

НАСЪРЧАВАНЕ НА ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ В ЕВРОПА

НАЦИОНАЛЕН ПРЕГЛЕД: БЪЛГАРИЯ

*Съвместна инициатива на
Европейската комисия, ГД Образование и Култура,
и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) с нейната
Програмата за развитие на икономиката и заетостта, в сътрудничество с Министерството
на образованието и науката в България*

МЕЖДИНЕН ДОКЛАД ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНИ ИНТЕРВЮТА В ПЕТ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТА

Юли 2014

Този доклад представя данни от проведени наблюдения по време на интервюта с представители на пет университета – Русенския университет „Ангел Кънчев“ (РУ), Икономическия университет във Варна (ИУ-В), както и Минно-геоложкия (МГУ), Лесотехническият (ЛТУ) и Техническият университети (ТУ) в София; данни от отговорите в анкета за проучване на мнението на университетските ръководства, както и анализ на предварителния обзорен доклад за системата на висшето образование в България.

Докладът е подготвен от екип на ОИСР, който предприе проучването и посети за целта петте университети. Членове на екипа са Светлана Аврамова, Гералд Браун, Мария Хелена Назаре и Андрея-Розалинде Хофер.

Докладът се състои от две части: (1) преглед на националните рамкови условия за висшето образование и (2) седемте измерения от методологическата рамка на **HEInnovate**, съдържаща 45 твърдения

www.heinnovate.eu

СЪДЪРЖАНИЕ

[ЧАСТ 1 h.2et92p0](#)

[НАЦИОНАЛНИ РАМКОВИ УСЛОВИЯ](#)

[h.tyjewt](#)

[Бариири пред системата на висшето образование](#)

[h.3dy6vkm](#)

[ЧАСТ 2 h.17dp8vu](#)

[ИЗМЕРЕНИЯ И ТВЪРДЕНИЯ ЗА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ](#)

[h.3rdrjrn](#)

[1. Лидерство и управление](#)

[h.26in1rg](#)

[2. Организационен капацитет, хора и стимули](#)

[h.2jxsxqh](#)

[3. Развитие на предприемачеството чрез преподаване и изучаване](#)

[h.qsh70q](#)

[4. Пътеки за предприемачи](#)

[h.3o7alnk](#)

[5. Отношенията университет – бизнес/външни партньори за обмен на знания](#)

[h.2grqru](#)

[6. Предприемаческият университет като международна институция](#)

[h.2u6wntf](#)

[7. Измерване на въздействието на предприемаческия университет](#)

[h.37m2jsg](#)

[Тос393445668](#)

Таблици

[Таб. 1. Включване на външни заинтересовани страни в ръководствата на университетитеh.1ksv4uv](#)

[Таб. 2. Институционална ангажираност с предприемаческата стратегия](#)

[h.44sinio](#)

[Таб. 3. Примери за външно и вътрешно финансово субсидиране](#)

[h.3j2qqm3](#)

[Таб. 4. Използване на формални политики за обучение](#)

[h.4i7ojhp](#)

[Таб. 5. Човешки ресурси в образованието по предприемачество](#)

[h.2xscytpi](#)

[Таб. 6. Примери за стимули и награди](#)

[h.1ci93xb](#)

[Таб. 7. Награждаване за изключителни постижения в преподаването, изследванията и други области h.3whwml4](#)

[Таб. 8. Награди за външни партньори](#)

[h.2bn6wsx](#)

[Таб. 9. Използване на методи за обучение](#)

[h.49x2ik5](#)

[Таб. 10. Използване на методи за обучение в образованието по предприемачество](#)

[h.2p2csry](#)

[Таб. 11. Партньори за системно или ад-хок участие на външни лица в преподаванетоh.147n2zr](#)

[Таб. 12. Набор от бизнес стартъп методи на обучение](#)

[h.32hioqz](#)

[Таб. 13. Обхват на подкрепата за оценка на финансирането на бизнес стартъп](#)

[h.41mghml](#)

[Таб. 14. Квалифицирани партньори за изследователската дейност и стажове](#)

[h.3fwokq0](#)

[Таб. 15. Примери за участие на алумни в дейности по обмен на знания](#)

[h.1vlyuxt](#)

[Таб. 16. Включване на външни заинтересовани страни в ръководствата на университетитеh.4flmdlm](#)

[Таб. 17. Подкрепа на интернационализиращи дейности](#)

[h.3tbugp1](#)

[Таб. 18. Примери за интернационализиране на учебни програми](#)

[h.28h4qwu](#)

[Таб. 19. Стъпки за институционално оползотворяване на международните мрежи](#)

[h.nmf14n](#)

[Таб. 20. Оценка на иновационните характеристики на предприемаческия университетh.46r0co2](#)

[Таб. 21. Въпроси за определяне степените на ангажираност в предприемаческото образованиеh.2lwamv](#)

[Таб. 22. Очертаване на информираността и участието в дейностите по обмен на знанияh.3118frh](#)

[Таб. 23. Формални оценъчни практики на дейностите по обмен на знания](#)

[h.4k668n3](#)

[Тос393448427](#)

Фигури

[Фиг. 1. Финансиране за подкрепа на предприемачеството сега и след пет години](#) [h.1y810tw](#)

[Фиг. 2. Стратегическа целева група в подкрепа на стартъп](#) [h.ihv636](#)

[Фиг. 3. Настоящ брой проекти на предприемаческо образование и очаквано увеличение](#)

ЧАСТ 1

НАЦИОНАЛНИ РАМКОВИ УСЛОВИЯ

Предварителните резултати в тази част на доклада се основават на обзорния доклад, подготвен за този проект, както и на наблюдения по време на интервюта с представители на петте университета. Благодарим за всички коментари.

1. Университетите са в центъра на икономическото развитие и социално единство в Европа и света. Със своята всеобхватна мисия, те образоват граждани, подготвят изследователи, професионалисти, изобретатели и предприемачи. Те произвеждат висококвалифициран човешки капитал, нужен на икономиката за повишаване на конкурентоспособността и подпомагане на социално-икономическото развитие и единство. Със способността си да развиват интердисциплинарните изследователски умения и опит в сложните проблеми на нашето общество, университетите по градове и региони действат като центрове за диалог и обмен на иновация и знание.
2. Изпълнението на тази мисия изисква високо равнище на институционална автономия и отчетност, които на свой ред предполагат съвременно и просветено лидерство, стратегическо планиране, професионален мениджмънт и адекватно финансиране. Партньорството с други институции на висшето образование, организации и школи за професионално обучение, изследователски организации, дейтели на промишлеността, бизнеса и гражданското общество на местно, национално и международно равнище, е незаменимо.
3. При създаването на условия, за да могат университетите да отговорят на растящите социални очаквания, през последните 8-10 години мнозинството европейски страни бяха свидетели на дълбоки промени в областта на висшето образование, както на системно, така и на институционално равнище. В България този процес едва сега започва.
4. Изграждането на предприемачески университет предполага подходяща визия, споделена от целия университет и основана не само на целенасочеността ѝ, но и на основателността на целта. За това е необходима промяна в организационната култура и нагласата на действащите лица – във и извън институционалните рамки – както и подходяща среда, осигурена от националната система на висшето образование (СВО).
5. Настоящото състояние на СВО в България изглежда се характеризира от няколко системни препятствия, които заслужават внимание.

Бариири пред системата на висшето образование

Липса на координация на централно и местно равнище на управление

6. Координацията на управленско равнище между политическите портфолия, свързани с образованието, изследванията, икономическото развитие, енергетиката и заетостта, не е лесно видима. Няма разработена или не е приета цялостна национална стратегия за висшето образование, която да определи ролята му в икономическото развитие. Поради това, значимостта на висшите училища за местното и регионално икономическо развитие, иновации и конкурентоспособност не е осъзната или възприета в достатъчна степен от СВО.

7. Липсата на национална стратегия може да доведе до дублиране на инвестиции и пропуснати възможности за успех в конкуренцията за европейски фондове и чуждестранни инвестиции. Значителна част от Европейските структурни и инвестиционни Фондове (ЕСИФ) е концентрирана върху изследователски и иновационни дейности. Тези средства се предоставят за регионални проекти, в които си партнират висши училища, изследователски организации, фирми и местни власти. Само един от проучваните университети беше запознат със Стратегията за интелигентна специализация (RIS3)¹. Нито един от тях не е участвал в подготовката на такива партньорски договори с ЕК. Възможностите, които биха могли да бъдат предоставени на регионите и висшите училища по линията на RIS3, са неизвестни за повечето от потенциалните партньори.

Липса на преглед и оценка на политиката

8. Някои схеми по оперативните програми на страната за 2007-2013 имат цели, свързани с увеличаване на предприемачеството и борба с безработицата сред младите хора (включително безработицата и ниската заетост на младите висшисти). Тези програми имат различни структури, критерии и механизми, определени от Министерството на труда и социалната политика съвместно с Министерството на образованието и науката, Агенцията по заетостта и Агенцията за социално подпомагане. Приети са също някои национални програми за подобряване на взаимодействията между ВУ и бизнеса. За съжаление, няма информация за систематична оценка на ефекта на тези програми освен общоприето мнение, че разминаването между профилите на новоизлюпените висшисти и потребностите на трудовия пазар е „драстично“.

9. За справяне с това несъответствие, в периода 2013-2014 бе въведена програма за подпомагане на студентските стажове със заплащане на стажантите и менторите. Интервютата в изследваните университети разкриха, че стажове на много места протичат с незначителен контрол на качеството. В някои случаи се свеждат до проверка на попълнени документи; в други са действителни, но стажът не е планиран да осигури очакваните от потенциалните работодатели практически знания и умения, които да повишат компетентностите на студентите (виж по-долу). Липсва също систематично наблюдение на стажа на място.

Акредитационен процес за институции и образователни програми

10. Качеството на обучението във висшите училища (ВУ) се следи от Национална агенция за оценка и акредитация (НАОА). НАОА осъществява акредитация на институциите и програмите. Институционална акредитация се извършва по искане на ВУ или на министъра на образованието. Програмна акредитация за професионално направление се извършва едновременно за всички университети в страната. Акредитациите са валидни за три до шест години в зависимост от резултатите при оценяването. Впечатлението за непрекъсната акредитация в университетите се създава от текущи акредитации за различните професионални

¹ Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation.

направления. Независимостта на НАОА от правителството по отношение на състава и членството в управляващия борд и финансовата стабилност не е съвсем ясна, въпреки че агенцията е регистрирана в EQAR.²

11. Процесът на акредитация е силно бюрократичен, разчитайки предимно на количествени показатели както на институционно, така и на програмно равнище. Съставът на комисиите за оценка, главно от преподаватели, работещи в университети в България, създава голям риск за конфликт на интереси.

Липса на координация между институциите на висшето образование

12. Ефективността на предприемаческите университети зависи и от наличието на добре функционираща СВО, която позволява и поддържа диверсификация, така че институционалните приоритети и цели да бъдат реалистично определени и постигнати в рамката на по-широки стратегически цели на системно равнище. Висшето образование в България, обаче, не функционира като система. Понастоящем има 51 висши училища - университети, специализирани институции и колежи. Тези институции работят с много малка координация помежду си (има и примери на спонтанна конкуренция), като че ли независимо един от друг, което води до загуба на ефективност.

13. През 2014 в системата на висшето образование се обучават 280 хиляди студенти (около 239 хиляди в публичния сектор и около 50 хиляди в частния сектор), включително вечерни и задочни студенти. Средният брой на студенти в публичните институции е 6200 срещу 3500 в частните учебни заведения, което подсказва, че броят на институциите е сравнително по-висок от търсенето; някои от тях може би нямат критична маса студенти за ефективно функциониране.

14. През 2014 броят на предлаганите места надхвърли търсенето с 11,3% (8000 от обявените 71000 остават незаети). Не е ясно дали предлаганите места от всяко ВУ са били договорени директно с МОН или бройките са били решени от правителството на базата на индикатори от НАОА, без консултации с институциите.

15. За едно десетилетие (2002-2012), броят на завършващите висше образование се е увеличил съществено – от 50 хиляди до 64 хиляди. Въпреки това, броят на висшистите на възраст 30-34 години се е намалил до 27%, което прави невъзможно постигането на целта от 40%, в Стратегия 2020.

Разграничаване на обучението от изследователската дейност

16. Изследователската дейност се извършва главно в Българската академия на науките (БАН), със скромни приноси от университетите. Съмнително е дали научно-изследователската дейност в БАН се съобразява с новите профили на завършващите студенти и с факта, че не всички нови доктори на науките ще останат в академията, докато обществото се нуждае от техните знания и умения за иновации и създаване на нови работни места.

17. Изглежда липсва систематична координация на научно-изследователската дейност в БАН с университетите; те се възприемат само като институции за обучение и издаване на дипломи за висше образование. В неголям брой от случаите, водещи изследователи от БАН оглавяват катедри или преподават във ВУ. Не е съвсем ясно дали такава практика е от полза за студентите, изследователите и университетите.

² European Quality Assurance Register for Higher Education.

18. За подобряване на интеграцията между БАН и български ВУ са подписани над десет споразумения за сътрудничество; БАН е изградила мрежа от дванадесет регионални центрове за приложни изследвания (интересно е, че нито един от интервюираните университети не отбеляза този факт). Като цяло обаче, липсват ефективни връзки между иновации и предприемачество. РУе съучредител на Регионален академичен център заедно с БАН, договарят е подписан на 12 Май 2014 (този факт е включен в презентацията, предадена на екипа на OECD).

19. „Триъгълникът на знанието“ може да функционира ефективно само ако всеки от компонентите му – образование, научни изследвания както и иновации и предприемачество, подсилва другите два. Положението в България, обаче, изглежда води до прехосване на ресурси, дублиране на инвестиции, липса на критична маса, съмнително качество на резултатите, измервани с различни индикатори и класации (независимо от това колко значими са те самите).

ЧАСТ 2

ИЗМЕРЕНИЯ И ТВЪРДЕНИЯ ЗА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ

Първоначалните данни в тази част на доклада са основани на наблюдения от интервютата с представители на петте изследвани университета и онлайн обзор на мненията на ръководствата на тези университети.

Всички коментари ще се приемат с благодарност.

1. Лидерство и управление

20. Както свидетелства проведеното изследване в петте университета, налице е добро управление и силно лидерство в българските висши училища въпреки отбелязаните по-горе бариери.

21. Навсякъде в Европа през последното десетилетие се наблюдава силно движение за промяна в ръководенето и мениджмънта на университетите, която да повиши отзивчивостта, автономността и отговорността на цялата СВО към всички заинтересовани обществени сфери. Целта е на университетите да се предоставят управленски механизми, които да им позволят взимане на правилни решения и своевременното им реализиране. Новите „ориентирани към клиентите“ управленски модели, вдъхновени от подобни в частните корпорации, стават все по-разпространени сред университетите в много европейски страни.

