Довідник з Європейської Практики Управління у Вищій Освіті

Цей проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Дана публікація відображає тільки точку зору автора, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання цієї інформації.

Зміст

1.	**Вступ**	**5**
2.	**AgroSup Діжон, Франція: Стратегічний план Європейського Вищого Навчального Закладу: Реалізація та Виклики**	**8**
3.	**AgroSup Діжон, Франція: Включення Сталого Розвитку в Процеси Інституційного Управління: Зелений План**	**16**
4.	**AgroSup Діжон, Франція: Реформа Навчальних Програм Інженерних Спеціальностей**	**21**
5.	**Міжнародний Університетський Коледж, Болгарія: Зовнішні Зацікавлені Сторони в Управлінні та Створенні Центру Стратегічних Партнерств**	**27**
6.	**Міжнародний Університетський Коледж, Болгарія: Сприяння Безперервному Навчанню**	**36**
7.	**Міжнародний Університетський Коледж, Болгарія: Співробітництво між МУК та Кулінарною Академією, Болгарія: Посилення Прозорості та Взаємодії між Рівнями 5 та 6А Національної Структури Кваліфікацій**	**44**
8.	**Політехнічний Інститут Браганса, Португалія: Змінюючи Структуру Управління Інститутом**	**49**
9.	**Політехнічний Інститут Браганса, Португалія: Сприяючи Підприємництву та Інноваціям**	**59**
10.	**Політехнічний Інститут Браганса, Португалія: Впровадження Внутрішньої Системи Менеджменту Якості**	**64**

11. Університетський Коледж Бірмінгема, Великобританія: TESTA: Трансформація Досвіду Студентів Шляхом Оцінювання **70**

12. Університетський Коледж Бірмінгема, Великобританія: Професійний Огляд Розвитку – Характеристика Оцінювання **76**

13. Університетський Коледж Бірмінгема, Великобританія: Обмін і Співробітництво зі Студентами у Вищій Освіті **83**

14. Університетський Коледж Бірмінгема, Великобританія: Спільне Забезпечення у Сфері Вищої Освіти: Успішне Партнерство між Університетським Коледжем Бірмінгема і QHotels **89**

15. Університет Фессалії, Греція: Створення Нових Структур для Інновацій та Підприємництва: 12 Років Досвіду **98**

16. Університет Фессалії, Греція: Група Забезпечення Якості Університету Фессалії **113**

17. Університет Фессалії, Греція: Книжковий магазин Університету Фессалії **119**

1. Вступ

Довідник з європейської практики управління у вищій освіті розроблений в рамках проекту Змін в Управлінні у Вищій Освіті (Ла-Манш). Проект Ла-Манш фінансується Європейською Комісією в рамках програми Темпус IV і направлений на регіональний пріоритет управління університетом і студентськими послугами у Східній сусідній області в рамках теми Управлінських реформ. Проект реалізується у великих масштабах консорціумом у складі п'яти вищих навчальних закладів та однієї бізнес-компанії з ЄС і 23 вищих навчальних закладів у п'яти країнах-партнерах зі Східної сусідньої області, а саме Вірменії, Білорусі, Грузії, Молдови та України.

Загальна мета проекту полягає у сприянні модернізації вищих навчальних закладів в країнах-партнерах шляхом створення управлінського потенціалу та ініціювання стійкого діалогу з приводу реформ вищих навчальних закладів між відповідними зацікавленими сторонами. Крім того, проект спрямований на розширення можливостей студентів для більш активної участі у процесах прийняття рішень у їх вищих навчальних закладах.

Загальна мета проекту буде досягнута через вісім конкретних цілей, одна з яких спрямована на передачу передової практики контекстно-чутливою моделі управління для ефективного управління змінами з партнерських інститутів ЄС до 23 інститутів країн-партнерів. Передача знань і передової практики країн-партнерів ЄС, має бути досягнута, головним чином, завдяки проектним заходам, передбачених для реалізації в робочому пакеті 4. Процес передачі знань та інновацій має ключове значення для проекту з ряду причин. По-перше, це знаходиться в центрі програми Темпус IV, який сприяє добровільному зближенню систем вищої освіти країн-партнерів з практикою ЄС для модернізації у сфері вищої освіти.

По-друге, ще в кінці 2011 року на етапі розробки проекту, партнери з ЄС спиралися на їхній досвід роботи в інших проектах, фінансованих європейською комісією, спрямованих на передачу інновацій, таких як Леонардо да Вінчі / Передача Інновацій, Erasmus Academic Networks, і Atlantis, програми співпраці між ЄС і США при плануванні та формуванні

проектних заходів Ла-Манш. У зв'язку з цим можна констатувати, що механізм передачі знань та інновацій в якості рушійної сили і провідного принципу проекту були вбудовані в ідеї Ла-Манш з самого початку.

Проект спрямований на процеси змін в управлінні в системі вищої освіти. Коли маєш справу зі змінами, установи та окремі особи повинні постійно адаптуватися і вчитися. У цьому відношенні, дуже допомагає, якщо вони не залишаються наодинці в пошуках нових рішень, а здатні вчитися і покладатися на досвід і ноу-хау колег.

В даний час Довідник європейської практики управління у вищій освіті є одним з основних підсумків роботи пакету 4. Він був розроблений установами-партнерами з ЄС і складається з 16 тематичних досліджень інноваційних практик управління та підходів, які виявилися успішними в установах вищої освіти з проекту Ла-Манш з Болгарії, Франції, Греції, Португалії та Великобританії.

16 тематичних досліджень представляють стратегії, що застосовувалися та інструментами, використовуваними в установах Ла-Манш при проведенні реформ та зіткненні з внутрішніми змінами і тисками ззовні. Інституційні зміни і перетворення, описані в тематичних дослідженнях, були викликані різними проблемами, пов'язаними з модернізацією існуючих систем вищої освіти. Вивчаються реформи навчальних програм, реформи структури та механізмів університетського управління, забезпечення якості, питань фінансової автономії та диверсифікації джерел фінансування. Особлива увага в Довіднику приділяється заходам зі зміцнення зв'язків між університетами та суспільством за допомогою співробітництва університетів та бізнесу, сприянню розвитку підприємництва та безперервного навчання та зміцнення трикутника знань.

У Довіднику п`ять університетів з їх внесками перераховуються в алфавітному порядку. Тематичні дослідження включають інформацію про контекстні умови, процеси реалізації конкретної практики та основні досягнуті результати. Крім того, представлені тематичні дослідження оцінки потенціалу стійкості і переносимості в інших контекстах, а також чинників, що сприяють успішному здійсненню належної практики.

Хоча тематичні дослідження торкаються цих спільних точок, вони мають в той же час досить вільну структуру. Причиною є те, що авторам було рекомендовано не тільки поділитися інноваційною практикою

управління, яку вони ввели на інституціональному рівні, але також поділитися своїм особистим розумінням і поглядами. У зв'язку з цим, слід зазначити, що 16 тематичних досліджень зосереджені не тільки на різних проблем, але й відображають різноманітність інституційних культур і різних уявлень про інновації в різних установах.

У всіх тематичних дослідженнях введення нових методів вимагало чіткого бачення і постійну підтримку вищого керівництва цих установ. Більшість тематичних досліджень в даному Довіднику були схвалені або написані представниками вищого керівництва вищих навчальних закладів Ла-Манш. Прихильність і позитивне ставлення до інституційних реформ зі сторони провідних фігур в університетах є ключовим фактором у процесах впровадження змін. Це одна з причин, чому основна цільова група проекту Ла-Манш складається з ректорів, проректорів, деканів факультетів і глав адміністративних підрозділів і департаментів в установах країн-партнерів. Цей Довідник є повідомленням, насамперед, для них від колег з ЄС.

Довідник буде також корисним для великого числа зацікавлених сторін у галузі вищої освіти у країнах-партнерах, таких як політики, представники бізнесу, громадянського суспільства і студентських організацій. Їх участь в процесах управління у вищих навчальних закладах ще досі недостатньо активна і потребує набирання обертів для того, щоб в університети досягли успіху і реалізували свої місії.

2. AgroSup Діжон, Франція

Стратегічний План Європейського Вищого Навчального Закладу: Реалізація та Виклики

Мартіне Девід, Корін Стюарт

1. Передумови

3 жовтня 2010 року до листопада 2012 року, стратегічний п'ятирічний план для AgroSup Діжон був розроблений у відповідь на глибокі зміни:

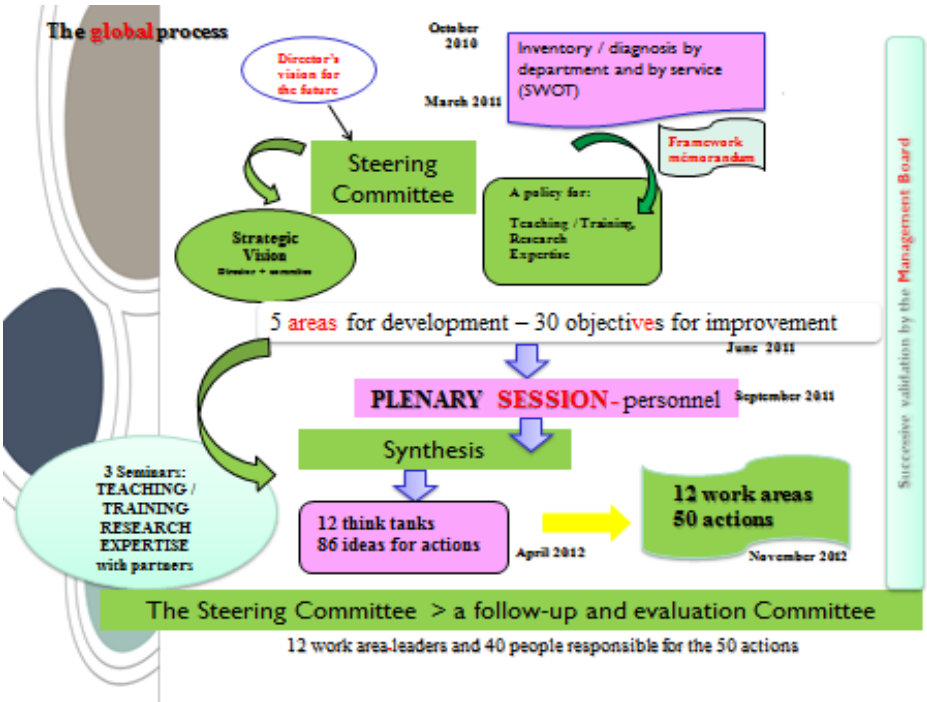
• Реструктуризація французької вищої освіти і наукових досліджень в постійно мінливому контексті (інтернаціоналізація)
• Зниження державного фінансування, економічна криза
• Зростання невизначеності у зв'язку з прискоренням змін
• Все більш складні системи
• Конкуруючі полюси в Парижі і Монпельє.

Реалізуючи новий стратегічний план, AgroSup Діжон ставив за мету зробити істотний внесок у ці зміни через його основні завдання і навички, такі як дослідження, підготовка і оцінювання.

2. Здійснення

Стратегія і дії

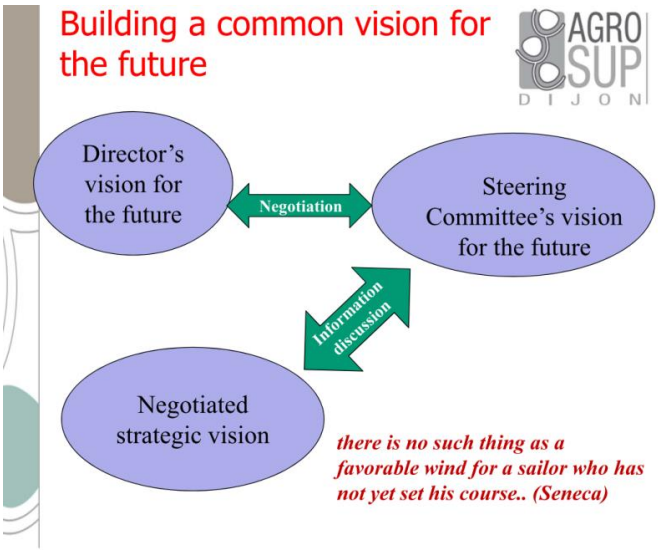
Стратегічний проект AgroSup Діжон був створений таким чином, що дозволив всім співробітникам брати участь у процесі. Він застосовував так званий "Глобальний процес":



Проект розпочався з вихідного тексту, написаного директором AgroSup Діжон і концептуальної записки Керівного комітету, членами якого були:

- 2 обрані представники Ради директорів
- 2 обрані представники Вченої ради:
- Два обрані представники Наукової ради
- Два виборні представники Технічного комітету
- Два обрані представники Інституту Eduter
- Два виборні представники студентів
- Директор AgroSup Діжон
- Заступник директора AgroSup Діжон
- Директор Інституту Eduter
- Генеральний директор сфери Послуг
- Директор з освіти і студентського життя
- Директор зі зв'язків з Європою та світом.

Анімація: Eduter Інжиніринг
За допомогою: Директор з комунікацій



Написання та розвиток цього проекту зайняли 2 роки:

1-й етап

Продукція

• SWOT кожної одиниці на AgroSup Діжон

• Індивідуальні внески

• Досягнення в кожної одиниці (діагностика, огляди, контекстні документи...)

2-й етап

Робота Керівного комітету

Злиття двох установ (щоб стати AgroSup Діжон у 2009 році) різних культур і різних функцій не піддавалося негайному будівництву спільних стратегічних рішень. Керівний комітет обрав працювати над попередженням цих ризиків. Завдяки постійному обміну ідеями між Комітетом та представницькими органами, стратегічний вибір, пріоритети і цілі розвитку були здійснені (15 тем).

3-й етап

Пленарні засідання

Після визначення, проект був представлений для всіх співробітників і обговорювався протягом усього дня пленарного засідання. Цей день дозволив Керівному комітетові зрозуміти стан проекту і зібрати коментарі в малих робочих групах. Ця робота була використана для регулювання проекту і підготувати наступного оперативного етапу.

4-й етап

Зобов'язання

Створення 50 «листків заходів» і плану дій. Цей етап розпочався після схвалення проекту Радою директорів AgroSup.

«Лист Заходу»

Назва заходу	
Стратегічний розвиток, до якого відноситься захід	
Головні цілі	
Питання/ значення/ визначення	
Операційна мета	Конкретна, вимірна, амбіційна, реальна, своєчасна
Опис заходу	Визначення понять та основних кроків заходу. Початок та кінець заходу. Разовий або пролонгований захід?
Керівник заходу	Визначити відповідального за здійснення заходу. Перевірте, чи вони мають змогу здійснити місію (див. Мобільні ресурси)
Бенефіціари	Категорії, всі користувачі, зовнішні групи, професіонали…
Партнерство	Зазначити типи партнерств (технічні, фінансові, управлінські…)
Ресурси мобілізовані всередині або які потребують мобілізування	Мобілізовані персони: професор, дослідник, менеджер, секретар, технічних працівник. Робочій час Фінансування (внутрішнє чи зовнішнє)
Показники успіху	Показники (кількісні або якісні) – важливі параметри для оцінки результатів.
Компоненти	Дослідження/ навчання/ експертиза/ інженерінг… які місії або компоненти включені?
Оцінка	Хто головний, які сплановані оцінювання в ході реалізації заходу?..

Цей етап привів до практичної реалізації проекту: терміни, засоби і показники продуктивності. Це дозволило придати проекту характер спільної участі в процесі, і дозволило всім привнести частки своїх знань. Це також зробило внесок в ефективне спілкування, так що кожен був прекрасно обізнаний про хід проекту для подальшого обміну між групами.

Було сформовано 12 робочих груп з конкретним цілями і лідером. Роль лідера полягала в тому, щоб налагодити зв'язок між групою і Керівним комітетом, так що останні були постійно в курсі прогресивного завершення дій заходів, переліку варіантів, пріоритетів і розподілу ресурсів. Кожен повинен був відповідати стратегічним цілям, викладеним в проекті.

Моніторинг та оцінка

Система моніторингу та оцінки була створена з самого початку для того, щоб:

1) Забезпечити показники на декількох рівнях:

• Показники досягнень для кожного листка заходів

• Показники ефективності для кожного листка заходів

• Більш повні показники для вимірювання досягнення основних стратегічних напрямків.

2) Організувати моніторинг та оцінку:

• Зустріч з представником Керівного комітету персоналу, яка проводилася принаймні, два рази на рік

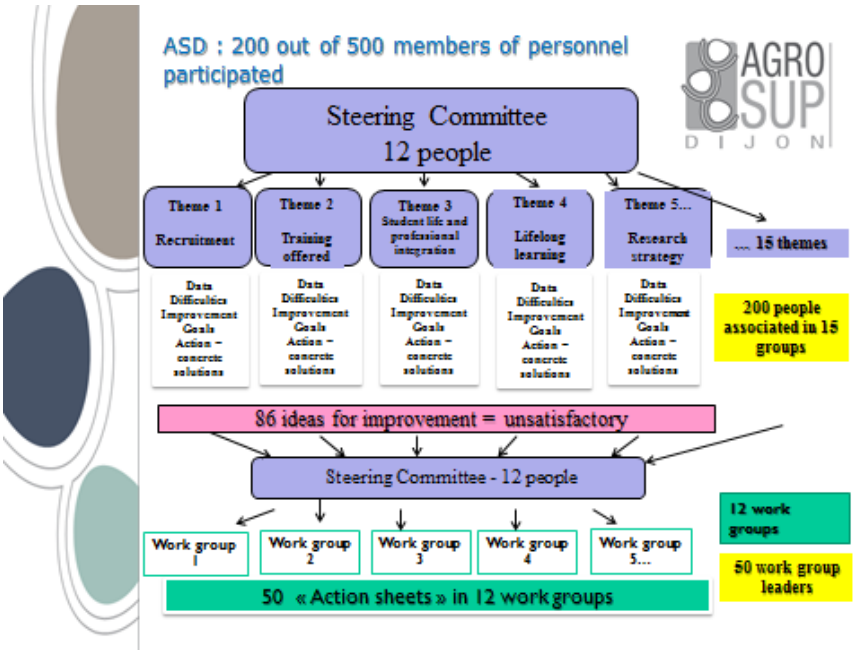
• Оновлення за допомогою показників

• Коректування проекту до заходів

• Регулярне інформування Адміністративної ради

• Продовження спілкуватися внутрішньо і зовні.

Нарешті, заключний процес перевірки був введений в дію. Після кожного кроку: письмовий документ був схвалений кожною групою, щоб перевірити з чим люди згодні або не згодні. Це допомогло зберегти ті елементи, які були об'єднуючі для проекту. Він також допоміг прийняти принцип "рухатися вперед", а не повертатися на те, що вже було офіційно вирішено.



Фінансування та ефективність витрат

Бюджет, необхідний для реалізації стратегічних заходів за проектом, не повинен був перевищувати нормальних відомчих вимог. Конкретні потреби були представлені і стверджені Керівним комітетом під час засідань Адміністративної Ради. Роль Керівного комітету було виразити свою думку про бюджетні асигнування на Адміністративній раді.

Стійкість

Кінцеві Чотири Стратегічні Вибори AgroSup Діжон

1) Європейська та міжнародна репутація заснована на прихильності і сильному впливі в рамках сфери Регіональних Досліджень та Вищої Освіти.

2) Інженерна школа, яка будує свою привабливість на своїй навчальній пропозиції, дослідницькій стратегії і диференційованій та інноваційній педагогіці.

