



СЪДЪРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ	3
ГЛОБАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ	3
РЕФОРМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ЕВРОПА	14
ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ УНИВЕРСИТЕТ	19
РЪКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	25
МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ПОЛША	30
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕФОРМИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ ВЪВ ФИНЛАНДИЯ И ПОРТУГАЛИЯ	37
УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ШОТЛАНДИЯ	42
УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА И РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ЗАВЪРШИЛИТЕ БАКАЛАВРИ В ГЕРМАНИЯ	48

Бюлетинът INFOсвят
се изготвя по материали от реномирани
чуждестранни източници.
Редакционен съвет:
Ваня Грашкина, Валентина Славчева,
Яна Панова, Мария Стоянова

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 1314-8958



УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

ГЛОБАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

В доклад на Световната банка, публикуван през 2008 г., е направен анализ на основните тенденции за управление на институциите в системата на висшето образование.

Чрез понятието „управление“ се описват всички структури, процеси и дейности, включени в планирането и ръководенето на институциите и на хората, работещи в тях.

1. ПРАВЕН СТАТУТ НА ПУБЛИЧНИТЕ УНИВЕРСИТЕТИ

Дефинирането на правния статут на институциите за висше образование е ключов елемент на законодателството на всяка страна. Състоянието на статута на университетите е в широк спектър – от строг

контрол върху тях до пълна независимост и автономия. Представени са четири основни модела на институционално управление (табл. 1).

Частни университети

В стратегиите за висше образование на повечето страни се приема, че без добре развиващ се частен сектор националните цели за участие във висшето образование са непостижими.

Някои от въпросите, на които трябва да се даде отговор при дефиниране на ролята и характера на частния сектор в националната система за висше образование, са:

- Какъв да е балансът между публичния и частния сектор?

Таблица 1. Модел на институционално управление

Модел на институционално управление	Статут на публичните университети	Примери за някои държави
А. Държавен контрол	Агенция към образователното министерство или държавно гужество	Малайзия
Б. Полуавтономия	Агенция към образователното министерство, държавно гужество или утвърден от закона орган	Нова Зеландия, Франция
В. Полунезависимост	Утвърден от закона орган, благотворителна или организация с нестопанска цел, подлежаща на контрол от страна на министерството	Сингапур
Г. Независимост	Утвърден от закона орган, благотворителна или организация с нестопанска цел без държавно участие и контрол, обвързана с националните стратегии, и имаща отношение само към публичното финансиране.	Австралия, Великобритания

- Допустимо ли е частният сектор да се съсредоточи върху печеливши програми със силно търсене на пазара? Как може рисковете и ползите от това да се балансират с държавен надзор?
- Какво разрешение и регулаторни процеси трябва да одобри държавата и какви ще са постигнатите резултати?
- Ще се прилага ли едновременно режим за осигуряване на качеството както за частни, така и за публични доставчици?
- Ще се предложи ли такава форма на публичното финансиране, която да подпомогне основателите на частните институции или да субсидира по-бедните студенти, обучаващи се в тях?
- Трябва ли да се прилагат еднакви регулаторни режими за държавните и частните университети от други страни, създаващи местни филиали, стремежки се да станат доставчици на образователни услуги?

2. УПРАВЛЕНИЕ НА СЕКТОРА НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Анализирани са следните основни аспекти на управлението на сектора на висшето образование:

Кой управлява цялата система?

След последните реформи във висшето образование се наблюдават три типа промени на моделите на управление: делегиране на права от централното правителство към по-ниско ниво на управление, делегиране на права на специализиран буферен орган или делегиране на права пряко на самите институции.

Напоследък в някои европейски страни образователните министерства прехвърлят контрола на университетите върху регионалните или провинциалните правителства, като запазват координиращи функции. Тази

практика е отдавна утвърдена в Австралия, САЩ, Германия и Канада, въпреки че в последните две страни федералните правителства имат ограничени права. В Китай отговорностите за повечето държавно финансирани университети също са прехвърлени към провинциите, като държавата запазва контрол само върху ограничен брой престижни институции, като в някои случаи го споделя с провинциалното управление. В случаите на цялостно прехвърляне на отговорностите има риск централното правителство да загуби контрола върху националната политика. Там, където отговорността е споделена (Австралия и САЩ), централната власт може да осъществява контрол, като запазва някои стратегически права в областта на финансирането.

При модела на делегиране на права на един или няколко буферни органа в повечето случаи централната власт прехвърля на съответния орган въпросите, свързани с финансирането и оперативния мениджмънт, като запазва централизирания контрол върху функциите, свързани с националната стратегия, общия размер и формата на висшето образование. Той се предпочита в страни като Великобритания, където действат десет специализирани органа, всеки със специфични функции. Предимствата на този модел се изразяват в това, че министерствата имат възможност да се съсредоточат върху важните политически въпроси, като не участват в конкретното управление на институциите. Държавата се предпазва от натоварването при намеса в учебната работа и в повечето случаи се насърчава по-голяма институционална автономия. Рисковете при този модел са свързани с управляващия борд¹ на буферните органи, който обикновено се председателства от независимо лице, което не е член на академичния състав, както и на правителството, докато останалите членове на борда са ректори, секторни специалисти и публични личности. Доброто

¹ В проучването понятието „борд“ обединява всички използвани в практиката термини (съвет, сенат и др.), които определят управляващия орган на институцията за висше образование.

функциониране на буферния орган изисква да се установят тесни работни взаимоотношения между министъра на образованието и председателя на борда, тъй като последният трябва да прилага политиката, наложена от министерството. Понякога министрите могат да осъзнаят, че поради наличието на буферен орган те остават с по-малък контрол, отколкото желаят, както и че са възможни бариери за промените, които те желаят да въведат.

Третият модел, при който образователното министерство продължава да управлява пряко институциите, като им делегира значителни права при запазване на стратегическата си роля, обикновено се прилага в по-малки национални системи с малко на брой институции.

Какви права запазва централната власт?

Обичайните стратегически области, в които никога не се прехвърлят права, са:

- установяване на цялостна политика и съгласуване на „размера и формата“ на сектора (например баланс между публични и частни институции, тип на институциите);
- стратегическо планиране на сектора (без да е задължително за отделните институции);
- договаряне на общото финансиране с министерството на финансите;
- координиране на въпросите за висшето образование с другите министерства.

Какви централни агенции са необходими?

Решението относно обхвата на правомощията, които се прехвърлят, оказва влияние върху броя и функциите на централните агенции. Възможно е да има повече от един ръководен буферен орган, като броят им зависи от степента, до която министерството иска да се натоварва с различните

управленски функции в сектора. Обичайно е тези органи да са свързани с министерството, но да са правни субекти с управляващ борд и независими членове, избрани както от средите на висшето образование, така и от индустрията или търговията. Тяното финансиране се осъществява чрез субсидия от министерството, от абонаменти на университети или от приходи, генерирани в резултат на доставени услуги.

Логиката при създаването на тези агенции е, че функциите им са специализирани и не са подходящи за държавни служители. Те могат да привличат и наемат персонал със специализирани умения, необходими за всички сектори. Министерството може да им предоставя стратегическите цели и финансиране и да им позволява да постигат задачите по избран от тях начин.

Докъде трябва да се простира автономията на институциите?

Основният принцип, залегнал в институционалната автономия, е, че институциите работят по-добре, ако контролират собствената си съдба.

Практиката по света показва, че държавата традиционно все още запазва контрол върху важните решения и в онези области, където делегирането на права не винаги е лесно. Една от бариерите за предоставяне на по-голяма автономия е страхът в правителството, че институциите не са компетентни да упражняват правомощията ефективно. Популярно е мнението, че академичният персонал няма управленски умения и в някои страни институциите се подлагат на ефективен преглед преди да получат широки правомощия.

В таблица 2 се представя степента на автономия по отношение на няколко ключови области на взимане на решения, която е предоставена на университетите в шест страни.

Таблица 2. Примери за университетска автономия

Категория	Държава					
	Холан- дия	Велико- брита- ния	Дания	Кана- да	Малай- зия	Пакис- тан
Назначаване/уволняване на вице-канцлер/президент/ректор	x	x	x	x		x
Назначаване/уволняване на професори	x	x	x	x		x
Академични длъжности	x	x	x	x	x	x
Академични възнаграждения и условия				x		
Стандарти за прием на студенти		x		x		x
Подбор на студенти		x		x		x
Размер на приема	x	x	x	x		x
Квоти за специални групи	x	x	x	x		
Език на обучение		x		x		x
Включване на нови курсове/ закриване на стари курсове	x	x		x		x
Избор на учебници	x	x	x	x	x	x
Стандарти за изпитване/завършване	x	x		x		x
Решение за преподаване на курсове за квалификация	x	x		x		x
Изследователски приоритети	x	x	x	x	x	x
Одобряване на публикации	x	x	x	x	x	x
Членуване и контрол на управляващия борг		x	x	x		
Управление на бюджета на университета	x	x		x		x
Размер на таксите за обучение		x (част)				
Одобряване на търговски сделки, генериращи доходи	x	x		x		x
Собствени сгради и оборудване	x	x		x		x
Възможност за заемане на средства	x	x	x	x		x

Пояснение: знакът X означава, че университетът има право да изпълнява съответната функция в рамките на своята автономия.

Как се отчитат институциите?

Въпросът за отчетността на институциите поставя пред правителствата въпроса как да се балансира тяхната автономност с необходимостта да подлежат на отчет пред държавата. Този въпрос е в основата на повечето реформи във висшето образование, които очертават широко раз-

пространената тенденция за предоставяне на по-големи свободи на институциите. Забелязва се обаче, че докато прекият контрол намалява, правителствата в замяна създават по-сложни режими за наблюдение и отчитане.

Основните области, в които министерствата или буферните органи винаги ще за-

пазват пряк контрол върху институциите, са следните:

- разглеждане и одобряване на предложенията за статут/клаузи за узаконяване преди университетът да получи автономия;
- даване на степен на правомощия на новата публична или частна институция;
- утвърждаване на лимит на общия брой на студентите, финансирани от държавата, и общия размер на средствата в избрани високоразходни области (напр. медицина и ветеринарна медицина).

Освен посочените има и няколко други ограничения на свободата, на която институциите могат да се радват при максимална автономия. Държавата често предпочита да въвежда промени на режима на автономия в чувствителни области като:

- правото да определят размера на заплатите. В държави като САЩ, Австралия, Канада и Южна Африка има традиция, според която отделните институции договарят заплатите със своя академичен и друг вид персонал, в резултат на което се появяват големи различия между отделните университети. В европейските страни като Франция и Великобритания има стандарти на национални скали за академични възнаграждения. Компромисен вариант на този подход е правото на институциите да изплащат пазарни догадки в дисциплини като право, счетоводство и ИКТ, където трудно се привлича персонал на академични заплати;
- правото да стартират нови академични програми е широко делегирано на институциите с аргумента, че пазарът е по-добър механизъм в сравнение с централното планиране. В някои държави обаче това право се предоставя на буферния орган.

Областите, в които държавата често с неохота отстъпва контрола, са свързани с избора и назначаването на университетските президенти² или председатели на университетските бордове.

Как се осигурява качеството?

Да се осигурява качество на предлаганото висше образование е една от ключовите роли на държавата. Има няколко интервенции, които държавата може да поиска да направи, за да се осигури на заинтересованите страни гарантиране на качеството на входа, изхода и резултатите от висшето образование. Етапите от жизнения цикъл на институциите, когато тези интервенции могат да се направят, са следните:

- даване на разрешение – етапът, на който се дава юридическо право на новата институция да функционира;
- акредитация – етапът, на който институцията подготвя своите програми, назначава персонал, осигурява необходимото оборудване и може да поиска одобрение, за да функционира;
- постоянна система за осигуряване на качеството;
- повторно даване на разрешение – когато съществуващите институции предлагат нови програми;
- периодичен контрол – когато държавата иска да се увери, че действащите институции поддържат качеството, тя може да наложи някаква форма на външен контрол или преглед на качеството.

Освен външните форми на контрол на качеството се очаква самите институции да провеждат вътрешни административни процеси за осигуряване и подобряване на качеството. Те рядко имат законова основа и представляват добра практика за институционално управление, подпомагаща подобряването на ефективността на институционалната автономия.

² В проучването понятието „президент“ обединява всички използвани в практиката термини, които се отнасят до главата на институцията за висше образование.

В случай че правителството вземе решение да създаде национален орган за осигуряване на качеството, то трябва да избере неговата структурна локализация. Той може да е в структурата на министерството, част от буферния орган или независима организация.

Как се управляват изследванията в сектора на висшето образование?

Управлението на изследователската дейност в университетите може да се окаже изключително сложно или много просто и зависи от националния модел на финансиране и организация. В някои страни средствата за научни изследвания, заедно с тези за обучението, се разпределят от министерството или буферния орган. В други – университетите получават финансиране за изследванията от множество източници с различни видове контрол и критерии (партньорски проверки, стандартно разпределение, конкурентно участие и др.).

В някои страни по-голямата част от приложените изследвания се извършва извън университетите и мултинационалните компании проявяват все по-голям интерес към най-добрите и рентабилни изследователски екипи.

Малко университети могат да финансират изследванията със собствени ресурси и те винаги ще са зависими от държавата, индустрията, дарителите. Институциите с ограничен достъп до такива ресурси могат да насочат своите усилия в няколко избрани области, за да развият центрове за върхови постижения.

3. ФИНАНСИРАНЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Обща рамка за финансиране

Нарастващото търсене на висше образование оказва силен натиск върху финансовите бюджети на правителствата както в развиващите се, така и в развитите страни. По-малкото държавно финансиране често

може да доведе до по-голяма институционална автономия. Институциите за висше образование постоянно търсят начини за допълнителни приходи, с които да покриват своите разходи.

Университетите получават финансиране от различни източници, включващи:

- отпуснати средства от правителството за обучение (или за обучение и научни изследвания);
- отпуснати средства или субсидии за изследователски проекти от редица държавни източници;
- учебни такси и други плащания от местни и чуждестранни студенти;
- приходи, получени от договори за изследвания, обучение, консултантски услуги или авторски права;
- излишъци на активи от услуги на територията на институциите като оборудване за конференции, предлагано на персонала, студентите и широката общественост;
- гарения и инвестиции.

Разпределението на източниците на доходи и обемът им силно варира както в рамките на всяка страна, така и между отделните държави. Например повечето университети в развиващите се страни получават над 90% от приходите си за обучение от държавата, а доходът от такси е незначителен. Даже в някои от развитите страни институции с малка изследователска дейност също са силно зависими от два основни източника на доходи – субсидиите от правителството или буферния орган и таксите за обучение. В другата крайност са публичните университети в развитите страни, които са в състояние да генерират значителен дял от своя доход от изследователски и учебни проекти и други дейности, а отпуснатите от правителството средства заемат само 20-25% от общото им финансиране.

Държавите променят начина, по който те управляват финансово институциите за висше образование в тези две области: как разпределят средствата и по какъв начин уп-

ражняват финансов контрол и мониторинг.

Разпределение на ресурсите

Правителствата използват най-малко пет метода за разпределяне на средства за обучение на университетите, като понякога се използва комбинация от тях:

- като част от бюджета на публичните институции;
- годишни договори между правителството и университетите;
- формула на базата на един студент;
- финансиране, базирано на резултатите;
- конкурентно участие (конкурси).

Тенденцията при финансиране на обучението е да се разпределят средства на базата „на глава“ с вариране на сумите за специалности, режим на предлагане и образователни нива. Отделните суми се обобщават, за да се формира една обща сума, която се разпределя на институциите като целева субсидия. В Чехия този модел е възприет от 1992 г., въпреки че се запазват най-малко 10%, които се предоставят на институциите на конкурентни начала. В Англия специализираните програми „top sliced“³ представляват подобно съотношение.

В по-голяма част от страните разпределянето на средства „на глава“ се базира на броя на записаните студенти през предходната година чрез използване на формули, които са прозрачни за всички.

Въпреки практиката в Англия, където има изключително голям брой покани за конкурентно участие за сравнително малки суми, използването на принципа за конкурентно субсидиране позволява на финансиращия орган да възнагради тези институции, които откликват на политическите приоритети.

В някои европейски страни се иницира разпределение на средствата въз основа на данните на изхода и на постигнатите резултати. В Холандия 50% от средствата за обучение се базират на броя на присъдените

степенни, а в Норвегия 25% от финансирането са свързани с фактори като приключени студентски кредити и брой на завършилите. Няма национална система, която да разпределя финансирането за обучение изцяло въз основа на резултатите.

Други характеристики на методите за финансиране, разработени напоследък в някои страни членки на ОИСР, са:

- отделяне на финансирането за обучение от това за научни изследвания и създаване на системи за партньорска проверка за финансиране на изследванията (Нова Зеландия);
- смесен подход на базата на формула и качествени характеристики за разпределяне на средствата за научни изследвания (Норвегия);
- разпределяне на средствата за период от три години, така че институциите да могат да планират с определена степен на сигурност (Австралия);
- разпределяне на средства, съответстващо на вноските, които университетите получават от трети страни, за да се възнагради успешното генериране на външни приходи (Швейцария);
- използване на подхода, базиран на формула за разпределяне на капиталови разходи за развитие (Англия).

Широко възприетият подход е разпределените суми (независимо от метода на разпределяне) да се отпускат като еднократна обща сума (lump sum) или целева субсидия (block grant).

Финансов мониторинг и контрол

Съществува значителна пропаст между системите за финансово управление в гържави с централизиран контрол и тези, където е предоставена пълна финансова автономия. Таблица 3 показва, че може да има крайни практики по отношение на финансовия контрол, вариращи от пълна автономия до

³ Част от сумата е предназначена за специфична цел

централизиран контрол.

