



СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪНШНО И ВЪТРЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ	3
РЕФОРМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ЕВРОПА	3
Тенденции за външно управление на висшето образование	3
Тенденции за вътрешно управление на университетите в Европа	4
ИНСТИТУЦИОНАЛНА ВЛАСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В НЯКОИ СТРАНИ В ЕС	9
ОБМЕНЪТ НА ЗНАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ	15
УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО И УСЛУГИТЕ В УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИБЛИОТЕКИ	20
МЕНИДЖМЪНТ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ГЕРМАНИЯ - ПО ПЪТЯ КЪМ ЕДНА НОВА ПРОФЕСИЯ	24
КООРДИНИРАНЕ И АДМИНИСТРИРАНЕ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ПРОЕКТИ В СВОБОДНИЯ УНИВЕРСИТЕТ В БЕРЛИН	29
МЕРКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СТУДЕНТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЯТА В НЯКОИ ЧЕШКИ УНИВЕРСИТЕТИ	33
УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРТНЬОРСТВОТО МЕЖДУ УНИВЕРСИТЕТИТЕ И БИЗНЕСА В ОБЛАСТТА НА ИНОВАЦИИТЕ В КАНАДА	35
ПРЕДСТАВЯМЕ ВИ	42
ЕВРОПЕЙСКИ ЦЕНТЪР ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ	42
АСОЦИАЦИЯ НА ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ МЕНИДЖЪРИ В УНИВЕРСИТЕТИТЕ	44
ЦИФРИ И ФАКТИ	45
ФАКТОРИ, КОИТО СПОМАГАТ ЗА ПРИВЛИЧАНЕТО НА КАДРИ В ПРОФЕСИЯТА "МЕНИДЖЪР НА ЗНАНИЯ"	45
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА ЖЕНИТЕ В ОБЛАСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ЗНАНИЯ И ИЗСЛЕДВАНИЯ	47
РАЗХОДИ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ВЪВ ФИНЛАНДИЯ ПРЕЗ 2010 ГОДИНА	48
ВАЖНИ АСПЕКТИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ФАКУЛТЕТИТЕ В УНИВЕРСИТЕТИТЕ	49
ОЧАКВАНИЯ НА ФАКУЛТЕТСКОТО РЪКОВОДСТВО ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ, СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕТО	49
НОВИ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОДУКТИ НА НАЦИД	50

Бюлетинът INFOсвят
се изготвя по материали от реномирани
чуждестранни източници.

Редакционен съвет:
Ваня Грашкіна,
Яна Панова, Мария Стоянова,
Юлия Дичева

Отговорен редактор:
Мария Стоянова
Стилов редактор:
Нели Колева

Адрес: бул. "Д-р Г. М. Димитров" № 52 А
1125 София
тел.: 817 38 60
e-mail: requests@nacid.bg

ISSN 1312-473



ВЪНШНО И ВЪТРЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

РЕФОРМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ЕВРОПА

Под ръководството на Европейския център за стратегическо управление на университетите през периода 2008-2011 г. се реализира проектът MODERN – европейска платформа за модернизиране и професионализация на висшето образование чрез въвеждане на иновативни практики за ръководство, управление и мениджмънт на университетите. MODERN е консорциум от 10 основни и 26 асоциирани партньори, свързани чрез структурната мрежа на европейската програма за учене през целия живот ERASMUS. Всички партньори са институции и структури, които активно са свързани с управлението на висшето образование.

Основни теми и перспективи

Управлението е силно дискутирана концепция относно упражняването на колективен контрол за постигане на общи цели. То обхваща мерки, чрез които участниците от публичния и частния сектор търсят решения на обществени проблеми или създават социални възможности и по същество е грижа за институциите, в рамките на които се осъществяват управленските дейности.

Управлението на институциите за висше образование се разглежда в два аспекта – вътрешно (институционално) и външно (системно). Вътрешното управление се свързва с институционалната организация в рамките на университетите (например обхват и насоки на правомощията, процес на взимане на решения, финансиране и персонал), докато външното управление се отнася до институционалната организация на макро-или системно ниво (например закони и пос-

тановления, финансови рамки, оценяване). Управлението на висшето образование може да има както формални, така и неформални компоненти. През 2008 г. Европейската образователна мрежа *Eurydice* дава следното определение: „Управлението се отнася до формалното и неформалното упражняване на власт по силата на закони, политики и правила, които изразяват правата и отговорностите на различните участници, включващи и правилата, чрез които те си взаимодействат“.

ТЕНДЕНЦИИ ЗА ВЪНШНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Доскоро във фокуса на политиката за управление на висшето образование е взаимоотношението между институциите и държавата. След 1990 г. настъпват промени в системата за управление. От гледна точка на системната координация нараства осъзнаването, че взаимоотношенията са не само по-сложни и динамични, но също така включват повече участници на различни нива. Тази цялостна промяна въвежда понятието „от правителство към управление“, което впоследствие подчертава позицията, че не само държавата е тази, която създава правилата. Властта и правомощията се разпределят на различни политически равнища. В много държави съгласуването се променя от доминиране на класическата форма на регулиране от страна на единственият участник – държавата, до форми, при които разнообразни участници от различни системни нива координират системата (т.е. управление на много нива с много участници).

Променящата се роля на държавата в управлението на висшето образование „от правителство към управление“ акцентира върху делегиране на нейните правомощия на различни нива. Променените правомощия на държавната власт се разпределят основно в три насоки. **Първата** е възходяща и е свързана с политическия дневен ред, стратегическия избор и структурните правила, които се провеждат на наднационално (европейско) равнище. **Втората** е низходяща, насочена към провинциите, местните правителства и самите институции за висше образование, които получават все по-голяма оперативна автономия. **Третата** е насочена извън системата и е свързана с традиционни задачи на държавата, които се прехвърлят към периферията като например неправителствени организации или дори приватизиране на дейности.

Новата роля на държавата във висшето образование, наречена „facilitative“ означава създаване на подходяща среда за развитие на висшето образование, в която държавата контролира резултатите на национално ниво, без да се намесва конкретно.

Въвеждат се нови инструменти за управление - финансирането на изхода и многогодишните споразумения с (отделни) институции за висше образование са показателни примери за промяна. Предишните отговорности на държавата се прехвърлят не само върху институциите, но и върху други организации като изследователски съвети, финансиращи съвети и агенции за качество/акредитация. В сферата на висшето образование навлизат нови участници на национално равнище (например министерствата на икономиката), като се има предвид техният особен интерес в зараждащото се общество на знанието и технологичния трансфер. От тази гледна точка ролята на държавата чрез министерствата на образованието се превръща в мениджър на управленска мрежа („управление чрез мрежи“).

Понятието „по-малко правителство и повече управление“ убедително се подкрепя от няколко фактора. Първият е финансов: големите публични разходи за непрекъснато разширяващите се системи за висше образование налагат да се търсят нови инструменти за управление. Друг фактор са идеологическите промени, насочени към пазарни и координиращи механизми. Третият фактор е свързан с процесите на глобализация, интернационализация и европеизиране, променящи границите на системите за висше образование и поставящи пред държавите и образователните институции нови въпроси за решаване („игра без граници“). Рамковите програми на ЕС например са доказано ефективен инструмент за насърчаване на институциите за висше образование да сключват разнообразни споразумения за партньорство отвъд националните граници, в резултат на които се създават различни мрежи и консорциуми и се появяват транснационални изследователски проекти. Четвъртият фактор, основан на фактологическите данни от практиката, предполага, че новият организационен подход за публичен мениджмънт New Public Management (NPM) оказва голямо влияние за модернизирание на публичните услуги. В някои европейски държави във все по-голяма степен третират сектора на публичните услуги като корпоративни предприятия, целящи да подобрят ефективността чрез даване на по-голяма автономия и същевременно търсене на повече отговорност.

ТЕНДЕНЦИИ ЗА ВЪТРЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ЕВРОПА

Европейските университети, създадени предимно на национално и регионално ниво, се характеризират с висока степен на разнородност в организацията, управлението и условията за работа, включително в статута и условията на заетост и наемането на преподаватели и изследователи. ЕС се стреми да запази това разнообразие, но за предпочитане в една по-съгласувана и сравнима рамка. Въпреки разнородността на европейските институции за висше образование, мо-

гат да се направят някои общи заключения относно управлението на висшето образование на институционално ниво.

През последните две десетилетия регулацията, под формата на повишената институционална автономия, е всеобща тенденция в управлението на европейското висше образование. Наблюдавайки повишаването на степента на автономия на институциите за висше образование в европейските образователни системи, следва да бъдат направени две забележки. Първо, в някои страни е предоставена автономия на отделните факултети вместо на институциите, като по този начин автономията има различно значение и различни последици за управлението. Второ, има страни, в които държавата играе незначителна роля в управлението на институциите за висше образование. В Англия например институционалната автономия традиционно е по-висока, отколкото в континенталните европейски държави.

Преобладаващото политическо убеждение е, че университетите в Европа трябва да бъдат освободени от прекомерното регулиране и микроуправление, като в замяна на това поемат пълна институционална отговорност към обществото за своите резултати. Друго политическо убеждение е, че по-голямата автономия в рамките на институциите за висше образование ще подобри работата на тези институции и на системите за висше образование като цяло, тъй като автономната институция е в състояние да контролира и ръководи своите резултати и изпълнение.

Автономията на институционално ниво може да се подразбира като субстанциална и процедурна. Субстанциалната автономия по същество е властта на университета (колежа) в неговата корпоративна форма да определя свои собствени цели и програми. Процедурната автономия е властта на университета (колежа) в неговата корпоративна форма да определя средствата, чрез които неговите цели и програми ще се

осъществяват. Субстанциалната автономия може да се определи като „академични дейности“ и степента на контрол на политиката, а процедурната автономия се разграничава като „институционално управление“ и степента на контрол на практиката. В действителност субстанциалната автономия означава правомощията на институциите за висше образование да определят академичната и научноизследователската политика, като се вземат решения за областите на научните изследвания, присъждането на научни степени, съставянето на учебни програми, подборът на студенти и предлаганите програми. Процедурната автономия се отнася най-вече до правомощията на институциите в неакадемичните области като финансов мениджмънт, управление на човешките ресурси и бюджетиране.

Счита се, че най-значимата тенденция в управлението на висшето образование е разширяването на институционалната автономия - както субстанциалната, така и процедурната - като увеличаване на институционалното право на преценка относно използването на финансовия и физическия капитал за по-големи правомощия по въпросите на персонала. В областта на управлението и набирането на персонала и особено по отношение на подборът на студенти са възможни някои подобрения в бъдеще, като се има предвид, че при финансирането - с обща сума, вместо бюджетиране по отделни позиции - институциите понастоящем имат повече права да взимат собствени решения. Това им дава възможност да отделят по-голямо внимание на стратегическото си поведение не само вътрешно, но и по отношение на тяхната външна среда. Те все повече се включват в различни видове партньорства на всички нива. През последните десетилетия широко разпространение получават международни споразумения под формата на асоциации, мрежи, алианси, консорциуми. Въз основа на дисциплинарни, географски, исторически и институционални връзки и сходства институциите за висше образование се обединяват около предположението, че това е

начин да оцелеят и да въздействат на конкурентната среда във висшето образование. Подобни групировки и договорености могат да се видят също така и на национално и регионално ниво. Доставчиците на висше образование също сключват все повече публично-частни партньорства с организации извън областта на висшето образование.

Промяната в отношенията между държавата и институциите, насочена към повишаване на институционалната автономия, се постига чрез значителни законодателни реформи. В много страни националните закони за висше образование са се превърнали в "законови рамки", които осигуряват общи инструкции или насоки на институциите за висше образование, като им предоставят значителна свобода на действие, за да направят своя избор в тази рамка. В Холандия такава законова рамка е въведена през 1993 г. В Австрия през 2002 г. университетите престават да бъдат държавни агенции и се преобразуват в независими юридически лица съгласно публичното право. В Гърция законът от 2007 г. предвижда голяма автономия за административното и финансовото управление на университетите. През 2006 г. правителството на Литва приема „План за развитие на системата за висше образование (2006-2010)“, който предвижда съществени промени във външното и вътрешното управление на висшето образование.

Повишената институционална автономия означава по-високи нива на отчетност, както и по-строги и подробни процедури за осигуряване на качеството както на държавно, така и на институционално ниво. По-голяма отчетност означава също, че институциите за висше образование трябва да предефинират начина, по който информират заинтересованите страни за резултатите от тяхната дейност. Допълнителни изисквания се поставят към академичното ръководство, което, от своя страна, изисква нови форми на комуникация и съдействие от страна на децентрализираните звена (факултети, училища, институти, департамен-

ти). Контролът върху основните дейности на висшите училища е все по-централизиран в рамките на институциите, с нови форми на отчетност и нови правила и процедури за преподавателите, за да се гарантира качеството на преподаването и научните изследвания. В много случаи това води до по-нататъшно усъвършенстване на структурите, вземащи решения в институцията, и предполага въвеждането на нови "йерархии", в които институционалното ръководство заема централна роля. През последните две десетилетия е налице значително увеличаване на броя на управленските позиции на средно ниво, както и създаването на механизми и системи за осигуряване на качеството в европейските институции за висше образование. Като цяло се наблюдава делегиране на правомощия от държавата и в същото време тенденция за тяхната централизация в институциите за висше образование, когато става въпрос за измерими критерии като осигуряване на качеството. В много отношения дерегулацията се превръща в повторно регулиране на друго ниво в рамките на системата за висше образование.

Друга основна тенденция е укрепване на институциите за висше образование като организации. Една от последиците от преразпределянето на правомощията и отговорностите между различните нива в рамките на системите за висше образование е, че се предоставя голяма власт на висшето институционално ниво. Това често означава укрепване на институционалното ръководство, особено в онези системи за висше образование, където традиционно висшето институционално ниво е сравнително слабо. Друга тенденция в това отношение е, че институционалните ръководители в много случаи се назначават вместо да се избират и това често създава възможност назначаването им да става „отвън“.

В много страни глъжността на изпълнителния ръководител (ректор, президент или вицеканцлер) претърпява значителна промяна като следствие от предоставянето на

повече автономия на институциите. Това е особено валидно за официализирането на тяхната власт. Въпреки че ръководителите не винаги могат да прилагат напълно засилените си правомощия, в Европа се наблюдава ясна тенденция на официално укрепване на позицията на изпълнителния ръководител.

За избора на изпълнителни ръководители в отделните страни се прилагат различни начини. В някои от тях ректорите се избират от вътрешни заинтересовани страни. В Словения например академичният състав и студентите избират ректора. Така е и в Гърция, където право на глас има и административният персонал. В други страни изпълнителният ръководител се назначава от управителния орган или съвета (Дания и Великобритания). В Холандия и Австрия изпълнителният ръководител се назначава от надзорния съвет. В тези две страни надзорният съвет се състои само от външни участници, докато във Великобритания и Дания в управителните органи външните членове имат мнозинство. В редица страни изпълнителният ръководител се назначава от съответното министерство или се изисква предложението от институцията кандидат за ръководител да получи одобрение от министерството. В някои случаи се използват различни механизми в рамките на дадена страна. В Норвегия например всяка институция взема решение как да избере своя ръководител, като в повечето от тях ректорите се избират. Очевидно е, че се използват различни механизми за избор на изпълнителните ръководители, както и че се ангажират различните участници в този процес. Това обаче не е обща картина и ясна тенденция.

Укрепването на институционалното ръководство оказва въздействие и върху ръководния стил на институциите. Традиционните представи за колегиалност и постигане на консенсус при вземане на решения все повече са подложени на натиск, отстъпвайки място на „бизнес“ мениджмънта и „професионализацията“ на админист-

ративните структури. Взаимствайки инструменти от частния сектор, институциите се опитват да подобрят своите възможности за оптимизиране на организацията, за да се справят с все по-сложната среда. Разработването на широкоинституционални политики (винаги е проблематично поради фрагментирания характер на институциите за висше образование), стратегическото планиране и „изграждането на идентичност“ понастоящем се приемат като основни стратегии за оцеляване. Институциите за висше образование все по-често се разглеждат като „корпоративни участници“, които действат стратегически не само в рамките на собствените си организации, но също така активно се ангажират с външната им среда.

Друга последица от реформата в управлението на университетите се отнася до позициите и ролята на управителните органи на университетите, както и до ролята и степента на представителство на външните участници в тях. Много от съществуващите управителни органи претърпяват промяна, като се създават някои нови ръководни органи. Такъв е надзорният съвет, който напоследък се утвърждава. Съставът и ролята на тези управителни органи на най-високо ниво се различават в рамките на европейските институции за висше образование. В някои страни ролята на надзорния орган е ясно разграничена от ролята на изпълнител, докато в други - той има пълни правомощия за вземане на решения. Съществуват страни, в които институциите са задължени да имат надзорни съвети, докато при други това не е задължително. Съставът на тези органи се различава, като може да бъде само от външни членове или комбинация от вътрешни и външни членове.

