



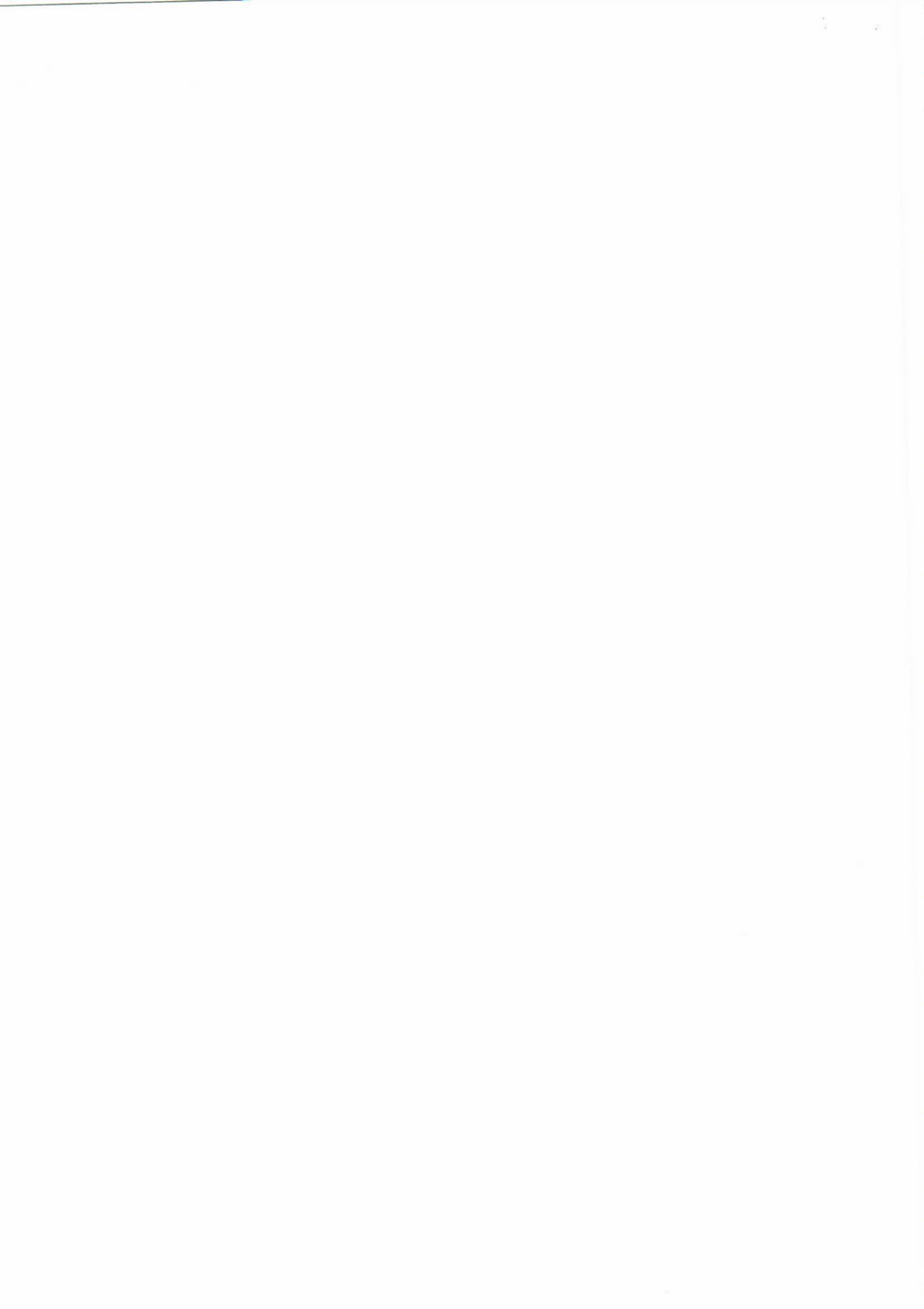
УНИВЕРЗИТЕТ МАЈКА ТЕРЕЗА ВО СКОПЈЕ

СТРАТЕГИСКИ ПЛАН

2026 - 2030

анализа и стратешки правци за развој

Скопје, 2026 година





1. ВОВЕД И МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП

Универзитетот Мајка Тереза (УМТ) во Скопје, основан како јавна високообразовна институција, влегува во втората деценија од своето постоење со амбиција да се трансформира во модерен, истражувачки ориентиран универзитет со меѓународна препознатливост. Овој стратешки план е изработен врз основа на детална анализа на Програмата за Ректор на проф. д-р Беќим Фетаји и со цел да се идентификуваат најдобрите практики и да се формулираат реални, мерливи цели за развојот на УМТ.