Констатации

1.1 Предприемачеството е значима част от университетската стратегия

22. За да се постигне широко възприемане на предприемаческа университетска стратегия – от горните равнища на ръководството на институцията до всички участници в рамките и извън ВУ – е **необходимо да се разработи общоприето разбиране на значението и ролята на предприемачеството за университета**. Най-трудните за преодоляване бариери е вероятно да бъдат интелектуалните или идеологически вярвания на академичния състав, които могат да произлизат от погрешни схващания и митове за значението, ценностите и целите на предприемачеството. **Ефективното лидерство:** (i) ще **ангажира** различните гледни точки, (ii) ще **предложи алтернативни интерпретации**, които имат резонанс и значение за обучението и изследванията, особено сред различните контексти в университета, (iii) ще **обедини всичко това в една обща визия за бъдещето и стратегия за организационно и индивидуално развитие**.

23. Стратегията сама по себе си, обаче, не може да създаде предприемаческа култура. **Стратегията следва да бъде подкрепена с примери, действия и ролеви модели**. Хората, които инициират дейности, илюстриращи стратегията за предприемачески университет – напр.

интердисциплинарни образователни дейности, които позволяват на студенти от различни факултети/ катедри да се учат, да създават, да експериментират, да тестват и прилагат нови технологии – би трябвало да бъдат публично признати и възнаградени.

24. Разбирането за предприемачески университет сред петте проучвани университета изглежда се свежда донякъде до разбиране на предприемачество като поощряване на собствена трудова заетост и създаване на бизнес фирми от студенти, дипломанти и преподаватели. Налице са обаче, първи признаци за едно по-разширено разбиране на предприемачеството. Някои университети, и по-специално РУ, предприемат успешни опити за засилване на участието си в програмите за регионално развитие едновременно като изпълнители и съсобственици. Но още много трябва да се направи за изграждане на общоприето разбиране на предприемачеството, което да обедини индивидуалните инициативи в един по-широк стратегически подход. Сега много обещаващи инициативи се изпълняват индивидуално.

25. **Един наистина предприемачески университет се възприема като такъв и от неговите външни партньори.** Постигането на това е дълъг повторяем процес, с многобройни успехи и неуспехи. Този процес често започва с включване на ключови външни заинтересовани страни в управлението на университета.

26. Понастоящем РУ, ИУ-В и софийският МГУ имат външни партньори в своите управителни съвети (Таблица 1). Не стана ясно обаче каква е тяхната роля отвъд едно про-форма участие. Същевременно, редица активни организации и проекти на създаващата се (главно в София) екосистемна мрежа, като инициативите за споделени работни пространства на betahouse и ELEVEN, LUNCHub (рисков капитал) и образователните инициативи на Junior Achievement Bulgaria почти или изобщо нямат контакт с изучаваните пет университета (с изключение на Джуниор Ачийвмънт). **РУ ежегодно участва в конкурса на Junior Achievement Bulgaria като през 2011 г. студентска компания LOST на РУ е отличена с грамота и кристален знак (този факт е включен в презентацията, представена на екипа на OECD).**

Таб. 1. Включване на външни заинтересовани страни в ръководствата на университетите

	Правителството и неговите органи	Местните власти и техните органи	Търговски/индустриални камари, др. бизнес асоциации	Технологични паркове/инкубатори	Банки	Рискови вложители, „бизнес ангели“	Представители на фирми (например, собственици, управители)	Управители и ръководни служители на големи фирми
ИУ-В	X				X		X	X
РУ	X		X				X	X
МГУ			X				X	X

Забележки: Въпроси: Коя от следните организации/личности е представена в ръководните тела на университета?
Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

1.2 Налице е ангажираност на високо равнище за прилагане на предприемаческата стратегия

27. За да бъде предприемаческата стратегия ефективна, **е необходимо високо равнище на ангажираност.** Отговорност за прилагането на тази стратегия обикновено носят специално назначени за целта „шампиони“ на предприемачеството. Те могат да са на високо управленско равнище, във факултетите, катедрите и други основни звена. Първоначално този ангажимент може да бъде за непълнен работен ден, но с времето се поема от малък екип посветени индивиди и включва външни „шампиони“.

28. **Назначаването на координатори по проекта HEInnovate** в петте университета е индикатор за ангажираността на висшето им ръководство да изпълнява програмата за предприемачески университет чрез този проект. Всички пет университета, с изключение на Варненския, имат назначени хора, които да стимулират предприемачеството на равнище факултет/катедра и в администрацията (Таблица 2).

Таб. 2. Институционална ангажираност с предприемаческата стратегия

	Обучение за предприемачество	Специални мерки за подкрепа да започнат бизнес*				
	Централното ръководство	Катедри / факултети	Администрация	Централното ръководство	Катедри / факултети	Администрация
ИУ-В						
РУ	х	х	х	х	х	х
ЛТУ	х			х		
ТУ		х				
МГУ		х				

Забележки: Въпроси: Има ли определени работни позиции, свързани с тези дейности във...? Обучение за предприемачество?. Специални мерки за подкрепа да започнат бизнес *Специални мерки за подкрепа на отделни личности или екипи, които искат да започнат. собствен бизнес. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

1.3 *Висшето училище има модел за координиране и интегриране на предприемачески дейности на всички равнища в цялата организация*

29. Има **много различни модели за координиране** на предприемачески дейности, които могат да се групират в три общи категории:

1. специализирано звено с тесни връзки с висшето ръководство, често част от ректорския или заместник-ректорския офис
2. преподаватели, в чиито титли е споменато „предприемачество“ или оглавяват катедри по предприемачество, или във връзка с него
3. предприемачески центрове, които подпомагат достъпа и увеличават видимостта на дейностите по насърчаване на предприемачеството

30. Важно е избраният от ВУ **координационен модел да отчита съществуващите отношения** в организацията, да координира всички катедри, факултети и други структурни звена, и да **избягва всякакво дублиране** в рамките на ВУ, и сред обкръжавашата предприемаческа екосистема.

31. Проучваните университета работят за развиване на добре функциониращи предприемачески центрове, т.е. университетски центрове с необходимите ресурси да насърчават създаването на нови бизнеси. През 2008 г. Софийският ЛТУ е получил правителствено финансиране за такъв център и сега в него работят двама доценти, в допълнение към преподавателската си натовареност. РУ е създал такъв предприемачески център със средства от своя бюджет. Софийският ТУ има предприемачески център в своя филиал в Пловдив, който изглежда активно ангажиран в регионалното развитие, но няма никакъв ефект върху основния кампус (може би поради географската отдалеченост). В ИУ-В няколко преподаватели организират обучение на студенти, заинтересовани в предприемачество (Brand-Idea). Друг интересен проект на ТУ, наречен Booster, е инициран от студенти и ориентиран към създаване на студентски предприемачески център. Такива чисто студентски инициативи (виж по-долу) имат

преимущество да достигнат до по-широк кръг студенти. Проект като Booster би могъл да бъде подкрепен като пилотна инициатива, която усъвършенства разпространената практика на насърчаване на предприемачеството отгоре, т.е. от институциите и преподавателите.

1.4 Факултетите и други структурни звена имат автономия да действат

32. **Максимум автономия и индивидуална собственост върху инициативите** са критични фактори за спечелване на цялата институция за каузата на предприемаческата стратегия, като същевременно се полагат усилия всички инициативи да попадат в едни и същи стратегически рамки. Вътрешната автономия обаче, изисква известна степен на автономност на самия университет.

33. В България това понастоящем е възпрепятствано от продължителна и скъпа акредитационна процедура (виж частта за бариерите в СВО). Въпреки това, няколко иновативни инициативи са в ход в петте университета, като например Brand-Idea и кариерния център в ИУ-В, Клубът по предприемачество Start-it Smart и Кариерния център в РУ, Алумни асоциацията на ЛТУ и др. **Алумни клубът на ФБМ на РУ е активно действащ и е разработена онлайн връзка между членовете му.**

1.5 Висшето училище е движеща сила за развитие на предприемачеството в по-широката регионална, социална и обществена среда

34. Като цяло, обществото в България все още няма високо мнение за обществения принос на институциите за висше образование. Екипът на този обзор се сблъска с мнението, че завършилите висше образование притежават само малка част от знанията и уменията, необходими на сегашния пазар на труда. И все пак, много от завършилите инженери си намират работа в чужбина, или в големи международни ИТ компании в страната. Силно негативното мнение на българските работодатели за университетите подронва техния капацитет да установят партньорства за обмен на знания (виж по-долу).

35. Идеята, че университетите трябва да обучават специалисти само в съответствие с настоящите нужди на пазара на труда обаче, е опасна и трябва да бъде внимателно анализирана. През следващите десетилетия световната икономика ще се промени драстично, което ще промени и глобалния, и местния трудов пазар. Поради това е необходимо **да се развие капацитетът на бъдещите висшисти да се учат и адаптират към промени или, в изключителни случаи, да оглавят самите промени.**

36. По време на проучването на петте университета, нито един от тях не спомена за наличието на формулирана и възприета мисия да насърчават такъв капацитет у своите студенти и дипломанти или визия за приноса им като цяло в икономическото и социално развитие – освен стандартни твърдения.

37. Някои от тези университети работят за създаване на стратегически механизми за насочване на партньорствата за обмен на знания към по-устойчиви приноси за повишаване на пригодността за заетост на дипломантите и конкурентоспособността на местната индустрия. Много от тях, освен може би РУ, обаче, остават взаимоотношенията с външните партньори на катедрите/факултетите и отделни участници, без да въвличат институцията като цяло. Разбира се, прекалена централизация във взаимодействието на университета с бизнеса, индустрията и други представители на обслужващи и производствени сектори може да има задушаващ ефект. Въпреки това, подходът на тотална децентрализация не е правилен отговор, защото предотвратява разработването на обща политика за насърчаване на взаимодействието с външните партньори. Практикуваният сега „децентрализиран подход“ сочи също към липса на общи индикатори за измерване и стимулиране на предприемаческо поведение (виж по-долу). Центровете за обучение през целия живот и за кариерно развитие, които съществуват в петте

университета, би трябвало да си сътрудничат повече – в една обща стратегическа рамка – като също включат и организирани от алумни инициативи.

2. Организационен капацитет, хора и стимули

Констатации

2.1 *Предприемаческата програма се подкрепя от многообразни източници на финансиране и инвестиции, включително инвестиции от външни заинтересовани страни*

38. **Наличието на многобройни източници на финансиране** е важен фактор за бъдещото развитие на много от университетите. Най-напред трябва да се идентифицират различните източници на финансиране, като се има предвид кога и колко дълго тези източници ще бъдат на разположение. Многообразието на финансови и инвестиционни потоци би трябвало да обхване както вътрешни, така и външни източници (Таблица 3).

Таб. 3 Примери за външно и вътрешно финансово субсидиране

Примери за външни източници на финансиране	Примери за вътрешни източници на финансиране
Бизнеси	Приходи от новоучредени бизнеси (spin-offs – фирми, основани на разработки от университетския персонал, в които университетите имат дял)
Банки	Лицензи и други форми на комерсиализация на изследванията
Агенции за развитие	Доходи от консултации и други съветнически услуги предоставяни от персонала
Бизнес асоциации	Режийни от проекти финансирани от външни източници
Местни и регионални парвительствени органи	Студентски инициативи
Изследователски фондации	Спонсорства от алумни
Интернационални дарителни организации	
Спонсорства от индивидуални лица	

Източник: HEInnovate Guidance note on Organisational capacity, incentives and people; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

39. На тази основа, университетите трябва да **идентифицират областите, които биха били най-атрактивни за външните фондове и инвеститори**. Такива може да са напр. образователни програми и инициативи за следдипломна квалификация (като магистърски програми); изследователски проекти; предприемачески катедри; предприемачески центрове; инфраструктурни обекти като бизнес инкубатори, лаборатории, научни и технологични паркове, представителни сгради и аудитории, и т.н.

40. За стратегическо и ефективно утилизиране на външните източници на финансиране е много важно: (i) **непрекъснато да се ангажират финансиращите организации и инвеститорите във вземането на стратегически решения**; (ii) **да се наблюдава състоянието на партньорските взаимоотношения**; (iii) **да се споделя релевантната информация в рамките на университета** с оглед подобряване на външните комуникации и избягване на дублиращи се усилия за привличане на нови финансови средства. Част от тази информация може да не е достъпна във ВУ, особено при съвместно финансирани проекти. Затова е нужно да се създаде общоинституционална база данни, която да съдържа цялата актуална информация и да бъде достъпна и обновявана от всички участващи страни.

41. Когато се използват многобройни и многообразни финансови източници, е много **важно да се изградят механизми за наблюдение и механизми за контрол**, с които да се **избегне зависимостта** на ВУ от външните инвеститори и техните интереси. Освен това е важна

отчетността при демонстриране на възвращаемостта на разходите и цялостната добавена стойност.

42. Всичките пет университета понастоящем имат външни инвестиции в лаборатории, а някои също и в аудитории (например залата „Канев“ в РУ). Разбира се, има място за привличане на много повече средства от външни източници за изследователски проекти, а също и за инфраструктура, подпомагаща предприемачеството (центрове по предприемачество, бизнес инкубатори). В някои случаи преподавателите печелят пари от участието си във външни проекти и дейности. Въпреки това, още не е станала стандартна практиката да има обща политика в институциите по отношение на режийните разходи, ограниченията за допълнително заплащане и възможното редуциране на допълнителното натоварване. Това би имало положително въздействие както за насърчаване взаимодействието с бизнеса, така и за предотвратяване неправомерното използване на работното време и университетското оборудване.