Основната цел на много от надзорните органи е да защитават интересите на институцията и да гарантират спазването на националните закони и регламенти. Те обикновено одобряват важни (отчетни) документи на институцията като годишните док-

лаги и финансовите отчети, а така също стратегическите планове и бюджета. Често вземат участие при назначаването на изпълнителния ръководител. Въпреки това тези органи не ръководят и не управляват институцията. В Холандия такива надзорни съвети в институциите за висше образование съществуват от 1977 г.

В други страни надзорният орган действа като орган за вземане на решения и носи отговорност за стратегическото планиране на институцията (Ирландия, Кипър, Швеция и Норвегия). В Австрия надзорните органи с академичния съвет споделят някои правомощия за вземане на решения, когато например става дума за стратегически планове. В Естония, Испания и Унгария на най-високо институционално ниво има консултативни съвети, които служат като механизми на външното управление, прилагащи системните принципи по въпроси, свързани с институционалното управление. Те би трябвало да улесняват взаимоотношенията между министерството и институцията, да насърчават връзките с обществото и да консултират относно стратегическите приоритети. Консултативните съвети официално не наблюдават институцията и не одобряват стратегическите решения. В някои страни като Латвия, Полша, Холандия и Словения тези органи не са задължителни.

Източник:

Higher Education Governance Reforms across Europe -

http://highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN_Report_Governance.pdf

В Австрия, Чехия, Холандия и Словакия надзорният съвет се състои само от външни участници, които дават ясни насоки на институцията. В други страни като Дания, Ирландия, Италия и Швеция по-голямата част от местата в надзорния съвет се заемат от външни участници, а останалите са вътрешни членове. В Литва, Португалия, Словения и Норвегия участието е на паритетен принцип или преобладават вътрешните членове. Тези управителни органи съчетават външната и вътрешната гледна точка.

Общата тенденция, свързана с укрепването на ръководните длъжности в институциите (изпълнителни ръководители на централно ниво и декани на средно ниво) и по-значителната роля на външните заинтересовани страни в управлението, е, че това става за сметка на преподавателите и студентите и техните представителни органи. В повечето страни институциите са задължени по закон да имат органи, които да представляват вътрешните заинтересовани страни (като академичната и неакадемичната общност и студентите). В някои случаи част от тези представителни органи са външни членове (Франция и Малта). Норвегия е единствената страна, в която такъв представителен академичен орган не е задължителна част от структурата и се създава по решение на институцията.

М. Стоянова, Л. Рачева

ИНСТИТУЦИОНАЛНА ВЛАСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В НЯКОИ СТРАНИ В ЕС

Провежданите напоследък обширни проучвания на управлението в сферата на висшето образование показват тенденция към неустойчив баланс между автономността и отчетността и засилване на ролята на мениджърната в световен мащаб.

В Европа Центърът за изследвания на политиката във висшето образование (CHEPS) прави проучване на реформите в управлението на висшето образование, проведени през периода 1995-2008 г. В проучването, което обхваща 32 европейски страни, се обобщава, че има забележима промяна в управлението на висшето образование в различните страни и че промените са изключително разнородни.

АВСТРИЯ

Мисия/стратегия

От 2002 г. мисията и стратегията на университетите се определя от ректорите, академичните съвети (сенати) и управляващите органи (бордове). Управляващите органи имат много голямо влияние върху стратегията на университета. Във висшите професионални училища мисията и стратегията на университетите се определят в сътрудничество с регионалните заинтересовани страни като например правителствени или икономически власти на провинциите. Влиянието на провинциите е ограничено по отношение на висшите професионални училища, които се финансират от федералните правителства.

Институционална власт и управление

В университетите позицията на ректорите е засилена. Ректорът се избира от управляващия орган по предложение на академичния съвет. Изпълнителната власт (ректоратът) включва ректора и до четирима заместник-ректори. Правомощията за вземане на управленски решения на централно и

средно ниво са значително увеличени за сметка на академичния съвет. Влиянието на Федералното министерство на науката във вътрешното управление на университетите е силно ограничено. За сметка на това новите управляващи органи в университетите са създадени като мощни управителни комитети. Броят на членовете на управляващите органи варира между пет и девет. Половината от тях се избират от академичния съвет, а останалите се назначават от министъра.

ГЕРМАНИЯ

Мисия/стратегия

Институциите за висше образование започват да разнообразяват образователните си услуги чрез засилване на своите специфични профили и дефиниране на мисията си. Засилва се и стратегическото им управление. Всяка институция за висше образование се стреми да прилага подходящи управленски инструменти като например сключването на договори между ректора и факултета. Влиянието върху стратегията на външни заинтересовани групи засега е слабо. Изключение прави частният сектор, чиито изисквания играят все по-голяма роля в процесите на вземане на решение.

Институционална власт и управление

Президентите и ректорите имат широка власт и се превръщат във водещи мениджъри на институциите за висше образование. На ниво факултети властта на деканите също е силна, но те се затрудняват да изпълняват мениджърската си роля поради липса на съответстващ професионализъм. Основни причини за липсата на влияние са кратките периоди на заемане на съответната длъжност, слабото финансиране и персонала на факултетите. От друга страна, органите, които засилват управленските си позиции като сенатите, съветите и факул-

тетните органи, изгубват своите компетенции. Затова се въвеждат управляващи органи, чиито правомощия варират от чисто консултативен орган до поемането на надзорните функции от министерствата на провинциите.

ГЪРЦИЯ

Мисия/стратегия

По силата на публичното право институциите за висше образование са юридически субекти със самостоятелно администриране под надзора на Министерството на образованието. Всяка институция разработва собствена стратегия и мисия, но министерството носи цялата отговорност за реформиране на гръцката система за висше образование. От 2005 г. Националният съвет за висше образование също участва при определянето на мисията и стратегията на системата от институции за висше образование.

Институционална власт и управление

По закон гръцките институции за висше образование имат четири различни нива на организационна структура:

- а) институция;
- б) висше училище;
- в) департамент;
- г) катедра.

Департаментите съответстват на университетските дисциплини и са основни академични структури във всяка институция. Няколко департамента, които обхващат съответстващи си дисциплинарни области, могат да образуват училище, което има главно координиращи функции.

Важни органи за управление и вземане на решения са ректорът (отговаря за цялостното управление на институцията), сенатът (основен орган за взимане на решения на ниво институция) и ректорският съвет (главен изпълнителен орган).

ДАНИЯ

Мисия/стратегия

Според закона от 2003 г. бордът е вис-

шата власт в университетите. Той трябва да защитава интересите на университета като образователна и изследователска институция и да дава указания за неговата организация, дългосрочните дейности и развитието. Изпълнителното ръководство и мениджърският екип, деканите, средният управленски състав и академичните съвети също се включват при вземането на решения.

Институционална власт и управление

Законът дава по-голяма власт и правомощия на назначените ръководители (ректори, заместник-ректори, декани, ръководители на департаменти и директори по учебната част). Университетите имат известно пространство за маневриране при определяне на действителната управленска структура. В няколко датски университета е създаден Изпълнителен мениджърски екип, включващ ректора, заместник-ректора, деканите и началника на администрацията.

Бордът е най-висшата власт в университетите. Повечето от неговите членове са от извънуниверситетски среди. Председателят на борда също е един от външните членове. В борда трябва да има представители на студентите, академичния и административния персонал. Законът изисква университетските ръководители и мениджъри да се назначават на базата на техните научни и мениджърски умения.

ИРЛАНДИЯ

Мисия/стратегия

От ирландските институции за висше образование се изисква да разработват стратегически планове, които все повече се превръщат в ключов компонент за успешното конкуриране на институцията в предлагането на научни изследвания, инфраструктурни проекти и стратегическо иновационно финансиране. Нараства и участието на различни заинтересовани групи като например академичните синдикати и на външни политически заинтересовани страни като органа за индустриално развитие.

Институционална власт и управление

През 2006 г. няколко университета в страната преработват своите организационни и управленски структури и променят процеса на взимане на решения. Основна причина за това е общият конкурентен натиск, възникнал в резултат на аналитичните доклади на ОИСР. В резултат на промените във всяка институция за висше образование има управляващ орган, отговорен за стратегическото развитие на институцията. Той също трябва да може да се реорганизира чрез намаляване на броя на членовете му и участие и на други представители като например от страна на студентите.

ИСПАНИЯ

Мисия/стратегия

Според Закона за висшето образование, приет през 2001 г., стратегията на университетите до голяма степен се определя от националното и регионалните министерства на образованието. Университетите като академични организации, в които системата на взимане на решения с консенсус затруднява фокусирането върху целите, обикновено следват посоките на развитие, които са очертани от тях.

Институционална власт и управление

Националното и регионалните министерства на образованието имат силна роля при определяне на институционалната власт и управленските структури на университетите. Бордът (Consejo Social) има известна роля в управлението, тъй като той контролира финансовото развитие на университета. Също така е важна ролята на началника на администрацията (Gerente), който е професионален администратор и по закон е отговорен за икономическите и административните въпроси.

Законът дава значителна власт и на академичните среди, но в по-гъвкава и по оперативна структура, концентрирайки основната власт в ректора и академичния съвет (сена-тата). Общият брой на членовете на сена-

та не надвишава 50, като 30% от тях се избират от ректора, 40% - от университетския съвет (el claustro), 30% - от деканите и директорите на департаментите, а трима представители се посочват от борда.

Бордът (Consejo Social) се състои от 40 членове, от които почти 85% са външни, назначени от регионално правителство, а 15% са представители от университета като ректорът, началникът на администрацията и главният секретар също са членове на борда.

Основната задача на борда е да извършва надзор върху финансовата дейност на университета. Нейното реализиране се затруднява поради мнозинството външни членове, които в повечето случаи нямат отношение към научната дейност.

ИТАЛИЯ

Мисия/стратегия

Препоръки за стратегиите на университетите се дават от Министерството на университетите и научните изследвания (MUR). За реализирането на своите задачи министерството се подпомага от редица органи като Националния съвет на университетите (CUN), Италианската конференция на университетските ректори (CRUI), Националния съвет на университетските студенти (CNSU) и Националната комисия за оценяване на университетската система (CNVSU).

Централното управление на университетите, включващо ректора и академичния съвет, има право да извършва стратегически избор и да определя стратегическите направления в рамките на общите насоки на министерството. Такива решения се правят във взаимодействие с регионалните и местните органи.

Институционална власт и управление

Законът от 1989 г. дава на университетите голяма автономия за определяне на управленската структура, при условие че те са съобразени с общите правила на министерството. Всеки университет например

трябва да има ректор (rettore), академичен съвет (senato academico) и административен съвет (Consiglio di Amministrazione).

Ректорите на държавните университети председателстват академичните съвети и административните съвети. Те следят работата по отношение на инфраструктурата и услугите, реализират външни споразумения за сътрудничество, планират преподавателската и изследователската дейност на университета. Ректорът се избира от академичния персонал на първо ниво.

Академичният съвет - състоящ се от ректора, деканите на факултети и други представители на академичната общност, избрани въз основа на устав, определя насоките на университетските дейности и планира развитието на институцията. Той одобрява нормативните документи на университета и координира дейностите за обучение, изпълнение на планираните задачи, програмирането и контрола в съответствие с университетската автономия.

Административният съвет наблюдава административното, финансовото и икономическото управление на университетите, управлението на административния и техническия персонал, одобрява финансовите баланси на университета. Той се състои от ректора, административния директор и други представители на академичната и икономическата общност, определени въз основа на устава.

Във връзка с принципната автономия всеки университет може да утвърждава своята организационна независимост чрез собствен статут и вътрешни наредби, които определят състава на управляващите органи и техните компетенции.

ЛИТВА

Мисия/стратегия

Краткосрочните и средносрочните стратегии се определят от институциите

за висше образование, като краткосрочните трябва да се изготвят в съответствие с методологията на Министерството на образованието и науката.

Институционална власт и управление

Ролята на централното управление и на академичния състав е силна, има известно участие на средния управленски състав и студентите.

МАЛТА

Мисия/стратегия

Създадената в страната Комисия по висше образование участва в определянето на мисията и стратегията на институциите. Съветът на Университета в Малта и Колежът за изкуство, наука и технологии (MCAST) се включват до голяма степен в този процес.

Институционална власт и управление

Управлението на централно и средно ниво е много силно. Министерството назначава членове на съвета. В съвета на Университета в Малта и в борда на управителите на MCAST има и външни членове от страна на индустрията и местната общност.

ПОЛША

Мисия/стратегия

Стратегията на различни равнища се определя отгоре надолу: основната стратегия на министерството е обвързваща за институциите за висше образование; решенията на управляващите органи на институциите поставят рамката, в която се определя стратегията на факултетите. Заинтересованите страни в институцията за висше образование участват в представителните органи.

Институционална власт и управление

Законодателството определя академичния съвет (сената) като управляващ орган на публичните институции за висше образование и разрешава наличието на съвет. В уп-

равляващите органи трябва да има представители от различните вътрешни групи (академичен персонал, неакадемичен персонал, студенти, докторанти). Сенатът взема решения относно организацията на публичните висши училища, въпреки че в някои случаи те се решават и от министъра.

ПОРТУГАЛИЯ

Мисия/стратегия

Институциите за висше образование могат да определят своите мисия и стратегия, но в съответствие с политическата рамка и действащото законодателство, които ограничават техния избор поради факта, че публичното финансиране постоянно намалява. Цялостната функция на университетите и политехническите висши училища (ориентирани към професионалното образование) е определена в законодателството. За всички програми на обучение правителството утвърждава ограничения прием (Numerus Clausus), като понякога то не удовлетворява предложенията на университетите. Финансирането на научните изследвания се извършва все повече въз основа на измерими критерии за качество.

Институционална власт и управление

Ключовите структури, които взимат решение (ректори/президенти и различни съвети на институционално и факултетско ниво), имат състав и правомощия, определени в законодателството. Съществува значително разнообразие между отделните институции за висше образование по отношение на степента на автономия на факултетите.

СЛОВАКИЯ

Мисия/стратегия

От 2002 г. ректорът, който се избира от академичния съвет на институцията и се назначава от президента на страната, разработва и представя пред сената дългосрочна стратегия. Деканите, избрани от академичния съвет на факултета и назначени

от ректора, разработват стратегия на ниво факултет.

Институционална власт и управление

Сенатът, състоящ се от академичен и административен персонал и студенти, одобрява предложението на ректора за членове на управителния съвет (Board of Trustees). Важни органи на управление са сенатът, ректорът (законноустановен орган) и научният съвет.

СЛОВЕНИЯ

Мисия/стратегия

Съветът за висше образование и правителството изготвят Генерален план за висшето образование, Националната асамблея го одобрява, а институциите за висше образование го прилагат. Студентите участват до известна степен.

Институционална власт и управление

Налице е силната роля на ректора, университетския и факултетните академични съвети, деканите, мениджърския съвет на университета и на факултетите. Решаваща роля има и ректорската конференция. В академичните съвети участват представители на студентите. В мениджърските съвети участват представители на основателите, учени, студенти и друг персонал. Студентите представляват една пета от Академичното събрание и една седма от университетския и факултетните академични съвети. Те имат право да гласуват при избор на нов ректор.

ФИНЛАНДИЯ

Мисия/стратегия

В университетите сенатът, ръководен от ректора, трябва да одобрява всички съществени планове и стратегии на институцията. В политехническите висши училища органът, представляващ собствениците (фондации или местни общински власти), определя мисията и стратегията на институцията.

Институционална власт и управление

Главен управляващ орган на университета е сенатът, председателстван от ректора. В него участват представители на основния академичен състав, друг преподавателски и изследователски персонал и студентите. Управленската структура на политехническите висши училища зависи от естеството на собственика на институцията.

ФРАНЦИЯ*Мисия/стратегия*

Съобразно законодателството мисията на институциите за висше образование е да предлагат широка гама от учебни програми за възможно по-голям брой целеви групи. Изграждането на профил на институциите за висше образование играе важна роля за тяхното държавно оценяване. С въвеждането на мениджърските договори и целевото финансово управление институциите получават по-голяма автономия да предлагат независимо разработени образователни програми.

Институционална власт и управление

Ректорите/президентите на институциите за висше образование винаги са най-силните участници в тяхното управление. С въвеждането обаче на съвети по ориентация се прави опит да се промени управленската структура. Президентът на институцията за висше образование се избира в един демократичен процес от представителите на трите съвета, състоящи се от научния и административния персонал, студентите и външните заинтересовани страни.

ХОЛАНДИЯ*Мисия/стратегия*

Институционалната стратегия се определя от изпълнителния съвет (три лица, включително ректора) и се одобрява от надзорния съвет (пет външни лица). Университетският съвет (представящ персонала и студентите) има консултативна роля, как-

то на практика и деканите. Напоследък нараства значението на стратегическото профилиране, което отчасти се дължи на политиката на правителството за увеличаване на автономията на институциите.

Институционална власт и управление

Ролята на правителството е да определя рамката на институционалното управление чрез регулиране. Институциите имат силна роля на изпълнители и свобода да правят избор в законовите рамки. С приемане на Закона за вътрешното управление на университетите (1997 г.) нараства възможността им да определят собствените си структури. Изпълнителните им правомощия се увеличават за сметка на представителните органи. Основни управляващи органи са надзорният, изпълнителният и университетският съвет. Деканите също са включени в управлението.

