јасно на тимот дали индустријата е насочувачот на УГД кон отворање на нови области или пак универзитетот отвора нови образовни полиња за индустријата преку обезбедување добро образовани дипломирани студенти и специјализирани технолошки услуги.
- 5.7 Еден локален извршен директор кажа позитивни коментари за улогата на универзитетот во работата со бизнис секторот. Тој бил во можност да вработи мал број на дипломирани студенти од универзитетот, но сепак не беше во можност да обезбеди стекнување на работно искуство. Ги истакна придобивките од тоа што младите остануваат во регионот и продолжуваат со нивното образование. Беше јасен дека сепак универзитетот треба да ја следи економијата и да избегне промовирање на програми кои би довеле само до нови дипломирани студенти кои ќе се вработат во фабриката, на работни места кои не ги исполнуваат нивните очекувања за кариера или сет на вештини.
- 5.8 *Погледот на тимот за односот помеѓу универзитетот и бизнис индустријата и локалното стопанство е дека би можел да биде подобар и поддржан од страна на платформи каде надворешни заинтересирани страни може да придонесат за развој на стратегија за развој на УГД, а особено да се развијат политики за трансфер на технологии и континуирано образование, односно развој на универзитетот.* Ова може да се направи со заживување на Советот на универзитетот. Фокусот на оваа соработка може да помогне во справување со високите нивоа на локалната стапка на невработеност. Таквиот совет/форум треба да биде многу активен во ажурирање на наставната програма и обука на студентите со лесно преносливи вештини за да се осигура дека тие се во склад со барањата на индустријата/бизнисот и се подобро подготвени за реалниот свет на работа, вклучувајќи го тука и самовработувањето.

## 6. Култура на квалитет

- 6.1 Во ИСЕ се тврди дека „една од главните причини за одлуката универзитетот да учествува во програмата за надворешна евалуација ПИЕ била желбата да се продолжи со консолидирање на институционалната култура на квалитет“. Оваа одлука беше подржана од страна на раководството на универзитетот.
- 6.2 Практиките за обезбедување на квалитет на универзитетот се чини дека се фокусирани главно околу процесот на самоевалуација која се врши на секои три години. Овие проценки покриваат оценување на квалитетот на академскиот кадар, академски програми и достигнувањата на научно истражувачките единици. Центарот за обезбедување на квалитет (ЦОК) при универзитетот се чини дека е од централно значење за процесите кои поддржуваат развој на институционална култура на квалитет. ЦОК е по надзор на деканот на Машинскиот факултет, иако тој ја извршува оваа улога паралелно со неговите нормални должности како декан на факултетот. Останатиот академски кадар на универзитетот обезбедува поддршка на раководителот на центарот, иако повторно оваа работа им е дополнителна на нивната нормална академска работа. Советник за осигурување на квалитет, кој исто така е и шеф на кабинетот на ректорот, работи со ЦОК на тригодишните институционални самоевалуации.
- 6.3 Тимот слушна од сенаторите и деканите дека годишниот извештај за работата на факултетите се разгледува од страна на Сенатот. Во извештајот се покриваат, меѓу другото анализа на студентските достигнувања, проблеми со ресурси; публикации на вработените и истражувачки проекти. Сепак, тимот се здоби со впечаток дека обезбедувањето на квалитетот се врти повеќе околу тригодишните институционални самоевалуации, наспроти годишен мониторинг на процесите.
- 6.4 Историски гледано, ставовите на студентите за квалитетот на учење и настава се собрани преку универзитетски прашалници. Тимот сепак слушна од некои студенти дека овој процес не е систематски. Сепак тимот со задоволството ги информираше дека формални механизми за собирање на повратни информации бил воведен од неодамна и дека студентските прашалници сега систематски ќе се собираат за секој предмет на крајот од секој семестар.
- 6.5 Проценка на наставниот кадар се одвива на факултетите и тимот слушна од сенаторите дека Сенатот неодамна донел одлука прашалниците кои се користат за оваа намена да бидат прилагодени на поодделен факултет. Овој процес е дизајниран за да се стимулира извонредност во работењето на персоналот наместо да се идентификуваат слаби или незадоволителни перформанси. Во врска со ова тимот напомена дека некои студенти осетиле дека механизмите

за критикување на професорите не биле особено ефективни. Овие студенти не се чувствуваат сигурни во подигање на овие прашања, ниту со Студентскиот парламент, ниту со деканот на факултетот, иако токму тие се наведени како формални механизми за следење на овие прашања.