Методолошкиот пристап при изработката на оваа стратегија се базира на неколку клучни принципи. Прво, применета е SWOT анализа за идентификување на внатрешните силни и слаби страни, како и надворешните можности и закани. Второ, извршена е бенчмаркинг анализа со други универзитети кои се добро рангирани институција во земјата. Трето, интегрирани се европските развојни документи во областа на високото образование.

Стратегијата за развој на УМТ претставува клучен стратешки документ кој ги дефинира долгорочните приоритети, цели и насоки за развој на институцијата. Таа е заснована врз принципите на квалитет, академска слобода, инклузивност, одговорност и европска ориентација, и е усогласена со националната регулатива во областа на високото образование, како и со релевантните европски политики и стратегии.

Стратегијата ги зема предвид реалните институционални капацитети, постојните предизвици, како и можностите за понатамошен раст, развој и интернационализација на Универзитетот.

Овој документ претставува основа за подготовка на годишни акциски планови, воспоставување систем за следење на перформансите и обезбедување континуирано унапредување на квалитетот, во согласност со барањата на Агенцијата за квалитет во високото образование и со Европските стандарди и насоки за обезбедување квалитет (ESG).



2. ВИЗИЈА, МИСИЈА И КЛУЧНИ ВРЕДНОСТИ

2.1. Визија

Универзитетот Мајка Тереза во Скопје има за цел да биде меѓу водечките институции за високо образование и истражување на локално, регионално и меѓународно ниво, промовирајќи ги европските вредности, иновациите и креативноста.

Визијата е создавање на динамична академска заедница која активно придонесува за одржлив развој преку висококвалитетно образование, истражување и соработка со индустријата и глобалната академска заедница.

2.2. Мисија

Мисијата на УМТ е да подготвува компетентни и иновативни професионалци кои ќе ги задоволат потребите на општеството и модерната економија на иднината. Оваа мисија се остварува преку четири клучни столбови:

- обезбедување висок квалитет на наставата,
- поттикнување на истражувачката активност,
- формирање партнерства со индустријата, и
- развивање интердисциплинарни студиски програми.

2.3. Клучни вредности

Вредност	Опис
Академска слобода	Слобода на изразување, мислење, критичко мислење и истражување без надворешно мешање.
Интегритет	Највисок степен на етичност, транспарентност и одговорност во сите активности.
Иновативност	Отвореност за нови идеи, прифаќање на ризици и прилагодливост кон промените.
Инклузивност	Еднакви можности за сите, без разлика на пол, етничка припадност или социјален статус.
Одржливост	Интегрирање на еколошки практики и одржливи иницијативи во сите активности.



3. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА: УМТ

Компаративната анализа помеѓу Програмата за Ректор на УМТ и Стратегискиот план на другите јавни универзитети открива значајни сличности во стратешките приоритети, но и суштински разлики во пристапот и акцентите. И двата документа препознаваат неколку заеднички приоритети: интернационализација како стратешки императив, дигитализација на процесите, соработка со индустријата, и финансиска диверзификација.

3.1. Клучни разлики

Аспект	УМТ (Програма)	ЈАВНИ УНИВЕРЗИТЕТИ (Стратегија)
Позиционирање	Агресивен раст и меѓународна експанзија	Задржување на лидерска позиција
Фокус на AI	Експлицитен акцент на вештачка интелигенција	Општа дигитализација без специфичен AI фокус
Финансирање	Конкретни буџетски износи за поддршка на кадар	Фокус на системска финансиска автономија
Структура	Децентрализација и автономија на факултетите	Интеграција на единиците во универзитетот



4. SWOT АНАЛИЗА

4.1. Силни страни (Strengths)

- Релативно млада институција со флексибилност за брза адаптација и иновации.
- Мултиетнички карактер кој овозможува привлекување студенти од различни заедници.
- Потенцијал за развој на програми на албански и англиски јазик.
- Посветено раководство со јасна визија за меѓународна интеграција.