ЧЕХИЯ*Мисия/стратегия*

Институциите за висше образование са в състояние и в същото време се изисква по закон да определят собствената си мисия и стратегия, които трябва да отразяват националните приоритети, дефинирани от Министерството на образованието, младежта и спорта. На практика това означава, че въз основа на закона от 1998 г. всяка институция за висше образование (публична, държавна или частна) трябва да има дългосрочен план, който е съгласуван с министерството и е в съответствие с дългосрочния план на системата за висше образование. Нарастващият дял на финансирането, което се отпуска на базата на договори (проекти), дава по-голяма възможност на министерството да реализира националните приоритети.

В рамките на институциите за висше образование академичните съвети и ректорът взимат ключовите стратегически решения въпреки значителната автономия на факултетите. Финансирането на научни изследвания все повече се основава на измеримите показатели и е основен фактор, опре-

делящ стратегическите решения в тази насока.

Институционална власт и управление

Съставът и правомощията на ключовите структури, вземащи решения (ректори/декани, академични съвети и научни съвети на институционално и факултетно ниво), са определени в националното законодателство. Законът от 1998 г. въвежда управителни съвети (Boards of Trustees), съставени от външни членове, с важна роля по въпросите на собствеността, но така също и с право да изразяват своята гледна точка по стратегически въпроси. Процесите на оперативното управление и взимане на решения се определят от вътрешни наредби.

ШВЕЦИЯ

Мисия/стратегия

Институционалното ръководство (ректор/съвет) заема централно място в процеса на управление, консултирайки различните

органи в рамките на институцията за висше образование. От 1998 г. председател на управителния съвет вече не е вицеканцлерът, а лице, назначено от правителството.

Институционална власт и управление

Ролята на управителния съвет, вицеканцлера, факултетния съвет и програмните комитети са определени в закона. Има директиви относно наличието на някои съвети и комитети, все още съществува голяма свобода по отношение на организацията на институцията.

Опити да се увеличи участието на заинтересованите страни в управлението се правят чрез засилване на ролята на правителството при назначаване на председателите на управляващите органи на институциите за висше образование, както и с повишен акцент върху "третата мисия" (обществено значение) на висшите училища - от 1997 г. действа задължителното изискване за взаимодействие с обществото.

Източник:

Higher Education governance reforms across Europe

http://highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN_Report_Governance.pdf

М. Стоянова

ОБМЕНЪТ НА ЗНАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

В най-новата стратегия „Европа 2020“ ЕК подчертава необходимостта от повишаване на международната дейност на европейските институции за висше образование и модернизирание на тяхното управление. В европейския проект MODERN са разгледани ключовите въпроси, свързани със съвременните приоритети на висшето образование като управление, финансиране, интернационализиране и осигуряване на качество, регионални иновации и обмен на знания. През 2011 г. в рамките на проекта е публикуван доклад, в който са анализирани съвременните концепции за обмен на знания.

Обменът на знания заема централно

място в сърцето на университетските дейности и неговото добро управление е жизнено важно за цялостния мениджмънт на университетите. Това е процес, който надхвърля взаимоотношенията преподавател – студент и обхваща много по-широк кръг взаимоотношения. Ефективното му разбиране изисква познаването на тези широки взаимоотношения.

От тази гледна точка в европейските изследвания все повече се набляга на идеята за "третата мисия" на университетите, която заедно с преподавателската и изследователската им дейност допринася както

за научното, така и за социалното, икономическото и културното развитие на обществото.

В доклада е направен опит да се даде ясна представа как университетите разбират дейностите за обмен на знания, които работят в интерес на институциите и на всички други заинтересовани страни. Фокусът на изследването са същинските дейности на университетите - преподаване и научни изследвания, и начинът по който те могат да се управляват така, че да предоставят по-широки ползи за обществото.

Докладът предлага концептуална рамка за обмен на знания, която да подпомогне институциите за висше образование в управлението на този процес и в създаването на стратегическа програма за обществен ангажмент.

Обменът на знания е стил на работа в процеса на разпространяване на знания

Университетите могат да бъдат възприемани по много начини – като работодатели, мениджъри, търговски марки, източници на благотворителност или привличащи таланти. Тези роли обаче изпълняват и редица други институции. Единствената дейност, която е уникална и определя университетската институция, е генерирането на знания чрез набор от припокриващи се процеси, които в своята цялост се отнасят към процеса на разпространяване на знания.

➤ Университетите създават знанията пряко - чрез научни изследвания, и непряко – чрез обучение.

➤ Университетите съхраняват знанието както в своите библиотеки, архиви, музеи, колекции, така също и като памет и умения.

➤ Университетите предават знания на студентите чрез директен образователен процес и по-широка практическа дейност.

➤ Университетите разпространяват знания чрез публикации, конференции, радио-

и ТВ разпространение, връзки с обществеността чрез журналистите.

➤ Университетите прилагат знанията си по различни начини чрез консултации, съвети, експертни позиции.

➤ Университетите отсяват излишното, остарялото и невярното знание чрез поддържане на научни общества, които колективно оспорват или приемат знания.

Въпреки че и други институции могат да участват в изброените процеси, университетите заемат централната роля в тях. Тя им дава много опорни точки с обществото, където тези знания ще се използват. Не е задължително процесът на добиване на знания да протича в рамките на университета. Съществуват множество различни участници, които се включват в този процес като фирми, организации от публичния сектор, държавни органи, научни общества и др. Това означава, че успешното създаване на знания зависи до голяма степен от правилното управление на взаимовръзките с всички външни участници.

Намискът върху университетите да управляват обмена на знания

Стратегическият мениджмънт има нарастващо значение за университетите. Той е средство за подобряване на тяхната работа. Ефективността се увеличава, като се гарантира съществуването на основана на разходите конкуренция между доставчиците на услуги, а иновациите се появяват, когато се дава възможност на експерти със задълбочени познания за тези услуги да подобряват тяхното предоставяне, стимулирани от конкуренцията. Този принцип вече е широко възприет в сферата на публичните услуги, въпреки че идеята за т.нар. "нов публичен мениджмънт" е създадена във висшето образование. Правителствата се стремят да подобряват публичните услуги, което превръща новия публичен мениджмънт в неизбежна реалност за съвременния сектор на висшето образование.

Новият публичен мениджмънт зависи от добре информирани правителства, които са в състояние ясно да определят целите и задачите. Проблемите се появяват, когато доставчиците на услуги имат по-добри знания от правителствата и регулаторните органи и когато не желаят да споделят с тях своите знания.

Университетите са изправени пред необходимостта да се конкурират силно помежду си. Заплащането въз основа на резултатите принуждава институциите да доказват, че резултатите "принадлежат" на тях, което не е добра основа за изграждане на доверие. Методите за управление, създадени да направляват вътрешните (институционалните) участници, може да се окажат неподходящи за управление на дейности, свързани с външни участници. Това са рискове, които трябва да бъдат разгледани, ако университетите искат да участват ефективно в процесите на сътрудничество за създаване и разпространяване на знания и да се уверят, че те подпомагат техните стратегически интереси.

Обменът на знания в ерата на новия публичен мениджмънт

Обменът на знания е процес, посредством който университетите взаимодействат с външни участници при изпълнение на собствените им, свързани със знанията дейности. Практиката показва, че това е изключително неуловим процес и университетите, както и правителствата изпитват трудности в определянето на това какво точно се включва в този процес. Освен това средата, в която се извършва обменът на знания е също изключително сложна и променлива, тъй като промените в обществото и естеството на образователната продукция променят процесите, в които университетите взаимодействат с обществото.

По тази причина университетите се намират в една предизвикателна среда: от тях се изисква да променят това, с което се занимават, както и начина, по който управля-

ват взаимоотношенията си с обществото. Едновременно с това обществото също се променя, променя се и начинът, по който университетите са свързани с правителствата, а правителствената реторика за това, което университетите трябва да правят, е динамична и непостоянна. Като се анализират отделните части на тази среда, става възможно да се идентифицират няколко отделни елемента за стратегически мениджмънт на програма за обмен на знания. Те са следните:

- развитие на институционална стратегия, координираща вътрешната дейност, чрез която институцията да заеме най-добрата си позиция за бъдеща промяна;
- развитие на институционален експертен опит за разбиране на средата, както и институционален капацитет за обмен на знания;
- определяне на набор от реални резултати, които трябва да бъдат предоставени чрез стратегия, очертаваща бъдещия успех на институцията;
- гарантиране, че останалите функции извън преподаването и научните изследвания, не се превръщат сами по себе си в „трети поток“ дейности, а се променя начинът, по който тези две основни дейности създават социална свързаност.

През 2010 г. на базата на анкетно проучване сред академичните среди във Великобритания е показано тяхното участие в обмена на знания с външни организации (фиг. 1).

Обменът на знания и стратегическият мениджмънт на университетите

Стратегическият мениджмънт е процес за подобряване на изпълнението, в основата на който е рационалното взимане на решения. Той се появява в контекста на фирмите, които искат да си осигурят конкурентна позиция, но с развитието на пазарите и конкуренцията в областта на висшето образование стратегическият мениджмънт във все по-голяма степен се отнася и до университетите.

Фигура 1. Взаимодействие на академичните среди с външните организации във Великобритания



При прилагането на стратегически мениджмънт в университетите, особено в областта на обмена на знания, се налагат три важни извода. **Първият** е, че обменът на знания в университетите се извършва едновременно чрез много разнообразни видове дейности, като във всяка от тях обменът на знания играе различна роля. Ключово изискване за ефективен стратегически мениджмънт е наличието на координация между осъществяваните дейности. Важно значение има културата на университета за стимулиране на среда, която насърчава цялата университетска общност да развива външните връзки. Постигането на това обаче означава да се направят много малки промени в много системи, политики и решения. Не е достатъчно единствено декларирането, че университетът се ангажира с този процес, тъй като напредъкът може да се измерва само чрез изграждането на нови взаимоотношения.

Обменът на знания попада в категорията дейности, които трудно се измерват, поради това че могат да се прилагат много ви-

дове индикатори. Центърът за изследвания и иновации в образованието (CERI) към ОИСР още през 1982 г. дефинира пет основни начина, чрез които университетите взаимодействат с обществото, подчертаващи широчината на дейностите и видовете механизми, които лежат в основата им (табл.1).

Този широк спектър от дейности прави техния стратегически мениджмънт изключително труден. Освен това обменът на знания се осъществява в рамките на дейности, които са стратегически управлявани по характерни за тях начини; обменът на знания заема място навсякъде - в образованието, научните изследвания, управлението на собствеността и консултантската дейност.

Оттук произтича **вторият** извод, че университетите имат различна степен на контрол върху отделните процеси. Те го голяма степен контролират преките си преподавателски дейности и могат да гарантират, доколкото е възможно, че завършващите студенти придобиват знания на ниво, сравнимо с други институции, предлагащи подобни квалификации. Много по-трудно е университетите

Таблица 1. Начини, по които университетите могат да обменят знания с външни партньори

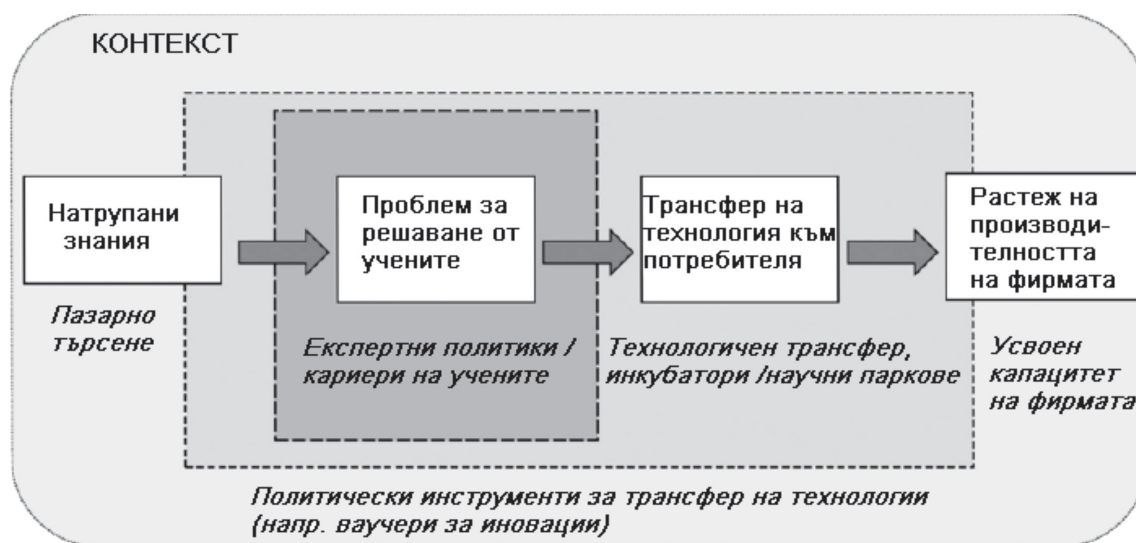
Начини, по които университетите дават знания	Механизъм за предоставянето на услуги
Оборудването, което външната страна използва за собственото си обучение/ изследователска дейност	Използване на оборудване, помещения, лаборатории. Използване на прякото съдействие на преподаватели и студенти. Използване на заинтересовани страни при предоставяне на професионално обучение.
Продажба на „предаване на знания“ като услуга, напр. обучение или образование	Предлагане на обучение като професионално, продължаващо образование или култура. Университетът получава заплащане от заинтересованата страна за предоставената услуга. Пряк частен договор между заинтересованата страна и университета.
Предоставя доклад, съвети, указания на потребителя	Университетът се явява пред заинтересованата страна като външен експерт. Университетът осигурява услуги на заинтересованата страна с нагласата за „поръчка“ от негова страна.
Помага на външната страна да разреши конкретен проблем	Университетът се ангажира да разработи решения по искане на заинтересованата страна. Университетът има автономия и свобода да предлага разнообразни решения, които не са създадени под натиск.
Решава конкретен проблем от името на участника	Университетът предоставя услуга на заинтересованата страна, съответстваща на нейния институционален статут.

да гарантират сравнимост по отношение на техните дейности по трансфер на знания, тъй като те зависят от капацитета на усвояване и склонността на външните участници. На фиг. 2 са показани „сферите на влияние“ на университетите по отношение на процеса на обмен на знания и на ангажираността на предприятията в него.

Докато университетите са в състояние да гарантират определено качество на дейността на академичните среди, те имат много по-малък контрол върху търсенето на това знание и по-специално върху политическите стимули и субсидии, които могат да стимулират фирмите да работят с университетите.

Третият извод е, че отправна точка за процеса на обмен на знания трябва да бъде стойността на тези дейности за самия университет. Обменът на знания има стойност за университетските преподаватели и студентите, изразена в подобряването на качеството на процесите на обучение и научните изследвания.

Ефективен обмен на знания се осъществява чрез дейности, които доставят ползи както на университетите, така и на външните заинтересовани страни. Разбирането на ефективния обмен на знания изисква разбиране на тези интереси и как те се сблизават в конкретните дейности.

Фигура 2. Влияние на университетите и контрол върху отделните етапи**Източник:**

Towards a strategic management agenda for university knowledge exchange

http://highereducationmanagement.eu/images/stories/MODERN_report_Knowledge_Exchange_FINAL.pdf

М. Стоянова

УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО И УСЛУГИТЕ В УНИВЕРСИТЕТСКИТЕ БИБЛИОТЕКИ

Безпрецедентният ръст на знанието и информацията днес оказва влияние върху всяка една организация, включително и библиотеки. Библиотеката е хранилище на знанието, което я прави неразделна част от образованието. Библиотеките имат дълга история, която днес намира израз в съвременните дигитални и виртуални библиотечни пространства, използващи най-новите технологии за предаване на знанието и информацията посредством голям набор от услуги. Успехът на библиотечните и информационните дейности при обслужване на академичната общност зависи най-вече от способността да се използват информационните познания на персонала в процеса на обслужване на академичните библиотеки. Това изисква библиотекарите да променят своите дейности, като непрекъснато ги приспособяват към знанието и нуждите на академичното общество, използвайки методи за управление на знанието и научните изследвания посредством информационните техноло-

гии. ИКТ играят важна роля за тази промяна, като не само осигуряват по-лесен достъп до продукти и услуги от целия свят, но и улесняват интегрирането на мисловния процес, синергията в работния процес и подобряването на организационната прозрачност.

За да осигурят подходящи услуги на общността на потребителите, библиотеките трябва да се стремят да предоставят точната информация в точното време с точните финансови разходи и човешки ресурси.