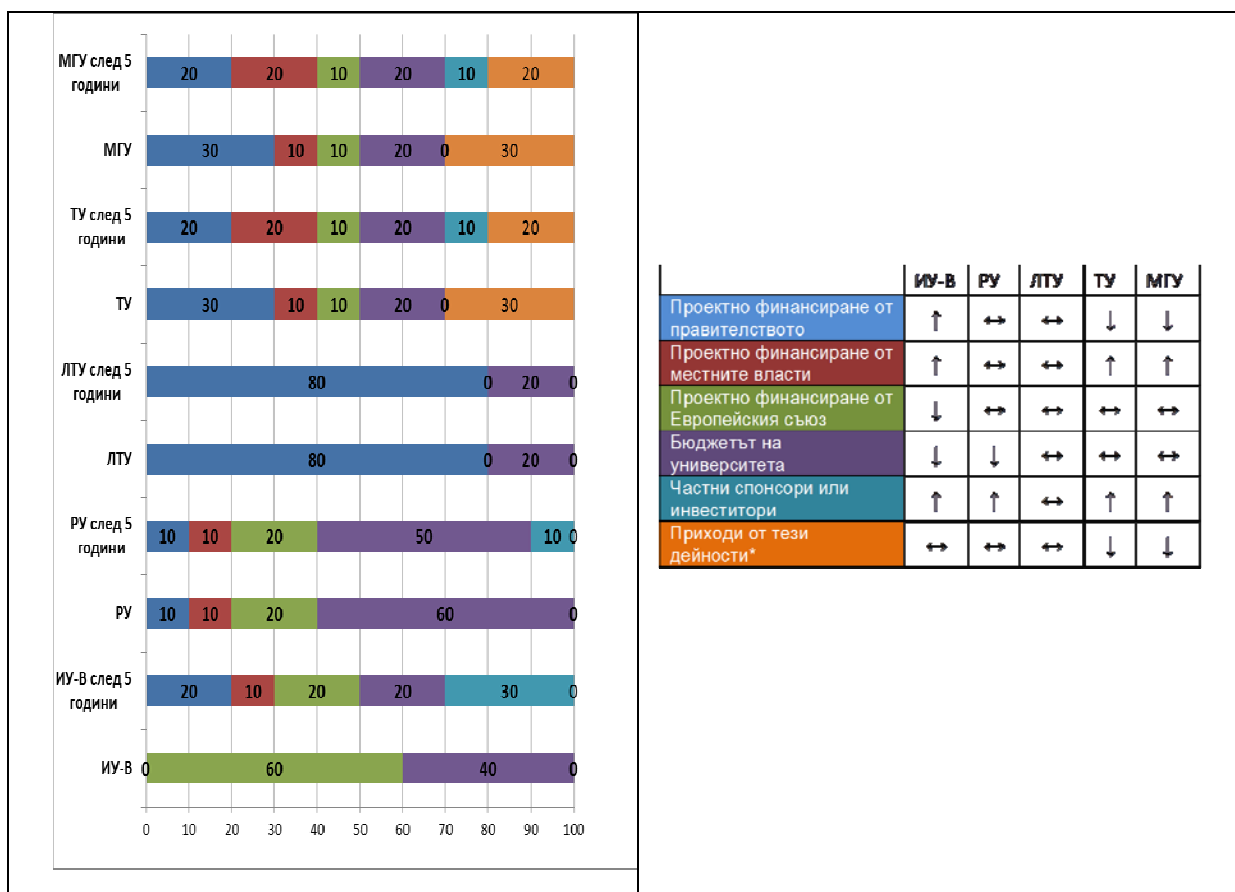
2.2 Висшите училища разполагат с устойчиво финансиране за поддържане на предприемаческа университетска стратегия

43. Реализирането на предприемаческа университетска стратегия изисква **дългосрочно планиране и заделяне на достатъчно ресурси (персонал и време)**. И петте университета набират средства от външни организации и лица, но нямат специален служител или екип за тази цел. Отговорността носят висшето ръководство и преподавателите. В РУ например, ръководството поставя количествени цели и организира обучение на преподавателите, ангажирани с набиране на външни средства, включително и за търсене на потенциални източници на финансиране. **Замяната на съществуващите децентрализирани механизми за финансиране с една последователна, общоинституционална финансова стратегия е от съществено значение за развитието на университетите.** Разбира се, това може да породя опозиция от страна на факултетите, катедрите и други звена. Подходящи стимули и награди могат да помогнат да се преодолее опозицията и даже да се генерира интерес за доброволно участие.

44. По-специално, **дейностите за насърчаване на предприемачеството ще са облагодетелствани от финансова устойчивост**, тъй като непрекъснатостта на ресурси, особено човешки, може да доведе до повече и по-добра активност, по-голям обхват и относителен дял участващи. Сега много университети в Европа използват финансови механизми на база проектно финансиране, за подкрепа на своите предприемачески дейности. Без непрекъснатата финансова подкрепа от университетския бюджет обаче, тези дейности е възможно да пострадат от краткосрочността или липсата на необходимите ресурси в даден момент, което може да доведе до преждевременно прекъсване, голямо текучество на персонала и увеличение на административните задачи, свързани с подновяване на договорите за финансиране.

45. С изключение на ЛТУ, другите университети имат множество финансови източници за насърчаване на предприемаческите си дейности. МГУ и ИУ-В осигуряват 20 % от разходите за подпомагане на предприемачеството от институционалния си бюджет, като този дял не се очаква да се промени през следващите пет години. ИУ-В освен това финансира 40% от тези разходи от други университетски източници. РУ финансира 60% от разходите за предприемаческа активност от вътрешни източници. Университетите, с изключение на ЛТУ, очакват техните финансови източници за насърчаване на предприемачество още повече да се диверсифицират през следващите пет години, по-специално чрез привличане на средства от частни източници и финансиране от областни и общински проекти (Фигура 1).

Фиг. 1. Финансиране за подкрепа на предприемачеството сега и след пет години



Забележки: Въпроси: Какво е приблизителното съотношение между отделните източници на финансиране, които университетът ползва за тези дейности? А какво очаквате да е съотношение след пет години между изброените източници на финансиране за тези дейности? Легенда: ↔ не се очаква промяна ↓ очаква се спад ↑ очаква се увеличение. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

46. Преподавателският състав и студентството са силно заинтересовани страни в развитието на предприемаческия университет и по принцип работят съвместно за установяване на диалог и връзки в рамките на- и извън институцията. Разбира се, традиционните граници между администрация и преподаватели, между преподаватели и студенти както и между специалности може да затрудни съвместната работа.

47. **Организирането на редовна обмяна на мнения и консултации** между академичния състав, административния персонал и университетското ръководство е подходяща първа стъпка към разкъсване на тези граници чрез **свързване** на състава. Примери в тази насока могат да бъдат неформални събирания за запознаване с новостите в различни групи, формални информационни събирания и тематични екскурзии. Целта е: (i) да се създаде среда, която насърчава информираността за значението на предприемаческата организация; (ii) да се подобри обмена и сътрудничеството; (iii) да се идентифицират и „събарят“ бариери, което в крайна сметка ще доведе до възникване на предприемаческа култура в университета.

48. **Създаване на интердисциплинарна среда за образование и изследвания** е централна задача на предприемаческия университет. **Свързването им с проблеми от локално/глобално социално значение** – глобално затопляне, обработка на отпадъци (тук добър пример дава ЛТУ), демографски промени и използване на енергоспестяващи уреди – може да насърчава интердисциплинарността в образованието и изследователската дейност, а също и да ги свърже по-тясно. Може да има ограничения, породени от високопоставени изисквания към учебните

планове (акредитация), които ВУ не могат да преодолеят бързо. Въпреки такива ограничения, **оръководството може да окуражава и награждава инициативи**, които преминават и отстраняват факултетските граници, например насърчаване на междуфакултетни летни училища, интердисциплинарни изследователски групи, интеркампус състезания на идеи.

49. Всичките пет университета докладват за наличието на интердисциплинарни изследователски групи – често насърчавани от транснационални проекти съ/финансирани от европейските фондове. Има също данни за вътрешно-университетски обмен на преподаватели между различни катедри/факултети. За съжаление, интердисциплинарното обучение на студенти от различни факултети и катедри се свежда до извънаудиторни занимания.

50. **Студентските сдружения в отделните кампуси могат да атакуват дисциплинарните граници отдолу нагоре.** Проучваните пет университета имат няколко студентски асоциации, които са подкрепяни финансово и материално от институциите. Студентските асоциации би трябвало да се ангажират в по-голяма степен в предприемаческата стратегия.

2.4 Висшето училище може да набере и ангажира квалифицирани специалисти с предприемачески дух, поведение и опит

51. Университетите могат да **насърчават предприемаческа култура и чрез назначаване на кадри** с изявен предприемачески опит. Това може да донесе важни човешки ресурси (знания и умения), финансови и социални ресурси (достъп до мрежи), които често не са налични вътре в университета. Един предприемачески университет **би използвал предприемаческия подход и опит като критерии в процесите на привличане и издигане на кадрите.** Тази ревизия на критериите с цел предприемчиви хора да приемат висшето образование като възможна стъпка в тяхната кариера не означава обаче, че постиженията в преподаването и изследователската дейност трябва да се разглеждат като по-малко релевантни – по-скоро предприемаческите умения и постижения трябва да се считат за допълнителни критерии при назначаване и повишаване в длъжност.

52. Използването на предишен опит в частния сектор като критерий за рекрутиране е налице в ИУ-В, РУ и МГУ, липсва в ЛГУ, и се дискутира от академичния съвет на ТУ в София. Назначаване на нехабилитирани преподаватели е ограничено от изискванията на националното акредитиране, което предопределя откриването на предприемачески ориентирани позиции само в рамките на администрацията. Същевременно рекрутирането на кадри до голяма степен зависи от Правилника на ВУ. Според Закона за висшето образование, автономията на ВУ предполага независим избор на преподаватели.

2.5 Висшето училище инвестира в развитието на преподавателския състав в подкрепа на своята предприемаческа програма

53. **Много процеси в предприемаческия университет протичат с висока скорост** – например, управление и изграждане на ресурси, ангажиране на външни заинтересовани страни в ръководството, създаване и отглеждане на синергии между образование, научни изследвания и социална ангажираност, предприемаческо обучение и управление на партньорства за обмен на знания. Това **изисква нови умения и познания, които персоналът може още да няма.** За целта би трябвало да се предоставят широки възможности за обучение на целия колектив, включително и на **административния персонал**, който може да играе **решаваща роля за насърчаване на организационните промени.**

54. Би трябвало да съществува **формална политика за кариерно развитие**, осигурена с **достатъчно ресурси и възможности за постигане на индивидуални цели и стремежи.** Вътрешно-институционалното обучение е често добро начало, което се нуждае от сравнително по-малко ресурси от университета (бюджет) и отделните участници (време). То може още да

усили сътрудничеството между отделните структури. Практики, стажове и временни назначения в стопански и нестопански организации също осигуряват възможности за обучение. Много е важно освен това, университетският състав да има възможност да се обучава заедно с подобни на тях от други ВУ. Университетите биха могли да си сътрудничат в това отношение и да търсят подкрепа от съответните правителствени партньори.

55. Петте проучвани университета отчитат, че имат формални политики за обучение и кариерно развитие на всички кадри. Всички имат и формални изисквания към знанията и уменията, които трябва да има административният персонал, преподавателският състав, изследователите и лекторите (с изключение на ЛТУ за последните две категории). Всички също така предлагат обучение, осигуряващо изискваната компетентност за всички категории персонал, с изключение на ТУ, който не предлага такова обучение за административния персонал и за изследователите (Таблица 4).

Таб. 4. Използване на формални политики за обучение

	Административния персонал	Преподавателите*	Научните работници (професори, доценти, асистенти)	Лекторите (например временно наети и гости)
ИУ-В	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение.
РУ	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение
ЛТУ	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение --	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	-- -- --	-- -- --
ТУ	*рамки за компетентност -- --	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение --	*рамки за компетентност -- --	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение --
МГУ	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение	*рамки за компетентност *съвпад. оф. обучение *индивидуален избор на обучение

Забележки: Въпроси: Разработени ли са рамки за компетентност на:....?. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

56. **Университетските и външните експерти участващи в насърчаването на предприемаческите идеи могат да се нуждаят от специално обучение** в зависимост от професионалния им опит в образованието, бизнеса и научните изследвания. Често млади кадри избират насърчаването към предприемачество като вход към академична кариера. Те и техните потребности от обучение следва да се наблюдават внимателно, тъй като може да им липсва преподавателски опит. Възможности за обучение би трябвало да се предоставят също и на външните експерти, които участват в обучението по предприемачество и в наставничеството на стажанти.

57. Във всички пет университета има преподаватели, вкл. външни и студенти по предприемачество (Таблица 5); засега само РУ и ЛТУ осигуряват обучение и последващо образование по предприемачество за тях.

Таб. 5. Човешки ресурси в образованието по предприемачество

	Професори	Доценти	Асистенти	Научните работници	Докторанти	Външни преподав.
ИУ-В	5	>10	>10		5	5
РУ	5	>10	>10	>10	>10	8
ЛТУ	>10	>10	2		2	2

ТУ	2	5	2		2	
МГУ	2	2				

Забележки: Въпроси: Колко от преподавателите са ангажирани понастоящем в образователните дейности по предприемачество? Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

2.6 Има ясни стимули и възнаграждения за персонала, който активно поддържа предприемаческата стратегия

58. Стимулите и възнаграждения за персонала, който допринася за предприемаческата стратегия, са от решаващо значение за повишаване на тяхното участие и ангажираност. ВУ трябва да изберат такива стимули и награди, които най-добре отговарят на спецификата на тяхната организация и състав. Стимулите и наградите би трябвало да има както на индивидуално равнище, така и за факултетите/катедрите, допринасящи за предприемаческата програма.

Таб. 6. Примери за стимули и награди

Примери за индивидуални стимули и награди	Примери за стимули и награди за факултети/катедри
Награди като „студентски посланик на годината“, „най-предприемчив професор“, „най-предприемчив администратор“	Посещения с учебна цел на успешни бизнеси, региони и организации
Намаление на преподавателската ангажираност	Допълнителни парични средства (бюджет, персонал, инфраструктура)
Възможности за непълен работен ден за преподаватели, които основават и развиват бизнеси	
Творчески отпуски	
Ползване на офис и лабораторни пространства за предприемачески дейности	

Source: HEInnovate Guidance note on Organisational capacity, incentives and people; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

59. Към момента на проучването РУ и МГУ отчитат наличието на система от стимули за тези кадри, които активно поддържат комерсиализацията на изследванията чрез маркетинг, ангажираност като ментори, и пр. Тези стимули се осигуряват само на индивидуално равнище. Ръководствата на ИУ-В, ЛТУ и ТУ засега обсъждат въвеждането на такава система от стимули.. Само РУ има система от стимули за активно участващите в университетския обмен на знания. И петте университета поддържат системи от награди за изключителни постижения в преподаването, изследванията и други дейности като спорт, изкуство, култура и развитие на местната общност.

Таб. 7. Награждаване за изключителни постижения в преподаването, изследванията и други области

	Excellent performance in teaching	Excellent performance in research	Other outstanding achievements
ИУ-В	x	x	x
РУ	x	x	x
ЛТУ	x	x	
ТУ	Планирано	Планирано	x
МГУ		x	x

Забележки: Въпроси: Съществуват ли начини за поощряване на отлични постижения в преподаването? Съществуват ли официални начини за идентифициране и поощрение на отличното изпълнение в научните изследвания? Поощрява ли университетът значителни постижение в области, различни от научна и преподавателска дейност? Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

2.7 Висшето училище дава статус и признание на външните си партньори за принос към предприемаческата стратегия

60. Важно е да се отбележат и възнаградят външните партньори за предоставяне на персонални (умения и знание), финансови и социални (социални мрежи) ресурси, които не са налични (в достатъчна степен във ВУ). За тази цел може да се започне с идентифициране на потенциалните партньори, оценка на техния принос на основата на критерии (приети от университета) и създаване на система от статуси и награди, която публично да разпознае и поддържа техния принос към предприемаческия университет. Този процес е специфичен и зависи от стратегическия фокус на дадено ВУ и неговите финансови ресурси.

61. И петте университета отдават признание и награждават външни партньори за значителни приноси в развитието на университетите (Таблица 8).

Таб. 8. Награди за външни партньори

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Почетен доктор или професор	х	х	х	х	х
Стипендии					х
Използване на помещения безплатно или при намалена такса	х	х			х
Годишни награди		х	х	х	х
Преференциални партньорства за наемане на студенти		х			х
Кръщаване на престижни университетски зали и аудитории, например Аудитория ""Мара Майрина"		х		х	х

Забележки: Въпроси: Удостоява ли университетът с признание и поощрение външни заинтересовани лица, които допринасят значително за развитието му? За какъв вид поощрения става дума? Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

3. Развитие на предприемачеството чрез преподаване и изучаване

Констатации

3.1 Висшето училище е структурирано така, че да стимулира и подкрепя развитието на предприемачески нагласи и умения

62. Практиката на **интердисциплинарни дейности в образованието и научните изследвания може да бъде ключов фактор за успешното** развитие на предприемачески нагласи и умения в университета. Тези дейности насърчават творчеството чрез среща със- и поява на различаващи се възгледи, понятия и обучителни практики. Организирането на интердисциплинарни събития често е предизвикателство поради противоречащи си изисквания за резултатите от обучението, несъвместими графици и липсата на институционална подкрепа. Създаването на академични позиции по предприемачество може да помогне за преодоляване на тези предизвикателства. Широко практикуван модел – и в някои от петте университета – е откриване на катедра по предприемачество.