4.2. Слаби страни (Weaknesses)

- Недоволна научна продуктивност изразена преку публикации во референтни бази.
- Ограничена меѓународна видливост и недоволен број на меѓународни партнерства.
- Недоволна дигитализација на административните и наставните процеси.
- Отсуство на докторски студии и ограничен број на акредитирани програми.

4.3. Можности (Opportunities)

- Зголемено искористување на ЕУ програмите (Erasmus+, Horizon Europe) за финансирање.
- Развој на заеднички програми (joint degree) со меѓународни универзитети.
- Привлекување студенти од Косово, Албанија и дијаспората.
- Развој на хибридни и онлајн програми за поголема флексибилност.

4.4. Закани (Threats)

- Неповолни демографски трендови и миграциски движења.
- Нејасни и нетранспарентни критериуми за финансирање од државата.
- Зголемена конкуренција од приватни и странски универзитети.
- Долги и нетранспарентни процеси на акредитација.



5. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 1: НАСТАВА И СТУДЕНТИ

Наставата претставува примарна дејност на УМТ и основа за исполнување на мисијата за подготовка на компетентни професионалци. Стратешкиот пристап во оваа област се фокусира на модернизација на студиските програми, подобрување на квалитетот на наставата и зајакнување на поддршката за студентите.

5.1. Стратегиска цел: Модернизација на студиските програми

Активност 5.1.1: Воведување модуларен систем

Програмата за Ректор предвидува воведување на модуларен систем за флексибилност и приспособливост на потребите на студентите и барањата на пазарот на труд. Овој пристап е споредлив со заложбата на јавни универзитети за модернизација на студиските програми, но со поголем акцент на мултидисциплинарните опции.

Индикатори: Број на модуларни програми; Број на мултидисциплинарни опции; Степен на флексибилност во изборот на предмети.

Активност 5.1.2: Креирање на заеднички дипломи

Развој на меѓународни програми со партнерски универзитети кои ќе интегрираат различни дисциплини и ќе овозможат добивање на заедничка диплома (joint degree).

Активност 5.1.3: Акредитација на програми на англиски јазик

Привлекување странски студенти преку нудење на целосни програми на англиски јазик. Јавни универзитети го идентификува недоволниот број на програми на англиски јазик како слабост.

5.2. Стратегиска цел: Поддршка на студентите

Развојот на современа и функционална Канцеларија за кариера, воспоставувањето на Фонд за стипендии „Мајка Тереза“, како и системската поддршка на студентската автономија преку активна улога на студентските организации, клубови и разновидни воннаставни активности, претставуваат значајни чекори кон создавање поддржувачка и мотивирачка академска средина. Овие иницијативи имаат за цел да ги охрабрат студентите да ги развиваат своите лични и професионални потенцијали, да стекнуваат практични знаења и вештини и активно да учествуваат во животот на Универзитетот.



6. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 2: НАУКА, ИНОВАЦИИ И ИСТРАЖУВАЊЕ

Научната и истражувачката дејност е клучна за развојот на УМТ како модерен универзитет. Програмата за Ректор предвидува конкретни мерки за поддршка на истражувачите, вклучувајќи буџетски алокации за публикации и проекти.

6.1. Финансиска поддршка за истражување

Согласно Програмата за работа на Ректорот, предвидено е обезбедување на наменски финансиски средства со цел поттикнување и унапредување на научноистражувачката дејност и за публикации на меѓународни конференции на наставно-научниот кадар и истражувачите.

Дополнително, ќе се воспостават индивидуални истражувачки грантови, за поединечни истражувачи или за истражувачки тимови составени од три или повеќе членови.

6.2. Развој на истражувачка инфраструктура

Отворање на проектна канцеларија, формирање на истражувачки институти и центри, и развој на Технолошки парк за трансфер на знаење и иновации.

Во насока на системско зајакнување на научноистражувачката и развојната дејност, предвидено е отворање на проектна канцеларија како централизирана организациска единица која ќе обезбедува стручна и административна поддршка при подготовка, аплицирање, управување и имплементација на национални и меѓународни научноистражувачки проекти. Проектната канцеларија ќе има клучна улога во зголемување на апсорпцискиот капацитет на Универзитетот и во унапредување на успешноста при конкурирање на домашни и меѓународни повици за финансирање.

Понатаму, се предвидува формирање на истражувачки институти и центри како специјализирани организациски структури насочени кон развој на научна извонредност во приоритетни научни области.