- 6.6 Кадарот и студентите коментираа за тешкотиите кои се појавуваат поради политиката на отворен прием на студенти, политика која универзитетот е должен да ја следи поради законот за високо образование. Некои студенти беа особено критични за укинувањето на приемниот испит и воведувањето на процесот на апликација само со документи. Тие сметаат дека моменталниот систем за прием ги охрабрува „мрзеливите“ и незаинтересирани студенти. Студентите на една програма (финансиски менаџмент) рекоа дека од вкупно 300 ново запишани студенти околу 100 се откажале по првата година. На друга програма (градежништво) еквивалентни бројки се, 30 ново запишани, со намалувањето на 20 до крајот на првата година.
- 6.7 Некои од студентите со кои се сретна тимот го поврза недостатокот на високи стандарди при запишување со ставот дека добри студенти биле обесправени и дека ова е особено изразено при оценувањето, кога се фаворизираат послабите студенти. Рекоа дека професорите им даваат на послабите студенти втора шанса за да ги подобрат своите оценки, додека тоа не е случај кога одличните студенти сакаат да постигнат повисок просек. Студентите исто така изразија загриженост во врска со недостатокот на конзистентност и праведност во оценувањето и тенденцијата за некои предмети да се доделат помалку ЕКТС кредити иако тие биле потешки за полагање. Без оглед на некои од проблемите кои се појавуваат поради владините насоки за приемните критериуми, тимот го повика универзитет да размисли критички за улогата која ја имаат приемните во одржувањето на академските стандарди.
- 6.8 Тимот забележа проблеми со привременото затворање на определени програми поради недостаток на соодветно квалификувани кандидати, на пример, здравствен менаџмент и меѓународна економија беше затворена во академската 2012-2013 година. Ова исто така е присутно и кај други програми на други факултети, како што се биологија и хемија.
- 6.9 Според тимот, Универзитет „Гоце Делчев“ е составен од совесни членови, горди што се во оваа институција, а можеби и како последица на тоа многу од прашањата од обезбедување на квалитетот се чини дека се решаваат преку традиционална самоконтрола, академска гордост и директно известување. Најмногу повратни информации се добиваат преку неформалниот и традиционален контакт помеѓу професор – студент. Ова е поткрепено со фактот дека систематски прашалници за евалуација на професорите се воведени од неодамна.

- 6.10 Сумирано, универзитетот има силна култура и практиката на изготвување на извештаи за периодична самоевалуација и годишни извештаи до Сенатот од ректорот и деканите. Процесите се координирани од страна на Центарот за обезбедување на квалитет. Таквите извештаи се соодветни инструменти за транспарентност и отчетност; сепак на тимот му се чинеше дека има преголем акцент на известување и недоволното време поминато во анализа. Како последица, тимот не можеше да види вистински доказ дека податоците се користат за да се помогне во подобрување на ефикасноста или се развиваат мерливи цели, на пример број на студенти, стапките на напуштање, вработен-студент сооднос. И додека системот за контролата на квалитет на процедурите и правилата за работа (ISO 9001) е за пофалба, сепак тоа е пристап дизајниран за менаџерски цели, а не за академско обезбедување на квалитет и подобрување. Дискусиите за квалитет имаат тенденција кон надградба, наместо обезбедување на квалитет и како последица на тоа, повеќе напор треба да се даде на процес на „оформување на целата слика за квалитетот“. Тимот затоа препорачува употребата на „Стандардите и насоките за осигурување на квалитет во европското високо образование“ (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) како систематска основа во развојот на индикатори за квалитет за обезбедување и унапредување на работата и активностите во УГД. Конкретно, тимот смета дека овие упатства може да му помогнат на универзитетот во подобра употреба на анализа на податоци за да овозможи подобрување наместо сегашната тенденција за јасни механизми за известување.