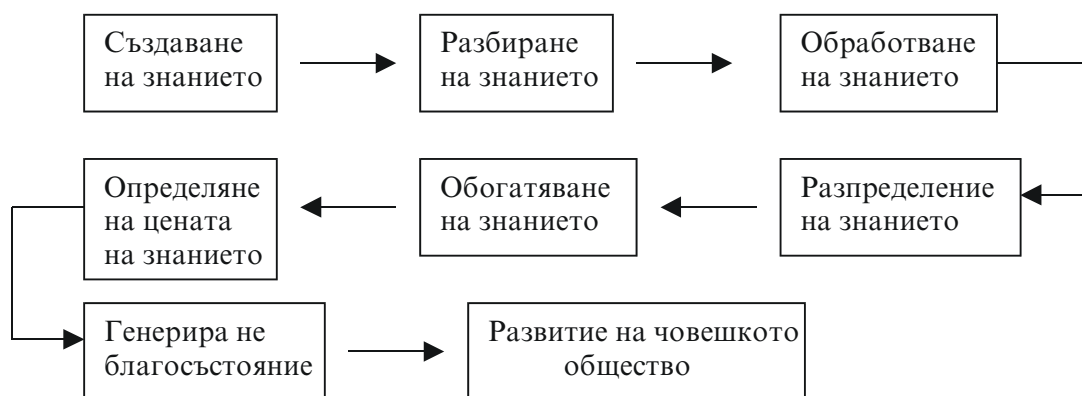
Академичните библиотеки

Академичните библиотеки са информационни центрове, създадени в подкрепа на мисията на университетите за генериране на познания и тяхното предаване на хората. Така университетите засилват ролята си в полза на обществото и за подобряване на благосъстоянието на човечеството.

Академичните библиотеки като част от

организационната структура и култура на университетите са нервните центрове на академичните институции и когато нещо засяга университетите, то неминуемо рефлектира и върху библиотеките.

Управлението на знанието е начинът за подпомагане на неговия растеж чрез споделянето му с останалите. Връзката между знанието и социалното развитие може да бъде илюстрирана чрез следната диаграма:



Управление на знанието

Управлението на знанието е процес, който се занимава със създаването на знание, неговото придобиване, комплектуване и прилагане. То е ключов ресурс за всички организации и те трябва да осъзнаят, че разполагат с голям актив от знание, който не винаги се използва пълноценно от тях. Управлението на знанието ще доведе до промяна в ролята на академичните библиотеки и те ще предоставят по-конкурентни възможности за университетите.

Знанието и неговото управление се разглеждат като все по-важни характеристики за оцеляване на дадена организация. Пълноценното прилагане на ресурсите от знания помага за успешното доставяне на творчески продукти и услуги. Управлението на знанието първоначално се разглежда в бизнес сектора, след това във висшето образование, а през последните години и в библиотечния мениджмънт. Необходимостта от прилагането му в академичните библиотеки се дължи основно на комбинираното въздействие на три фактора: недостига на финансови средства за библиотеките, високите очаквания на потребителя и съотношението персонал/потребител.

Принципи на управлението на знания

В теорията са формулирани следните десет принципа на управление на знанието¹:

- управлението на знания е скъпо;
- ефективното управление на знанието изисква хибридни решения между хората и технологиите;
- управлението на знанието е силно политизирано;
- управлението на знанието изисква мениджъри на знанието;
- управлението на знанието е повече технология, отколкото модел, повече пазар, отколкото йерархия;
- споделянето и използването на знания често са неестествени действия;
- управлението на знанието означава подобряване на процеса на знание;
- достъпът до знания е само началото;
- управлението на знанията няма край;
- управлението на знания изисква договор за знание.

Необходимост от управление на знанието в библиотеките

Явният растеж на човешкото познание в различни формати налага библиотеките да развият своите ресурси, достъп и страте-

¹ Принципите са формулира от Томас Х. Девънпорт

гии за споделяне на електронни и дигитални документи. Поради бюджетните дефицити в библиотеките, ограничения технологичен достъп, недостатъчния работен и обслужващ персонал се налага библиотеката внимателно да анализира нуждите на своите потребители и да се състави подходящ план за действие. В действителност основният дял от бюджета на библиотеката се разпределя за нейния персонал, за комплектуване и каталогизация на библиотечни материали и услуги. Ефективното използване на персонала и подобряването на ефикасността и ефективността на техническите операции в обслужването са в центъра на управлението на знания в академичните библиотеки.

Целта е максимално да се използва съществуващото знание в организацията, за да се увеличи оперативната ефективност и производителност.

Ползи от информационните технологии в управлението на знания

Комбинацията от компютри, бази данни, телекомуникации и интернет предоставя на мениджърите невероятно голям брой от възможности за подобряване на функциите на организацията, особено когато информационните технологии осигуряват систематичен и професионален подход към управлението на начина, по който услугите достигат до потребителите. Ползите от тези услуги могат да включват:

- намаляване на цената на услугите;
- спестяване на времето на потребителите и персонала;
- подобряване на количеството и качеството;
- подобряване на услугите за потребителите;
- повишаване на удовлетвореността на потребителите/клиентите чрез по-професионален подход при предоставянето на услуги;
- подобряване на продуктивността;
- осигуряване и покриване на рисковете, свързани с постигане на организационната цел;
- бързо и лесно възстановяване на данни и разпространение на информация;

- намаляване на рисковете и грешките.

Цели на управлението на знания в академичните библиотеки

Основната цел на управлението на знанието е да се гарантира, че точната информация се доставя на точния човек в точното време, за да се вземе най-подходящото решение. Когато се отнася до академичните библиотеки, управлението на знания има и други цели:

- насърчаване на събирането, преработването, съхраняването и разпространяването на знания;
- насърчаване на научните изследвания;
- насърчаване на развитието на връзката между библиотеката и нейните потребители;
- защитаване на правото на интелектуалната собственост в ерата на информационните технологии;
- създаване на хранилища на знанията и управляване на знанията като актив;
- оценяване на стойността на знанията и ефективно подобряване на научните изследвания.

Във всяка организация библиотеките са гръбнакът на услугите, свързани с разпространението на информация и различни други услуги, създадени и предназначени главно за изпълнението на целите и мисията на организацията.

Библиотекарите заслужават централна роля в развитието на процеси и политики, свързани с оползотворяването на базата от знания на една организация. Като хранители и разпространители на информацията в рамките на организацията, те имат съществен принос за успешното изпълнение на проекти за управление на знанията.

В дигиталната ера академичните библиотеки са изправени пред предизвикателства от нейната вътрешна среда (академичната) и външна среда (бизнес сектора). Внедряването на процесите, свързани с управлението на знанието, без съмнение подобрява традиционните функции на академичните библиотеки въпреки натиска от двете стра-

ни: съкращаване на бюджета и увеличаване на търсенето от страна на факултетите и студентите; това внедряване на управлението на знанието е продиктувано главно от мисията на самата библиотека.

Роля на библиотечните специалисти в управлението на знанието

Традиционната роля на библиотечните и информационните специалисти е да събират, обработват, разпространяват, съхраняват и използват информация, за да осигурят различни услуги, удовлетворяващи личните и професионалните потребности на библиотечните потребители. Днес тази традиционна роля намира нови измерения и не се ограничава само до управлението на информацията. Библиотечните специалисти заемат основно място и в програмите за управление на знанието, неговото идентифициране, придобиване, разработване, анализиране, съхраняване и споделяне. Библиотекарите трябва да управляват връзките с външните доставчици на информация и знания и да водят преговори с тях. Управлението на знанието създава нови хоризонти в областта на библиотечните и информационните науки. Библиотечните професионалисти трябва да имат:

- познания за информационните източници на библиотеката и за нейните продукти и услуги;
- познания за това къде се съхраняват информационните източници и за какво се използват;
- познания за потребителите, включително и преподавателския и научния състав, и всеки който използва информацията в библиотеката;
- информация за текущото използване на източниците на информация и как може да се увеличи тяхната употреба;
- творчество и способност да учат и адаптират новите технологии, за да предоставят по-добри услуги на своите потребители и възможност да се създава, споделя и използва знанието;
- разбиране на процеса на създаване на знание и неговото въздействие;

• информационна грамотност – намиране, споделяне и използване на информацията и знанието;

• разбиране на принципите на „организиране на знанието“.

Пречки за управлението на знания в академичните библиотеки

Всеки библиотечен професионалист, работещ в академична, обществена или специална библиотека иска да използва техниките за управление на знанията за постигане на организационната цел и за осигуряване на по-добро обслужване, но в практиката съществуват някои пречки като:

- липса на сътрудничество между старши и младши персонал;
- често младшият персонал не иска да споделя своите знания и идеи, когато чувства, че от това няма да има полза за повишение на заплатата;
- не всяка библиотека може да си позволи съвременни технологии и тяхното управление;
- липсата на комуникационни умения, обучение на персонала, недостатъчно финансиране, технологии и инструменти, централизирана политика за библиотеките.

Поради сложната природа на знанието и неговото управление често е трудно да се намери и да се измери стойността на управлението на знанието. Независимо че на пазара съществуват много продукти, базирани на познанието, много малка част от тях са подходящи за библиотеките или са достатъчно „гъвкави“, за да посрещнат непрекъснато променящата се информационна среда. Библиотеките с ограничен бюджет и човешки ресурси следва да използват сегашната структура и технология за управление на знанието. Ако библиотеките обединят своите усилия в използването на информационните технологии за управление на знанията, това ще увеличи тяхната оперативна ефективност за удовлетворяване на все по-нарастващите нужди на потребителите.

Информационните технологии и системи могат да осигурят ефективна подкрепа

при прилагане на процеса на управление на знания. Библиотекарите и персоналът трябва да се развиват, за да разработват подходящи системи за управление на знанията и да

използват новите технологии за оборудване на библиотеките с цел да се осигурят по-добри, по-бързи и релевантни услуги на потребителите.

Източник:

Knowledge Management and Academic Libraries in IT Era: Problems and Positions

http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-124_198_418_2_RV.pdf

М. Луканов

МЕНИДЖМЪНТ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ГЕРМАНИЯ - ПО ПЪТЯ КЪМ ЕДНА НОВА ПРОФЕСИЯ

Реформите във висшето образование и сектора на научните изследвания означават промени в структурата, функционирането и възможностите за работа в администрацията на немските университети. Паралелно с аутсорсинга на административни дейности се създават нови организационни звена и бюра за управление на качеството, на научните изследвания, за технологичен трансфер и услуги за кариерно развитие.

С придобиването на редица нови функции за планиране и услуги в много университети започва и по-силно диференциране на традиционната структура на администрацията на университета.

През последните години се създават нови групи от експерти или т.нар. "нови академични професии", които по функция и дейност са разположени между класическата рутинна администрация и науката.

РАМКОВИ УСЛОВИЯ ЗА МЕНИДЖМЪНТ НА ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА

Понастоящем Германия е във фаза, в която рамковите условия в управлението на висшето образование се променят значително.

На висшите училища се налага да действат решително, да имат свои цели, да преследват реализирането на определени стратегии, като създават необходимите структури за това. Такава е тенденцията не само в Германия, но и в други национални системи. Наблюдават се следните четири характеристики на мениджмънта:

1. Отговорността на организацията се увеличава. Заради контрола на качеството,

рейтинга и оценяването на университетите и сключването на целеви споразумения на университетите се гледа като на една една организация.

2. В рамките на университетите се създават йерархични структури за вземане на решения. Анализи показват, че в законодателството в сферата на висшето образование на всичките 16 провинции позицията на ректорите и деканите е засилена и те имат нови правомощия. "Лидерството" придобива все по-голямо значение за процесите на трансформация в университетите на Европа, Америка и Африка.

3. Въпреки че университетът се определя като институция, той все по-ярко се откроява като организация.

4. Нарастващата автономност на университетите води до засилено диференциране и специализиране в управлението му, тъй като организационните правомощия обхващат все по-големи области на действия - от технологичен трансфер до равнопоставеност на жените и развитие на персонала. (Докато например през 1920 г. Университетът в Оксфорд е имал само едно административно звено, през 2009 г. в областта на администрацията и услугите има 16 самостоятелни единици с подделения.)

ПРОМЯНА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И ЗАСИЛВАНЕ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Университетите се разглеждат като прототип на „професионална бюрокрация“, т.е. организация, ръководена от научни експерти.

перти, в която ректорът (или президентът) не притежава специфични познания по мениджмънт и е преди всичко учен. Успоредно с това задачата на канцлера² на академичната администрация е да следи за спазване на законодателството и нормативната база при вземане на решения и да осигурява гладко протичане на работните процеси.

Този модел на университетска организация не е нов, като се има предвид дългата история на университетите и особеностите на организацията на научната работа и е свързан със значителна инерция.

В средата на 1980 г. не само в Германия, но и във всички европейски системи за висше образование започват широкообхватни промени в управленските структури, тъй като държавата започва да се оттегля от управлението на университетите.

Нещо повече, в германските университети се въвеждат инструменти на бизнес управление като например сключване на целеви споразумения и споразумения за постиженията, бюджетиране въз основа на резултати, системи по управление на качеството на научните изследвания и обучението.

ИЗИСКВАНИЯ И ГРАНИЦИ НА МЕНИДЖМЪНТА ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Критиците се опасяват, че в управлението на университетите и науката ще вземат връх финансовите аспекти. Исторически погледнато, управлението е преди всичко отговор на повишената сложност в организациите и обществото. Ако се вземе за отправна точка "сложността" а не "парите", то на управлението на университета не може да се гледа нито като панацея при оскъдните ресурси, нито като средство за постепенно обезсилване на учените, които са под натиска не на научна, а на икономическа рационалност.

Научните организации и университетите, както и заобикалящата ги среда се отличават с повишаване на сложността на управление на протичащите процеси. Големи

ят брой задачи, от интернационалното коопериране до подбор на студентите и контрола на качеството, показват значително увеличаване на сложността от дейности в научните организации. Трябва да се отбележи, че за разлика от стопанските организации в научните има граници, до които могат да се предоставят новите задачи на мениджърите специалисти от промишлеността. Делегирането на контрол върху работните процеси в науката и изследванията от специалисти мениджъри не е възможно в същата степен, както е в икономиката.

Във висшите училища не мениджмънтът осигурява възможности за израстване и кариерно развитие на учените и изследователите. Репутацията и кариерата в системата на науката е свързана с т.нар. научни общности. Контролът върху процесите на обучение и изследователската дейност не може да е същият, както в предприятията. Научната система, въпреки официалната комуникационната структура, е много тясно свързана с конкретни хора и ситуации.

Често се счита, че е по-добре специфични дейности да се управляват от учени, които са назначени като декани или ректори, а не да се търсят мениджъри от промишлеността.

За трансформиране на един университет в самостоятелна организационна единица е необходимо тя да се оглавява от ръководител, силно отговорен към цялостната организация и нейните цели. От него се изискват основни компетенции за управление на научната дейност.

От няколко години промените на ръководно ниво (ректори, декани) и на ниво млади учени в науката водят до появата на нови позиции, длъжностни характеристики и възможност за кариера в административното управление на университета.

Прилагат се нови инструменти за управление като оценяване на изследователската дейност, управление на качеството,

² Канцлерът е ръководител на университетската администрация

развитие и разширяване на услугите за професионално консултиране или консултиране на студенти, работа с бивши възпитаници на университета, вътрешна и външна научна комуникация и технологичен трансфер. В повечето университети се наблюдава създаване на нови позиции или специализирани организационни единици в пресечната точка на науката и администрацията във висшето образование. Примери за това са референтите на факултети, координаторите на специални научни изследователски програми, на клъстери за върхови постижения и висши училища.

РАЗВИТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Проучване показва, че през последните

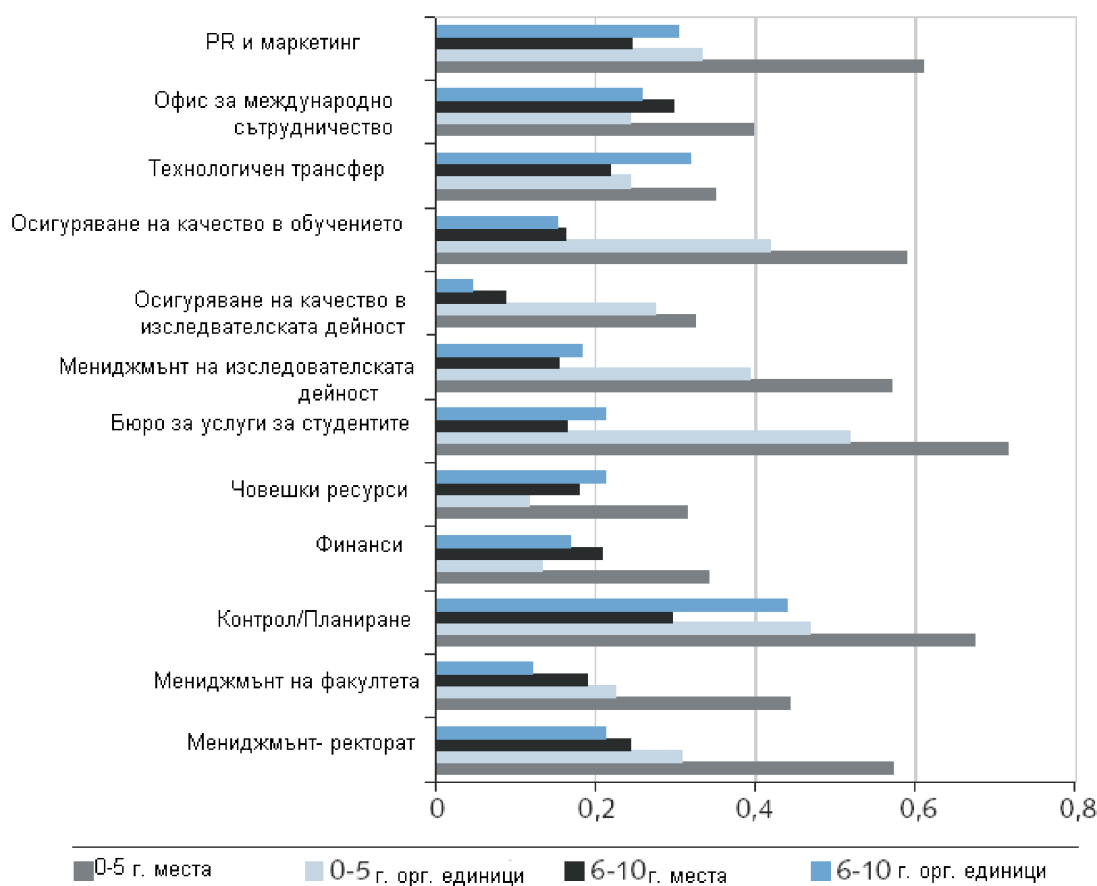
пет - десет години се извършва реорганизация на администрацията в университетите и се създават организационни единици или работни места, които имат висока степен на значимост, легитимност и комуникативност на университета спрямо външни заинтересовани страни. Повече от 70% от канцеларите създават нови места и нови организационни единици в областта на комуникациите на висшето образование и маркетинга.