Таблица 3. Подходи за финансов контрол

Предмет на контрол	Централизиран контрол	Пълна автономия
Годишни бюджети	Съгласувани в детайли с министерството или финансиращия орган.	Съгласувани с борда на университета (но вероятно докладвани на министерството или буферния орган).
Разходи	Контрол върху общата сума, така че институциите не могат да отклоняват разходи между договорените бюджетни пера.	Пълна свобода за изразходване на необходимите средства в рамките на общия бюджет, отпускан от министерството.
Неизразходвани средства в края на отчетния период	Връщане на неизразходваните средства на министерството на образованието/финансите.	Свобода да се пренесат неизразходваните средства (и да се усвоят преразходени средства от бъдещо финансиране в рамките на лимита).
Външни приходи от неправителствени източници	Връщане на всички средства на министерството на финансите или на образованието.	Свобода да се запазят и похарчат всички суми, спечелени от неправителствени източници.
Такси за обучение от местни и чуждестранни студенти	Такси не се изискват, а ако има такива, трябва да се определят фиксирани нива и след това да се върнат на министерството на финансите.	Могат да се определят свободно такси и средствата се запазват, без да оказват влияние върху бюджета, отпуснат от правителството.

Управление на собствеността

Отличителна черта на системите с по-голяма институционална автономия е степента, до която са намалени ограниченията на централната власт върху недвижимата собственост. Когато на борда на университета се предоставя пълна финансова автономия и държавата прехвърля контрола върху собствеността на активите, се отварят много пътища за генериране на доходи. В някои държави такава гъвкавост позволява на институциите да намират начини за използване на земята, като създават паркове за наука върху свободните пространства и инвестират в съоръжения, създаващи допълнителни доходи например конферентни центрове, магазини, хотели и др.

Прехвърлянето на собствеността е област, в която правителствата често не же-

ляят да отстъпват пълния контрол на институциите. Най-честите форми на контрол върху собствеността, които държавата прилага, са:

- да иска от институциите да подготвят стратегии, показващи как те възнамеряват да използват (или разработят) основните си активи;
- да запазва правото за одобряване на всяка продажба или прехвърляне на собственост (над определен финансов таван);
- да изисква от институциите потвърждение, че всички финансови постъпления от продажбата или трансфера на собственост се изразходват за висшето образование;
- да изисква от институциите да представят анализ след изпълнението на всеки голям капиталов проект.

4. УПРАВЛЕНИЕ НА ПУБЛИЧНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ЗА ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Анализирани са три аспекта на управлението на публичните институции: правомощия на борда, избор на председател и състав на борда и назначаване на президента.

Правомощия на борда

Обикновено в съответния закон за висше образование се дефинират широко правомощията на борда на университетите в качеството му на висш управляващ орган на институцията, който е отговорен пред министъра за своята дейност. След като рамката на правомощията е определена в закона, конкретните правомощия на борда се утвърждават чрез институционалния статут и вътрешните правила.

Ключов принцип е ролята на борда да се ограничава до стратегическото управление. В някои страни е направен опит ролята на борда да се систематизира стриктно чрез приемане на кодекси за добри практики и разписване на основните отговорности.

В законодателството обикновено се дефинира статутът на президента като главно длъжностно лице на университета, отговарящ пред борда за начина, по който се управлява институцията. Президентът има пълна свобода да създава каквато иска управленска структура.

Избор на председател и състав на борда

Големината и съставът на борда на университета е все повече грижа на правителството. Има всеобща тенденция за управленски модел с по-малък брой членове и с преобладаващ брой членове извън академичните среди.

Тенденцията да се намалява броят на членовете е силно изразена в Дания, където министерството препоръчва максимално 11 човека. В Англия броят им е между 12 и 24, като поне половината трябва да са външни.

Методът за избиране на членове на борда варира в отделните страни. В европейските страни, с изключение на Великобритания и Ирландия, външните членове често се назначават от министъра, но имената се номинират от самите университети. В Швеция и Холандия правителството назначава председателя и членовете с тригодишен срок. Франция има система за пълно представителство на всички структури във всеки от трите университетски съвета. В Австрия някои университети имат един или двама членове, назначени от парламента.

Във Великобритания и Ирландия бордът е напълно свободен да избира председателя и своите членове дори без да информира министерството.

Назначаване на президента

Назначаването на президента може да се извършва по различни начини, както е показано в таблицата.

Таблица 4. Начини за назначаване на президента на университета

От държавния глава	От министъра	От борда	Чрез избор
Назначава се пряко без консултации	Назначава се пряко без консултации	Само право да назначава	От членове на сената
Назначава се след консултации	Назначава се след консултации	Препоръчва се списък на министъра	От целия академичен състав
	Одобрява се изборът на борда или сената	Препоръчва се един кандидат на министъра	От целия академичен състав и номинацията се одобрява от министъра
	Избира се един от списък с номинации	Представител на правителството заседава в борда и помага за избора	

Ролята на държавата в управлението на частните институции

Ролята на държавата в управлението на частните институции зависи от техния брой и статута им в държавата. Очаквано е държавата несъмнено да иска да наложи стандарти или разпоредби относно правата на частните университетски институции и правомощията, които им се дават. Като се добави и проверката на управлението, която може да се включи в процеса на одобряване, държавата може да реши да няма друга управленска роля. В страни, където държавата се включва подробно в ръководенето на частните институции, то обикновено е по такива въпроси като например проверка на ролята на основателите чрез среща „лице в лице“ с президента или определяне на финансов таван на размера на печалбата.

Изследване на „доброто управление“

Не е обичайно държавата да проявява пряк интерес към начина, по който университетите се управляват, но тя запазва властта да контролира начина, по който се изразходват средствата. Съществуват и други две форми на интервенция:

- да въвежда изискване за спазване на кодекси за управление „добра практика“;
- редовно да предоставя съвети и насоки за добро управление, подкрепяни понякога от допълнителни средства, насърчаващи университетите да се съобразяват с тях.

Трите страни, в които са утвърдени правилни насоки за добро управление на университетите, са Австралия, Дания и Великобритания.

В Австралия набор от стандарти за добро управление са почти задължително изискване и тяхното спазване от университета води до получаване на допълнителни средства.

Във Великобритания има документ с подобно значение, наречен „Декларация за ос-

новните отговорности“, в които са посочени очакванията относно изпълнението на основните функции на управляващия орган на университета. Той е изготвен по искане на правителството от орган, включващ председателите на управителните органи. Документът има препоръчителен характер, но от университетите се очаква да го спазват и да посочват причините, които ги възпрепятстват.

В Дания е създадена комисия от министъра на науката, технологиите и развитието, която изготвя редица подходящи принципи за обсъждане от бъдещите членове на университетските съвети, които са концентрирани предимно върху функцията и ролята на управляващия орган на университета, но те не са подробни ръководства или кодекси.

Вторият начин, по който правителствата се стремят да повлияят на начина, по който университетите се управляват и ръководят, е чрез финансиране на подобрения на системите (като разработване на информационна система за управление и електронно обучение) и издаване на насоки за добри практики (по въпроси като управление на риска или управление на собствеността).

Примери в тази насока има в Австралия (чрез всички издания на Министерството на образованието, науката и технологиите) и Англия (чрез дейността за управление и ръководство на Съвета за финансиране на висшето образование).

Ако са приети принципи за институционална автономия, може да се твърди, че правителствата нямат право да нареждат на институциите как да се управляват. Държавата няма да има нужда да се намесва освен по отношение на задължението им да гарантират, че всички публични средства са правилно осчетоводени (и контролирани). В Австралия и Великобритания разбирането е различно – счита се, че една от ролите на правителството е да направи всичко възможно (отчасти пряка намеса), за да помогне на институциите да управляват и да се ръководят ефективно.

Изводи

Реформите в управлението на висшето образование през последните години са водени от един и същ външен и вътрешен натиск и до голяма степен следват еднакъв модел.

Основните елементи на моделите за управление са:

- ✓ Законодателство, което определя университетите като автономни независими структури.
- ✓ Оттегляне на държавата от някои функции за стриктен контрол и управление и прехвърляне на отговорности към самите университети.
- ✓ Създаване на буферни органи или агенции, които да извършват определени функции за подробен финансов контрол и надзор в сектора или да предоставят широки секторни услуги.
- ✓ Приемане на модели на финансиране, които дават по-големи свободи на институциите и ги насърчават да развиват нови източници на доходи.
- ✓ Създаване на външни агенции, които следят за качеството на всички курсове, предоставяни от институциите.
- ✓ Разработване на нови форми на отчетност чрез докладване за изпълнението и резултатите от реализирането на национално поставените цели за сектора, както и на институционално поставените задачи.

✓ Утвърждаване на ролята на университетската администрация като отговорна пред министъра или буферния орган.

✓ Постепенно оттегляне на държавата от решенията за назначаване на председателя на управляващия орган и неговите членове или на президента на университета.

✓ Очаквания за наличие на управленска компетентност от страна на борда и на президента.

Промените в управлението на университетите представляват предизвикателства както за персонала на образователните министерства, така и за институциите. Преминването от форми на контрол към регулиране/надзор изисква нови модели на работа в централните органи; придобиването на цялата отговорност от университетските органи за управление относно резултатите налага различни стилове на вземане на решения и нови структури в рамките на институцията. Реализирането на работещи реформи налага нови умения и това не винаги е постижимо за кратко време.

Ползите от тези реформи са значителни, тъй като те отключват инициатива и талант в рамките на институциите и ги насърчават да създават по-тесни отношения с всички заинтересовани страни. Очаква се това да доведе до по-подходящи програми и услуги, които да отговарят на местните и обществените потребности. В резултат на промените нараства качеството и значението на висшето образование.

Източник:

Global Trends in University Governance, 2008

http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global_Trends_University_Governance_webversion.pdf

М. Стоянова

РЕФОРМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ЕВРОПА

През 2008 г. Европейската образователна мрежа Eurymise дава следното определение на процеса на управление на висшето образование: „Управлението се отнася до формалното и неформалното упражняване на власт по силата на закони, политики и практики, които изразяват правата и отговорностите на различните участници, включващи и правилата, чрез които те си взаимодействат“.

В рамките на европейската платформа за модернизирание и професионализация на висшето образование (MODERN) през периода 2008-2011 г. е направен анализ на реформите в управлението на висшето образование в Европа. Управлението на институциите за висше образование се разглежда в два аспекта - външно (системно) и вътрешно (институционално). Външното управление се отнася до институционалната организация на макро- или системно ниво (например закони и постановления, финансови рамки, оценяване). 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). Управлението на висшето образование може да има както формални, така и неформални компоненти.

Реформи във външното управление

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 държавна власт към управление“, което е израз на позиция, подчертаваща, че

държавата не е единствената, която създава правилата. Властта и правомощията се разпределят на различни политически равнища. В различните страни взаимоотношенията варират от доминиране на класическата форма на регулиране от страна на единствения 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 при управлението на висшето образование „от държавна власт към управление“ се изразява в делегиране на нейните правомощия на различни нива. Правомощията 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 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 институциите 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 и 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 гържавата чрез министерствата на образованието се превръща в мениджър на управленска мрежа („управление на мрежа“).

Понятието „по-малко правителство и повече управление“ убедително се подкрепя от няколко фактора. Първият е финансов: големите публични разходи за непрекъснатото 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 европеизация, променящи границите на системите за висше образование и поставящи пред гържавите и образователните институции нови въпроси за решаване („дейност 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 фактическите данни от практиката, предполага, че новият организационен подход за публичен мениджмънт *New Public Management (NPM)* оказва голямо влияние за модернизирани на публичните услуги. В някои европейски гържави 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.

Реформи във вътрешното управление

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

През последните две десетилетия всеобща тенденция в управлението на европейското висше образование е намаляване на гържавния контрол и повишаване на институционалната автономия. Наблюдават се две характерни прояви при повишаване на степента на автономия на институциите за висше образование в европейските образователни системи. 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 гържавата играе значителна роля в управлението на институциите за висше образование. В Англия например институционалната автономия традиционно е по-висока, отколкото в континенталните европейски гържави.

Преобладаващото политическо убеждение е, че университетите в Европа трябва да бъдат освободени от прекомерното регулиране, 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 кон-

тролира и ръководи своите резултати и изпълнение.

Автономията на институционално ниво може да се погразбира като субстанциална и процедурна. Субстанциалната автономия по същество е властта на университета в неговата корпоративна форма да определя свои собствени цели и програми. Процедурната автономия е властта на университета 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 степен на контрол на политиката, а процедурната автономия се разграничава като “институционално управление” и степен на контрол на практиката. В действителност субстанциалната автономия означава правомощията на институциите за висше образование да определят академичната и научно-изследователската политика, като се вземат решения за областите на научните изследвания, присъждането на научни степени, съставянето на учебни програми, подбора 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 бюджети.

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 подбора на студенти са възможни някои подобрения в бъдеще, като се има предвид, че при финансирането – чрез обща сума, вместо субсидиране по отделни позиции - институциите понастоящем имат повече права да взимат собствени решения. Това им дава въз-

можност 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 международните 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 се превръщат в „правни 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 законова рамка е въведена през 1993 г. В Австрия през 2002 г. университетите престават да функционират като 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 сектора.

Повишената институционална автоно-

мия означава по-високи нива на отчетност, както и по-строги и подробни процедури за осигуряване на качеството както на гържавно, така и на институционално ниво. По-голяма отчетност означава също, че институциите за висше образование трябва да преразгледат начина, по който информират заинтересованите страни за резултатите от своята 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, департаменти). 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. Наблюдава се делегиране на правомощия от гържавата и в същото време тенденции 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 дължността на изпълнителния ръководител (ректор, президент или вицеканцлер) претърпява значителна промяна като следствие от предоставянето на повече автономия на институциите. Съществува ясна тенденция за формално засилване на тяхната власт, въпреки че ръководителите на институциите за висше образование не винаги могат да използват напълно увеличените си правомощия.

Изборът на изпълнителни ръководители в отделните страни се извършва по различни начини. В някои от тях ректорите се избират от вътрешните 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

зват различни механизми за избор на изпълнителните ръководители, както и че се ангажират различните участници в този процес. В това отношение обаче няма обща картина и ясна тенденция.

Укрепването на институционалното ръководство оказва въздействие и върху стила на ръководене 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 административните структури. Като взаимстват 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 (което в повечето случаи 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 все повече 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 те не са задължителни. Съставът на тези органи се различава. Той може да включва само външни членове или да е 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 доклади и финансовите отчети, както и стратегическите планове и бюджети. 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 споделят с академичния съвет някои правомощия за вземане на решения при изготвянето например на стратегическите планове.

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.

В Естония, Испания и Унгария на най-високо институционално ниво има консул-

тативни 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 страни като Латвия, Полша, Холандия и Словения тези органи не са задължителни.

Общата тенденция е, че 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 са 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.

Източник:

Higher Education Governance Reforms across Europe -

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

М. Стоянова, Л. Рачева

ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ УНИВЕРСИТЕТ

В редица проучвания мениджмънтът в областта на висшето образование се свързва с концепцията за "предприемачески университет". Понятието „предприемачески университет“ се появява за първи път в началото на 80-те години на XX век като движение за реформи на европейските университети, когато започва да се говори за основана на знанието икономика. Структурното преобразуване на икономиките на тежката индустрия води до промяна на политиката, която във Великобритания е наречена "трети път". Проправя се пътят към "предприемаческо общество" - общество със самостоятелни, компетентни и отговорно действащи индивиди.

Очакванията на политиката и икономиката се насочват към университетите като места, където се произвеждат нови знания и се обучават квалифицирани студенти. Университетите трябва да се включат в регионалното развитие, иновациите и иконо-

мическия растеж. Новаторските функции, които могат да се реализират с управленски методи, изрично се декларираат като „трета мисия“ на университетите.

Проблемът, свързан с трансфера на знания и технологии от университетите към индустрията не е нов, но днес изисква неотложно решаване: големите промишлени концерни намаляват свързаните с големи разходи и трудни за контрол изследователски дейности (R&D) и гледат на университетите като на свои "лаборатории". Отговорът, решаващ проблема, е официалното институционализиране на организациите за трансфер в рамките на университетите. През 1970 г. Станфордският университет в САЩ основава офис за лицензиране на технологии в Европа, през 1973 г. е последван от Католическия университет в Льовен (Белгия) със създаването на Организация за трансфери, но едва през 80-те и 90-те години на XX век следва вълна от фирми или т.нар. офи-

си за трансфер на знания, научни и технологични паркове и други подобни институции за трансфер.

През 1980 г. в САЩ със Закона Bayh-Dole на университетите се предоставят авторските права за патенти и лицензи от публично финансирани изследователски проекти. За някои европейски университети перспективата е, че по този начин те са в състояние да придобият нова финансова свобода от търговски приходи.

Възможната икономическа стойност на изследванията под формата на патенти и лицензи, създаването на спин-офф фирми и предприемаческата ориентация се свързват с концепцията за "предприемачески университет". Понастоящем университетите, които са комерсиално ориентирани и преследват икономическа оценка на своите изследвания, се рекламират от Санкт Петербург до Лисабон, от Бостън до Сан Франциско и от Токио до Джакарта с етикета "предприемачески университет". Въпреки това икономическият му смисъл е по-близо до термина „връзки с обществеността“ (PR).

Висшите училища в Германия с ентузиазъм приемат концепцията за предприемачески университет. В повечето случаи те реагират много по-късно и по-бавно от университетите в САЩ и съседните европейски страни, особено Великобритания, Холандия и Скандинавските страни. Приемането на концепцията е международен феномен и трябва да се обясни като реакция на проблемите, които имат всички университети. Най-популярните обяснения за неговото разпространение в глобален мащаб са, че се разглеждат систематично перспективите на висшите училища в различните страни. За да се идентифицират гадени университети като предприемачески, се анализират условията за тяхното развитие. Направено е проучване на пет европейски университета, които отговарят на това определение.

За целта са необходими, в политически и социален контекст, четири основни промене

ни в университетите:

- увеличаване на броя на студентите с различни потребности и интереси;
- по-голямо търсене на завършилите висше образование с високо специализирани професии на пазара на труда;
- по-високи постижения на университетите с по-малко парични средства от страна на правителствата и заинтересованите страни;
- наличните ресурси да са достатъчни за висок растеж на знанието.

За университетите това води до постоянно претоварване с очаквания, за които те не са подготвени да реагират институционално, а имат и недостатъчно финансиране.

Реакциите на университетите като отговор на тези очаквания са много различни, като някои са по-адекватни.