## 7. Интернационализација

- 7.1 Бројките кои беа обезбедени за тимот за 2011-2012 покажуваат дека вкупниот број на странски студенти е 105. Овие студенти во голема мера се запишани на три факултети - Природни и технички науки, Филолошки факултет и Медицински науки. Тимот разбра дека овој број се зголемил на околу 200 во учебната 2012-2013 година.
- 7.2 Интересно, SWOT анализа исто така идентификува можности поврзани со тековните национални и меѓународни партнерства, но сепак не постои конкретна референца за развојот на меѓународните политики во заклучокот прикажани на крајот на ИСЕ.
- 7.3 Постои посебен центар за Меѓууниверзитетската соработка на универзитетот, кој управува со меѓународната размена, како што е Еразмус. Еден студент прокоментира пред тимот дека студирањето во странство е популарно иако бројките не се високи. Некои од вработените исто така виделе придобивки од Еразмус програмата за размена на академски кадар, на пример со Чешката република. Достапноста на овие можности за вработените се гледа како поврзана со интегрирана структура на универзитетот.
- 7.4 Во дискусија за меѓународната стратегија, тимот дозна дека универзитетот се вклучил во програмата Еразмус во 2011-2012 година. Пред тоа национална одлука на владата било да се стави во мирување учество во програмата Еразмус. Во 2012-2013 имало 25 студенти кои заминале и двајца од наставениот кадар; во 2013-2014 имало 34 студенти кои заминале и тројца од наставниот кадар. За 2014-2015 се очекува дека ќе има 40 студентите и по прв пат ќе се примаат студенти. Универзитетот има капацитет од 50 места за студенти кои заминуваат и УГД е водечки универзитет во Македонија за испраќање на студенти во странство во рамките на оваа програма.
- 7.5 Тимот сфати дека нема формален процес на евалуација за размената на студенти и кадар и критериумите за избор кои се користат и за вработените и за студентите беа релативно неформални. Тимот беше исто така, загрижен дека зголемениот интерес за Еразмус програмата не може да се подржи од страна на сегашниот персонал на Центарот за меѓууниверзитетска соработка. *Универзитетот затоа треба, (1) да размисли за дополнително кадровско екипирање и обука за Центарот за меѓууниверзитетска соработка, и (2) да воспостави критериуми за дефинирање на точни целни профили и за тие што одат и за тие што доаѓаат како размена и воведо официјален процес на избор и следење на програмата.*
- 7.6 Студентите со кои тимот се сретна имаат многу позитивни искуства од нивните размени и тимот исто така беше многу импресиониран од знаењето и експертизата на раководителот на Центарот за меѓууниверзитетска соработка.

- 7.7 Има докази за меѓународна соработка со универзитети надвор од Македонија, и најновата (февруари 2014 година) е проект со Американскиот универзитет во Бугарија. Како дел од оваа соработка универзитетот „Гоце Делчев“, се согласи да се обезбедат услови за организирање на практична обука во областа на гастрономијата, а Американскиот универзитет во Бугарија би требало да обезбеди услови за подобрување на знаења и трансфер на „know-how“ во областа на бизнис логистика. Размената како дел од програмата ќе обезбеди можности за избраните студенти да ги прошират своите знаења во кулинарство и бизнис логистика преку работилници.
- 7.8 Во однос на запишувањето на меѓународните студенти, тимот забележа дека во 2012-2013, 127 студенти надвор од Македонија биле запишани во студиските програми на универзитет. Овие студенти беа главно од Турција и најголем дел студираа медицина. Универзитетот посочи дека гледа можност и за понатамошно запишување на студенти од Турција. Тимот сепак е загрижен дека овие нивоа на запишување на студенти од само едно место можеби нема да биде одржлив.
- 7.9 Тимот забележа дека универзитетот планира да воведат курсеви и студиски програми на англиски јазик. Од дискусиите со голем број на вработени кадри на универзитетот, тимот заклучи дека во моментот универзитетот нема капацитет да спроведе целосна студиска програма на англиски јазик. Универзитетот можеби ќе треба да се наврати на овој предлог од кога академскиот персонал ќе се консолидира.
- 7.10 Имаше добри примери на меѓународната соработка во областа на истражувањето. Тимот го поздравува универзитет за ова и го охрабрува да продолжи со континуираните напори за проширување на овие можности.
- 7.11 Во однос на развојот на подолг рок, тимот доби многу краток стратешки документ за интернационализација. Тимот смета дека овој документ е премногу генерички и веројатно нема да обезбеди соодветна платформа за придвижување напред кон меѓународната сцена.