3) Активна позиція щодо досліджень для того, щоб зміцнити характер установи.

4) Установа цінує розмаїтість в її навичках і ресурсах.

Переносимість і узагальненість

Інституційний проект проти стратегічного плану?

Хороший спосіб керувати змінами та змінити управління
Це підхід якості, але на основі цінностей, етики та загальної стратегії. Це процес, який надає сенс роботі акторів. При певних умовах участі, може бути використаний в якості щоденного інструменту управління!

3. Результати
Досягнення
Це п'ятирічний проект. Перелік з 12 заходів стратегічного плану на AgroSup Діжон включає в себе:

1. Спрощення і поліпшення набору інженерів (кількість і якість)
2. Поліпшення соціальної та професійної інтеграції студентів
3. Побудова напрямів підготовки, пов’язаних з інженерними програмами і досвідом наших професорів
4. Заохочування подальшого дослідження в AgroSup Діжон через докторські програми
5. Розробка обміну студентами (та дослідниками) на міжнародному рівні
6. Підвищення якості та прозорості досліджень AgroSup Діжон
7. Використовування нашого досвіду в освітній технології та техніці для розробки практичних та освітніх ресурсів в більшій гармонії з новими засобами навчання
8. Розробка спектру навчання для підприємств і територіальних суб'єктів
9. Розробка здатності впливати на зміцнення наших стратегічних партнерств
10. Організувати передачу різних типів спеціальних знань в галузі освіти, досліджень і розробок
11. Створення ефективної функціональної організації для відновленого управління
12. Сприяння концепції сталого розвитку в різних заходах і місіях організації.

Фактори успіху
Незважаючи на те, що неспецифічний бюджет був виділений для реалізації стратегічного плану, були розроблені і впроваджені умови для успіху:
• Розбиті бар'єри концепції
• Побудований загальний набір спільних цінностей
• Домовленість про обговорене бачення майбутнього
• Сприяння системного підходу

• Залучення як можна більшої кількості акторів
• Проблематизованність
• Регулярна формалізація для забезпечення прозорості
• Зв'язок на всіх етапах (кроках) процесу
• Супровід зовнішнього експерта
• Організація реалізації, моніторингу та оцінки
• Дайте собі час!

Непередбачені наслідки
Ці наслідки можна буде виміряти після першого п'ятирічного періоду

Сильні та слабкі сторони
Сильні сторони: Використовується Глобальний процес: AgroSup разом побудував спільне бачення на майбутнє.

Слабкі сторони: Процес здійснювався всередині і, можливо, допомога зовнішніх експертів в певних точках, заспокоювала б певні побоювання.

3. AgroSup Діжон, Франція

AgroSup Діжон, Франція: Включення Сталого Розвитку в Процеси Інституційного Управління: Зелений План

Жан-П'єр Лем'єр, Корін Стюарт

1. Передумови

Контекстні передумови

AgroSup є членом Конференції Вищої Школи (CGE), яка є некомерційною організацією, що займається підтримкою вищих навчальних закладів шляхом проведення спільних заходів, акредитації освітніх програм та рекламних заходів у Франції і за кордоном. Члени CGE в основному інженерні, управлінські та інші спеціалізовані школи (215), а також компанії (16) і некомерційні організації (46) (www.cge.asso.fr).

У 2009 році CGE запустила Зелений план у співпраці з французьким Міністерством екології, сталого розвитку та енергетики. Це інструмент самооцінки, який в даний час використовується 100 вищими навчальними закладами у Франції.

Цілі і завдання

1 березня 2012 року Жан-П'єр Лем'єр був призначений Генеральним директором в якості відповідального зі сталого розвитку в AgroSup Діжон на 3 роки. Його робота зосереджена на інтеграції сталого розвитку не тільки в рамках навчальних курсів і дослідних тем, але також у повсякденній діяльності установи. Він повинен забезпечити інтеграцію питань СР в усі процеси прийняття рішень. Для того, щоб зробити це, пан Лем'єр і команда управління на AgroSup Діжон вирішили звернутися до Зеленого плану, запропонованого CGE.

Зелений план це повна стратегія сталого розвитку. Це не просто теоретичний посібник зі сталого розвитку, але стосується реалізації

принципів СР у процесах управління і управління вищими навчальними закладами. Зелений план на AgroSup Діжон повинен бути завершений в 2014 році.

2. Здійснення

Стратегія і дії

Зелений план складається з переліку цілей і дій на основі стратегії Європейського сталого розвитку та оцінки, заснованої на стандарті ISO 26000 для проведення і оцінки наступних дій:

1) Програма Зеленого плану для визначення політики сталого розвитку установи:

Програма Зеленого плану призначена для визначення цілей для кожної установи, разом з пунктами, які можуть бути реалізовані поступово залежно від темпу, статусу, партнерських відносин та конкретної ситуації. Ця схема адаптується і використовує дев`ять ключових завдань європейської стратегії сталого розвитку:

Завдання 1: Стале споживання та виробництво

Завдання 2: Суспільства, засноване на знанні - 2.1: Освіта, навчання - 2,2: Дослідження та розробка

Завдання 3: Управління

Завдання 4: Зміна клімату та енергії

Завдання 5: Сталий розвиток транспорту та мобільності

Завдання 6: Збереження та стале управління біорізноманіттям та природними ресурсами

Завдання 7: Охорона здоров'я, профілактика та управління ризиками

Завдання 8: Демографія, імміграція та соціальна інтеграція

Завдання 9: Міжнародні виклики в плані сталого розвитку і всесвітньої бідності.

2) Основа Зеленого плану для оцінки виконання цієї політики сталого розвитку:

Основа Зеленого плану є інструментом для оцінки прогресу і актуальності дій щодо забезпечення сталого розвитку, проведених в установі. Вона включає в себе самодіагностику, систему показників, стратегічне керівництво і основу для сертифікації. Вона також може бути першим кроком у процесі отримання лейблу. Ця структура займається працездатністю і враховує основні компоненти діяльності цих установ: стратегію і управління, соціальну політику та територіальну присутність,

управління довкіллям, навчання і підготовку кадрів, науково-дослідну діяльність.

Ці п'ять тем охоплюють всі елементи, що містяться у дев`яти проблемах Зеленого плану. Кожна дія відповідає числу викликів Зеленого плану. Рамки, таким чином, дозволяють кожній установі виконувати свої соціальні і громадські обов’язки, а саме:

• оцінити досягнутий прогрес,
• проаналізувати і діагностувати свої сильні і слабкі точки,
• визначити стратегію сталого розвитку, яка складається з її загальної політики,
• розробити план дій,
• здійснювати план визначений дій,
• оцінити і розробити процес безперервного вдосконалення і прогресу.

Рамки Зеленого плану це рульовий інструмент Зеленого плану, в яких кожна тема містить поле діяльності:

1) Стратегія та управління: Зобов'язання керівних органів установи в умовах сталого розвитку: розуміння основних проблем, визначення стратегії сталого розвитку по відношенню до своєї загальної стратегії. Управління відображає причетність зацікавлених сторін у визначенні стратегії сталого розвитку і в прийнятті рішення щодо управління установою.

2) Соціальна політика та територіальна присутність: Всі соціальні та гуманітарні політики, що проводяться для персоналу - робочі місця, трудові відносини, охорона здоров'я і безпеки на робочому місці, навчання і виховання, різноманітність і рівні можливості, - а також для студентів - допомога малозабезпеченим студентам та інтеграція для студентів з обмеженими можливостями. Цей пункт також стосується підтримки студентських проектів та об'єднань, а також участь установи у місцевих та міжнародних проектах солідарності.

3) Екологічний менеджмент: Враховувати прямий вплив установи на навколишнє середовище через свої закупівлі і транспортну політику: енергія, вода, повітря, відходи та біорізноманіття.

4) Навчання та підготовка кадрів: Інтеграція завдань в галузі сталого розвитку в початковій і безперервній підготовці: центр навчального плану "сталого розвитку", спеціалізовані курси в різних дисциплінах, курси спеціалізації, крос-дисциплінарне навчання, педагогічний метод та інструменти, супровід проектів і розміщення курсів. Освіта і розвиток для відповідальної практики та поведінки: курси з етики, соціальної відповідальності в управлінні, підписання хартії.

5) науково-дослідна діяльність: Розробка науково-дослідних проектів у сфері сталого розвитку, крос-дисциплінарних проектів, міждисциплінарних команд, мереж і партнерств; створення ресурсного центру та заохочення наукових досліджень і команд.

Моніторинг та оцінка

Для кожної із зазначених сфер, проблеми, що стоять перед установами згруповані разом. Листування, таким чином, встановлюється між цими критеріями і дев'ятьма проблемами Зеленого плану. Пропонуються **чотири рівні застосування**, щоб кожна установа, залежно від прогресу зробленого в процесі, могла оцінити себе по кожному з критеріїв. Надані відповіді повинні засновуватися на необхідній інформації: істотні показники ефективності (якісні та кількісні) і конкретні документи, що стосуються здійсненої роботи: статути, процедури, інструменти вимірювання, бюджети, звіти, різні списки. Як підсумковий документ, рамки охоплюють виконані дії та отримані результати протягом певного часу в контексті зобов'язань, в рамках стратегії та управлінського підходу в установі.

Рамки Зеленого плану дозволяють:

• виміряти і оцінити досягнення установи щодо законів, стандартів, добровільних ініціатив і т.д.

• порівняти досягнення установи протягом довгого часу (один період з іншим),

• порівняти кілька установ.

Фінансування та ефективність витрат

3000 євро на рік з бюджету AgroSup Діжон буде виділено на реалізацію Зеленого плану.

Стійкість

Ця система також включає в себе інструмент для діалогу із зацікавленими сторонами і сприяє поліпшенню процесів в установі. Ця структура є загальною для всіх вищих навчальних закладів і стосується всіх проведених заходів та розроблених ініціатив, а також виділяє високопродуктивні практики. Виявлення та поширення передового досвіду заохочуватиме швидке та широке розгортання Зеленого плану в галузі вищої освіти.

Переносимість і узагальненість

Оцінка рамок Зеленого Плану є відкритим джерелом, з яким можна ознайомитися за адресою: http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_CGE-CPU_2012_EN.pdf.

Наразі Зелений план реалізується в AgroSup Діжон, отже остаточні результати поки не можуть бути оцінені.

4. AgroSup Діжон, Франція

Реформа Навчальних Програм Інженерних Спеціальностей

Наталі Кайот, Корін Стюарт

1. Передумови
Контекстні передумови
AgroSup Діжон був створений в 2009 році в результаті злиття двох вузів:
• Національної Аграрної Вищої Школи Діжону (ENESAD - підготовка інженерів агрономів),
• Національної Школи Харчування та Продовольства (ENSBANA - підготовка інженерів харчової науки).

AgroSup Діжон включає також EDUTER (інститут для навчання та професіоналізації).

Місії AgroSup Діжон:
• навчання широкого профілю інженерів на рівні магістра агрономії або харчової науки
• проводження досліджень, пропаганда і розвиток
• навчання держслужбовців
• підтримка системи освіти французького сільського господарства (за допомогою інституту EDUTER).

До злиття, інженерні програми в агрономії та харчовій науці мали дуже різну структуру і тому необхідно було узгодити дві програми як з точки зору загальних основних модулів, так і з точки зору навчальних годин та періодів стажування. Реалізація потребувала два роки з квітня 2010 до липня 2012 року. Реформа була проведена зсередини і не вимагала особливого фінансування.

Цілі і завдання
Метою реформи навчальних програм було запропонувати раціональну програму і в агрономії, і харчових науках шляхом визначення навичок і рис, необхідних для всіх випускників AgroSup.

2. Здійснення

Стратегія і дії

Ряд органів були залучені до стратегії і заходів реформи навчальних програм:

1) Вчена рада, метою якої було визначити навантаження і перевірити завдання, що мають бути вирішені.

2) Управління з підготовки кадрів та студентського життя, який виступив в якості педагогічного органу інноваційного розвитку, щоб розробляти пропозиції і вести проект.

3) Комітет моніторингу під керівництвом Управління з підготовки кадрів і студентського життя. Періодичні щомісячні зустрічі для передачі інформації до різних факультетів та студентів, на яких були присутні:

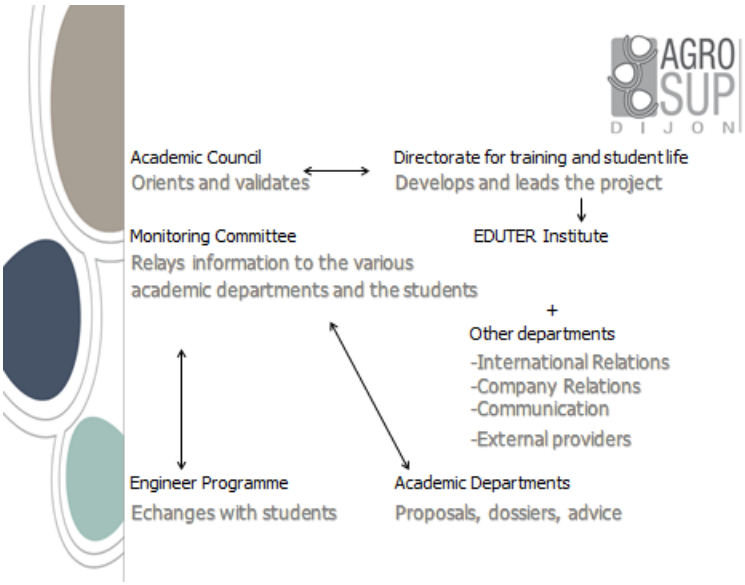
• Віце-президент Комітету досліджень;
• Представники факультетів;
• Представники студентів;
• Член Управління з підготовки кадрів і студентського життя.

4) Академічні департаменти, які зробили пропозиції і надали свої думки щодо різних питань.

5) Студенти, які виказали свої думки щодо навчального плану.

6) Інші компоненти AgroSup Діжон у тому числі:

• Інститут EDUTER
• Відділ міжнародних відносин
• Відділ зв'язків з компаніями
• Відділ комунікацій
• Зовнішні постачальники.



Моніторинг та оцінка

Реформа навчальних програм за обома напрямами в AgroSup Діжон відбулася в 6 етапів протягом 2 років. Кожен етап включав в себе певні заходи, які потім були затверджені Вченою радою AgroSup Діжон.

Пошуковий Етап 1 з квітня 2010 року по вересень 2010 року: *Інвентар*

• Соціально-професійні заняття;
• Сховища;
• Навчальні програми в інших установах.

Діяльність:

• Аналіз даних щодо необхідних навичок;
• Можливості працевлаштування для випускників на основі зв'язків з рекрутами;
• Аналіз пропозиції підготовки (відвідування сайтів);
• Рекомендації CTI (французького комісії з оцінки та акредитації вищих навчальних закладів в інженерній області)
• Перевірка Вченою радою у вересні 2010 року - обмін з факультетами.

Етап 2 з жовтня 2010 року по грудень 2010 року: *Розробка специфікацій для навчальної програми*

Діяльність:

• Цілі навчання і необхідні навички;
• Типи програм (послідовність з 18 місяців або 12 + 24);

• Структура і посилання між іншими програмами (курси, магістерські, спеціалізовані магістерські, міжнародні обміни);
• Умови прийняття кандидатів (типи вступних іспитів, курси першого ступеня, безперервне навчання та акредитація робочого досвіду, що зараховується до кваліфікації);
• Вибір іноземних мов;
• Перевірка Вченою радою в січні 2011 року на Генеральній Асамблеї.

Етап 3 з січня 2011 року по березень 2011 року: *Розробка специфікацій для навчальної програми (продовження)*
Діяльність:
• Години навчальних програм;
• Навчальні модальності (очне викладання, електронне навчання, підручники, практичні роботи);
• Кількість стажувань;
• Структура і посилання між іншими програмами (курси, магістерські, спеціалізовані магістерські, міжнародні обміни);
• Іноземні мови;
• Перевірка Вченою радою в березні 2011 року.

У 2011 році робота над навчальною програмою була відкрита для всіх професорів.

Етап 4 з березня 2011 року по липень 2011 року: *Розробка макета навчальних програм і створення презентації брошури*
Діяльність:
• Дисциплінарні години;
• Створення презентаційних навчальних брошур;
• Перевірка Вченою радою в липні 2011 року - Обговорення з департаментами.

Етап 5 з липня 2011 року по грудень 2011 року: *Розробка змісту навчання*
Діяльність:
• Освітні цілі навчальних одиниць;
• Години дисциплін (визначення змісту навчання і розклад);
• Презентаційні брошури, що включають години дисциплін;
• Перевірка Вченою радою 12/2011 на Генеральній Асамблеї.

Етап 6 з січня 2012 року по вересень 2012 року: *розробка уроків*

Заходи, проведені викладачами, що відповідають за навчання разом з департаментом з педагогічної інноваційної діяльності:
• Зміст навчання і розклад
• Типи педагогіки.

Фінансування та ефективність витрат
Ніяких додаткових коштів не було виділено на реалізацію нової програми.

Стійкість
AgroSup Діжон був в змозі запропонувати нові реформовані інженерні програми в вересні 2012 року.

Переносимість і узагальненість
Один простий мнемонік для розробки навчальних програм, названий C-U-R-R-I-C-U-L-U-M (Колб, 2009). Кожна буква представляє фразу, важливу у розробці навчальних програм і може бути використана в будь-якому вищому навчальному закладі, охочого реалізувати реформи навчальних програм:

C Розгляньте контекст

U Зрозумійте учнів

R Напишіть цілі

R Напишіть мету

I Визначте зміст

C Оберіть методи і матеріали

U Об’єднайте ресурси

L Реалізуйте

U Проведіть оцінку

M Проводьте моніторинг результатів

3. Результати
Досягнення
Організація навчання в даний час розділена на два цикли: загальний цикл і цикл спеціалізації з агрономії або продуктів харчування. Загальний цикл (6 місяців): спільне навчання для будь-якого студенту інженерного факультету AgroSup Діжон, що дозволяє їм виробити спільну культуру, засновану на навчанні науковим дисциплінам

базового інжинірингу, надання студентам можливість виходу до інших дисциплінарних областей і методологічних інструментів, необхідних для професії інженера. Цей цикл включає в себе викладання міждисциплінарних вправ моделювання (тематичні дослідження, проекти) і стажування на підприємствах. Пріоритетом було змішати студентів агрономії і продовольчих наук, щоб дати їм загальну культуру в галузі науки і техніки. Цикл спеціаліста (30 місяців) дозволяє студентам придбати знання та навички, пов'язані з їх конкретним кінцевим ступенем (агрономія або харчова наука).

Фактори успіху

Зараз обидва напрями навчання пропонують студентам обов'язкове п`ятимісячне стажування за кордоном в рівні 4.

Непередбачені наслідки

Очевидно, що введення нової навчальної програми представляє цілий ряд проблем для викладачів та установ, і випадок AgroSup Діжон не був винятком. Перешкоди на шляху здійснення реформи навчальних програм в AgroSup Діжон були визначені, і це включало в себе педагогічний вибір, зміст курсу, кількість навчальних годин, відмінності між бажанням професора і запропонованим навчальним планом, мету стажування та періоди, рівень автономії студента, очікування студентів та роботодавців, інституційний механізми і часові обмеження для здійснення такої реформи.

Сильні та слабкі сторони

Хоча навчальні програми в AgroSup Діжон в даний час узгоджені, нинішня ситуація як і раніше вкрай нова, і тому потрібно проводити моніторинг щороку, та повне дослідження кожні 2-3 роки.

