



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

ПРОГРАМА ЗА РАБОТА

на кандидатот за ректор на Универзитетот во Тетово

ВРЕМЕНСКИ ПЕРИОД 2026 – 2029

Проф. д-р Куштрим Ахмети

КАНДИДАТ ЗА РЕКТОР

ПРОГРАМСКА РАМКА

1. Образовна дејност и обезбедување квалитет	2. Научноистражувачката работа, апликативна дејност и меѓународна соработка
3. Поддршка на студентите и унапредување на студентскиот стандард	4. Инфраструктура и дигитализација
5. Управување, финансирање и одржлив менаџмент	6. Соработка со заедницата и општествена одговорност



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Оваа програмска платформа е изработена во согласност со Законот за високото образование, со Статутот и нормативните акти на Универзитетот во Тетово, со институционалната визија и мисија, како и со основните принципи на универзитетската автономија, академската слобода, научниот интегритет, транспарентност, отчетноста, инклузивноста и обезбедувањето квалитет. Таа претставува стратешка рамка за одржлив, конкурентен и мерлив развој на Универзитетот во Тетово во периодот 2026 – 2029 година.



СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	5
РАМКА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА, МЕРЛИВОСТ И ТЕРМИНОЛОШКА ЈАСНОСТ.	8
1. ОБРАЗОВНИ АКТИВНОСТИ И ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ.....	9
1.1. Институционална стратегија и ориентација кон квалитет.....	9
1.2. QAI и институционалниот механизам за мерење на квалитетот.....	9
1.3. Институционална структура за обезбедување квалитет.....	11
1.4. Аналитика на учењето, вештачка интелигенција и персонализирано учење.....	11
1.5. Развој на академскиот кадар и на методите на предавање.....	12
1.6. Кадровско планирање и менторство на младите асистенти.....	13
1.7. Реформирање на наставните програми, PBL и воведување програми за микроквалификации.....	13
1.8. Интернационализација на програмите и професионален развој.....	14
1.9. Воннаставни активности и насоченост кон подобрување на квалитетот.....	15
2. НАУЧНИ ИСТРАЖУВАЊА, ПРИМЕНЕТИ ДЕЈНОСТИ И МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА.....	18
2.1. Стратешка ориентација на научните истражувања.....	18
2.2. RARS како институционален екосистем на истражувачки капацитети.....	18
2.3. Структура и функционирање на RARS.....	19
2.4. Координативни улоги.....	20
2.5. Финансирање и поддршка на научни истражувања.....	21
2.6. Електронски библиотеки, публикации и академска култура.....	22
2.7. Млади истражувачи, докторанти и асистенти.....	22
2.8. Институту, истражувачки центри и интердисциплинарни истражувања.....	23
2.9. Апликативна дејност, технолошки парк и иновации.....	24
2.10. Меѓународна соработка, отворен пристап и дигитална архива.....	24
3. ПОДДРШКА НА СТУДЕНТИТЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА СТУДЕНТСКИОТ СТАНДАРД.....	27
3.1. Интегриран модел за поддршка на студентите.....	27
3.2. Претставеност и учество на студентите во управувањето.....	27
3.3. Студентска мобилност и фондот Мобилност+ (Mobility+).....	28
3.4. Вклучување на студентите во научни истражувања.....	28



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

3.5. Благосостојба, просторни услови и услуги за поддршка.....	29
3.6. Иновација, креативност и студентски активности.....	29
3.7. Кариера и поврзување со алумни.....	30
4. ИНФРАСТРУКТУРА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА.....	31
4.1. Интегриран пристап кон инфраструктурата и кон дигитализацијата.....	31
4.2. Интегриран систем за управување со инфраструктурата и со дигитализацијата.....	31
4.3. Стратешко управување со просторот и со опремата.....	32
4.4. Модернизација на просторот и создавање зелен кампус.....	33
4.5. Капитални инвестиции и развој на универзитетските објекти.....	34
4.6. Технолошка модернизација и виртуелни лаборатории.....	34
4.7. Кибербезбедност, облак и дигитална инфраструктура.....	35
4.8. LMS и е-администрација.....	35
4.9. Вештачка интелигенција, управување со податоци и дигитални библиотеки.....	35
4.10. Технолошки екосистем, Blockchain и иновации.....	36
5. РАКОВОДЕЊЕ, ФИНАНСИРАЊЕ И ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ.....	38
5.1. Транспарентно управување, диверзифицирани ресурси и долгорочен институционален развој.....	38
5.2. Принципи на институционално управување.....	39
5.3. Финансиска одржливост и стратешко планирање.....	39
5.4. Распределба на финансиските ресурси.....	40
5.5. Финансиското управување како инструмент за развој.....	41
5.6. Мониторинг, известување и мерење на резултатите.....	42
6. ВКЛУЧЕНОСТ НА ЗАЕДНИЦАТА И ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ.....	44
6.1. Одржливи партнерства и меѓуинституционална соработка.....	45
6.2. Активно вклучување на јавноста и на академската заедница.....	45
6.3. Универзитетска програма за вклучување на заедницата.....	46
6.4. Социјална инклузија и поддршка за ранливите категории.....	47
6.5. Влијание врз изготвувањето јавни и стратешки политики.....	47
6.6. Центар за одржлив развој.....	48
6.7. Зачувување на историското, културното и идентитетското наследство.....	49
ЗАКЛУЧОК.....	50
ИЗЈАВА.....	51



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

ВОВЕД

Универзитетот во Тетово е историски, академски и општествен проект изграден со пожртвуваност, визија и верба во еманципаторската моќ на знаењето. Неговата историја опфаќа напори за образование на албански јазик, за академска еднаквост, за институционална застапеност и за општествен развој. Токму поради тоа управувањето со Универзитетот во Тетово не може да се сфати само како обична административна обврска во една институција, туку како голема одговорност за зачувување на нејзиното наследство и за нејзино издигнување на ново ниво на развој.

Мојата кандидатура за ректор на Универзитетот во Тетово за периодот 2026 – 2029 година произлегува од убедувањето дека оваа институција е влезена во фаза кога не е доволен само континуитетот. На Универзитетот му се потребни појасни стратешки насоки, поумерено донесување одлуки, попроверлив квалитет, попродуктивни научни истражувања, пофункционална дигитализација, поефикасна администрација и посилни врски со студентите, со академскиот кадар, со пазарот на трудот и со општеството во целина.

Во време кога високото образование се соочува со зголемена конкуренција, технолошка трансформација, демографски промени и сè повисоки барања за квалитет, универзитетите не можат да останат настрана од овие процеси. Тие мораат да покажат способноста за приспособување, за продуцирање на знаење, за привлекување квалитетни студенти, за градење релевантни програми, за создавање меѓународни партнерства и за давање одговор на реалните предизвици во општеството. Универзитетот во Тетово мора да биде активен дел од оваа трансформација, а не нејзин пасивен набљудувач.

Оваа програмска платформа се темели на еден јасен принцип: Универзитетот во Тетово мора да премине од модел на институционално одржување кон модел на мерлив



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

развој. Ова значи дека секоја политика, секоја инвестиција, секоја реформа и секоја одлука мора да биде поврзана со конкретни резултати: повисок квалитет во наставата, подобро организирани научни истражувања, подобри услуги за студентите, потранспарентна администрација, порационално користење на ресурсите и поголемо влијание во општеството.

Суштината на оваа визија е изградба на функционален, фер и конкурентен универзитет, универзитет каде што квалитетот не останува само декларативна изјава, туку се мери и се подобрува, каде што академската автономија е придружена со одговорност, каде што академскиот кадар се вреднува според својот придонес, каде што студентите се третираат како активни партнери во универзитетскиот живот, каде што администрацијата обезбедува професионална услуга, а не претставува бирократска пречка и каде што донесувањето одлуки се базира на аргументи, транспарентност и на институционален интерес.

Универзитетот во Тетово мора да го зачува својот идентитет, но не смее да остане заложник на минатото. Мора да ја почитува историјата преку создавање иднина. Ова значи изградба на институција која ги почитува темелите врз кои е изградена, но која во исто време има храброст да се модернизира, да се реорганизира, да се дигитализира, да се интернационализира и сериозно да ги мери своите резултати.

Затоа платформата за периодот 2026 – 2029 година е организирана околу шест главни столба:

- образовна активност и обезбедување квалитет;
- научни истражувања, применета дејност и меѓународна соработка;
- поддршка на студентите и унапредување на студентскиот стандард;
- инфраструктура и дигитализација;



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

- раководење, финансирање и одржливо управување;
- ангажман во заедницата и општествена одговорност.

Овие столбови не се одделни области, туку делови од една единствена визија: градење на посилен, поотворен, поорганизиран и поконкурентен универзитет, кој не се потпира само на своето име и на својата историја, туку на квалитетот на својата секојдневна работа, на кредибилитетот на своите институции, на посветеноста на својот кадар, на успехот на своите студенти и на влијанието што го создава во општеството.

Доколку Универзитетот во Тетово сака да биде водечка институција во високото образование, мора да дејствува со поголема јасност, поголема институционална дисциплина и поголема реформска храброст. Оваа платформа ја одразува посветеноста во дејствувањето во таа насока: насока што ги обединува искуството со промените, традицијата со иновациите, автономијата со одговорноста и визијата со конкретната акција.

Мојата цел е Универзитетот во Тетово во периодот 2026 – 2029 година да влезе во нова фаза на развој: да биде поквалитетен во образованието, попродуктивен во научните истражувања, помодерен во инфраструктурата, поефикасен во администрацијата, поотворен кон светот и покорисен за општеството. Ова не е само програмска цел; тоа е одговорност кон историјата на Универзитетот, кон луѓето што го изградиле, кон студентите кои денес веруваат во својата иднина и кон идните генерации.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

РАМКА НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА, МЕРЛИВОСТ И ТЕРМИНОЛОШКА ЈАСНОСТ

За да се направи оваа платформа практична и мерлива, секој програмски столб ќе биде придружен со оперативни цели, индикатори за напредок, индикативни рокови и структури одговорни за имплементација. Овие индикатори ќе вклучуваат, меѓу другото, реформирање на студиските програми, подобрување на квалитетот на наставата, зголемено учество во меѓународни проекти, проширување на мобилноста на студентите, дигитализација на услугите, развој на инфраструктурата и зајакнување на институционалната транспарентност.