Въз основа на анализа на петте европейски университета, които успяват успешно да се справят с тези предизвикателства, е представена един вид типология, която в някои случаи работи дори и като контролен списък за условията, които трябва да са изпълнени, за да се постигне статут „предприемачески университет“:

- укрепване на контролиращото ядро, което всъщност е централното управление;
- разширяване на периферията, с която университетът влиза в контакт с околната среда;
- наличие на програми за обучение на възрастни и интердисциплинарни изследователски центрове извън традиционните факултети или катедри;
- диверсификация на източниците на доходи и преодоляване на едностранната зависимост от публичните средства и несигурност на вливането им;
- стимулиране на академичната сърцевина, т.е. готовността на големите университети за селективен растеж и диференциация на портфейла на отделните дисциплини;

- развитие и поддържане на "предприемаческа култура".

Класацията Times Higher Education⁴ присъжда на британските университети титлата „предприемачески университет на годината“ не точно по тези критерии, но по подобни на тях.

ОЧАКВАНИЯ КЪМ ИНОВАТИВНАТА СИЛА НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ И ТЕХНИЯТ РЕАЛЕН ОТГОВОР

От средата на 90-те години на XX век се изследва въпросът какъв успех има разнообразието от мерки за насърчаване на предприемачеството в обществото като цяло и в частност за създаване на предприемачески университети. Основният интерес е фокусиран върху по-тясното икономическо значение на понятието и конкретния ефект от създаването на организации за трансфер в университетите. Масачузетският технологичен институт (MIT) в САЩ, един от университетите с най-големи успехи в трансфера на знания и технологии и в преобразуването му в „университет за приложно предприемачество“, показва безпрецедентен резултат: ако завършилите университета създадат независима държава, то тя ще заеме 17-о място по икономика в света. Активните в момента 25800 компании, основани от възпитаници на MIT, имат 3,3 млн. сътрудници и генерират годишен оборот от 2 млрд. дол., колкото единадесетата по големина икономика в света. Тъй като авторите на изследването са от училището по мениджмънт в Масачузетския технологичен институт, се счита, че те не са напълно обективни и независими.

Данните са на базата на изследване на всички живи възпитаници на Масачузетския технологичен институт, но дори цифрите да спаднат наполовина, те пак са впечатляващи. MIT има позиция, която имат само няколко американски университета и нито един европейски.

Високите очаквания от иновативната дейност на университетите са по-скоро разочароващи. Под въпрос е трансферът на знания и технологии. Патентите, притежавани от университетите, представляват само 20% от общата университетска патентна активност в Европа. Почти 80% от академично генерираните патенти са притежание на фирмите. Само 17% от R&D-ориентирани компании се опитват да осигурят съответните иновативни знания по друг начин. Патентната дейност на университетите в Европа е много различна и само малка част от тях се възползват от нея.

Надценява се и ефектът на университетските програми за трансфер на технологии спрямо общата производителност в САЩ и Европа. Проучване на бюро за трансфер в Германия показва, че по-малко от 10% от проектите за трансфер между университетите и промишлеността се осъществяват чрез такива бюра. През 2006 г. ОИСР стига до заключението, че процентният дял на средствата от индустрията за университетски изследвания в Германия е далеч по-висок, отколкото в САЩ, Япония и Великобритания с изключение на Южна Корея. Това се обяснява със създаденото в Германия тясно сътрудничество в края на XIX век между университетите и промишлеността, което е реализирано предимно от отделни личности. Предполагаемите ефекти на закона Bayh-Dole относно патентната дейност на университетите е под въпрос за САЩ. Според критиците увеличените приходи не са вследствие на закона, а от едновременното развитие на приложните научни изследвания в областта на биотехнологиите и информационните технологии.

Концепцията за „предприемачески университет“ в икономическото ѝ значение, т.е. икономическата ориентация на университетите и техният инструментариум към иновации и икономически растеж е предопределена през последните две до три десетилетия от иновационната, академичната и на-

⁴ Times Higher Education извършва и световна класация на университетите по 13 показателя, свързани с преподаване, научни изследвания, трансфер на знания и международна перспектива.

учната политика.

„ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯТ УНИВЕРСИТЕТ“ КАТО ОРГАНИЗАЦИОННА ЕДИНИЦА И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯТА Й - ИДЕНТИЧНОСТ И КУЛТУРА

Разширяването на обществените очаквания от университетите се наблюдава в много страни. Отразява се в политическите дискусии на експертно ниво по отношение на демократизацията, участието на заинтересованите страни в създаването на „трансдисциплинарни“ изследвания и институционално чрез създаването на университетски съвети. Тъй като тези очаквания трябва да се възприемат сериозно и политически отговорно, защото легитимността на обществената подкрепа на университетите е обвързана с тях, проблемът на университетите се изостря: *те трябва да комуникират навън като организации и да действат вътре също като организации*. Точно това доскоро не се прави или се прави твърде ограничено от европейските университети и много по-малко от американските.

Основната причина е традиционното схващане на европейските университети в миналото, че те не са централно управлявани организации, а холдинги на относително автономни факултети и катедри. Ръководството отговаря на принципа на професионален самоконтрол, ректори и декани се избират от професори, чийто мандат е строго ограничен във времето. Управленските решения се вземат от професори като ръководители на катедри и се концентрират само върху разпоредбите на държавната бюрокрация. Те имат почти неограничена свобода в изследователската и преподавателската дейност. От решаващо значение е, че институционалната идентичност и по този начин лоялността на тези професори като изследователи не е свързана с университета, а с общността от специалисти (и евентуално с професионални асоциации). Специалистите са адресати на собствените изследователски резултати, те имат добра репутация или дори слава, което е гаранция

за бъдеща кариера. Благодарение на суверенитета на преподавателите от катедрите в миналото контролът и вземането на решения се извършват от самата катедра и едва на второ място от факултетите. Централното ръководство е слабо. Този модел на университет на XIX век вече не отговаря на изискванията за съвременен университет. Моделът е оцелял толкова дълго единствено, защото в системата има равномерно разпределение на средствата между университетите.

Основният въпрос е как университетите, които поради вътрешната си структура не са в състояние да действат като организации, могат да сложат етикета „предприемачески университет“. Какви външни и вътрешни условия трябва да бъдат изпълнени, за да се извърши преходът към новия свят на предприемаческото общество и по-важното - кои от тях са повлияни от политиката и кои от самите университети.

Интересен е примерът с Масачузетския технологичен институт. Той е сравнително малък университет с около 11 хил. студенти (включително около 6 хил. бивши възпитаници и специалисти) и над 900 учени. Сред студентите почти половината са записани в природни науки и инженерство, 2/3 от академичния състав работи в тази област (останалата част е в областта на хуманитарните и социалните науки). MIT има една от най-старите организации за трансфер на технологии (основана през 1945 г.) и се нарежда на върха на всички американски университети по брой на спин-офф фирми - 283, от които 183 са създадени в периода между 1995 и 2001 г. Той е последван от Калифорнийския и Станфордския университет. В анализа на MIT като университет за приложно предприемачество се определят следните критерии за успех:

1) наличието на ресурси за природните и техническите науки, които дават възможност на университета да привлича значителни средства за иновативни изследвания;

2) успешното привличане на значително финансиране на научните изследвания от страна на индустрията, израз на диверси-

фикация на финансовите източници;

3) качеството на научния персонал и способността му да се справя с радикални иновации, които са подходящи за реализация на пазара;

4) наличието на организация за трансфер (служба по патентоване и лицензиране), както и програми, които да насърчават учените към предприемачество, а също и наличие на интердисциплинарни изследователски центрове (наг 60 в MIT);

5) дефиниране на мисията на университета - в случая визия на научен технически университет с връзки с промишлеността;

6) „академична култура“, според която е нещо естествено сътрудничеството с промишлеността и придобиването на средства за научни изследвания с много малка помощ от университета;

7) история и традиция, в посочения пример MIT е основан като институция, която да подпомага регионалното развитие. Друг аспект на тази традиция е тясното сътрудничество с индустрията и (по време на Студената война) с правителството (т.е. с Пентагона);

8) географското положение в регион със силна концентрация на университети и изследователски институти.

Ако се приеме, че тези осем фактора са и условия за успешно прилагане на принципа на „предприемачески университет“, може да се предостави план за трансформиране на много университети. Прави впечатление обаче, че най-важните условия не са нито политиката в науката или висшето образование, нито политиката на самите университети.

В резултат на анализа на петте европейски университета, занимаващи се с предприемачество, се изясняват следните фактори за успех:

▪ *Засилване на централизирания капацитет за управление.* Създаването на централно ръководство със съответните правомощия за вземане на решения, което досега е проблем за традиционния университет.

▪ *Създаване на разширена периферия.*

Целта е отварянето към околния свят.

▪ *Осигуряване на диверсифицирана база за финансиране.*

Това е възможно, когато на „предприемаческите университети“ е позволено да получават непублични финансови средства в бюджета си. В много провинции на Германия това не е разрешено. Появата на предприемаческа ориентация в традиционните факултети се случва първо в областта на природните и техническите науки, където практическите проблеми и комерсиалните решения по принцип са в близост. Социалните науки, с изключение на икономическите и управленските, се движат бавно. Има достатъчно причини хуманитарните науки да се противопоставят на промяната: новият паричен поток не тече в тяхната посока. Дори и инженерните отдели се противопоставят на предприемаческата ориентация, когато въпросните учени не искат да пресекат границата между фундаменталните и приложните изследвания.

Разработките в молекулярната биология и свързаните с тях области правят крачка към предприемаческа ориентация.

Последният фактор е появата на „предприемаческа култура“. Посочват се два примера за културна трансформация: Университетът Уоруик в Англия и Университета на Твенте в Холандия. Уоруик започва в началото на 1980 г. с идеята да си осигури собствено финансиране. По същото време Университетът на Твенте се обявява като предприемачески университет, без да е наясно докрай какво означава това.

Във всички успешни трансформации към „предприемачески университети“ решаваща роля играят два аспекта: *специалната „култура“*, която отличава въпросните университети с различни, най-вече исторически особености, и идентичността като институция, която те развиват, за да се определят най-напред като организация и след това да действат като такава. Ако културата не е постигната исторически във времето, как-

то е случаят с MIT, тя може да се постигне за по-дълъг период от време. Това означава, че въпросната организация е в състояние да създаде идентичност.

Най-важната предпоставка за устойчиви реформи на университетите и развитието на тяхната предприемаческа идентичност е автономията, чрез която да са в състояние да контролират собствените си ресурси, да назначават и уволняват персонал, да правят подбор на студентите си и да откриват нови източници на приходи.

Автономията на университетите изисква те да са самостоятелни единици, т.е. да бъдат възприети като организации, които следят всички разходи и приходи, и ако е възможно да увеличават приходите. За да е възможно реалистично счетоводство, се изисква определяне на границите между вътрешните и външните дейности. А това включва и много често осмивания и поставян по въпрос феномен, при който студентите стават клиенти. Друга важна промяна е създаването на централизирано управление и централизираното вземане на решения чрез повишени права на ректорите, респективно на президентите и деканите, както и професионализирането на тези функции. Със замяната на академичната автономия с професионален мениджмънт характерът на решенията в университетите се променя.

Административните аспекти на научните изследвания и обучението се разглеждат като сложни управленски проблеми, които са интердисциплинарни и вече не могат да се управляват от аматьори в катедрите и институтите. Преди всичко, централното управление сега е в състояние да ръководи университета като организационна единица, да изработи стратегия за развитие, да оформи неговата среда, с една дума, да го ръководи като компания (материална печалба като предприемачески институт и репутация като организационна единица).

Университетите не могат да инициират сами тези промени, ако не са регламентирани законодателно. Ключът за германс-

ките университети е в промяна на законите за висше образование на провинциите. Автономията на университетите в различните провинции на Германия е различна. Северен Рейн-Вестфалия със закона си за „свобода във висшето образование“ дава право на университетите да имат орган по бюджета, както и правото ректорът да назначава професори на определени длъжности. В някои провинции се удължава мандатът на ректорите и деканите и правомощията им спрямо факултетите и сената се засилват.

Това са важни стъпки, които позволяват на университетите да се възприемат като организации, да създават своя собствена идентичност и да имат предприемаческо поведение. Необходимо е дълго време, докато академичната култура на консенсус, която досега е свързана с механизмите за вземане на решения, се замени от нова култура на управление и университетите се отличават с интердисциплинарна идентичност.

За американските университети тази идентичност се постига например с добър отбор по футбол и/или отбор по баскетбол. Мрежата от бивши възпитаници, в зависимост от репутацията на университета и икономическия им успех, представлява значителен социален, а често и политически ресурс.

УНИВЕРСИТЕТИ, ОТЛИЧЕНИ СЪС ЗНАКА ЗА ВЪРХОВИ ПОСТИЖЕНИЯ В ГЕРМАНИЯ

Инициативата за върхови постижения на германското федерално правителство насърчава университетите да бъдат предприемчиви. Предвижданият ефект от това, професорите по различни дисциплини да организират висши училища или изследователски клъстери, се оказва много по-голям, отколкото неговите инициатори предполагат. „Третата линия за финансиране“ цели профилиране на университетите като организационна единица. Университетите трябва за кратко време да изградят идентичност или поне да обяснят как възнамеряват да я развият в бъдеще.

Инициативата за върхови постижения формулира насоки, които да послужат на университетите да придобият идентичност на организационна единица: индивидуалност навън, т.е. разграничаване от другите университети, унификация и кохерентност вътре и възприемане на предприемаческо поведение като задължение от членовете на университета.

Централизираната власт - особено в успешната надпревара за върхови постижения на университетите - е подсилена отчасти с помощта, отчасти с частичното заобикаляне на съществуващите разпоредби. Въпреки тази дълбока промяна не е решен проблем, който може да се окаже голяма опасност.

Силното централизирано управление е особено зависимо от информацията от учените, факултетите, катедрите и институтите, които са отговорни за производството на нови знания. Грешни решения поради пропуснатата, задържана или невярна информация водят до последващи щети. Следователно администрациите на университетите остават силно зависими от притока на информация от управляваните единици, защото те наистина не могат да контро-

лират дейността им, по-специално изследванията в детайли.

Разнообразието от заявления за участие в инициативата за върхови постижения показва, че университетите искат да се възползват от възможността за предприемачество. След няколко години се очаква да се реши кой университет ще оцелее в конкурентна борба като международно признат изследователски университет и кой ще се занимава само с преподавателска дейност.

Въпреки това университетът не трябва да се фиксира към тясното икономическо значение на „предприемачество“. Иновациите са отразени не само в патентите и лицензите.

Малките и средните университети могат да се насочат към трансфер на знания в социалните и хуманитарните науки. Университетът Билефелд доказва, че може да е иновативен извън пределите на природните и техническите науки със създаването на здравен факултет, с придобиването на значителни парични средства от Интердисциплинарния институт в областта на изследване на конфликтите и насилието, с курсовете за продължаващо обучение и мероприятията за заинтересованото население.

Източник:

Die »unternehmerische Universität«

http://medientheorie.com/doc/weingart_universitaet.pdf

Я. Панова

РЪКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ ВЪВ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

В различните части на света интернационализацията има различно значение и отделните институции са в различни етапи от нейното прилагане. Въпреки че интернационализацията в съвременните университети има елемент на приемственост, особено по отношение на основните им задачи, свързани с научни изследвания и образование, понастоящем тя силно се различава по мащаб, обхват, интензивност и мотивация.

Счита се, че интернационализацията е част от широкото разбиране за глобализация - явление, засягащо всички обществени сектори и оказващо въздействие върху организации, социални групи и отделни лица в техния професионален и личен живот. Определената роля на университетите и другите институции за висше образование по отношение на научните изследвания, образованието, трансфера на знания и услуги в пол-

за на обществото, ги превръща във важни агенти и медиатори за подпомагане на отделни личности или групи, за да си изяснят въздействието на глобализацията. Понятието „интернационализация“ в съвременния смисъл на думата може да се използва като средство за справяне с редица аспекти на глобализацията, които оказват влияние върху университетите, студентите и останалите заинтересовани страни.

Интернационализацията като рамка за действие

В резултат на анализ на международното висше образование се забелязват промени на институционално, а напоследък все повече и на национално ниво. Последните промени намират отражение в няколко аспекта от дейността на университетите, включително и в неговите основни (образование, научни изследвания) и поддържащи (ИКТ, развитие на човешките ресурси, финансиране, маркетинг) функции. Две промени се отбелязват като особено важни. Първо, изместване на международните дейности, генерирани на индивидуално или категорено ниво, и съсредоточаването им на ниво институция. Второ, замяна на несвързани помежду си международни дейности с по-интегриран подход в рамките на университета.

цията на национално, секторно и институционално равнище се определя като процес на интеграция с международно, интеркултурно или глобално измерение на предназначението, функциите или доставянето на висше образование“. Определението е полезно, защото поставя акцент върху няколко елемента на съществуващите (и желаните) подходи за интернационализация. Те са:

- *целенасоченият характер* на дейността за интернационализация, предприети от дадена институция;
- интернационализацията като *процес на развитие*, отнемащ време и изискващ внимание към определени елементи като мисия, основни функции (образование и изследователска дейност), както и методи и местоположения за доставяне на висше образование;
- интернационализацията, поради своята измеримост, има потенциал да обхване международните, интеркултурните и световните аспекти в различни области;
- *необходимост* от интегриране на коренно различни една от друга дейности с цел постигане на допълнителни ползи.

Счита се, че заедно с определението е необходимо и приемане на концептуална рамка за интернационализация, която да указва стратегическата насока и оперативна-

Таблица 1. Развитие на институционални подходи за „интернационализация“

От	Към/и
• Сътрудничество в научните изследвания (международни проекти)	• Съвместни образователни дейности (образователни степени, международни консорциуми)
• Международни партньорства, предложени от отделни учени и академични звена	• Международни партньорства, предприети на институционално ниво
• Специално създадени (ad hoc) и непланирани връзки	• Проактивно търсене на партньорства, предлагащи стратегически ползи
• Различни некоординирани дейности	• Фокус върху обединяващи инициативи

Промените в подхода са отразени в работната дефиниция на понятието „интернационализация“, която често се цитира в стратегическите документи. „Интернационализа-

та дейност в тази област. В таблица 2 са разгледани институционалните основи, върху които може да се развива международна дейност.