## 8. Заклучок

- 8.1 Универзитетското раководство му потенцираше на тимот дека има јасна визија за иднината на универзитетот. Значителен напор беше ставен во воспоставување на универзитетот и поставување на неговите темели. Факултети биле основани, кампусите биле развиени и основните структури и правила биле воспоставени. Моделот на интегриран универзитет е фаворизиран со чувство дека постои простор за пренесување на некои дополнителни овластувања на факултетите и потреба од дебата за тоа дали треба ректорот да остане како претседател на Сенатот.
- 8.2 Многу е јасно дека УГД како нова и амбициозна институција која има уште многу што да постигне. Освен Сенатот, нема други индикации за други комисии или стратешки план. Нема објаснето други стратегии, како што се, за учење и настава, истражување или меѓународна стратегија и постои недостаток на кохерентност во организациската/управувачката структура.
- 8.3 Се чини дека постои одлична поддршка за универзитетот од градот и во принцип од владата. На многу начини универзитетот стигнал до некои разумни заклучоци во ИСЕ, но се чини дека го направиле тоа без да се оди со преголема дискусија. Како резултат на тоа, се чини дека нема план за имплементација и кадар за истото, а од друга страна на оние што се разумно самосвесни им недостасува искуство (и ресурси) за да ги изодат следните чекори на проектот за институционален развој навестен од страна на ректорот.
- 8.4 Тимот беше импресиониран од планот на ректорот за развој на универзитетот во периодот помеѓу 2011 и 2015 година. Тој го одразува точно европскиот контекст на високо образование и има цели и насоки. Сепак, на тимот му се чини дека планот е сопственост на ректорот и дека не покажува клучни карактеристики на стратешки план, на пример, не беа дадени приоритети, нема временска рамка и не вклучува план за имплементација. Тимот исто така истакна дека постои корисна SWOT анализа во документот за самоевалуација на универзитетот. Планот на ректорот и SWOT анализата заедно обезбедуваат силна појдовна точка за спроведување на промени и подобрување.
- 8.5 Во однос на капацитетот за промени, УГД веќе покажа способност во исполнување на значајниот предизвик за воведување на моделот на интегриран универзитет. Тој нуди одлична платформа за понатамошни промени. Комбинацијата на силно лидерство од страна на ректорот и другиот високи академскиот кадар на универзитетот, како и работни органи, може да создаде иновативни решенија и да се одржи универзитетската заедница вклучена во развојот на институцијата.
- 8.6 Пионерската фаза со себе носи жртвување. Достигнувањето на следната фаза од развојот сепак ќе бара поразлични мотивации за да

се биде иновативен, да се прифатат флексибилни структури и да се привлече динамичен млад академски кадар. Тимот верува дека постои свест дека УГД треба да почне да размислува за следната фаза од својата историја и дека ќе бидат потребни различни реформи за да се обезбеди одржливост, особено во управувањето и институционалното донесување на одлуки и иновации во наставата и учењето.