Често местата или организационните единици са създават за вътрешен контрол чрез университетска или факултетна администрация. Това важи и за развитието на качеството, стратегическото планиране и развитието на институцията.

Най-голям организационен растеж има в областта на "студентските услуги и адми-

Създаване на нови работни места или организационни единици в сферарата на висшето образование

Въпрос: В какви области са създадени нови организационни единици/работни места във Вашето висше училище през последните 5/респективно 10 години?
(% на положителни отговори)



нистрацията”, което вероятно се дължи на преминаването към бакалавърски и магистърски програми, на въвеждането на студентски такси, както и развитието на нови консултантски услуги за кариерно развитие.

Канцлерът като ръководител на администрацията на университета, както и управляващите на департаментите и отделите са в ръководното ниво на администрацията.

Преди тези административни длъжности се заемат от сътрудници с юридическо образование. Това е целесъобразно, тъй като често задачите на ръководните университетски кадри са свързани със законодателни документи.

Благодарение на тази дейност е възможно и не е необичайно преминаването на ръководни позиции в други административни органи или организации в публичния сектор.

В контекста на реорганизацията на университетската администрация, особено чрез добавянето на допълнителни функции и услуги, което води до създаването на нови организационни единици, могат да бъдат идентифицирани ясни признаци на увеличаване на разнообразието от професии на висшите служители в административното управление на университетите в Германия.

Резултатите от проучване на кадрите в различни функционални области на административния мениджмънт във висшето образование в Германия показват, че повечето от тях са завършили висше образование в областта на хуманитарните и социалните науки.

Приближаването на основните административни дейности до научните изследвания и обучението изисква добро познаване на взаимните връзки на изследователската дейност във всяка дисциплина, затова обикновено персоналът и мениджърът на факултетската администрация са завършили дисциплина във факултета или децентрализирана организационна единица на университета.

В управлението на висшето образование в контекста на организационните процеси на трансформация се появяват дейности, свързани с регулирането и изпълнението на ре-

шения. Това води до намаляване на значението на юридическото образование в университетското управление.

Анкетно проучване показва, че образованието на университетския канцлер все повече се отдалечава от правните науки като водеща дисциплина и отстъпва на инженерните и природните науки, социалните и хуманитарните предмети и икономическите науки.

Докато във Великобритания има разширяване и развитие на управленските структури на висшето образование чрез активиране на набирането на специализиран персонал от частния сектор, то в Германия за ръководните позиции в администрацията на висшите училища има ясно изявен афинитет към сектора на висшето образование и научноизследователската дейност.

Данните от анкетно проучване на администрацията във висшето образование показват, че 29,6% от 492 участващи са защитили докторантура. Половината от тях преди да заемат тази длъжност имат изследователски опит като научни работници.

ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА И СЕБЕРАЗБИРАНЕ

Изследвания на административната дейност в управлението на университета показват ясно, че тази област не се характеризира с автономни решения, а с интензивни консултации и координация на различни заинтересовани страни в областта на висшето образование. В това отношение развитието на висшето образование повече от всякога изисква използването на специализиран набор от инструменти и научни резултати. Експертизата на специализирания персонал във функционалните области придобива все по-важна роля.

Изправени пред увеличаващата се сложност на инструментариума за управление и плурализацията на главните действащи лица във висшето образование, университетските и факултетните постижения зависят все повече от специализираните знания на техните служители в съответните функционални области. Това показва, че основен

момент от длъжностната характеристика на работещите в администрацията е не реализиране на предприемаческа дейност или постигане на професионална автономия, а специфични знания и организационен опит. Специализирани умения за управление се градят на адаптивността и тънкия усет на персонала в университетското управление и на техните компетенции за консултиране и водене на преговори. Не е изненада, че в изследването сред ръководителите на функционални области, се споменават като ключови компетенции за тяхната дейност работата в екип, воденето на преговори и уменията за консултиране. Това със сигурност се дължи на профила на дейността на тази група, която се характеризира с интензивно сътрудничество с много и различни групи от хора в рамките на университета.

КВАЛИФИКАЦИЯ И МРЕЖИ

Професионалните мрежи в управлението на висшето образование придобиват все по-голямо значение. През последните години в Германия има институционализиране и разширяване на водещи съюзи и многобройни мрежи и портали за университетски мениджмънт.

Примери за това са мрежата за кариерно развитие, мрежата за изследователска дейност и трансфер на технологии (www.forschungsreferenten.de), мрежата на референтите по технологии и научни изследвания. Тези мрежи са подобни на традиционните професионални асоциации по смисъла на социологията на професиите.

Те изпълняват важни функции в новото професионално поле на "управление на висшето образование". Чрез различни семинари и курсове за продължаващо обучение мрежите създават обща база от знания за обмен на организационни практики и начини на работа, както и определянето на важни проблеми.

Друга важна функция на мрежите е търсенето за обща професионална идентичност. Тъй като професионалната идентичност представлява не само лична, но и социална идентичност (ако лицето се разглежда пре-

ди всичко като член на определена група, а не като индивид), може да се счита, че на мрежите може се възлага важна социално-психологическа функция. Институционализацията на такива професионални мрежи е важен елемент за институционализирането на професиите и дейностите в управлението на висшето образование.

В момента в Германия се наблюдават слабо свързани мрежи, които служат за обмен на информация и знания.

В САЩ има призната професионална асоциация - Асоциация на технологичните мениджъри в университетите (AUTM), която изготвя специфични програми за квалификация за специализирани работни групи и стандартизиране на практики. Професионално сдружение като AUTM действа като катализатор за структурно съответствие между висшите училища, стратегическото позициониране и цялостната организация на един университет. В момента в Германия не може да се констатира такива процеси на развитие нито в областта на трансфера на технологии, нито в други изследвани области.

Остава открит въпросът дали в бъдеще в Германия ще има подобно развитие и дали ще се появят дълбоки процеси за професионализация поради различия в системите за висше образование. Трябва да се помисли и за предложения за обучения и курсове за продължаващо образование за административен мениджмънт във висшите училища.

В Германия се търсят нови административни дейности във висшето образование, които да бъдат идентифицирани за по-дълъг период от време, както и перспективи за развитие и израстване, които те предлагат. Това се отнася най-вече до "третия път в кариерата", който е различен от традиционното академично кариерно развитие, свързано с професура или ръководна длъжност в управлението.

Чрез ефективна стратегия и разширени възможности за действие понастоящем университетите са в процес на трансформация. Това включва създаването на нови ор-

ганизационни единици и позиции в административното им управление, които често се разполагат между науката и управлението.

Въз основа на резултатите от изследователски проект на Германския изследователски институт по публична администрация (FoV) в гр. Шпайер са разгледани възможностите за кариера, длъжността и себепризнанието на работещите в админист-

ративно управление на университета. Оказва се, че сътрудниците в тази област имат хетерогенно образование, силен афинитет към науката и силно идентифициране с организацията на университета. В момента има малко доказателства за появата на единна длъжностна характеристика или нова професия - административен ръководител на университет.

Източник:

Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession

<http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/pdfs/WSI%20Paper.pdf>

Я.Панова

КООРДИНИРАНЕ И АДМИНИСТРИРАНЕ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ПРОЕКТИ В СВОБОДНИЯ УНИВЕРСИТЕТ В БЕРЛИН

Все повече нараства броят на изследователските проекти в германските университети, поради което се увеличава необходимостта от квалифициран персонал за координиране и управление на тези комплексно структурирани и много често трудни за администриране проекти. Персоналът, предвиден да координира научните изследвания, по правило изпълнява функцията на връзка между науката и администрацията, като за целта трябва да притежава освен експертни познания в съответната научна област и допълнителни мениджърски умения.

Една от първите задачи преди да се пристъпи към управлението на изследователския проект е да се изготви анализ на поставената задача и необходимите за изпълнението ѝ изисквания. Резултатите от този анализ представят профила на проекта, който служи като основа за подбор и оценяване на необходимия персонал, както и за вземането на управленски решения.

В първоначалната фаза се определят най-важните задачи на проекта, като те се разграничават от останалите цели в него. Следва определянето на изискванията към изпълнителите, което се осъществява по

определена скала от минимални до желателни критерии.

В Свободния университет в Берлин при изпълнението на изследователските проекти се използват различни наименования на персонала, отговорен за тяхното координиране и управление. Хетерогенността на тези наименования и на задачите на персонала зависят от индивидуалните структури на изследователските проекти. Най-често срещаните наименования на персонала са "координатор" и "администратор" на проекта.

Задачи и изисквания към координатора на проекта

Основната задача на координатора е административното управление на проекта. Той работи в тясно сътрудничество с научния персонал, ръководството на университета, спонсорите и външните заинтересовани институции. Основните дейности, които трябва да изпълнява координатора, са:

- Координация и организация на проекта:
 - координация и разработване на задачите и работните процеси;
 - контрол на проекта, вкл. проследяване на заложените етапи и услуги (резултати);

– управление на наличната инфраструктура по проекта.

- Планиране на финансирането и останалите ресурси:

- изготвяне на финансов план (план за общо финансиране, годишен план);

- вътрешно бюджетиране съгласно финансовия план;

- консултиране на ръководството на проекта за използването на ресурсите, като се вземат предвид целите на проекта и изискванията на институциите, които осигуряват външните източници на финансиране на проекта;

- съгласуване с ръководството на проекта и организаторите на финансирането, в случай че настъпят отклонения от финансовия план и провеждане на мерки като преразпределение и изменение на финансирането или разширяване на проекта.

В случай че не е предвидена длъжност за администратор, се налага:

- своевременно заявяване на финансиране от външни източници;

- своевременно обосноваване на изразходваните финансови средства (междинни доклади, документи за изразходване на средствата).

- освобождаване на финансови средства (в Свободния университет в Берлин това се осъществява в сътрудничество с управителния орган за външно финансиране към отдел "Научни изследвания").

- Информация, комуникация и документация

- Изготвяне на доклади и периодични отчети за органите на проекта и за финансиращите институции.

- Изграждане и поддръжка на комуникационните мрежи към вътрешните и външните партньори по проекта.

- Презентация на проекта на конференции и семинари.

- Разработване на инструменти и стратегии за публични дейности (ако е наложително).

- Изготвяне на идеи за трансфер на изследвания и технологии.

- Сътрудничество с вътрешни и външни партньори

- Идейна и организационна подготовка на срещи на работните групи и партньорите по проекта.

- Организация и провеждане на семинари и конференции.

Във връзка с поставените задачи е необходимо координаторите на проектите да притежават освен научни квалификации и следните знания и умения:

- ✓ познания и опит в областта на управлението на проекти;

- ✓ познания по структурите и работните процеси в рамките на Свободния университет в Берлин;

- ✓ опит в координирането на научни проекти, в които вземат участие повече партньори;

- ✓ основни познания по законите за бюджета;

- ✓ езикови компетенции в съответната терминология;

- ✓ компетенции за работа с хора от различни култури и етноси.

От голямо значение е мениджърите на знания и изследователски проекти да притежават следните социални и личностни качества:

- ✓ да се ориентират в целта на проекта;

- ✓ да могат да носят отговорност;

- ✓ да притежават дипломатически качества и умения за водене на преговори;

- ✓ да могат да се справят с конфликтни ситуации;

- ✓ да притежават добри комуникативни умения;

- ✓ да могат да работят при по-интензивно натоварване;

- ✓ да притежават аналитични и идейни умения.

При всеки проект трябва да се взема ре-

шение кои изисквания са задължителни и кои са желателни.

Задачи и изисквания към администратора при обработването на проекта

Обработването на проекта включва по същество администрирането и финансирането му. Към най-важните задачи за обработването на проекта се отнасят следните дейности:

• Финансиране

– Планиране и разпределение на финансовите средства по проекта.

– Определяне на изискванията по отношение на необходимите финансови средства чрез консултации с ръководството на проекта.

– Контрол на финансовите изисквания от вътрешните партньори, контрол на бюджетния план и подготовка на документацията за отпускане на финансовите средства.

– Изготвяне на документация за всички искания за плащане.

– Счетоводство и подготовка на всички счетоводни документи.

– Текущ баланс на бюджетния план и на действителните разходи.

– При отклонение от финансовия план: провеждане на консултация с ръководството на проекта, управление на външното финансиране на бюджета и на органите за финансиране, въвеждане на мерки като например създаване на фонд за преразпределение и пренасочване на ресурси, разширяване на проекта.

– Изготвяне на документация в съответствие с изискванията на финансиращите институции.

– Отчет за командировките, контрол на средствата за командировки.

– Установяване на контакти с учени и други членове на проекта по съответните финансови и административни въпроси.

• Администриране на персонала

– Разглеждане на молбите за финансиране на подпроектите на изследователския

проект.

– Организиране на всички назначения на персонала, вкл. подготовка за новоназначения (след консултации с ръководството на проекта), приемане на заявления за работа, проучване на кандидатите, изготвяне на класация и представянето ѝ на съответната изборна комисия за подбор.

– Представяне на одобрените кандидатури на институциите, които осигуряват външното финансиране.

За изпълнението на тези задачи е необходимо администраторите на проекта да притежават следните знания и умения:

- ✓ познания по закона за бюджета;
- ✓ опит в областта на администрацията;
- ✓ опит в управлението на финансите и счетоводството;
- ✓ познаване на законите за обществените поръчки;
- ✓ познаване на управленската структура и работните процеси в Свободния университет в Берлин;
- ✓ увереност в боравенето със средствата за електронна обработка на информацията, които ще се използват при дейностите по проекта;
- ✓ отлично владение на чужди езици, които ще се използват при комуникацията по проекта.

Допълнително администраторите трябва да притежават следните социални и лични качества:

- ✓ умения за самостоятелна и отговорна работа в рамките на съответната област;
- ✓ способност за работа под напрежение;
- ✓ добра ориентация за необходимите услуги;
- ✓ умения за добра комуникация;
- ✓ умения за справяне с конфликтни ситуации;
- ✓ способност за сътрудничество и работа в екип;
- ✓ умения за поемане на отговорност

при изпълнението на задачи при работа с големи финансови потоци.

Образование и обучение на кадри за координиране и управление на знания и изследователски проекти

За ефективно изпълнение на задачите по координирането и администрирането на знания и изследователски проекти все повече нараства необходимостта от образование и обучение на кадри със знания и умения в областта на научния мениджмънт. Подготовка и повишаването на квалификацията на този персонал се предлага в широк спектър от магистърски програми и курсове. Някои от тях са:

- **Германски университет по административни науки, Шпайер** (www.hfv-speyer.de/Studium/index.htm) – предлага магистърска програма “Научен мениджмънт” с продължителност две години. Обучението е задочно и включва 35 дни за презентации.

- **Център по мениджмънт на знанията и научните изследвания, Шпайер** – предлага:

- Курс за обучение на младши професионални мениджъри (в сътрудничество с BASF) с продължителност 18 учебни дни, който включва шест модула и едногодишна програма под ръководството на водещ мениджър.

- Курсове и семинари за мениджъри на знания и изследвания в сътрудничество с Германското изследователско дружество (Deutsche Forschungsgemeinschaft). Обучението се провежда в 18 учебни дни, подразделени в три блока, разпределени в девет месеца.

- Вътрешни семинари.

- **Университет Карл фон Осиецки, Олденбург** (www.mba.uni-oldenburg.de) – предлага:

- Магистърска програма “Образователен мениджмънт” с продължителност три години, задочно обучение.

