



ПНЕ

ЕАУ- Програмата за институционална евалуација

УНИВЕРЗИТЕ ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ – ШТИП  
ИЗВЕШТАЈ ПО ИЗВРШЕНА ЕВАЛУАЦИЈА

Ноември 2017

Тим:

Октем Вардар, претседател

Беноит Лесафре

Лучка Лорбер

Тијана Исоски

Анди Гибс, координатор на тимот

## Содржина

1. Вовед.....	3
2. Управување и институционално донесување одлуки.....	7
3. Култура на квалитет .....	10
4. Настава и учење .....	12
5. Истражување .....	15
6. Служба на општеството .....	17
7. Интернационализација.....	18
8. Заклучок и резиме на препораките .....	20

## **Вовед**

Овој извештај е резултат на спроведената евалуација на Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип (УГД). Европската асоцијација на универзитети (ЕАУ), Програмата за институционална евалуација (ПИЕ) првично спроведе евалуација на Универзитетот „Гоце Делчев“ Штип во 2014 година при што извештајот беше приложен до универзитетот во Јули 2014 год.

Спроведената евалуација беше во рамките на проектот „Развој на вештини и проект за поддршка на иновации“ имплементиран од Владата на Република Македонија преку Министерството за Образование и Наука. Главната цел на проектот е да се подобри транспарентноста на распределбата на ресурси и поттикнување на одговорност во високото образование, зголемување на важноста на средното стручно образование и поддршка на иновативниот капацитет во државата.

За време кога институционалните евалуации се во тек, секој универзитет е оценуван од страна на ПИЕ тим, кој користи ПИЕ методи кои се опишани подолу.

### **1.1 Програма за институционална евалуација и резултати од процесот на евалуација**

Програмата за институционална евалуација (ПИЕ) е независна организација на ЕАУ за поддршка на членките во континуираниот развој на нивните стратешки менаџмент и внатрешна култура на квалитет. ПИЕ е полноправна членка на Европската асоцијација за обезбедување квалитет во високото образование (ENQA) и е запишана во Европскиот регистар за обезбедување на квалитет во високото образование (EQAR)

Во согласност со целокупната стратегија на IEP, резултатите од процесот на евалуација има улога на средство за поддршка. Не постои одредена процедура, туку самата институција ја спроведува според резултатите од првичната евалуација. Се очекува институцијата да објави нејзин извештај од самоевалуација (Self-Evaluation Report - SER) кој ќе го опише направениот прогрес и пречките кои треба да се надминат за да се направи промена.

Мотивот за процесот на евалуација е можноста да и се помогне на институцијата во евалуација на промените настанати од првичната евалуација. И тоа: какво влијание имала направила првичната евалуација? Каква корист има институцијата од првичниот евалуациски извештај? Колку од проблемите пронајдени од првичниот извештај се коригирани досега? Извештајот од евалуацијата исто така е можност за институцијата да ги оцени стратегиите за раководење на промени во контекст на внатрешни и надворешни ограничувања и можности.

Првичната евалуација се спроведува според четири клучни прашања, кои се базираат на пристапот „соодветност за (и од) одредена цел“:

- Што се обидува да постигне институцијата?
- На каков начин институцијата се обидува да го направи тоа?
- На кој начин институцијата ќе спознае дека одредената промена функционира?
- Какви промени прави институцијата со цел за подобрување?

### **1.2 Профил на Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип**

Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип е државен Универзитет основан од Владата на Република Македонија на 27.Март 2007. Првото собрание на на Универзитетскиот Сенат беше одржано на 28. Јуни. 2008. На почетокот имаше само седум факултети и едно средно училиште, а во 2008/2009 во Универзитетот беа додадени уште шест нови факултети. Подоцна во 2014/2015 година Факултетот за музичка уметност стана Музичка академија со уште две ново отворени академии за уметност и филм. Универзитетот е сместен во Штип, а дванаесетте факултети и трите академии се лоцирани во четири кампуси. За време на првичната проценка на IEP во 2014 година беше образложено дека клучна стратешка точка на македонската влада за високото образование е спроведувањето на диспензирани студии, со намера да го зголемат бројот на дипломирани студенти од руралните средини. Делот од оваа стратегија е Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Покрај главната локација во Штип, наставата се одвива во еднаесет други македонски градови, како што се: Струмица, Кочани, Радовиш, Пробиштип, Веница, Свети Николе, Гевгелија, Кавадарци, Прилеп, Скопје и Берово.

Во првичните, но и подоцнежните проценки беше образложено дека основањето на Универзитетот „Гоце Делчев“ ја промени економијата и културата на градот, а во некој поглед и на регионот пошироко. Во извештајот од евалуацијата за 2014 година е констатирано дека одлуката за основање на нов универзитет во Штип се гледа со гордост од градот, посебно затоа што Универзитетот „Свети Кирил и Методиј“ претходно бил одговорен за ограничено обезбедување на високото образование во градот. Универзитетското раководство пред IPE тимот излезе со коментар дека од гледна точка на Владата на Република Македонија, УГД беше дел од стратегијата да го намали масовното иселеништво на македонските студенти кои ја напуштаа државата со цел да студираат во Бугарија, Грција и Србија, но и со стремеж да се поддржат посиромашните семејства во регионот кои не можеа да си дозволат студирање надвор од нивното место на живеење. УГД е институција основана со цел да ги задоволи потребите за високо образование во областа поголема од онаа што ја сметаме како источна Македонија. Оваа област ги вклучува источниот, југо-источниот и северно-источниот дел од Македонија со 35 поголеми населени места. Така, се очекува населението кое што живее во овие региони своето високо образование да го продолжат во Штип или во околните градови.