63. Макар че създаването на академични позиции може да увеличи дейностите по предприемаческо образование, а евентуално и изследвания на предприемачеството, това може да не е достатъчно за започване и управление на процес на промяна, засягаща по-широката среда на преподаване и учене във ВУ. Самият обем на информацията, свободно налична в Интернет, дава нови канали на обучение – напр. академични блогове, ЮТюб, Фейсбук, Туитър, ТЕД и МООК³ (масивни отворени онлайн курсове) Тези нови канали поставят под въпрос традиционните отношения студент-преподавател. Реакция на това е понятието „излишна класна стая“ ("flipped classroom"). Студентите имат за задача да „открият“

³ (MOOCs - massive open online courses, such as courser, Khan Academy, MIT...)

своето обучение и да използват конвенционални лекции (четени преди това персонално) от източници онлайн, а ролята на преподавателя се променя от учител в посредник в образователния процес. Успешното осъществяване на такава промяна отнема време и **изисква от ВУ стабилни и достатъчни инвестиции в подготовката на учителите, създаване на учебна среда, позволяваща гъвкав учебен график и начини за натрупване на кредити, по-широк кръг от избираеми дисциплини, мобилност между институциите и смесени възможности за обучение.**

64. Макар че всички университети полагат усилия за развитие на такава учебна среда, трябва да се направи повече за насърчаване на интердисциплинарна учебна среда, за възприемането на идеята за излишната учебна зала, и по-широк кръг от избираеми дисциплини за академична година.

65. **Студентите могат да създадат динамична среда за предприемачество**, както показва примерът Аалтоес: студенти от три ВУ в Хелзинки – Хелзинкския технологичен университет, Хелзинкското икономическо училище и Университета по изкуство и дизайн в Хелзинки – работят съвместно за създаване на предприемаческа екосистема. Съществуват много подобни примери в европейски институти, много повече, отколкото са известни.

66. В петте университета има ярки студентски инициативи, които университетското ръководство трябва да използва за развитие на предприемаческия университет - Booster, Start-it smart, Brand-Idea и др.

67. Ако им се даде възможност и подкрепа, **студентите могат да допринесат много за преподавателската, изследователската и социалната дейност на университета.** Например, участието на студенти в изработването на формата и съдържанието на предприемаческото обучение и в оценка на резултатите от обучението може да засили интереса и ангажираността им. Други примери за студентска предприемчивост са движението от тях „Сарт-ъп кафе“, кафенета и столове, платени „предприемачески стажове“, действащи като студентски посланици за възприемането на предприемачеството в университета, както и студентски клубове и комитети, участващи в организиране на изложения, дни на кариерата, проекти за обмен на знания.

68. Има такива примери в университетите, но те трябва да залегнат по-дълбоко в стратегията на предприемаческия университет, т.е. да надхвърлят индивидуалната дейност и да получат институционално признание и ресурси.

3.2 Преподавателският състав има предприемачески подход към преподаването във всички катедри, като насърчава разнообразието и иновациите в преподаването и ученето.

69. В началото не **всички педагози биха се почувствали комфортно с преподаването на предприемачество** и ползването на педагогика, при която гласът на студентите в преподаването е по-силен, а отговорността им при ученето – по-голяма. Важно е да **им се осигури подкрепа и продължаващо обучение**, за да се постигне образователен процес, съчетаващ традиционните академични лекции с нови методи като обучение фокусирано върху студентите, ориентирано към проблемите и опита. Необходимо е преподавателите да **осъзнават въздействието на студентите върху нетрадиционните педагогик** (напр. редовно обучение, проблемно ориентирано обучение) и какви са **изискванията за тяхното практикуване от гледна точка на подготовка, ресурси и подходи към оценка на резултатите от обучението.** Това изисква време, обучение и учебен материал, както и насоки за оценка на резултатите от обучението.

70. Петте университета отчитат, че редовно прилагат различни методи на преподаване. Посочват лекциите и фронталното обучение като „редовно“ използвани до „предимно“

използвани; докато индивидуалното обучение в малки групи, или обучение от студенти, се използва от „рядко“ до „редовно“. Самообучение чрез мултимедия се практикува от „редовно“ до „предимно“ – всички университети са въвели форми на смесено обучение, често използвайки Moodle – докато MOOCs се използват от „рядко“ до „редовно“. Повечето университети стимулират наставничеството, стажуването, MOOCs и самоподготовката с онлайн курсове и лекции, ИУ-В и РУ стимулират посещения на фирми.

Таб. 9. Използване на методи за обучение

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Лекции и фронтално преподаване	+++	++	+++	++	++
Обучение чрез решаване на задачи	++	+++	+++	++	++
Посещения на фирми	++	++	++	+	++
Самостоятелни упражнения с използване на мултимедия (дигитална учебна среда)	++	+++	++	++	++
отворени онлайн курсове (MOOCs) или други онлайн курсове (например, MIT)	+	+	++	+	+
Собствено производство на онлайн лекции/курсове	+	+++	++	++	++
Преподаване (един на друг/в малко групи/от връстници)	++	++	++	+	++

Забележки: Въпроси: Кои от следните методи на преподаване се използват понастоящем в университета и до каква степен? Има ли стимули за поощрение на тяхното използване? *Легенда:* +++: Използва се предимно; ++: Използва се редовно; +: Използва се рядко; 0: Не се използва. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

3.3 *Предприемаческото поведение се подкрепя по време на цялото висше образование - от създаване на информираност и стимулиране на идеи до развитие и осъществяване на нови проекти.*

71. **Подкрепата на предприемаческото поведение** на студентите и персонала може да е предизвикателство, тъй като **може да не отговаря напълно на съществуващите университетски правила и норми.** Студентите, които започват бизнес по време на обучението си, могат да отложат изпити или да прекъснат обучението си за известен период от време. Персоналът, който има собствен бизнес, може да е заподозрян, че използва университетски ресурси. Освен създаване на благоприятни рамкови условия (вж. Пътеки за предприемачи), е необходима рамка за подкрепа, създаваща информираност и стимулираща зараждането и осъществяването на бизнес идеи.

72. Няма доказателства, че университетите систематично насърчават предприемаческото поведение на персонала и студентите. То е приемано и не среща големи пречки, но не е прокарвано като ролеви модел. **ФБМ на РУ провежда от 2007 г. насам ежегоден конкурс за бизнес план (индивидуални и екипни разработки), в който предложенията се оценяват от комисия от преподаватели и се класират за награждаване най-добрите идеи.**

73. Съществува тенденция за насочване съдържанието на предприемаческото обучение по бизнес мениджмънт и бизнес икономика към основите на маркетинга, организационния мениджмънт, финанси и контрол, както и към дефинициите, понятията и теориите на предприемачеството. Последните се свеждат до частно бизнес предприемачество и общи бизнес модели, пренебрегвайки други важни понятия като корпоративно предприемачество, социално предприемачество, еко предприемачество, женско предприемачество, академично предприемачество.

74. Макар че проектите на предприемаческо образование в университетите следват една тясна представа за него, т.е., започване на бизнес, никой от университетите, с изключение на Центъра за насърчаване на предприемачеството в ЛТУ, не подкрепя систематично студентите и персонала в действителното създаване на бизнес (виж по-долу).

75. В същото време, **широк кръг студентски проекти**, като клубове, конкурси за бизнес планове, дни на отворените врати – често са инициирани и подкрепяни от ангажиран, млад (женски) персонал. Както бе посочено, техният принос към развитието на предприемачески дух

и култура в университетите трябва да се разшири. Такива признаци има във всички университети, най-явни в РУ и ИУ-В и следва да се надграждат чрез увеличаване на институционалната подкрепа, както и да са отразени в университетския бюджет. Тези **движения отдолу нагоре имат сравнителни предимства** – те разчитат на мълчаливото знание, мрежи и доверие, на професионалния опит, ангажираност и предприемачески дух. За да бъдат **приети, интегрирани и устойчиви** обаче, те се нуждаят от подкрепата на висшето ръководство, за да действат като шампиони на предприемачеството в университета.

76. Всички университети предлагат елементи на обучение по предприемачество в бакалавърски, магистърски и докторски програми. Освен извънаудиторни форми и избираеми дисциплини има и задължителни курсове за някои бакалавърски и магистърски програми. Това е добра начална точка за **вграждане на предприемаческото обучение в учебните планове**. Някои от тези университети предлагат и предприемачески модули и курсове като част от програмите за учене през целия живот. РУ има магистърска програма по предприемачество и иновации, първоначално създадена с помощта на Делфтския университет и по-късно развита като самостоятелна магистърска програма.

77. Програмите по предприемаческо образование във университетите се водят понякога от икономисти без специално педагогическо образование по предприемачество. Често те самите са предприемачи, което им дава практически поглед към това какво означава да си предприемач от гледна точка на управление на оскъдни ресурси, работа с различни партньори, справяне с конкуренцията и пр. Изглежда обаче, че студентите имат слаб достъп до това мълчаливо знание и че преподавателите не споделят своя опит със студентите, опасявайки се евентуално от подражание. **Преподаватели от ФБМ на РУ от 2008 г. насам ежегодно участват в Европейския колоквиум по предприемачество, www.efer.eu, където ментори от водещи университети в света (Харвард, Кеймбридж и др.) разясняват методиката на работа с бизнес казуси (този факт е включен в презентацията, представена на екипа на OECD).**

78. Изглежда, че се разчита на лекционния и каузалния стил на обучение, като на студентите е отредена пасивна, приемаща роля. Конструктивното обучение с цел мотивиране на потенциални предприемачи чрез обучение в действие и мотивация за постижение, се използва в много по-малка степен.

Таб. 10. Използване на методи за обучение в образованието по предприемачество

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Лекции и фронтално преподаване	++	++	+	+	*
Доклади за опита на стартиращи предприятия	+	++	++	+	*
Предприемачи като гост-лектори	++	++	+	+	*
Посещения на фирми	++	++	++	+	*
Писане на бизнес план	++	++	+	+	*
Проучвания в развитие	++	+++	++	+	*
Симулации или директно приложение: Как да стартираме предприемаческа инициатива (например, бизнес, проект, сдружение)	++	++	++	++	*
Състезания на бизнес планове	0	++	+	+	*

Забележки: Въпроси: До каква степен се използват понастоящем в университета следните методи на преподаване в образователните дейности по предприемачество? *Легенда:* +++: Използва се предимно; ++: Използва се редовно; +: Използва се рядко; 0. Не се използва. * Няма налични данни за МГУ. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

3.4 Висшето училище утвърждава резултатите от предприемаческото обучение

79. **Предприемаческите дейности може да имат различни преднамерени резултати. Важно е те да съответстват на специфичната стратегия на обучение.** Тези дейности изискват

повече „учене чрез правене“, практика и обучение на място отколкото традиционните академични програми.

80. Предприемаческото обучение, предлагано от петте университета има различни цели – от информация за предприемачеството, бизнес икономика, бизнес мениджмънт до писане на бизнес план. Преподавателите избират метода на преподаване. Не съществува сложна и съгласувана система за контрол и оценка (отвъд вътрешните „оценки“ чрез студентски въпросници/дискусии във фокус групи). Въвеждането на качествена рамка за дейностите по предприемаческо образование изисква обучение и допълнителни образователни програми за преподавателите. Понастоящем такива се предлагат в РУ чрез участие в мрежата РЕСИТА.

81. Университетите правят първи стъпки в разработването на **систематични проучвания на последващото развитие** на випускниците си. Едва напоследък се формират алумни асоциации (често към кариерните центрове, за трайни връзки със завършващите студенти, като ги използват и като източник на академични и бизнес контакти. Проследяването на студентите, които по-дълго време са участвали в дейности на предприемаческото образование, е по-добре развито поради тесните връзки между студентите и техните преподаватели. Тези контакти могат да се използват за събиране на количествени и качествени данни от бившите дипломанти с оглед на техните очаквания към университетското образование за развитие на нагласи, умения и правомощия, нужни за започване и успешно развитие на професионална кариера. Обещаваща инициатива в тази насока е алумни асоциацията към ЛТУ, която изгражда контакти със студентите по време на обучението им, свързва ги с инициативите на предприемаческия център, поддържа тези контакти и след завършването им.

3.5 Ангажирането на външни заинтересовани страни е ключов компонент на преподаването и ученето в предприемаческия университет

82. Всички университети подчертават, че искат да привлекат повече външни преподаватели, но сегашната акредитационна рамка налага строги ограничения върху наемането на нехабилитирани лица. Няма примери за учебни програми, съобразени с нуждите на бизнес партньорите, освен проектите за обучение през целия живот. Повечето университети си сътрудничат с редица партньори за системно или ад-хок участие на външни експерти, докато ЛТУ и ТУ изглежда разчитат главно на други ВУ за целта (Таблица 11).

Таб. 11. Партньори за системно или ад-хок участие на външни лица в преподаването

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Извън университет. научно-изследователски центрове		х			х
Малки и средни предприятия	х	х			х
Големи фирми	х	х			х
Мултинац. корпорации					х
Камари	х	х			х
Университети	х	х	х	х	х

Забележки: Въпроси: Обменът на знания може да има различни форми. Фокусът може да бъде върху преподаването, научните изследвания или някаква друга форма на стратегическо взаимодействие. Коя от следните форми се практикува в университета или се планира да бъде въведена? Систематично или ad-hoc включване на външни заинтересовани лица в обучението *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

83. Външни заинтересовани страни участват в образователни дейности на университетите главно поради възможността да открият и наемат талантиви студенти. Поради липса на съвместно разработени учебни програми и поради факта, че ВУ не са считани за значими изследователски партньори (виж по-горе за системните бариери), бизнесът няма достатъчен стратегически интерес да допринесе систематично към образователните дейности.

84. В проучваните университети предприемачи участват като гост-лектори и като членове на жури при конкурси за бизнес планове. Това се оценява високо от студентите, защото им помага да разберат по-добре какво означава да си предприемач в действителност и им дава достъп до „мълчаливото знание“ и мрежи. Стартърп фирми също участват, но в по-малка степен. Това е добре да се стимулира, защото освен че са ценен източник на информация, стартърп-ите са и добър ролеви модел.

85. **Цели курсове могат да се разработят или преподават съвместно от академици и практики**, давайки ценен опит на преподавателите, които придобиват практически познания в предприемаческата дейност и на практиците, които могат да се възползват от академичната оценка на своята дейност, от актуални научни методологии и резултати, и от работа в мрежа със студентите. Съвместната работа на преподаватели и практики в учебната зала улеснява и качествения контрол, тъй като не всички практики имат еднакъв талант да вдъхновят и да си взаимодействат със студентите по един продуктивен начин. Създаването на преподавателски и научни тандеми още на етап проектиране на курса, които развиват сътрудничеството между университетските преподаватели, студенти и предприемачи може да бъде пилотиран от ВУ, като това няма да наруши настоящите акредитационни правила.