5. Міжнародний Університетський Коледж, Болгарія

Зацікавлені Сторони в Управлінні та Створенні Центру Стратегічних Партнерств

Передумови

Контекстні передумови

У період з 2007 по 2013 Міжнародний університетський коледж (МУК) зазнав значного розвитку та змін в галузі освіти і наукових досліджень. Серія реформ навчальних планів, проведена на інституціональному рівні, була спрямована на впровадження інноваційних методів навчання і міждисциплінарних модулів, і подолання розриву між потребами ринку праці та знаннями і навичками випускників МУК.

З установи з практико-орієнтованим підходом до навчання і, як правило, акцентом на освіту і професійну підготовку, МУК перетворився в один з провідних науково-дослідних центрів, застосовуваних у регіоні в галузі туризму та гостинного бізнесу. Будучи малою бізнес школою, яка знаходиться в одному з віддалених і менш розвинених регіонах Болгарії, протягом останніх п'яти років МУК вдалося залучити іноземних студентів з більш ніж тридцяти країн і створити мультикультурне середовище, сприяючи інтернаціоналізації країни.

У 2012 - 2013 у зв'язку з переглядом і модернізацією стратегічного плану розвитку МУК, фокус-група, що складається з представників вищого керівництва МУК, викладачів і студентів, ретельно проаналізовала продуктивність установи в галузі освіти і наукових досліджень. Один з головних висновків фокус-групи було те, що всі без винятку позитивні зміни у сфері освіти і наукових досліджень протягом останніх шести років більш-менш пов'язані або виникли в результаті створення стійких партнерських відносин між МУК і масивом різноманітних зовнішніх зацікавлених сторін. Було відзначено, що міжвідомчі позитивні зміни були досягнуті в основному за рахунок активної співпраці інституту із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими, як роботодавці і бізнес-лідери, соціальні партнери, інші академічні інститути, випускники і т.д. У процесах взаємодії з зовнішніх зацікавленими сторонами, відбувається передача знань з та до МУК, що, з іншого боку, сприяє досягненню так званої третьої місії установи.

Існує велика кількість літератури, присвяченій третій місії університетів, а також механізмам і показникам для вимірювання передачі знань. Дуже часто у світлі історії розвитку європейських університетів, третя місія сприймається як комбінація нових та різноманітних ініціатив, які приведуть до зростання цінності університетів і суспільств. Враховуючи, що процеси інтернаціоналізації та співпраці з бізнесом були присутні з самого початку існування МУК, аналіз фокус-групи прийшов до висновку, що виконання третьої місії МУК не вимагає чогось нового, а потребує виконання "старих" принципів - надання освіти та проведення наукових досліджень, - але по-новому. Це може бути досягнуто шляхом відкриття інституту до суспільства і потоку інформації та передачі ноу-хау, результатів освіти і наукових досліджень між МУК і зовнішніми зацікавленими сторонами.

Усвідомлення важливості співпраці між МУК і зовнішніми зацікавленими сторонами може здатися важливим кроком, але це було б марно, якби співпраця з зовнішніми зацікавленими сторонами не була перенесена на новий рівень. Як уже згадувалося вище, взаємодія з бізнес-компаніями, іншими вищими навчальними закладами та соціальними партнерами завжди була присутня в МУК, але ці процеси були одиничними і дуже часто випадковими. У більшості випадків існуюча співпраця була результатом окремих зусиль професорсько-викладацького персоналу або членів різних адміністративних одиниць МУК. Співробітники певних адміністративних одиниць часто були в повному невіданні про партнерські відносини, встановлені і функціонуючі в інших відділах. Крім того, була повна відсутність єдиної, інституційно затвердженої процедури для початку, перевірки та встановлення нових партнерських відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами. Як наслідок, було вирішено, що новий систематичний і структурований підхід повинен бути створений і введений в процеси управління зв'язку із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Цілі і завдання

За підсумками аналізу стратегічного плану МУК в березні 2013 року фокус-група рекомендувала розробити нову Стратегію для управління зв’язками з зовнішніми зацікавленими сторонами, чия головна мета полягала в підтримці досягнення МУК місії, бачення і цілей Стратегічного Плану. Крім того, фокус-група запропонувала створити центр для стратегічного партнерства в МУК.

Стратегія управління зв’язками з зовнішнім зацікавленим сторонам планувала об'єднати зусилля всіх факультетів та департаментів МУК, які досі в тій чи іншій мірі були задіяні у різноманітних ініціативах або політиках співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами. Вони включали в себе, серед іншого, Головне управління МУК в тому числі Раду ректорів, Центр кар'єри МУК, Департамент міжнародного співробітництва, Відділ міжнародних проектів і відділ маркетингу. Розробка стратегії з управління зв’язками з зовнішніми зацікавленими сторонами була спрямованих на:

• Ідентифікацію зовнішніх зацікавлених сторін, з якими МУК буде працювати в тісному співробітництві з до 2020 року;
• Аналіз ролі і потреб цих зовнішніх зацікавлених сторін;
• Виявлення пріоритетів для розвитку та управління відносинами з зацікавленими сторонами;
• Розподіл обов'язків на інституціональному рівні та ідентифікації каналів зв'язку;
• Установку чітких критеріїв і показників для вимірювання впливу відносин із зацікавленими сторонами на загальний інституційний розвиток.

Простіше кажучи, зовнішні зацікавлені сторони – це організації чи окремі особи, які перебувають під впливом продуктивності установи та / або мають безпосередній вплив на результати установи. У контексті теорії зацікавлених сторін результати діяльності будь-якої установи пов'язані із зовнішніми зацікавленими сторонами. Як правило, в галузі вищої освіти зовнішні зацікавлені сторони – це організації чи окремі особи, які виказують стійкий інтерес і знаходяться під впливом практики застосування, а також результатами, досягнутими в університетах. Вони включають в себе представників бізнесу, громадянського суспільства, органів державної влади на регіональному та національному рівні, інші вищі навчальні заклади, асоціації випускників, батьків, студентів і т.д.

Справедливо зазначити, що в контексті економічних, соціальних і політичних змін у наш час, тиск на вищі навчальні заклади із зовнішніх зацікавлених сторін постійно зростає. З іншого боку, їх участь і внесок повинен бути оцінений вищими навчальними закладами, так як зовнішні зацікавлені сторони діляться з університетами знаннями і навичками, і створити можливості, які мають істотне значення в сучасному взаємопов'язаному суспільстві.

Встановлення стійких стратегічних партнерств між університетами та їх зовнішніми зацікавленими сторонами повинні принести вигоду для обох сторін. Це, зокрема, важливо і актуально для МУК. Вигода через співпрацю з зовнішніми зацікавленими сторонами є однією з найбільш характерних особливостей так званих підприємницьких університетів. Як правило, це ставить чіткий намір домогтися відчутних результатів, найчастіше для отримання фінансового прибутку від цього партнерства, без шкоди для академічних цінностей.

Як приватний вищий навчальний заклад на обліку в Болгарії, в контексті Закону про вищу освіту Республіки Болгарії, МУК не має права отримувати будь-яке фінансування з державного бюджету. Інституційні основні заходи фінансуються в основному за рахунок плати за навчання студентів, які, з іншого боку, повинні бути збережені на розумних рівнях, особливо в періоди економічних потрясінь і фінансової кризи, коли студенти і батьки часто стикаються з фінансовими проблемами. У цьому відношенні, диверсифікація джерел фінансування є одним із пріоритетних для МУК з самого початку свого існування і комерціалізація його діяльності завжди була в центрі фінансової політики.

В результаті, Стратегія управління зв’язками з зовнішніми зацікавленими сторонами була розроблена щоб показати чітку кореляцію між співпрацею із зовнішніми зацікавленими сторонами та прямими чи непрямими перевагами, які вона принесе МУК. Створення Центру стратегічних партнерств в МУК було заплановано з метою отримання доходу. Зв'язування продуктивності центру з конкретними результатами, у тому числі фінансовими доходами, була доказом чіткого підприємницького підходу, який МУК не боїться застосовувати.

Центр працюватиме з цільовими групами, які включають в себе всі зовнішні зацікавлені сторони МУК. Центр працюватиме як концентратор всіх видів діяльності та ініціатив по взаємодії з представниками бізнесу, членами громадянських суспільств і НГО, державними органами, іншими вищими навчальними закладами і випускниками МУК. Центр об'єднає вже існуючі окремі підрозділи, які працювали самостійно, в одне ціле. Основна ідея в тому, щоб упорядкувати процеси управління зовнішніх зацікавлених сторін, а також втілити в життя нову структурну одиницю, спрямовану на сприяння досягнення третьої місії установи.

2. Здійснення
Стратегія і дії

Після висновків фокус-групи в березні 2013, через місяць була створена тематична група експертів, що складається з представників і керівників відповідних адміністративних одиниць вищого керівництва МУК, яка почала працювати над розробкою Стратегії управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами. Перший етап включав в себе ретельне вивчення існуючих документів і правил на національному та європейському рівні. При розробці Стратегії експерти МУК посилалися на наступні документи, використані в якості відправної точки:

• Керівництво з Модернізації Європейського Простору Вищої Освіти (2011);
• Європейська Вища Освіта в Світі (2013);
• Нові Навички для Нових Роботи (2008);
• Працевлаштування Випускників Вищої Освіти: Перспектива Роботодавців (2013);
• Проект Національної Стратегії Розвитку Вищої Освіти в Болгарії в період 2014 - 2020 (2013);
• Національна Стратегія Безперервної Освіти в Болгарії в період 2014 - 2020 (2013).

Крім того, тематична група експертів вивчила існуючі передові методи управління зв'язками з зацікавленими сторонами, які реалізуються в університетах Європи та США. Початковий етап роботи над Стратегією включав також поглиблений аналіз статусу-кво в МУК. Хоча термін "управління зв'язками з зацікавленими сторонами" не використовувся в МУК в минулому, в тому чи іншому вигляді він був присутній в багатьох сферах. Поряд з ідентифікацією та запровадження інноваційних практик, було прийнято рішення докласти зусиль для забезпечення узгодженості процесів співпраці МУК з існуючими зацікавленими сторонами. Внутрішня реорганізація та структурні реформи не повинні ні в якому разі мати негативний вплив на продуктивність установи та якість існуючих партнерських відносин.

Розробляючи Стратегію для управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами, тематична група експертів визначила ключових гравців на інституціональному рівні для участі у реалізації стратегії, залежно від їх професійного досвіду і знань. Згодом вони визначили зовнішні зацікавлені сторони, на яких стратегія залучення була переважно зосереджена. Відповідно до пріоритетів МУК і недавніх проектів та ініціатив, наступні групи зовнішніх зацікавлених сторін будуть користуватися привілейованими відносинами з МУК:

• Академічні партнери з ЄС і Східної сусідньої області;

• SMS в ЄС;
• Науково-дослідні консорціуми, які працюють у галузі соціальних досліджень і інновацій та соціального підприємництва;
• Бізнес-інкубатори і торгово-промислові палати ЄС;
• Випускники МУК, що працюють за кордоном;
• Формальні і неформальні молодіжні організації, а також молодіжні неурядові організації, які беруть участь у створенні молодіжної політики та реалізації активної діяльності у сфері сталого розвитку та міжкультурного діалогу.

Визначивши своїх перспективних стратегічних партнерів, тематична група експертів розробила карту зацікавлених сторін. Крім того, був підготовлений аналіз потреб, який фокусувався на потребах зовнішніх зацікавлених сторін, їхніх очікуваннях і намірах. Для цілей підзвітності та прозорості, нова стратегія рекомендує з самого початку чіткий розподіл завдань в рамках організації. Часто вважається, що існуюча підтримка і участь вищого керівництва має вирішальне значення для успіху в певному партнерстві. Тим не менш, досвід МУК показує, що найбільш стійкі партнерські відносини створені адміністративними співробітниками і підтримуються постійно.

Проаналізувавши статус-кво і поточні проблеми, МУК як вищий навчальний заклад стикається з рядом недоліків, пов'язаних з управлінням зв’язками з зацікавленими сторонами, вони перераховані тематичною групою експертів. Для їх подолання, були визначені наступні області втручання і пріоритети для МУК на період до 2020 року:

Пріоритет 1: Розширення мережі SMS партнерів МУК, спрямоване на залучення їх у програми навчального плану, а також більш ефективне планування і досягнення результатів навчання.
Пріоритет 2: Оптимізація існуючих мереж з академічними інститутами з тими ж цінностям і принципам як МУК, з метою інноваційного обміну досвідом та розвитку потенціалу. Передбачений трансфер інновацій розглядається як ключовий критерій при встановленні нових академічних партнерств.
Пріоритет 3: Встановлення нових партнерських відносин з соціальними партнерами, зацікавленими в соціальних інноваціях та соціальному підприємництві.
Пріоритет 4: Покращення зв'язків між МУК і його випускниками з метою створення мережі послів МУК і vox pops.
Пріоритет 5: Створення Центру стратегічних партнерств в МУК як центру діяльності установи; Центр працюватиме, зокрема, над впровадженням

комплексного підходу в управлінні зв'язків із зовнішніми зацікавленими сторонами; він також буде слідувати принципу довгострокового планування як гарант стійкості стратегічного партнерства і принципу залученості.

Проект Стратегії управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами був представлений для обговорення в Раді ректорів в листопаді 2013 року. Всі зацікавлені сторони в установі, включаючи студентську спільноту, були запрошені поділитися своїми зауваженнями та рекомендаціями до січня 2014. За зведений варіант Стратегії проголосували в лютому 2014. Його реалізація розпочнеться з розробки та перевірки установчих документів та процедур Центру стратегічних партнерств.

Центр буде діяти в якості джерела інноваційних та ефективних партнерських відносин та рішень для поліпшення управління зв'язками з зацікавленими сторонами у МУК. Директор Центру підпорядковуватиметься безпосередньо Президенту МУК. Директор контролюватиме діяльність різних підрозділів, що знаходяться в інтернатній співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами і відповідатиме за загальне здійснення Стратегії управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами МУК. Зокрема, його / її портфель буде включати в себе обов'язки, що стосуються досягнення МУК так званої третьої місії. Будучи провідною фігурою в процесі передачі знань в МУК, директор Центру займатиме чільне місце рівня проректору з навчальної роботи та досліджень, який відповідає за освіту і наукові дослідження в МУК.

Моніторинг та оцінка

Враховуючи важливість процесів передачі знань в МУК, процес розробки Стратегії управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами ретельно контролюється Радою ректорів МУК. Тематична група експертів регулярно інформує про прогрес у рамках офіційних засідань і корпоративних заходів, а також в рамках неформальних дискусій з існуючими зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами в МУК. Центр стратегічного партнерства МУК звітуватиме вищому керівництву і академічній спільноті МУК, у тому числі студентам та випускникам коледжу. Центр готуватиме щорічні технічні звіти про свою діяльність та досягнення, а також щоквартальний фінансовий звіт про доходи і залучені нові джерела фінансування.

Фінансування та ефективність витрат

Розробка Стратегії для управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами та створення Центру стратегічного партнерства були спільно профінансовані проектом BG051PO001-3.1.08-0044 Комплексна Інноваційна Оптимізація систем забезпечення якості в Міжнародному університетському коледжі, Болгарія. Проект фінансується в рамках Оперативної програми з розвитку людських ресурсів в Болгарії Європейським соціальним фондом. Після його створення і після закінчення проекту, Центр займатиметься діяльністю по збору коштів для забезпечення власної фінансової стабільності, а також буде відповідати за залучення нових коштів, комерціалізації освітніх та науково-дослідних послуг МУК і максимізації потенціалу установи в області передачі знань.

Стійкість

Стратегія управління зв'язками з зовнішніми зацікавленими сторонами буде здійснюватися в період 2014 – 2020. У 2019 він повинен бути переглянутий у відповідності з фактичними тенденціями розвитку і політики в галузі вищої освіти на національному та європейському рівнях. Стійкість Центру залежить від власних результатів і досягнень. Рішення про його створення було схвалене на найвищому рівні управління установи.

Переносимість і узагальненість

У 21-му столітті було б важко знайти внз, який не має на місці центру кар'єри, офісу з міжнародного співробітництва, об'єднання випускників або конкретного дослідницького блоку. Співпраця з різними зовнішніми партнерами була частиною діяльності університетів протягом дуже довгого часу. Проте, розуміння того, що кожен з цих партнерств повинен принести дохід і бути частиною структурованої обтічної політики в досягненні третьої місії, є порівняно новим.

Передача знань і взаємодія із зовнішніми зацікавленими сторонами приватного, державного і неурядового сектору є спільною проблемою в сфері вищої освіти. Представлення стратегі для полегшення оптимізації цих процесів і створення хаба може значно підвищити продуктивність вищих навчальних закладів у цій галузі. Процедура виглядає відносно гладкою і простою, і тому легко переноситься. Однак, необхідна зміна мислення і парадигми для перетворення цієї процедури в стійкий і вигідний метод може представляти проблему.

3. Результати

Досягнення

Поки що можуть бути представлені наступні основні результати і досягнення:

• Покращена загальна обізнаність про важливість передачі знань в академічній спільноті МУК.

• Краще розуміння цілей установи і стратегічних цілей у світлі співпраці з представниками приватних, громадських та неурядових секторів.

• Спрощені процедури для виявлення, відбору і висунення нових партнерських відносин, а також удосконалення механізмів управління зв’язками з зацікавленими сторонами в установі.

• Більш активна участь академічних членів громади у процесах передачі знань.

Фактори успіху

Були визначені наступні фактори успіху:

• МУК є динамічним, відносно молодий інститутом, який підтримує відкритість і творчість його факультетів, студентів і адміністративних співробітників.

• Процеси прийняття рішень в МУК, як правило, включають різні зацікавлені сторони і слідують принципам прозорості та підзвітності. Цей тип корпоративної культури, вбудований в основну діяльність установи, безумовно, вносить свій внесок в успіх будь-якої нової ініціативи, пов'язаною зі структурною реорганізацією або зміною мислення і сприйняття.

6. Міжнародний університетський коледж, Болгарія

Сприяння Безперервному Навчанню

1. Передумови
Контекстуальні передумови

Концепція навчання від колиски до могили сягає корінням стародавніх часів, а безперервна освіта є частиною головної місії та діяльності всіх сучасних вищих навчальних закладів сьогодення. Участь вищих навчальних закладів у процесі викладання та навчання поза системою вищої освіти має на меті підтримати розвиток економіки, заснованої на знаннях, зробити свій внесок у розвиток особистості та ініціативності громадян, а також сприяти соціальній інтеграції.

Якщо розглянути статистичні дані Болгарії за останні роки щодо кількості учнів віком від 25 до 64 років, які беруть участь в будь-якому виді навчальної діяльності протягом усього життя, то вимальується досить похмура картина. У 2011 році тільки 1,3% цієї групи і в 2012 році тільки 1,5% взяли участь в процесі офіційної чи неофіційної освіти або професійної підготовки, порівняно з середнім рівнем 9% для ЄС в цілому. Національна стратегія безперервної освіти в Болгарії прагне вирішити цю проблему. Відповідно до сучасних світових тенденцій у галузі вищої освіти, а також у світлі Національної стратегії безперервної освіти в Болгарії, МУК створив нову інфраструктуру для сприяння безперервній освіті на інституційному, регіональному та національному рівнях. Наразі установа спільно з Академією безперервної освіти та професійної підготовки забезпечує комплекс освітніх послуг для навчання протягом усього життя для зовнішніх клієнтів. З одного боку, діяльність Академії тісно пов'язана з підтримкою передачі знань від МУК до ділового та громадянського суспільства, а також зі сприянням розвитку місцевих громад.