Според SER, по завршувањето на првата деценија од своето работење, УГД стана препознатлив универзитет, на национално и на меѓународно ниво, со посебен акцент на квалитетот на наставата и подобрувањето на студентскиот живот преку нови модерни студиски програми и воспоставени системи за квалитет на највисоко институционално ниво.

Универзитетот функционира како интегриран универзитет и е предводен од ректор. SER укажува дека универзитетот е самостојна јавна институција за високо образование, која обезбедува единство во перформансите и развојот на високото образование, наука, уметност и експертиза. Се гарантира слобода на научниот и уметничкиот напор. Оттука, универзитетот е одговорен за сопствената самоуправа и за спроведување на сопствените стратегии и развојни политики. Сепак, на тимот им било кажано постојано дека универзитетот е немоќен и нема автономија од владата. Ова беше причина за неспроведување на препораките од претходниот тим. Овој недостаток на автономија, се тврди, е во контрадикција со перцепираниот недостиг на персонал во рамките на

универзитетот. Тимот подоцна беше советуван дека автономијата е ограничена во однос на креирање на нови работни места, елементи на финансиско управување и структура и управување на универзитетот.

Според SER, од своето основање УГД е подложен на постојан проток на академскиот кадар, бидејќи универзитетот се обидува да го балансира растот и капацитетот. Академскиот кадар во академската 2013/2014 година се состоеше од 290 вработени со полно работно време и 164 со скратено работно време, а во 2014/2015 тој број е намален на 280 со полно работно време и 154 со скратено работно време соработници.

Академскиот кадар се состои од 74 редовни професори, 99 вонредни професори, 130 доценти, а вработените со скратено работно време се составени од еден виш предавач, двајца постари соработници за истражување, тројца научни соработници, двајца постари предавачи, шест предавачи, 26 докторски асистенти, 52 асистенти и 39 млади асистенти.

### **1.3 Процес на евалуација**

Процесот на евалуација бил спроведен со прегледување на извештајот и препораките на првична евалуација, анализа на извештаите на само-евалуацијата во врска со следната евалуација, и посетата на терен. Освен тоа, тимот го прегледа извештајот од напредокот поднесен од страна на УГД во јануари 2016 како би овозможиле повторно започнување на активностите преземени уште за време на првичната евалуација, како и одговорот даден од страна на тимот за евалуација. Извештајот забележал дека напредокот во имплементација на некој од клучни препораки од тимот бил отежнат од промени во однос на универзитетскиот менаџмент и на претстојните процеси на државна ре-акредитација во врска со студиските програми. Одговорот на тој извештај потенцирал да се забрза реакцијата на некои од клучните препораки со јасни планови на активности и поголемо нагласување на одредени резултати.

SER за оваа евалуација која следи, заедно со дополненија, е испратен на тимот за евалуација во август 2017. Иако SER бил спремен во летото во 2017 ја немал содржината со информацијата во врска со 2016 и 2017 година. Посетата на тимот за евалуација била од 25 до 29 септември 2017.

Членови на тимот за евалуација (подолу тим) се:

1. Проф, Октем Вардар, бивш ректор, ТЕД Универзитет, Турција, Чаир
2. Др. Беноит Лесафре, бивш стар потпретседател, Универзитет Париз-Ист, Француска
3. Проф. Лучка Лорбер, про-ректор за Развој на квалитетот, Универзитет Марибор, Словенија
4. Тијана Исоски, студент, Универзитет Сингидунум, Белград, Србија
5. Анди Гибс, бивш директор за интернационални врски, Универзитет Единбург Напер, Обединето Кралство, координатор на тимот

Тимот се заблагодарува на ректорот Блажо Боев, проректорите, на професорите Мираковски и Барбареев и на асистент професорот Мишко Џидров за топлото добредојде на универзитетот и гостопримството на остатокот од тимот, и персоналот, на студентите и останатите кој беа заинтересирани за учеството на состаноците.

#### **1. Управување и институционално донесување одлуки**

Во работата на тимот во текот на евалуацијата на УГД преовладаа три начела: регионалната основа како начело за основање; релативно краткиот период на постоење (десен години) и перцепцијата на интегриран универзитет.

Од првичната евалуација, постои промена на ректор. Тимот за евалуација беше известен дека продолжувањето на стратешкиот пристап се одржува со постојани средби на сегашниот ректор со претходниот ректор.

Тимот што ја спроведе првичната евалуација направи серија од препораки што се однесуваа на мисијата и визијата на универзитетот, големината и формата на структурата на факултетите, централизираната и од врвот кон надолу стратешка структура на донесување одлуки, и надворешни заинтересирани страни како и учество од страна на студентите. Универзитетот извести дека никаков напредок не е направено во однос на овие препораки. Во текот на посетата, тимот утврди дека ситуацијата е непроменета. Не постојат показатели дека постојат други тела (освен Сенатот) ниту пак стратешки план. Акциониот план поднесен во Извештајот за само-евалуација (SER) покажува слични наоди во првичната евалуација, тоа е план од страна на ректорот кој не содржи клучно стратешко планирање, на пример не постојат приоритети, временска рамка за реализирање како и имплементирање на планирањето. Таму не постојат други стратегии, на пример за учење и поучување, истражување и интернационализација, и постои недостаток на усогласеност меѓу организационата и управувачката структура.

Со мали исклучоци, менаџерскиот и административниот персонал кој нашиот тим го сретна беа наклонети да изразат ограничена промена. Тимот забележа, како и некои членови од менаџерскиот тим, недостаток на соодветно искусен и квалификуван персонал со способност на поттикне промена. Тимот предлага да се вложи труд во обидите за привлекување повеќе луѓе од академскиот персонал кон справување со проблеми од областа на менаџирање на универзитетот и истите да се обучат, на пример, преку поттикнување учество на значајни конференции, курсеви и работилници во Европа, така што поголема група на учесници ќе биде на располагање да дискутира и развива долгорочни стратегии на универзитетот.