Периодичното известување за овие индикатори ќе овозможи процена на напредокот, идентификување на пречките и преземање корективни мерки во текот на мандатниот период 2026 – 2029 година. На овој начин, мерливоста нема да остане само декларативен принцип, туку ќе стане редовен механизам на институционално управување.

Имплементацијата на оваа платформа ќе се спроведува постепено, со поделба на мерките во три главни категории: итни мерки што можат да се спроведат со постојните институционални капацитети; среднорочни мерки што бараат реорганизација, координација и дополнителна поддршка и капитални проекти што зависат од обезбедување јавни средства, меѓународни проекти и стратешки партнерства.

Заради термилошка јасност, меѓународните термини и кратенки што се користат во оваа платформа ќе се разберат како дел од современите практики во високото образование, во научните истражувања и во дигитализацијата. При првата употреба, секој термин ќе биде придружен со објаснување на македонски јазик, додека во иднина ќе се користи во стандардизирана форма. Ова особено се однесува на термините: QAI, RARS, LMS, learning analytics, blended learning, PBL, dual degree, Mobility+, Alumni Connect, Open Access и Blockchain.



1. ОБРАЗОВНИ АКТИВНОСТИ И ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ

1.1. Институционална стратегија и ориентација кон квалитет

Јасната визија за развој, придружена со мерливи механизми на дејствување, претставува предуслов за зголемување на квалитетот на образовната дејност и за долгорочна консолидација на Универзитетот во Тетово како конкурентна високообразовна институција. Уште од првите фази на својот развој, Универзитетот во Тетово покажа реформска ориентација преку имплементација на Европскиот систем на пренос и акумулација на поени — ECTS, создавајќи основа за поструктурирана организација на студиите, академска споредливост, мобилност на студентите и на кадарот, како и приближување до европскиот простор за високото образование.

Една од основните активности во периодот 2026 – 2029 година ќе биде изготвувањето институционална стратегија за развој на Универзитетот. Оваа стратегија ќе ги дефинира академските цели, институционалните одговорности, индикаторите за напредок и механизмите за следење во сите области на универзитетската дејност. Таа ќе служи како водечки документ за развој на студиските програми, унапредување на академскиот кадар, дигитализација на процесот на учење, за интернационализација и обезбедување квалитет.

1.2. QAI и институционалниот механизам за мерење на квалитетот

Фундаментален дел од оваа стратегија ќе биде воспоставувањето на QAI — индекс за обезбедување квалитет, како институционален инструмент за следење, анализа и подобрување на квалитетот на образовната дејност. QAI нема да се разбира едноставно како формална нумеричка проценка, туку како интегриран систем на квалитативни и квантитативни индикатори, кој помага да се идентификуваат силните и слабите страни, потребите за интервенција и можностите за континуирано подобрување. Преку овој



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

инструмент, Универзитетот ќе го поддржи академското донесување одлуки преку проверливи податоци, редовна анализа и јасни индикатори за квалитетот на студиските програми, спроведувањето на процесот на учење, ангажираноста на студентите, транспарентноста на евалуацијата и за ефективност на мерките за подобрување.

Примената на QAI произлегува од потребата академскиот квалитет да се третира како мерлив и споредлив процес кој може да се подобри. Со овој инструмент, Универзитетот ќе може попрецизно да ги процени функционирањето на студиските програми, имплементацијата на процесот на учење, ангажираноста на студентите, транспарентноста на оценувањето и ефикасноста на корективните мерки. Индексот за квалитет ќе помогне во раното идентификување на слабостите, во идентификувањето на добрите практики и во ориентирањето на академските интервенции таму каде што се најпотребни.

Индексот за обезбедување на квалитетот ќе се базира на неколку клучни димензии на академскиот квалитет: имплементација на процесот на учење, ангажираност и напредок на студентите, транспарентност на оценувањето, релевантност на студиските програми и капацитет на универзитетските единици за континуирано подобрување. Овие димензии ќе овозможат избалансирана проценка на квалитетот, поврзувајќи ги наставата, наставната програма, студентите, академскиот кадар и институционалната одговорност во единствен аналитички систем.

Индексот за обезбедување на квалитетот ќе се потпира на податоци од системот за управување со учењето (LMS), на извештаи за самооценување, на студентски проценки, на академски резултати и на анализи на универзитетските единици. Неговата цел ќе биде да создаде механизам за континуирано подобрување, каде што квантитативните и квалитативните податоци ќе се претворат во анализи, препораки и конкретни мерки. Тој ќе им помага на факултетите во реформирање на програмите, подобрувањето на наставните



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

програми, зајакнувањето на методите на настава, поддршката на студентите и во нивната подготовка за процесите на акредитација на поквалитетен начин.

1.3. Институционална структура за обезбедување квалитет

Во функција на овој модел, во текот на следниот мандат ќе се воспостави понапредна структура за обезбедување квалитет на централно ниво и во универзитетските единици. Канцеларијата за квалитет ќе се трансформира во **Центар за квалитет**, со аналитичка, координативна и развојна надлежност. Во негови рамки ќе функционираат Советот за квалитет, комисиите за самоевалуација и координаторите за квалитет во универзитетските единици. Оваа структура ќе обезбеди поредовно следење на индикаторите за квалитет, појасно известување и пофункционална врска помеѓу институционалната стратегија и академската практика.

Системот за обезбедување квалитет ќе биде усогласен со индикаторите и со процедурите признати во европскиот простор за високо образование. Ова значи почитување на критериумите за надворешна евалуација, зајакнување на механизмите за внатрешна самоевалуација и нивната ориентација кон академските резултати, ефективноста на наставата и кон искуството на студентите. Во овој контекст, употребата на технологијата за анализа на учењето ќе служи како поддршка за QAI, овозможувајќи попрецизна анализа на ангажманот на студентите, академскиот напредок и на елементите што бараат подобрување во процесот на учење.

1.4. Аналитика на учењето, вештачка интелигенција и персонализирано учење

Еден од иновативните елементи на новата стратегија ќе биде имплементацијата на платформи за вештачка интелигенција и персонализирани модели на учење. Преку употреба на аналитика на податоци и интелигентни алгоритми, студентите ќе можат да го следат својот академски напредок, да добиваат персонализирани препораки за материјали



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

за учење и да ги подобруваат перформансите преку адаптивни модули за учење. Овој развој ќе се спроведува со институционална грижа, со почитување на академскиот интегритет, приватноста на податоците и на лидерската улога на академскиот кадар во процесот на учење.

1.5. Развој на академскиот кадар и на методите на предавање

Посебно значење ќе им се даде на академскиот развој на кадарот, на зајакнувањето на професионалните компетенции и на ажурирањето на методите на наставата во согласност со современите научни достигнувања. Подобрувањето на методите на наставата ќе биде поддржано преку **комбинирани училници**, кои овозможуваат комбинирање на учењето во училница со интерактивни дигитални платформи, виртуелни лаборатории и мултимедијални материјали. Овој модел ќе ја зголеми флексибилноста на наставата, интеракцијата со студентите и поефикасното користење на дигиталните ресурси.

Принципот на квалитет ќе ги насочува сите академски процеси: редовно следење на резултатите, отворено известување, самоевалуација, учење од искуството и преземање корективни мерки. QAI, Центарот за квалитет и механизмите за внатрешна самоевалуација ќе создадат одржлив циклус на подобрување, каде што податоците се трансформираат во анализа, анализата во одлуки, а одлуките во мерливо подобрување на квалитетот.

Фокусот на институционалниот ангажман ќе биде и на зајакнување на академската слобода, негување на критичкото размислување, поддршка на професионалниот развој и почитување на академската еднаквост во услови на критериуми што гарантираат квалитет. Академската слобода и професионалната одговорност ќе се третираат како неразделни принципи на развојот на Универзитетот.



1.6. Кадровско планирање и менторство на младите асистенти

Значаен предизвик останува недостатокот на нови вработувања, што влијае на ефикасното спроведување на наставниот процес и на одржливоста на некои академски профили. Пензионирањето на наставниците и зголеменото оптоварување на постојниот кадар бараат повнимателно планирање на овој сегмент. За таа цел ќе се создаде структура за менторство и обука на млади асистенти преку наменска програма за академски развој, која ќе вклучува мониторирана практика, методолошки работилници, дигитална обука и постепено вклучување во наставните и во истражувачките активности.

Подигањето на свеста за потребата од вработување наставници, асистенти и административен кадар ќе биде дел од приоритетната обврска во текот на мандатниот период 2026 – 2029 година. Ова ќе се базира на конкретни анализи на потребите од персонал, на работното оптоварување на наставниците, на очекуваните пензионирања и на ризикот од слабеење на одредени студиски профили.

1.7. Реформирање на наставните програми, PBL и воведување програми за микроквалификации

Студиските програми ќе бидат развиени во согласност со образовните цели, општествените барања, научниот развој и со потребите на студентите. Реформирањето на наставните програми ќе се базира на анализи на пазарот на трудот, професионални препораки и на податоци од механизмите за обезбедување квалитет, вклучително и QAI. Ова ќе овозможи подобро да се усогласат академските содржини, компетенциите што ги стекнуваат студентите и реалните барања за професионален развој.

Имплементацијата на концептот на **учење базирано на проблеми** — PBL ќе биде еден од главните пристапи за развивање аналитички, практични и интердисциплинарни вештини кај студентите. Со примена на овој метод студентите ќе можат да анализираат



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

конкретни ситуации, да идентификуваат проблеми, да предлагаат решенија и професионално да соработуваат. Овој модел поблиску ќе го поврзе образовниот процес со практиката и ќе ја зголеми способноста на студентите да се соочат со реални предизвици по дипломирањето.