3.6 Резултатите от изследванията са интегрирани в обучението по предприемачество

86. **Включването на резултатите от изследванията в обучението по предприемачество може да бъде ключов аспект за подобряването му.** Преподавателският състав може да се насърчи да проследява и обсъжда своите експерименти и иновации в учебната зала и да публикува материали за преподавателската си дейност. Тази стратегия ще допринесе за развитие и разпространение на иновативни педагогически практики и за разработването на подходящи инструменти и методи на обучение.

87. Съществуват няколко обещаващи инициативи в университетите, като прилагането на референтна рамка за приложни умения (REFRAC) в курсовете по маркетинг в ИУ-В или мрежата RESITA в РУ. Информация за тези инициативи вече е представена на международни конференции, но не по-малко важно е тя да се разпространи широко и в съответните университети.

4. Пътеки за предприемачи

Констатации

4.1 Университетът повишава информираността за ценността/важността на развитието на предприемачески умения сред служителите и студентите

88. Началната точка е **разбирането какво означават за университета пътеките за предприемачи** и как това да се отрази в ресурсите и дейностите. Трябва да се отчете и местната предприемаческа екосистема, т.е., всички услуги предлагани извън университета. Все още няма такова разбиране в петте университета.

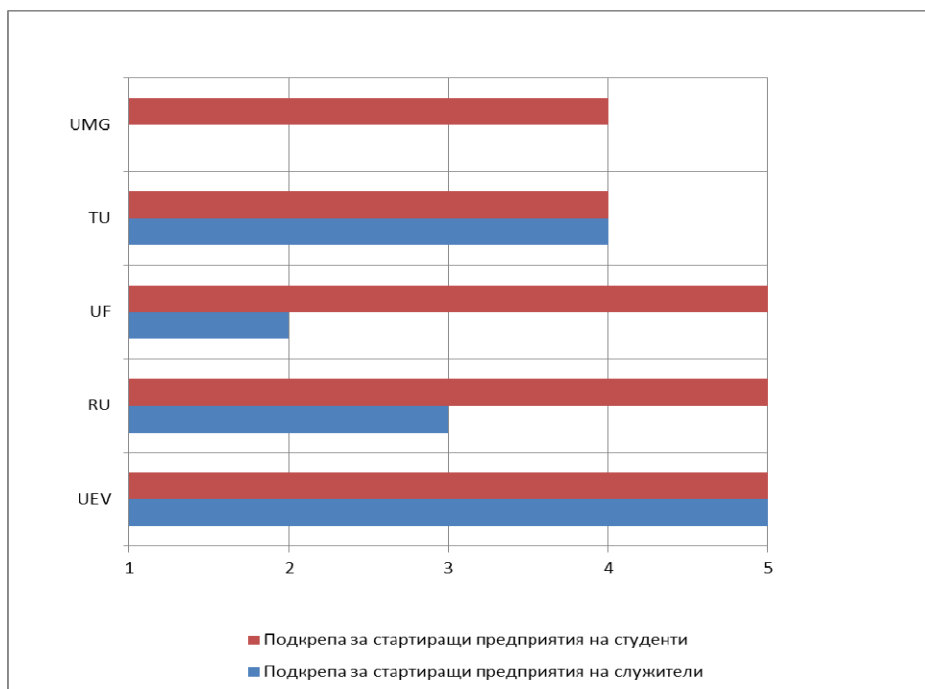
89. Добра първа стъпка е **ефективното използване на началната интернет страница на университета и социалните медии.** Публикуване на информация върху началната страница или на разстояние 1 до 3 кликания от нея е сигнал, че предприемачеството е важно за университета.

90. Понастоящем само ЛТУ и РУ имат информация в Интернет. Повече може да се направи за разстоянието 1 до 3 кликания. Добър европейски пример е Мюнхенския университет по приложни науки, един от предприемаческите университети в Германия, който информира за предприемаческата си стратегия и постижения на основния си сайт (<http://www.hm.edu/>).

91. Могат да се използват плакатни кампании и университетски медии за **стимулиране на активното студентско участие**, както и събития от рода на стартър уикенди и такива, които са част от Глобална седмица на предприемачеството. В България съществуват подобни проекти – например, второто издание на Стартър уикенд Варна през март 2014 г – но те са организирани без активното участие на университетите.

92. **Ангажирането на служителите** изисква различен подход, базиран повече на семинари и обучаващи сесии, въвеждайки и изследователската перспектива. Засега, само ТУ и ИУ-В разглеждат служителите и студентите като равни стратегически групи за целева стартър подкрепа; останалите смятат таргетирането на състава си за по-маловажна цел, а МГУ направо го изключва като целева група (Фигура 2).

Фиг. 2. Стратегическа целева група в подкрепа на стартър



Забележки: Въпроси: В каква степен са важни за Вашия университет следните цели:? *Моля, отговорете, ползвайки скалата от 1 'Въобще не е важно' до 5 'Много важно'* Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

4.2 Университетът активно стимулира индивидите да се заемат с предприемачество

93. **Студентските организации и използването на ролеви модели** може да вдъхновят студентите да започнат свой бизнес. Start It Smart е студентска инициатива, която има местни клонове в цяла България. РУ е домакин на такъв местен клон. Също така, Джуниър Ачийвмънт България играе важна роля за насърчаване на предприемачеството. Нужна е по-силна институционална подкрепа за увеличаване на обхвата и влиянието на подобни проекти. Първоначално може да е достатъчно да се включат подобни инициативи в дейностите на предприемаческото образование, напр. чрез допълване на практическото с теоретично познание и обратно.

94. Важна стъпка към мотивиране на служителите е да се информират за начина, по който университетът се отнася към **правата върху интелектуална собственост** и възможността да капитализират своите бизнес идеи в регулаторната рамка на институцията. ВУ нямат систематичен подход на работа с правата върху интелектуалната собственост. При тях

информацията за собствеността на резултатите от изследванията, патенти и лицензи не е широко разпространена.

4.3 В учебните програми се предлага обучение за стартиране на бизнес

95. Основната цел на стартър обучението е развитие на способност за идентифициране и използване на възможностите, развитие на умения на студентите за започване на бизнес и управление на растежа му. Стартър обучението трябва да е **отворено за всички студенти, независимо от тяхната специалност**, защото много иновативни и жизнени бизнес идеи възникват от сливането на технически, научни и творчески програми.

96. Организирането на интердисциплинарно стартър обучение все още е предизвикателство за ВУ. Освен преодоляване на административни пречки (вж. по-горе), това изисква убеденост от страна на катедри и факултети, които (все още) не смятат стартър обучението релевантно за своите професионални направления.

4.4 Предлагащото стартър обучение се разпространява широко и са взети мерки за увеличение на степента и капацитета за включване

97. Университетите трябва да осигурят **добро познаване на стартър обучението във и извън университета**, привличане на широк кръг студенти и установяване на връзки с предприемаческата екосистема. Привличането на широк кръг студенти може да е предизвикателство. Един начин, който университетите избират, е да направят обучението по основи на предприемачеството задължително, като включват модули във въвеждащите курсове във всички катедри и факултети. Чрез тези модули студентите се насочват към стартър обучение. Често това са **допълнителни събития, организирани извънаудиторно** (напр. разговори с успешни предприемачи), които позволяват на хората да участват, дори ако не са част от формален курс по предприемачество. За да се предизвика интерес към избираеми дисциплини и извънкласна дейност, обикновено се организират **информационни кампании** като се използват постери, университетските и социални медии, университетската Интернет страница, както и „адвокати“ на предприемачеството, т.е. служители, натоварени да промотират предприемачеството.

98. В петте университета предприемаческото обучение е задължителна част от учебния план на бизнес/икономическите, а и на някои инженерни, специалности. Освен това се предлагат и свободноизбираеми дисциплини. Няма доказателства за широко комуникирани такива избираеми дисциплини и извънаудиторни дейности.

99. **Демонстриране на въздействието** на стартър обучението чрез примери за алумни, стартирали свой бизнес, като ролеви модел, също може да увеличи броя на заинтересованите. Университетите не свидетелстват за такава практика. **ФБМ на РУ привлича свои алумни като ментори, примери за казуси, приемащи стажанти организации. Конкретни бизнес инициативи на алумни (достъпни за проверка в интернет) – Infozone.bg, Dominex Pro, Holleman Bulgaria и др. ((този факт е включен в презентацията, представена на екипа на OECD)**

100. С цел мониторинг **на ефективността от информационните дейности**, много ВУ проследяват какъв брой студенти участват в стартър обучение и предприемачество, и доколко са ефективни мерките за популяризирането му. В петте университета няма такава практика.

4.5 Съществува пакет от курсове по бизнес стартър, който използва креативни методи на преподаване и е пригоден към потребностите на студентите в зависимост от образователно-квалификационната им степен.

101. Курсовете по бизнес стартър покриват набора от **умения и знания за успешно стартиране, развитие и разрастване на бизнеса**. Преподаването трябва да бъде съобразено с

всички равнища студенти и да използва най-добрите съвременни методи. Обучението за стартиране на бизнес не се побира в конвенционалните модели на образование, при които се оценява чрез изпити. Преподаването на предприемачество изисква **практически подход, при който информация и знания се генерират сред студентите и преподавателите чрез методи ориентирани към действие**. Това означава също, че и **традиционните методи за оценка трябва да се преосмислят** от гледна точка на тяхната пригодност към учебните програми за предприемачество.

102. Обучението по стартър бизнеси в изучаваните пет университета е част от споменатите по-горе образователни дейности по предприемачество. Освен подготовка на бизнес планове, Варненският, Русенският и Лесотехническият университети подпомагат участието в конкурси за бизнес планове и стартър състезания. Само РУ оказва помощ за разработване на прототипи. Традиционните методи за оценка все още преобладават, често като допълнение към разработката на бизнес планове.

4.6 Пакетът от курсове по бизнес стартър има специална оферта, която обхваща трите етапа на създаване на нов бизнес: предстартов, стартър и растеж на бизнеса. За определени курсове активно се привличат външни преподаватели.

103. Курсовете по бизнес стартър би трябвало да покриват всички аспекти от започване, управление и растеж на бизнеса, включително генерирането на идея, планиране, старт и развитие. **Най-ефективният подход е да се предлага интегриран набор от курсове, които взаимно се обогатяват от връзките между различните етапи на предприемачеството**. Курсовете по бизнес стартър би трябвало да се **фокусират на обучение в действие** и решаване на проблеми, които са по-ефективни от пасивните методи като информиране чрез лекции. Важно е също да се ангажират бизнес организации в разработването и провеждането на обучение по бизнес стартър, което предлага повече възможности за научаване от „реален“ опит.

104. Изследваните университети отчитат използване на комбинация от учебни методи в предприемаческото образование. Най-практикувани са дейностите по генериране на идеи, последвано от казуси и симулации на предприемачески инициативи (бизнес, проект, асоциация). В различна степен се използват лекции и фронтално обучение, и участие на външни експерти (Таблица 12).

Таб. 12. Набор от бизнес стартър методи на обучение

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Лекции и фронтално преподаване	++	++	+	+	*
Предприемачи като гост-лектори	++	++	+	+	*
Разработване на прототипи	+	++	++	+	*
Проучвания в развитие	++	+++	++	+	*
Дейности по генериране на бизнес идеи	+++	+++	+++	++	*
<i>Симулации или директно приложение:</i>					
Как да стартираме предприемаческа инициатива (например, бизнес, проект, сдружение)	++	++	++	+	*
Как да развием по-нататък вече започнала предприемаческа инициатива	++	+	++	++	*
Как да интернационализираме предприемаческа инициатива	++	+	++	+	*

Забележки: Въпроси: До каква степен се използват понастоящем в университета следните методи на преподаване в образователните дейности по предприемачество? *Легенда:* +++: Използва се предимно; ++: Използва се редовно; +: Използва се рядко; 0: Не се използва. * Няма налични данни за МГУ. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

4.7 Висшето училище предлага възможности предприемачеството да се изпита - да се опита

105. **Предприемаческият университет предлага възможности на студентите и преподавателите да изпитат предприемачеството.** Често се практикува организиране на благотворителни събития, бизнес панаири и консултантски проекти, които **позволяват на студентите да изпитат какво означава да поемат отговорност, как да се справят с кратките срокове и стреса, как да запазят добри отношения с клиенти и партньори, които могат да имат много различни очаквания и позиции в преговорите.** Подготовката на бизнес планове и участие в конкурси за бизнес идеи – каквато е практиката в изследваните университети – също предлага някои от тези образователни резултати, но липсва аспектът на поемане на отговорност. Може да се направи повече за ангажиране на студентите в организацията на събития и (например научни конференции в ТУ, МГУ и РУ) услуги по графичен дизайн (в РУ) или в управлението на търговски обекти в кампусите (например кафенета в ИУ-В и ЛТУ). Във всички тези университети има примери на професори и преподаватели, които имат собствен бизнес. Би трябвало да има стимули техният опит да стане обществено достояние като модел за подражание, тези кадри да се ангажират в обучението за бизнес стартъп като ментори, а техните бизнеси да се ползват за практическо обучение.

4.8 Университетът подкрепя индивиди и групи при преминаването от предприемачески идеи към действие

106. Много важно е **свързването на вътрешноинституционалните усилия и инициативи с предприемаческата екосистема.** Учейки се от инициатива, подета в САЩ и Великобритания, все повече университети в Европа назначават така наречен *предприемач-на-място*, който да свърже двете системи. Много европейски университети създават **съвместни работни пространства като централни места, където студентите могат да придобият предприемачески опит** и да получат подкрепа за преминаване от идеи към действия. Например в Берлин около 650 кв.м. съвместно работно пространство се предлага без заплащане (за до 18 месеца) на 10-15 стартъп групи от различни германски университет за разработване на техните продукти или услуги, заедно със свободен достъп до университетски лаборатории и интернет. Съвместните работни помещения – като тези на ELEVEN и betahouse – са важна инфраструктурна придобивка във ВУ за стартъп екипи при разработването на нови продукти и услуги. Много е вероятно те също да станат магнит за студенти, които искат да научат повече за предприемачеството.

107. В ТУ студенти са иницирали проект Booster, който предлага съвместни работни пространства. Предприемаческият център в ЛТУ също може да се развие в това направление. Варна има няколко ВУ, които могат да поемат съвместна инициатива за създаване на такива работни пространства, достъпни за всички студенти, и по този начин да се използва богатия човешки капитал в града.

4.9 Наличие на ментори от академичния състав и от индустриалните предприятия

108. **Свързването на нови с опитни предприемачи** увеличава шансовете за успех на новите бизнеси чрез използване на проверени от опита съвети и трикове, и съществуващи социални мрежи. Ефективна помощ могат да окажат академичните кадри с предприемачески опит и опитни предприемачи. **Университетските випускници са също добър ресурс**, защото те обикновено са готови да „се отплащат“ на своята алма матер и да отделят доброволно от времето си, за да помагат на новите предприемачи. За да осигури интерес и участие сред университетския персонал към подпомагане на студенти - предприемачи, ВУ трябва да въведат подходящи стимули или награди; примери могат да бъдат кадрови повишения, парични средства (за нов персонал, пътувания, проекти или капитални разходи), както и намаление на преподавателските и административни отговорности. Ако ролята на ментор трябва да се поеме

като част от стандартна процедура (например достъп до обществено финансиране), много е важно **студентите да имат възможност да коментират** качеството на работата на менторите.