Але, окрім того, для досягнення так званої третьої місії – сприяння навчанню протягом усього життя – МУК підтримує заходи з диверсифікації джерел фінансування, в тому числі, і в навчальному закладі. В якості приватного вищого навчального закладу, в контексті Закону про вищу освіту Республіки Болгарії, МУК взагалі не отримує

фінансування з державного бюджету. Спирання виключно на плату учнів за навчання виявилося ненадійним.
Тому треба було розробити інноваційний підприємницький підхід для того, щоб виявити і реалізувати нові можливості фінансування.

Аналізуючи доцільність нової інфраструктури, створеної в закладі, було зазначено, що, оскільки МУК є єдиним вищим навчальним закладом в місті, він має краще підготований склад викладачів і фахівців в області бізнесу, менеджменту, готельного бізнесу, туризму та вивчення іноземних мов. Тому він має значну конкурентну перевагу та гарні шанси на успіх в порівнянні з іншими закладами, які надають можливості для безперервної освіти в місті Добрич і в області.

Цілі та завдання

Академію безперервної освіти та професійної підготовки було створено в 2010 році. Вона являє собою самостійну адміністративну одиницю МУК, а її діяльність регулюється ст. 14.2 Правил та Положень МУК. Її головна мета полягає в створенні, забезпеченні і сприянні можливостям та діяльності безперервної освіти, яка може включати професійне навчання, вдосконалення професійних навичок і оновлення знань, розвиток взаємозамінних навичок, розробку нових професійних курсів і навчальних програм, кар'єрний консалтинг, перевірку неформальних і неофіційних навичок, аналіз потреб ринку праці та професійного навчання тощо. У 2011 році Академія розробила і запропонувала для обговорення Стратегію безперервної освіти в МУК. Стратегія була схвалена ректоратом МУК. У ній було висвітлено головні пріоритети, яких заклад в цілому і академія, зокрема, повинні дотримуватися протягом найближчих п'яти років у сфері безперервної освіти. Ці пріоритети включають:

- Проектування та введення в дію необхідних навчальних програм, що відповідають потребам ринку праці та підвищують можливості працевлаштування учнів;
- Надання гнучких і доступних можливостей для навчання протягом усього життя для учнів з різною професійною підготовкою, профілем та потребами;
- Досягнення високих стандартів якості навчання та викладання;
- Введення та реалізація інноваційних педагогічних і навчальних методів, включаючи використання ІКТ та міждисциплінарних підходів з метою стимулювання підприємництва та інноваційної діяльності;
- Розробка ефективних механізмів соціальної інтеграції та доступу до професійної підготовки та безперервної освіти для соціально

незахищених груп на ринку праці, а також для підвищення обізнаності щодо навчання протягом усього життя серед усіх соціальних груп;

• Розробка стійких механізмів збору коштів та ефективності витрат;

• Забезпечення ефективного управління Академією та обміну передовим досвідом в області керівництва та управління змінами між керівництвом та іншими адміністративними одиницями МУК.

Діяльність академії розраховано на наступні основні цільові групи:

• Дорослі учні: старіння населення в Болгарії та низький рівень зайнятості серед населення у віці старше 50 років являє собою серйозну проблему для суспільства та національної і регіональної економіки;

• Молоді безробітні учні: рівень безробіття серед молоді в Болгарії в кінці 2013 року був 28,5%, отже, майже на 5% вище, ніж в середньому 23,6% в ЄС;

• Соціально незахищені групи, в тому числі мігранти та учні з особливими потребами;

• Працюючі або безробітні люди, зацікавлені або змушені вдосконалювати свої знання та навички для того, щоб краще адаптуватися до потреб ринку праці;

• Випускники МУК;

• Іноземні учні МУК.

В цілому, брак кваліфікацій для безперервної освіти та професійного навчання, які надаються Академією МУК, включав брак необхідних цифрових, загальногалузевих та комунікативних навичок; недостатнє знання іноземних мов; малий досвід роботи; необізнаність з можливостями підприємництва; а також некомпетентність в деяких питаннях галузей готельного бізнесу, туризму, сільського туризму, сільського господарства, фінансів та бухгалтерського обліку тощо.

2. Реалізація

Стратегія та дії

Академію безперервної освіти та професійної підготовки було створено в якості закладу для подальшої діяльності у галузі професійної підготовки та безперервної освіти, яка раніше здійснювалася в рамках різних ініціатив та завдяки залученню співробітників до очолення різних проектів та виконання різних обов'язків МУК.

Як зазначено нижче на схемі 1, Академія складається з наступних чотирьох підрозділів:

• Центр безперервної освіти: забезпечує випускників МУК різноманітними курсами, спрямованими на вдосконалення навичок та подальший професійний розвиток;

• Школа кулінарного мистецтва: забезпечує підготовку виключно в області кулінарного мистецтва у рамках подальшої співпраці МУК з Кулінарною академією на основі досвіду і знань в галузі готельного менеджменту, які МУК здобув протягом року;

• Школа ЗМІ та візуальних мистецтв: підтримує міждисциплінарні освітні ініціативи, включаючи розробку курсів і модулів з Художнього управління;

• Центр професійно-технічної освіти: частина системи професійної освіти, яка зареєстрована відповідно до Закону підготовки кадрів професійно-технічної освіти Болгарії; Центр організовує навчальні курси, по закінченню яких надаються професійні сертифікати або присуджуються конкретні професійні кваліфікації.

Схема 1

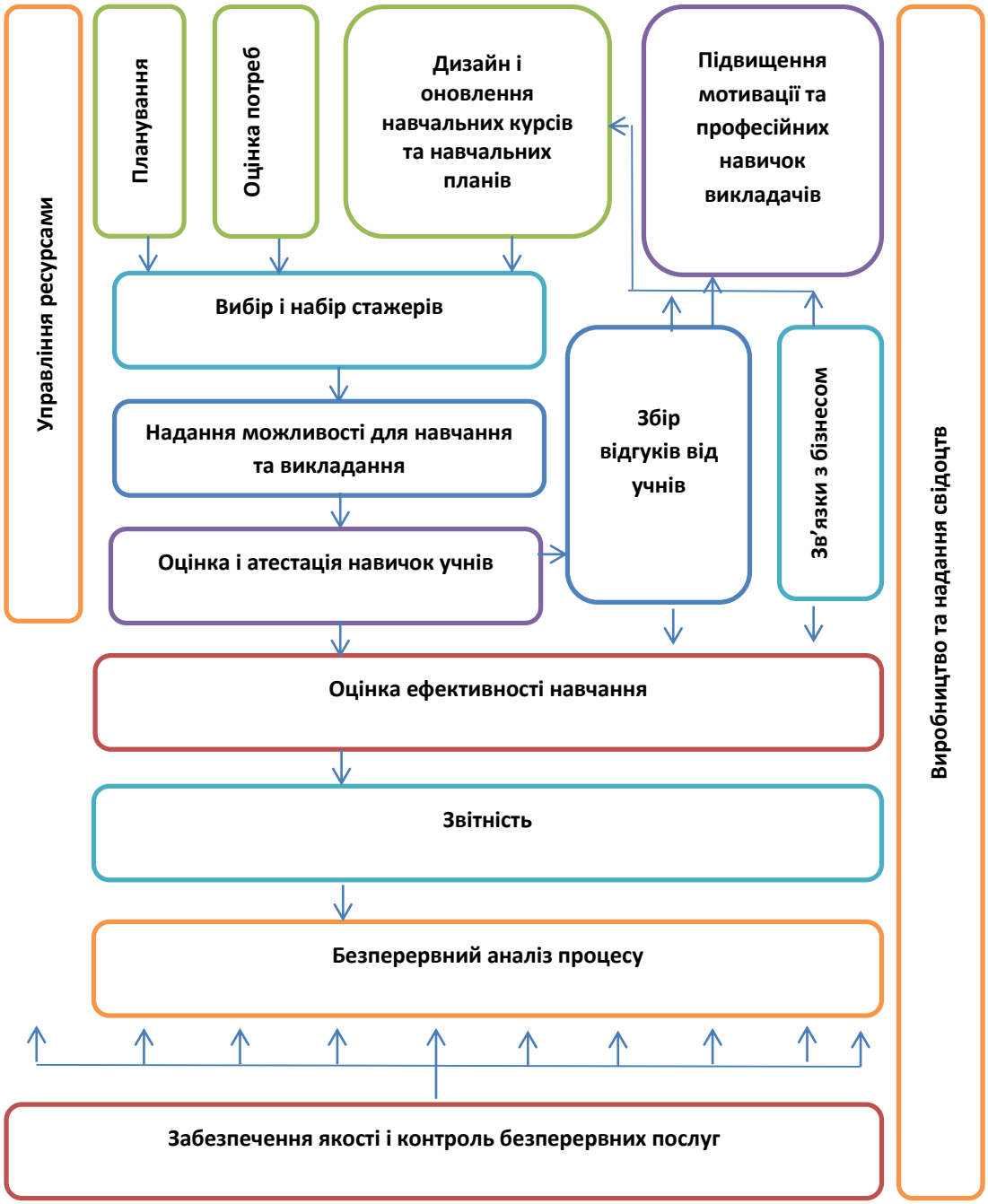
Структура Академії безперервної освіти та професійної підготовки

Як вже було зазначено, з одного боку, діяльність Академії спрямована на сприяння безперервній освіті і внесення свого вкладу в процес передачі знань в МУК. З іншого боку, Академія була створена в рамках спроби диверсифікації джерел фінансування МУК і забезпечення фінансової стабільності організації. У зв'язку з цим, діяльність Академії тісно пов'язана з проректором з фінансових питань МУК і знаходиться під його керівництвом. Кожен з чотирьох блоків управляється директором, які звітують проректору з фінансових питань.

Чотири підрозділи беруть участь у різних заходах, працюючи як самостійно, так і в тісній співпраці один з одним. Основні види діяльності та процеси Академії представлено нижче на схемі 2:

Схема 2

Діяльність та процеси Академії безперервної освіти та професійної підготовки



Моніторинг та оцінювання

Діяльність Академії ретельно контролюється та оцінюється щоквартально. Кожен з чотирьох підрозділів готує щоквартальну доповідь, де наводить такі показники, як кількість учнів, які пройшли навчання, витрачені та залучені кошти тощо. Підсилена підзвітність діяльності Академії пов'язана з тим, що її продуктивність вважається вирішальною для майбутньої фінансової стабільності закладу.

Ефективність витрат та фінансування

Академія фінансується за рахунок доходів від власної діяльності.

Самодостатність

Наразі позитивні результати Академії показують високий потенціал самодостатності закладу. Вона стає все більш популярною в регіоні в якості одного з найбільш досвідчених і кваліфікованих постачальників освітніх послуг навчання протягом усього життя. При вправному керівництві Академія могла б стати самодостатнім довгостроковим джерелом доходів для усього закладу.

Застосовуваність і генералізованість

В даний час, більшість вищих навчальних закладів стикаються з серйозними проблемами в досягненні диверсифікації фінансування закладу. Надання безперервної освіти в якості додаткової діяльності та в контексті передачі знань інституційної політики може мати відношення до будь-якого вищого навчального закладу, зацікавленого в комерціалізації своїх освітніх послуг, який прагне максимально збільшити академічний потенціал свого персоналу.

3. Результати

Досягнення

За останні три роки в Академії було отримано наступні результати:

- 1117 учнів навчальних курсів в галузі бізнесу та управління, бухгалтерського обліку, підприємництва, управління продажами, бізнес-адміністрування, банківського, сільськогосподарського бізнесу, туризму та анімації, готельної справи тощо.
- 799 учнів навчальних курсів в галузі IT, англійської, німецької, іспанської та китайської мов.

Крім того, за необхідності, Академія брала участь у якості партнера або постачальника освітніх та консультаційних послуг в ряді європейських проектів, що фінансуються.

Фактори успіху

Співробітники Академії демонструють підприємницькі навички, які є важливими для успіху закладу. Наявність підприємницького складу мислення і здатності працювати під тиском має важливе значення для ефективного сприяння діяльності академії, раціонального використання ресурсів та ефективної організації і полегшення її діяльності. Оскільки Академія – єдиний вищий навчальний заклад у місті, це є ключовим фактором успіху навчальних заходів, що в ній проводяться.

Непередбачувані наслідки

Наступний позитивний побічний ефект був зареєстрований в МУК у зв'язку з діяльністю Академії:

- Підсилена мотивація серед викладачів МУК, які беруть участь в навчальних заходах, що проводяться Академією. Академія надає їм додаткові можливості зайнятості і доходів, а також допомагає посилити потенціал і вдосконалити свої навички.

7. Міжнародний університетський коледж, Болгарія

Співробітництво між МУК та Кулінарною Академією, Болгарія: Посилення Прозорості та Взаємодії між Рівнями 5 та 6А Національної Структури Кваліфікацій

1. Передумови

Контекстні передумови

МУК пропонує практично-орієнтовані програми бакалаврату в області бізнесу, менеджменту, готельного бізнесу та туризму. Після закінчення трирічної програми в галузі міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом, яка викладається англійською мовою в тісній співпраці з Кардіфф метрополітен університетом Великобританії, випускнику присуджується ступінь професійного бакалавра в галузі міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом, що еквівалентно рівню 6А Національної структури кваліфікацій і ступінь бакалавра (з відзнакою) від Кардіфф метрополітен університету.

У той час як переведення й визнання кредитів та періодів навчання на одному рівні вищої освіти наразі інтенсивно підтримується на національному та європейському рівнях, переведення кредитів між різними рівнями освіти і перевірка знань і навичок, набутих за межами системи вищої освіти, все ще являє складне завдання. Керівництво користувача ECTS, опубліковане в 2009 році, а, зокрема інформація в пункті 4.5.2 щодо визнання неформального і неофіційного навчання, здається, часто розглядається як прості рекомендації, які потім можна легко відкласти у бік і не враховувати. У цьому відношенні співпрацю та партнерство між МУК та Кулінарною академією Болгарії, звичайно, можна вважати інновацією та чудовим практичним прикладом в Болгарії.

Кулінарна академія пропонує дворічну інтегровану програму професійного навчання в галузі кулінарного мистецтва, яка складається з чотирьох семестрів, два з них – в закладі Болгарії і ще два завершальних – в реальному робочому середовищі висококласних ресторанів і кухонь світу. Після завершення програми кулінарного мистецтва учні отримують професійне свідоцтво, яке дорівнює рівню 5 Національної структури кваліфікацій Болгарії. Два семестри навчання в приміщеннях Кулінарної академії Болгарії охоплюють ряд модулів та курсів з ведення справи управління готельним та ресторанним бізнесом, які також викладаються

в МУК протягом першого року навчання в рамках програми бакалаврату міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом.

МУК співпрацює з Кулінарною академією з самого її відкриття в приміщенні МУК у м. Добрич. Ці два заклади мають не лише спільні кошти, але й інші ресурси, такі як людські ресурси, ноу-хау і бізнес-інфраструктури. Встановлене партнерство між ними передбачає зарахування учнів Кулінарної академії з міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом до МУК і включає в себе визнання кредитів і періодів навчання, які учні отримали й пройшли в Кулінарній академії за умови, що вони вирішили продовжити навчання в МУК на рівні бакалаврату в галузі міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом.

Головна причина такого партнерства – уникнення повторного вивчення вже засвоєних студентами модулів під час відвідування курсів Кулінарної академії. Крім того, коли учні протягом року або декількох років працюють за кордоном в галузі управління ресторанним бізнесом, а пізніше повертаються до МУК і вступають до другого курсу, потім, вже в якості випускників Кулінарної академії, демонструють комплекс навичок і знань, які були отримані в результаті неформального і формального навчання у світових закладах.

Цілі та завдання

Мета встановленого партнерства між МУК та Академією складається з трьох частин, оскільки для випускників Кулінарної Академії дуже вигідно мати можливість перевестися до МУК та навпаки. Партнерство між двома закладами гарантує прозорість програм навчання з кулінарного мистецтва та міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом, а також дозволяє визнавати кредитні модулі обох закладів. Цей захід заохочує випускників програми професійної підготовки продовжувати навчання в галузі готельної справи для отримання повної вищої освіти.

Зарахування до МУК після завершення курсу навчання в Кулінарній академії зазвичай відбувається, принаймні, за два роки після того, як кваліфіковані кухарі відпрацювали та отримали солідний досвід на ринку праці в галузі управління ресторанним бізнесом у всьому світу. Випускники Академії мають можливість подати документи на сертифікацію знань і навичок, отриманих в результаті неформального і формального навчання. Академія безперервної освіти та професійної

підготовки МУК здобула великий досвід у минулому в сфері сертифікації попередньої освіти і надає цей вид послуг.
Співпраця Кулінарної академії та МУК є вигідною, оскільки вона пропонує учням Академії привабливу перспективу для отримання повної вищої освіти. Це створює конкурентну перевагу для Академії порівняно з іншими закладами Болгарії, які надають професійно-технічне навчання на рівні 5. З іншого боку, МУК високо цінує можливість прийняття учнів з професійним досвідом і знаннями, отриманими на ринку праці. Це відповідає стратегічній меті закладу – залучити якомога більше «нетрадиційних» учнів і забезпечити гнучкий доступ до вищої освіти в рамках діяльності з покращення показників успішності на регіональному та національному рівнях.

2. Реалізація

Стратегія та дії

Співпраця між МУК та Кулінарною академією охоплює наступні основні напрямки діяльності:
1) МУК надає допомогу і керує процесами розробки і викладання наступних модулів з кулінарного мистецтва в Академії:
Семестр 1: введення в готельну та туристичну справу; бізнес спілкування; лідерські якості; введення в готельний маркетинг.
Семестр 3: приготування страв і напоїв та сервірування столу; обслуговування та проведення заходів; менеджмент ресторанних послуг.
2) Постійне сприяння партнерству з метою підвищення обізнаності про можливість отримати повну вищу освіту серед студентів Кулінарної академії.
3) Прийом випускників Кулінарної академії при МУК.
Цей процес включає в себе наступні основні етапи:

- Для навчання в МУК заявник подає заяву, а також своє портфоліо, що складається з підтвердження відповідного досвіду роботи в галузі міжнародної готельної справи, а також сертифіката, виданого Кулінарною академією і рекомендацій колишніх вчителів чи роботодавців, якщо такі є.
- Приймальна комісія МУК консультується зі студентським відділом МУК стосовно результатів навчання і визнання кредитів, отриманих на модулях Кулінарної академії за 1 і 3 семестри, як зазначено вище.
- Приймальна комісія МУК консультується з Академією безперервної освіти та професійної підготовки при МУК стосовно підтвердження професійного досвіду.

- Після врахування результатів внутрішніх консультацій, проведених в МУК, приймальна комісія приймає рішення про визнання кредитів і досягнень попереднього навчання заявника. В результаті цього рішення, заявник може бути або зарахований як студент другого курсу до програми міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом до МУК, або рекомендований до зарахування на перший курс у разі недостатньої кількості кредитів або підтверджувальних документів.

Моніторинг та оцінювання

В МУК здійснюється постійний моніторинг та оцінювання партнерства в рамках внутрішньої процедури оцінювання впливу співпраці МУК із зовнішніми організаціями. Показниками рівню успіху партнерства є кількість студентів і випускників Кулінарної академії, які вступили до МУК; кількість нових партнерських відносин, встановлених в галузі готельного менеджменту тощо.