На сите студенти ќе им се обезбеди основно разбирање на принципите на вештачката интелигенција, на нејзините можности и ограничувања и на етичките, социјалните и правните импликации. Пристапот до алатки за вештачка интелигенција и до платформи за напредна технологија ќе овозможи нивна употреба во различни дисциплини, како поддршка за истражување, анализа, креативност и решавање проблеми. Овој процес ќе биде придружен со јасни упатства за етичка, продуктивна и академски одговорна употреба.

Важен сегмент од развојот ќе биде создавањето програми за микроквалификации и персонализирани модули за стручно оспособување. Овие модули ќе им овозможат на студентите и на младите професионалци да стекнат специфични компетенции, да го ажурираат своето знаење и побргу да се приспособат кон барањата на пазарот на трудот.

Микроквалификациите ќе служат како мост помеѓу формалното образование, професионалниот развој и доживотното учење.

1.8. Интернационализација на програмите и професионален развој

Интензивирањето на меѓуинституционалната соработка ќе има за цел да овозможи развој на современи интердисциплинарни програми на прв, втор и на трет циклус студии, со посебен акцент на проширување на понудата на англиски јазик. Во оваа насока, ќе се работи на креирање заеднички програми со двојна диплома (**dual degree**) со европски партнерски универзитети, со што им се нуди можност на студентите за стекнување меѓународно академско искуство и диплома што е пошироко призната.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Во контекст на позитивниот развој на Универзитетот во Тетово, потребно е систематско инвестирање во зголемување на компетенциите на академскиот кадар за спроведување на наставно-научниот процес. Во текот на мандатниот период 2026 – 2029 година, фокусот ќе биде ставен на справувањето со бариерите со кои се соочува академската заедница и на создавањето јасни ориентации за професионален напредок во рамките на Универзитетот. Програмата за менторство на асистенти и млади предавачи ќе биде придружена со можности за академска размена, меѓународна методолошка обука, вклучување во проекти и стимулација за стекнување ново знаење.

Континуираниот професионален развој ќе се фокусира на примената на педагошки и дигитални методи на настава, со нагласување на креативноста, критичкото размислување, емоционалната интелигенција, етичкото расудување и на педагошките вештини, кои добиваат особено значење во ерата на вештачката интелигенција. Ќе се организира обука за етичко и продуктивно користење на вештачката интелигенција како алатка за истражување, креативност и настава, како и за проценка на тоа како студентите ја користат при подготовката на академските задачи.

Внатрешните механизми за обезбедување квалитет ќе имаат за цел да ја демонстрираат ефективноста, интеракцијата и усогласеноста на наставата со курикулумот. Ова вклучува професионален развој на кадарот, примена на иновативни методи на настава, промоција на интерактивна средина за учење и поврзување на академските резултати со континуирано подобрување.

1.9. Воннаставни активности и насоченост кон подобрување на квалитетот

Посебно внимание ќе се посвети и на спортските, културните и на волонтерските програми, како дел од целокупното формирање на студентот и изградбата на неговиот универзитетски идентитет. Овие активности го зајакнуваат чувството на припадност како



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

кон заедницата така и кон Универзитетот и ја надополнуваат академската димензија со социјално, културно и граѓанско искуство.

На овој начин образовната активност и обезбедувањето квалитет ќе се развиваат на померлива, научна и институционална основа. Информацијата за нивното успешно спроведување ќе служи како фундаментален инструмент за мерење на квалитетот. Центарот за квалитет ќе обезбеди координација и анализа, додека развојот на кадарот, модернизацијата на наставните програми, примената на технологијата и интернационализацијата ќе создадат услови за одржливо подобрување на академскиот квалитет на Универзитетот во Тетово.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Слика 1

Модел за интегрирање на обезбедувањето на квалитет во Универзитетот во Тетово



Забелешка. QAI = Индекс за обезбедување квалитет; LMS = систем за управување со учењето; MBP = Настава заснована на проблеми.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

2. НАУЧНИ ИСТРАЖУВАЊА, ПРИМЕНЕТИ ДЕЈНОСТИ И МЕЃУНАРОДНА СОРАБОТКА

2.1. Стратешка ориентација на научните истражувања

Научните истражувања претставуваат еден од основните столбови на развојот на Универзитетот и важен индикатор за академската зрелост, институционалниот капацитет и за општественото влијание на еден универзитет. Преку истражувањата, Универзитетот произведува ново знаење, развива критичко размислување, создава човечки капацитети, дава професионални решенија и придонесува за севкупниот образовен, економски, културен, технолошки и институционален развој.

Универзитетот во Тетово создаде важна основа во оваа насока преку организирање меѓународни конгреси, објавување научни списанија, ангажирање на академскиот кадар во истражувачки активности, развој на функционални институти и центри, како и преку проширување на соработката со универзитети и со академски институции од земјата и од странство. Ова искуство претставува институционален капитал, на кој треба да се надоврзе следната фаза од развојот на истражувањата.

Во периодот 2026 – 2029 година, главната цел ќе биде движење кон поорганизиран, подобро финансиран, поповрзан, померлив и меѓународно поконкурентен истражувачки модел. Овој модел ќе биде ориентиран кон функционално поврзување на научните идеи, институционалните ресурси, истражувачките тимови, проектите, публикациите, применетите активности и меѓународните партнерства.

2.2. RARS како институционален екосистем на истражувачки капацитети

Фундаментален дел од овој развој ќе биде воспоставувањето на **RARS — Research Access and Resource Sharing**, како институционален екосистем за идентификација,



организација, споделување и имплементација на истражувачките капацитети на Универзитетот. RARS ќе служи како механизам што ги обединува во еден систем академскиот кадар, асистентите, докторандите, студентите од втор циклус студии, институтите, истражувачките центри, лабораториите, библиотеката, базите на податоци, архивите, проектите, публикациите, технолошкиот парк и локалните и меѓународните партнери.

Потребата да се воведат RARS произлегува од барањето истражувачкиот потенцијал на Универзитетот да биде повидлив, подостапен и подобро координиран. Универзитетот треба да поседува академска компетенција, опрема, лаборатории, архиви, бази на податоци, научни списанија, меѓународни контакти и истражувачки искуства кои можат да создадат поголема вредност кога се идентификуваат и се користат заеднички. RARS ќе го претвори овој потенцијал од сегментиран капацитет во активен истражувачки екосистем.

2.3. Структура и функционирање на RARS

Структурата на RARS ќе се базира на четири главни димензии. Првата димензија е **мапата на истражувачките капацитети**, во чии рамки се идентификуваат академскиот кадар, областите на компетентност, институтите, центрите, лабораториите, опремата, софтверот, базите на податоци и архивите. Втората димензија е **управувањето со истражувачките процеси**, што вклучува идеи, предлози за проекти, тимови, методологии, етички стандарди и управување со податоци. Третата димензија е **документирањето на научните резултати**, што вклучува публикации, наградени проекти, истражувачки извештаи, монографии, дисертации, патенти, прототипови и професионални услуги. Четвртата димензија е **врската со партнери и со корисници на знаење**, при што истражувањето е поврзано со јавни институции, со приватниот сектор, со меѓународни организации, со заедницата и со партнерските универзитети.



Во практичната работа, RARS ќе создаде комплетен истражувачки циклус: идејата е поврзана со тимот, тимот со ресурсите, ресурсите со проектот, проектот со публикацијата, а научниот резултат со општеството, со економијата и со меѓународните партнери. Овој пристап ќе им даде на научните истражувања поголем континуитет, координација, транспарентност и мерливо влијание.

Преку RARS, Универзитетот ќе може појасно да ги идентификува приоритетните истражувачки области, неискористените капацитети, можностите за интердисциплинарна соработка, потребите за финансиска поддршка и потенцијалот за аплицирање за меѓународни проекти. Овој екосистем ќе помогне за порационално користење на ресурсите, за зголемување на соработката помеѓу факултетите, за поголемо вклучување на млади истражувачи и за попрецизно документирање на научната продукција на Универзитетот.

2.4. Координативни улоги

Во функција на овој модел, Одделението за истражување и применети активности ќе биде зајакнато како стратешка структура за поддршка на академскиот кадар и на истражувачките единици. Неговата улога ќе вклучува идентификување локални и меѓународни повици, редовно информирање на кадарот, поддршка во подготовката на предлози за проекти, градење конзорциуми, административна координација и следење на доделените проекти. Аплицирањето за проекти ќе се развива како планиран институционален процес, во кој идеите се идентификуваат навреме, тимовите се градат врз основа на компетенции, партнерствата се создаваат врз основа на јасни научни цели, а работата на администрацијата се поддржува со примена на професионални стандарди.

RARS ќе служи како координативна платформа за идентификување, организирање и за користење на истражувачките капацитети на Универзитетот. Тој нема да ги замени



постојните структури, туку ќе ги поврзе во пофункционален систем на соработка. Одделот за истражување и применети активности ќе има административна и поддржувачка улога во идентификувањето на повиците, подготовката на апликациите и управувањето со проектите. Истражувачките институти и центри ќе останат носители на научната активност во своите соодветни области, додека технолошкиот парк ќе биде ориентиран кон иновации, трансфер на знаење, развој на прототипови, стартапи и соработка со индустријата. На овој начин секоја структура ќе има јасен мандат, додека RARS ќе обезбеди меѓусебно поврзување, транспарентност и поефикасно користење на истражувачките ресурси.

Програмите како што се Хоризонт Европа, Еразмус+, КОСТ, ЦЕЕПУС, Фулбрајт (Horizon Europe, Erasmus+, COST, CEEPUS, Fulbright) и други меѓународни мрежи ќе се третираат како стратешки можности за зголемување на истражувачките капацитети, за академска мобилност, развој на публикациите, опремување на лаборатории, градење истражувачки мрежи и за меѓународно профилирање на Универзитетот.

2.5. Финансирање и поддршка на научни истражувања

Зајакнувањето на научните истражувања бара одржлива финансиска поддршка и внимателно управување со ресурсите. Универзитетот ќе развие модел на поддршка што ќе ја земе предвид природата на научните области, потребите на универзитетските единици и очекуваните резултати. Медицинските, природните и техничко-технолошките науки бараат лаборатории, опрема, софтвер и специфични материјали; општествените и хуманистичките науки бараат архиви, теренска работа, бази на податоци, академски превод, дигитални ресурси и методолошка поддршка.