109. Всички проучвани университети използват преподавателски персонал за наставничество. Само РУ наема за ментори опитни предприемачи отвън, а другите университети планират да въведат тази практика. Това е добро начало, което би трябвало да се укрепи чрез предлагане на стимули и възнаграждения така, че повече преподаватели с предприемачески опит да станат ментори. Ангажирането на опитни предприемачи извън университета сигурно ще изисква повече съвместна работа със съществуващата предприемаческа екосистема, но привличането на опитни бизнесмени и „бизнес ангели“ като ментори ще повиши равнището на предприемаческото образование.

4.10 Университетът подпомага достъпа до частно финансиране за своите потенциални предприемачи

110. Университетите използват разнообразни подходи за подпомагане на достъпа до частно финансиране за потенциалните си предприемачи. Организиран се **инвеститорски и мрежови срещи** между предприемачи и инвеститори, **конкурси**, на които студентите имат 5 минути да „продадат“ идеите си на бизнесмени и инвеститори, подобни на Dragons Den във Великобритания. Големи университети с обширна мрежа от потенциални инвеститори (индивиди, мениджъри на рисков капитал, корпорации) организират **масови съборища (crowd-funding)** за да промотират инвестиции в своите новоучредени бизнеси (spin-offs – фирми, основани на разработки от университетския персонал, в които университетите имат дял) или просто стартър дейности на техните студенти и персонал.

111. Проучваните университети концентрират усилията си за подпомагане на стартър инициативите със заявления за публично финансиране и сезиране на външни организации за подкрепа на бизнеса. Понастоящем ИУ-В и РУ също подпомагат контактите с инвеститори (банки, организации за рисков капитал, „бизнес ангели“).

Таб. 13. Обхват на подкрепата за оценка на финансирането на бизнес стартъп

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Съдействие при кандидатстване за публично финансиране		х	х	х	х
Насочване към външни организации, действащи в подкрепа на бизнеса	Планирано	х	х	х	х
Предоставяне на финансови ресурси		Планирано	х	Планирано	Планирано
Улесняване на контактите с инвеститори (банки, рискови вложители и бизнес ангели)	х	х		Планирано	Планирано

Забележки: Въпроси: Потвърдихте, че в университета съществуват специални мерки за подкрепа на личности или екипи, които имат желание да стартират собствен бизнес. Какви специални мерки за подкрепа предлага университетът към днешна дата? Какво смятате да предложи? *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

4.11. Университетът осигурява достъп до бизнес инкубатори

112. **Инкубаторите** могат да бъдат много **важен фактор за подкрепа**, която осигурява на стартиращите компании бизнес локация (адрес), **достъп до ИКТ услуги, контакт със съседни компании, достъп до лаборатории и бизнес коучинг**. Има различни модели инкубатори – от такива в кампуса, в катедрите или в места извън кампуса - в научни и технологични паркове. ВУ, които имат инкубатори, трябва да се **уверят, че персоналът и студентите знаят това и имат достъп до услугите, от които се нуждаят**. За да повишат информираността за наличните услуги, инкубаторите могат да работят с академичния състав за популяризирането им във и извън кампуса и да предприемат информационни кампании чрез университетските медии (напр. вестници, радио, е-вестници). Университетите, които нямат собствени инкубатори, трябва да имат **ефективна справочна система за външни инкубатори и стартъп услуги**, така че студентите да знаят за тази възможност, а преподавателите и кариерните центрове да насочват студентите към подходящите услуги. Възпитаниците-наематели могат да бъдат важни партньори на инкубатора и фирмите-наематели, служейки за маркетингови канали, мрежови посредници, учители, спонсори и инвеститори.

113. Никой от университетите няма инкубатор, който предлага безплатен или субсидиран наем, достъп до университетските лаборатории и изследователски съоръжения, достъп до университетските ИТ услуги (Интернет, мрежови услуги и пр.) подкрепа при разработване на прототипи (техническа и материална). РУ планира да открие инкубатор. Предприемаческият център на ЛТУ предлага на новите предприемачи опитни полета, коучинг и обучение, както и достъп до университетските ИТ услуги.

5. Отношенията университет – бизнес/външни партньори за обмен на знания

114. Част от информацията за бариерите пред обмена на знания, събрана по време на работното посещение, бе противоречива и сочи различни разбирания за правната рамка на висшето образование в страната. Например, бяха дадени различни отговори на въпроса за университетската автономия при подписване на договори с индустриални и др. бизнес партньори, за Закона за публично-частно партньорство, Закона за обществени поръчки, както и за свободата да се променят учебните програми и съдържание на курсовете без опасност от лишаване от акредитация.

Констатации

5.1 Университетът поддържа обмен на знания с индустрията, общността и публичния сектор

115. Обменът на знания **включва изходящ поток знания**, например, чрез изследователско сътрудничество, дипломиране и заетост, **входящ поток знания**, напр. чрез (временно) наемане на нов персонал, лектори, обмен на студенти и изследователи, коопериране в изследванията, както и **споделяне на знанията** вътре в организацията.

116. Партньорствата в обмена на знания между университетите и местните работодатели са съсредоточени върху изходящия поток знания под формата на стажантски програми за студенти и набиране на персонал от завършили студенти, а между университетите и местните администрации и обществени организации – върху консултантска дейност в областта на изследванията (напр. приносът на РУ към стратегията за регионално развитие). Това изглежда отразява отношението на търсещата страна, която смята университетите за важни партньори за своите изисквания в областта на човешките ресурси, но не толкова важни по отношение на изследователската и развойната им дейност (Таблица 14).

Таб. 14. Квалифицирани партньори за изследователската дейност и стажове

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Извън университет. научно-изследователски центрове	Проучване	Проучване Стажовете	Проучване	Проучване Стажовете	Проучване Стажовете
Правителст. и неговите органи	Проучване Стажовете	Проучване Стажовете	Стажовете	Стажовете	Проучване Стажовете
Местните власти и техните органи	Проучване Стажовете	Проучване Стажовете		Стажовете	Проучване Стажовете
Малки и средни предприятия	Проучване Стажовете	Проучване Стажовете		Стажовете	Проучване Стажовете
Големи фирми	Проучване Стажовете	Проучване Стажовете		Стажовете	Проучване Стажовете
Мултинац. корпорации	Стажовете			Стажовете	Проучване Стажовете
Камари	Проучване	Проучване Стажовете	Стажовете		Проучване Стажовете
Университети	Проучване	Проучване Стажовете		Проучване	Проучване Стажовете

Забележки: Въпроси: Съществуват ли официални начини за оценка на дейностите по обмена на знания? Съвместни научно изследователски инициативи и договори? *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

117. Когато се изгражда система за развитие и управление на обмена на знания, ВУ следва да **отчита организационните йерархии, както и препятствията и потенциалните стимули вътре и в партньорската организация по обмена**. Обменът на знания до голяма степен се определя от **възприятията на съответния „друг“**. Негативното отношение към предприемачеството, предприемачите и бизнеса от страна на един университет (напр. сред студенти, изследователи, преподаватели или сред административния персонал), може да ограничи и възпрепятства мрежовата организация и сътрудничество с бизнес партньорите. Ограниченото или липсващо познаване от страна на партньорите в обмена за работната култура, условия и графици във ВУ и как те влияят върху сътрудничеството също би ограничило обмена на знания. **Основен градивен блок при обмена на знания е комуникацията, която помага на двете страни в партньорството да добият ясна представа за съответните очаквания, ограничения и изисквания.**

118. Изглежда, че работодателите прилагат други критерии, а не университетска диплома, при търсенето на високо квалифицирана работна ръка, като например, сертификати за обучение от известни интер/национални компании. Петте университета редовно организират мероприятия, някои от които са насочени към изследователска дейност, като научните конференции в ТУ, РУ

и МГУ. Не е ясно, обаче, до каква степен тези конференции допринасят за това, входящият поток знания и обмен да доведе до нови съвместни изследователски проекти.

119. Много от дейностите по обмен на знания с бизнес- или други външни партньори са на индивидуално равнище, например сътрудничество между изследователи в университетите и тези в местни фирми. **Без ясно и категорично ръководство, насърчаващо сътрудничеството**, обменът на знания може да остане само въпрос на лична мотивация, а не „част от работата им“. **За да се осигури ангажираност на цялата организация**, обменът на знания трябва да бъде основна цел на организационната стратегия и да е част от институционалната политика, за да може тя:

- да даде **насоки** за формиране на различни видове връзки с индустрията, частни и обществени организации;
- да **подкрепи** успешния обмен на знания; и
- да **остане адаптивна** към променящите се потребности и достатъчно проста и гъвкава, за да поддържа ниски изискванията към административната дейност.

120. Големият брой проекти (често съ/финансирани от ЕС), които дават възможност на отделни служители да повишат доходите си, затрудняват ВУ при установяване на механизми за обмен на информация. Има риск ползите от такива партньорства да останат на индивидуално равнище, засягайки ВУ малко или никак. Препоръчва се ВУ да разработят стратегически рамки за обмен на знания, като отчитат значението на индивидуални стимули, но и насочат проектните цели към една цялостна институционална стратегия.

121. **Различните видове дейности по обмен на знания изискват различни подходи за подобряване на координацията.** Централизираните подходи – напр. един централен офис отговарящ за комерсиализацията на изследователските резултати - собственост на университета – работи добре при дейности, изискващи известна административна подкрепа. Такъв подход, обаче, не би бил така ефективен, ако сътрудничеството се основава на лични контакти и е главно в специфични области, напр. сътрудничество с външни експерти в обучението.

122. Наличието на **база данни за текущи и минали дейности по обмен на знания, и покани за сътрудничество** е значително предимство за развитие на обмена между ВУ и външни партньори. Достъпът до тези бази данни трябва да е отворен за всички основни вътрешни участници във ВУ. Студентите трябва да имат достъп до информацията, идентифицираща основните партньори на ВУ и очертаваща сътрудничеството. База данни на ВУ за текущи и минали партньори в стажантските програми е добро начало и може да се разшири, така че да позволи на студентите да отчитат информация за стажа си. Такива инициативи трябва да имат устойчива основа от човешки и финансови ресурси, за да окажат въздействие.

5.2 ВУ демонстрира активно участие в партньорства и взаимоотношения с широк кръг заинтересовани страни

123. В обмена на знания не всички потенциални партньори на дадена образователна институция имат ясна представа за работната култура, правила и срокове в нея и възможното им влияние върху сътрудничеството. Това ограничава възможностите за обмен. **Създаването на форуми, където вътрешни и външни заинтересовани страни могат да се срещат, обсъждат и обменят, биха улеснили и насърчили обмена на знания.** В идеалния случай, **експерт-фасилитатори провеждат сесии по брейнсторминг и генериране на идеи, за да облекчат трудностите в общуването** и бариерите, породени от използването на специфичен жаргон, различен стил на работа и организационна култура. И петте университети полагат усилия да създадат форуми, отговарящи на целите на образованието и на изследователската дейност. За

да са ефективни те, университетите трябва да подобрят репутацията си на изследователи (виж по-горе).

124. **Випускниците носят огромен потенциал за улесняване и ускоряване на обмена на знания.** Силна и добре структурирана алумни организация може да бъде много ценен финансов и социален актив на ВУ. Випускниците следва да са **активни участници в дейностите по обмен на знания.** Има различни начини за това (Таблица 15).

Таб. 15. Примери за участие на алумни в дейности по обмен на знания

(1) Разработване на учебни планове и приложение на програмата	(6) Определяне на ключовите области на изследвателската програма
(2) Дейности по обучение през целия живот	(7) Разработване и провеждане на обучение по предприемачество
(3) Кариерни услуги – assessment centre training	(8) Ментори за стартърп
(4) Разработване на университетска стратегия, наблюдение и оценка	(9) Масово/колективно финансиране (<i>Crowd-funding</i>) в стартърпи
(5) Набиране на средства за университетска предприемаческа програма	

Източник: HEInnovate Guidance note on HEI – Business/External Relationships for Knowledge Exchange; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

125. Алумни организации са основани сравнително скоро в петте университета. Важно е випускниците да се включват отрано в стратегически решения, касаещи развитието на университета като цяло и в определянето на ключови приоритети в образованието, изследователската дейност и обмена на знания.

126. Една напреднала форма на партньорство води до **включването на външни заинтересовани страни в управленските структури.** Представители на бизнеса, индустриални организации, граждански организации, национални и под-национални управляващи, са част от управителните органи на все повече образователни институции в Европа. До известна степен това се отнася и до петте университета. (Таблица 16)

Таб. 16. Включване на външни заинтересовани страни в ръководствата на университетите

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Правителството и неговите органи	X	X	*	*	
Местните власти и техните органи			*	*	
Търговски/индустриални камари, др. бизнес асоциации		X	*	*	X
Технологични паркове/инкубатори			*	*	
Банки	X		*	*	
Рискови вложители, „бизнес ангели“			*	*	
Представители на фирми (например, собственици, управители)	X	X	*	*	X
Управители и ръководни служители на големи фирми	X	X	*	*	X

Забележки: Въпроси: Which of the following organisations/individuals are represented on the University's governing bodies? Легенда: *няма отговори. *Източник:* OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

5.3 *Университетът има силни връзки с инкубатори, научни паркове и други външни инициативи, създавайки възможности за динамичен обмен на знания*

127. **Близостта на университетите до центрове на знание** като инкубатори и научни паркове, **сама по себе си не поражда обмен на знания.** ВУ се нуждаят от специфични механизми на сътрудничество, за да могат да капитализират знанието на местните центрове.

128. Инкубаторите обикновено поддържат тесни връзки с изследователските и предприемачески дейности на ВУ, защото те могат да се окажат добри източници за набиране на персонал. **Извънаудиторната предприемаческа дейност** е добра възможност за свързване

на академичната изследователска и образователна дейност с инкубаторите. Примери за това са: семинари по генериране на идеи за изследователи, студенти и фирми-наематели и (международни) стартъп уикенди.

129. Научните паркове са голяма инфраструктурна инвестиция, често с ясен фокус върху регионалното или местно развитие. Повечето научни паркове са изградени около или в близост до едно или повече ВУ. Иновативни фирми се настаняват в научните паркове, за да получат достъп до познавателните, изследователски и технологични мрежи на университетите, да използват технически и административни услуги и да се възползват от високо квалифицирана и специализирана работна сила и изследователска дейност. **Взаимното обогатяване на знанието е важно и може да се постигне чрез създаването на отворени пространства за сътрудничество и работа в мрежа. И съвместяването на университетското оборудване/департаменти /факултети и фирми** вече е една добра международна практика. За да се осъществи обмен на знания, от решаващо значение е комуникацията в тези две групи и между тях. Изграждането на функционираща комуникационна мрежа може да наложи **адаптиране на инфраструктурата за общуване, напр. чрез общи кафенета, читални/ места с вестници и списания.**

130. Понастоящем, никой от петте университета не поддържа силни връзки с инкубатори, научни паркове и други външни проекти като ELEVEN, betahouse, LUNCHub и др. За университетите в София изграждането на „София тех парк“ може да промени това. В дългосрочна перспектива е важно да се изгради инфраструктура от центрове на знанието в близост до ВУ в цялата страна. Това означава, че ВУ трябва да разработят стратегии за обмен на знания, но най-вече предполага между-университетско сътрудничество и повече сътрудничество с изследователски организации (вж. по-горе частта за системните бариери).