Покрај гореспоменатото, две страни во Извештајот за само-евалуација се посветени на автономија, а тимот од академскиот персонал кој го сретнавме во голема мера нагласи колку малку автономија тие имаат. Автономијата и одговорноста се како двете страни на една монета, затоа тимот советува универзитетот во иднина да ја разгледа можноста како да воведат мерки за одговорност во оние области во кои може да се спроведат автономија. Постои апсолутен *de facto* напредок во однос на поучување и учење, истражување, квалитет, интернационализација и услуга за општеството. Универзитетот посветил значителен колективен напор во развојот на надворешни односи, партнерство и надворешно насочени активности. Универзитетот објави постојано растечки дел од буџетот од самостојно создаден приход. Во 2016 година, создале 6 милиони евра буџет со 5 милиони евра буџет од државата. Но, политиката на дополнување на приходите на вработените во апсолутни услови (за секое евро од приход додавање 0.40 евро од самостојно создадениот приход) не е одржлива. Постои ризик од насочување на целиот самостојно стекнат приход за приходите наместо да има дел за финансирање на стратешките приоритети.

Добро употребените е-услуги, генералното задоволство од страна на студентите и наставниците и мислењето за универзитетот од страна на локалните бизниси и компании со кои тимот се сретна, сигнализираат напредок. Но, високото ниво на активност во отсуство на формален стратешки план со цели и мониторинг, создаде портфолио кое е нефокусирано, разновидно и индивидуално водено. Ова ги растега ресурсите, создава неурамнотеженост и лидерски императив за оперативни наместо стратешки прашања. За да се максимизираат и операционализираат клучните компоненти на една интегрирана универзитетска структура, активноста треба да се институционализира во формалните процеси, политики и процедури, наместо да биде лоцирана на поединци. Клучно дејство за да се постигне тоа е да **се прошири сопственоста и надворешната валидност на работната програма на тој начин што ќе се претвори во стратешки план (кој ќе содржи група Клучни Индикатори за Работење/Перформанси (KPIs), цели, приоритети, ресурси и временска рамка) според кој ќе може да се мери и следи напредокот на транспарентен начин и поддржан од внатрешната само-евалуација.**

Моменталната состојба го доведува во прашање регионалниот *raison d'être* на универзитетот. Наставните центри се лоцирани во 10 регионални центри плус Штип и Скопје. Генерално, секој центар е поврзан со еден факултет или една или повеќе програми. Запишувањето на студенти во 2016/17 се движело од 0-1366 студенти, од оваа бројка седум центри запишале помалку од 40 студенти. Понудениот одговор на ова од страна на ректорот, кој се базира повеќе на трошоци отколку на потребите на студентите и студентското искуство, е да се затворат извесен број на центри и да се дислоцираат активностите во центрите кои имаат поголем број студенти при запишување. Со ова, тимот заклучи, во основа би се нарушил регионалниот карактер на универзитетот. Забелешките на надворешните заинтересирани страни нагласија дека основањето на универзитетот го заживеал регионот и некои студенти објаснија дека кога не би бил регионалниот карактер на универзитетот тие не би студирале. Овие забелешки упатуваат на тоа дека за сметка на заштедени директни трошоци, многу предности би биле изгубени. Освен тоа, досегашниот развој на пренесување на знаење преку е-учење може да придонесе за алтернативна употреба на центрите за учење. На универзитетот му се препорачува да **направи осврт на регионално-распределениот модел, земајќи ги предвид регионалните и националните потреби, општествената одговорност и студентското искуство наспроти директната заштеда на трошоци.**

Осврнувајќи се на регионално распределениот модел, универзитетот би можел да ги земе предвид забелешките на тимот од првичната евалуација во 2014 дека: „со оглед на големината на УГД, тешко е да се оправда постоењето на 12 факултети и 3 академии и нивната бројка треба да се намали. Врз база на расположливите области во универзитетот одреден број на универзитети треба да се спојат, што би довело до развој на департменти/катедри под чадорот на помалку, но поголеми факултети( на пример, четири или пет на број)“. Овој тим ги прочита забелешките во извештајот за напредок поднесен од УГД кој што го оправдува непостоењето на промена во оваа област: „во согласност со универзитетот, би било неопходно да се направи промена во националното законодавство за да се одобри име на ново споен факултет“. Тимот забележа дека универзитетот веќе создал промена во структура на факултет во 2014/15 кога Факултетот за музичка уметност

станал Академија за музичка уметност. Универзитетот може да го искористи ова искуство на промена **за да ја рационализира академската структура.**

Тимот од првичната евалуација препорачаа универзитетот да ја ревидира неговата мисија и визија со цел тие да ги отсликуваат, меѓу другото, специфичниот карактер и развојната насока на универзитетот. Сегашниот тим заклучи дека оваа препорака треба да се прошири, да се нагласи учеството на надворешните заинтересирани страни и врската меѓу мисијата, визијата и стратегијата. **Мисијата и визијата треба да се ревидираат за да бидат поконкретни, да ги одразуваат специфичните карактеристики, и да ги вклучуваат сите надворешно заинтересирани страни на универзитетот. Мисијата и визијата треба да бидат отсликани во сите стратегии и дејства кои произлегуваат од нив.**

Тимот заклучи, исто како и тимот од првичната евалуација, дека Студентскиот парламент е неефективен во вклучувањето на студентите во универзитетскиот живот и донесувањето одлуки. За да се постигне аспирацијата на универзитетот да го стави студентот во центар **универзитетот треба да го поддржи развојот на независно, транспарентно и само-избрано студентско тело (Студентски парламент).**