Ефективність витрат та фінансування

Механізми фінансування співробітництва між МУК і Кулінарною академією прості і прозорі. Відповідно до угоди між двома закладами, поки студент навчається в Кулінарній академії, він/вона платить за своє навчання. Після вступу до МУК випускники Кулінарної академії фінансують своє навчання на рівні бакалаврату у відповідності з політикою МУК щодо студентської плати за навчання та фінансової підтримки. Слід зазначити, що за видатні досягнення МУК надає стипендії для своїх студентів, тому випускники Кулінарної академії, що навчаються в МУК, теж можуть сподіватися на фінансову підтримку, як і інші студенти МУК.

Самодостатність

Співпраця між двома закладами може стати дійсно самодостатньою тільки за умови подальшого схвалення та підтримки вищим керівництвом обох закладів. Хоча до цього часу співпраця була успішною, її також вважають досить нестабільною через факультативний характер. Зміни в вищому керівництві можуть призвести до перегляду механізмів співпраці, а також можуть становити загрозу для партнерства. Інновації та креативність часто йдуть поруч з невизначеністю.

Застосовуваність і генералізованість

Враховуючи, що визнання попередньої освіти та сертифікація знань і навичок, здобутих у процесі неформального і формального навчання, є пріоритетним завданням, виконання якого активно підтримується на європейському рівні, якісні практики, пов'язані з цими процесами, мають легко передаватися. Тим не менш, національне законодавство або влада можуть відкласти або взагалі не підтримати цю ініціативу. Наявність додаткових бар'єрів на національному рівні в інших країнах також може перешкоджати застосуванню механізмів партнерства, схожих з тими, які встановлено між МУК та Кулінарною академією.

3. Результати

Досягнення

Наразі більше, ніж тридцять студентів або випускників Кулінарної академії перевелися до МУК, щоб продовжити навчання на рівні бакалаврату. На додаток до цього, завдяки пропагуванню програми Кулінарної академії серед роботодавців та працівників готельного бізнесу і туризму на національному та міжнародному рівнях, було зареєстровано підвищення загальної обізнаності про програму міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом. Завдяки співпраці з Кулінарною академією МУК також вдалося і далі розвивати готельну бізнес інфраструктуру і мережу.

Фактори успіху

Будівництво мостів між різними рівнями освіти вважається сміливою ініціативою в таких консервативних освітніх системах, як болгарська, де значна кількість реформ тільки й чекає на реалізацію. Правильний підприємницький склад мислення та підтримка інновацій і змін є найважливішими передумовами для успіху, коли два навчальних заклади ініціюють взаємодію між різними рівнями освіти і разом відправляються у подорож країною освіти. Розробка та впровадження ефективної комунікативної стратегії з підвищення обізнаності про наявні можливості, що надаються студентам і випускникам Академії, як виявилося, має вирішальне значення для успіху співпраці. Останнім, але не менш важливим пунктом, є участь представників бізнесу в розробці й реалізації курсів кулінарного мистецтва та міжнародного управління готельним та ресторанним бізнесом, що гарантує актуальність і доцільність партнерства.

8. Політехнічний інститут Браганса, Португалія

Змінюючи Структуру Управління Інститутом

1. Історія

У період з 2006 по 2012 роки Політехнічний Інститут Браганса (ПІБ) зазнав значних вдосконалень та змін, що збігаються з початком періоду відповідних академічних та законодавчих трансформацій. Публікація Закону про ступені і дипломи вищої освіти відбулася в 2006 році (Декрет-закон № 74/2006 від 24 березня). На практиці це означає початок необхідності пристосування системи надання вищої освіти до Болонського процесу. Для політехнічної вищої освіти це також означає можливість надавати кваліфікацію магістра і розширювати професійні короткострокові курси першого ступеню навчання.

Нове державне законодавство про вищу освіту також датується цим періодом, зокрема затвердження програми оцінювання португальської системи вищої освіти (Закон № 484/2006 від 9 січня), затвердження нормативно-правової бази для оцінювання вищої освіти (Закон № 38/2007 від 16 серпня), створення агентства з оцінювання та акредитації вищої освіти (Декрет-закон № 369/2007 від 5 листопада), а також затвердження нової правової бази для вищих навчальних закладів (Закон № 62/2007 від 10 вересня). Зіткнувшись з цими правовими змінами, ПІБ вніс поправки до Статуту протягом 2008 року, і вони були схвалені законом № 62/2008 від 5 грудня.

Крім того, загальні правові зміни вплинули на Статут викладацької кар'єри політехнічної вищої освіти (Декрету-закон № 207/2009 від 31 серпня і Закон № 7/2010 від 13 травня), що призвело до змін у викладацькому складі цих закладів. В результаті ПІБ затвердив Правила підбору, відбору та найму викладацького складу ПІБ (Постанова № 290/2011 від 10 травня), визначив перелік дисциплінарних областей (Розпорядження № 8704/2011 від 28 червня), затвердив Положення про найм спеціально підібраного викладацького складу (№ 12825/2010 від 9 серпня, пізніше замінений Наказом № 8895/2011 від 5 липня) та затвердив Положення про систему оцінювання продуктивності праці викладацького складу (Розпорядження No 14/2011 від 10 січня).

Як згадувалося раніше, в 2006 році Міністерство науки, технології та вищої освіти Португалії (МНТВО) почало оцінювати систему міжнародної вищої освіти за участю таких організацій, як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ЄАЗЯ) та Європейська асоціація університетів (ЄАУ). ОЕСР оцінила системну діяльність португальського вищої освіти в міжнародному контексті, в той час як ЄАЗЯ зосередила увагу на аналізі системи акредитації та оцінюванні якості освіти. Крім того, представники Програми інституційного оцінювання (ПІО), яка координується ЄАУ, теж висловили бажання приєднатися до процесу. ПІО є незалежною програмою, яка пропонує оцінювання для підтримки закладів, що беруть участь в процесі тривалої розробки свого стратегічного управління і внутрішньої культури якості.

Програму ПІО було запущено в 2006 році шляхом залучення перших десяти вищих навчальних закладів Португалії – університетів або політехнічних інститутів, державних і приватних. ПІО було обрано для цієї першої програми оцінювання. Вона продовжила свою діяльність в 2011 році, визначаючи вплив первісної оцінки розвитку закладу, зокрема шляхом оцінювання досвіду і змін, внесених після первісної оцінки, і пропонуючи нові заходи змін в майбутньому.

Публікація нового Правового режиму вишів (ПРВ) і відповідної поправки до Статуту дозволили ПІБ змінити свою структуру і завдання центральних та шкільних органів управління. Це також є результатом ухвалення нового національного законодавства, внутрішнього інституційного оцінювання, а також оцінки зовнішніх експертів, а саме оцінювальної групи ЄАУ.

2. Реалізація

Політехнічний Інститут Браганса та його національні особливості (з погляду представників ЄАУ):

"ПІБ є не університетським вищим навчальним закладом. Він розташований у Брагансі, в північно-західній Португалії недалеко від іспанського кордону. ПІБ складається з декількох шкіл або факультетів. Чотири школи – сільського господарства, освіти, технології та управління, і охорони здоров'я – знаходяться в Брагансі. Школа зв'язку, управління та туризму знаходяться в Міранделі, десь за 60 км. Оскільки ПІБ розташований в провінції з недостатньо розвиненою економічною структурою, то він відіграє центральну роль у сприянні економічному, соціальному і культурному життю

регіону Трас ос Монтес. За винятком невеликого приватного закладу вищої освіти в Міранделі, ПІБ є єдиним вищим навчальним закладом в регіоні".

Спираючись на нове законодавство та Статут, ПІБ провів ряд важливих змін у структурі і завданнях центральних та шкільних органів управління.

Центральні органи управління (ПІБ)

Генеральна рада

Згідно з ПРВ, Генеральна рада складається з 25 членів, 14 представників викладацького складу і дослідників (обраних колегами пропорційно до обсягів кожної школи), 3 представників студентства (обраних колегами за допомогою виборчої колегії), представника, який не має відношення ані до викладачів, ані до дослідників, а також 7 зовнішніх членів з видатними досягненнями, знаннями та досвідом, важливими для ПІБ. Зовнішніх членів включають до ради лише після їх обрання внутрішніми членами ради. Повноваження обраних та включених членів ради припиняються через чотири роки (за винятком студентів – їх дія припиняється через два роки). Основними завданнями Генеральної ради є вибори президента ПІБ і внесення змін до Статуту закладу. Генеральна рада має право за пропозицією президента інституту затвердити стратегічний план, плани діяльності та звіти про виконану роботу, проект річного бюджету, розпорядження щодо створення, змін або ліквідації штатних елементів (шкіл), а також встановити розмір студентської плати.

Хоча Генеральна рада не вперше зазначається в цьому Статуті, в даний час вона виконує значно важливішу роль в інституті, згідно з ПРВ, бо сприяє стратегічному розвитку закладу шляхом права обрання президента ПІБ, оцінювання планів діяльності та звітів про виконану роботу, затвердження бюджету, а також активної участі зовнішніх членів. Рада збирається, принаймні, чотири рази на рік і таким чином проводить декілька тематичних зустрічей зовнішніх членів ради з директорами шкіл. Метою цих зборів є отримання зовнішньої точки зору та оцінювання стратегічного розвитку декількох дисциплін вишу.

Президент

Згідно з ПРВ, президент ПІБ є вищим органом управління і зовнішнього представництва інституту. Як згадувалося раніше, президент обирається Генеральною радою на чотири роки і може бути обраний на другий строк один раз. Президент організовує діяльність інституту, призначає віце-президентів (максимум трьох) і про-президентів (у кількості,

затвердженій Генеральною радою після доповіді президента). Завданням президента також є складання і представлення Генеральній раді стратегічного плану, річних планів діяльності та звітів про виконану роботу, а також щорічних бюджетів. Президент також відповідає за створення, тимчасове припинення діяльності та ліквідацію навчальних курсів; приймає рішення про початок змагань, призначення і укладання контрактів зі співробітниками, правила оцінювання викладачів і студентів; здійснює нагляд за адміністративним та фінансовим управлінням ПІБ, розподілом викладацького і невикладацького складу, призначаючи адміністратора ПІБ та адміністратора соціального забезпечення.

З самого початку першого терміну дії повноважень президенту допомагають два віце-президенти, один з адміністративних і фінансових питань, інший з навчальних питань і міжнародних відносин. Зважаючи на визначені стратегічні завдання, президент ПІБ розширив сферу своїх повноважень в червні 2007 року, створивши дві нові структури президентства ПІБ та відкривши різні школи: Бюро підтримки іміджу та студентства інституту і Бюро сприяння підприємництву. Згідно зі вступним словом, представленим ПРВ та затвердженим статутом ПІБ, в березні 2010 року у ПІБ було офіційно створено існуючі наразі чотири про-президентства в наступних областях: підтримки іміджу та студентства інституту, підприємництва, навчальних питань та інформаційних систем. Ці структури створили можливості для стандартизації політики і дій інституту, а також узгодження стратегій світового інтересу до інституту.

Рада управління

Рада управління має право здійснювати управління адміністрацією, власністю, фінансовими та людськими ресурсами інституту; за пропозицією президента рада також має повноваження затверджувати структуру центральних служб інституту і його штатних одиниць. Рада управління включає президента ПІБ, двох віце-президентів, адміністратора ПІБ та адміністратора соціального забезпечення.

Науково-технічна рада ПІБ

Зміни до Статуту ПІБ зумовили відродження централізованої структури прийняття наукових рішень, чиє завдання – захищати стандартизацію стратегій і політики розвитку, а також реалізовувати спільні дії на рівні шкіл та наукової сфери. Науково-технічна рада ПІБ складається з 25 членів, у тому числі президента ПІБ, який її очолює; президентів

(одночасно директорів) науково-технічних рад шкіл та членів науково-технічних рад шкіл, обраних пропорційно для представництва кожної професійної категорії.

Президентові допомагає віце-президент, який призначається з членів ради. Науково-технічна рада ПІБ виконує свої повноваження протягом чотирьох років. Вона має право ініціювати та регулювати створення і ліквідацію будь-якої навчальної програми, яка пропонується ПІБ, а також вносити зміни до неї за умови, що школи були з ними ознайомлені; сприяти співпраці різних штатних одиниць і координувати середньо- і довгострокові стратегії в науково-технічних областях.

Ця наукова структура, централізована і репрезентативна, відіграє ключову роль у гармонізації політики і створенні стратегій розвитку закладу. З самого моменту створення науково-технічна рада керує розробкою та затвердженням нових фундаментальних правил. З них ми виділяємо регулювання підбору, відбору та найму викладацького складу ПІБ, а також затвердження відповідного переліку дисциплінарних областей ПІБ; регулювання присудження наукових ступенів фахівцям; регулювання найму спеціально підібраного викладацького складу та системи оцінювання продуктивності праці викладацького складу ПІБ.

Постійна рада

Постійна рада є новим централізованим органом, створеним відповідно до нового Статуту, який складається з президента ПІБ, що очолює Раду, віце-президентів і про-президентів ПІБ, директорів штатних одиниць, адміністратора служби соціального забезпечення та адміністратора ПІБ. Постійна рада є консультативним органом президента ПІБ, метою якої є гомогенізація політики, створення та координація вигідних для інституту глобальних стратегій.

Ця рада надає офіційний статус важливому органу спільного управління і спільної відповідальності у прийнятті рішень, які потім затверджуються чинним президентом ПІБ. Рада часто збирається, щоб оцінити стратегії і вирішити короткострокові та середньострокові завдання. Вона також забезпечує важливий зв'язок між президентом і директорами шкіл, а також адміністратором соціального забезпечення.

Студентський Омбудсмен

Студентський Омбудсмен – це особистість, яка обирається за результатами академічної успішності та є викладачем ПІБ, має

зарекомендовану репутацію принципової та самостійної людини, і призначається президентом ПІБ (ця людина не може виконувати управлінські функції в інституті чи його школах). Омбудсмен призначається строком на чотири роки і може бути переобраний на другий термін лише один раз.

Оскільки ця посада вперше введена новим законодавством та Статутом ПІБ, передбачається, що дії омбудсмена будуть узгоджуватися зі студентськими профспілками та іншими органами і службами інституту, а саме зі школами та відповідними педагогічними радами. Він відповідає за розгляд скарг студентів, надання рекомендацій з метою захисту інтересів студентів, зокрема в процесі навчання, та забезпечення соціального добробуту.

Органи правління на рівні шкіл

Директор

Як встановлено ПРВ, кожна штатна одиниця має свого директора. В Статуті зазначено, що директор обирається безпосередньо викладацьким складом, який працює на повну ставку (70%), невикладацьким складом (15%) і студентами (15%) відповідної школи. Директору допомагають два віце-директори, які обираються у довільному порядку зі складу викладачів, що працюють на повну ставку. Крім того, відповідно до Статуту, директор також є головою науково-технічної та педагогічної рад школи. Директор виконує свої повноваження чотири роки, і може бути переобраний на другий термін лише один раз.

Статут ПІБ підтримує вибори директорів шкіл (замість їх призначення президентом ПІБ), додавши вільний вибір віце-директорів та керівництва науково-технічної та педагогічної рад школи.

Науково-технічна рада

Згідно з ПРВ, кожна школа має власну науково-технічну раду. Статут ПІБ постановив, що раду очолює директор за допомогою одного віце-президента, який обирається у довільному порядку з членів органів правління. Науково-технічна рада складається з 25 членів, у тому числі директора школи та представників професорсько-викладацького складу з декількох професійних категорій, а також таких, які працюють на повну ставку та мають ступінь спеціаліста або доктора. Члени цієї ради обираються строком на чотири роки.

В порівнянні з попереднім законодавством, важливо відзначити, що ПРВ ввів обмеження на напрямки діяльності цих наукових органів, а це також змінило професійні та наукові вимоги до своїх членів (раніше наукова рада включала членів професорсько-викладацького складу та членів викладацького складу, які працюють на повну ставку, зі ступенем магістра та вище).

Педагогічна рада

Педагогічні ради шкіл складаються з викладачів і студентів у рівній кількості. Згідно зі Статутом ПІБ, педагогічну раду очолює директор школи за допомогою віце-президента, призначеного директором та обраного з викладачів, які є членами ради. Рада складається з дипломних комітетів (які мають у своєму складі студента з кожного курсу освітньо-кваліфікаційного рівня і такої ж кількості викладачів, один з яких є керівником зі здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня) і асамблеї (у складі президента, керівників процесу здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів та одного студента з кожного освітньо-кваліфікаційного рівня). Викладачі виконують свої повноваження протягом двох років, студенти – протягом одного.

Кафедри

Кафедри – це науково-педагогічні відділи, які займаються навчанням, дослідженнями та розробкою своєї діяльності, а також надають інші освітні послуги. Науково-технічна рада ПІБ має регулювати ці структури, вислухавши доповідь відповідної школи.

Постійна рада

Кожна школа має постійну раду, що складається з директора школи, який є її головою, та координаторів факультетів. Це консультативний орган директора школи, метою якого є гомогенізація політики школи, розробка та координація вигідних для школи глобальних стратегій.

3. Результати

Внутрішнє та зовнішнє оцінювання

Внутрішнє оцінювання

Зміни в структурах управління ПІБ було внесено з метою підвищення його ефективності та досягнення цілей стратегічного плану. Згідно з рекомендаціями членів Програми інституційного оцінювання ЄАУ і визначеними пізніше стратегічними завданнями, керівництво ПІБ було розширено в червні 2007 року з призначенням двох нових

відповідальних осіб для двох нових головних структур: Бюро підтримки іміджу та студентства інституту і Бюро сприяння підприємництву. Перша фокусується на зміцненні стратегій зарахування студентів і поліпшенні зовнішнього іміджу та зв'язків інституту; друга сприяє розвитку підприємництва та працевлаштування студентів ПІБ.

Після реалізації представленої нової правової основи, в березні 2010 року було офіційно створено чотири про-президентства в двох згаданих областях і в двох додаткових: про-президент з навчальних питань управляє процесом надання головних освітніх послуг та розглядає різні вхідні заяви до ПІБ. Другий про-президент з інформаційних систем має на меті полегшення доступу до ресурсів закладу, зокрема в галузі комунікацій, систем управління і баз даних, розробки програмних додатків, що стосуються функціонування та розвитку закладу.

Створення цих структур, на додаток до вже існуючих досягнень, проектів та ініціатив, класифікованих як стратегічно важливі для розвитку ПІБ, дозволило стандартизувати політику і дії закладу, а також скоординувати зусилля за участю центральних органів правління та ресурсів різних шкіл ПІБ. З тією ж метою, ПІБ і його школи прийняли рішення про створення постійних рад на центральному рівні та на рівні кожної школи. Ці ради мають консультативний характер і об’єднують різні рівні і представництва прийняття рішень. ПІБ також відновив науково-технічну раду, що дозволило узгодити загальну політику щодо найму і оцінювання продуктивності праці викладацького складу, як уже згадувалося детально в доповіді.

Статут ПІБ підтримує вибори директорів шкіл (замість їх призначення президентом ПІБ), бо свободу вибору і розподілу обов'язків серед викладацького складу вкрай цінують. Директори шкіл мають сконцентруватися на управлінні науково-технічною та педагогічною радами за допомоги двох віце-директорів і віце-президентів для кожного з цих органів; та на підтримці структури факультетів та дипломних комітетів за участю як викладачів, так і студентів.

Відповідно до чинної законодавчої бази, ПІБ має студентський омбудсмен, який призначається президентом та має повну незалежність у здійсненні своїх функцій і не виконує ніяких інших управлінських функцій на центральному рівні або на рівні школи.