Приоритет ќе им се даде на проекти што вклучуваат млади истражувачи, создаваат интердисциплинарни тимови, се стремат кон квалитетни публикации, градат меѓународни



партнерства и овозможуваат трансфер на знаење во образованието, здравството, економијата, културата, јавната администрација и во заедницата. На овој начин финансирањето на истражувањата ќе биде поврзано со квалитетот на предложениот проект, очекуваното влијание и придонесот за институционалниот развој на Универзитетот.

2.6. Електронски библиотеки, публикации и академска култура

Важна насока ќе биде проширувањето на пристапот до електронски библиотеки, научни бази на податоци и меѓународни академски платформи. Пристапот до современа литература и специјализирани ресурси ќе го зголеми квалитетот на публикациите, капацитетот за пријавување проекти и вклученоста на персоналот во меѓународни истражувачки мрежи.

Поттикнувањето на практиката на објавување научни трудови ќе биде централен дел од развојот на истражувањата. Универзитетот ќе го поддржува академскиот кадар да објавува во релевантни списанија преку менторство, обука за академско пишување, методолошка поддршка и совети за етиката на објавување. Проценката на научната продукција ќе биде ориентирана кон квалитет, цитираност, влијание во соодветната област, учество во проекти, меѓународна соработка и институционален придонес.

2.7. Млади истражувачи, докторанти и асистенти

Посебно внимание ќе се посвети на младите истражувачи, докторанти и асистенти. Нивното вклучување во проекти, истражувачки тимови, методолошка обука и во заеднички публикации ќе обезбеди научен континуитет и ќе ја оспособи новата академска генерација. Овој пристап ќе го поврзе научниот развој со подмладувањето на кадарот и долгорочното зајакнување на човечките капацитети на Универзитетот.



2.8. Институты, истражувачки центри и интердисциплинарни истражувања

Истражувачките институти и центри ќе бидат профилирани врз основа на научната ориентација, академскиот тим, капацитетот за работа на проекти и можноста за остварување мерливи резултати. Институтот за екологија и технологија ќе биде ориентиран кон истражување, консултантски услуги, обука и проекти од областа на животната средина и од социјалната и економската област. Институтот „Јосиф Багери“ ќе биде зајакнат во функција на историографијата, културното наследство, идентитетот и развојот на хуманистичките науки.

Центарот за мир и транскulturна комуникација ќе спроведува истражувања за регионалната и за меѓународната безбедност, за меѓукултурниот дијалог и социјалната комуникација, додека Центарот за странски јазици ќе поддржува јазична обука, публикации на странски јазици и учество во меѓународни проекти. Во наредниот период ќе се разгледува и можноста за основање нови истражувачки институти или центри од медицинските, природните, техничко-технолошките, општествените и хуманистичките науки врз основа на научниот профил, истражувачкиот тим и потенцијалот за подготовка на проекти и публикации или на пружањето професионални услуги.

Интердисциплинарните истражувања ќе бидат поттикнувани во области од особено значење за општеството, како што се јавното здравје, животната средина, дигиталната трансформација, безбедноста, миграцијата, образованието, економскиот развој, културното наследство и социјалната кохезија. Овие области бараат интердисциплинарна соработка, комбинирани методолошки пристапи и посилна врска помеѓу академските истражувања и реалните потреби на општеството.



2.9. Апликативна дејност, технолошки парк и иновации

Апликативната дејност ќе ја зајакне врската помеѓу научните истражувања и социјалниот и економскиот развој. Универзитетот ќе нуди договори за истражување, професионални консултантски услуги, сертифицирана обука, лабораториски услуги и проекти за трансфер на знаење за јавни институции, за приватниот сектор, за меѓународни организации и за заедницата. Ова ќе создаде можности за дополнително финансирање, вклучување на студентите и на младите истражувачи во практични проекти, како и за зголемување на влијанието на Универзитетот врз локалниот и врз регионалниот развој.

Функционирањето на технолошкиот парк и создавањето инкубатор за иновации и претприемништво ќе бидат дел од овој пристап. Ќе се поддржи развивањето истражувачки идеи со потенцијал за примена во прототипови, производи, услуги, стартапи и за соработка со индустријата. На овој начин Универзитетот ќе создаде посилни врски помеѓу истражувањето, иновациите, претприемништвото и економскиот развој.

2.10. Меѓународна соработка, отворен пристап и дигитална архива

Меѓународната соработка ќе биде ориентирана кон мерливи научни и академски резултати. Универзитетот ќе продолжи да ги зајакнува постојните партнерства и да остварува нови соработки со универзитети, истражувачки институти, научни центри и со меѓународни организации. Фокусот ќе биде ставен на заеднички проекти и публикации, на квалитетна мобилност, коменторство на докторанти, научни конференции, истражувачки мрежи и академски програми со меѓународни партнери.

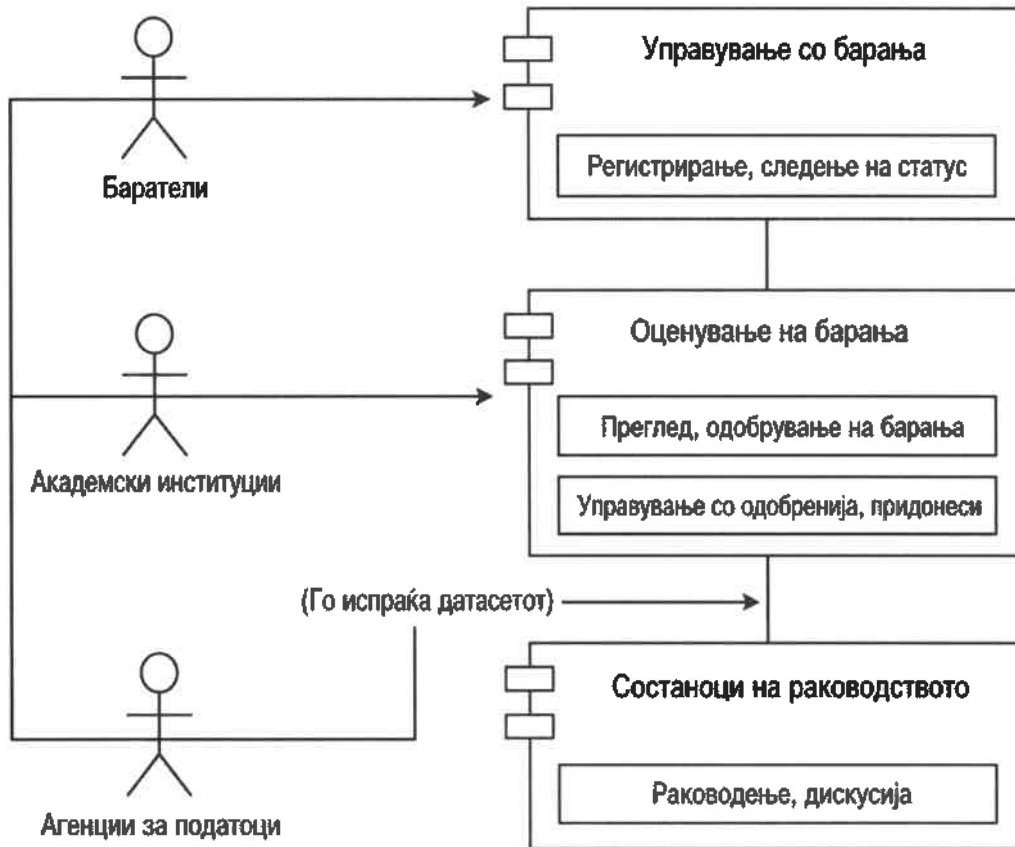
Преку RARS, Универзитетот појасно ќе ги претстави своите капацитети пред меѓународните партнери: областите на компетентност, активните тимови, проектите, публикациите, лабораториите, институтите и приоритетните истражувачки теми. Ова ќе го



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

направи Универзитетот посигурен партнер во меѓународните конзорциуми и ќе го зголеми неговото присуство на европскиот истражувачки простор.

Академските публикации, монографиите, универзитетските учебници и научните списанија ќе продолжат да се поддржуваат како дел од академскиот идентитет и научната продукција на Универзитетот. Паралелно со тоа ќе се промовира електронското издаваштво и отворениот пристап со цел да се зголеми видливоста, достапноста и влијанието на научната работа. Развојот на дигитална архива на научни трудови, дисертации, публикации и истражувачки извештаи ќе создаде подобра основа за документирање на научната продукција, зголемување на цитираноста и презентирање на резултатите на Универзитетот пред локалната и пред меѓународната академска заедница. Дигиталната архива ќе биде поврзана со RARS, создавајќи интегрирана структура, во која ресурсите, проектите, публикациите и резултатите од истражувањата стануваат повидливи, достапни и поупотребливи.



Слика 2. Тек на работа на состаноците на раководството во RARS



3. ПОДДРШКА НА СТУДЕНТИТЕ И УНАПРЕДУВАЊЕ НА СТУДЕНТСКИОТ СТАНДАРД

3.1. Интегриран модел за поддршка на студентите

Студентот е централната оска во мисијата на Универзитетот и најдиректниот показател за квалитетот, одговорноста и за влијанието на Универзитетот. Студентското искуство го опфаќа целиот академски пат: ориентација во студиите, учество во универзитетскиот живот, претставеност во донесувањето одлуки, мобилност, вклученост во научни истражувања, благосостојба, развој на таленти, подготовка за кариера и создавање долгорочна врска со Универзитетот по дипломирањето.

Во периодот 2026 – 2029 година, Универзитетот во Тетово ќе развие поинтегриран модел на студентска поддршка, кој го следи студентот од запишувањето на Универзитетот до започнувањето на неговата професионална кариера и вклучувањето во мрежата на алумни. Овој модел ќе се базира на принципот дека студентот е активен учесник во академскиот живот, партнер во институционалниот развој и носител на угледот на Универзитетот во општеството.