Таблица 2. Типология на институционалните обосновки за интернационализация

Обосновки	Съставни елементи или акцент върху
Социални и културни	Национална културна идентичност Интеркултурно разбиране Гражданско развитие Социално и общностно развитие
Политически	Национална сигурност Мир и взаимно разбиране Национална идентичност Регионална идентичност
Икономически	Икономически растеж и конкурентоспособност Пазар на труда Финансови стимули Генериране на доходи
Академични	Международно измерение на научните изследвания и обучението Разширяване на академичните хоризонти Изграждане на организационната инфраструктура на институцията Профил и статут Подобряване на качеството на обучение и разработване на учебните планове Международни академични стандарти Сътрудничество при научните изследвания
Свързани с конкуренцията	Международна идентичност (брандинг) и позициониране Стратегически съюзи Генериране на знания Трансфер на знания
Свързани с развитието	Развитие на персонала и студентите Институционално обучение и обмен Изграждане на капацитета Техническа помощ

В таблица 3 са разгледани различни практически примери за институционални подходи към интернационализацията и е подчертана разликата между дейностите, свързани с „интернационализацията у дома“ и „интернационализацията в чужбина“. Първият вид може да включва интернационализация на учебната програма, изпълнението на Болонския процес, насърчаване на всички

студенти за придобиване на езикови умения, учебен обмен и наемане на международен персонал. Интернационализацията в чужбина може да включва стратегически съюзи с други университети в чужбина, партньорски проекти и съвместни образователни степени, програми за дистанционно обучение и развитие на центрове или кампуси в друга страна.

Таблица 3. Типология на институционалните подходи за интернационализация

Институционален подход	Описание на интернационализацията
Дейности	Обучение в чужбина, изготвяне на учебни планове и академични програми, институционални мрежи, разработване на проекти и създаване на филиали в чужбина
Резултати	Желаните резултати включват по-добри компетенции на студентите, разширяване на профила на образователната институция, сключване на повече международни договори, партньори или проекти, конкурентни предимства
Обосновки	Основни стимули, включващи академични стандарти, генериране на приходи, културно многообразие, развитие на студентите и персонала
Образователен процес	Процес, при който международното измерение е интегрирано в преподавателските, образователните и обслужващите функции на институцията
У дома	Създаване на култура или климат, който насърчава и поддържа интернационално или интеркултурно разбиране и насочване върху дейностите за създаване на филиали
В чужбина	Предоставяне на образование в други страни по различни начини (персонално, дистанционно, електронно обучение) и под различни административни форми (франчайз, организиране на съвместни програми и филиали)

Примери за практики и стратегии за интернационализация във Великобритания

Изследвания, проведени от Академията за висше образование на Великобритания, разкриват набор от стратегически подходи за интернационализация на някои университети и колежи в страната, характеризирани се по отношение на:

- целенасочен подход с акцент върху възможностите за научни изследвания и образование в определени страни или региони;
- нишов подход: съсредоточаване върху предоставянето на програми, образователни предмети или начините за тяхното доставяне (напр. чрез дистанционно обучение) за специфични области (като докторски програми или кратки образователни курсове за отделни професии или сфери на дейност);
- взаимна полза: партньорски подход, при който споделените ползи са договорени при равни условия;

- опортюнистичен подход: различни по вид международни дейности в много страни, където възникват възможности с цел разпределяне на риска;
- културен подход: интернационализиране на университета чрез развитие на студентите и персонала;
- холистичен подход: стремеж за интегриране на дейности и развитие на международно измерение във всички действия на институцията с цел постигане на конкурентно предимство.

Различните институции за висше образование преследват стратегии, отговарящи на тяхната мисия и роля в национален и световен аспект. Като пример се посочват университетите Оксфорд и Кеймбридж, които се стремят да запазят позицията си на международни университети на световно равнище. Други университети като Университетския колеж в Лондон (University College of London – UCL) и Warwick се стремят да подобрят своите профили в рамките на раз-

лични международни класации като водещи изследователски институции, докато институции за висше образование с местен или регионален фокус се стремят да изграждат и прилагат международен подход в своите вътрешни дейности. Някои от елементите на стратегиите за интернационализация в британските университети включват:

- *Филиали в други държави*: университетите в Нотингам, Уестминстър и Ливърпул.
- *Международни подразделения*: университетите UCL, Уоруик и Мидълсекс.
- *Осигуряване на сътрудничество с ключови партньори*: университетите в Ковънтри, Централен Ланкашир и Дарби.
- *Университетски партньорства с бизнеса*: университетите в Ливърпул, Лестър, Единбург и Нотингам.
- *Международни консорциуми*: университетите в Йорк, Лийдс, Бирмингам, Бристъл, Единбург, Глазгоу, Оксфорд, Кеймбридж, Манчестър и Саутхемптън.
- *Акцентиране върху дистанционното обучение*: Свободният университет в Шотландия, Университетът в Лондон и *Heriott-Watt* в Единбург.
- *Фокус върху учебния план*: университетите в Боренмът, Лийдс Метрополитън и Салфорд.

Засиленият процес на интернационализация поставя редица предизвикателства

(табл. 4) пред лидерите и мениджърите на институциите за висше образование.

В допълнение към изброените предизвикателства е важно да се обърне внимание и на предизвикателството, свързано с необходимостта от реорганизация на устройството на институциите за висше образование и преосмисляне на ролята им. На местно ниво това предизвикателство може да включва разработването и развитието на нови международни отдели или дирекции, както и разкриване на нови изпълнителни длъжности като „Директор за международно развитие“ или зам.-ректор с такива отговорности; регионални специалисти за различните части на света. На международно ниво може да се добави развитието на нови структури като откриване на центрове, изграждане на кампуси или споделяне на пространство и дейности. Може да бъде необходимо сключване на нови договори за изграждане на съвместни предприятия, наемане на посредници или назначаване на служители в чужбина. Въпреки че е възможно тези събития да се случат в краткосрочен план независимо едно от друго, най-голямото предизвикателство пред институциите за висше образование е такъв тип интеграция, позволяваща рисковете, възможностите и ползите от интернационализацията да протичат през всички звена на университета.

Таблица 4. Управленски и лидерски предизвикателства на интернационализацията

	Тип предизвикателство
Лидерство	Развитие на лидерски капацитет и международна нагласа; преговори и координация на национално (местно) и институционално ниво; развиване на способностите на преподавателите и качеството на услугите.
Управление	Справяне с национални и международни регулаторни рамки, идентифициране и анализиране на рисковете за институцията, качествен и финансов мониторинг.
Мениджмънт	Развитие на специализирани познания и опит, разработване на системи за управление на знанията, правилно разпределяне на ресурсите, планиране, управление на проекти, развитие на показатели за интернационализация.

Източник:

Managing the university community: exploring good practice

http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb_securelink/pushFile.php?cuid=400&file=fileadmin/user_upload/files/Publications/Managing_the_University_Community.pdf

М. Луканов

МОДЕЛИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ В ПОЛША

В проучването „Модели на управление на университетите в Полша“ на Центъра за изследвания във висшето образование на Ягелонския университет в Краков е представен цялостен модел на управление на университет, който включва академичната и управленската автономия, образователните процеси, управлението на човешките и материалните ресурси, знанията, качеството на образованието, финансите и риска.

Модели на управление на университетите

Моделът на управление на университет се основава на националните квалификационни рамки и на практиката на полски и чуждестранни университети. В резултат той е комплексен, включващ социалната и културната функция на университета. В препоръчания модел важен елемент е подпомагането на развитието на местно, регионално и национално равнище, като се вземат предвид: университетската автономия, свободата на разработване на учебни програми и контрола на качеството на образованието.

Отправна точка в създаването на модела на управление на гаден университет, действащ в определена среда, е правилната оценка на състоянието. Това е основата за идентифициране на три области на взаимодействие: преобладаващи процеси, цели и ресурси. Необходимо е да се започне от мисията, последвана от общата визия и стратегията за развитие на университета. Инструменти за реализиране на стратегията трябва да бъдат програмите, преподавателският състав и материалната база, както и самата структура на университета. Управлението на университета е динамичен процес и поради това не е необходимо да следва теоретичен модел.

Университетска система

Университетите са автономни единици.

Тяхната автономия обхваща всички области и се изразява предимно в свободата на научните изследвания и обучението на студентите. Правителството и местните власти не могат да се намесват решително в дейностите, извършвани от университета, ако законът не го позволява. Тази забрана е една от гаранциите на конституционния принцип на университетска автономия.

Според Закона за висшето образование има различни категории университети.

Основното разделение се основава на критерия за субекта, който е техен създател. Като се има предвид този критерий, законът разграничава обществени и частни университети.

Университетът е юридическо лице, което има основно два вида органи: колективни и едноличен орган. Тези органи имат различен характер и правомощия. Те са установени по различен начин. Университетът се ръководи от ректор, който според изменения закон може да бъде назначен след провеждане на избор или на конкурс. Колективните органи са сенатът и съветът.

Подходяща стратегия за развитие може да улесни изпълнението на задълженията на всеки университет. Тази стратегия трябва да определя само две или три конкретни цели. Това е много важно, за да се подготви тя в хармония с принципа SMART (Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined). Освен това стратегията трябва да определя конкретните мерки за постигане на целите. Тези мерки следва да бъдат така определени, че да могат да се преразглеждат.

Академична и управленска автономия

Измененията на Закона за висшето образование съществено променят вариантите за възможните институционални модели на управление, базирани на академичната (въз основа на колективните университетски органи) или на управленската автономия (въз основа на доминиращото положение на

ректора мениджър).

Законът позволява ректорът да се назначава в резултат на открит конкурс сред всички обществени и частни институции за висше образование (с изключение на висшите военни училища и държавните университетски институции). Ръководителите на основните организационни единици могат да бъдат назначавани по същия начин. Институциите за висше образование, благодарение на възможността да назначават ректора чрез открит конкурс, могат да налагат на ректора някои специфични задължения, които са важни за бъдещето на институцията.

Другата важна промяна изисква създаването на съвети в държавните висши училища за професионално образование. Останалите институции за висше образование също са насърчавани да създават такива съвети. Уставът на публичната институция за висше образование може да определя съвместните правомощия на колективния орган (сената и/или съвета), като по този начин съветът става вторият институционален колегиален орган с основна цел сътрудничество с външните заинтересовани страни. Членовете на съвета могат да включват представители на работодателите, професионалните асоциации или органите на местното самоуправление, за да се гарантира по-добро разбиране на образователните нужди на региона. Представителите на работодателите в съвета ще улесняват задължителните консултации с работодателите относно учебните програми, за да съответстват на нуждите на пазара на труда.

Законът за висшето образование запазва автономията на висшите училища, така че само уставът може да определя базата на институционалното управление (вкл. процедурите за назначаване на ректор и създаването на съвет). В изменения закон има само четири възможни модела на основно институционално управление:

- избран еднокамарен (висшето училище има само сенат като колегиален орган, ректорът се избира; модел на академична автономия);

- избран двукамарен (висшето училище има сенат и съвет като колегиални органи, ректорът се избира; модел на академична автономия);
- конкурсен еднокамарен (висшето училище има само сенат като колегиален орган, но ректорът се назначава чрез конкурс, модел на управленска автономия);
- конкурсен двукамарен (висшето училище има сенат и съвет като колегиални органи, но ректорът се назначава чрез конкурс, модел на управленска автономия).

Образователни процеси

Според Закона за висшето образование една от основните мисии на висшите училища в Полша е да обучават студентите. Поради това управлението на образователните процеси, което е ефективно използване на материалните и човешките ресурси на висшето училище, е основната цел на всеки университет и колеж. Освен това прилагането на Националната квалификационна рамка за висше образование променя философията на обучение на всяко висше училище в Полша. Доскоро предлаганите учебни програми се основават на стандартното съдържание на преподаване, предвидено в изпълнителните заповеди на Министерството на науката и висшето образование, особено в приложенията за всяка една от 118-те приети програми за обучение. Понастоящем основа за определяне на програмите трябва да бъде резултатът от преподаването, определен самостоятелно от сената, или резултатите, както са определени от министерството в стандартните описания на резултатите от обучението. Основните организационни единици, оторизирани да предоставят хабилитация, са също един специален орган, който стартира своите програми за обучение без предварителното съгласие на Министерството на науката и висшето образование.

Измененията на Закона за висшето образование дават на висшите училища много по-широки пълномощия в изготвянето на

нови учебни програми, вкл. организирането на съвсем нови уникални програми.

В същото време законът изисква сенатите на висшите училища да определят точно очакваните резултати на различните нива на обучение, както и начините за проверяване на тези резултати. Друго важно задължение е да се създаде и постоянно да се подобрява институционалната система за осигуряване на качество на обучението. Законодателят не налага конкретни средства за осигуряване на качеството, оставяйки ги на самостоятелните решения на висшите училища. Единственото задължително действие е да се следи кариерата на завършващите (особено три и пет години след дипломирането), което ще помогне да се приспособят предлаганите програми към изискванията на пазара на труда.

Институционалното управление на образователните процеси трябва да се адаптира към промените на закона по отношение на:

- планирането (като се започне от стратегията на институцията за висше образование, стратегиите на основните организационни единици, които трябва да следват националните и регионалните стратегии);
- организацията (прилагането на Националната квалификационна рамка за висше образование налага всички програми да се променят съобразно новите разпоредби, така че да минат през съществена преработка);
- управлението/мотивирането (което включва необходим процес на постоянно приспособяване към нуждите на пазара на труда);
- контрола (създаването и подобряването на институционалната система за осигуряване на качеството следва да бъдат придружени от някои инициативи за качество).

Тъй като преподаването е най-важната дейност на всяко висше училище, управлението на образователни процеси трябва да бъде свързано с управлението на други сфери на дейност, в т.ч. научните изследвания, чо-

вешките и материалните ресурси.

Изследователски процес

Една от основните цели на последните изменения в законодателството е интернационализация на научните изследвания в Полша и засилване на позицията на международната сцена. Това зависи от нивото на подготовка на полските висши училища за провеждане на върхови изследвания, ресурсите, с които те разполагат, и тяхната организационна ефективност.

Ефективното управление на изследователските дейности предполага вземането предвид на няколко ключови фактора като например различните източници на финансиране, интердисциплинарния характер на по-голямата част от изследванията, реализацията на научните изследвания от партньорска система и консорциум и необходимостта да се удовлетворяват все повече изискванията и промяната на международните стандарти.

Реализацията на институционалната стратегия и постигането на поставените цели налагат съществуването на ефективни организационни структури. Изследвания на състоянието на европейските университети за научни изследвания показват, че съществуват силно специализирани звена, които участват във всички етапи на изследователския процес - от кандидатстване с проекти чрез тяхното администриране и докладване до валоризация на резултатите от проекта. Друг важен въпрос е да се осигури съгласуваност на отделните изследователски дейности с цялостната институционална стратегия; важна роля могат да играят комитетите, включващи изтъкнати изследователи от дадена институция, както и представители на заинтересовани страни (промишленост, социални партньори и др.).

В рамките на проучването е разработен модел на управление на научните изследвания. Две гледни точки са взети под внимание: на изследователската група и институционалната. В съответствие с настоящото законодателство са идентифицирани

гванадесет източника на финансиране.

Подчертана е необходимостта от отчитане както на успехите, така и на неуспехите, свързани с кандидатстването за отпускане на безвъзмездни средства за научни изследвания. На институционално ниво е установено създаването на центрове за подкрепа на научноизследователската дейност. Единиците от такъв тип, съществуващи в много европейски университети за научни изследвания, следва да подпомагат научноизследователските екипи с цел да се идентифицират възможните източници на финансиране, да се подготви заявлението за кандидатстване за безвъзмездни средства и да се осмислят резултатите от проектите. Те следва да спомогнат за търсенето на партньори, за административното и финансовото управление на субсидиите за научни изследвания и за решаването на проблеми, свързани с правата върху интелектуалната собственост. Предложеният модел на управление на научните изследвания също така включва анализ на изследователските проекти от гледна точка на институционалната и националната стратегия и оценката на риска.

Моделът показва всички фази на управление на изследователски проект, вкл. наблюдение, публикуване на резултатите от научните изследвания и др., но също така и на постигането на целите и ефективността на научните изследвания.

Допълнителните постулати са:

- Въвеждане на ясно разграничение между „изследователски университети“ и „учебни университети“ въз основа на три критерия: бюджетът за научни изследвания на изследователски университет трябва да бъде подобен на бюджета за обучение, обемът му трябва да бъде сравним с този на типични европейски университети за научни изследвания и инфраструктурата за научни изследвания трябва да съответства на международните стандарти.
- Въвеждане на система на министерски „договори за изследвания“ (такива договори ще се сключват със съответната

институция или избрани изследователски звена).

- Насърчаване на бизнеса и други външни заинтересовани страни да развиват връзки за сътрудничество с висшите училища, да се въвеждат подходящи финансови механизми, стимулиращи създаването на съвместни предприятия (фирми със специално предназначение).

Управление на човешките ресурси

В университетите е необходим висококвалифициран и компетентен персонал с цел изпълнение на задълженията за преподаване и научни изследвания. Предизвикателствата на 21 век налагат промени в университетите. Задължително условие за извършването им е да се подобрят управленските способности на лицата, заемащи висши длъжности, вкл. способността да се подготви университетът за извършване на консолидационни процеси, интердисциплинарни научни изследвания и обучение и по-ефективно използване на човешките ресурси. Умелото управление на компетентността на персонала ще определя в бъдеще привлекателността на университетите както по отношение на работно пространство, така и като място за учене.

Основните процеси, засягащи човешките ресурси във висшето образование, включват:

- планиране на заетостта;
- разрешаване на трудово правоотношение;
- оценяване на персонала;
- развитие на служителите;
- мотивиране и възнаграждаване.

Управление на знанията

Процеси и инструменти за управление на знанията може да се прилагат, за да се подпомогне изпълнението на целите на висшето училище. Знанията се разглеждат като стратегически ресурс на университета, който генерира съответните стандарти на поведение и насърчава системите за създава-

не и споделяне на организационното знание. Пропуските в знанието трябва да се идентифицират и да се предприемат действия за тяхното проучване.

Прилагането в дейността на университетите на бизнес концепциите за управление на знанията става в съответствие със стремежа за висока ефективност и продуктивност в управлението на висшите училища, както и на тяхната отчетност в областта на стратегическите цели, което е от решаващо значение за поддържането на значителни позиции в конкуренцията на световния образователен пазар.