Нарешті, слід також відзначити, що Генеральна рада, підкріплена новим правовим режимом, взяла на себе відповідальність за обрання президента закладу за участю внутрішніх і зовнішніх членів. Це наше розуміння того, як нинішня вертикаль влади, встановлена правовою системою та Статутом, забезпечує ефективне управління установою і сприяє достатньому обговоренню та внеску у розвиток ПІБ в цілому.

Зовнішнє оцінювання

Нові структури управління ПІБ були оцінені командою ЄАУ під час другої перевірки (ця доповідь опублікована в березні 2012 року).

Наступні рядки представляють зовнішню оцінку:

«ПІБ досяг значного успіху з моменту останньої перевірки командою ЄАУ в 2007 році. Раніше заклад характеризувався високим рівнем фрагментації, але тепер ПІБ є закладом з тісним співробітництвом між складовими одиницями, п'ятьма школами і двома кампусами в районах Браганса і Мірандели.

Заклад має нову структуру управління, яка ґрунтується на сильному керівництві, взаємній довірі і прихильності. Вирішальне значення має застосування нових структур таким чином, щоб вони забезпечували подальший розвиток і зміни усіх членів закладу.

У цьому зв'язку відроджена науково-технічна рада має відігравати важливу роль. Хоча закон не приписує включення студентів до цієї ради, він також явно не виключає їхньої участі. Тому команда рекомендує, щоб студенти отримували консультації з усіх питань, зокрема, звичайно, з навчально-методичних.

Постійна рада має продовжувати виконувати свою роль в якості рушійної сили для внутрішнього планування й співпраці. Той факт, що ця, раніше неофіційна група центрального управління, була офіційно зареєстрована і зміцнена, є, звичайно, важливим досягненням. Команда також отримала враження, що її зміцнення завдяки проректору посилило керівництво закладу. Таким чином, керівництву доведеться час від часу оцінювати, чи здатна постійна рада виконувати свою роль в якості керівницької групи стосовно планування і методів роботи, представляючи своїх членів, їхні навички та комплекс завдань.

Долучення зовнішніх членів до Генеральної ради, як зазначено в законі, має бути дуже корисним для такої установи, як ПІБ. Крім функції

підзвітності та раціонального управління закладом, голова та інші зовнішні учасники можуть відігравати ключову роль у підтримці зв'язку між ПІБ та регіональним і національним оточенням. Команда отримала враження, що цю функцію треба вивчити додатково протягом найближчих років. Це також дозволить зовнішнім членам грати більш активну роль, підвищуючи тим самим їхню зацікавленість закладом та закласти основи для конструктивного діалогу інституту з зовнішніми зацікавленими товариствами.

Це лише початок, тому команда ще, звичайно, не в змозі повною мірою оцінити функціональність нових структур управління, але склалося враження, що ПІБ сформував їх дуже добре. Тому будь-яка рекомендація, яка міститься тут, надається виключно для підтримки цього позитивного розвитку надалі для гарантії того, що ці, відносно нові, структури управління в змозі структурувати та підтримувати динаміку інституту.
(…)
ПІБ досяг значного прогресу за останні п'ять років, завдяки прихильності керівництва і співробітників, а також їхньої здатності до розробки та реалізації інституційних реформ. (...) Команда хотіла б засвідчити визначну здатність ПІБ змінюватися і розвиватися, не тільки у відповідь на зовнішні оцінювання, але й на основі власного аналізу у рамках стратегій розвитку, які зв'язують різні частини інституту з науково-дослідницькою, викладацькою діяльністю та іншими місіями в різноманітну єдність, яка приваблює студентів та партнерів не лише в регіоні, а й на національному та міжнародному рівнях."

Список використаних джерел

Європейська асоціація університетів (ЄАУ), «Політехнічний Інститут Браганса, звіт про оцінювання ЄАУ», червень 2007 р. (доступно на http://www.ipb.pt/go/a381)

Європейська асоціація університетів (ЄАУ), «Політехнічний Інститут Браганса, наступний звіт про оцінювання ЄАУ», березень 2012 року (доступно на http://www.ipb.pt/go/a381)

9. Політехнічний інститут Браганса, Португалія

Сприяючи Підприємництву та Інноваціям

1. Передумови

Контекстні передумови

Як зазначено в «Плані дій: Європейський порядок денний розвитку підприємництва», існують цілком визначені і тісні зв'язки між підприємництвом і економічними показниками стосовно зростання, довготривалості, інновацій, створення робочих місць, технологічних змін, підвищення продуктивності праці та зростання експорту. До того ж, здатність до самостійної зайнятості також є засобом особистісного розвитку і може посилити соціальну згуртованість.

Переваги від підприємництва чіткі: створення нових малих підприємств, які інвестуватимуть в місцеву економіку, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та розвитку інноваційних бізнес-інструментів. Таким чином, підприємництво є вагомою рушійною силою зайнятості та економічного зростання, а також ключовим компонентом у глобалізованій і конкурентній ринковій економіці.

Роль вищих навчальних закладів має вирішальне значення в поширенні підприємництва. Освіта повинна включати пропагування цінностей, поглядів і біхевіористських стимулів підприємництва, а саме: творчого духу і власних ініціативних можливостей, розвиток організаційних і спілкувальних навичок, відкритого розуму для змін та нових ідей, а також здатність працювати в нестабільних умовах, управляти ризиками і здатність отримувати економічну вигоду від знань і результатів досліджень.

Цілі та завдання

Усвідомлюючи роль вищих навчальних закладів у розвитку підприємництва та інноваційних бізнес-ідей, які засновані на технологіях та/або з високим потенціалом подальшого зростання, Політехнічний інститут Браганса (ПІБ) скористався можливістю у рамках Болонського процесу, щоб змінити навчальний план і ввести деякі курси з підприємництва або аналогічні їм.

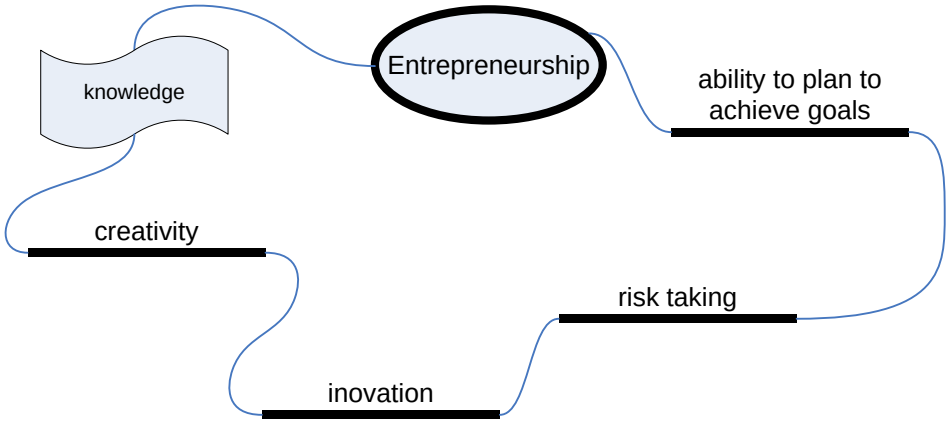
Але цих дій було недостатньо для досягнення цілей сприяння розвитку підприємництва, яким займається інститут. Таким чином, було визначено план активного розвитку підприємництва і для розробки цього плану було створено відділ розвитку підприємництва, яке має на меті досягнути наступні цілі:

- Запровадити навчальну модель, яка спрямована на підтримку творчості та інновацій в розробці раціональних бізнес-ідей.
- Сприяти процесу доробки бізнес-концепцій, підтримуючи розвиток бізнес-плану, і доповнюючи набуті раніше навички.
- Мобілізувати викладачів і дослідників для координації цього процесу, а саме для реалізації навчальних заходів для підтримки підприємництва.
- Сприяння міждисциплінарності і взаємозв'язкам з навколишнім регіональним товариством завдяки участі в навчальному процесі, оцінюванню, моніторингу та підтримці реалізації проектів шляхом надання регіональної фінансової і матеріальної підтримки для бізнес-ідей.

2. Реалізація

Стратегія та дії

Для досягнення цих цілей було застосовано набір механізмів з метою заохочення підприємницького духу студентів, намагаючись дати їм навички того, як перетворити знання на багатство. Було також налагоджено деякі партнерські відносини з метою формування сприятливих умов для появи підприємництва.



Стратегія сприяння розвитку підприємництва була заснована на чотирьох основних принципах:

1. Підприємницькі студії

2. Партнерські відносини для розвитку підприємництва
3. Партнерські відносини для фінансування
4. Бізнес-інкубатор

Була створена команда за участю викладачів усіх шкіл і невеликої технічної групи з метою виконання низки безперервних дій протягом усього року. Виконані дії представлені нижче:

• Пропаганда програми – більш інтенсивна на початку навчального року. Вона складається з безлічі рекламних заходів таких, як плакати, електронні листи, повідомлення в класах тощо з метою долучити студентів до ініціативи.

• Навчальні заняття з підприємництва – складаються з семінарів для всіх студентів протягом першого семестру.

• Тренінги з розробки бізнес-плану – дії більш сфокусовані на розробці бізнес-плану протягом 2-го семестру; проводилися тільки для студентів, які планують розвивати бізнес-ідеї.

• Моніторинг підготовки бізнес-плану – готовність надати студентам підтримку з технічних питань в галузі управління та фінансування проекту.

• Керівник проекту – для студентів, які беруть участь у створенні бізнес-ідеї і початку бізнесу, надається керівник проекту, який має досвід у технічній галузі і може підтримати розвиток поданої технології.

Також було започатковано декілька товариств з метою підтримки цього процесу, а саме «Регіональна екосистема інновацій та підприємництва». Для цього були створені партнерські відносини з усіма муніципалітетами в регіоні, з бізнес-асоціаціями та іншими громадськими організаціями. У пошуку бізнес-фінансування також були створені партнерські відносини з кредитними установами та асоціаціями інвесторів-меценатів.

Задля пошуку найефективніших методів та технологій було започатковано щорічний конкурс бізнес-ідей. Переможці беруть участь у національному конкурсі за участю всіх політехнічних інститутів Португалії. У результаті було створено бізнес-інкубаційний простір. Компанії-початківці можуть здобути вигоду у такому просторі з адміністративною підтримкою, щоб отримати приміщення для початку діяльності. Молоді компанії мають доступ до технологічних інфраструктур університету, що дозволяє їм консолідувати свою технологічну розробку.

Моніторинг та оцінювання

Діяльність зі сприяння підприємництву проводиться у межах системи менеджменту якості ПІБ (ISO 9001), що забезпечує її постійний моніторинг та оцінювання, а також постійне вдосконалення. Серед користувачів проводиться опитування з метою встановити рівень задоволення від якості обслуговування. Показники постійно відстежують.

Ефективність витрат та фінансування

Початкові витрати на обладнання та експлуатацію офісу для підприємництва та інновацій були дуже низькими. Насправді, є тільки один співробітник, який працює на повну ставку в робочій групі, де більшість завдань виконуються вчителями і дослідниками ПІБ. Вартість бізнес-інкубатору також низька, так як він складається з вже існуючих об'єктів з потребує незначних витрат на адаптацію.

Самодостатність

Через низькі експлуатаційні витрати проект явно є самодостатнім. На цьому етапі головною метою ПІБ є створення якомога більшої кількості малих підприємств і максимізація самостійної діяльності своїх студентів. Тим не менш, в майбутньому було б теоретично можливо перетворити проект в прибуткову діяльність, максимізуючи їх фінансову самодостатність. Активна політика управління інтелектуальною власністю і збільшення доходів від бізнес-інкубатору може дати більш високий прибуток, якщо зайнятися цією проблемою в майбутньому.

Застосовуваність і генералізованість

Цей проект легко застосувати до інших закладів. Оскільки він базується на засадах спільної діяльності, яка керується таким же чином, як і всі португальські політехнічні інститути. Це створило стабільну спільну базу і культуру пошуку найефективніших методів та технологій, завдяки яким розробки легше пристосувати до інших ситуацій. Цей тип проекту є явно вигідним завдяки порівнянню і співпраці з аналогічними закладами.

3. Результати

Досягнення

Безпосередній вплив проекту можна виміряти за допомогою його прямої дії. За останні п'ять років було створено 20 компаній. Ці компанії долучили інвестиції до початкових активів, які перевищили один мільйон євро і допомогли створити близько 50 робочих місць. Тим не менш, проект має в кінцевому підсумку більш важливі непрямі наслідки. Багато студентів, які брали участь у заходах зі сприяння підприємництву та

розробці бізнес-ідей, застосовують цей досвід в компаніях, де вони працюють в даний час та проявляють себе як творчі і більш дієві співробітники. Такі проекти також впливають на зміну культури і, отже, повинні бути оцінені на основі більш позитивних довгострокових наслідків, ніж короткострокових показників.

Фактори успіху

Один з головних факторів успіху даного проекту пов'язаний з культурними змінами, в яких цінують індивідуальну ініціативу і готовність до ризику, на відміну від традиційної культури, де перевага надається безпечним робочим місцям і низьким ризикам. Ці культурні зміни будуть проходити набагато легше, якщо економічна середа стане сприятливою для зростання. Нинішня криза є перешкодою для цього проекту.

Ще один важливий фактор успіху пов'язаний зі здібностями дослідників ПІБ, які мають перевагу у прикладних дослідженнях та інноваціях. Нинішня модель оцінювання діяльності дослідників, майже виключно зосереджена на публікаціях у впливових журналах, не на користь цієї моделі. Інший набір показників, які стосуються спільних адміністративних витрат, також має великий вплив. Наприклад, процедура оподаткування, витрати на реєстрацію, ліцензування промислової діяльності тощо особливо впливають на розвиток молодих компаній.

10. Політехнічний інститут Браганса, Португалія

Впровадження Внутрішньої Системи Менеджменту Якості

1. Історія

Контекстуальні передумови

Оцінювання якості у сфері вищої освіти є давньою проблемою, але в Європі, завдяки Болонській декларації, вона отримала першочергове значення. Однією з основних цілей Болонської політики була сумірність різних національних систем і розробка загальних критеріїв і методологій з метою забезпечення спільної основи стандартів якості.

У 2005 році Міністри освіти європейських країн прийняли Стандарти та рекомендації забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ЄСР). У 2007 році був створений Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти (ЄРЗЯ). Протягом цього руху в Європі було впроваджено загальну систему забезпечення якості на надінституційному рівні на базі акредитації. Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ЄАЗЯ) є головною організацією, яка представляє акредитовані управління забезпечення якості освіти закладів Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) держав-членів, які відповідають за оцінювання та акредитацію програм та установ вищої освіти.

ЄСР являє собою набір стандартів, процедур і рекомендацій, яким вищі навчальні заклади та акредитовані управління повинні слідувати для того, щоб запровадити, оцінити та акредитувати системи забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Згідно з ЄАЗЯ, вони являють собою перший крок до створення широкого, загального набору фундаментальних цінностей, очікувань і новітньої практики щодо якості освіти та її забезпечення установами та управліннями ЄПВО з метою забезпечення джерелами допомоги та керівництвом як ВНЗ, так і управлінь, зробивши свій внесок в систему орієнтирів. ЄСР поділяється на три частини: Частина 1 стосується стандартів і рекомендацій для внутрішнього забезпечення якості освіти у вищих навчальних закладах; Частина 2 посилається на стандарти зовнішнього забезпечення якості вищої освіти; і Частина 3 посилається на стандарти управління зовнішнього забезпечення якості освіти.

Частина 1 ЄСР встановлює сім стандартів забезпечення якості освіти в вишах, доповнених рекомендаціями для їх реалізації:
1. Політика і процедури щодо забезпечення якості;
2. Затвердження, моніторинг та періодичний перегляд програм і нагород;
3. Оцінювання студентів;
4. Забезпечення якості викладацького складу;
5. Вивчення ресурсів та підтримка студентів;
6. Інформаційні системи;
7. Суспільна інформація.

Створення Частини 1 ЄСР спонукало вищі навчальні заклади приділяти більше уваги впровадженню систем забезпечення якості та змусило державні управління активно заохочувати вищі навчальні заклади ефективно розвивати внутрішні механізми забезпечення якості освіти.

Таким чином, забезпечення якості освіти є державною та інституційною відповідальністю: внутрішній контроль якості освіти стосується механізмів кожного закладу для виконання своїх завдань і цілей, а також стандартів, які застосовуються до вищої освіти в цілому. Зовнішній контроль якості освіти стосується дій управління з забезпечення якості, яке оцінює роботу закладу або його програми, щоб визначити, чи відповідають вони узгодженим стандартам. Це необхідно, щоб акредитувати або не акредитувати діяльність закладу та академічні звання.

Крім того ще одна порівняно нова розробка також може сприяти впровадженню системи менеджменту якості в європейських вищих навчальних закладах. Це так званий рух підвищення якості освіти, який можна розцінити як спробу університетів відновити довіру з боку суспільства, стверджуючи знову, що якість освіти є їхньою головною відповідальністю, а роль зовнішніх управлінь треба обмежити лише контролем за якістю. (Роза, Сарріко і Амарал, 2012)

Наступним кроком є визначення, що таке управління якістю і яким чином його реалізовувати, управляти і покращувати. Є кілька методик для того, щоб виміряти та скерувати оцінювання і підвищення якості організацій. Найбільш визнані в усьому світі – стандарти ISO 9001, Збалансована система показників і Модель досконалості ЄФМЯ. Всі ці моделі пропонують оцінювати вищі навчальні заклади в цілому, в тому числі не тільки їхні освітні та науково-дослідницькі завдання, але й інші види

діяльності, зокрема інституційне управління (Сарріко, 2010). У цьому контексті, Політехнічний інститут Браганса (ПІБ) поставив перед собою два важливих питання: чи можна реалізувати ЄСР в рамках поданої структури управління? Чи піде на користь більш активне використання наявних ресурсів та формування нового бачення діяльності нашого закладу, щоб поліпшити якість освіти?

На підставі цього аналізу, ПІБ вирішив запровадити внутрішню систему управління якістю на основі стандарту ISO 9001: 2008. Ця структура є найбільш розповсюдженою в усіх видах організацій, незалежно від їхнього розміру або виду діяльності. Цей стандарт встановлює вимоги до реалізації системи забезпечення якості згідно з ЄСР.

Стандарт ISO 9001 заснований на застосуванні циклу PDCA (планування-реалізація-контроль-коректування), зосереджений на необхідності постійно покращувати якість управління організацією та на реалізації будь-якої діяльності: навчання, дослідження, надання послуг тощо. Система значно сприяє встановленню зв'язків між сімома стандартами, встановленими ЄСР, дозволяючи впровадити систему забезпечення якості з дійсним характером розвитку (Роза, Сарріко і Амарал, 2012).

Цілі та завдання

Основна мета полягала в реалізації внутрішньої системи менеджменту якості, яка відповідає ЄСР, підтримці зовнішнього оцінювання якості та процесу акредитації. Але, більше того, заклад має намір впровадити систему, яка забезпечить безперервне поліпшення, а також високу ефективність і результативність у використанні ресурсів.