Исто така, да соработува со регионалната заедница со цел универзитетот да одговори на локалните потреби и да овозможи релевантна наставна содржина. **На универзитетот му се препорачува да го активира учеството на Универзитетскиот совет или друга еквивалентна надворешна заинтересирана страна во управувањето на универзитетот.**

## **2. Контрола на квалитет**

Извештајот за само-евалуација изјавува дека универзитетот го препознава значењето на контрола на квалитет и од „самиот почеток универзитетот имплементира процеси за овозможување и подобрување на квалитетот на работата и ги става на највисоко институционално ниво“. Извештајот за само-евалуација во продолжение констатира дека во рамките на овие процеси се имплементирани одреден број на активности за развивање на култура на квалитет во сите аспекти на работење на универзитетот. Ова вклучува стандардизација на целокупното работење на универзитетот, која е спроведена во согласност ИСО9001- Стандарди за управување со квалитет, и која континуирано се спроведува од 2013. Универзитетот е сега во фаза на подготовка за повторна стандардизација според најновите стандарди, и ова се очекува да биде завршено до крајот на годината. Првичната евалуација во 2014 известува за воведувањето на центарот за обезбедување на квалитет и завршувањето на втората тригодишна само-евалуација.

Овие дејства укажуваат на посветеноста на универзитетот за квалитет, но како што откри првичната евалуација, дејствата сами по себе не го подобруваат квалитетот и не развиваат култура на квалитет. Тие забележале премногу нагласеност на известување и недоволно време посветено на значајна анализа.

Тригодишниот циклус на самоевалуација е добро поставен, со тоа што универзитетот има спроведено три евалуации. Тие се спроведени од страна на група за само-евалуација, во која поединци имаат задолжение за прашања како што се квалитетот на наставниот кадар, наставните програми и успехот на научно-истражувачките проекти. Групата е со перманентен состав и редовно се состанува во подготовка за следната само-евалуација.



После само-евалуацијата се подготвува извештај кој се претставува пред Сенатот. Тимот доби впечаток дека Сенатот само го прима и забележува извештајот. Извештајот беше на располагање само на македонски јазик. Извадоци беа преведени од членовите на тимот и можеше да се види дека извештајот содржи значајна содржина за Извештајот за само-евалуација за подготовка на овој извештај на евалуацијата на ИЕП. Извештајот содржеше препораки од претходната ИЕП евалуација без никакви коментари.

Спроведувањето на само-евалуација е составен дел од создавањето култура на квалитет, но тимот заклучи дека собирањето на информации е сфатено како цел сама по себе, наместо да придонесе во процесот на донесување одлуки и подобрување на квалитетот. Ова исто така се рефлектира во недостатокот на аналитички и рефлексивен пристап на Извештајот за само-евалуација за оваа евалуација. **Тимот охрабрува континуиран развој на системот за квалитет и препорачува универзитетот да овозможи неговиот опсег, структура и содржина бидат интегрален дел од стратешкото и оперативното управување.**

Тимот дојде до сознание дека процесот на само-евалуација има нереализиран потенцијал кој може да придонесе за стратешко планирање, мониторинг, евалуација и донесување одлуки, и забележа дека постои корисна СВОТ анализа во Извештајот за само-евалуација на универзитетот. Планот на ректорот и СВОТ анализата заедно се добра почетна точка за имплементирање на промена и подобрување, поддржано од обезбедување на квалитет. Но, тригодишниот циклус е премногу долг и како што заклучи првичната евалуација на ПИЕ премногу акцент се става на известување, а недоволно време се посветува на суштинска анализа. **Процесот на само-евалуација треба да се спроведува на годишно ниво и да информира за напредокот на стратешкиот план и понатамошниот развој на универзитетот.**

Воедно, неповрзаноста на процесот на само-евалуација (и другите процеси на евалуација, како прашалниците за студенти) покажаа незавршен циклус на квалитет, кругот на квалитет не е затворен. Првичната евалуација препорача универзитетот да ги примени Стандардите и насоките за обезбедување квалитет во Европската високообразовна заедница (ESG) на систематска основа со цел да се развијат индикатори за работење за обезбедување на квалитет и подобрување на работењето и активностите на УГД. Поточно, тимот смета дека овие насоки треба да му помогнат на универзитетот во подобро искористување на анализите на податоци за да поттикнат подобрување наместо сегашната тенденција да се потпираат на механизмите на обично известување. Универзитетот треба да создаде цикличен внатрешен систем за развој на квалитет (Планира-Прави-Проверува-Делува) и да ја имплементира Европската високообразовна заедница (ESG).

На крај, за да се изгради култура на квалитет, неопходно е вклучување и вреднување на придонесот на целокупниот персонал. **Целокупниот персонал треба да учествува, да биде обучен и да придонесе за процесите на обезбедување квалитет.**

### **3. Настава и учење**

СЕИ објавува дека „универзитетот става посебен акцент на квалитетот на наставата и подобрувањето на студентскиот живот“. Сепак, работната програма нема специфични активности поврзани со наставата и учењето и СЕИ немаше дел за наставата и учењето ниту пак планови за како да ги развие.

Првичната евалуација на ИЕП бараше универзитетот да разгледа повеќе иновативни пристапи за развојот на наставната програма која ќе го рефлектира динамичниот карактер на универзитетот и ќе помогне на студентите во учењето. Се предложи создавање на Центар на Иновација во Наставата (ЦИН) и овозможување на систематски можности за обука на академскиот кадар. Таков центар се основа и одговорот во Извештајот за напредок од 2016 се однесуваше на тоа дека „претстојниот процес на ре-акредитација ќе беше идеална можност за новосозданиот ЦИН да помогне во програмскиот развој на академскиот кадар“. Во врска со имплементацијата на студиските програми (типови и методи на изведување), секоја програма покажа усогласеност со националните барања преку цикличен надворешен процес на акредитација извршен во 2016 год. Сегашниот тим утврди, исто како и тимот од првичната евалуација, дека развојот на наставната програма треба да се постави над барањата за ре-акредитација и да се заснова на меѓународната практика, земајќи ги предвид потребите на сите заинтересирани страни.