Целта на процесите за управление на знанията е подобряване на достъпа до наличните знания, разширяване на академичния състав, който използва ресурси от знания, и предлагане на методи за оценка на стойността на знанието.

Управление на интелектуалната собственост

Университетът като автономна единица може да определя основните насоки на научноизследователската и развойната дейност, вкл. тези, които могат да доведат до създаването на интелектуални продукти, които отговарят на изискванията за защита на интелектуалната собственост. Влияние върху решенията в това отношение може да има социално-икономическата среда.

Измененият Закон за висшето образование предвижда нов принцип на зачитане на правата на интелектуална собственост, който набляга на значението на интелектуалната собственост в университетските дейности. Университетите и академичните преподаватели са длъжни да спазват този принцип при изпълнението на задачите.

Университетите също са задължени да приемат правила за защита на интелектуалната собственост и правилник за комерсиализация на резултатите от научните изследвания. Тези правила трябва да уреждат всички въпроси, засягащи защитата на интелектуалната собственост.

С цел да се комерсиализират научните резултати университетът може да създаде спомагателно звено (дружество с ограничена отговорност или акционерно дружество). Това звено може да бъде създадено от ректора, но се изисква съгласието на сена-та или друг колективен орган на университета. Спомагателното звено не е само компания, която може да защитава и комерсиализира интелектуалната собственост. Допустимо е да се създадат и академични бизнес инкубатори и центрове за трансфер на технологии. Университетът може също така да създава изследователски центрове.

Управление на качеството на образованието и работата на университета

Качеството е тясно свързано с утвърдените услуги на университета и притежава статут на ключов инструмент за конкуренция. Системата за управление на качеството трябва да се състои от структури, процеси и средства, свързвайки почти всички сфери на университетската дейност. Прилагането и подобряването на системата за управление на качеството трябва да подпомага развитието на университетите, особено чрез засилване на техния ресурсен потенциал, насочен към реализиране на задачите, предвидени в закона и вътрешните правила.

Функционирането на системата за управление на качеството в университетите се основава на йерархична структура на тринива, обхващайки приети концепции, модели и инструменти на управление на качеството, между които има относителна съвместимост. Управлението на качеството в университетите трябва да се съсредоточи около следните основни принципи:

- ориентация към клиента;
- процесни подходи;
- комплексност;
- далновидно ръководство;
- задължения на персонала;
- разпознаване и използване на ключови компетентности;

- вземане на решение въз основа на фактите;
- сътрудничество с партньори;
- публикуване на информация;
- непрекъснато подобряване;
- гъвкавост;
- автономия.

В процеса на проектиране на системата за управление на качеството университетите могат да изберат следните основни пътища:

- създаване на собствени решения в сферата на управление на качеството;
- използване на добри практики в областта на управление на качеството;
- използване на международни стандарти за управление на качеството като напр. стандартите ISO 9001 и IWA-2.

Сред приетите характеристики на системите за управление на качеството в университетите могат да се споменат:

- ориентация според целите;
- подкрепа за управлението чрез процеси;
- широк диапазон, който обхваща всички или повечето от основните и спомагателните области на университетската дейност (образование, научни изследвания, други услуги, библиотеки, дейности и задачи в административните сфери);
- на няколко нива (multi-level);
- оптимизация на степента на формализация;
- адаптиране към университетската система;
- съвместимост с външна система за осигуряване на качеството на образованието и с подзаконовите нормативни актове.

Въвеждането на системата за управление на качеството в университетите не трябва да се счита за завършен процес, а като начало на пътя за развитието на качествен подход.

Управление на материалните ресурси

Материалните ресурси на университетите са:

- земя, сгради и гражданско строителство, вкл. лекционни зали и лаборатории;
- всякакво гъвимо оборудване като мебели, научна и дидактическа техника, материали и др.

В етапа на планиране функционалната помощна програма е важен инструмент за определяне на нуждите от сграда на университета, вкл. инвестиции, модернизация и обновяване.

Процесът на инвестиране, модернизация или ремонт може да се изпълнява чрез:

- общо договаряне;
- проектиране и изграждане;
- управление на строителството;
- управление на проекти.

Мениджмънтът на собствеността на университета цели да се осигурят адекватни физически и организационни условия за ефективното прилагане на процесите на преподаване, изследване и логистика. Това се постига чрез:

- осигуряване на безопасност на потребителя и правилно поддържане на обектите;
- гарантиране на правилно управление на енергията в университетските сгради според Закона за енергетиката;
- текуща поддръжка на материалната база на университета според нейното предназначение;
- осигуряване на подходящо икономическо и финансово управление;
- подготовка на одит, анализи и експертизи в областта на поддръжката на имотите на университета.

Основният инструмент за администриране на активите на университета е планът за управление на недвижимата собственост, който обединява широк спектър от оперативно, тактическо и стратегическо планиране.

Управление на финансите

В основата на всяка дейност, предприета от университета, вкл. научни изследва-

ния и преподаване, е финансовата сигурност, което означава подходящо ниво на доходи и финансова ликвидност. В епохата на иновативните университети се увеличава значението на търговската реализация на знанията. Това предполага последователна политика на управление на знанията и интелектуалната собственост, както и провеждане на бизнес дейности, които могат да станат източник на генериране на допълнителни средства за финансиране на трансфера на технологии.

Всичко това означава, че финансовото управление на университетите, провеждащи разнородни, припокриващи се форми на дейност в много случаи с бюджети от стотици милиони злоти, трябва да се извършва по професионален начин с помощта на съвременни средства, вкл. интегрирани информационни системи, като се взема предвид рисковият фактор.

Функционирането на университета в конкурентна среда налага цялата дейност да се основава на икономическото равновесие. Това води до необходимостта от въвеждане на осчетоводяване на разходите за дейности (проекти, договори) и бюджетирание на нивото на разходите. Във връзка с това е необходимо осъществяване на контрол, т.е. непрекъснат мониторинг на планираните разходи и приходи, както и извършване на различни анализи. Редовен финансов анализ се използва за оптимизиране на оперативните и стратегическите решения. Стратегията за развитие трябва да бъде основният документ за всеки университет. Финансово-материалният план за календарната година трябва да се базира на нея.

За да се развива, университетът трябва да има работен капитал, т.е. превишаване на текущите активи над текущите пасиви. Това означава, от една страна, зависимост на текущата дейност от прогнозираното развитие, а от друга страна, необходимост да се управляват паричните потоци на годишна и многогодишна база. Това също

изисква управление на всички университетски активи (материални и нематериални), вкл. възможното преобразуване на активи (планирана ликвидация/продажба на някои активи с цел придобиване на други предпочитани).

Управлението на финансите трябва да бъде подкрепено от наличните ИТ инструменти, които улесняват процеса на вземане на решения в областта на финансите на университета. Университетите, използващи интегрирани информационните системи (като ERP), потвърждават тяхната полезност.

Важен момент за функционирането на университета при условия, подобни на бизнеса, е изборът на оптимална структура на финансово управление. В полските университети, както в американските и много европейски, управлението на публичните финанси чрез закона е концентрирано в едно лице, защото тогава то може да отговаря за важни елементи на финансовото управление: паричен поток, определяне на източника на плащане, одит на ефективността на университетските дейности и др. Лицето на тази позиция трябва да бъде много внимателно подбрано. Като цяло подборът на ключовия професионален персонал е от важно значение за процеса на управление на финансите и може да бъде постигнат чрез конкурентно набиране.

Управление на риска

Държавните висши училища са обвързани от задължението, произтичащо от Закона за обществените финанси, да не участват в рискови дейности. Затова университетите не могат да инвестират на капиталовия пазар или да вземат участие в бизнес проекти, които евентуално застрашават публичните средства.

Въпреки това, дори и без участие в рисковани начинания, рискът е неразделна част от всяка дейност. В държавните универси-

тети има много области, които включват риск - от основните преподавателски дейности до различни бизнес ангажименти. В някои случаи неправилно изготвен договор или незастраховани активи могат да доведат до значителни загуби за обществената образователна институция. Широката гама от проекти, финансирани със средства от ЕС, е нова област на риск.

Трябва да се подчертае, че неуспехът за постигане на определените цели от университета, въпреки използването на публични средства, е основният риск. Всичко това доказва необходимостта от идентифициране на риска и разработване на политики за неговото управление наред с други превантивни действия и процедури за ограничаването му.

Източник:

Modele zarządzania uczelniami w Polsce

http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20110520_Raport_koncowy_Modele_zarzadzania_uczelniami_w_Polsce.pdf

Н. Колева

СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА РЕФОРМИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ ВЪВ ФИНЛАНДИЯ И ПОРТУГАЛИЯ

Последните законодателни реформи в управлението на институциите за висше образование във Финландия и Португалия са в резултат на извършения преглед на системите за висше образование на двете държави от страна на ОИСР през 2007 и 2009 г. и отправените препоръки. Сравнителният анализ в тази област се улеснява по редица причини. Първо, Португалия и Финландия се различават по отношение на своите исторически, географски, културни и икономически характеристики, което дава възможност те да бъдат ясно съпоставени. Второ, двете страни напоследък предприемат донякъде сходни законодателни реформи в областта на висшето образование, което прави сравнението по-фокусирано и случаите съотносими. Трето,

Управление на информационните системи

Софтуерната система за управление на висшето училище трябва да отговаря (в смисъл на функционални възможности) на всички нормативни актове в Полша.

В най-добрите висши училища системите ERP (Enterprise Resource Planning) се прилагат и използват за подкрепа на управлението на оперативно и стратегическо ниво.

В заключение може да се обобщи, че измененият Закон за висшето образование променя съществено системите за управление на институциите за висше образование. От друга страна, широката автономия дава възможност на университетите да създават собствена стратегия за управление.

двете страни се оценяват от екипи на ОИСР и това позволява да се анализира ролята на организацията. Четвърто, въпреки че международното икономическо състояние на двете страни се различава, финландската и португалската система за висше образование са достатъчно сходни, което дава възможност за сравнение.

ПОРТУГАЛИЯ

Португалската система за висше образование, както и тази на Финландия, има бинарна структура, която включва университети и политехнически/професионални образователни институции. В страната функционират 15 публични университета, като в почти всеки регион има университет и/или

политехнически институт. Публичните университети и публичните политехнически висши училища са представлявани от Съвета на ректорите на португалските университети и от Координационния съвет на португалските политехнически институти. Министерството на образованието и науката и Главната дирекция за висше образование са отговорни за висшето образование и научната политика.

Образователната система в Португалия се регулира от Закона за образователната система от 1986 г. През годините законът претърпява неколкостепенни изменения в резултат на съществени промени, например за установяване на професионалния и частния подсектор, предоставяне на автономия на висшите училища и предефиниране на системата за образователните степени (съответно Закон 115/97 от септември 1997 г. и Закон 49/05 от 30 август 2005 г.).

През периода 1990-2000 г. Португалия възприема идеологията и практиката на новия публичен мениджмънт (NPM⁵) или т.нар. „мениджърIALIZED“. Поставайки под съмнение ефективността на традиционните публични услуги, мениджърIALIZED същотак поставя под въпрос установената роля на институциите за висше образование. Няколко са основните фактори, които обясняват тези тенденции в страната. Те се отнасят до: натиска за промяна на начина, по който се предоставят знания, обучение и образование; трудностите при професионално-бюрократичния модел на управление на системата на масовото висше образование; намаляването на броя на студентите, свързано с икономически затруднения; промените в регулирането на стратегиите и държавния контрол; неолибералните политики, разработени от правителството след 2002 г. Счита се, че NPM представлява по-рационален начин на управление, който съчетава икономически, социални и политически аспекти с помощта на рационален избор като принци-

па на легитимиране.

През 2006 г., по искане на правителството, ОИСР и Европейската асоциация за осигуряване на качеството на висшето образование (ENQA) провеждат широкообхватен преглед на португалската система за висше образование. Целта е да се предложат реформи и да се приемат европейските насоки, одобрени в контекста на Болонския процес. Прегледът препоръчва да се реформират институционалната организация и правният статут на университетите. Новото законодателство следва да утвърди институциите като самоуправляващи се организации. Въпреки финансовата подкрепа от правителството, те трябва да функционират като частни организации. Институциите трябва да притежават свобода на управлението и отделни финансови сметки извън държавната система. Препоръчва се да се премахне държавната служба за всички служители в институциите за висше образование.

През 2007 г., в съответствие с препоръките на ОИСР, правителството одобрява нов Правен режим на институциите за висше образование (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES). Този законопроект урежда статута на публичните и частните институции, университетите и политехническите институти. Той актуализира законодателството относно предоставянето на автономия, както и правния режим за управление на качеството и развитието на висшето образование.

Законопроектът получава неогобрение от страна на много политически и публични организации, които настояват за неговото изменение. Академичната общност и редица национални съюзи признават, че в него се съдържат и някои положителни аспекти, като повече гаранции за осигуряване на качеството във висшето образование, които обхващат както публичните, така и частните ин-

⁵ New public management или "managerialism" – трансфер на фирмения мениджмънт в публичните институции, а именно внедряване на управленски практики от частния бизнес в публичния сектор.

ституции. Въпреки големия натиск за изменения на RJIES, принципите, заложи в него и повлияни от NPM, се приемат (Закон 62/2007). Противопоставянето на RJIES е мотивирано от процеса на приватизацията, който води до риск от обслужване на частни интереси. Съществуват и опасения, че чрез намаляване на представителството на студентите и служителите в ръководните и управленските органи може да се засили диспропорцията в институциите, които са избрала да станат публични. Освен това, както и във Финландия, доколкото системата на висшето образование се регулира по логиката на частния сектор (т.е. държавното финансиране намалява и университетите трябва да генерират по-голямата част от доходите си), институциите предвиждат значително намаляване на академичните усилия, както и по-слабо участие в демократичното управление на изследователи, студенти и персонал. Очаква се и прекомерна концентрация на власт в Генералните съвети на университетите и в заемащите еднoлични ръководни позиции, т.е. ректорите на университетите и ръководителите на политехническите институти. На практика при превръщането им в организации, факултетите или университетите преминават границата от публичната сфера в частната по отношение на управлението на финансите и персонала. Тези институции са свободни да заемат пари, да определят заплати, да утвърждават кариери и да определят свои собствени критерии за прием на студенти.

Една от ключовите промени, предизвикани от това законодателство, се отнася до управляващите органи на публичните институции, които трябва да се ръководят от назначен от правителството Съвет на настоятелите (Conselho de Curadores). Ректорите, които дотогава са избирани от съборието на университета, сега се избират с тайно гласуване от Генералния съвет. Тази модификация не променя основните функции на ректорите, тъй като според закона те получават статут на висши служители

на Генералния съвет. Съветът се състои от 15-35 души в зависимост от големината на всяка институция и броя на училищата и научните звена в нея.

Освен това бившите университетски сенати, изпълняващи функцията на управляващ орган, губят властта си, като в някои случаи престават да съществуват. Основното различие, което е силно оспорвано, е, че в допълнение към академичните и студентските представители, 30% от членовете на Генералния съвет трябва да бъдат външни за институцията лица (Закон 62/2007, чл. 81). Въпреки че статутът на институцията може да предвиди създаването на академичен сенат, състоящ се от представители на организационните единици, този орган няма съвещателна сила.

Административните съвети също са заменени от управителни бордове, които имат идентични функции, т.е. те са отговорни за административното и финансовото управление на институцията, както и за управлението на човешките ресурси (Закон 62/2007, чл. 95).

Оспорващите RJIES също считат, че статутът на университетите като организации може да доведе до още по-голямо намаляване на държавното финансиране с основанието, че те са в състояние да се издържат. Поради това те се опасяват от сценарии на пълна либерализация, което в съчетание с липса на регулиране на условията за наемане на преподаватели, изследователи и друг персонал би засегнало професионалната автономия и по-специално академичната и интелектуалната свобода. Този сценарий е доста вероятно да се случи, имайки предвид, че размерът на средствата, отделени в държавния бюджет за институциите за висше образование не зависи от броя на записалите се студенти. Това, което съществува сега, са многогодишни договори, основани на „показатели за изпълнение“, които обхващат не по-малко от три години, т.е. средствата се определят в съответс-

твие с целите, които трябва да се постигнат (Закон 62/2007, чл. 136). Освен това ОИСР препоръчва таксите за обучение да се увеличат значително с цел да се подпомогне осигуряването на допълнителни средства за институциите и да се осъзнаят значителните финансови предимства, които квалификацията за висше образование предоставя на завършилите през целия им активен живот.

Последните законодателни промени в португалското висше образование го голяма степен следват международните тенденции. Като цяло страната изпълнява препоръките на ОИСР и получава международна подкрепа, за да бъдат легитимирани решенията на правителството.

ФИНЛАНДИЯ

През 90-те години на миналия век страната провежда две важни реформи в системата на висшето образование. Първата е свързана с реформи в управлението, а втората – с въвеждане на бинарна система чрез създаване на политехнически институти. Финландия има 16 университета, 6 регионални университетски центъра и 25 политехнически института.

Много от промените в системата на висшето образование, предизвикани от последните законодателни реформи, имат своите корени през 90-те години на миналия век. Този период, известен като „глобализационен шок“, има сериозни последици за развитието на финландската система за висше образование. Политиката във висшето образование става по-тясно свързана с икономическите цели, като в същото време реформите дават по-голяма автономия на университетите (напр. Закон 645/1997). Това развитие достига кулминация в новия Закон за университетите (Закон 558/2009), който въвежда две основни промени: университетите стават независими юридически лица и се реформират тяхното управление. Въпреки че университетите вече са в състояние по-ефективно да повишават собствените си доходи, държавата остава основният източ-

ник на финансиране.

В периода на изготвянето на Закона за университетите (2008-2009 г.), ОИСР извършва преглед на системата на висшето образование в страната. В публикувания доклад през 2009 г. се прави изводът за високи постижения при прилагането на NPM във висшето образование. Посочва се, че идентифицираните проблеми се дължат на бюрократични пречки и липса на предприемачество. Следователно на университетите трябва да се предостави по-голяма автономия, за да станат по-предприемчиви. За да се постигне това, ОИСР предлага нов правен статут на университетите. Подобни заключения има и на национално ниво. Министерството на образованието и културата и Конференциите на ректорите на висшите училища подкрепят увеличаването на автономията на университетите. Препоръките на комисия, работеща в тази област, са да се реформира правният статут на университетите, така че те да могат да станат частни фондации или корпорации съгласно публичното право.