2. Реалізація

Стратегія та дії

Навіть, якщо кінцевою метою є впровадження Загальної системи менеджменту якості стосовно всіх процесів інституту, ПІБ вирішив запроваджувати систему поступово: спочатку відносно додаткових процесів, а на другому етапі – контролюючи всі дії, у тому числі викладання і дослідження. Впровадження системи менеджменту якості відповідає ISO 9001:2008 і охоплює кілька етапів, серед яких (Роза, Сарріко і Амарал, 2012):

- визначення потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін;
- впровадження політики якості і якісних цілей організації;

• визначення процесів і обов'язків, необхідних для досягнення визначених якісних цілей;

• визначення та надання ресурсів, необхідних для досягнення окреслених якісних цілей;

• встановлення методів вимірювання дієвості та ефективності кожного процесу;

• застосування цих заходів для визначення ефективності та результативності процесів;

• виявлення засобів для запобігання невідповідностям та усунення їхніх причин;

• встановлення та застосування процесу постійного поліпшення системи менеджменту якості організації.

Система заснована на процесному підході. Процеси описані в техніках. Кожна техніка описує, як організовано той чи інший процес з точки зору методів, завдань, ресурсів і обліку. Для кожного процесу, включеного в систему менеджменту якості, ПІБ гарантує ідентифікацію встановлених вимог стандарту ISO 9001: 2008 та відповідність процесів цим вимогам.
На даний момент процеси, які охоплює система, наступні:
Вимоги до документації: PR01 організація документообігу;
Відповідальність керівництва: PR05 планування, моніторинг та партнерство;
Управління ресурсами: PR04 зв'язок і зображення; PR08 інфраструктура, управління обладнанням та його обслуговування; PR10 персонал; PR11 оцінювання ефективності та навчання; PR15 обслуговування інформаційних систем; PR16 системні розробки;
Реалізація продукту: PR06 закупівлі та субпостачання; PR07 проекти інвестування та фінансування; PR09 міжнародні відносини; PR12 управління навчальним процесом; PR13 управління підприємництвом; PR17 бібліотеки та служби документації;
Вимірювання, аналіз і вдосконалення: PR02 вдосконалення організації управління; PR03 перевірки; PR14 відгуки клієнтів.

Моніторинг та оцінювання
Процес перевірки забезпечує застосування механізмів системи оцінювання, визначених у стандарті ISO, за допомогою внутрішньої і зовнішньої регулярних перевірок. Крім того, процес вдосконалення організації управління дозволяє виявити невідповідності і потенційні невідповідності, скарги, роз'яснити їхні причини і прийняти коригувальні та запобіжні дії, а також висунути пропозиції і запропонувати кроки щодо

поліпшення діяльності. Процес «відгуки клієнтів» включає набір показників, які постійно контролюються.

Ефективність витрат та фінансування

На стадії реалізації система дуже вимоглива в плані доступності людських ресурсів для критичного аналізу існуючих технік, рефлексії і планування. На цьому етапі реалізація вимагає компромісу з іншими видами діяльності та потребує дуже багато часу.

Тим не менше, після завершення цього етапу система вимагає тільки невеликої команди для її підтримки, не обов'язково з повною самовідданістю .

Самодостатність

Самодостатність системи багато в чому залежить від головного керівництва. Без твердої позиції та відданості керівників система легко стає занедбаною і неефективною, бо не в змозі чинити опір.

Застосовуваність і генералізованість

Якщо використовувати цей загальновідомий та гнучкий міжнародний стандарт в усіх типах організацій, то його легко можна передати і застосувати в будь-якому контексті.

3. Результати

Досягнення

Система на стадії фактичного застосування, в основному, вживається з метою кращої внутрішньої організації і значного посилення ефективності використання ресурсів, що дозволяє значно поліпшити ефективність з меншою кількістю ресурсів. На даний момент, поліпшення якості викладання і проведення досліджень, безпосередньо пов'язаної з реалізацією стандарту ISO 9001, було незначним, враховуючи, що система охоплює тільки адміністративні процеси та деякі види надання послуг. Тим не менш, значним досягненням є те, що організація, яка тримається на цих заходах, політиці і культурі, є інтегрованою і стабільною, з твердою основою для розширення системи в інші процеси. Наразі ми працюємо над описом і переосмисленням технік і механізмів, пов'язаних з викладацькою та науково-дослідницькою діяльністю, для того, щоб всі організації було включено до поданої системи протягом цього року.

Фактори успіху

Важливі аспекти впровадження системи оцінювання якості у ВНЗ добре окреслені в літературі. В основному, вони пов'язані з культурою викладання і з аргументом, що системи оцінювання якості були створені в промисловому контексті і не адаптовані до специфіки і творчого підходу, які є основними характеристиками академічного середовища. Тим не менш, ми маємо досвід реалізації системи у великій кількості вишів, з добре налагодженим зворотнім зв'язком стосовно звітності, тестування і безперервного вдосконалення.

Список використаних джерел

Амарал, А, і Роза, М. Дж. (2010). Останні тенденції в оцінюванні якості. Якість вищої освіти, 16 (1), 59-61.

Роза, М. Дж.; Сарріко, С.С. і Амарал, А. (2012) Впровадження систем управління якістю у вищих навчальних закладах. Савсар, Мехмет. Забезпечення якості і управління. ІнТех.

Сарріко, С.С.; Роза, М. Дж; Тейшейра, П.Н.; і Кардосо, М.Ф. (2010). Оцінювання якості та аналіз роботи в галузі вищої освіти: різні світи або суміжні погляди? Мінерва, 48 35-54.

11. Університетський Коледж Бірмінгему, Великобританія

TESTA: (Transforming the Experience of Students through Assessment) – Трансформація Досвіду Студентів Шляхом Оцінювання

Саса Бобік

Передумови

Контекстуальні передумови

У відповідь на ряд зовнішніх і внутрішніх стимулів Університетський коледж Бірмінгему (УКБ) проводить роботу з перегляду практики оцінювання і змін, які можна потенційно впровадити в практику оцінювання по закінченню 2013-2014 навчального року. В рамках програми огляду процесів командам було запропоновано проводити систематичний огляд своїх методів оцінювання. Ця оцінювальна вправа заснована на проекті TESTA, який фінансується Академією вищої освіти (АВО).

TESTA, або Трансформація досвіду студентів шляхом оцінювання – це проект дослідження і розробки, призначений надавати командам УБК дані про особливості оцінювання і зворотного зв'язку і допомагати командам викладачів виявляти шляхи вдосконалення засобів оцінювання для поліпшення результатів навчання (Джессоп та ін., 2012a).

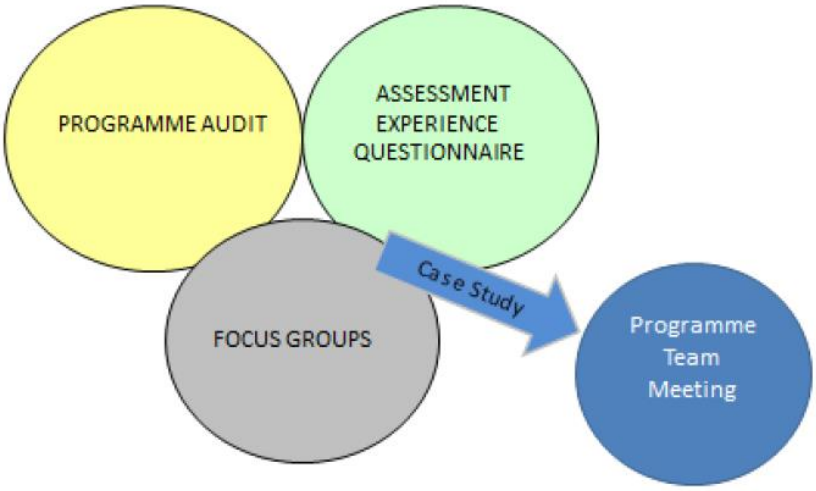
Цілі та завдання

УКБ прийме модель TESTA і спочатку перевірить одну програму з кожної школи коледжу (школа бізнесу; школа спорту і творчих досліджень; школа готельної справи, туризму і організації заходів; коледж харчування, шкільної освіти і суспільства) з потенціалом для подальшого розширення і охоплення усіх програм вищої освіти.

Звіт буде складатися зі стислого огляду даних та відгуків студентських фокус-груп. Потім його буде передано до програмних команд для обговорення і можливих дій в майбутньому (див. діаграму 1). Перевагою проведення такого дослідження на міжколеджному рівні є те, що ми матимемо деякі порівняльні дані по закінченні процесу. Це може

допомогти визначити, де практика оцінювання приносить більше користі студентам (Джессоп та ін., 2012b)

Діаграма 1: Дослідницькі процеси TESTA



2. Реалізація

Стратегія та дії

Підхід TESTA в УКБ складається зі збору програмних даних, їхнього аналізу і об’єднання в чіткий проект, а потім – обговорення усією програмною командою результатів (Джессоп, та ін., 2011b). Процес складається з 3 етапів:

• Аудит оцінювання – кількісний обсяг і різноманітність методів оцінювання шляхом застосування доступних матеріалів, таких як модульні схеми викладання, градуйовані завдання, модульний центр знань. Це надасть інформацію про кількість і тип оцінок в програмі, стислий звіт відгуків та строки.

• Анкета оцінювального досвіду – надає кількісний показник того, як студенти реагують на характеристики свого конкретного оцінюваного середовища. TESTA надає питання, і студентам, які візьмуть участь в програмі, буде запропоновано відповісти на них під час навчання. Перевагою використання стандартного набору питань є те, що це вже готові критерії для порівняння.

• Фокус-групи – забезпечують якісний зворотній зв'язок зі студентами щодо досвіду оцінювання і зворотного зв'язку. У групі приблизно 5-8 студентів, в програмі 2 групи. Модель TESTA знову надає перелік питань.

• Ці три елементи TESTA є найбільш інформативними, коли застосовуються разом.

Моніторинг та оцінювання

Принципи TESTA версії УКБ, викладені в цьому документі, засновано на оригінальних принципах TESTA, але весь процес є спрощеним для створення більш реального підходу (Діаграма 2). Дані, представлені в процесі TESTA, можуть бути використані програмними командами, як запропоновано Блоксемом і Бойдом (2007):

• виробити конкретний баланс оцінювання курсів;

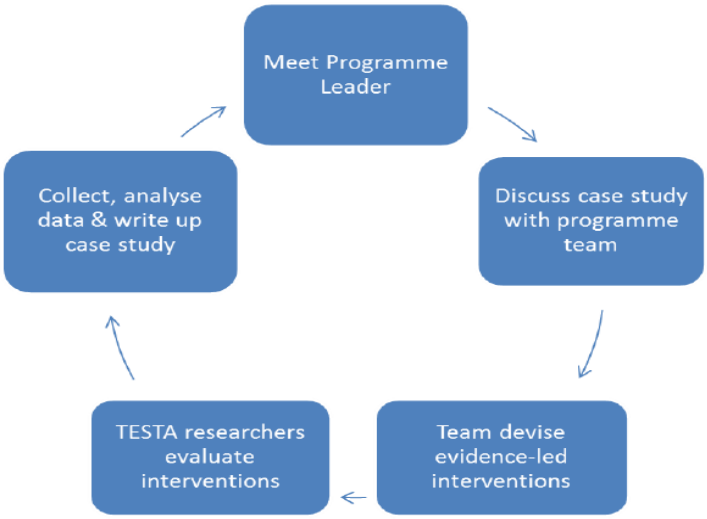
• зібрати інформацію про сприйняття і досвід оцінювання студентів, а також зворотного зв'язку з ними;

• інформувати про прийняття рішень щодо того, як ці оцінки повинні компонуватися по модулях і роках навчання;

• допомогти студентам розвинути навички протягом курсу їхнього навчання.

У першому етапі аудиту програми візьмуть участь студенти рівнів 4, 5 і 6 2013-2014 навчального року. Тільки студенти на рівні 5 і 6 візьмуть участь в анкетуванні і фокус-групах, щоб відобразити їхній оцінювальний досвід минулих років. Будь-які зміни до модульних схем викладання та нові призначення цього року не будуть враховуватися при зборі даних, але будуть прийняті до уваги у розділі висновків.

Діаграма 2: процес змін в програмі TESTA



Ефективність витрат та фінансування

Для розробки та реалізації моделі TESTA непотрібно додаткового фінансування. Адаптуючи оригінальну модель TESTA і застосовуючи

внутрішні ресурси, ми змогли зберегти повний контроль над проектом. Основна відповідальність за впровадження TESTA в УКБ лежить на одному науковому співробітнику з оцінювання навчання. Жодного спеціального обладнання не знадобилося.

Самодостатність

TESTA покликана забезпечити систематичний огляд обсягу, характеру та балансу оцінювання у межах конкретної програми навчання. Аудит кожної програми для отримання ступеня до і після зміни включатиме ретельну перевірку програмної і модульної документації та обговорення між лідерами програм та їхніми командами. Вважається, що TESTA – це динамічний проект. В той час як нинішня модель працює добре, і є дуже простою у виконанні, деякі зміни і удосконалення можуть знадобитися для того, щоб зробити її ще більш ефективною.

Застосовуваність і генералізованість

TESTA є партнерським проектом, на чолі з АВО, яка спочатку починалася з чотирьох університетів Великобританії (Бат Спа, Чічестер, Вінчестер і Вустер). Є дані про те, що більше 30 програм в 20 університетах Великобританії і один університет Австралії використовують цю програму (Джессоп та ін., 2011a).

Заклад-партнер УКБ - Бірмінгемський університет – вже впроваджує і використовує модель TESTA у рамках їхнього БОІН (Бірмінгемське оцінювання ініціативного навчання). Програма буде впроваджена майже на 100% до кінця 2013-2014 навчального року (Грін, 2013). Тож немає причин не вірити, що систему TESTA можна легко застосувати в інших закладах, особливо тому, що її можливо адаптувати до індивідуальних потреб.

3. Результати

Досягнення

АВО надала можливість провести огляд програми в УКБ, використовуючи випробуваний TESTA підхід до вирішення можливих проблем оцінювання і зворотного зв'язку на рівні програм. Цей підхід побудований на тріангулірованій дослідницькій методології з кількісними і якісними елементами (аудит, анкети, фокус-групи) і підкріплений освітніми принципами і науковою літературою (Джессоп та ін., 2012a).

Основні зміни, до яких призвела TESTA, - це зрушення в розумінні оцінювання і зворотного зв'язку, і, зокрема його вплив на навчання студентів на рівні програми. TESTA підкреслила важливість комплексного програмного підходу до планування оцінювання і показала важливість оцінювання навчання для модульних освітніх програм.

Фактори успіху

Вважається, що модульно спрямоване оцінювання привело до проблем для студентів та співробітників на рівні програми (Грін, 2013). Наприклад, занадто багато різних типів оцінювання, незручна тривалість, велике робоче навантаження може затримати ефективне навчання студентів, замість того, щоб його підштовхнути. Практика зворотного зв'язку не завжди ефективна, і цілі на програмному рівні можна приховати акцентом на модулі (Гіббс і Данбар-Годдет, 2009).

Непередбачувані наслідки

Оцінка впливає на студентське сприйняття і задоволення процесом вищої освіти, а вимоги до оцінки сильно впливають на навчальну поведінку студентів (Гіббса і Данбар-Годдет, 2007). Оцінювання показує, що ми цінуємо у викладанні та навчанні, а також значною мірою формує життя студентів. Розробка систем оцінювання може сприяти низці ненавмисних і непотрібних наслідків для навчання студентів, які можна помітити тільки на програмному рівні (Гіббс і Сімпсон, 2004).

Сильні та слабкі сторони

Проект TESTA виріс з доказів та літератури, які свідчили, що режими оцінювання у вищій освіті Великобританії більше воліли до підсумкового оцінювання, ніж до проміжного, а це було не так вигідно для навчання. У той же час, велика кількість досліджень припускала, що модульні ступеневі конструкції мали несприятливий вплив на структуру оцінювання та навчання студентів через акцент на модульному оцінюванні, а не на логіці оцінювального плану усієї програми (Джессоп та ін., 2012a).

TESTA визначила (і, можливо, те ж можна сказати і про УКБ) необхідність у програмній команді для взаємодії з «комплексним розумінням» того, що являють собою оцінювання і зворотній зв'язок з точки зору студента, і для виявлення та вирішення проблемних питань. По суті, здається, що зміна вимагає цілих програм, щоб застосувати інший підхід до оцінювання (Джессоп, 2012b).

Список використаних джерел

Блоксем, С. і Бойд, П. (2007) Планування стратегії оцінювання програм та розробка ефективного оцінювання в галузі вищої освіти. Оксфорд Юніверсіті Прес, Беркшир.

Гіббс, Г. і Данбар-Годдет, Х. (2009) Характеристика програмного оцінювання та підтримки навчання. Оцінювання та аналіз вищої освіти. Том 34, № 4, с. 481-489.

Гіббс, Г. і Данбар-Годдет, Х. (2007) Вплив середовища програмного оцінювання на навчання студентів. Академія вищої освіти, Йорк.

Гіббс, Г. і Сімпсон, С. (2004) Умови, за яких оцінювання спонукає студентів до навчання. Навчання і викладання в галузі вищої освіти. Том 1, № 1, с. 3-31.

Грін, Дж. Р. (2013) Оцінювання ВНЗ і зворотній зв'язок програми обміну. Бірмінгемське оцінювання ініціативного навчання (БОІН). Університет Бірмінгема, Бірмінгем.

Джессоп, Т., Ель-Хакім, Ю., Гіббс, Г., Хайленд, П., Ріві, Д. Скотт, І. (2012a) Перетворення досвіду студентів шляхом оцінювання, звіт проекту TESTA Національного Педагогічного Проекту Стажувань, заключний звіт (2009-12). Академія вищої освіти, Йорк.

Джессоп, Т., МакНаб, Н. і Габбі, Л. (2012b) Будьте уважні: аналіз того, як техніки оцінювання якості впливають на структуру програм оцінювання. Активне навчання у вищій школі. Том 13, № 3, с. 143-154.

Джессоп, Т., Ель-Хакім, Ю. і Гіббс, Г. (2011a) TESTA: дослідницькі зміни, що надихають. Діяльність в галузі освіти. Том 12, № 4.

Джессоп, Т. Лоуренс, П. і Кларк, Х. (2011b) TESTA: аналіз прикладів з практики у процесі змін. Університет Вінчестеру, Вінчестер.

12. Університетський Коледж Бірмінгем, Великобританія

Професійний Огляд Розвитку – Характеристика Оцінювання

Клер Хейс, Емі Фолі

1. Передумови

Контекстні передумови

Як і в багатьох організаціях, оцінювання вводилося в Університетському Коледжі Бірмінгема (УКБ) протягом декількох років. Огляд схеми відбувся в 2010 році внаслідок загального браку взаємодії з персоналом. Хоча у схемі були представлені чіткі цілі щодо виявлення потреб у навчанні всієї організації, значення оцінювання як окремих співробітників так і всієї організації було під питанням. Загальною думкою персоналу було, що оцінювання це щорічне завдання, пов'язане с паперами, яке не тільки не призводить до значимих результатів, але й не характеризує їх індивідуальні цілі і прагнення.

За допомогою Комітету Професійного Розвитку (КПР) було вирішено,, що система оцінки повинна бути переглянута і знову запущена. Положення включали необхідність збереження акценту на професійному розвитку і заохочення зв'язку з більш широкими організаційними стратегіями, пріоритетами і планами.

Цілі і завдання

Наша мета у розгляді схеми складалася з двох частин. У першу чергу нам потрібно було знову долучити співробітників до процесу оцінювання. За деякий період часу співробітники почали ставитися до оцінювання з певною зневірою, розглядаючи його як трохи більше, ніж річне адміністративне завдання. Будь-яка нова пропозиція була направлена на те, щоб підкреслити значення оцінювання для персоналу та організації в цілому. Другою метою було гарантувати наявність чітких зв'язків між оцінюванням та більш широкими стратегіями, цілями та завданнями університету.