Бидејќи резултатите постигнати во процесот на учење се однесуваат на одреден предмет, општите вештини и компетенции како тимска работа, лидерство и претприемништво не се постојано застапени во наставата ниту пак се оценуваат, но истите може да се стекнат како резултат на активна настава и за време на практични задачи. Еден начин како да се спроведе тоа е прикажан во првичната евалуација: „методологиите за оценка на општите компетенции треба да бидат јасно изразени во документацијата. Ова може да значи дека лицата задолжени за индивидуалните студиски програми ќе треба да ги преразгледаат наставните програми или да воведат пропратни активности бидејќи наставната програма вклучува само постигнување на компетенциите за дадениот предмет“. Притоа, студентите изјавија држење на формални испитувања често придружени од други форми на оценување, што покажа дека техниките на оценување не секогаш се најрелевантни. Ова особено се гледа од извештаите на студентите за стекнување одлично искуство за време на пракса, практични задачи и работно искуство. Сегашниот тим ја проширува препораката од 2014 год. дека општите компетенции, повеќенаменските вештини и комуникациските вештини треба да се дел од сите студиски програми со посебно внимание кон конструктивно усогласување.

Индивидуалните наставници пак, изјавија дека по сопствено видување, тие вовеле партиципативни, активни и методи сосредоточени на студентите. Така, некои факултети имаат фокусирани пристапи за развојот на квалитетот на учењето додека други немаат. Ова резултира со нерамномерност во однос на тоа дека и студентите и вработените се изјаснуваат за постоење дел иновативна настава и пошироко распространети традиционални пристапи. Тимот забележа дека добрата практика во наставата и учењето зависи од придонесот на индивидуалниот наставник и нивната мотивација и дека активното управување со програмите е поверојатно да се случи на факултетско отколку на универзитетско ниво, иако ова исто така зависи и од деканот. Тимот заклучи дека зависноста од индивидуалци да изберат пристап резултира со непостојаност и видливо отсуство на иновативност, кое може да се реши со управување со наставата и учењето на универзитетско ниво.

Влијанието на ваквите различни пристапи не е јасно, бидејќи тимот увиде само збирни а не индивидуални информации за програмата. Тимот не можел да увиде постојан пристап до уредби за осигурување на квалитетот на програмско ниво за време на интервјуата. Студентите постојано изјавувале дека ги ценеле високомотивираните наставници и дека тие биле секогаш подготвени да ја дадат нивната поддршка. Некои факултети воведоа нивни прашалници и пристапи за евалуација на програмата со позитивни резултати, но тие

не се достапни на универзитетско ниво. Постои универзитетски прашалник за студентите кој се пополнува на крајот на секој семестар, но резултатите не се објавуваат, и до кои според некои декани, тие немаат пристап. Студентите не добиваат повратна информација. Стапката на пополнување е само 8% а универзитетот не планирал да ја подобри оваа бројка. Во моментот, прашалникот не укажува на за некакво систематско подобрување на квалитетот на наставниците поединци, ниту пак за наставата и учењето воопшто. Подобрувањето на наставата и учењето треба да биде дел од внатрешен цикличен систем за развојот на квалитетот (Планирај – Врши – Проверувај – Дејствувај) и имплементацијата на ЕВП ќе значи развој на програмата, како што веќе е препорачано во претходната глава. Студентите од сите факултети изјавуваат дека можат директно да стапат во контакт со деканот и да разговараат за проблеми и дека овој систем функционира добро. Сепак, тимот забележа дека ефективностa на оваа пракса може да се должи, како во примерите погоре, на лична иницијатива и мотивација и смета дека овие неформални механизми треба да се заменат со формални, институционални и систематски механизми за осигурување квалитет.

Универзитетот воспостави е-учење и други електронски извори на информација и дата бази за поддршка на учењето. Студентите и наставниците изјавуваат дека употребата на овие ресурси е непостојана со тоа што некои наставници се поактивни и иновативни од други. Во секој случај, е-учење е дополнување на наставата лице в лице, а не замена. Во однос на тоа, универзитетот ги обврзува наставниците да користат е-учење во секоја студиска програма и овозможи обука за тоа. Тимот го поздравува систематскиот пристап за обука на кадарот за е-учење, но би сакал да поттикне развој на поширока програма за иновации во педагогијата. Развојот на ЦИН треба да се фокусира на нудење педагошка обука и поддршка на целокупниот академски кадар, врз основа на позитивното искуство од обуката за дигитални вештини.

Сегашниот тим имаше увид на голем број графикони кои го прикажуваа бројот на студентите по факултет, локација, пол, редовни/вонредни и апсолвенти. СЕИ ја обезбеди оваа информација за академската година 2013/14 и 2014/15, па не можеше да се определат развојните трендови. Ректорот обезбеди алтернативни прикази и најнови информации за бројот на студентите. Се покажа дека целокупниот број на студенти бележи постојано опаѓање од највисоката точка во 2009/2010 год., а бројот на запишаните студенти во споредба на тие што дипломираат укажува на предолг период до дипломирање, високи стапки на намалување и голем број на неактивни студенти. На пример, еден график покажа дека помеѓу 2009 год. и 2016 год. имало 683 дипломирани од 2386 запишани студенти, кое покажува ниска стапка на завршување на студии. Ректорот зема бројка од 10.859 активни студенти за да пресмета сооднос студент: наставник од 1:29.5. СЕИ покажа тотална бројка од 9.559 студенти во 2015 год. со сооднос студент: наставник од 1:22. Генерално, тимот не можеше да забележи клучни информации за соодносот студент: наставник и заклучи дека нема јасен пристап за управувањето на бројот на студентите и следствено за проблемите како менаџментот на продолжителноста на студиите и намалување на бројката. Соодносот студент: наставник не може јасно да се утврди. Тимот ја потврди забелешката од првичната евалуација дека треба да се посвети поголемо внимание на запишувањето на студентите, постигнувањата, дипломирањето и прекинот на студиите.