## **Сумирани препораки**

### **Управување и институционално донесување одлуки**

- 1 Универзитетот треба да ги разгледа своите изјави за Мисија и Визија, за да се обезбеди дека тие го изразуваат, меѓу другото, специфичниот карактер и насока на развој на универзитетот.
- 2 Со оглед на големината на УГД, тешко е да се оправда постоењето на 13 (во иднина 15) факултети и нивниот број треба да се намали. Врз основа на распределба на предметите на универзитетот треба да се спојат поголем број на факултети, што ќе доведе до развој на структури на катедри во рамките на помалку на број, но покрупни факултети (на пример, четири или пет на број). Паралелно со овој развој, тимот го повика универзитетот да го подобри бројот на академски кадар со полно работно време, дури и ако тоа бара значајна инвестиција од сопствените средства.
- 3 Наместо да се создаде посебна позиција за претседател на Сенатот, тимот препорачува да се продолжи со консолидирање на водство преку ректорот. Ова треба да се усклади со зголемување на отчетноста и транспарентноста во работата, при што ќе постојат проверки и мерки. Ова треба да се спроведе заедно со посилна заложба од страна на деканите за проблемите на универзитетско ниво и нивната поддршка на ректорот во стратешкото донесување на одлуки.

### **Учење и предавање**

- 4 Тимот го повика универзитетот да разгледа поинновативни пристапи во развој на наставните програми кои ќе го изразат динамичкиот карактер на универзитетот и ќе дадат поддршка во искуството од учењето на студентите.
- 5 Центар за наставни иновации (СТИ) треба да се воспостави и систематски можности за обука треба да им бидат понудени на академскиот кадар.
- 6 Методологиите за оценување за генеричките компетенции треба да се наведат јасно во документацијата. Ова може да ги доведе оние задолжени за одделни студиски програми да ги преиспитаат нивните наставни програми или да воведат наставни паралелни

активности поради тоа што наставните програми вклучуваат постигнување само на специфични резултати за даден предмет.

### **Истражување**

- 7 Чисти приоритетни области за истражување треба да се утврдат, со силно специјализирани истражувачки групи и мултидисциплинарни тимови. Институционална поддршка треба да се обезбеди за тие целно насочени истражувачки активности.
- 8 Универзитетот треба да ги разгледа начините со кои ќе се подобри осетот за докторските студии, на пример, заеднички семинари, општествени собири, гости говорници.

### **Услуга кон општество**

- 9 Односот меѓу универзитетот и индустријата/бизнисот/локалната економија може да биде подобро поддржан од платформи каде што надворешно засегнатите страни може да придонесат за долгорочен развој на стратегијата на УГД, а особено во развојните политики за трансфер на технологија и продолжено образование, односно универзитетско продолжување.

### **Култура на квалитет**

- 10 На универзитетот треба да се користат „Стандардите и насоките за осигурување на квалитет во европското високо образование“ на систематска основа за да се помогне во развојот на индикатори за обезбедување на квалитет и подобрување на ефикасноста на работата и активности во УГД. Конкретно, тимот осети дека овие упатства би можеле да дадат поддршка на универзитетот во подобра употреба на анализата на податоци за подобрување на управувањето, наместо сегашната тенденција да се потпираат на едноставен механизам за известување.

### **Интернационализација**

- 11 Треба да се размисли за дополнителни вработувања и обука во Центарот за меѓууниверзитетската соработка.
- 12 Целните личности за Еразмус размената (испраќање и примање), треба да биде воведен заедно со официјални изборни процеси и следење на Програмата Еразмус.

### **Благодарност**

Тимот му се заблагодарува на Ректорот, Професор Саша Митрев, за неговата значителна поддршка во процесот на евалуација и отворена и пријателска атмосфера при средбите со тимот на Универзитетот "Гоце Делчев" во текот на двете посети.

Тимот исто така би сакал да ја изрази својата благодарност до Професор Дејан Мираковски и Доцент Мишко Џидров за изготвувањето на извештајот

за самоевалуација и додатните документи и за одличната координација на двете посети.

На крај, тимот би сакал да се заблагодари на сите професори и студенти при Универзитет „Гоце Делчев“ за нивниот голем придонеси во разговорите со ПИЕ тимот.