3.2. Претставеност и учество на студентите во управувањето

Студентското претставување ќе биде зајакнато преку подобро структурирани механизми за консултација со Студентскиот парламент и со студентските претставници во универзитетските единици. Прашањата поврзани со квалитетот на студиите, студентскиот стандард, услугите за поддршка, мобилноста, просторните услови и со студентските активности ќе бидат разгледувани со појасно учество на студентите во фазата на креирање на политиките. Овој пристап ќе ја зголеми институционалната доверба, споделената одговорност и квалитетот на одлуките што ги донесува Универзитетот.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

3.3. Студентска мобилност и фондот Мобилност+ (Mobility+)

Студентската мобилност ќе биде една од главните насоки на интернационализација на академското искуство. Универзитетот ќе работи на зголемување на учеството на студентите во програмите за мобилност, особено преку Еразмус+ и преку билатерални договори со партнерските универзитети. Паралелно со тоа, преку програми како што се Хоризонт Европа, ИПА и други развојни мрежи, студентите ќе бидат вклучени во истражувачки, иновативни, применети и интердисциплинарни проекти, стекнувајќи академско и професионално искуство во меѓународен контекст. Овој процес ќе биде поддржан преку редовно информирање, логистичка поддршка и транспарентност во процедурите за селекција.

За да се направи мобилноста достапна и поинклузивна, ќе се создаде фонд **Мобилност+**, кој ќе им помогне на избраните студенти во покривањето на трошоците за патување, сместување или за подготовка за мобилност. Посебно внимание ќе се посвети на студентите со академски потенцијал кои се соочуваат со финансиски ограничувања. Покрај физичката мобилност, ќе се промовира и виртуелната мобилност преку онлајн курсеви, заеднички проекти, меѓууниверзитетски часови и дигитална соработка со институции во странство.

3.4. Вклучување на студентите во научни истражувања

Вклученоста на студентите во научните истражувања ќе се развива како дел од новата академска култура на Универзитетот. Студентите ќе бидат охрабрени да учествуваат во истражувачки клубови, работни групи, студентски проекти и научни активности на универзитетските единици. Ова ќе им овозможи да развијат методолошки вештини, да се оспособат за академско пишување и за анализа на податоците, да се упатени во истражувачката етика и да умеат да ги презентираат резултатите.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Во оваа насока, ќе се создаде фонд за поддршка на студентски истражувачки проекти, преку кои студентите ќе можат да спроведуваат мали истражувања, применети проекти, интердисциплинарни трудови и научни активности под менторство на академскиот кадар. Студентските конференции ќе служат како простор за презентација на најдобрите трудови, додека наградата за млад истражувач ќе ја промовира извонредноста, креативноста и иновативноста на студентите.

3.5. Благосостојба, просторни услови и услуги за поддршка

Благосостојбата на студентите ќе се третира како важен дел од заложбите на Универзитетот за постигнување повисок квалитет. Универзитетот ќе инвестира во подобрување на просторните услови со обезбедување читални, истражувачки лаборатории, простории за дружење, средини за тимска работа и за креативни активности. Со ова ќе се создадат подобри услови за студирање, соработка, комуникација и за развој на студентскиот живот.

Услугите за поддршка ќе бидат зајакнати преку академско, психолошко и стручно советување. Овие услуги ќе им помогнат на студентите во академската ориентација, планирањето на времето, справувањето со стресот, адаптацијата кон универзитетскиот живот и во планирањето на кариерата. Структурираната поддршка ќе придонесе за зголемување на мотивацијата, отпорноста и на академскиот успех на студентите.

3.6. Иновација, креативност и студентски активности

Важен елемент на овој модел ќе биде создавањето на **Центарот за студентски иновации и креативност**, како простор за развој на идеи, на интердисциплинарни проекти, на социјални, културни, академски и претприемачки иницијативи. Овој центар ќе ги поврзува студентите со менторите, со експерти, со академскиот кадар и со надворешни партнери, создавајќи услови за тестирање на идеите и развивање на талентите.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Културните, уметничките, спортските и волонтерските активности ќе бидат поддржани како дел од целокупното формирање на студентскиот и на универзитетскиот идентитет. Универзитетот ќе развива програми што го промовираат физичкото здравје, рекреацијата, културата, уметноста, дебатата, волонтерството и граѓанската активност. Универзитетскиот спорт ќе биде зајакнат со поодржлива финансиска поддршка, додека учеството на студентите на натпревари, фестивали, конференции и на меѓународни настани ќе се третира како дел од достоинственото претставување на Универзитетот.

3.7. Кариера и поврзување со алумни

Врската со пазарот на трудот ќе се развива преку зајакнување на Центарот за кариера и преку поблиска соработка со јавниот и со приватниот сектор, со професионалните организации и со мрежата на алумни. Центарот за кариера ќе организира саеми за работа, професионални практики, средби со работодавачи, обуки за вештини за вработување, подготовка на биографии и симулации на интервјуа за работа. Ова ќе им помогне на студентите подобро да се подготват за преминувањето од образовниот процес во градењето кариера.

Мрежата на алумни ќе се развива како стратешки дел од поддршката на студентите и од угледот на институцијата. Преку неа, Универзитетот ќе го следи напредокот на дипломираните студенти, ќе создава можности за менторство на актуелните студенти, ќе ги зајакнува врските со пазарот на трудот и ќе ги промовира успешните алумни како професионалци кои ќе бидат амбасадори на Универзитетот.

Важен инструмент во овој поглед ќе биде дигиталната платформа **Alumni Connect**, која ќе овозможи поранешните студенти да се поврзат едни со други, како и со Универзитетот и со актуелните студенти. Во рамките на оваа платформа ќе се развива систем на менторство, размена на искуства, професионално вмрежување и размена на информации за практични можности, за вработување и за соработка.



4. ИНФРАСТРУКТУРА И ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

4.1. Интегриран пристап кон инфраструктурата и кон дигитализацијата

Универзитетската инфраструктура и дигитализацијата ја претставуваат функционалната основа врз која се развиваат наставата, научните истражувања, студентските услуги, администрацијата и меѓународната соработка. Еден конкурентен универзитет бара добро испланиран простор, рационално користена опрема, безбедни дигитални системи, ефикасна администрација и технологија што директно го поддржува академскиот квалитет.

Во периодот 2026 – 2029 година, Универзитетот во Тетово ќе развие интегриран модел на физичка и дигитална инфраструктура, каде што универзитетскиот простор, лабораториите, музејот, библиотеките, опремата, дигиталните платформи, административните системи, институционалните податоци и новите технологии ќе функционираат како дел од еден единствен универзитетски систем.

Овој модел ќе биде ориентиран кон пофункционален, позелен, подигитализиран и поотворен кампус за заедничка употреба. Целта е секоја инвестиција во просторот, во опрема и технологија да има директно влијание врз квалитетот на наставата, врз научните истражувања, искуството на студентите, административната ефикасност и врз меѓународната видливост на Универзитетот.

4.2. Интегриран систем за управување со инфраструктурата и со дигитализацијата

Фундаментален дел од овој пристап ќе биде создавањето **интегриран систем за управување со инфраструктурата и со дигитализацијата**, кој ќе овозможи идентификување, планирање, користење, одржување и долгорочен развој на дигиталниот простор, на опремата и на платформите на Универзитетот.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Потребата од ваков систем произлегува од барањето универзитетските ресурси да се користат на потранспарентен, поефикасен и порамноправен начин. Просторот во кој се изведува наставата, лабораториите, опремата, библиотеките, просторите за рекреација, дигиталните системи и административните услуги треба да бидат организирани врз основа на реалните потреби на студентите, на академскиот кадар, на универзитетските единици и на научните истражувања.

Овој модел ќе се базира на пет главни димензии: стратешко управување со просторот и со опремата, развој на функционален и зелен кампус, планирање на капитални инвестиции, технолошка модернизација на наставата и на истражувањето и дигитализација на академските и на административните процеси. Овие димензии ќе ја стават инфраструктурата во функција на институционалниот развој, а не само на техничкото одржување.

4.3. Стратешко управување со просторот и со опремата

Во првата фаза ќе се спроведе сеопфатна анализа на постојната инфраструктура и опрема на Универзитетот. Оваа анализа ќе ги идентификува расположливите капацитети, празнините во инфраструктурата, неискористените простори, приоритетните потреби и можностите за заедничка употреба. Секој простор и секоја опрема од академска вредност ќе бидат идентификувани, категоризирани и ставени во функција на универзитетската заедница според јасни критериуми.

За таа цел ќе се креираат протоколи за заедничко користење на салите, лабораториите, опремата и на универзитетскиот простор. Овие протоколи ќе ги дефинираат критериумите за резервација, распоредите, одговорностите за одржување, безбедносните стандарди и начинот на пријавување на потребите. Со тоа ќе се зголеми институционалната ефикасност, ќе се избегне преоптоварувањето на некој простор и ќе се овозможи покоректен пристап за студентите и за академскиот кадар.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Важен инструмент ќе биде имплементацијата на паметен систем за резервација и управување со просторот. Преку овој систем, универзитетските единици, професорите, студентите и административните служби ќе можат да го планираат користењето на салите, лабораториите и на опремата на транспарентен и ефикасен начин. Овој механизам ќе создаде попрецизна слика за реалното искористување на капацитетите и на инфраструктурните потреби на Универзитетот.

4.4. Модернизација на просторот и создавање зелен кампус

Како дел од модернизацијата на просторот ќе се развијат мултифункционални средини за предавања, семинари, истражувачки лаборатории, практични активности, тимска работа и за академски настани. Овие простори ќе бидат флексибилни, опремени со модерна технологија и погодни за различни форми на настава, истражување и на интердисциплинарна соработка.

Развојот на кампусот ќе вклучува и создавање рекреативни, социјални и креативни простори за студентите и за академскиот кадар. Ќе бидат дизајнирани простори за читање, групна работа, студентски активности, рекреација и за академска интеракција. Универзитетскиот простор ќе се третира како дел од студентското искуство, од благосостојбата и од чувството на институционална припадност.