- В рамките на програмата могат да се посещават само отделни модули за повишаване на квалификацията.

- **Висше училище по мениджмънт на знанията и изследванията в университетите, Олденбург** (www.mba.uni-oldenburg.de) – предлага магистърска програма “Мениджмънт на университетите и науката” с продължителност 2-3 години, съдържаща 17 модула, като лекциите се провеждат на всеки 14 дни в петък и събота.

- **Академия Хелмхолц за обучение на ръководни кадри** (www.helmholtz.de/forschung/forschung_foerderung/helmholtz_akademie_fuer_fuehrungskraefte) – предлага:

- Магистърска програма “Мениджмънт на университетите и науката” с продължителност 2-3 години, съдържаща 17 модула като лекциите се провеждат на всеки 14 дни в петък и събота.

- Програма за млади учени и управленски кадри в търговско-административната и инфраструктурната сфера. Продължителността на обучението е 1,5 години в задочна форма и включва 8 семинара по 2-3 дни.

- **Дунавски университет, Кремс (Австрия)** (<http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/hochschulmanagement/index.php>) – предлага:

- Магистърска програма “Мениджмънт на университетите и науката” с продължителност две години. За повишаване на квалификацията могат да се посещават и отделни модули от програмата.

- Разнообразни семинари по мениджмънт на университетските и научните знания и изследвания.

Източник:

Koordination und Administration von Forschungsvorhaben an der Freien Universität Berlin - www.fu-berlin.de/forschung/.../koordinatorenbrochuere_23_07_11.pdf

Ю. Дичева

МЕРКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СТУДЕНТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЯТА В НЯКОИ ЧЕШКИ УНИВЕРСИТЕТИ

След въвеждането на университетската автономия и академичната свобода в областта на висшето образование се налагат няколко модела за управление на знанията и научните изследвания. В много случаи кандидатите за мениджърските длъжности се набират от средите на ректорското ръководство (зам.-ректори) или деканите. След изтичане на мандата им водещите мениджъри се връщат на обичайните си научни позиции или на по-низши мениджърски длъжности.

С течение на времето в чешките университети се налага необходимостта от обособяване на административен (секретариат на факултет, регистратура) и академичен мениджмънт. Често срещан е случаят, когато лица от университетските научни среди без опит по мениджмънт и финанси заемат ръководни длъжности в секретариата на факултета или дори в регистратурата, което се оказва твърде безполезно. По тази причина през последните години за ръководители на секретариатите на факултетите или регистратурите се избират специалисти извън академичните среди. Нараства необходимостта от обучение на мениджъри на университетските знания и изследвания, което стимулира университетите да изготвят свои програми за подготовка на кадри не само за свои нужди, но и за цялото общество.

През 2008 г. Чешката академия на науките в сътрудничество с Чешкия съюз по мениджмънт създава специализиран курс "Научен мениджмънт" към Центъра за управление на производствените процеси, предназначен за кадри от висшия и средния управленски апарат. Курсът е с продължителност 10 месеца и включва 18 лекции по стратегически мениджмънт, европейски програми за изследвания и технологии, интелектуална собственост, финансов мениджмънт, управленски умения, работа в екип, техники за презентации и др.

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ ПО БИОНАУКИ, ПРАГА

От 2007 г. в Техническия университет по бионауки в Прага се обучават кадри за управление на знания и изследователски проекти. Програмата включва:

- Анализ на потребностите от мениджъри на знанията в университетите.
- Обвързване на планирането на кариерното развитие на мениджърите с политиката на заплащане на труда им.
- Изготвяне на профил с необходимите управленски компетентности за различните длъжности и дейности в университета.
- Подготовка на вътрешни и външни курсове за обучение.
- Провеждане на курсове.

Мениджърите по управление на знанията трябва да участват във всички провеждани курсове, за да могат успешно да се развиват в своята кариера. В университета са проведени 284 курса, в които са взели участие 295 души. Обучението им включва езикови курсове, курсове по ИКТ и специализирани курсове (психология, развитие на персонала, право и др.). Програмата се провежда под ръководството на ректора и зам.-ректора. Обучението се осъществява и с помощта на Института по образование и комуникация към университета.

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ В БЪРНО

През последните три години Техническият университет в Бърно работи по проект за подобряване на управлението на знанията. Една от главните цели на проекта е усъвършенстване на стратегията и идеята за развитие на университета по отношение на националните и международните приоритети. Стимулира се активното участие на персонала за управление на знанията в национални и международни прояви като семинари, конгреси, изложения и др.

Друга цел, свързана с кариерното развитие на персонала, е изработването и въвеждането на система за придобиване на компетентности от университетските сътрудници в различни области. От начинаещите мениджъри на знания се очаква участие в организирани курсове по мениджмънт. Административният персонал по управление на знанията е задължен да участва в програма за учене през целия живот, включваща усъвършенстване на езиковите познания, уменията за работа с ИКТ, основни познания по право и др. Обучителните курсове се организират от Института за учене през целия живот към университета, който е създаден през 2000 г. и към който работят само десет щатни сътрудници, а преподавателите са външни доценти и професори. Основните дейности на института са:

- повишаване на професионалните умения на учените;
- трениране на компетентностите за комбинирани учебни програми;
- повишаване на професионалните умения на университетските мениджъри, вкл. по факултети и в други области.

От 2009 г. предлаганите от института курсове се подразделят в четири основни категории. Първата категория включва изучаване на английски език с акцент върху съответната научна терминология, право, интелектуална собственост, изследователски методи и др. Втората категория се фокусира върху проектния мениджмънт и обхваща обучение по анализ на риска, логически рамки, SWOT-анализ, европейски проекти и др. Третата категория включва курсове по комуникативни умения, креативност, техники за презентация, управленски методи, мениджмънт, работа в екип, умения за водене на преговори и др. Четвъртата категория обхваща курсове по ИКТ, вкл. MS Project, Word, Excel, Outlook, PowerPoint, SAP, AutoCAD и др.

УНИВЕРСИТЕТ "ЗАПАДНА БОХЕМИЯ" В ПИЛЗЕН

През последните три години в Универ-

ситета "Западна Бохемия" в Пилзен действа проект "Мениджър", чиято цел е да се промени начинът на мислене по отношение на управлението на знанията и изследователските проекти. Това се постига не в специализирани курсове, а чрез практическо обучение. За целта са ангажирани работни групи от различни специалисти – университетски мениджъри, университетското ръководство, факултетите и др. Отделя се специално внимание на обмяната на опит с по-успешни колективи. Проектът се изпълнява в тясно сътрудничество с Техническия университет в Бърно и Университета в Пардубице. Партньорите провеждат редовни съвместни срещи и семинари. През 2009 г. в рамките на проекта са постигнати следните основни резултати:

- Изготвен е специален каталог със стратегическите задачи на университета със съответните срокове и отговорните органи/лица. В него се съдържа и програмата с указания за водещите мениджъри на университета.
- Изработен е актуализираният проект на университетската стратегия и е обсъден с различните отговорни институции, вкл. външни заинтересовани страни.

УНИВЕРСИТЕТ „ТОМАШ МАСАРИК“ В БЪРНО

Университетът „Томаш Масарик“ в Бърно предлага учебни програми по мениджмънт на публични институции, вкл. университети. Магистърската програма по публична администрация се предлага от правния факултет в сътрудничество с факултета по социални науки, факултета по икономика и управление и Университета „Трент“ в Нотингам. Тя се състои от 12 модула по право, мениджмънт, икономика, публична администрация и др. Програмата е с продължителност две години, като лекциите са под формата на интензивни семинари и се провеждат в събота и неделя. Таксата за един семестър е около 1 600 евро.

Подкрепяните от държавата проекти и програми за професионализиране на менидж-

мънта на знания и научни изследвания имат за цел преди всичко постигане на ефективно стратегическо управление и осигуряване на качество в институциите. В университетите се провеждат различни дейности за ка-

риерно развитие на мениджърите на знания, като се прилагат доказани национални и международни модели за развитие на персонала в университетските академични и административни среди.

Източник:

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle - http://www.bmbf.de/pubRD/0_CHE-STUDIE_Endbericht_final.pdf

Ю. Дичева

УПРАВЛЕНИЕ НА ПАРТНЬОРСТВОТО МЕЖДУ УНИВЕРСИТЕТИТЕ И БИЗНЕСА В ОБЛАСТТА НА ИНОВАЦИИТЕ В КАНАДА

През 2011 г. експертна група към Асоциацията на университетите и колежите на Канада (Association des universités et collèges du Canada – AUCC) публикува доклад, който има за цел да опише накратко как канадските университети в сътрудничество с правителството и бизнеса могат да играят по-голяма роля в подпомагане на повече компании да отговорят на жизнено важните предизвикателства в областта на иновациите и производителността.

Експертната група идентифицира четири елемента, които допринасят за прилагане на иновациите в предприятията:

- идеи и знания;
- талантиливи, образовани и с предприемачески дух лица;
- мрежи, сътрудничество и връзки;
- капитал и финансиране.

Определянето на четирите елемента отразява нарастващия глобален консенсус, че широкият поглед върху иновациите е от съществено значение за създаване на ефективни политики в областта на иновациите. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) съветва политиките да не разглеждат иновациите само като продукт, стока, услуга или като нов или подобрен процес. Иновациите също така включват нови стратегии, свързани с маркетинга, организационното поведение, търговските практики и външните отношения.

Новото схващане е, че националната иновационна система не се ограничава да създава нови технологични продукти с помощта на канадските университети само в областта на медицината, естествените и хуманитарните науки. Университетите предлагат световен опит в много други области: проектиране, маркетинг, културни отношения, организационно поведение, както и търговски, финансови, административни и правни стратегии. Тези силни страни са особено полезни за сектора на услугите, който е във възход и вече представлява 70% от икономиката, както и за обещаващи малки и средни предприятия (МСП), които се нуждаят от иновационни продукти и процеси, за да са конкурентноспособни в световен мащаб. От доставчици на услуги до производители, от стартиращи компании до мултинационални компании, канадските университети се ангажират да насърчават иновациите за всички видове предприятия чрез мултидисциплинарна експертиза.

Университетите вече играят водеща роля в подпомагането на иновациите в бизнеса. Те извършват фундаментални изследвания и произвеждат нови знания, които предоставят на фирмите. Впоследствие фирмите ги използват, за да развият или да подобрят свои продукти и услуги. Университетите обучават и създават изследователи, специалисти и квалифицирани висшестепни, които се наемат на работа от фирми в част-

ния сектор. Все повече университети сътрудничат с индустрията, реализирайки съвместни проекти за изследвания по договори и предоставяне на консултантски услуги. Университетите непрекъснато търсят възможности, които ще им позволят да свържат знанията от научноизследователската дейност с нуждите на пазара.

Една възможност да се анализира канадската иновационна система е изследването на федералните разходи за научни изследвания и развитие, което потвърждава, че университетите, правителствата и компаниите могат да си сътрудничат, за да извлекат полза от уникалните предимства на Канада и да се преодолеят слабостите.

Идеи и знания

Балансиране на пряката и косвената подкрепа за иновациите

Правителството на Канада осигурява по-голямата част от подкрепата си за бизнес иновациите под формата на данъчни кредити, които насърчават компаниите да провеждат научноизследователска дейност. Федералната програмата за данъчни облекчения на научните изследвания и експерименталните разработки на стойност около 3,3 млрд. кан. дол. годишно е насочена към насърчаване на различни по големина канадски фирми от всички сектори да провеждат научни изследвания и разработки. В съчетание с висококвалифицирана и талантлива работна сила в страната този вид косвена подкрепа е една отлична причина за някои канадски мултинационални компании и други фирми да провеждат научни изследвания в страната.

Въпреки това се повдигат някои въпроси относно значението, което Канада придава на косвените данъчни мерки като най-ефективна стратегия за извличане на полза от инвестициите на частния сектор в областта на иновациите. Основният въпрос е дали една балансирана комбинация от прякото финансиране и непреките данъчни мерки ще бъде по-ефективна. Тези въпроси се пораждат главно от наблюдението, че пряко-

то финансиране на частния сектор в други държави насочва към нетрадиционни дейности и новаторски процеси за научни изследвания и разработки.

Сравнително ниският дял на инвестициите на предприятията за научни изследвания и разработки подсказва, че силният акцент върху косвената подкрепа чрез данъчните системи в Канада не успява да стимулира нетрадиционните иновационни дейности.

Трябва да се помисли за пренасочване на част от данъчните кредити за научни изследвания и експериментални разработки към пряка и целенасочена подкрепа на иновациите, за да се извлече полза от нарастващия избор на новаторски дейности.

Подпомагане на иновационните клъстери

Правителството на Канада подкрепя иновациите в бизнеса чрез посредничеството на 19 института на Националния съвет за научни изследвания на Канада (Conseil national de recherches du Canada - CNRC), които са разположени предимно в колежаите и университетите в цялата страна. Тези институти провеждат научни и индустриални изследвания в ключови области, допринасят за тях или ги популяризират. Като се има предвид припокриването на програмите на тези институти, на органите, финансиращи научни изследвания, и на канадските университети, е все по-важно да се гарантира, че изследователите от всички сектори сътрудничат помежду си и със своите партньори от частния сектор, за да се оптимизира възвращаемостта на техните съвместни инвестиции. Канадските университети се ангажират да обмислят нови начини за подобряване на координацията и сътрудничеството между CNRC и неговите регионални клъстери, другите федерални и регионални лаборатории, мрежите от центрове за върхови постижения, включително мрежите, управлявани от фирми, и централите за върхови постижения за комерсиализация и научни изследвания, както и индустриалните партньори.

Подпомагане на научните изследвания по договори

Резултатите от фундаменталните изследвания, когато са ефективни, представляват двигателят на икономическия прогрес в дългосрочен план. Изследователите имат за цел да използват своя опит и знания за решаване на неотложни социални и икономически проблеми в страната и чужбина. В тази връзка всяка година университетите сключват договори за изследвания с частния сектор на обща стойност близо 1 млрд. дол., както и договори за изследвания в същия размер с нестопанския сектор. Въпреки това само малък процент от фирмите, участващи в изследователската работа, сътрудничат директно с канадските университети за намиране на иновативни решения на проблеми, които те срещат на пазара. Трябва да се разшири обхватът на програмите, които помагат на частния сектор, включително на МСП, за използване на уменията, талантите и знанията на канадските университети.

Улесняване на достъпа до университетските изследвания и интелектуалната собственост

Канадските университети разработват и използват стандартизирани образци в областта на интелектуалната собственост, които са съобразени с нуждите на различните сектори на промишлеността. Използването на тези образци помага за рационализиране на съвместните научноизследователски дейности на университетите и фирмите и по този начин позволява споразуменията в областта на интелектуалната собственост да се договарят по-бързо. Като цяло университетите признават, че предстои още работа, за да се опростят трансферът, управлението и комерсиализацията на идеи. Опитът на университетите показва, че няма модел на сътрудничество с фирмите, който да се прилага към всеки вид интелектуална собственост. В някои случаи може да се окаже необходимо да се прехвърлят правата на интелектуална собственост на компаниите чрез договарянето на клауза, ко-

ято предвижда разделяне на потенциалните ползи с университетите, като същевременно се защитава правата на студентите и се позволява на изследователите да публикуват в разумен срок. В други случаи университетите запазват правата на собственост, но използват образците на споразумение, за да се улесни бързото прехвърляне на знания и тяхното прилагане чрез лицензионни договори. Университетите се ангажират да подобряват начините за адаптиране на споразуменията в областта на интелектуалната собственост към специфичните нужди на различните индустриални сектори, за да се улесни достъпът на дружествата до изследвания, идеи и знания, генерирани от преподаватели, студенти и висшисти.

Подпомагане на по-голям брой и по-широкообхватни стратегически научноизследователски инициативи

Често изследователските стратегии на големите фирми обхващат дълги периоди от време, което носи големи рискове. Тъй като те могат да доведат до силни последиствия за канадската икономика, полезно е да се имат предвид други видове подкрепа на големите компании, за да увеличат своите изследователски дейности в страната. Инвестициите под формата на програми са много успешни в страни с икономика, която е сравнима с тази на Канада, например САЩ (ARPA-E), Великобритания (програма за иновативни платформи на Технологичния стратегически съвет), Финландия (програма в сферите на компетентност на TEKES) и Германия (тематични програми за научни изследвания и развитие). Тези програми насърчават сътрудничества, които са високорискови и високорискови, както създаването на устойчиви консорциуми от взаимна полза за частния, обществен и университетския сектор. Въз основа на успешни инициативи правителството трябва да увеличи обхватът на програмите, които финансират изследователски проекти в голям мащаб в стратегически сектори например Автомобилното партньорство на Канада, което чрез сътрудничество насърча реализация-

та на значителни научни изследвания за успехите на цялата автомобилна индустрия.

Подпомагане на приложните научноизследвателски центрове

Институтът „Фраунхофер“ в Германия и Технологичните иновационни центрове във Великобритания представляват международни модели на ефективна подкрепа на научните изследвания за предприятията. Тези съфинансирани лаборатории, основани на комерсиалното приложение на научните изследвания, събират водещи учени от всички сектори, които работят за решаване на технически проблеми в частния сектор. Опитът показва, че тези лаборатории функционират оптимално, работейки в тясно сътрудничество с университетите, където са съсредоточени повечето хора и идеи, формиращи основата на приложните изследвания.