Решавањето на прашањата во врска со структурата на наставната програма и високата стапка на намалување на бројка и неактивни студенти може да се врши истовремено со воведување на флексибилност во наставниот план и овозможување на трансфери од една студиска програма во друга, без да се губат кредити.

Во работната програма за периодот 2015-2019 стои дека „на универзитетот студентите се центарот на процесот на стекнување знаења и исто така се одговорни за успехот на образовниот процес“. Тимот се согласи дека студентите имаат одредена одговорност за успехот на образовниот процес и предложи дека тоа треба да се поткрепи со поголема вклученост на студентите во универзитетскиот живот и во донесувањето одлуки. Студентите имаат придобивка од ЕКТС системот, издавањето на Додаток на дипломата и јасни критериуми за мобилност и признавање на мобилност. Студентите изјавија дека на наставата и учењето им недостасуваат многу од карактеристиките и социјалните аспекти на универзитетскиот живот. Тимот не можеше да пронајде заеднички социјални капацитети за студентите. Треба да се обезбедат сервиси за студентска поддршка, вклучувајќи ги и тие што го овозможуваат развојот на студентскиот живот (библиотека, заеднички простории за студентите, менза, воннаставни активности).

Тимот разбра дека бројот на часови по наставник е во просек 8 часа седмично за професор и максимум 16 часа за асистенти. Им беше кажано дека надвор од ова, наставниците и професорите може да си ги организираат истражувачките активности. Тимот забележа голем број табели со набројани имиња на наставниот кадар по звање и забележа дека распределбата по различните факултети не е еднаква. Сепак, не можат да се дадат цврсти заклучоци поради претходно споменатата застарена и неконзистентна информација.

#### **4. Истражување**

СЕИ определува десет стратешки цели поврзани со истражувањето. Истражувањето на универзитетот е промовирано преку две главни мерки. Прво, истражувачката дејност е клучен фактор за унапредување и второ постои универзитетски фонд за наука со мали грантови за почетно истражување. Така, универзитетот ги поттикнува истражувањето и особено меѓународната соработка.

СЕИ смета дека следната фаза за развој на УГД мора да се фокусира на создавање подобра клима за истражување и интеграција преку проекти од ЕУ. Ова треба да се прави со конзистентна стратегија за поддршка на проектен развој и истражување поддржани од фондовите на ЕУ. Универзитетот создаде е-репозиториум кој ги содржи сите резултатите од истражувањата, каде се рефлектира годишната истражувачка работа на универзитетот. Видливоста на е-репозиториумот се јави како двигателна сила за истражување. Е-репозиториумот има класификациски систем кој, покрај другото, ги класифицира интернационалните и националните проекти. Класификацискиот систем не е експлицитен и не прави споредба со метрика која се користи за класифицирање на истражувањето. ИСИ публикациите се цитирани, врз основа на оваа класификација, а СЕИ има табела со бројот на проекти и сите публикации во периодот од 2013-15 год. Иако ваквите индикатори се секако важни, нивните трендови, распределба помеѓу истражувачи, надворешни практики заедно со нагласувањето на социјално/економски резултати, градење експертиза, еминентност во одредени области се нешта кои што може да помогнат до создавањето на истражувачки центри (можни центри за високи достигнувања), не беа достапни за анализа. Притоа, општествените и хуманистичките науки не добија голема важност, бидејќи метриката повеќе тежнее кон природните науки и инженерството. Индикаторите за истражувањата во општествените и хуманистичките науки треба да се преразгледаат и да вклучат одредници како слични дисциплини во поширокиот регион. Ова ќе му помогне на УГД да разгледа и истражи каде е релативната предност на истражувањето на УГД, во природните науки и инженерството или пак општествените и хуманистичките науки.

Можноста за поставената внатрешна конкуренција за добивање грантови за проекти и награди за високи истражувачки постигнувања е поздравена од кадарот како добар начин за стимулација што секако треба да биде поткрепено со други мотивациски алатки. СВОТ анализата како дел од СЕИ покажува (како и во претходната евалуација) „Просечна научна продукција (научни трудови објавени во списанија со високо влијание, истражувачки грантови добиени во конкуренција со други)“. Тимот разбра дека истражувачката активност е во голем дел прашање на личен избор и дека врските со меѓународната истражувачка заедница се исто така на лична основа. Во неколку факултети има софистицирана лабораториска опрема и тие факултети кои имале меѓународни проекти имаа пристап до меѓународни база. Како резултат на личниот карактер на активноста нема структурни можности за младите истражувачи. Тимот не забележа патенти ниту пак создавање на нови бизниси.