Ергономски, еколошки и енергетски ефикасни елементи ќе бидат вклучени во дизајнот и реновирањето на просторите. Осветлувањето, вентилацијата, мебелот, безбедноста, пристапноста, естетиката и заштедата на енергија ќе бидат разгледани како дел од квалитетот на академската средина. Енергетското реновирање на инфраструктурата и употребата на обновливи извори на енергија ќе придонесат за намалување на оперативните трошоци, за институционална одржливост и усогласување со целите на Европскиот зелен договор.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

4.5. Капитални инвестиции и развој на универзитетските објекти

Модернизацијата на Универзитетот бара долгорочно планирање на капиталните инвестиции. Поради тоа ќе се развие повеќегодишен план за инвестиции во објекти, опрема и во академски простори врз основа на анализа на потребите на единиците, на постојните капацитети, на академските приоритети и на финансиските можности. Финансирањето ќе се бара преку буџетски средства, програмски договори, европски структурни фондови, меѓународни проекти и преку соработка со економскиот сектор.

Во овој поглед, приоритет ќе се даде на изградбата на нови згради за Факултетот за медицински науки и за Факултетот за природно-математички науки, за Универзитетската библиотека, како и на изградбата на универзитетски базен. Овие инвестиции ќе се третираат како дел од академскиот, истражувачкиот и од професионалниот развој на соодветните единици.

4.6. Технолошка модернизација и виртуелни лаборатории

Технолошката модернизација ќе поддржи интерактивна настава, хибридно учење, научни истражувања и меѓународна соработка. Училниците постепено ќе бидат опремени со напредни компјутери, паметни табли, веб-камери, микрофони и интерактивни комуникациски уреди. Ова ќе создаде подобри услови за хибридни предавања, вклучување на гостински професори од странство и за пофлексибилно користење на технологијата во процесот на учење.

Инвестирањето во виртуелни лаборатории ќе биде важен дел од оваа модернизација. Виртуелните лаборатории ќе им овозможат на студентите да симулираат процеси, да тестираат сценарија, да развиваат практични вежби и да пристапуваат до експерименти што бараат напредни технолошки услови. Ова ќе ја зајакне врската помеѓу теоријата, практиката и научното истражување.



4.7. Кибербезбедност, облак и дигитална инфраструктура

Кибербезбедноста и складирањето податоци ќе се третираат како суштински дел од институционалната дигитализација. Заштитата на академските, административните, истражувачките и на личните податоци ќе се обезбеди преку најсовремени системи за складирање, следење и управување со информациите. Во исто време, имплементацијата на технологии какви што се 5G и cloud computing ќе биде насочена кон обезбедување побрз, пофлексибилен и побезбеден пристап до академските и до административните ресурси.

4.8. LMS и е-администрација

Дигитализацијата на академските и на административните процеси ќе биде една од главните интервенции за зголемување на институционалната ефикасност и транспарентност. Интегрираниот LMS – систем за управување со учењето – ќе биде развиен и зајакнат за одржување курсеви, за споделување наставни материјали, за остварување академска комуникација, за проценување и за реализирање студентски активности.

Системот за управување со учењето (LMS) ќе служи како платформа за организирање на наставата, за интеракција и следење на академскиот напредок.

Важен чекор ќе биде имплементацијата на единствена платформа за е-администрација. Оваа платформа ќе овозможи креирање е-индекс, е-апликација, електронско примање сертификати, преписи и други документи. Со тоа ќе се намали оптоварувањето на администрацијата, ќе се скуси времето на чекање, ќе се зголеми транспарентноста и ќе се подобри искуството на студентите и на кадарот.

4.9. Вештачка интелигенција, управување со податоци и дигитални библиотеки

Исто така, ќе се развие систем на управување со податоци базиран на вештачка интелигенција со цел да се персонализираат услугите, да се подобри институционалната



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

анализа и да се даде поддршка во донесувањето на одлуките. Употребата на вештачката интелигенција, аналитиката на учењето и академските и административните податоци ќе се третираат со посебна грижа од страна на институцијата, при што ќе се почитува приватноста, безбедноста на информациите, академскиот интегритет и етичките принципи на користење на технологијата. Универзитетот ќе развие јасни упатства за академска употреба на вештачката интелигенција, за заштита на личните податоци и за транспарентност во користењето на алгоритми кои поддржуваат донесување одлуки или персонализација на услугите.

Универзитетската библиотека ќе се развива како современ центар на знаење и важен јазол на академскиот екосистем. Дигитализацијата на библиотеката и создавањето онлајн архива ќе овозможат полесен пристап до научна литература, списанија, академски трудови, наставни материјали и до други истражувачки ресурси. Ова ќе ја зајакне врската помеѓу наставата, научното истражување и отворениот пристап до изворите и до литературата.

Важен иновативен елемент ќе биде овозможувањето на субвенциониран или бесплатен пристап до напредни алатки за вештачка интелигенција за студенти и за истражувачи преку централизираните универзитетски лиценци. Ова ќе ги намали финансиските бариери и ќе ѝ обезбеди на академската заедница подобри алатки за истражување, анализа, академско пишување, превод, креативност и за решавање проблеми.

4.10. Технолошки екосистем, Blockchain и иновации

Универзитетот, исто така, ќе го зајакне своето учество во глобалниот екосистем на технологија и иновации. Соработката со технолошки центри, истражувачки институции, иновативни компании и меѓународни организации ќе служи за имплементација на современи практики во образованието, истражувањето и во дигитализацијата. Во овој



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

контекст, ќе се промовираат наставни програми ориентирани кон дигитална трансформација, иновации и кон технолошко претприемништво.

Студентите и академскиот кадар ќе бидат поддржани во развивањето дигитални вештини и во користењето платформи за вештачка интелигенција за истражување, академски проекти, иновации и претприемништво. Дигитализацијата ќе функционира како инструмент за академска, професионална и институционална трансформација.

Важен аспект од развојот ќе биде интеграцијата на напредни технологии како што е **Blockchain** за верификација на универзитетски документи, дипломи и сертификати. Ова ќе ја зголеми сигурноста, безбедноста и признавањето на академските документи, поставувајќи го Универзитетот на понапредно ниво на дигитална администрација.

На овој начин инфраструктурата и дигитализацијата ќе се развиваат на поорганизирана, функционална и одржлива основа. Интегрираниот систем за управување со инфраструктурата и со дигитализацијата ќе служи како механизам што ги поврзува просторите, уредите, платформите, податоците, услугите и напредните технологии во единствен модел на развој.



5. РАКОВОДЕЊЕ, ФИНАНСИРАЊЕ И ОДРЖЛИВО УПРАВУВАЊЕ

5.1. Транспарентно управување, диверзифицирани ресурси и долгорочен институционален развој

Одржливото управување со Универзитетот во Тетово подразбира рационално користење на ресурсите, одговорно планирање и обезбедување континуитет на академските, финансиските и на административните политики. Во овој поглед, улогата на ректорот е да изгради институционален систем кој функционира врз основа на јасни правила, мерливи цели, транспарентни процедури и на одговорно донесување одлуки.

Во периодот 2026 – 2029 година, Универзитетот ќе се движи кон модел на управување што ја зајакнува институционалната доверба, избегнува зависност од ad hoc решенија и создава стабилност за долгорочен развој. Овој модел ќе се базира на принципот на интегрирано, но децентрализирано управување, каде што универзитетските единици ќе ја одржуваат својата професионална и развојна автономија во рамките на заедничката рамка на квалитет, стратешко планирање и институционална одговорност.

Оваа ориентација создава рамнотежа помеѓу институционалното единство и специфичностите на факултетите, институтите и на универзитетските центри. Единиците ќе имаат простор за иницијатива, профилирање и развој, додека општите политики на Универзитетот ќе обезбедат координација, заеднички стандарди и стратешка насока. На овој начин академската автономија ќе се трансформира во развојна одговорност, додека институционалната интеграција во механизам на координација и стабилност.

Фундаментален дел од овој пристап ќе биде изградбата на **одржлив модел на управување и на финансирање** што ги поврзува стратешкото планирање, финансиското управување, транспарентноста, инклузивноста и одговорноста во еден единствен



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

институционален систем. Овој модел ќе овозможи одлуките да се базираат на реални потреби, проверливи податоци, академски приоритети и на мерливо влијание.

5.2. Принципи на институционално управување

Управувањето со Универзитетот ќе се заснова на три фундаментални принципи: **транспарентност, инклузивност и отчетност.**

Транспарентноста ќе биде основниот принцип на институционалното управување. Покрај обврските утврдени со закон, Универзитетот редовно ќе објавува извештаи за институционалниот напредок, финансиски извештаи за клучните развојни приоритети и информации за постигнувањето на стратешките цели. Транспарентноста ќе се развива како практика на институционалната отвореност, преку која академската заедница, студентите и јавноста ќе можат да разберат како се планираат, како се користат и се оценуваат универзитетските ресурси.

Инклузивноста ќе се обезбеди преку донесување одлуки врз основа на консултации, компетентност и на активно учество на засегнатите страни. Институционалните политики ќе се обликуваат со вклучување на академскиот и на административниот кадар, на студентите, универзитетските единици, професионалните комитети, работните групи и на експертските совети. Овој пристап ќе овозможи одлуките да се базираат на искуството на универзитетската заедница и на реалните потреби на универзитетските единици.

Одговорноста ќе се зајакне преку јасно дефинирање на задачите, одговорностите, роковите и на индикаторите за успешност. Секоја управувачка структура и секоја универзитетска единица ќе имаат дефинирани цели и механизми за следење на своето постигнување. Ова ќе ја зголеми ефикасноста, ќе избегне преклопување на надлежностите и ќе создаде посилна култура на институционална одговорност.



5.3. Финансиска одржливост и стратешко планирање

Финансиската одржливост ќе биде еден од главните приоритети во овој мандат. Тоа подразбира способност на Универзитетот рационално да планира, да реализира и да управува со приходите и со расходите, насочувајќи ги ресурсите кон области кои произведуваат најголемо директно влијание врз квалитетот на наставата, врз научните истражувања, студентскиот стандард, инфраструктурата, дигитализацијата и врз интернационализацијата.