След продължителни дискусии законопроектът прилага препоръките на ОИСР и предлага модел, който да промени процесите на вземане на решения вътре в университетите. Моделът предвижда управителните органи на публичните университети да се състоят основно от външни членове, а тези на университетските фондации – само от външни членове. Това предложение става спорен въпрос в академичните среди и парламента, и се отхвърля от парламентарната комисия по конституционно право.

Компромисното решение, което заляга във вече приетия Закон за университетите, гласи, че публичните университети трябва да имат борд, ректор и университетски колективен орган. Бордът е най-висшият изпълнителен орган и понастоящем се състои от 7 или 9-14 членове, от които поне 40% са от външни заинтересовани страни, а останалата част се състои от преподаватели, груг персонал и студенти. Нито една от тези три групи не може да притежава повече от половината от местата. Съставът на борда и неговият мандат се определят от

колективния орган, който се състои от повече от 50 членове и включва представители на трите групи. Ректорът се избира от борда и притежава основната изпълнителна власт (Закон 558/2009).

При университетите, които са частни фондации, основните управителни органи са бордът, ректорът и общият многочленен административен орган. Председателят и заместник-председателят на седемчленния борд трябва да бъдат външни лица. Административният орган избира останалите членове на борда след консултация с партньорите, основатели на фондацията. Общият многочленен административен орган е подобен на колективния орган на публичния университет. Ректорът се избира от борда и има приблизително същата изпълнителна власт, както ректорите на публичните университети. Една от най-важните промени е преформулиране на позицията на ректора: докато преди той/тя се избира от университетската общност, сега ректорът е повече или по-малко главен изпълнителен директор, който носи отговорност пред борда (Закон 558/2009).

Крайният резултат от изготвянето на Закона за университетите е в съответствие с международните тенденции, но след приемането му отново се наблюдава сложна ситуация в национален план. Реформирането на правния статут на университетите се осъществява под натиска на ОИСР. Препоръките на организацията по отношение на законодателния статут на университетите е още един аргумент, използван от правителството и Министерството на образованието и културата, за да се легитимират реформите.

Различни условия, но сходни изводи

Началото на реформите в Португалия и Финландия се различава значително, въпреки че исторически техните системи за висше образование имат някои прилики. Още от стартирането на реформите Португалия търси международна подкрепа, за да легитимира много от своите решения. Тя за-

почва да работи със Световната банка, а след това с ОИСР, ENQA и ЕС. Този процес на сътрудничество се осъществява в различна степен и чрез различни инструменти и страната полага значителни политически усилия, за да приведе в съответствие системата за висше образование с останалите европейски модели. По-скорошни прояви са подписването на Болонската декларация през 1999 г. и приемането на RJIES през 2007 г. Донякъде сходна е ситуацията и във Финландия след падането на съветския режим и глобализационния шок от 90-те години, когато започва европеизацията на страната. ОИСР също играе важна роля в началото на процеса. Може да се твърди, че и двете системи са отворени за обратна връзка от международни агенции.

ОИСР идентифицира различни проблеми в рамките на двете системи за висше образование. Докато във Финландия основно се отчита липса на предприемачество, в Португалия се отчита липса на ефективно официално стратегическо планиране на висшето образование, както и на иновативни, гъвкави и отговарящи на потребностите институции за висше образование, което е необходимо за повишаване на качеството. Затова към Финландия са отправени предпазливи съвети, докато Португалия получава от ОИСР много по-директни препоръки, като създаване на нов Национален съвет, който да отговаря за цялостната стратегия за висшето образование. Целта е да се предефинират отношенията между някои институции и правителството, за да се освободят от прекалено сложните административни процедури.

Анализът показва, че и в двете страни са изпълнени доста добре препоръките за приемане на идеологията на NPM, т.е. насърчаване на частните практики в институциите за висше образование.

Много различни ситуации както във Финландия, така и в Португалия водят до сходни предложения от страна на наблюдаващи-

те екипи. Тъй като те поставят един и същ тип проблеми, правителствата стигат до едно и също заключение: правният статут и управлението на университетите трябва да бъдат преразгледани. И в двете страни това води до спорни мерки по отношение на институционалното управление (напр. препоръчва се повече мениджмънт и по-силно лидерство) и на практиките относно човешките ресурси (напр. членовете на персонала в институциите за висше образование да бъдат университетски, а не държавни служители). В началото на реформите под влиянието на ОИСР се създава бинарна структура и на двете системи за висше образование.

Във Финландия не съществуват такси за обучение и този въпрос не е подложен на политическо разискване, докато в Португалия наблюдаващият екип на ОИСР препоръчва таксите за обучение да се увеличат, въпреки че страната е икономически по-слаба. В условията на финансова криза и предвид инерцията от предходните реформи за въ-

веждане на NPM португалското правителство възприема с интерес това предложение.

Като цяло най-новите законодателни реформи на двете системи за висше образование приемат и прилагат принципите на NPM доста добре, въпреки различията в националните условия. Това може да се дължи както на натиска от страна на ОИСР за провеждане на тези реформи, така и на съобразяване с глобалната среда, в която институциите за висше образование работят, което подтиква държавите да търсят подобни успешни решения или „добри практики“.

Друг интересен въпрос е дали тези две малки страни, разположени в най-отдалечените краища на ЕС, трябва да бъдат по-отворени за сътрудничество с международни организации. Във всеки случай Финландия и Португалия споделят практиката на отваряне към останалата част на континента и имат волята да принадлежат към обединена Европа.

Източник:

Comparing higher education reforms in Finland and Portugal: different contexts, same solutions?, Higher Education Management and Policy, Vol. 23/3, 2011, pp. 115-133

http://www.oecd-ilibrary.org/education/higher-education-management-and-policy/volume-23/issue-3_hemp-v23-3-en

Л. Рачева

УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В ШОТЛАНДИЯ

Роля и структура на управлението на висшето образование

Системата на висшето образование се регулира чрез много сложна правна структура, която е съставена от папски були, правилници, закони и инструменти и кралски харти.

Университетите обикновено се разделят в три групи: така наречените „стари“ университети, привилегировани университети от средата на XX в. и „нови“ или „модерни“ университети след 1992 г.

Управленска рамка

Ръководният орган на повечето университети се нарича „събрание“; в университета „Робърт Гордън“, училището по изкуства в Глазгоу и Кралската консерватория той е известен като „Борд на управителите“, а в Колежа по земеделие - „Изпълнителен борд“. Ръководният орган назначава ректора във всички институции. Част от работата му се извършва чрез упълномощени комитети.

Докато ръководният орган носи цялата отговорност за стратегията, ресурсите и

недвижимото имущество, отговорността за академичните въпроси в университетите, включително учебното съдържание и оценяването на студентите се споделя с академичен борд, в някои университети се нарича „сенат“, а в други „академичен съвет“. Академичният борд се председателства от ректор. Тъй като ръководният орган носи отговорността за всички решения за отпускане на средства, има обстоятелства при които възниква конфликт между него и академичния борд.

Висш мениджмънт

Всички университети имат висши управителни екипи – групи от висши академични и административни служители, които работят с ректора. Понякога тези екипи имат статут на комитет, вземащ решения, докато в други случаи те действат като неформални групи.

Важен аспект на ролята на висшия мениджмънт е да дава тон за начина, по който мениджърите в организацията изпълняват своите отговорности и се отнасят с колегите си.

Комплексните бюрократични и финансови изисквания към университетите налагат професионална администрация и назначаване на висш персонал с управленски отговорности, като това понякога предполага създаването на бизнес култура в институциите, която изкривява мисията и академичните ценности и подронва колегиалността.

От друга страна, висшите управленски екипи имат професионална администрация, което позволява на университетите да се възползват от възможностите, както и да устояват на финансов или друг натиск.

Консултативен форум

Необходимо е създаването на форум, в който интересите на правителството и на сектора могат да се разглеждат съвместно, преди да се взимат решения относно секторната стратегия или посока.

Министрите работят със Съвета за финансиране, за да определят насоките за

сектора. Отбелязвайки възгледите относно допълнителната бюрокрация, експертите считат, че може да се позволи на Съвета за финансиране да свиква под председателството на секретар по образованието и ученето през целия живот представителен форум, натоварен с обсъждане, разглеждане и популяризиране на стратегията за висше образование. Съставът на този форум трябва да включва представители на правителството, управлението на университетите, представителните органи на студентите и персонала и представители на общността. Той трябва да включва и представители на всички висши учебни институции във всяка категория на членство. Форумът може да упражнява контрол върху непрекъснатото развитие на управлението на университетите, както и мониторинг на прилагането на реформата в тази област.

Ролята на форума е да засилва и обновява съществуващите канали за консултации и да води преговори със заинтересованите страни.

Връзката с продължаващото образование

Съществуват предложения за създаване на регионални бордове в сектора на продължаващото образование, които да заменят индивидуалните управляващи органи. Тези бордове са част от групирани колежите за продължаващо образование в регионални кластери, като всеки кластер има един общ борд, който определя стратегията и отделните институционални цели.

Предвид дългосрочната съвместна работа на сектора на висшето образование със сектора на продължаващото образование по отношение на разширяването на достъпа, университетските ръководни органи трябва да обмислят как най-добре да се ангажират с тези регионални бордове, за да играят подходяща роля в развитието на регионалните връзки, а също и да увеличават и насърчават артикулационните споразумения между университетите и колежите.

Назначаване и възнаграждение на ректорите

Назначаване

Ректорът управлява институцията, но ръководи също и общността на служителите и студентите.

Във всички университети ректорът се назначава от ръководния орган, обикновено след процес на подбор и интервюиране. Договорните условия се определят от ръководния орган, а възнаграждението - от съответния комитет на ръководния орган.

Избиратели са преподавателите на пълно работно време и студентите, които имат малък брой представителни гласове. В редица европейски страни ръководителят, обикновено „ректор“ (в Европа терминът има значение, различно от това в Шотландия), се избира за ограничен и сравнително кратък период.

Назначаващият орган трябва да използва прозрачни критерии и спецификации за поста (те трябва да обхващат управленските умения, покриване на изискванията на институцията за взаимодействие с общността, широкия образователен сектор, политиката и бизнеса, както и необходимостта от насърчаване и укрепване на колегиалността и репутацията в институцията) и да го рекламира извън организацията. Също така трябва да се изготвя модел на уменията и ценностите, за да се идентифицират характеристиките на подходящия кандидат. Студентите и служителите трябва да се включват във формирация етап за определянето на този модел, необходим за назначаването. В процеса на интервюиране трябва да участват студентите и представителите на персонала, както и външни консултанти.

Възнаграждение

Заплащането на ректорите и висшите университетски служители е предмет на

противоречия, които не спомагат за създаване на доверие в управлението. Както и в други сектори, заплащането на мениджърите през последните десет години нараства в пъти над това на другите служители, а това предполага, че процесите за неговото определяне не са прозрачни и ясни.

Възнаграждението на ректорите е публична информация, но методът за неговото изчисляване или причините за нарастването му не са определени. Също така не винаги е ясно какви други обезщетения или допълнително заплащане се предлагат на отделни висши служители.

В това отношение се забелязва, че заплащането на старшите служители не се включва в скалата, договорена в Рамковото споразумение, чието предназначение е да се използва като основа на възнагражденията във всички степени в университетите и е необходимо за осигуряване на сходство със съответното законодателство.

Изпълняването на задълженията от служителите се счита за критичен фактор за осигуряване на успеха на университета. То може да се влияе от няколко фактора, включително условията на труд, възможностите, мениджмънта и заплащането. Осигуряването на справедливо заплащане в един университет е важен аспект за създаване на среда, в която изпълняването на задълженията допринася за подпомагане на доброто управление.

Роля, сформирани и назначаване на ръководните органи

Бордът на управителите отговаря за стратегията на университета, неговите финанси и инвестиции, както и за управлението на имотите и сградите на университета. Той има правомощията да сключва договори от името на университета, включително тези за заетостта, да подписва споразумения за заеми и ипотечни кредити. Ръководният орган извършва много от функ-

циите си чрез комитети, един или няколко от които могат да са съвместни комитети, които се отчитат и на академичния борд.

Ръководният орган има ключовата отговорност за осигуряване на общественото доверие и прозрачността.

Председатели на ръководните органи

В четири „стари“ университета на ректорите се възлага отговорността да председателстват ръководните органи. Според Раздел 4 от Закона за университетите в Шотландия ректорът е обикновен президент на университетското събрание.

Позицията на ректора се създава с цел да се въведе силно присъствие в ръководния орган и да се осигури студентско представителство. Принципът на светското участие се доразвива, като светските членове обикновено образуват мнозинство в ръководния орган и там е прякото студентско представителство. Независимо от това ректорът може да претендира да бъде единственият член в старите университети с формален демократичен мандат и като такъв допринася с нещо уникално за управлението на тези институции.

Кандидатите за ректорство на старите университети очакват подписването на „Хартата на ректора“. Тя ги задължава да изпълняват своите функции за определен брой дни всеки месец, за да са на разположение на студентите и да присъстват на голяма част от заседанията на събранието. Подписването на хартата не е задължително, но нейното съществуване на практика приключва появата на така наречените „суетни“ кандидати, въпреки непредвидената последица от това, че тя обезкуражава и кандидатите, които имат постоянна заетост.

Управлението е само част от ролята на ректора, която се очаква да изпълнява. Роля има и омбудсманът по отношение на изслуш-

ването на жалбите и оплакванията на студентите и в някои случаи на персонала. Това изисква разбиране на установените политики и процедури, въведени във всички институции и необходимите умения и опит за решаване на споровете. От ректора се очаква също да поеме водеща роля по публичните въпроси, тъй като те засягат студентите.

Председателите на ръководните органи могат и трябва да играят важна роля в управлението на университета. Те дават тон за срещите, имат решаваща роля в определянето на дневния ред, имат конструктивни взаимоотношения, а когато е необходимо, проявяват и критичност спрямо ректора и ръководят процеса, чрез който се приема институционалната стратегия. С цел да се гарантира подходяща степен на прозрачност при взимането на решения в университета е важно председателите да работят в тясно сътрудничество с ректорите, но независимо от тях. Председателят има ключовата отговорност да гарантира, че работата на събранието се подкрепя от ефективни и приобщаващи практики, включващи всички членове.

Мнението на комисията относно процеса по назначаване на председатели на ръководния орган е, че той трябва да е строг и прозрачен. Те следва да се назначават след процес, включващ публично представяне и конкурентен подбор чрез предварителен избор и интервю. Всички кандидати трябва да имат подходяща трудова характеристика и набор от атрибути и умения. Те трябва да се интервюират от комисия, която освен членове на ръководния орган следва да включва и представители на персонала и студентите, както и външни висши експерти.

С цел да се гарантира, че кандидатите притежават необходимия опит и умения, номинирането им трябва да се осъществява чрез публично представяне, последвано от интервю на потенциалните кандидати за наз-

начаване, посредством което да се съставя окончателният списък. Гласовете трябва да се претеглят, така че персоналът и служителите да са еднакво представени в решението за назначаване. Председателят гарантира пълноценното участие на всички заинтересовани страни в управлението, провеждането на конструктивна дискусия и установяването на ясна стратегия за посоката на университета.

Правото да бъдат избрани е запазено за лица, които не са членове на персонала на университета и не са настоящи студенти. Мандатът на председателя е три години, а избраните лица могат да кандидатстват за поста не повече от два пъти.

Членство в ръководните органи, включително съвместно избраните членове

При наличието на няколко действащи модела в Шотландия, всички ръководни органи споделят принципа, според който по-голямата част от членовете на събранието се определят като „светски“ или „независими“. Това означава, че тези членове не работят или учат в университета.

Ръководните органи са длъжни да спазват принципите на равенство между половете и многообразието.

Това трябва да увеличи интереса към членство сред по-широка група и по този начин да се създаде по-голямо социално и професионално многообразие.

В много университети обичайна практика е висшият управленски екип да присъства на заседанията на ръководния орган като наблюдател. Тази практика гарантира, че ръководният орган има достъпна информация и опит на заседанията си от висши мениджъри, но тяхното присъствие може да доведе до дисбаланс.

Структура на комисията

Съществен елемент на управлението на университетите е двойната структура на

ръководния орган и академичния съвет, борд или сенат. Първият орган носи отговорност за ресурсите, персонала, имотите и финансите, докато вторият поема отговорността за академичната страна на институцията, която включва студентите, обучението, преподаването, научните изследвания и трансфера на знание.

Голяма част от подробната работа на ръководния орган и на академичния борд се извършва от подкомисии; точната им мисия се различава малко в зависимост от институцията, но прилики има в целия сектор. При ръководния орган е създадена одитна комисия, каквото е изискването според Финансовия меморандум на Съвета за финансиране, а често и на комисии по финанси, етика, набиране на персонал и човешки ресурси, възнаграждения и номинации.

Всяка от подкомисиите има възможност да представя членове, които не са в ръководния орган и които допринасят със специални познания; нормално е одитната комисия да разполага с външен експерт счетоводител или подобно квалифицирано лице.

В някои случаи академичният борд също може да има подкомисии.

Двойната структура на управление може да доведе до липса на съгласуваност между стратегическото планиране на ресурсите, влизащо в компетенцията на ръководния орган, и академичното планиране, което е приоритет на академичния борд. За да се избегне това, заслуга има идеята за съвместна комисия във всеки университет, която да координира академичното планиране и осигуряването на ресурси, без да се нарушава основният принцип, според който академичните бордове са отговорни за академичното управление. Тази комисия обхваща компетентността на комисии по финанси и планиране и гарантира, че академичните приоритети се разглеждат заедно с човешките, финансовите и материалните ресурси, необходими за тях.

Роля, състав и назначаване на академичните бордове

Състав на академичния борд и назначаване на членове

Като се има предвид разнообразието от институции за висше образование в Шотландия по отношение на големина и мисия, няма национален стандартен размер на академичния борд.