5.4 ВУ дава възможност на преподаватели и студенти да участват в предприемаческа дейност заедно с бизнес/външна среда

131. Това означава предоставяне на **ясни стимули на студенти и преподаватели**, започвайки с **премахване на административните бариери**. За студентите има няколко очевидни причини и стимули за участие в предприемаческа дейност, например придобиване на опит и установяване на контакти, студентски кредити (ECTS⁴) и др. В зависимост от интензивността и продължителността на дейността, обаче, студентите може да се сблъскат с административни пречки. Напр. един допълнителен стаж или започване на бизнес може да наложат прекъсване на обучението или удължаване на срока на записване, което да противоречи на съществуващите правила на образование. Тези административни пречки е добре да се разгледат и ревизират. В общия случай, стимулите за участие на персонала в обмена на знания са по-малко ясни и често се свеждат до лична мотивация. Установяването на ясни цели и осигуряването на стимули, напр. освобождаване на ресурси (време за обмен на знания през официалното работно време), е от решаващо значение за насърчаване обмена на знания като ключова част от кариерното развитие.

132. Някои от тези стимули са налице в университетите. Както вече бе отбелязано обаче, няма **стимули за превръщане на индивидуалните ползи от обмена на знания в ползи за университета като цяло**. Един от начините това да се случи е, тези от персонала и студентите, които успешно сътрудничат с бизнеса или участват в други форми на обмен на знания, да бъдат признавани за ролеви модели, например като им се присъди награда – университетска или регионална/градска – за обмен на знания.

⁴ ECTS credits - Европейска система за трансфер на кредити

5.5 *Университетът подчертано подкрепя мобилността на академичния състав между академичната и външната среда*

133. **Мобилността трябва да се стимулира и улеснява.** За студентите може да е трудно да имат периоди на мобилност по време на обучението си и често, поради реформи в учебните програми, изискванията за стаж отслабват или направо отпадат. Служителите не бива да се наказват заради приемане на предложения за мобилност, например като се изключват от редовните процедури за повишение. Отпуските и други форми на бизнес мобилност трябва да бъдат насърчавани като алтернатива на традиционния академичен отпуск за научна дейност, т.е. за изследвания или за гостуване в друг академичен институт.

134. **Включването на проекти за мобилност в по-широката образователна и изследователска дейност е важно за увеличаване приноса на индивидуалната дейност към обмена на знания в цялата организация.** За мобилния персонал е важно насърчаването на съвместни мероприятия и проекти с организациите-домакин като начин за засилване на организационното влияние на обмена на знания отвъд отделните участници. За мобилните студенти това включва (i) съпътстващо обслужване по време на стаж и (ii) възможности за обсъждане на резултатите от обучението и споделяне на опит с други студенти.

135. Всичките университети имат стажантски програми. За някои, стажантските програми са задължителни за преминаване в следващия семестър. Студентите отбелязват следните трудности:

- *Трудности при намиране на място за стаж.* Местата, предлагани от кариерните центрове, не отговарят на търсенето. Когато си търсят сами място за стаж, много фирми са склонни да им дадат документ за проведен стаж, „без да им се пречкаме там като стажанти“.
- *Липса на подкрепа по време на стажа.* Само студенти, намерили си място за стаж чрез своите преподаватели, имат академичен наставник, към когото да се обърнат за съвет по време на стажа.
- *Слабо значение на опита, натрупан по време на стаж.* Стажовете не са неразделна част от образованието, тъй като опита от стажуването не оказва никакво влияние на учебния процес. Студентите говорят за стажа си по време на извънкласни занимания или в свободното си време, но не и в час. Това пречи на включването на практически опит в учебния план.

136. Опитът и на двете страни – фирми и студенти – като цяло е „смесен“ и отчасти разочароващ. Фирмите твърдят, че студентите всъщност не се интересуват от работата, а студентите критикуват фирмите, че изобщо не предлагат никакво обучение, а ги товарят ги с рутинни задачи и не се интересуват от студентската предприемчивост.

137. Само РУ и МГУ оказват подкрепа на временната мобилност на персонала между университета и бизнеса или обществените организации. ТУ обсъжда това на заседанията си. Подкрепата се изразява в осведомяване за възможностите за мобилност, непрекъснатата поддръжка по време на мобилност и стимули за споделяне на опит след период на мобилност.

138. **Ефективната подкрепа при организиране на мобилността може да бъде изтощителна за участниците.** Една **централизирана служба за поддръжка намалява времеемкостта** и помага за широкото разпространение на информацията за схеми и партньори за мобилност. Същевременно е важно **факултетът/катедрата да имат определени хора за контакт във връзка с мобилността.** Децентрализираните служители по професионално развитие са ефективен начин за разпространение на информация за възможностите за мобилност сред

личния състав и студентите. Те могат да действат и като свързка по време на периодите на мобилност.

139. Университетите използват различни подходи при създаване на кариерни центрове. При някои, началници на тези служби са преподаватели, което може да отслаби взаимодействието със студентите; други имат за студенти-съветници и така осигуряват тесни контакти и широк успешен обхват на студентите.

140. **Административният персонал и докторантите са важни целеви групи на мобилността.** Мобилността е от съществено значение за докторантите и обменът на знания трябва да стане стандартно изискване на докторантските програми. Схемите на мобилност при административния персонал могат да повишат общото разбиране за това как се работи в една фирма или ВУ. Всички университети предлагат възможности за мобилност на докторантите; някои предлагат такива и на администрацията. Това включва и международна мобилност (виж т.б. по-долу).

5.6 Университетът свързва изследователската, образователната и индустриалната (на по-широката общност) дейност с оглед влияние върху цялостната познавателна екосистема

141. Повечето от университетите участват в управителните органи на стратегически проекти като регионални гнезда и местни стратегически партньорства които определят насоките на местното развитие. Но не знаят за инициативата за интелигентна специализация⁵.

142. Във всички университети съвместно изработените учебни програми са съсредоточени върху проекти за обучение през целия живот. Някои дори са изградили центрове за ОЦЖ. Не е ясно доколко външните заинтересовани страни участват в: (i) разработването на учебния план и определяне на резултатите от обучението; (ii) изпълнението на програмата чрез предоставяне на възможности за практическо обучение, (iii) съвместен надзор на работата на студентите, и (iv) оценка на учебните програми. Опитите за увеличаване на съвместно изработени учебни програми на бакалавърско, магистърско и докторантско равнище са неуспешни, главно поради акредитационни изисквания.

143. С изключение на ТУ и РУ, университетите не влияят върху екосистемата на знанието. Това отчасти се обяснява с липсата на модерни лаборатории и донякъде остарялото учебно съдържание. Не може да се изключи и фактът, че в някои случаи външните заинтересовани страни нямат реален интерес към обмена на знания поради ниска мотивация, липса на време, финансови средства и евентуалната устойчивост.

6. Предприемаческият университет като международна институция

Констатации

6.1 Интернационализацията е основна част от предприемаческата стратегия на университета

144. **Стимулирането на интернационализацията като неразделна част от цялостната университетска стратегия изисква лидерство на най-високо равнище, подкрепа отдолу нагоре и между институциите, система от стимули и възнаграждения за насърчаване на интернационализацията в обучението, изследователската дейност и обмена на знания.** Напредъкът в интернационализацията изисква постоянна вътрешна и външна комуникация, мониторинг, оценка и непрекъснато усъвършенстване на стратегията и практиката. **Използването на ИКТ за стимулиране на усилията за интернационализация** могат да

⁵ Smart Specialisation initiative S3

увеличат достъпа и избора, да подготвят студентите и преподавателите за международна мобилност, да подобрят обмяната на опит и организират виртуален обмен между местното ВУ и международните партньорски организации.

145. Всички университети възприемат интернационализацията като стратегически важна за организационното развитие и постоянно установяват партньорства с университети в чужбина за обмен на студенти, преподаватели и служители, както и съвместни изследователски проекти. РУ е особено успешен в използването на географското си местоположение за стратегическо международно сътрудничество и проекти за местно развитие в дунавския регион. Уникалността на идейните проекти също така се използва от университетите, като специално съживява традиционните партньорства с университети от страни на бившия Съветски Съюз. Тази уникалност се използва за развитие на съвместни изследователски проекти и увеличаване обмена на студенти и служители, развивайки предприемачески подход към тяхното позициониране на националната/международна сцена чрез работа в приложни области от стратегически интерес за бъдещето.

146. Нужни са повече усилия за **повишаване чуждоезиковите умения на академичния състав.**

6.2 Университетът изрично подкрепя международната мобилност на персонала, студентите и докторантите

147. Международната мобилност изисква **специфична подкрепяща инфраструктура и дългосрочни ресурси** за стипендии, заеми и дневна издръжка на персонала и студентите по време на престоя им в чужбина. Все по голям брой университети създават центрове за международна мобилност и набиране на персонал, често с клонове в чужбина. Що се отнася до проектите свързани с мобилността (виж по-горе), международната мобилност изисква **включване в по-широка преподавателска и изследователска дейност с оглед въздействие върху цялата организация.**

148. Всички университети подкрепят международната мобилност на персонала и студентите (Таблица 17). Само РУ и ТУ участват в двустранни или многостранни международни образователни програми (напр., програми за двойни степени). Някои университети оказват финансова подкрепа на тези проекти под формата на стипендии и грантове, заеми и пр., както и не-финансова подкрепа (освен ТУ, който дава само финансови средства). Липсата на програми за получаване на степен и трудностите при признаване на степени получени в чужбина, дори и в ЕС, затруднява силно международната мобилност на студентите.

Таб. 17. Подкрепа на интернационализиращи дейности

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Програми за две образователни степени		Финансова подкрепа Друга подкрепа		Финансова подкрепа	
Интернационални програми за обмен на студенти	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа
Стаж в други страни	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа
Интернационални проекти за съвместни изследвания	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа
Интернационални програми за обмен на персонал	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа Друга подкрепа	Финансова подкрепа	

Забележки: Въпроси: Практикуват ли се понастоящем в университета следните форми:...? Предоставя ли университетът финансова подкрепа за следните практики (стипендии, субсидии, заеми и т.н.) и/или улеснява достъпа

до външни доставчици на финансова подкрепа? Предоставя ли университетът друг вид подкрепа освен финансова?
Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

6.3 Университетът търси и привлича международен и предприемачески персонал (вкл. преподаватели, изследователи и докторанти)

149. Привлекателността на един университет за международен персонал не произтича само от качеството на офертата, но зависи и от **наличието и привлекателността на културните удобства, международни детски заведения, училища и присъствието на международно свързана и широко скроена местна общност**. По-малките ВУ, които имат ограничени международни контакти, вероятно ще срещнат трудности когато се конкурират в международен план за персонал и студенти. ВУ, разположени в по-слабо развити и неатрактивни места, ще срещат контекстуални бариери. **Силните местни партньорства**, включващи местни правителствени и ключови местни играчи – напр. международно активни компании и международни корпорации, както и други ВУ в същия град/регион – **биха спомогнали за повишаване привлекателността** на университетите, като отправят привлекателна оферта в допълнение към договора за заетост.

150. Неписано правило при „измерване“ степента на интернационализация на един университет е, показателен за това да е броят студенти и персонал от други националности. Като цяло, университетите в България нямат добри постижения и в двата случая. Броят на чуждестранните студенти е нисък, и още по-нисък е броят на чуждестранни преподаватели и служители. Причините, посочени от петте университета, са езиковата бариера и ниското заплащане. ИУ-В и РУ понастоящем имат политика и практика по набиране на международен персонал. Никой от петте университета не е инвестирал в повишаване привлекателността им за международен персонал. Усилията са насочени към привличане на студенти.

6.4 Университетът демонстрира интернационализация в подхода си към преподаването

151. Предприемаческият университет нагажда своята преподавателска и студентска среда спрямо общата аудитория. Той инвестира в **глобални учебни планове, които подготвят студентите да изпълняват професионалните си и социални задължения в международна и мултикултурна среда**. Това не засяга само съдържанието на учебните програми, но и начина по който това съдържание се преподава, научава и оценява, начина, по който се оказва подкрепа за студентите. Глобализираните учебни програми подпомагат както „интернационализацията в чужбина“, така и „интернационализацията у дома“ като дават възможности на персонала и студентите да преживеят обучение и назначение в други страни, докато същевременно внасят нов културен опит в собствения си кампус, чрез споделяне на международен преподавателски, образователен и изследователски опит в мултикултурни учебни зали (Таблица 18).

Таб. 18. Примери за интернационализиране на учебни програми

(1) Е-обучение, програми за обучение в чужбина	(6) Възможности за научаване на чужди езици
(2) Интернационален обмен на краткосрочни курсове	(7) Интернационални учебни материали и ресурси
(3) Интернационални стажове	(8) Връзки с местни клонове на интернационални компании
(4) Интернационални летни училища по предприемачество	(9) Връзки с чуждестранни компании,, неправителствени и публични организации
(5) Интернационални предприемачи като гост-лектори	

Източник: HEInnovate Guidance note on The Entrepreneurial University as an International Institution; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

152. Глобализираните учебни програми са подходящи и за студенти, които не са склонни да се преместят в чужбина. Това се постига чрез работа онлайн със студенти и персонал от

партньорски институции в множество географски области. ИКТ могат да предложат нови образователни възможности на по-ниска цена и по-гъвкави, независимо от физическото местоположение (напр. студентско онлайн сътрудничество, виртуална мобилност, виртуална работа на терен и виртуална среда на обучение, е-педагогика, задочно обучение и пр.). Университетите следва да повишат осведомеността как ИКТ могат да подобрят опита на студентите като ги запознаят с възможностите за трансгранично образование като МООСs.

153. Има известни усилия в тази насока в университетите. Всички те са въвели смесено директно и задочно обучение, в допълнение на възможностите за международна мобилност. Тези усилия следва да се допълнят чрез въвеждане в учебните програми на повече от изброените по-горе фактори (Таблица 18).

6.5 Университетът, неговите катедри и факултети участват активно в международни мрежи

154. Международните мрежи и партньорства работят най-добре, когато имат **ясни цели и критерии за всички партниращи си организации**. За да се премине от индивидуална полза (на участниците) към организационна полза (на университета) трябва да се обърне внимание на следните международни процедурни стъпки (Таблица 19).

Таб. 19. Стъпки за институционално оползотворяване на международните мрежи

(1) Определяне на целите и добавената стойност от гледна точка на техния принос към цялостната университетска стратегия
(2) Периодична оценка на организационната структура от гледна точка на въздействието на ресурсите и (очакваните) ползи
(3) Стабилно осигуряване на ресурси за подпомагане/управление на мрежата
(4) Широко разпространение на информация за целите, (очакваните) ползи, напредъка и резултатите сред академичния състав

Източник: HEInnovate Guidance note on The Entrepreneurial University as an International Institution; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

155. Остава неясно какви мерки са предприети в университетите по отношение на горните четири стъпки (Таблица 19). РУ и ТУ са най-напреднали в превръщането на индивидуалните ползи на международните мрежи и партньорства в ползи за целия университет.