Годишниот буџет утврден од Министерството за образование и наука останува доминантен извор на финансирање на Универзитетот. Поради тоа Универзитетот ќе се стреми, во соработка со релевантните фактори за донесување одлуки, да обезбеди јавното финансирање попрецизно да ги одразува реалните потреби на институцијата, особено во однос на капиталните инвестиции, технолошката модернизација, одржувањето на инфраструктурата, развојот на академските капацитети и на подобрувањето на условите за работа.

Финансиското планирање ќе се базира на поаналитички и разумен пристап. Буџетските барања ќе се базираат на конкретни податоци: бројот на студенти, потребите на универзитетските единици, состојбата на инфраструктурата, цената на студиските програми, истражувачките приоритети, потребите од опрема, барањата за дигитализација и капиталните проекти со долгорочно влијание. Ова ќе го направи процесот на планирање попрофесионален, посигурен и полесен за претставување пред институциите што обезбедуваат финансирање.

5.4. Распределба на финансиските ресурси

Долгорочната цел е постепено зголемување на сопствените приходи и проширување на изворите на финансирање. Оваа ориентација го зајакнува развојниот



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

капацитет на Универзитетот и создава поголем простор за инвестиции, проекти, иновации, научни истражувања и за подобрување на студентскиот стандард.

Распределбата на финансиските ресурси ќе се базира на четири главни насоки.

Прво, ќе се зголеми бројот и финансиската тежина на меѓународните проекти. Универзитетот ќе го зајакне својот капацитет за аплицирање и учество во програми како што се Еразмус+, Хоризонт Европа, КОСТ и други европски и меѓународни мрежи. Овие проекти ќе донесат финансирање, мобилност, опрема, публикации, партнерства, менаџерско искуство и зголемен академски углед.

Второ, соработката со бизнисот, со индустријата и со јавните институции ќе се прошири преку истражувачки договори, професионални консултантски услуги и заеднички развојни проекти. Ова поблиску ќе ја поврзе универзитетската компетентност со потребите на пазарот, ќе создаде нови можности за финансирање, ќе го поддржи вработувањето на студентите и ќе го зајакне трансферот на знаење во економијата и во општеството.

Трето, Универзитетот ќе развие стандардизирани лабораториски и професионални услуги за тестирање, анализа, мерење, калибрација, инспекција и професионално консултирање. Овие услуги ќе бидат организирани со примена на јасни професионални стандарди, транспарентни процедури и регулирани цени, создавајќи одржлив приход и зголемувајќи го практичното влијание на Универзитетот во јавниот и во приватниот сектор.

Четврто, технолошкиот парк ќе биде функционално поставен како простор за инкубација на стартапи и развој на иновативни идеи на студентите, младите истражувачи и на академскиот кадар. Овој механизам ќе создаде можности за вработување на студенти, за развој на универзитетското претприемништво, за соработка со индустријата и за генерирање на нова економска и технолошка вредност.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

5.5. Финансиското управување како инструмент за развој

Финансиското управување ќе се третира како инструмент за институционален развој. Секоја инвестиција треба да биде поврзана со очекуван резултат: подобрување на квалитетот на наставата, зголемување на истражувачките капацитети, модернизација на услугите, подобрување на студентскиот стандард, административна ефикасност или зајакнување на интернационализацијата.

На овој начин, буџетот ќе служи како алатка за спроведување на стратешките приоритети и за мерење на влијанието на политиките за развој. Инвестициите во инфраструктура, дигитализацијата, научните истражувања, поддршката на студентите и во академскиот развој ќе бидат планирани врз основа на реалните потреби и на очекуваните резултати.

За таа цел ќе се развие појасен систем на финансиско планирање и следење, во кој стратешките приоритети се преточуваат во оперативни планови, додека расходите се поврзани со индикатори за перформансите. Ова ќе создаде можности за порационално управување, за избегнување на неефикасни расходи и за поголемо насочување на ресурсите кон области што имаат вистинско влијание.

5.6. Мониторинг, известување и мерење на резултатите

Известувањето за институционалниот напредок ќе игра важна улога во зајакнувањето на транспарентноста и на отчетноста. Извештаите за напредокот нема да бидат ограничени само на презентирање на расходите, туку ќе ги покажат и резултатите постигнати преку нив: направени инвестиции, имплементирани проекти, подобрени услуги, изградени капацитети, единици што напреднале и области каде што е потребна дополнителна интервенција.

Овој механизам ќе го поврзе финансиското управување со институционалното подобрување. Преку редовно известување, Универзитетот ќе може да процени дали



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

ресурсите се користат ефикасно, дали инвестициите ги даваат очекуваните резултати и дали политиките за развој бараат редефинирање или зајакнување.

Редовното следење ќе создаде нова култура на управување, која подразбира финансиските одлуки да се базираат на докази, приоритетите да се ревидираат врз основа на резултати, а институционалниот развој да стане померлив.



6. ВКЛУЧЕНОСТ НА ЗАЕДНИЦАТА И ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Универзитетот во Тетово има важни академски, општествени и историски одговорности. Како високообразовна институција, тој развива знаење, формира нови генерации, гради професионални капацитети и придонесува за напредокот на општеството. Во време на брзи општествени, економски, технолошки, културни и еколошки промени, улогата на Универзитетот добива пошироко значење: тој станува центар на критичко размислување, јавен дијалог, професионална компетенција и одржлив развој.

Во периодот 2026 – 2029 година, Универзитетот во Тетово ќе ја зајакне и ќе ја институционализира општествената одговорност преку поструктуриран, сеопфатен и мерлив пристап. Овој пристап ќе го поврзе академското знаење со реалните потреби на заедницата, ќе го зголеми влијанието на Универзитетот во креирањето на јавните политики и ќе создаде нови области за соработка со институциите, граѓанскиот сектор, бизнисот, меѓународните организации и со граѓаните.

Фундаментален дел од овој пристап ќе биде изградбата на **моделот на ангажиран универзитет**, кој го става Универзитетот во функција на општествениот развој преку образование, истражување, компетентност, иновации, социјална инклузија и зачувување на културното и на историското наследство. Овој модел ќе ги поврзе институционалните партнерства, јавните активности, социјалните проекти, политиките засновани на докази, одржливиот развој и ангажирањето на студентите во еден единствен систем.

Потребата од ваков модел произлегува од јавната улога на Универзитетот. Универзитетското знаење има поголема вредност кога се трансформира во анализа, препорака, услуга, проект, граѓанско образование и во конкретни решенија за предизвиците на заедницата. Преку овој модел, Универзитетот во Тетово ќе го зајакне



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

своето присуство во општеството и ќе го зголеми својот кредибилитет како институција што произведува корисно, одговорно и применливо знаење.

6.1. Одржливи партнерства и меѓуинституционална соработка

Една од главните насоки на општествената одговорност ќе биде градењето одржливи партнерства со јавни институции, општини, училишта, невладини организации, со приватниот сектор, со културни центри, меѓународни организации и со субјекти од граѓанското општество.

Овие партнерства ќе се развиваат врз основа на заеднички цели, на конкретни проекти и на мерливи резултати. Универзитетот ќе се вклучи во создавањето заеднички платформи за истражување, обука, консултантски услуги, социјални проекти, граѓанско образование и за развојни иницијативи. На овој начин академското знаење ќе се искористи во областа на образованието, социјалната инклузија, локалниот развој, културата, животната средина, јавното здравство, дигитализацијата, вработувањето и на социјалната кохезија.

Преку меморандуми за разбирање и преку стратешки договори, Универзитетот ќе создаде поодржливи механизми за размена на идеи, на компетенции и на ресурси. Ова ќе го позиционира Универзитетот во Тетово како референтен центар за академска компетенција, социјални иновации и развој на заедницата.

6.2. Активно вклучување на јавноста и на академската заедница

Општествената одговорност ќе се развива и преку отворањето на Универзитетот кон јавноста и создавањето простор за дијалог, дебата и за граѓанско образование. Универзитетот ќе продолжи да организира конференции, семинари, работилници, форуми, јавни предавања и отворени дебати за прашања од национално, регионално и од меѓународно значење.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Овие активности ќе послужат за подигање на јавната свест, за зајакнување на културата на разумна дебата и градење посилни врски помеѓу академскиот кадар, експертите, студентите, институциите и граѓаните. Приоритетните теми ќе се однесуваат на образованието, одржливиот развој, човековите права, социјалната еднаквост, животната средина, технологијата, културата, безбедноста, јавното здравје и на дигиталната трансформација.

Во овој поглед, Универзитетот ќе поддржува иновативни и претприемачки иницијативи што потекнуваат од академскиот кадар и од студентите, особено такви што ќе имаат конкретни придобивки за заедницата. Студентските проекти, интердисциплинарните иницијативи и соработката со граѓанскиот сектор ќе се третираат како важен дел од општественото влијание на Универзитетот.

6.3. Универзитетска програма за вклучување на заедницата

За да го направи општествениот ангажман поодржлив, Универзитетот ќе развие **Програма за вклучување во заедницата**, која ќе овозможи академскиот кадар и студентите да придонесуваат преку консултантски услуги, обуки, социјални проекти, хуманитарни активности и образовни иницијативи во оваа област.

Според оваа програма, студентските клубови и истражувачките групи ќе бидат охрабрани да развиваат проекти со директно влијание врз заедницата. Ова ќе им овозможи на учениците да го применат своето знаење надвор од училиницата, да се соочат со проблеми од реалниот свет, да развијат општествена одговорност и да изградат практични вештини преку граѓанско учество.

Програмата ќе вклучува и иницијативи за континуирано образование, менторство на млади, обука на заедницата, поддршка на жените и на ранливите групи, како и кампањи за човекови права, за социјална еднаквост и граѓанска инклузија. Преку овие активности,



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Универзитетот ќе ја прошири својата улога како институција што им служи на граѓаните и на различните заедници.

6.4. Социјална инклузија и поддршка за ранливите категории

Важна димензија на општествената одговорност ќе биде подобрувањето на социјалниот пристап и на социјалната вклученост. Универзитетот ќе развива иницијативи насочени кон поддршка на маргинализираните групи, на ранливите категории, на младите луѓе со помалку можности, на жените, на лицата со посебни потреби и на категориите што се соочуваат со пречки во образованието, вработувањето или во општественото учество.