Академичният борд има ключова роля в управлението на една институция и следователно трябва да се конституира по такъв начин, че да оптимизира своята ефективност. Той трябва да запазва доверието на тези, които представлява, или рискува да стане уязвим. Ключова отговорност на академичния борд е контролът на академичното качество, запазването на академичната свобода и необходимата координация с ръководния орган, за да се гарантира, че взимането на решения на всички нива е правилно информирано.

Академичният борд задава тона на институцията и предоставя академично мнение за институционалната стратегия. Решенията на академичния борд не се разглеждат като потвърждения на предходните управленски решения, така че на академичните бордове се гледа като на форуми за дебат и управление. Смыслените консултации и сериозното участие са ключови.

Академичният борд е по-голям от ръководния орган и за да е ефективен членството му трябва да е с големина, която позволява пълноценно представителство на академичната общност, но не трябва да е повече от 120 човека.

Балансът между студентите и персонала на академичните бордове следва да се разглежда, като се има предвид, че представителите на студентите трябва да могат да представляват съответната студентска група, докато членовете на персонала не представят толкова своите избиратели,

колкото дългосрочните академични интереси на институцията.

Ролята на заинтересованите страни

Ролята на персонала

Университетите в Шотландия имат отличителна и важна история, както и разбиране, че са необходими информирани решения за това как в променящия се свят тяхното управление се отнася до персонала и студентите.

Синдикатите на висшето образование, като част от ролята им на важни участници в гражданското общество, трябва да насърчават разбирането на важността на университетите в обществото и необходимостта от публичен дебат за висшето образование. Препоръчва се засилване на ролята на синдикатите в управлението на университетите и допълнително привличане на вниманието за целесъобразността ръководните органи редовно да отчитат как контролират своите институционални отношения с персонала.

Управлението и студентските асоциации и съюзи

Студентите имат важно участие в управлението на институциите и е правилно, че студентският орган е привлечен и представен на всички нива от учебната зала до управителния съвет. Ролята на студентските асоциации е определена в Закона за образованието.

Подкрепя се въвеждането на партньорски споразумения, което се предлага в предзаконодателен документ на правителството, според който те включват елементи, отнасящи се до институционалното управление. Партньорските споразумения могат да определят отношенията между институциите и студентските асоциации и съюзи, като посочват ролята на отделните студенти, която те могат да очакват да имат в институцията.

Предложеният нов статут следва изцяло да признае ролята на студентските асо-

циации в управлението на университетите.

Ролята на широката общественост

Макар и да има признати модели за участие на персонала и студентите в управлението на университетите, няма стандартен подход за включване на широката общественост в управлението. Някои университети канят местните общински съветници да се присъединяват към събранието като израз на внимание; това е ценно само по себе си, но не е ясно колко е ефективно, за да накара университетите да разгледат местните въпроси и проблеми. Съвместната работа може да оказва въздействие чрез обмена на най-добрите практики.

Ролята на индустрията и бизнес общността

Университетите трябва да обмислят

създаването на консултативни комитети относно бизнеса и индустрията, за да гарантират подходящите нива на комуникация. Целта е да се повиши разбирането за уменията, които търсят работодателите (и вероятно да се търсят) в дипломирани служители не само днес, но и в обозримото бъдеще. Това следва да е и ролята на тези комитети - да напомнят на работодателите важността на широката перспектива, критичната интелектуална любознателност и общите житейски умения, които университетът може да предаде, дори когато обучението е изцяло съсредоточено върху извънпрофесионални предмети. В правомощията на тези комитети трябва също да се включва проучването и докладването на академичните бордове и ръководните органи на развитието на партньорствата с индустрията в съответните изследователски проекти.

Източник:

Report of the Review of Higher Education Governance in Scotland

<http://www.scotland.gov.uk/Resource/0038/00386780.pdf>

В. Пенев

УПРАВЛЕНИЕТО НА ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА И РЕАЛИЗАЦИЯТА НА ЗАВЪРШИЛИТЕ БАКАЛАВРИ В ГЕРМАНИЯ

През 2010 г. Асоциацията на дарителите за германската наука изготвя доклад за възможностите на пазара на труда, актуалната ситуация и перспективите пред бакалаврите в Германия (първите завършили са през 2002-2003 г.). Направен е анализ на ключови въпроси като опита, придобит от студентите по време на следването и при навлизането в професионалния живот, и отношението на работодателите към новата образователно-квалификационна степен (ОКС) бакалавър, въведена съобразно Болонския процес като първата от тристепенната система.

Изследването е проведено съвместно с Института по германска икономика в Кьолн (IW), Информационна система - висше образование GmbH, Хановер (HIS) и е подпомогна-

то от Федералното министерство за образование и научни изследвания. То включва проучвания на:

- програмите на студентите бакалаври и сравнението им с тези на студентите от старите традиционни едностепенни програми (на HIS);
- завършилите бакалаври (на HIS);
- работодателите, като фокусът е върху частния сектор (на IW).

Конкретните въпроси към различните целеви групи, участващи в анкетното проучване, са съгласувани така, че трите отделни изследвания представят цялостната картина на четирите основни аспекта:

- качество на бакалавърската програма;
- професионално ориентиране по време на следването;

- преход към пазара на труда;
- кариера с бакалавърска степен.

Основните резултати показват, че вместо промяна преобладава приемственост. Оценките на силните и слабите страни на програмите, професионалните очаквания и перспективи на студенти и absolventи не се различават съществено между студентите с бакалавърска степен и тези от традиционните курсове. Нито новите студентски програми са отстранили в основата си слабостите на старите, нито са настъпили драматични нежелателни развития. Разликите се проявяват главно между изучаваните дисциплини и между вида висши училища – специализирани висши училища (СВУ) и университети. Другият извод е, че оценките за качеството на бакалавърското обучение са значително по-негативни там, където няма опит с новите образователни степени. Това важи и за студентите, и за absolventите, и за работодателите.

Качеството на бакалавърската програма

▪ Следване и организация на студентите

Резултати от студентското проучване

Оценките за качеството са различни според вида на висшето училище. Студентите бакалаври и студентите от традиционните курсове в СВУ оценяват практическото приложение на програмата по-високо, отколкото тези в университетите; по отношение на възможностите за научни изследвания е обратно. Бакалаврите и от двата вида висши училища не са доволни от организацията на следването, но са по-доволни от качеството на обучението, отколкото студентите от традиционните програми. Нивото на преподаване като цяло е оценено доста положително.

Таблица 1. Оценяване на качеството на следването (в проценти)

Как оценявате следните аспекти на Вашето следване?

Отговори: „много добре“ и „добре“ по петстепенна скала

Област на знанието	Организация на следването	Качество на преподаването	Професионален обмен	Материални ресурси
Бакалаври в СВУ				
Езиковедски и културологични науки	38	50	56	47
Икономически науки	60	59	58	51
MINT	73	64	78	87
Инженерни науки	56	46	70	75
Всички в СВУ	57	56	64	62
Бакалаври в университети				
Езиковедски и културологични науки	41	69	54	63
Икономически науки	52	48	41	73
MINT	60	63	58	80
Инженерни науки	67	56	56	84
Всички в университетите	49	62	51	70

Випуск 2009 г., първо проучване около една година след завършването.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Със значителни разлики при академичните дисциплини завършилите бакалаври от СВУ оценяват по-високо организацията на следването, отколкото абсолвентите от университетите. Качеството на преподаване се преценява като по-добро от абсолвентите бакалаври в университетите, особено в езиковедските и културологичните науки. Професионалният обмен между преподаватели и студенти се оценява като по-добър от завършилите СВУ. Най-доволни са от специалностите математика/информатика/природни науки (MINT)⁶, а най-недоволни – икономистите в университетите.

Оценките за структурирането на новите бакалавърски програми не се различават съществено от тези за традиционните. Много от силните и слабите страни на традиционните програми остават и в новите. Въпреки това през последните години оценката за качеството на бакалавърските програми постоянно се подобрява.

Резултати от бизнес анкетата

Въпреки преобладаващо задоволителната оценка на завършилите бакалаври голяма част от мениджърите човешки ресурси (HR) в предприятията, които наемат висшисти, виждат необходимост от подобрения в бакалавърската програма. Най-често искат повече обвързаност на учебното съдържание с практиката (76%), последвано от желанието за по-добри социални и комуникативни умения, както и по-гъвкава практика по време на следването. Половината от тях считат, че има нужда от подобрение в общата организация на следването. Очакват се и по-добри теоретични познания и по-добра интеграция на наученото по време на престоя в чужбина.

Извод: Въпреки преобладаващо положителните оценки за качеството на бакалавърската програма, слабостите на традиционните програми остават.

▪ Знанията и уменията, придобити по време на следването

Резултати от студентското проучване

За планираната си професия студентите и от двете програми (бакалавърски и традиционни) считат за важни както специализираните, така и широките основни познания, методическите и социалните умения, интердисциплинарното мислене, организационните и презентационните умения. Въпреки нарастващото интернационализиране на трудовите пазари владеенето на чужди езици рядко се отбелязва като важно. Оценката до каква степен са получени тези важни за тях умения варира значително в рамките на отделните дисциплини. Най-доволни от получените специализирани познания са студентите по MINT в университетите – и от бакалавърските, и от традиционните програми. Широките основни познания са оценени положително от всички (студенти), а умерена оценка се дава на методическите и социалните умения. Бакалаврите дават по-добра оценка на организационните си умения в сравнение със студентите от традиционните програми.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Завършилите с бакалавърска степен са помолени да оценят нивото си на компетентност по време на дипломирането и да определят колко са важни тези умения в професионалния живот. Около половината от тях определят специализираните си познания по-скоро високо, а всеки шести - по-скоро ниско. Методическите си умения те оценяват положително, като по-високи оценки дават абсолвентите от университетите. Относно социалните си умения всички посочват средно ниво, а по-положителна оценка дават на (само)организационните си умения. Чуждоезиковите познания са по-важни за абсолвентите от университетите (особено за икономистите и специалистите по MINT),

⁶ MINT - Mathematik/Informatik/Naturwissenschaften

отколкото за колегите им от СВУ.

При навлизането си в професионалния живот завършилите бакалаври се изправят пред високо ниво на изисквания. Изискванията за специализирани и методически умения надвишават отчасти собственото им ниво на компетентност; това важи обаче и за абсолвентите от традиционните програми от миналите години. Още по-голям е дефицитът на социални умения и самоорганизация.

Резултати от бизнес анкетата

Анкетираните мениджъри човешки ресурси сравняват значението на различните умения за работа с квалификацията на завършилите с бакалавърска степен. Най-голямо значение работодателите отдават на уменията за работа в нови сфери на дейност и прилагането на съществуващите знания за решаването на проблеми. Според четири от пет предприятия тези умения са задоволителни до добри. Половината от компаниите считат, че много важни са широките основни познания, както и аналитичните умения и способността да се разпознават и попълват пропуските в знанията – оценяват ги също от задоволителни до добри. Много малка роля играят специализираните знания и знанията за научните методи, тъй като

много компании осигуряват обучение на новите служители, независимо от тяхната ОКС или професионална специфика. По-голямо значение се отдава на личната мотивация, както и на социалните умения и интердисциплинарните знания.

Оценките на компаниите, които вече имат опит с бакалаври, са положителни, като най-доволни са от завършилите по дуалната система бакалаври (двойна специализация), където следването е тясно обвързано с практиката.

Извод: Интердисциплинарните умения се считат много важни за професията, но все още не са достатъчно развити в новите учебни структури.

▪ Международна мобилност

Резултати от студентското проучване

Бакалаврите пътуват по-рядко в чужбина, отколкото студентите от традиционните програми. Запитани за подобряването на следването си, много студенти посочват възможността по време на следването си, без отлагане, да завършат един семестър в чужбина.

Таблица 2. Престой в чужбина по време на следването (в проценти)

Имали ли сте престой в чужбина във връзка със следването?

(Възможни са няколко отговора.)

Област на знанието	Следване в чужбина	Практика в чужбина	Езиков курс	Други	Планиран престой в чужбина	Без престой в чужбина
Бакалаври в СВУ						
Езиковедски и културологични науки	2	7	2	4	22	66
Икономически науки	6	7	3	1	34	53
MINT	3	5	1	2	20	68
Инженерни науки	3	4	2	2	20	71
Всички в СВУ	4	5	2	2	23	66
Бакалаври в университетите						
Езиковедски и културологични науки	8	5	5	2	30	54
Икономически науки	9	6	4	0	42	43

MINT	2	1	1	3	37	58
Инженерни науки	1	0	2	4	51	44
Всички в университетите	5	4	2	3	35	54
Студенти от традиционните програми в СВУ						
Езиковедски и културологични науки	*	*	*	*	*	*
Икономически науки	26	17	1	2	2	58
MINT	*	*	*	*	*	*
Инженерни науки	4	10	0	4	17	67
Всички в СВУ	9	13	1	3	8	70
Студенти от традиционните програми в университетите						
Езиковедски и културологични науки	24	13	10	7	7	55
Икономически науки	24	17	3	4	9	54
MINT	11	9	4	12	10	61
Инженерни науки	9	12	4	4	25	52
Всички в университетите	13	11	4	7	17	57

Онлайн проучване през 2010 г.

*) Поради малък брой не се отчитат.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Близо 30% от всички завършили бакалаври придобиват международен опит по време на следването си. Това важи особено за икономистите, както и за студентите от лингвистичните и културологичните дисциплини от двата вида висши училища. Имайки предвид по-краткото време за обучение на бакалаврите, процентът на пребиваващите в чужбина е сравнително висок.

Резултати от бизнес анкетата

В международната практика компаниите виждат една добра възможност за изграждане на умения за интернационално и интеркултурно сътрудничество. Затова те са на мнение, че включването на престоя в чужбина трябва да се оптимизира. Добрите познания по английски език са задължителни, а ползването и на други езици е препоръчително към допълнителните квалификации.

Извод: В резултат на по-кратките периоди на обучение в бакалавърската степен

международната мобилност не се увеличава; по-често се провежда обучение в чужбина след бакалавърската програма.

Професионалното ориентиране по време на следването

▪ Практически опит и стажове

Резултати от студентското проучване

Един от петима студенти има доброволен стаж по време на следването си. Като ориентация за възможностите си в бъдещата си професия голяма част от студентите в традиционните програми оценява положително в по-голяма степен практиката/стажове, отколкото студентите в бакалавърските програми. Бакалаврите са по-критични и към възможността по време на следването да се завърши стаж без отлагане. Желанията на студентите за подобряване на професионалното ориентиране са насочени преди всичко към практическата целесъобразност на занятията.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Завършилите бакалаври и от двата вида висши училища имат по един или повече стажове. Абсолвентите от СВУ събират своя опит най-вече в рамките на семестрите по практика, докато за университетите това е по-скоро изключение. Завършилите СВУ оценяват практиката си по-положително от завършилите университетите, но оценката за отделните ѝ аспекти рядко е добра.

Резултати от бизнес анкетата

Според телефонно анкетирани компании, липсата на практическа насоченост е проблем за повечето завършили бакалаври, които са без дуално образование. Така те са в неизгодна позиция спрямо завършилите по старите традиционни едностепенни програми или с ОКС магистър, които чрез практиката имат повече опит и контакти. В об-

щата оценка на реформата от Болоня много от работодателите възприемат твърде кратките периоди практика като най-голям дефицит. Онлайн анкетирани работодатели считат също, че е необходимо подобряване на бакалавърските програми в тази насока. Най-често се препоръчва по-голяма практическа насоченост на учебното съдържание.

Извод: Практическото обучение и времето за стажове не са достатъчни в учебната програма. Работодателите искат повече време за практика.

▪ Работа по време на следването

Резултати от студентското проучване

Независимо от вида на висшето образование преобладаващата част от студентите работи, докато учи. Финансовите

Таблица 3. Практиката по време на следването и в рамките на семестрите (в проценти)

(Възможни са няколко отговора.)

Област на знанието	Задължителна практика във висшето училище (ВУ)	Задължителна практика извън ВУ	Практика в рамките на семестрите	Доброволна практика	Записали практика, но не завършили	Без практика
Бакалаври в СВУ						
Езиковедски и културолог. науки	3	32	59	20	0	17
Икономически науки	8	39	71	31	5	2
MINT	33	43	50	16	9	8
Инженерни науки	44	46	56	22	14	3
Всички в СВУ	22	42	64	26	8	3
Бакалаври в университети						
Езиковедски и културолог. науки	6	75	6	50	4	6
Икономически науки	1	28	4	59	4	24
MINT	63	23	3	27	1	16
Инженерни науки	52	87	3	24	7	3
Всички в университетите	20	56	4	45	3	12

Випуск 2009 г., първо проучване около една година след завършването.

проблеми са сочени най-често като причина, но също така играят роля и съображенията за ситуацията на пазара на труда и желанието да се прилагат на практика придобитите знания. Изрично практически и свързани с работата причини се споменават по-често от студентите в СВУ, отколкото от техните колеги в университетите.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Мнозинството от завършилите бакалаври работи по време на следването си. Около половината от работните места имат професионална близост с изучаваните дисциплини. Близко 30% работят само през част от следването си.

Извод: Усвояването на релевантен практически опит е само една от многото причини за работа по време на следването.

▪ Преценка на личната професионална подготовка

Резултати от студентското проучване

Студентите в СВУ, които традиционно са насочени към професионална практика, обикновено се чувстват по-добре подготвени, отколкото техните колеги студенти в университетите. Този резултат се отнася както за студентите бакалаври, така и за студентите от традиционните курсове. Независимо от вида ОКС студентите по инженерни науки и MINT се чувстват добре подготвени за бъдещата си професия. Под средното ниво оценяват професионалната си подготовка по време на следването студентите от езиковедските и културологичните науки в университетите.

Таблица 3. Оценяване на практиката в обучението (в проценти)

Само отговори: „много добре“ и „добре“ по петстепенна скала.