7. Измерване на въздействието на предприемаческия университет

Констатации

7.1 Университетът оценява въздействието на стратегията си върху предприемачеството в цялата институция

156. **Идеята за предприемачески университет съчетава самовъзприемането и вътрешната рефлексия на университета с възприемането му от външни заинтересовани страни.** Това се отнася и до измерване на въздействието. Следователно, целта е „да се измери... превъзходството му през очите на всички „легитимни“ заинтересовани страни и дали това е отразено в [университетската] визия, мисия, стратегия и начин на правене на нещата“ (Gibb, 2012).

157. ВУ поставят различно ударение на своите предприемачески стратегии. Някои се съсредоточават върху развитие на предприемачеството чрез преподаване и обучение, други – върху обмен на бизнес практики и създаване на фирми или интернационализация. Въпросът за ударението е свързан и с организационното развитие на ВУ. Всичко това трябва да се има

предвид при измерване на въздействието. Действията на предприемаческото ВУ могат да породят:

- *предприемаческа култура* в рамките на организациите и свързаните с това характеристики, като ниски равнища на йерархия, високи равнища на информационен обмен и сътрудничество;
- *иновативни подходи* към преподаването и обучението във всички дисциплини, с интердисциплинарни дейности и акцент върху методи, ориентирани към студента, проблема, практиката;
- *обмен на знания, въздействащ* освен върху индивидуалните участници и върху цялата организация;
- *подкрепа за стартиране на бизнес*, осигуряваща специфична и практическа помощ на бъдещите предприемачи за осъществяване на идеите им; и
- *местно икономическо и социално развитие*, напр. чрез фирмени иновации, резултат от обмен на знания, работни места, създадени от стартиращи дейности, подобрени и нови обществени услуги.

158. **Стандартните инструменти** за измерване на въздействието са **проучванията, фокус групи и други форми на събиране на информация от вътрешни и външни участници**. Тези инструменти изпълняват многобройни цели, които следва да се идентифицират предварително, за да намалят честотата на запитванията и да увеличат ефективността. Информация може да се събере и от- или чрез външни партньори, например професионални сдружения или работодателски организации, които имат интерес от заетост на завършилите.

159. Университетите са в началния етап на превръщането им в предприемачески университети. Следователно, твърде рано е да се оцени пълното им въздействие. Въпреки това, още на този етап може да се преценят иновативните идеи, приложени от всички тях.

Таб. 20. Оценка на иновационните характеристики на предприемаческия университет

(1) Осведомяване: Студентите, преподавателският и административният персонал въввлечени ли са в разработването, прилагането и оценката на предприемаческа университетска стратегия?
(2) Ангажиране: Достатъчни ли са ресурсите, отделени за предприемаческа университетска стратегия?
(3) Реализиране: Реализирана ли е предприемаческата университетска стратегия? Има ли области, които срещат повече/по-малко трудности в реализацията? Ако да, защо?
(5) Участие: Какво е равнището на участие на персонала и студентите в дейностите за насърчаване на предприемаческа култура в цялата организация? Кой участва? И кой не участва? Кои дейности са предпочитани от студентите? Кои - от персонала? Кои - от външните заинтересовани страни?
(6) Структура на приходите: Какви са възможностите за увеличаване на приходите от външни и обществени източници? Какво е съотношението между външното финансиране и финансирането чрез такси и държавни/общински източници? Колко активни са деканите, ръководителите на катедри и професорите в търсенето на външно финансиране? Целите отразяват ли предприемаческата университетска стратегия?
(7) Разпределение на финансите: Конкурентно ли се разпределят ресурсите? Редовно ли се оценяват критериите от гледна точка на предприемаческите цели?
(8) Назначаване, повишаване, стимули: При назначенията и повишенията, вземат ли се под внимание предприемаческата ориентация на кандидатите и участието в насърчаване на предприемачески дейности (напр. споделяне на научните резултати със студентите, менторство)?
(9) Външни партньори в ръководството: Участват ли външните партньори в управлението на ВУ? В каква роля? На какво равнище са ангажирани и как това влияе върху предприемаческата университетска стратегия?
(10) Участие на университетския персонал в бордовете на външните партньори: Равнище на ангажираност? Последващи дейности? Въздействие върху предприемаческата университетска стратегия?

160. Превръщането на един традиционен университет в предприемачески не е нито лесна, нито ясна задача. Най-големите препятствия се крият в системата на висшето образование (виж по-горе). Университетите в България изглеждат обременени от постоянни образователни реформи, от необходимост да се защити академичното статукво, от забавяне поради фрустрация и липса на стимули за придвижване на реформите. Затова не е учудващо, че университетите все още се борят с проблемите на възпитаване на предприемачески дух сред преподаватели и студенти и започване на институционален дебат за бъдещата роля на техния университет в един глобализиран свят. **Университетите биха имали полза, ако Националната агенция по оценка и акредитация (НАОА) и Рейтинговата система на ВУ включат критерии, свързани с предприемаческия университет.**

7.2 Университетът оценява равнището на ангажираност с предприемаческо образование в институцията

161. Оценката на равнищата на ангажираност започва с основната стъпка на установяване дали има предприемаческо обучение и на кого се предлага то. Важно е да се събере информация за записване в различни проекти на предприемаческо образование, тъй като е вероятно разликите в записванията да са свързани със специфичните характеристики на курсовете. Например, студентите може да са привлечени повече от интердисциплинарен курс, който се провежда през уикенда, извън кампуса. При изчисляване на съотношенията трябва да се отчете и специфичната за курса информация, например при сравняване на процента студенти с достъп до предприемаческо образование спрямо процент записали се. При оценяване на равнищата на участие в предприемаческото образование могат да бъдат зададени следните въпроси:

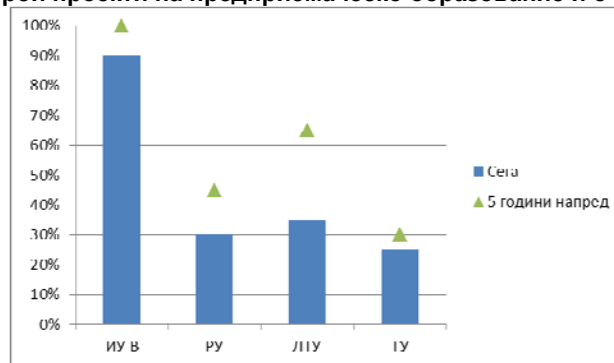
Таб. 21. Въпроси за определяне степените на ангажираност в предприемаческото образование

Общи въпроси	Въпроси, специфични за курса, отнасящи се за
Кой може да участва в дейности по предприемаческо образование?	Характеристиките на преподавателя и преподавателския метод
Задължително ли е предприемаческото образование?	Местоположение и обстановка в учебната зала
Как студентите научават за незадължителните дейности?	Съдържание
Има ли интердисциплинарни дейности, отворени за всички студенти?	Изисквания и задачи по подготовката
	Продължителност и график
	Оценка на резултатите от обучението

Източник: HEInnovate Guidance note on Measuring the Impact of the Entrepreneurial Higher Education Institution; онлайн на разположение на at www.heinnovate.eu

162. Университетите – отчасти поради специфичния им профил – имат различни равнища на участие в предприемаческото образование, от 90% (ИУ-В) до 25% (ТУ). Всички те очакват увеличение в броя на записалите се в следващите пет години.

Фиг. 3. Настоящ брой проекти на предприемаческо образование и очаквано увеличение



Забележки: Въпроси: Какъв процент студенти са обхванати от предприемаческото образование? Какъв процент студенти очакват през следващите пет години? Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

7.3. Университетите периодично оценяват въздействието на предприемаческото образование

163. **Оценката на въздействието на предприемаческото образование следва да е обвързана с целите на това образование.** Най-общо казано, целите се свеждат до подготовка на студентите за: (а) предприемаческо поведение във всички аспекти на живота, (б) предприемаческо поведение като служители, или (в) създаване и/или развитие на предприемаческа фирма. Тези цели могат да се разглеждат като деления от една скала, за които трябва да се определят комплекси от конкретни задачи и очаквани резултати от обучението. Оценъчните стратегии ще бъдат различни за всеки комплекс.

164. Оценката на въздействието на дейностите на предприемаческото образование включва още и **измерването на добавената стойност на образованието, отнасяща се до знанията и уменията на студентите.** Често измервани са разликите между самодостатъчност, креативност, склонност към поемане на риск, locus на контрол и предприемачески намерения, т.е., за стартиране на бизнес в бъдеще. Това става чрез изследване на студентите на различни етапи от следването им (напр., преди-, по време на- и след). **Не бива, обаче, да се подценяват трудностите при определяне на причинно-следствената връзка.** Основно изискване при оценяването на въздействие е да се установи дали разликата в един или повече релевантни резултати е причинена от конкретно отношение. Това може да се окаже трудно. Например е трудно да се определи контролна група със съпоставими нагласи и умения като на групата, която получава предприемаческо образование.

165. Развиването на предприемачески умения изисква още **дейности по практическо обучение, извън учебната зала и в реална бизнес среда.** Практическите обучения, например чрез стажантски програми и упражнения „следвай предприемача като сянка“, могат да дадат този опит отчасти, но не изцяло. Поемането на пълноправна отговорност например, е опит, който изисква от студентите действително да започнат или да поемат съществуващ бизнес проект. Оценката на въздействието на тези различни обучителни методи изисква специфични подходи, като фокус групи и индивидуални техники за обратна връзка (напр. дневници), а също и ангажиране на практики-партньори в обучението – наставници и предприемачи.

166. Изпълняването на методологичните изисквания при оценката на въздействието на предприемаческото образование може да бъде много трудоемко и не винаги води до очакваните резултати, особено ако са необходими панелни и дългосрочни изследвания на развитието със същите извадки. За опростяване на нещата, университетите могат да се съсредоточат първоначално върху **проследяване и оценка на съответствието между целите на курса, резултатите и педагогиката.** Макар и често използвани, въпросниците не винаги са най-добрият инструмент за събиране на такава информация. Могат да се използват и техники за обратна връзка за отделни индивиди и групи.

167. Предприемаческото образование в университетите е все още в ранен етап на развитие. РУ и ЛТУ отчитат, че имат официална оценъчна дейност във връзка с предприемаческото обучение. И двата университета оценяват равнището на придобитите знания и умения; РУ оценява и началната мотивация на студентите. Оценката се извършва на различни етапи от курса (начало, среда, край), а също и след края на курса. В другите университети преподавателите оценяват своите предприемачески курсове, но не като част от официално установена оценителна практика. Нужни са последващи и проследяващи изследвания, за да се види какво се случва със студентите след завършване на предприемаческото обучение. Тесните връзки между студенти и преподаватели – които сякаш съществуват във предприемаческите курсове на всичките 5 университета – могат да помогнат за систематичното изграждане на проследяващи изследвания. В този процес следва да участват и алумни асоциациите.

168. Някои от университетите оставят впечатлението, че предприемаческото образование страда от това, че е смятано за „трети поред“ избор след натрупване на теоретично академично знание и изследователска дейност в научните дисциплини. Но дори и в тези университети, една очевидно силна страна, която може да се използва, е **посветеността и ангажираността на някои агенти на промяната** сред академичния състав да развият идеята за предприемачески университет и под шапката на тази идея - ролята на преподаването и научаването. Техните инициативи – вкл. на студентите – имат високо равнище на ентузиазъм и упорство; те са важно условие за бъдещ прогрес.

169. **Различните дейности по обмен на знания имат различни въздействия, които могат да бъдат измерени. Някои имат по-осезаеми резултати от други.** Броят на патентите и лицензите и свързаните с тях приходи, както броят на съпътстващите дейности и стартиращи фирми могат да се проследят (макар и не толкова лесно), но по-трудно е да се събере информация за влиянието на външните преподаватели, сътрудничеството в областта на стажове и командировки, особено ако те не са централно организирани и управлявани. Ако един университет предлага **стимули и награди** на студенти и служители за участието им в обмена на знания, те **трябва да са строго наблюдавани от гледна точка на влиянието им** - например върху броя нови дейности и споделянето на информация както вътре във ВУ, така и с външни партньори.

170. Мониторингът и оценката на обмена на знания започва с картографиране **на хората и организационните единици, които са обект и субект на този обмен**, разграничавайки различните видове дейност, за да се установи **колко от персонала и колко студенти са запознати с университетската стратегия за обмен на знания и възможностите да допринесат към нея.**

Таб. 22. Очертаване на информираността и участието в дейностите по обмен на знания

(1) Информираност: Информирани ли е цялото висше училище за текущи и минали дейности? Какво е съотношението между персонал и студенти, подлежащи на дейности по обмен на знания и участващите в тези дейности? Запозната ли е и в каква степен организацията с политиката за интелектуална собственост?
(2) Участие: До каква степен персоналят и студентите са ангажирани с местния бизнес и общество; напр., разглеждат ли се проблеми от реалния живот в изследванията, учебните задания и дисертации? Ако университетският персонал има право или е насърчаван да участва в нови начинания, бизнес или обществени организации, до каква степен това се случва в действителност?
(3) Подкрепа: Ако съществуват механизми за подкрепа на персонала и студентите при участието им в обмена на знания, какъв е процентът на участие?

Източник: HEInnovate Guidance note on Measuring the Impact of the Entrepreneurial Higher Education Institution; онлайн на разположение на www.heinnovate.eu

171. Университетите отчетоха, че имат формална оценка за няколко дейности по обмен на знания (Таблица 23). Това е добра начална точка за наблюдение и оценка, както бе отбелязано, на информираността, участието и ефективността на евентуални поддържащи мерки от гледна точка на тяхното институционално влияние върху обмена.

Таб. 23. Формални оценъчни практики на дейностите по обмен на знания

	ИУ-В	РУ	ЛТУ	ТУ	МГУ
Систематично или ad-hoc включване на външни заинтересовани лица в обучението	X	X		X	X
Сътрудничество за организация на стажове	X	X	X	X	X
Сътрудничество за даване под наем на служители за временно ползване от партньори в бизнеса или публичния сектор		X			X
Продължаващо обучение и образователни програми за местната индустрия и публичния сектор	Планирано	X	X	X	X
Съвместни научно изследователски инициативи и договори	X	X	X	X	X
Различни форми на технологичен и научен трансфер (лицензиране, съвместно патентоване, продажба на прототипи, съпътстващи дейности)		X	X	X	X

Забележки: Въпроси: Съществуват ли официални начини за оценка на дейностите по обмена на знания? Източник: OECD HEI-Leader Survey Bulgaria, case study university sample, Май 2014.

7.4 Университетът провежда редовно наблюдение и оценка на резултата от подкрепата за стартиране на бизнес

172. Университетите, които оказват подкрепа за бизнес стартър – напр., чрез коучинг и наставничество, достъп до университетските лаборатории и работилници, осигуряване на инкубатори и временна бизнес-площ, подкрепа при разработване на мрежи и улеснен достъп до финансиране – трябва **редовно да следят качеството, развитието и ефективността**. Освен това, ако началната помощ е предложена от други организации, университетът трябва да е **информиран за качеството и ефективността на външните услуги**, за да може евентуално да предложи подобрения на съществуващите услуги и въвеждане на допълнителни услуги според нуждите на бъдещите предприемачи и екипи, излизащи от университетите.

173. Нито един от университетите засега не наблюдава и не оценява редовно услуги за стартиране на фирми – нито вътрешните, нито тези на други организации.