Исто така, планиран е и развој на Технолошки парк за трансфер на знаење и иновации, кој ќе претставува платформа за поврзување на академската заедница со индустријата, стартап-екосистемот и јавниот сектор. Технолошкиот парк ќе овозможи комерцијализација на научните резултати, поддршка на иновативни и претприемачки иницијативи, како и трансфер на технологии и знаење од Универзитетот кон стопанството, со што ќе се зајакне општественото и економското влијание на научноистражувачката работа.



7. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 3: МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

Интернационализацијата е стратешки императив за УМТ во втората деценија од работењето. Програмата за Ректор предвидува итна и интензивна соработка со универзитети и образовни институции низ светот, со посебен акцент на американските и европските универзитети.

7.1. Развој на меѓународни партнерства

Приоритетно воспоставување соработка со амбасади и претставништва за олеснување на пристапот до европскиот и американскиот академски свет. ERASMUS е идентификуван како еден од главните столбови на комуникација со Европа.

Во насока на унапредување на процесите на интернационализација и зајакнување на меѓународната соработка, предвидено е приоритетно воспоставување и продлабочување на соработката со амбасадите и дипломатско-конзуларните претставништва, со цел олеснување на пристапот на Универзитетот до европскиот и американскиот академски простор. Преку вакви партнерства ќе се создадат институционални канали за размена на информации, иницирање на заеднички образовни и научноистражувачки активности, како и идентификација на можности за академска мобилност, стипендии и заеднички проекти.

Во овој контекст, програмата ERASMUS+ е идентификувана како еден од клучните столбови за институционална комуникација и соработка со високообразовните институции во Европа. Преку активно учество во ERASMUS+ програмата, Универзитетот ќе продолжи да ги зајакнува билатералните и мултилатералните партнерства, да го проширува бројот на договори за размена и да ги унапредува административните и академските капацитети неопходни за ефикасна реализација на мобилностите.

7.2. Стимулација за иницијатори

Вработените кои ќе иницираат, развиваат и успешно ќе спроведуваат форми на надворешна соработка (меѓународни проекти, академски партнерства, договори со странски институции, индустриска и истражувачка соработка) да бидат назначени како носители на соодветните проекти. Ваквото назначување ќе биде придружено со соодветен материјален надомест, во согласност со интерните акти и финансиските можности на Универзитетот, како признание за нивниот професионален ангажман, експертиза и индивидуален придонес.

Овој пристап претставува иновативен механизам за мотивација, кој овозможува јасно препознавање и валоризација на индивидуалната иницијатива и резултатите од работата на наставно-научниот и административниот кадар.



8. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 4: ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И ИКТ

Дигиталната трансформација е идентификувана како задолжителна за УМТ. Програмата за Ректор става експлицитен акцент на вештачката интелигенција, што е уникатна карактеристика во споредба со стратегијата на ЈАВНИ УНИВЕРЗИТЕТИ.

8.1. Клучни активности

Во рамките на процесот на институционална дигитална трансформација, предвидени се следните клучни активности насочени кон модернизација на наставните и административните процеси:

- Автоматизација на административните процеси и воспоставување дигитална платформа за поднесоци, со цел поедноставување и забрзување на административните постапки, намалување на хартиената документација и зголемување на транспарентноста и следливоста на поднесените барања од страна на студентите и вработените.
- Имплементација на дигитализиран систем за оценување со cloud-базирано складирање, кој ќе овозможи сигурно чување, управување и пристап до податоците за оценување, како и унапредување на точноста, објективноста и транспарентноста во процесот на евалуација на студентските постигања.
- Континуирана обука на наставно-научниот и административниот кадар за примена на вештачка интелигенција AI технологии и современи дигитални алатки, со цел зголемување на дигиталните компетенции, поддршка на иновативни наставни практики и поефикасно користење на дигиталните ресурси во секојдневното работење.
- Развој и унапредување на модели за хибридно и далечинско учење, кои ќе овозможат поголема флексибилност во наставниот процес, зголемена достапност до образовните содржини и подобра инклузија на студентите, во согласност со современите европски и меѓународни образовни трендови.



9. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 5: ФИНАНСИИ И РАЗВОЈ

Финансиската стабилност и одржливост се клучни за реализација на стратешките цели на УМТ. И двата документа препознаваат дека државното финансирање е недоволно и предвидуваат диверзификација на изворите на приходи.