Област на знанието	Актуалност	Обвързване на теория с практика	Задължителна практика или в рамките на семестрите	Чужди езици	Практика на професионалната дейност	Подготовка за професията
Бакалаври в СВУ						
Езиковедски и културологични науки	47	47	27	36	27	30
Икономически науки	72	71	35	48	40	44
MINT	73	77	43	31	38	53
Инженерни науки	65	68	30	23	26	40
Всички в СВУ	66	65	36	31	34	42
Бакалаври в университетите						
Езиковедски и културологични науки	36	27	13	41	14	13
Икономически науки	42	28	9	42	17	24
MINT	60	55	39	21	20	28
Инженерни науки	52	34	15	11	24	27
Всички в университетите	44	33	19	30	16	20

Випуск 2009 г., първо проучване около една година след завършването.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Степента, до която следването подготвя бакалаврите за бъдещата им професия, зависи от вида на висшето училище. Бакалаврите от СВУ, които оценяват подготовката си за работа като много добра или добра, са два пъти повече от университетските бакалаври. Между отделните дисциплини са налице ясни различия: дипломираните в областта на MINT оценяват професионалната си подготовка най-положително; най-лоша оценка дават завършилите езиковедски и културологични науки в университетите.

Извод: Студентите и абсолвентите от СВУ се чувстват по-добре подготвени за работа, отколкото техните колеги в университетите.

▪ Кариерно консултиране и мерки на висшето училище за професионалното обучение

Освен възможността за придобиване на необходимите умения за работа и професионална подготовка висшето училище предвижда специфични мерки, с които да помага на завършилите да започнат своята кариера. Това са: подкрепа при търсене на работа, инициативи за кариерно ориентиране, индивидуални консултации.

Резултати от студентското проучване

Студентите често се възползват от предложението да се присъства на лекции на преподаватели от практиката, като това важи повече за СВУ, отколкото за университетите. Много по-често СВУ установяват и контакти с фирми - както за дипломни работи, така и за стажове. Студентите, които се възползват от предложенията на висшите си училища за професионално обучение, ги оценяват основно положително. Желанията за подобряване се отнасят в голя-

ма степен до обвързването на лекциите с практиката – повече в университетите, отколкото в СВУ. Всеки втори студент - независимо от висшето училище и вида ОКС - иска по-добра интеграция на предприятия или други външни партньори в съвместни проекти. Важно подобрение, по-специално за бакалаврите, е и възможността за завършване на стаж по време на обучението, без отлагане.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Проучването поставя на фокус оценката за подпомагането от страна на висшите училища при преминаването им към конкретната професия. Като цяло едва 23% от завършилите бакалаври в СВУ и 14% от колегите им в университетите оценяват положително съдействието на висшето училище за намиране на работа или започване на кариера. Най-доволни са студентите от специалностите MINT в СВУ. Инициативите за кариерно ориентиране се оценяват значително по-добре, като процентът на одобрение отново е по-висок в СВУ, отколкото в университетите. Най-добрите оценки дават абсолвентите от MINT в СВУ, а най-лоши – абсолвентите от езиковедските и културологичните науки в СВУ. От всички завършили бакалаври само 26% оценяват индивидуалното обучение и кариерното консултиране като положителни.

Извод: Студентите искат повече образователни инициативи за интегриране на бизнеса в процеса на преподаване, а абсолвентите оценяват подпомагането при прехода към кариерата по-скоро умерено.

Висшите училища, особено в миналото и предимно университетите, не виждат подкрепата за професионалната реализация като своя основна задача. Изхождайки от проучването, в последно време се наблюдава подобрение.

Преход към пазара на труда

▪ Оценка на възможностите на пазара на труда

Резултати от студентското проучване

Студентите в СВУ, независимо от вида ОКС, свързват бакалавърската степен с повече очаквания за пазара на труда, отколкото колегите им в университетите. Бакалаврите инженери и икономисти в университетите виждат също добри възможности. От студентите в традиционните програми всеки пети от СВУ и всеки десети от университетите вярва, че със своята специалност бакалаврите абсолвенти имат добри шансове на пазара на труда.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Абсолвентите не са изрично помолени да оценят възможностите си на пазара на труда, тъй като в последните години по-голяма част от тях се насочва към последваща магистърска степен. Независимо от вида на висшето училище или специалността, за повече от половината важен мотив за това решение е и подобряването на перспективите за кариера. От завършилите бакалаври, насочващи се към магистърска степен, най-много са абсолвентите от езиковедските и културологичните дисциплини (68%); най-малко – от инженерните науки (49%).

Резултати от бизнес анкетата

Работодателите са запитани каква е тяхната политика по наемане на завършилите с двете ОКС – бакалавър и магистър. Сред компаниите, които наемат висшисти, 84% смятат за в бъдеще да назначават както бакалаври, така и магистри. Едва 13% от анкетираните искат само магистри.

Извод: Студентите бакалаври оценяват възможностите си по-добре от студентите от традиционните програми, които имат по-критичен поглед към бакалавърската степен.

▪ Обучение и подкрепа за кариерата

Резултати от студентското проучване

Повечето студенти искат от бъдещия си работодател поддържащи мерки, когато започват своята кариера. Най-често се изразява желание за курсове за по-нататъшно обучение. От голямо значение за студентите са структурираните програми за обучение, като те са по-предпочитани от бакалаврите, отколкото от студентите в традиционните курсове. Студентите от традиционните програми предпочитат в по-голяма степен наставник или инструктор. Много по-рядко изискват прозрачни планове за кариерно развитие или програми за ротация на работното място; сравнително често те се търсят само от икономистите.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Най-често работодателите имат предложения за по-нататъшно обучение. Следват структурираните програми за обучение, от тях се възползват най-много икономисти. Един на всеки десет от завършилите бакалаври се подкрепя от професионални ментори или получава индивидуални планове за развитие. Програми за ротация на работните места са предвидени за почти 5% от тях. Възможността да бъдат освободени за придобиване на допълнителна квалификация (например магистърска програма) получават 13% от завършилите СВУ и 11% - от университетите; най-често от това предложение се възползват абсолвентите от университетите от специалностите MINT, най-рядко – абсолвентите от същите специалности от СВУ. Повече от 1/3 от всички завършили не получават помощ от работодателите си.

Резултати от бизнес анкетата

За 53% от компаниите разходите за обучението на бакалаври са по-високи, отколкото за обучението на завършилите традиционни програми с диплом, а за 43% са еднакви. Съответно очакванията на тези, които все още не наемат завършили с бакалавърс-

ка степен, са скептични. Осем от всеки десет фирми, които наемат висшисти, предлагат мерки за професионално развитие, като по-голямата част от компаниите не правят разлика между видовете завършено висше образование. Професионално обучение и обучение за продукта са най-често използваните мерки. Следват индивидуални планове за развитие и наставничество чрез ментори. Големите предприятия предлагат по-често индивидуално обучение и програми за обучения, а по-малките се спират на професионалното обучение и обучението за продукта.

Извод: Предложенията на компаниите са разнообразни, но все още не достигат до всички.

▪ **Статут на заетост на завършилите бакалаври**

Резултати от бизнес анкетата

Данните от онлайн допитването са спрямо браншовете и броя на служителите. Според него 13% от всички компании наемат завършили бакалаври. Магистри се наемат от 7%. Най-често наетите в компаниите са завършилите традиционни програми с диплом - 48%, но те все още са с най-голям дял между всички абсолвенти. Завършилите бакалаври се назначават не само в големите, но и в малките, и в средните предприятия. Абсолвенти от новите програми се назначават по-често от фирмите в областта на услугите, отколкото от индустриалните компании. Спрямо все още неголемия брой на завършилите бакалаври може да се каже, че те са добре приети в частния сектор.

Извод: Големите компании интегрират завършилите бакалавърска степен в своите стратегии за набиране на персонал и в концепциите за развитието му. Малките и средните фирми все още изостават в това отношение.

▪ **Професионални характеристики и качество на заетостта**

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Проучването показва, че са наети 44% от завършилите СВУ и 21% от завършилите университетите. Коефициентът на заетост е в пряка връзка с процента на тези, които продължават да следват.

Повечето от наетите са назначени на редовни работни места, а преходните дейности, втори етап на обучение или практика и стаж са сравнително по-редки. Стандартно трудово правоотношение (т.е. безсрочен договор на пълен работен ден) имат 40% от работещите бакалаври от СВУ. Най-добре са представени инженерните и природните науки. По-малко са заетите бакалаври от университетите. Почти същото е съотношението при работата на пълно работно време и срочни договори.

Една година след завършване 18% от абсолвентите от СВУ и 10% от университетите са на позиции с ръководни длъжности. Най-често срещани са работещите бакалаври като квалифицирани служители без ръководна длъжност. Самостоятелно упражняваните дейности са само в няколко случая. Нискоквалифицираните работни места също са рядкост.

Работата на над 50% от бакалаврите от

Таблица 5. Заетост на завършилите висше образование според ОКС (в проценти)

	Всички	Бранш		Брой на служителите		
		Индустрия	Услуги	1-49	50-249	над 250
Бакалавър	13,2	9,7	14,3	12,4	27,8	65,3
Магистър	7,4	4,9	8,2	7,0	14,2	47,8
Традиционни програми с диплом	48,2	49,8	47,8	47,2	73,3	91,9

СВУ и на 40% от университетите е напълно адекватна от гледна точка на професионална позиция, съдържание и ниво на дейност. Това важи особено за завършилите MINT (и от двата типа висши училища), следвани от икономистите. Само около 1/3 от лингвистите и културолозите, поради малкия брой работни места в тази област, се занимават с напълно адекватна дейност. Съобразно завършеното висше образование не могат да си намерят място 19% от завършилите СВУ и 28% от завършилите университети.

Резултати от бизнес анкетата

Типични начални длъжности в компания, която наема завършили висше образование, са самостоятелна работа по проект и различни административни дейности.

Завършилите бакалаври не правят изключение, в повечето предприятия те започват от тези позиции. Подобно е положението и с другите ОКС (магистър и диплом) – 90% от фирмите ги наемат за работа по проект, но госта от тях започват и в администрацията. По-голямата част от компаниите заявява, че няма автоматична връзка между вида ОКС и началната позиция.

Завършилите с бакалавърска степен в техническите дисциплини са използвани най-често в строителството и научноизследователската и развойната дейност, а завършилите икономика са най-често в отделите по бизнес и икономика, както и в областта на маркетинга и продажбите. Докато интервюираните по телефона компании показват резерви в използването на бакалаври в бизнес области, които изискват задълбочени научни или специализирани познания, онлайн проучването сочи, че научноизследователските и развойните дейности обикновено са отворени за бакалаврите инженери.

Извод: Заеманите длъжности от завършилите бакалаври в по-голямата си част са адекватни на образованието им, нивото на безработица не се различава от това на завършилите другите програми. В повечето фирми те започват от същата позиция като другите абсолвенти.

Начална заплата

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

Началната заплата - като брутен годишен доход на пълно работно време - за бакалаври е 34 050 евро (СВУ) и 28 700 евро (университет). Сравнени по специалности - с 37 650 евро инженерите постигат най-високите заплати, с най-ниски доходи са лингвистите и културолозите – 24 900 евро. Завършилите СВУ, с изключение на икономистите, обикновено постигат по-висок доход, отколкото техните колеги от университетите.

Резултати от бизнес анкетата

В голяма част от фирмите завършилите с бакалавърска степен получават една и съща начална заплата като завършилите традиционните програми. В много компании класификацията на заплатите не е според академичната степен, а според изискванията на позицията и квалификационния профил на кандидата.

Извод: Началните заплати са зависими от специалностите и вида на завършеното висше училище и се основават на изискванията за уменията по заеманата позиция. Две трети от фирмите плащат еднакви заплати на бакалаврите и на завършилите с диплом.

Удовлетворение от работата

Повечето от бакалаврите от СВУ и над половината от университетите са (много) доволни от настоящата си работа. Най-висока степен на удовлетвореност има при завършилите MINT. Най-недоволни са абсолвентите от езиковедските и културологичните науки (университети и СВУ) и колегите им икономисти от университетите.

Извод: Завършилите бакалавърска степен като цяло са доволни от професионалната си дейност.

Карiera с бакалавърска степен

▪ *Перспективи за кариера*

Резултати от бизнес анкетата

В изследваните компании решенията за подбор на професионални и управленски кадри за по-високи позиции се основават в по-голяма степен на практическите резултати, отколкото на формалните образователни квалификации. Основните критерии за кариера са идентификацията с целите на дружеството, мотивацията и комуникативните умения. Според голяма част от компаниите магистърската степен не е задължително условие за кариерно развитие. Завършилите бакалаври имат пълната възможност да достигнат до всички желани професионални и управленски позиции. Повечето фирми твърдят, че при тях няма позиция, за която да се изисква непременно степен, по-висока от бакалавърската. В подкрепа на кариерното развитие на завършилите по-голямата част от компаниите предлага или планира обучение. Провеждат се съвместни разговори, целеви споразумения и външни курсове. Залага се на мерки за личностното развитие, надзор и групи за подкрепа. Предлага се ротация на работното място и професионално обогатяване или се дава възможност за магистърска програма успоредно с работата. Дори в малките предприятия се предлага такава опция. Почти всички фирми, които предвиждат успоредна магистратура в портфолиото си за обучение, възнамеряват да подкрепят своите служители, като повечето са готови да поемат част от таксите за обучение.

Извод: Решаваща роля за кариерното развитие играе успешното представяне във фирмата, а не образователната степен. Различни фирмени позиции и ръководни функции са отворени за завършилите бакалаври. За компанията е важно служителите да развиват своите умения, за да се справят с новите задачи. Затова се предлагат възможности за вътрешно и външно обучение.

▪ *Преходът на завършилите бакалаври към по-нататъшно обучение*

Резултати от студентското проучване

При студентите, които планират последващата магистърска степен, има ясни различия в зависимост от вида на завършеното образование. Студентите от университетите в по-голямата си част (82%) планират допълнително следване (магистратура), като 70% от тях искат то да е непосредствено след бакалавърската степен, а 12% - по-късно. В СВУ 55% възнамеряват да продължат да учат, от тях – 34% веднага и 21% - по-късно. Над средното ниво са намеренията за по-нататъшно следване на завършилите MINT и инженерство в университетите. Най-нисък е процентът на икономистите. Само малка част от студентите бакалаври (повечето в СВУ) нямат амбиции за по-нататъшно следване.

Повечето студенти, които планират непосредствено следване, предпочитат последователна магистратура (профилиране и задълбочаване на подготовката в съответствие с придобитата специалност на ОКС бакалавър); по-малко – магистратура за допълнителна широкопрофилна и интердисциплинарна подготовка по друга специалност.

Може да се разграничат четири мотива за стремежа към магистърска степен: желание за научна дейност, завършване на допълнителна степен като ориентир, професионален интерес и намерение да подобрят своите перспективи за кариера. Професионалният интерес играе най-голяма роля. Важна е и мотивацията за подобряване на перспективите за заетост с магистърската степен. Към научна дейност се стремят най-вече студентите от университетите. Най-малко са студентите, които използват магистърската програма като ориентир.

Резултати от проучването на завършилите бакалаври

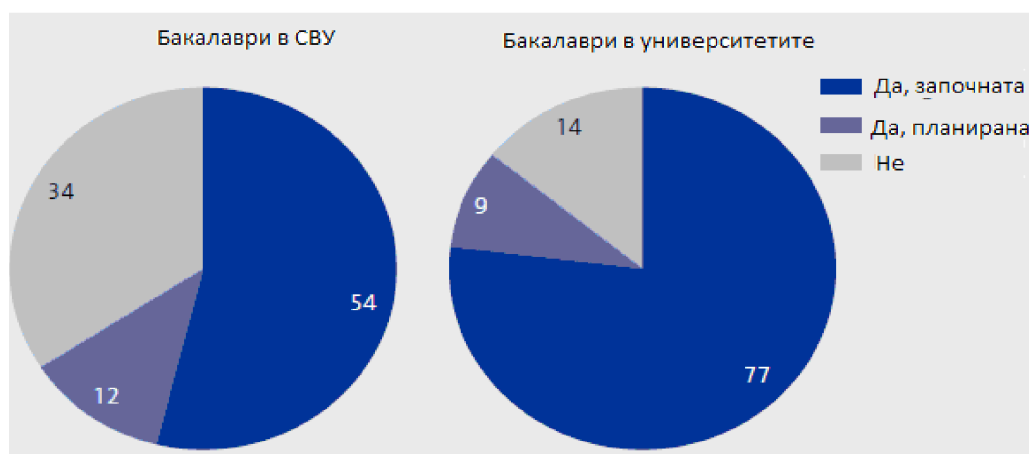
По-голямата част завършилите бакалавърска степен се стремят и към магистърска програма. Това желание за по-нататъш-

ни академични квалификации непосредствено след бакалавърска степен през последните години винаги е високо и потвърждава тенденцията, че все повече студенти искат да продължат и с докторантура.

Процентът на абсолвентите от специалностите MINT и от двата вида висши училища е най-висок. Някои специалности, от ко-

за кариера. Мотивът за развиване на научна дейност на по-късен етап е по-широко разпространен при бакалавровете от университетите, отколкото от СВУ. Особено големи са различията между двата вида училища при специалностите MINT. Относително малка роля играе при всички абсолвенти целта следващата степен да е като ориентир.

Намерение за по-нататъшна академична квалификация (в проценти)



Випуск 2009 г., първо проучване около една година след завършването.

ито с най-висок дял са инженерните науки в университетите, предпочитат не магистратура, а следване на традиционни програми с диплом, което понякога започват преди или по време на бакалавърската програма. За тях бакалавърската степен е само междинна стъпка.

Повечето от бакалавровете продължават с магистърска програма в същото висше училище. Преходът от един вид висше училище към друг е широко отворен и дава на завършилите бакалаври възможност за по-голяма мобилност.

Мотивите за включването на допълнителна академична квалификация са подобни както при анкетираните студенти. Най-често посочваната причина е професионалният интерес. Следва подобряването на шансовете

Резултати от бизнес анкетата

Голяма част от компаниите посочват, че за положителното развитие на една кариера не е необходима магистърска степен. Поради това, че новоназначените бакалаври често се интересуват дали има възможност за магистърска програма, компаниите се стремят да предлагат подходящи възможности. По-голямата част от тях не препоръчват на завършилите с бакалавърска степен да се насочат веднага към магистърска програма.

Извод: Повечето от завършилите бакалаври се стремят към магистърска степен, особено тези от университетите и със специалностите MINT. Решението за това се взема още по време на следването. По отношение на кариерата магистърската степен се надценява от студентите.

Източник:

Mit dem Bachelor in den Beruf

http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/mit_dem_bachelor_in_den_beruf/

Л. Дърмонова