Сегашниот тим забележа дека не е направен напредок по препораките од првичната евалуација. Тимот исто забележа дека во некои факултети истражувањето е развиено до меѓународни стандарди со меѓународна соработка. Постои доказ за одредена меѓуфакултетска/интердисциплинарна соработка. Има сè повеќе фондови од индустриски базирани проекти а регионалните работодавци користеа истражување и консултации од универзитетот. Во секој случај, сите овие активности се резултат на индивидуална мотивација и лична посветеност. Истражувачкиот и останатиот кадар покажаа дека една позитивна причина за работа на универзитетот е тоа што може да се работи на истражувачките интереси. Потребата од фокусирана активност на универзитетско ниво е препорачана во првичната евалуација: „треба да се постават јасни приоритетни истражувачки области со специјализирани истражувачки групи и мултидисциплинарни тимови. Треба да се обезбеди институционална поддршка на ваквите истражувачки активности“. Во моментот, истражувачката активност се води од со помалку од 0.5 од целосното работно време од страна на проректорот, што тимот смета дека е недоволно за да се постигнат целите на универзитетот. За да се постигне растечки напредок и зголемен квалитет на истражувањето тимот препорачува дека во склоп на стратешкиот план, универзитетот треба да постави јасно насоки преку давање приоритет и усогласување на сет од реалистични, остварливи и мерливи цели за следните три до пет години, управувани од тим раководен од проректор со полно работно време.

Во моментот има неколку докторанди и многу докторски програми. Првичниот евалуациски извештај од 2014г. препорача дека „универзитетот треба да разгледа начини како да ја подобри перцепцијата за докторски студии овде, како на пример заеднички семинари, дружења, гости-предавачи“. Настан за докторанди, кој се очекува да се случува секоја година се одржа во 2016 год. со цел да се постигне одредена кохезија кај студентите. Сегашниот тим го поздрави ова како чекор напред и смета дека е потребна понатамошна активност и за поврзување на некои од програмите и за тие што ќе останат одделно, за студентите да се запознаат, да работат заедно на задачи и заеднички семинари и да започнат да размислуваат за заеднички истражувачки можности. Во поглед на моменталниот мал број на докторанди треба да се разгледа можноста за заеднички докторски програми и заеднички сервиси со цел да се создадат заеднички предавања, понуди за обуки, дружења, гости-предавачи како и координирана заедничка политика за надзор.

## **6. Сервис на заедницата**

Претходниот тим препорача: "односот помеѓу универзитетот и индустријата / бизнисот / локалната економија би можеле подобро да бидат поддржани со платформи каде што надворешните заинтересирани страни може да придонесат за долгорочната стратегија за развој на УГД и, особено, за развој на политика за трансфер на технологија и продолжување на образованието / проширување на универзитетот".

Универзитетот има широка програма за социјални и културни активности. Некои факултети имаат развиено редовни контакти и договори со надворешни партнери и засегнати страни како локални и регионални власти, јавни и приватни компании, претставници на потрошувачите.

Евидентно е дека универзитетот придонесува за социјалниот, здравствениот, економскиот и културен живот во регионот, како и за општото добро, не само во ангажирање на студенти кои инаку не би се вклучиле во високото образование.

Додека оваа активност е за пофалба, општествените врски може да се зајакнат и повеќе да се фокусирани на задоволување на локалните и регионалните потреби во корист на универзитетот, заедницата и преку информирање на порелевантни содржини во наставата. Тимот препорачува, во рамките на стратешкиот план, универзитетот да елаборира интегрирана стратегија за дефинирање на приоритетни национални и странски партнери. На ниво на факултет, јавните и приватните засегнати страни треба да имаат можност да ги изразат своите потреби за вештини, стручност и подобрување нивната поддршка на универзитетот (практиканти, стипендии, заеднички проекти, меѓународни перспективи).

## **7. Интернационализација**

Стратешка цел на универзитетот е да се постигне активно вклучување во меѓународното високо образование и науката, со поголема мобилност на студентите и наставниот кадар. Тимот на првичната евалуација препорача дека "целните бројки за појдовни и дојдовни Еразмус+ студенти треба да се воведат заедно со формалните процеси на селекција и следење на програмата Еразмус + ", од кои и двете беа имплементирани.

Тековниот тим забележа големо зголемување на бројот на договори со други универзитети. Ова претставува огромен колективен напор и ја одразува одлуката на универзитетот да се зголеми меѓународната активност. Беа дадени примери на меѓународни истражувачки проекти. Исто така имаше извесен успех во привлекувањето на средства од ЕУ, како што се Еразмус + Клучна Акција 2 и Жан Моне. Универзитетот планира да ја зголеми мобилноста (претежно кај студентите) во текот на следните четири години и успеа да обезбеди средства од Еразмус + за да го направи тоа. Постојат добри примери каде искуството за размена / мобилност на студенти беше оценето и искористено во подобрување напорите на факултетот или катедрата. Сепак, тимот разбра дека тие се индивидуални практики а не систематски и унифицирани универзитетски практики.

Тимот ги поздравил подобрените можности за мобилност на студентите. Студентската мобилност, исто така, обезбедува можности за подобрување и вградување на меѓународна перспектива во рамките на универзитетот, која може да се искористи за да им помогне на студентите во постигнувањето на меѓу-културни компетенции. Мобилноста може да го постигне ова за индивидуални студенти, но ова може да се прошири за да се вклучи интернационализација на национално ниво, заеднички проекти, наставни програми за споредување на развој, заеднички програми (во истражувачки и други области), мобилност

на персоналот и дојдовна мобилност. Проширувањето на мобилноста на студентите се одвиваше без сеопфатна стратегија или план и акцент треба да се даде на максимизирање на можностите кои произлегуваат од мобилноста.

Освен обезбедување на можности, проширената мобилност претставува ризик кој не е земен предвид од страна на универзитетот. Тука спаѓаат: капацитет ја надминува побарувачката, широка географска распространетост што доведува до недостаток на фокус и влијание, недостаток на интеграција на наставната програма, студентите не се враќаат, управување со бирократијата на ЕУ и репутацијата.