Овој пристап ќе се спроведува преку програми за континуирано образование, за практична обука, за менторство, преку заеднички проекти со организации од граѓанскиот сектор и преку кампањи за подигање на свеста. Универзитетот ќе ја искористи својата академска компетенција и институционалните капацитети за да придонесе кон градењето поправедно и поинклузивно општество кое обезбедува поголема поддршка.

Социјалната инклузија ќе биде поврзана и со студентските активности, со применетото истражување и со партнерствата со јавните институции. На овој начин општествената одговорност ќе биде дел од академскиот живот, од студентската практика и од влијанието на Универзитетот врз заедницата.

6.5. Влијание врз изготвувањето јавни и стратешки политики

Универзитетот во Тетово ќе ја зајакне својата улога во изготвувањето и во подобрувањето на јавните политики. Како институција што обединува компетенции од различни области, Универзитетот има капацитет да обезбеди длабински анализи, професионални извештаи и препораки засновани на докази за државните институции, за општините, за меѓународните организации и за граѓанскиот сектор.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

За таа цел ќе се поттикнува создавањето и зајакнувањето на специјализирани истражувачки единици за справување со политичките, економските, социјалните, културните, образовните, технолошките и со еколошките предизвици. Овие единици ќе подготвуваат студии, анализи и препораки што можат да послужат како основа за поефикасни и одржливи политики.

Универзитетот ќе соработува со локални и со меѓународни тинк-тенкови и ќе учествува поактивно на регионални и на глобални форуми што се занимаваат со прашања од широко општествено значење. Оваа посветеност ќе го позиционира Универзитетот како институција со академски глас, професионален авторитет и капацитет да влијае врз донесувањето одлуки врз основа на аргументација, анализа и на компетенција.

6.6. Центар за одржлив развој

Една од клучните иницијативи од ова поглавје ќе биде основањето на **Центарот за одржлив развој**, како интердисциплинарна платформа за образование, истражување, иновации и за социјална трансформација. Овој центар ќе има за цел да изгради позелена, подигитализирана и поинклузивна иднина за земјата.

Центарот ќе функционира како аналитичка и развојна структура што создава, систематизира и пренесува знаење. Тој ќе го поддржува креирањето јавни политики, ќе поттикнува интердисциплинарни истражувачки проекти, ќе го промовира образованието за одржлив развој и ќе гради мостови на соработка помеѓу Универзитетот, јавните институции, приватниот сектор, меѓународните организации и заедницата.

Преку својата работа, Центарот за одржлив развој ќе придонесе за зголемување на општествената одговорност на Универзитетот, за подобрување на капацитетите за истражување и иновации и за вклучување на академската заедница во европските и во глобалните процеси за одржлив развој.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Главните теми на работата на овој центар ќе вклучуваат зелена транзиција, дигитална трансформација, социјална инклузија, управување со ресурси, локален развој, образование за одржлив развој и јавни политики засновани на докази.

6.7. Зачувување на историското, културното и идентитетското наследство

Општествената одговорност на Универзитетот во Тетово е, исто така, тесно поврзана со зачувувањето на историската меморија и на институционалниот идентитет. Универзитетот во Тетово е поврзан со историјата на образованието на албански јазик во Северна Македонија, со жртвувањето за знаење, со академската афирмација и со културниот и еманципаторскиот развој на Албанците во оваа земја.

Во овој поглед ќе се зајакне посветеноста кон зачувувањето, документирањето и негувањето на културното и на историското наследство поврзано со идентитетот на Албанците во Северна Македонија и со самиот Универзитет во Тетово. Посебно внимание ќе им се посвети на личностите и на настаните што ја сочинуваат моралната и историската основа на Универзитетот, вклучувајќи ги маченикот за образованието на албански јазик, Абдулселама Емини, основачот и прв ректор, проф. д-р Фадил Сулејмани, како и сите соработници што учествувале во изградбата на оваа институција.

Ова наследство ќе се третира како дел од институционалното образование и од универзитетската култура. Тоа треба да се документира, да се проучува, да се промовира и да се пренесува на новите генерации како потсетување на одговорноста што ја имаат кон него, како инспирација и како дел од академскиот идентитет.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

ЗАКЛУЧОК

Крајната цел на оваа платформа е да се изгради пофункционален, поквалитетен, потранспарентен и поконкурентен Универзитет, кој се развива врз основа на знаење, одговорност, мерливост и вклучување на целата академска заедница.

Универзитетот во Тетово мора да го зачува својот историски и академски идентитет, но во исто време да гради нови капацитети за да одговори на барањата на времето. Ова значи поквалитетна настава, попродуктивно научно истражување, поефикасни услуги за студентите, потранспарентна администрација, посовремена инфраструктура, пофункционална дигитализација и посилни врски со општеството.

Програмата за периодот 2026 – 2029 ја одразува посветеноста кон обезбедувањето мерлив, одговорен и одржлив развој, во чии рамки стратешката визија е придружена со конкретна акција, а универзитетската автономија со институционална одговорност.



ИЗЈАВА

Почитувани колеги,

Се претставувам пред вас со длабоко чувство на одговорност, со искрено почитување кон секого од вас и со убедување дека Универзитетот во Тетово се соочува со важен развоен момент. Оваа кандидатура не е само израз на лична волја за преземање на раководството на институцијата; тоа е академска, човечка и морална обврска да му служиме на нашиот Универзитет со чесност, знаење, посветеност и визија.

Универзитетот во Тетово не е само институција каде што се одржува настава, се изведуваат научни истражувања и каде што работи академската администрација. Тој е простор на нашата колективна меморија, на жртвата за образованието, на слободата на мислата и на верувањето дека знаењето може да ја промени судбината на поединецот и на општеството. Неговата историја е испреплетена со напорите на многу генерации, со соништата на студентите, со работата на професорите, со посветеноста на администрацијата и со идеалот на заедницата која го сметала образованието за најсигурен пат кон достоинство, развој и еманципација.

Доколку ми го доверите раководењето со Универзитетот, ќе го сметам тоа не како привилегија, туку како огромна одговорност. Ќе се посветам на тоа Универзитетот во Тетово да влезе во нова фаза на развој, во која традицијата се зачувува со почит, но иднината се гради со храброст, академската слобода се брани со решителност, но придружена со одговорност, а квалитетот нема да остане декларативен принцип, туку ќе стане работна култура, стандард за вреднување и секојдневна институционална цел.

Верувам дека универзитетот во иднина треба да биде институција во која се размислува, се истражува, се анализира и се дејствува врз основа на знаење. Затоа раководењето со Универзитетот треба да се базира на аргументи, докази, транспарентност и на одговорно донесување одлуки. Не е доволно да имаме амбиции за



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

развој; мораме да имаме и јасни механизми за мерење на напредокот, за идентификување на слабостите, за зајакнување на капацитетите и за претворање на идеите во конкретни резултати.

Заедно мораме да изградиме Универзитет каде што наставата е со повисок квалитет, посовремена и повеќе поврзана со реалните потреби на студентите, каде што научните истражувања не се само индивидуален ангажман, туку се трансформираат во институционална практика, каде што инфраструктурата и дигитализацијата не се само технички алатки, туку и инструменти за академска трансформација, каде што администрацијата е ефикасна, транспарентна и во служба на студентите и на кадарот и каде што секоја универзитетска единица има простор за развој, профилирање и за мерлив придонес.

Подеднакво е важно Универзитетот да биде достоин дом за професорите, асистентите, истражувачите и за администрацијата. Универзитет не се развива без мотивирани луѓе, без почитуван кадар, без поддржани предавачи, без охрабрени истражувачи и без професионална администрација. За таа цел ќе работам на создавање институционална клима каде што се цени работата, каде што се почитуваат заслугите, каде што комуникацијата е отворена и каде што секој чувствува дека неговиот придонес има значење.

Научните истражувања ќе бидат еден од централните столбови на мојата работа. Универзитетот во Тетово мора да го зајакне својот капацитет за продуцирање нови знаења, за учество во меѓународни проекти, за градење партнерства со универзитети и со истражувачки институти, за поддршка на млади истражувачи и за поврзување на науката со потребите на општеството. Универзитетското знаење мора да излезе од амфитеатрите и од библиотеките, односно тоа мора да влијае врз јавните политики, економијата, културата, заедницата и врз развојот на земјата.



UNIVERSITETI I TETOVËS
УНИВЕРЗИТЕТ ВО ТЕТОВО | UNIVERSITY OF TETOVA

Нема да дозволиме бирократијата, застарените практики или непотребните поделби да ја задушат креативната енергија на Универзитетот. Напротив, ќе се заложиме да создадеме поотворена, пофер и пофункционална институција, каде што одлуките се донесуваат преку дијалог, каде што проблемите се решаваат одговорно и каде што развојот не зависи од импровизација, туку од планирање, соработка и од меѓусебна доверба.

Со добивањето на вашата доверба ќе се ангажирам, како еден меѓу еднаквите, со понизност кон одговорноста и со решителност да ги заштитам интересите на Универзитетот, на неговите вработени и студенти. Ќе се стремам да ги надминам поделбите, да го зајакнам духот на соработка и да изградам институционална култура во која разликите нема да нè ослабуваат, туку ќе ни помагаат подобро да размислуваме, поправилно да дејствуваме и побргу да се развиваме.

Универзитетот во Тетово има славна историја, но историјата не е доволна ако не се трансформира во одговорност за иднината. Денес имаме задача да ја издигнеме оваа институција на ново ниво: поквалитетна во образованието, попродуктивна во истражувањето, помодерна во инфраструктурата, поотворена кон светот и поповрзана со општеството. За ова се потребни визија, храброст, работа и, пред сè, единство.

Да бидеме заедно генерацијата што не се задоволува само со зачувување на постигнатото, туку има храброст да го издигне Универзитетот во Тетово. Да изградиме универзитет што инспирира, што создава знаење, што ја штити академската слобода, што ја почитува човечноста и што ги подготвува новите генерации не само за професијата туку и за животот, за одговорноста и за нивното дејствување во општеството.

**Со почит и посветеност,
проф. д-р Куштрим Ахмети**