9.1. Финансиска диверзификација

Развивање на нови модели на финансирање преку јавно-приватно партнерство, привлекување средства од меѓународни фондови, и децентрализација на финансиски средства за факултетите.

Финансиската диверзификација се дефинира како клучна развојна насока, преку развивање и имплементација на нови модели на финансирање кои ќе ја надополнат традиционалната структура на приходи. Во овој контекст, се предвидува интензивирање на јавно-приватните партнерства со стопанскиот сектор, со цел обезбедување дополнителни финансиски средства, трансфер на знаење и практична примена на научноистражувачките резултати.

Понатаму, особено значајна е активната мобилизација на средства од меѓународни фондови и програми, вклучително и европски и други меѓународни финансиски инструменти, кои овозможуваат поддршка за научноистражувачки, образовни и развојни проекти. Во таа насока, Универзитетот ќе вложува напори за зајакнување на институционалните капацитети за аплицирање и управување со вакви проекти.

Дополнително, се предвидува децентрализација на финансиските средства на ниво на факултетите, со цел зголемување на нивната финансиска автономија и одговорност, како и подобрување на ефикасноста во планирањето и реализацијата на сопствените развојни активности.



10. СТРАТЕГИСКА ОБЛАСТ 6: ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ИНФРАСТРУКТУРА

Квалитетниот персонал е основа за успехот на секој универзитет. Програмата за Ректор предвидува конкретни мерки за зголемување на академската слобода, поддршка за научни звања и развој на кариерен пат за администрацијата.

Квалитетниот и мотивиран човечки капитал претставува клучен фактор за успехот и одржливиот развој на секоја високообразовна институција. Во таа насока, Програмата за работа на Ректорот предвидува системски и конкретни мерки насочени кон унапредување на условите за работа на академскиот и административниот кадар, зголемување на академската слобода, како и воспоставување јасни и транспарентни механизми за поддршка при стекнување научни и наставно-научни звања. Истовремено, посебно внимание се посветува на развојот на кариерниот пат на административниот персонал.

10.1. Поддршка на академскиот кадар

Промоција на академската слобода, помош за научни звања, и модернизација на наставни простори и лаборатории. Развој на интегриран кампус кој ќе ги поврзе сите академски и административни единици.

Во рамките на поддршката на академскиот кадар, предвидена е промоција и заштита на академската слобода како фундаментално начело на високото образование, што овозможува слободно научно и наставно творештво, критичко мислење и иновативен пристап во образовниот процес. Универзитетот ќе обезбеди институционална поддршка и стручна помош за стекнување и унапредување на научните и наставно-научните звања, преку јасни процедури, менторска поддршка и соодветни услови за научна продуктивност.

Паралелно со ова, се предвидува модернизација и опремување на наставните простори и лабораториите во согласност со современите педагошки и технолошки стандарди, со цел подобрување на квалитетот на наставата и создавање стимулативна средина за практична и истражувачка работа.

Како долгорочна развојна цел, се предвидува развој на интегриран универзитетски кампус, кој ќе обезбеди функционално и просторно поврзување на сите академски и административни единици. Интегрираниот кампус ќе придонесе кон поефикасна комуникација, рационално користење на ресурсите и создавање кохезивна академска заедница, со што ќе се зајакне институционалниот идентитет и конкурентноста на Универзитетот.



11. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И МОНИТОРИНГ

11.1. Временска рамка

Фаза	Период	Фокус
Фаза 1	2025-2026	Дигитализација, акредитации, меѓународни партнерства
Фаза 2	2027-2028	Научна продуктивност, докторски студии, инфраструктура
Фаза 3	2029-2030	Консолидација, меѓународно рангирање, одржливост

11.2. Завршна порака

Универзитетот Мајка Тереза во Скопје има потенцијал да се трансформира во модерен, отворен и истражувачки универзитет кој ќе одговори на потребите на студентите, кадарот и општеството. Со инвестирање во модерна инфраструктура, напредни технологии и меѓународна соработка, градиме средина која поттикнува иновации, креативност и критичко размислување.

Поддржете ја оваа визија и заедно ќе ја создадеме иднината на УМТ!

Претседател на сенат
Вонр. проф. д-р Оливера Петровска

Оливера Петровска