Подпомагане на иновациите чрез правителствени поръчки

Правителствените програми за възлагане на научни изследвания са ефективен механизъм за МСП, за да предприемат научноизследователска дейност, ориентирана към пазара.

По силата на новата Канадска програма за комерсиализация на иновациите (Programme canadien de commercialisation des innovations - PCCI) правителството е по същество първият клиент на младите иновационни компании. Тези договаряния могат да допринесат полза за университетските изследвания, както особено добре го прави програмата на САЩ „Иновационни изследвания за малкия бизнес“ (Small Business Innovation Research - SBIR). Част от PCCI трябва да бъде специално посветена на компании, които си партнират с университетите, или на съпътстващи (спин офф) компании, стартирани от университети и публични лаборатории.

Талантлива работна сила, обучавана в дух на предприемачество

Подпомагане на дипломираните висшисти, отворени към света

Основната роля на университетите е да предоставят на своите възпитаници уменията, от които те се нуждаят, за да успеят в личния и професионалния си живот.

Чрез взаимодействия с преподаватели, изследователи и свои колеги дипломираните висшисти придобиват творчески, езикови, технически, научни, административни умения, както и необходимия аналитичен и предприемачески дух, за да действат новаторски в частния сектор и в различни други среди.

В рамките на днешната глобална икономика управлението на иновациите и бизнес стратегиите изисква дълбоко разбиране на пазари, култури и чуждестранни системи за разпределение, както и финансови, правни и административни международни практики. Компаниите имат възможност да наемат талантлив възпитаници на канадски университети, които притежават широк спектър от умения и опит в различни дисциплини. Канадските студенти се възползват от учебна среда, ориентирана към научни изследвания и разнообразна в културен план. Около 40% от професорите в канадските университети получават своята първа или по-висока степен в чужбина и показват все по-голям интерес за изследователски дейности в сътрудничество с международни партньори. Благодарение на тези мрежи, както и на обучението си заедно с около 90 хиляди чуждестранни студенти от над 200 страни, канадските студенти бързо оценяват възможността да работят и да се конкурират в глобалната икономика.

Канада се намира в средната част на скалата по отношение на достъпа до образование в бакалавърска степен и изостава в сравнение с повечето страни по броя на завършилите магистърска степен. Търсенето от компаниите на изследователи с технически умения всъщност е в тясна връзка с интензивността на брутните вътрешни разходи за научни изследвания и развитие в страните от ОИСР. Поради това приемането на ефективни мерки по отношение на повишаване на тези разходи ефективно ще увеличи търсенето на докторанти, магистри

по администрация и други завършили магистратура.

Подпомагане на лицата с висше образование за дългосрочна заетост в промишлеността

Канада има няколко ефективни програми за краткосрочно обучение на студенти. Програми като MITACS – Accélération, както и други програми за стаж в индустрията, предлагани от спомагателни органи, ежегодно предоставят ценна подготовка за работа на хиляди студенти и новозавършили. Те допринасят да се задържат талантиливите студенти в Канада, като се извлича полза от знанията и опита, придобити от участие в университетски научни изследвания, което, от своя страна, позволява да се стимулират иновациите и производителността в частния сектор.

Партньорствата за трансфер на знания с Великобритания, Програмата за постдокторантски стипендии в научноизследователската дейност на Съвета за научни изследвания в природните науки и генното инженерство (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie – CRSNG) и програмата на провинция Алберта Индустриални асоциации (Industrial Associates) осигуряват дългосрочно използване на опита на завършилите магистри. Разработването на програми, които предоставят дългосрочна практика на новите магистри и доктори във всички дисциплини, ще насърчи частните работодатели да използват иновативните умения на тези висококвалифицирани висшестисти.

Мрежи, сътрудничество и връзки

Засилване на партньорските програми за научни изследвания между университетите и индустрията

Сравнително нови програми като Мрежите от центрове за върхови постижения и Общата европейска референтна рамка, ръководени от бизнеса, както и Стратегията за партньорства и иновации на CRSNG са създадени, за да ориентират университетските експерти към фирми, където те ще

бъдат в състояние да предоставят иновативни решения на специфични бизнес или технически въпроси. Например първите оценки на програмите за взаимодействие и ангажираност, които стартират в рамките на Стратегията показват, че те са изключително успешни. През първите шест месеца на съществуване програмата за ангажираност създава почти два пъти повече съвместни партньорства, каквато е целта за цялата първа година. Това доказва, че частният сектор има силен интерес към програмите за бързо финансиране на фирми, тъй като те позволяват да се създадат ефективни връзки с висококачествения експертен опит на канадските университети. Силата на CRSNG и на институтите за изследвания на здравето се крие до голяма степен във факта, че в момента те предлагат набор от програми за подпомагане на обмена между университетските среди и бизнеса, както и спонсорствата за дългосрочно сътрудничество със стратегически партньори като инициативи в рамките на Програмата на мрежите от центрове за върхови постижения (Programme des réseaux de centres d'excellence – RCE), финансирана от три органа.

Подпомагане на канадските МСП

МСП представляват над 99% от общо 1,1 млн. канадски предприятия. Въпреки че повечето от тях не провеждат много изследователски дейности (годишните им разходи за тях често са под 100 хил. дол.), броят на канадските компании, които се стремят да инвестират в научни изследвания, се увеличава от 9600 през 1997 г. до над 22 300 през 2007 г.

МСП представляват над 97% от всички фирми, които извършват изследователски дейности в Канада, а техните инвестиции надхвърлят 43% от общите инвестиции в научни изследвания и развитие от страна на частния сектор. Подкрепата на МСП, които участват в изследователски дейности, трябва да продължава да се разширява.

Разширяване на достъпа до програми за подпомагане на иновациите чрез пос-

редничеството на Програмата за подпомагане на индустриалните изследвания (Le Programme d'aide à la recherche industrielle - PARI-CNRC)

Настоящата федерална система за стимулиране на иновациите в бизнеса е толкова разнообразна, колкото и сложна. Има над 250 федерални програми, администрирани от различни министерства, държавни агенции, корпорации и от неправителствени организации, финансирани от федералното правителство. Те са предназначени за подпомагане на отделните сектори на индустрията и целевите региони, специфичните дейности, както и различните етапи на стартиране на една компания.

За всяка компания (особено МСП) времето и необходимите ресурси, за да се управлява сегашната система за подкрепа и да се проверяват съответните индивидуални програми често генерират много високи разходи.

Трябва да се обмисли създаването на цифров инструмент, обединяващ всички федерални програми на едно централизирано място.

Програмата за подпомагане на индустриалните изследвания на CNRC играе свързваща роля в 100 административни единици в цялата страна. Тъй като 75% от съветниците в индустриалните технологии на програмата PARI се намират в близост до изследователски центрове, университети и офиси на индустриални сдружения, те са добре разположени за подпомагане на връзките между МСП и университетския експертен опит. Регионалните служби на CRSNG и на Банката за развитие на Канада (Banque de développement du Canada - BDC) започват да играят подобни роли през последните години. Дейностите на тези структури трябва да бъдат координирани така, че те да играят пред МСП ролята на мрежа от съветници с мандат за насочване на съответните федерални програми и за създаване на решения за отделни МСП.

Капитали и финансиране

Създаване на ваучерна програма за насърчаване на иновациите за МСП

Това е обещаващ инструмент в Европа, който на провинциално ниво се прилага в Алберта и Нова Скотия и е добър за иновации в малък мащаб. Той осигурява пряко финансиране на иновативни МСП, което дава възможност те да наемат университетски изследователски екипи, както и достъп до университетска инфраструктура, разширяване на влиянието на публичните инвестиции, предоставени от финансиращите агенции и Канадската фондация за иновации (Fondation canadienne pour l'innovation - FCI). Предлагането на ваучери директно на частния сектор насърчава компаниите да се възползват от знанията и експертния опит на университетите.

Улесняване на достъпа до рисков капитал за университетски съпътстващи (спин офф) и стартиращи фирми

Преподавателите и техните офиси за трансфер на технологии, инкубаторите на компаниите и научните паркове често са ядрото, от което възникват съпътстващите и стартиращите фирми и другите видове иновативни клъстерни компании. Те се нуждаят от достъп до рисков капитал и финансова подкрепа през цялото си развитие за доказване на концепцията начално финансиране и етапите на създаване на прототипи. Крайната цел е да им се даде възможност да растат, за да станат привлекателни за утвърдени инвеститори и експерти за рисковия капитал.

Може да се направи повече, за да превърнат идеите на университетите в жизнеспособни търговски предприятия. Например компанията Innovasorg, провинция Нова Скотия, използва своите средства за началната фаза на развитие на научните изследвания, за да финансира компании, университетски спин офф компании в началната фаза на развитие, а след това използва своите средства за рисков капитал, за да помогне на най-обещаващите предприятия да растат. Екс-

партната група трябва да проучи как федералното правителство с посредничеството на Националната банка на Канада или друг механизъм, може да работи по-ефективно с университетски бизнес инкубатори и офиси за трансфер на технологии, за да се помогне на младите фирми да получат финансиране, необходимо за изграждане на мост между първоначалната идея и рисковия капитал, необходим за тяхното развитие.

В заключение може да се обобщи, че канадските университети имат богат опит в подпомагане на иновациите и продуктивността на икономиката. Те се насочват към области, където сътрудничеството може да бъде подобро и да се отстранят пречките за изграждането на партньорства с МСП. Университетите са готови да приложат процесите, които ще осигурят ефективно междусекторно сътрудничество. Съвместната работа с правителството подпомага подобряването на иновациите в частния сектор чрез:

- улесняване на достъпа до резултатите от фундаментални университетски изследвания;
- извършване на повече изследователски дейности по договор в сътрудничество с частния сектор;
- сътрудничество с други институции, за да се улесни достъпът на канадските МСП до университетските научни изследвания и мрежите от знания;
- подпомагане на частния сектор за установяване на връзки с международни мрежи за сътрудничество в областта на изследванията;
- сътрудничество с други институции за подкрепа на дългосрочни стажове и придобиване на опит за работа от студенти и магистри;
- повишаване на международния опит на канадските висшестепни в научните изследвания и бизнеса;
- постигане на по-добър баланс между прякото и непрякото финансиране на иновации във фирмите.

Източник:

Les universités canadiennes : Partenaires de l'entreprise en innovation

<http://www.aucc.ca/wp-content/uploads/2011/07/aucc-r-d-review-2011-02-18-f.pdf>

Н. Колева



ПРЕДСТАВЯМЕ ВИ

ЕВРОПЕЙСКИ ЦЕНТЪР ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

Европейският център за стратегическо управление на университетите (ESMU) е създаден през 1986 г. като международно сдружение с нестопанска цел за подпомагане на стратегическото управление на европейските университети. Сдружението разработва портфолио от дейности за по-нататъшно насърчаване на стратегическите управленски практики в областта на висшето образование чрез мрежи, проекти, бенчмаркинг, семинари и програми за обучение. Седалището на ESMU се намира в Брюксел.

ESMU се ръководи от Общо събрание и Управителен съвет. Управителният съвет е изпълнителен орган на сдружението, който заседава три пъти в годината, за да обсъжда политиките на Центъра и да дава насоки за бъдещи дейности и мониторингови проекти. Секретариатът изпълнява политиката на Общото събрание и Управителния съвет, координира всички дейности и проекти и осъществява връзката с партньорите по проектите.

ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ

ESMU предлага:

- Стратегически съвети към европейските университети за подобряване на дейността им и техните постижения.
- Авторитетно становище по управлението на университета.
- Експертен опит в области като: управление, ръководство и мениджмънт; управление на промяната; финансиране; осигуряване на качеството; интернационализация; управление на човешките ресурси и др.

ESMU осигурява:

- политики и практики на европейското висше образование;
- програми за усъвършенстване на ръководството;
- индивидуална подготовка за ръководители в областта на висшето образование;
- изграждане на институционален капацитет;
- бенчмаркинг;
- оценяване на качеството;
- политическа и институционална оценка;
- достъп до участие в европейските програми и проекти.

Услугите на Центъра се предоставят с помощта на европейска мрежа от специалисти по провеждане на политика на високо ниво, вземащи решения в университети и изтъкнати изследователи, които имат дългогодишен опит в областта на висшето образование.

Европейски мрежи за управление на висшето образование

През 1997 г. ESMU стартира мрежата HUMANE за ръководители на администрацията на европейските университети. В HUMANE понастоящем членуват 200 ръководители на администрацията. От създаването на мрежата Центърът е домакин на всички семинари, кръгли маси и други срещи, организирани от Секретариата на HUMANE.

Мрежата **DEAN** стартира през 1999 г. като платформа за декани и академични ръководители/мениджъри за обмяна на опит и

ноу-хау по конкретни управленски проблеми и намиране на нови решения за вече съществуващите.

MODERN е европейска платформа, която насърчава модернизацията на управлението на висшето образование. Под ръководството на ESMU MODERN е консорциум от 10 основни и 26 асоциирани партньори, които обединяват усилията си за предоставяне на управленска подкрепа за институциите за висше образование, техните ръководители и мениджъри.

Дейности за обучение

От 2002 г. в рамките на мрежата HUMANE ежегодно се провежда *Зимно училище за обучение на висши администратори*. Всяка сесия около 30-35 участници преминават едновременно обучение. Темите включват: предизвикателства на европейското пространство за висше образование; стратегическо управление и управление на промените; финансово управление; ИТ и управление на човешките ресурси.

Съвместно с Международния институт за планиране в образованието (IIEP) към ЮНЕСКО ESMU организира *дистанционни курсове за сътрудничество между университетите и предприятията*, предназначени за институциите за висше образование в региони на Европа, Азия и Африка.

Идентифициране на добри практики за управление на университетите: проекти, проучвания, бенчмаркинг

От създаването си ESMU идентифицира и насърчава добрите практики в управлението на университетите чрез разнообразни дейности. С тази цел са създадени мре-

жите HUMANE и DEAN.

През 1996 и 1997 г. ESMU извършва проучване за ЕК на сътрудничеството между университетите и предприятията, в резултат на което издава ръководство за сътрудничество на университетите с предприятията и провежда обучение в редица страни от ЦИЕ.

От 1999 г. Центърът стартира Европейска бенчмаркинг програма по управление на университетите. Бенчмаркингът е средство за самоусъвършенстване на организациите, което позволява те да се сравняват с другите, да идентифицират силните и слабите страни на управлението си и да намират начини за неговото подобряване. Бенчмаркингът открива и възприема добрите практики, което излиза извън рамките на обикновеното сравняване на данни.

През 2006 г. ESMU е партньор в мащабен проект, финансиран от ЕС и ръководен от Центъра за изследване на политиките във висшето образование (CHEPS) към Училището по мениджмънт и управление (университета в Твенте, Холандия). Целта на проекта е изготвяне на доклад за състоянието на висшето образование, учебните програми и управленските реформи в 32 европейски страни.

През 2007 г. ESMU участва, заедно с редица други европейски партньори, в изготвянето на доклад за сътрудничеството между университетите и предприятията въз основа на проучване, проведено в европейските университети.

В началото на 90-те години на XX век много проекти по програмата TEMPUS, свързани с въпросите на управление на университетите, са допринесли да се идентифицират добрите практики в Унгария, Чехия, Словакия, Полша, а отскоро и в Русия.

Източник:

European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU)

<http://www.esmu.be/expertise.html>

Л. Рачева

АСОЦИАЦИЯ НА ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ МЕНИДЖЪРИ В УНИВЕРСИТЕТИТЕ

Асоциацията на технологичните мениджъри в университетите (AUTM) е глобална мрежа от членове, представляващи над 350 университета, научноизследователски институти, университетски болници и държавни агенции, както и стотици компании, които са ангажирани с управлението и лицензирането на иновации, създадени в резултат на академични и нестопански изследвания.

Асоциацията е основана през 1974 г. като Общност на университетските патентни служители, чиято конкретна дейност се основава на загрижеността по отношение на изобретения, финансирани от правителството на САЩ, които не са били ефективно комерсиализирани. През годините AUTM надхвърля тази единствена цел и понастоящем осигурява професионално развитие и мрежови възможности за трансфер на технологични специалисти на всички професионални нива от утвърдени и нови организации по целия свят.

Мисия

AUTM подпомага и насърчава трансфера на академични технологии в световен мащаб.

Цели

Определяне на професионалната ниша

Закрила

С помощта на AUTM се оформя бъдещето на трансфера на академични технологии.

Знания

AUTM е съществен ресурс от знания за трансфер на академични технологии

Пълноправно членство

AUTM предоставя знания, обучение и инструменти за създаване на добре информирани, ангажирани и пълноправно членство.

Глобална насоченост (общност)

AUTM свързва и укрепва мрежата от глобални общности на професионалисти за трансфер на технологии.