Имајќи го ова на ум, тимот за евалуација дава три препораки:

- Развој на стратегија за интернационализација како дел од стратешкиот план што го дефинира фокусот, смислата и целите на интернационализацијата.
- Да се гарантира дека меѓународните договори се донесуваат според универзитетската стратегија и добро дефинирани критериуми.
- Првичниот извештај за евалуација препорачува да се размисли за дополнителен персонал и обука за Центарот за меѓу-универзитетска соработка. Моментално има само еден редовно вработен што се чини е недоволно за таква амбициозна програма. Затоа тимот препорачува универзитетот да ги зголеми човечките ресурси во меѓународната канцеларија и да одреди одговорни поединци во рамките на секој факултет да се поврзат со канцеларијата и да водат меѓународна активност.

## **8. Заклучоци и резиме на препораките**

Универзитетот Гоце Делчев (Штип) постигна напредок во исполнувањето на својата мисија во последните десет години и сега разгледува како да ја консолидира и понатаму да ја развива својата мисија. Регионалниот придонес на универзитетот е ценет и признаен од инволвираните страни. Е-услугите се добро развиени и користени за информации и учење. Успешно се направени некои меѓународно признати истражувања. Универзитетот има корист од високо мотивирани индивидуални вработени и сега треба да ги кодифицира очекувањата, политиките, систем и процедурите за квалитет.

Препораките на тимот се дадени заедно со овој извештај, по целосно разгледување на структурите и процесите кои ја карактеризираат работата на универзитетот, неговите планови за промени и капацитет за продолжување на успешните промени. Прегледот на препораките е наведен подолу.

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

- Да се прошири сопственоста и надворешната важност на работната програма со тоа што ќе се конвертира во стратешки план (кој содржи сет на клучни показатели на успешност (КПИ), цели, приоритети, ресурси и временски рокови), според кои може да се мери и следи напредокот на транспарентен начин и поддржан од внатрешна само-евалуација.
- Преглед на регионално дистрибуираниот модел, земајќи ги предвид регионалните и националните потреби, општествена одговорност и студентско искуство наспроти директни заштеди на трошоците.
- Да се насочи академската структура на институцијата.

- Да ги ревидира мисијата и визијата да бидат поконкретни, да ги одразуваат посебните карактеристики, да се ангажираат сите инволвирани страни на универзитетот. Мисијата и визијата треба да бидат рефлектирани во сите стратегии и акции што произлегуваат од него.
- Поддршка за развој на независно, транспарентно и самоизбрано студентско тело за управување (Студентски парламент).
- Активирање на Универзитетскиот совет или еквивалентно учество на засегнатите страни во управување со универзитетот.

### **Култура на квалитет**

- Поттикнување на континуиран развој на системот за квалитет и осигурување дека нејзиниот опсег, структурата и содржината го прават составен дел од стратешкиот и оперативниот
- менаџмент.
- Процесот на само-евалуација треба да се презема на годишно ниво и да се информира за напредокот на стратешкиот план и понатамошниот развој на универзитетот.
- Креирање на цикличен систем за внатрешен развој на квалитетот (планирај-изврши-провери-делувај) и имплементација на стандардите и упатствата за обезбедување на квалитет во сферата на европското високо образование.
- Сите вработени треба да учествуваат, да бидат обучени и да придонесуваат за квалитетни процеси.

### **Учење и настава**

- Развојот на наставната програма треба да оди подалеку од барањата за ре-акредитација и да биде врз основа на меѓународната практика земајќи ги предвид потребите на сите заинтересирани страни.
- Општите компетенции, трансверзалните вештини и фините вештини треба да бидат вградени во сите студиски програми, со посебно внимание кон конструктивно усогласување.
- Развојот на КТИ треба да се фокусира на нудење на педагошка обука и поддршка на сите академски кадри, надоврзувајќи се на позитивното искуство од обуката за дигитални вештини.
- Да се посвети поголемо внимание на запишувањето, постигнувањето, завршувањето и задржувањето на студентите.
- Да се обезбедат услуги за поддршка на студентите, вклучувајќи ги и оние кои го олеснуваат развојот на студентскиот живот (вклучувајќи библиотека, заеднички простории, кантина, воннаставни активности).

### **Истражување**

- Да се постигне напредок кон раст и зголемен квалитет во истражувањето, во рамките на стратешкиот план, Универзитетот треба да постави јасни насоки со давање приоритет на и согласувајќи се со збир на реални, остварливи и мерливи



цели за следните три до пет години, под постојано раководство во рамките на тимот предводен од проректор.

- Со оглед на сегашниот мал број на докторски студенти, треба да се размисли за пристапување кон заеднички докторски програми на ниво на кампусот врз основа на постојните акредитирани докторски програми и заеднички служби со цел да се развијат заеднички семинари, понуди за обука, социјални собири, гостувања на говорители и координирана надзорна политика.

### **Сервис за општеството**

Тимот препорачува, во рамките на стратешкиот план, Универзитетот да елаборира интегрирана стратегија која ги дефинира приоритетните национални и странски партнери. На ниво на факултет, на јавните и приватните засегнати страни треба да им се даде можност да ги искажат своите потреби за вештини, стручност и подобрување на нивната поддршка за Универзитетот (практиканти, стипендии, заеднички проекти, меѓународна перспектива).

### **Интернационализација**

- Да се развие стратегија за интернационализација како дел од стратешкиот план што ги дефинира фокусот, суштината и целите.
- Да се осигура дека меѓународните договори се донесуваат според универзитетската стратегија и добро дефинирани критериуми.
- Зголемување на човечките ресурси во меѓународната канцеларија и одредување на одговорни поединци во рамките на секој факултет за да се поврзат со канцеларијата и да водат меѓународна активност.