Организационно съвършенство

AUTM е пример за лидерство, управление и мениджмънт на знания, подкрепяна от информиран и иновативен борд и персонал.

Основни ценности

1. Творчески резултати от работата на членовете на AUTM в полза на обществото.
2. Професионалното развитие е от съществено значение за членовете на AUTM, за да останат начело в една бързо променяща се среда.
3. Усещането за общност свързва членовете на AUTM и подобрява обмена на информация и знания между тях.
4. Професионализмът и етичното поведение са отличителните белези на начина, по който се ръководят членовете на AUTM.

Ресурси

AUTM осигурява множество ресурси на своите членове като доклади, курсове за професионално развитие, пълно ръководство за обучение, престижни издания и експертиза на световната общност в областта на управлението на интелектуалната собственост.

Източник:

AUTM

<http://www.autm.net/home.htm>

М. Стоянова



ЦИФРИ И ФАКТИ

ФАКТОРИ, КОИТО СПОМАГАТ ЗА ПРИВЛИЧАНЕТО НА КАДРИ В ПРОФЕСИЯТА “МЕНИДЖЪР НА ЗНАНИЯ”

Проведено е проучване сред младите хора в европейски университети и в административни структури за привлекателността на професията “мениджър на знанията и изследванията”. Отговорите на въпроса дали биха предпочели кариера на учен, или кариера на мениджър, показват ясно, че ако младите хора могат лесно да преминават от научната сфера в мениджмънта и обратно, за тях не би представлявало трудност да работят и в двете сфери и биха се отказали временно от научна кариера, за да се обучат за добри мениджъри на знания. Тези желания се подкрепят от наличието на подходящи системи на заплащане на мениджърите, както и от безсрочните договори, с които се обвързват при заемането на мениджърска длъжност.

Мнозинството от анкетираните са привлечени от лесния преход между научната дейност и мениджърските функции. Това е факт в 22 страни от ЕС. Във Франция, Италия, Латвия, Словакия, Испания и Кипър ан-

кетираните предпочитат кариерното развитие в двете насоки да е строго разграничено от самото начало на тяхната трудова дейност. Резултатите показват, че този фактор влияе твърде различно в академичната и административната сфера.

В академичната сфера възможностите за завръщане в науката се оценяват много високо, докато в административната сфера професията на мениджър на знания е предпочитана заради сигурността на безсрочните договори, които се предлагат. Общото в двете сфери е значението на атрактивното заплащане.

Изключение измежду 27-те страни на ЕС е Словакия, където в академичната сфера важността на безсрочния трудов договор на мениджър на знания е оценена най-високо, докато перспективите за добро заплащане или лесното завръщане в науката не играят значима роля. В сферата на администрацията в Литва и Швейцария не оценяват високо

Фигура 1. Среден коефициент на важността на факторите, които оказват влияние при набирането на кадри за мениджъри на знанията в страните от ЕС



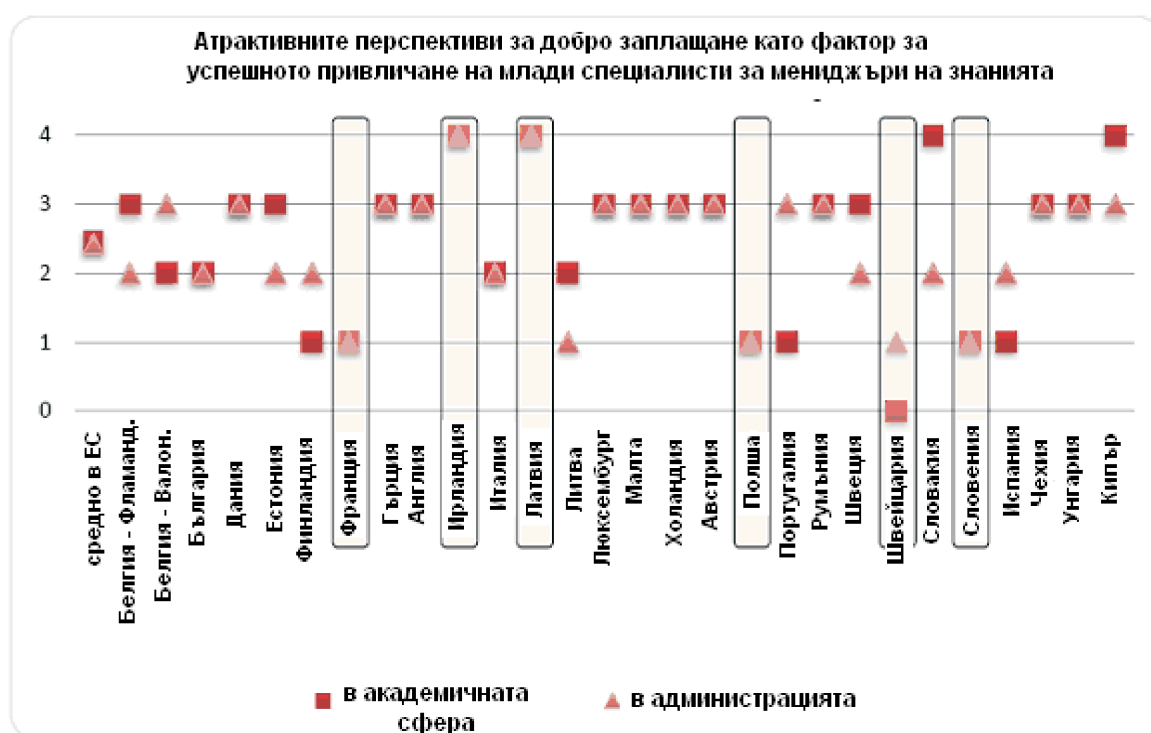
нито фактора “безсрочен трудов договор”, нито фактора “атрактивно заплащане”.

Атрактивното заплащане играе значителна роля както в академичната, така и в административната сфера, което е представено на фиг. 2:

кетираните твърдят, че са необходими специални стимули, за да бъдат привлечени млади учени на ръководни длъжности в областта на академичния мениджмънт. Те посочват следните аспекти като отговорите включват не само материалните стимули:

- допълнително атрактивно заплащане,

Фигура 2. Коефициент на важност на перспективите за добро заплащане при набирането на кадри за мениджъри на знанията в отделните страни на ЕС



Във Франция, Полша, Швейцария и Словения доброто заплащане не е от най-привлекателните фактори за заемането на мениджърска позиция нито в академичната, нито в административната сфера. В Ирландия и Латвия обаче е обратното – там най-привлекателен е този фактор.

В 16 страни (Белгия-Валония, България, Естония, Финландия, Франция, Гърция, Англия, Ирландия, Италия, Литва, Холандия, Румъния, Швейцария, Испания, Чехия и Кипър) ан-

служебна кола;

- предоставяне на възможност за ускорено присъждане на академична длъжност или награда и осигуряване на възможности за изготвяне на научни публикации и изследователски доклади;
- намаляване на разходите за обучение, предоставяне на по-добри възможности за прилагане на идеи;
- безсрочни трудови договори;
- предоставяне на възможности за изграждане на висока репутация.

Източник:

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle
www.bmbf.de/pubRD/0_CHE-STUDIE_Endbericht_final.pdf

Ю. Дичева

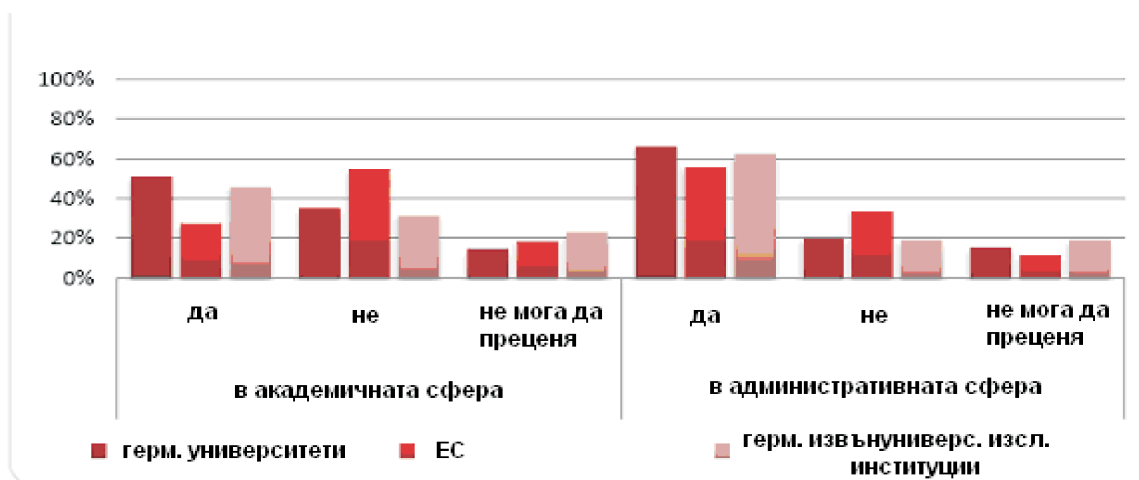
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА ЖЕНИТЕ В ОБЛАСТТА НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ЗНАНИЯ И ИЗСЛЕДВАНИЯ

Според анализ на проучвания в Германия относно разпределението по пол в мениджърските позиции в областта на знанията и изследванията е установено, че мъжете доминират. Оказва се, че 68,8% от мениджърите от изследователски институции и 52,3% от университетските мениджъри посочват, че в техния колектив дялът на жените, които ръководят мениджърските екипи е под 25%. Това важи и за другите ръководни университетски длъжности като например ректори/президенти или декани. Само 26% от анкетираните от университетите и 13% от извънуниверситетските институции посочват, че в техните колективи жените заемат водещи позиции и длъжности. Въпреки това професията на мениджъра на знания и изследвания се оценява като много привлекателна за кариерното развитие на жените. Това важи преди всичко в административната сфера, където 66% от анкетираните от университетите и 63% от запитаните от извънуниверситетските институции твърдят, че там се предоставят отлични възможности за кариерно развитие на жените.

Подобна тенденция се наблюдава и в ЕС.

Делът на европейските мениджъри, които твърдят, че възможностите на жените за кариерно развитие в областта на академичния мениджмънт на знания са по-лоши, е по-нисък от този на германските им колеги. Подобно е положението и при административния мениджмънт на знания, където отново европейските мениджъри са по-песимистично настроени от своите германски колеги относно женското присъствие в тази област. Всички тези резултати показват, че има още какво да се направи по отношение на равнопоставеността на половете при новосъздадената професия "мениджър на знания и изследвания". Необходимо е да се променят инструментите за подбор и назначаване на кадри така, че тази професия да стане по-достъпна и привлекателна за жените. Трябва да се изработят специални програми за обучение, които да подпомагат изграждането на всички йерархични степени на научния мениджмънт, като се акцентира върху присъствието на жените в тях.

Атрактивност на професията "Мениджър на знания и изследвания" за жените като възможност за кариерно развитие – сравнение за Германия и ЕС



Източник:

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle
www.bmbf.de/pubRD/0_CHE-STUDIE_Endbericht_final.pdf

Ю. Дичева

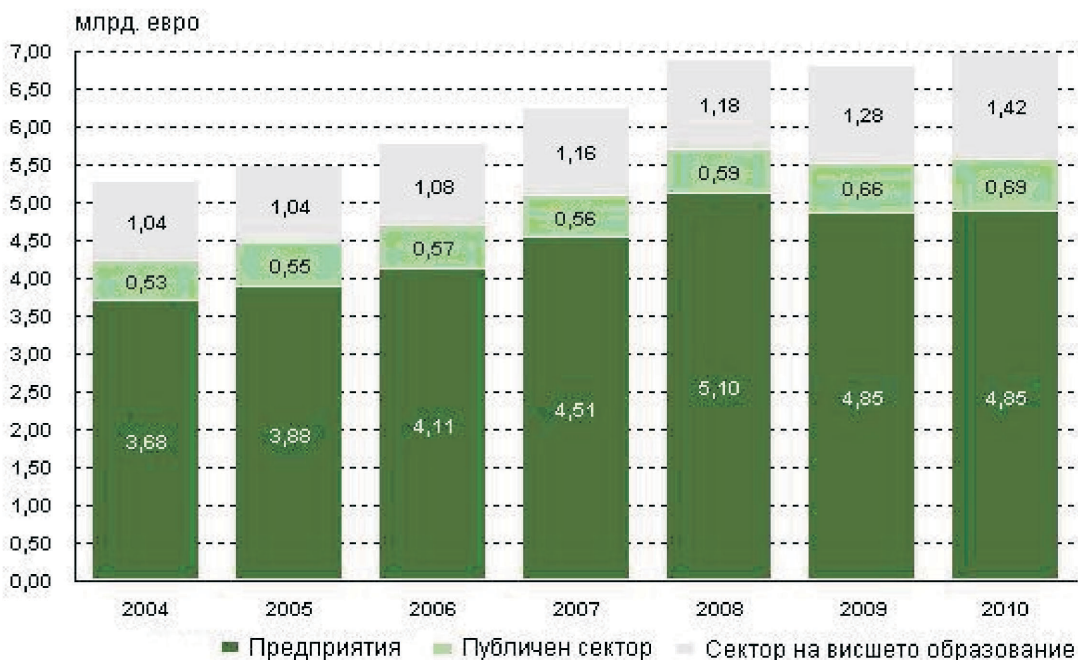
РАЗХОДИ ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ВЪВ ФИНЛАНДИЯ ПРЕЗ 2010 ГОДИНА

През 2010 г. разходите за научни изследвания и разработки във Финландия са около 185 млн. евро повече в сравнение с предходната година. Съгласно Статистическата служба на страната 142 млн. евро (77%) от сумата са насочени към сектора на висшето образование, като от тях 115 млн. евро са от външно финансиране. Държавното финансиране на научни изследвания остава незначително.

ка дейност във Финландия достигат 6,97 млрд. евро, като тези на предприятията възлизат на 4,85 млрд. евро, на сектора на висшето образование - 1,42 млрд. евро, а останалата част от 692 млн. евро се предоставя от публичния сектор.

Делът на разходите на сектора на висшето образование от общия обем на разходите за научни изследвания и разработки нагвишава 20%, докато делът на предприятията

**Разходи за научни изследвания и разработки по сектори през периода
2004 – 2010 година**



Разходите на публичния сектор за научноизследователска дейност нарастват с близо 36 млн. евро. Разходите на предприятията за разработването на нови продукти остават практически непроменени. През 2010 г. разходите за научноизследователс-

та е малко под 70%.

През 2010 г. делът на разходите за научни изследвания и разработки от БВП е 3,87%. Очаква се през 2011 г. разходите за научноизследователска дейност да нараснат до 7,1 млрд. евро.

Източник:

Research and development 2010, Statistics Finland

http://www.stat.fi/til/tkke/2010/tkke_2010_2011-10-27_tie_001_en.html

Л. Рачева

ВАЖНИ АСПЕКТИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ МЕНИДЖМЪНТ НА ФАКУЛТЕТИТЕ В УНИВЕРСИТЕТИТЕ



Източник:

Befragung zum Fakultaetsmanagement

http://www.che.de/downloads/CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf

Я. Панова

ОЧАКВАНИЯ НА ФАКУЛТЕТСКОТО РЪКОВОДСТВО ЗА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ, СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕТО



Източник:

Befragung zum Fakultaetsmanagement

http://www.che.de/downloads/CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf

Я. Панова



НОВИ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОДУКТИ НА НАЦИД

МЕХАНИЗМИ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ И ВКЛЮЧВАНЕ В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА НА ЛИЦА ОТ СЪЩИЯ ЕТНИЧЕСКИ ПРОИЗХОД ОТ ДРУГИ ДЪРЖАВИ

реферативен обзор, 33 стр., 10 страни, 18 изт.

Представени са механизмите за привличане и включване в образователната система на лица от същия етнически произход от други държави в Германия, Гърция, Литва, Полша, Румъния, Русия, Словакия, Словения, Унгария и Чехия.

СРЕДНО, ВИШЕ ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НА НАУКАТА И НАУЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ В КАТАР

реферативен обзор, 25 стр., 5 реф., 5 изт.

В реферативния обзор са разгледани принципите и общите цели на образованието в Катар и действащите нормативни документи. Засегнати са въпросите за администрацията, управлението, структурата и организацията на образователната система. Представена е системата за наука и научни изследвания, ролята на Катарската фондация за образование, наука и развитие на общността и действащите научноизследователски програми. В отделни приложения в графичен вид са представени данни от световни изследвания, показващи постигнатите резултати от научни изследвания в Катар.

УЧЕБНИ ПРОГРАМИ ПО БИБЛИОТЕЧНИ И ИНФОРМАЦИОННИ НАУКИ, ИНФОРМАЦИОННИ И КОМУНИКАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ И КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКО НАСЛЕДСТВО

реферативен обзор, 112 стр., 18 реф., 35 изт.

Направено е проучване относно учебните програми по библиотечни и информационни науки, информационни и комуникационни технологии и културно-историческо наследство. В проучването са включени редица престижни университети в Белгия, Германия, Дания, Полша, Русия, САЩ, Холандия, Хонконг, Хърватия.