(З ПОЛІТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ОГЛЯДУ РОЗВИТКУ) - Професійний огляд розвитку (ПОР) є процесом, який дає можливість окремим членам

персоналу разом з навченим рецензентом, переглянути свої навички, досвід, відповідальність і ефективність виконання службових обов'язків в університеті, а також визначити методи поліпшення їх ефективності. Це також шанс розглянути і взяти до уваги внесок людини в більш широке досягнення команди та організацію цілей і завдань.

2. Виконання

Стратегія та дії

Початковою дією у підготовці перегляду системи оцінювання УКБ було проведення дослідження схем, що використовуються в інших вищих навчальних закладах, з метою перейняття їх методів у власній практиці. Завдяки цьому було виявлено, що багато установ зосередили свої схеми на огляді продуктивності, як правило, з прямим посиланням на класифікацію або заробітну платню. Це, однак, суперечило первісній меті, яка вимагала акцентування професійного розвитку.

На підставі цього дослідження ми розробили ідеї для нової системи, яка була розділена на дві окремі секції; перша – ретроспективна і друга – перспективна. Спочатку співробітників попросили відобразити їх досягнення з моменту останнього оцінювання, звертаючись конкретно до їх раніше узгоджених цілей та впливу їх професійного розвитку на кафедру / школу, колег і студентів. Другий розділ зосереджувався на майбутньому році і постановці завдань та професійному розвитку, які підтримують людину, школу та, в кінцевому рахунку, організаційні пріоритети.

Ми представили пропозицію в КПР, і в принципі, вони погодилися з рекомендаціями. Відповідно до багатьох інших установ ми рекомендували змінити назву оцінювання на Огляд Розвитку Продуктивності. У той час як КПР погодився з тим, що зміна назви була доречною ,вони відчували, що Професійний Огляд Розвитку (ПОР) це більш відповідна назва, так як вона акцентувала увагу на професійному розвитку. КПР також рекомендував пілотну схему, яку ми впровадили в межах трьох основних кадрових груп: академічної, допоміжної та керівничої.

Після впровадження пілотної схеми ми отримали усний зворотний зв'язок від керівників і співробітників, і в результаті внесли незначні зміни в схему та документацію. Запуск ПОР відбувся в січні 2011 року, за підтримки ряду інформаційних сесій, які були відкриті для всіх

співробітників. Ці сесії дали можливість підвищити обізнаність про нову схему, обговорити причини нової розробки, намітити очікування щодо внеску окремої людини та заохотити вид взаємодії, якого раніше не вистачало. Електронна пошта всієї організації та персональні розсилки також були використані в якості засобу комунікації.

З моменту заснування проекту, основною метою було знову розпалити взаємодію щодо оцінювання, шляхом забезпечення регулярного зворотного зв'язку від користувачів. Таким чином, в кінці першого циклу ПОР в червні 2011, ми провели ряд фокус-груп зі співробітниками, які представили профіль університету. Зворотній зв'язок від цих фокус-груп призвів до подальшого вдосконалення, сконцентрованого головним чином на класифікованні завдань і формулюванні деяких питань. Фокус-групи також зазначили, що можливість переходу до онлайн-системі також гідна уваги.

Упродовж 2012 року ми працювали над розвитком онлайн-системи з внутрішнім веб-розробником. На цьому етапі ми провели два цикли ПОР, кожного разу забезпечуючи зворотній зв'язок , і упевнилися, що зміст системи був доброякісний. Таким чином, при створенні онлайн-системи, було необхідно забезпечити узгодженість в плані зовнішнього вигляду, змісту та відчути, що саме сприятиме переходу та обмежуванню протидії персоналу. Після всебічного тестування, онлайн ПОР система була запущена в січні 2013 року. Це було підтримано загально університетською системою електронної пошти, замовленою заздалегідь інструкцією користувача та рядом навчальних сесій, які регулярно проводилися впродовж всього періоду ПОР (січень - червень) та демонстрували особливості доступу, навігації та використання онлайн-системи.

В кінці періоду ПОР в 2013 році ми провели ряд фокус-груп, щоб обговорити всі аспекти ПОР, але більш наполегливо вимагали висловлювати думку відносно онлайн аспекту системи.

Онлайн система підвищила ефективність, сприяла аналізу даних, зниження втрат паперу і дозволила користувачам відслідковувати прогрес ПОР. Крім того, маючи доступну онлайн систему ПОР став робочим документом, який в будь-який час може оновлятися і редагуватися рецензентом охочіше за щорічне завдання .

Моніторинг та оцінка

Існує постійний контроль ПОР протягом аналізованого періоду. З індивідуальної точки зору користувачі можуть встановити свій особистий прогрес. Рецензенти, лінійні менеджери, декани і директори можуть переглянути статус усіх ПОР, які входять до їх рівня відповідальності. Існує також всебічний адміністративний розділ онлайн-системи, який дозволяє нам складати схему ПОР в межах усього університету. Ця інформація дозволяє нам в разі необхідності діяти там, наприклад, де була обмежена діяльність в рамках системи.

У вікні ПОР ми отримуємо постійний потік зворотного зв'язку від окремих співробітників про їхній досвід, як офіційно, так і неофіційно. Це виявилося корисним, оскільки в деяких випадках ми змогли негайно звернутися до незначних (переважно технічних) питань, які потенційно впливають на деяких користувачів, а не займатися ними в кінці періоду ПОР. Великі питання, які потребують більш комплексного рішення, своєчасно реєструються і розглядаються.

Велике значення приділяється проведенню фокус-груп, які відвідують представники груп співробітників після кожного циклу ПОР. Процес строго аналізується і користувачів заохочують бути відкритими і чесними щодо свого досвіду та вражень від системи. Ми також використовуємо ці форуми для обговорення і залучання пропозицій, що дозволяє нам оцінити рівень придатності для майбутніх розробок.

Хоча управління ПОР за системою день у день спирається на двох членів команди персоналу, спільна відповідальність за моніторинг та оцінку лежить на ПОР. Комітет складається з представників академічного та допоміжного персоналу усього університету. В комітет робляться регулярні звіти, і будь-яке рішення відносно головних змін в системі буде прийнято на цьому рівні.

Фінансування та ефективність витрат

Для розробки та реалізації ПОР не було потреби в додатковому фінансуванні. Внутрішнє розвиваючи початкову і онлайн систему, ми змогли зберегти повний контроль над проектами, в той же самий час забезпечуючи ефективність витрат. Додаткова відповідальність була розподілена між трьома головними розробниками і до цього часу, не було необхідності в спеціальному обладнанні.

Стійкість розвитку

ПОР було надано великого значення в якості позитивного просування для УКБ. Це спостерігалося не тільки внутрішньо з більш високим рівнем участі персоналу, але й зовні через агентства, такі як УСО під час огляду ними системи забезпечення.

Ми вважаємо ПОР еволюційним проектом і оскільки поточна модель є досить стійкою, ми визнаємо, що подальші удосконалення будуть необхідні для того, щоб зберегти вплив у майбутньому. Були обговоренні посилання на наших стажистів і співробітників прикладних систем використання, але стійкі ідеї ще мають бути розроблені. Думка персоналу продовжуватиме діяти в якості ведучого елементу для змін, гарантуючи, що система надійно встановлена і відповідає усім цілям, а також додає значущості всій організації.

Переміщення та узагальнення

Існує, безумовно, можливості для переведення системи оцінювання, розробленої в УКБ до інших установ, зокрема, до тих, які поділяють подібну культуру і підхід для розвитку персоналу. ПОР буде особливо актуальною для установ, спрямованих на посилення впливу і цінності їх професійного розвитку та надання забезпечення, придатного для оцінювання в більш широких організаціях.

3. Результати

Досягнення та фактори успіху

Одним з ведучих елементів в огляді оцінювання в УКБ було збільшення участі та зацікавленості співробітників в системі; статистика, яка стосується участі персоналу підтвердила, що ця мета була досягнута. Крім того, зворотній зв'язок, зібраний в різних офіційних та неофіційних середовищах, був позитивним.

Іншою метою, в якості прямої відповіді на критику попередньої системи, було забезпечення чітких зв'язків між ПОР та більш широкою організацією. Це демонструється в самому ПОР, де окремі особи, зобов'язані пов'язати свої особисті цілі з більш широкими цілями відділення / школи. Зв'язок також зміцнюється за допомогою розвитку програми заявок персоналу, де співробітники зобов'язані продемонструвати, як запропонована діяльність сприяє досягненню

цілей ПОР. Оцінка заявок з розвитку персоналу, так як вона належить до ПОР ,має стати площею майбутнього розвитку.

Позитивне твердження про систему ПОР було отримано із зовнішніх джерел, у тому числі УСО, ПОК і ІІП, які відповідають за регулярні перевірки установ. За допомогою цих інспекцій, ПОР став прикладом в якості джерела передової практики, особливо щодо нашого підходу до розвитку персоналу.

Непередбачені наслідки

Непередбачені наслідки ПОР були надзвичайно позитивними. Зокрема, еволюційний проект привів до відкриття цілого ряду способів, в яких система може бути розширена та включена в інші системи УКБ; оцінка випробування та кваліфікація персоналу є двома прикладами, які розглядаються в даний час.

Сильні та слабкі сторони

Для УКБ ПОР кількість сильних сторін набагато перебільшує кількість слабких. Ми визначили наступні потенційні недоліки:

• Можливість деперсоналізувати ПОР з впровадження системи на онлайн основі.

• Досить неглибока організаційна структура, яка в деяких випадках вимагає дружнього відгуку, а не оцінювання лінійним менеджером, яке може бути сприйняте як менш цінне. Позитивним моментом в цьому є те, що він дозволяє підвищити кваліфікацію іншого персоналу, дозволяючи їм проводити огляди, таким чином, сприяючи їх індивідуальному професійному розвитку.

• Незважаючи на значне підготовче тестування, деякі технічні питання були висунуті на перший план після запуску онлайн системи через обмежене тестування з використанням планшетів, різних Інтернет провайдерів та через віддалений доступ.

Основними перевагами системи є наступні:

Збільшення рівню залучення користувачів.

• Необхідні для тренування дані використовуються в якості основи для загально університетських планів розвитку, які є актуальними і безпосередньо відповідають потребам персоналу.

• ПОР надає повний огляд очікувань та прагнень співробітників

• ПОР забезпечує чіткий зв'язок організації та командного пріоритету.

• Освітлюється зв'язок між індивідуальним внеском та організаційними досягненнями.

13. Університетський коледж Бірмінгем, Великобританія

Обмін і співробітництво зі студентами у вищій освіті

Сара Дігбі, Саймон Блейк

1 Передумови

Контекстні передумови

Роль і позиція студента в системі вищої освіти в цьому секторі змінюється Великобританії і Європі. Національні органи у Великобританії - такі як Агентство по забезпеченню якості (QAA), Вища освітня Рада з фінансування (HEFCE) і Вища освітня Академія (AEM) - зараз всі мають стратегічні позиції щодо співробітництва зі студентами, яку дає можливість ділитися, розвивати й удосконалювати навчальний та викладацький досвід. І в майбутньому по всій Європі акцент зміщується в бік партнерства зі студентами у спільному створенні знань, а також в управлінні, навчальних програмах та якості (HLGMHE 2013 роки).

В якості "нового" університету (підтвердив звання 2012 році) - один з більш ніж 160 вищих навчальних закладів у Великобританії – Університетський Коледж Бірмінгем (УКБ) має стратегічну спрямованість, яка націлена на збільшення рівню залучення студентів. Він орієнтований на роботу зі студентами, які не мають загальноприйнятої освітньої історії у підготовці до вищої освіти. Цей акцент на "Розширенні Участі" у навчальній роботи встановлюється в історичному контексті установи, яка пристосовує програми до професійної спрямованості. Академічна законність цієї моделі виконання підтримується акредитаційними відносинами з "сестринським" вищим навчальним закладом, який має високий галузевий статус і репутацію – Університетом Бірмінгема, який входить в Топ-20.

Залучення студентів є енергійною та динамічною програмою п'яти вищих навчальних закладів, які працюють у місті Бірмінгем. Діапазон роботи цієї програми дуже різноманітний. У нашому випадку будуть розглянуті дослідження трьох елементів поточної роботи в УКБ: Представництво студентів; Наставництво; Постійні представники студентів.

Цілі і завдання

Для того, щоб запропонувати можливості для студентів у більш активному сприянні життю університету, метою цих взаємопов'язаних проектів і програм є створення платформи для розширення студентського досвіду та особистого розвитку. При необхідності, вони також забезпечуються накопиченням атрибутів випускників та сприянням зайнятості, особливо, в "навичках, розумінні і особистих якостях» (Пегг та ін. 2012) студентів в готовності до роботи після закінчення університету. Робота щодо залучення студентів в УКБ також посилається на такі важливі питання, як комплектування та збереження особового складу, які є особливо помітними при роботі зі студентами з кваліфікацією "Розширення участі".

2. Виконання

Стратегія та дії

За період більше восьми років впровадження і розвитку кожної взаємопов'язаної програми/проекту, вони акцентували увагу на власній ідентичності та культурі. Наприклад, мета студентського представника, щоб дати голос студентству, яке він представляє. Два Студентські представники призначаються/добровільно обираються від кожного щорічного контингенту в кожній програмі, у кожній школі в УКБ. Це в даний час складає приблизно 250 представників студентів вищих навчальних закладів по всій організації.

Роль студентського представника підвищує якість інших форм представництва студентів, у тому числі Процесу Розгляду Модулів - де кожен студент має можливість висловити свої зауваження / відгуки щодо кожного модуля, який вони здійснили, в плані якості, оцінювання та манери виконання, а також Національного Опитування Студентів, яке дає студентам можливість цілісно коментувати діяльність Університету і вносить вклад в національні статистичні дані про стан вищої освіти.

Кожен представник отримує замовлену заздалегідь підготовку в Гільдії Студентів - представницького органу студентів в УКБ, з приблизно 8000 членами. В Гільдії нещодавно відбулася інаугурація нового президенту і є високі очікування, що запропоновані зміни, підвищать залучення студентів й надалі, з акцентом на збільшенні кількості членів та підвищення якості діяльності УКБ, як частина їх Плану Розвитку.

З точки зору їх ролі, очікується, що представники студентів будуть здійснювати презентації на засіданнях Вченої Ради (одну за семестр) відповідно до їх школи дослідження. В таких зустрічах Ради беруть участь представники вищого керівництва, шкільні вчені та президент студентського Гільдії. Порядок денний є дещо гнучким, але зустрічі очолюються проректором.

Від кожного з засідань шкільної Академічної Ради, президент студентської Гільдії візьме до уваги ключові теми, запропоновані представництвами студентів, та висвітлить їх на Нараді Вищого Керівництва, включаючи Комітет Оцінки Навчального плану, Раду Губернатора та Комітету рівних можливостей.

На додаток до студентських представництв, постійні представники студентів і студентських наставників значно сприяють виконанню університетської стратегії щодо Поширення Участі. В даний час діє 51 постійний представник Вищої освіти, які виконують ряд ролей щодо підтримки основних функцій УКБ, особливо маркетингу, а також просвітницької роботи. Однак, програма наставництва, забезпечує цільове навчання, підтримку і заходи, які підвищують студентські прагнення, здійснюють переходи (від подальшої освіти до вищої освіти) і забезпечують можливості доступу до освіти для молоді в Бірмінгемі і Западному Мідленді. Програми наставництва впровадили більш ніж 5000 індивідуальних сесій за 2012-2013 навчальний рік. 99 студентських наставників працювали з більш ніж 500 учнями шкільного віку. На відміну від ролі студентського представника, яка є добровільною, наставники і посли отримують символічну платню за їх прихильність, час та енергію.

Моніторинг та оцінка

Індивідуальний досвід студентів і участь у проектах залучення управляються традиційною системою оцінювання «лінійний менеджмент». Вони, у свою чергу, координуються в рамках існуючих відомчих структур в університеті: наприклад, представники студентів координують дії з відділом маркетингу, наставники зі спеціальною командою співробітників - з приймальним відділенням, студентські представники - з Гільдією.

Фінансування та ефективність витрат

Ресурси цих проектів забезпечують легітимність і ефективність. Процес залучення університету шляхом ідентифікації та схвалення направленого та централізованого фінансування, створив міцну та стійку основу для управління та розвитку існуючих проектів. Це також зробило культуру розширення проектів придатною та життєздатною. Наприклад, на громадських засадах Студентські Представники отримують ресурси через відділення Гільдії - де життєздатність і успіх проекту покладається на волю і компетентність Гільдії, щоб забезпечити підготовку, поточне управління та моніторинг.

Щодо наставників, то завдяки успіху підтримуваної зовні "Aimhigher" (колишня національна англійська програма для розширення участі та доступу в системі вищої освіти) наставництво було перетворене у спільні робочі відносини з іншими установами вищої освіти Бірмінгему для того, щоб самостійно продовжити фінансування наставництва в системі 'Aimhigher'. Центральні бюджети були визначені та притягнуті до фінансування погодинних виплат студентам УКБ за їх наставницьку роботу. Створення внутрішньозагального, перехідного наставницького проекту, прямує в рамках тієї ж бізнес-моделі. Відшкодування включають громадські збори та людський капітал, підвищення найму та утримання та успішність учнів.

Стійкість розвитку

Ці три ключові проекти залишаться центральною частиною стратегічної моделі УКБ. Тим не менш, з посиленням акценту на залученні студента до діяльності всього УКБ, є ймовірність того, що їх доступність буде поширена. Диверсифікація проектів та їх наслідків може зажадати розміщення замовлень на додаткові форми зовнішньої підтримки.

Переміщення та узагальнення

Підходи до студентського залучення в УКБ сприяли розвитку встановлених течій в секторі вищої освіти у Великобританії в межах Європи. У той час як програма залучення студентів УКБ проводиться в рамках "Розширення участі", це свідчить про більш широку і більш різноманітну роботу в цьому секторі. Отже, ці програми представлення курсу студентами, наставництва і використання рангу посла (зазначено в доповіді) ілюструють гнучкість адаптації до місцевих умов такої роботи.

3. Результати

Досягнення та фактори успіху

Оцінка програм наставництва показує, що рівні мотивації на успіх, прагнення, а також навчальні навички були значно розширені в учнів шкіл. Вплив на УКБ учасників є позитивним - з переважною більшістю найактивніших послів і наставників, які повторно звертаються до своїх посад на щорічній основі.

Для представників студентів, роль виявляється успішним засобом для забезпечення студентів голосом і рядом змін, які були реалізовані в результаті студентського впливу. Наприклад, дві поточні дослідні підгрупи (роль наставництва та працевлаштування) в межах УКБ були започатковані як прямий результат підвищення зацікавленості студентів у цих тематичних областях в рамках тематичних нарад колегії.

Успіх цих програм залучення студентів залежить від декількох факторів. Наприклад: студенти вищої освіти отримують підготовку та підтримку від їх «спонсорського» відділу; Академічний персонал бере активну участь у створенні культури щодо надання студентам додаткових можливостей учнів через використання їх голосу; Керівництво УКБ, є щирим в їх підході поважного ставлення до студентів і надання їм можливостей, щоб їх голоси були почуті.

Цікавою особливістю успіху цих програм є часто повторюване твердження, що УКБ має сильну і постійну "Суспільну Культуру». Це створює відкриту і позитивну атмосферу для студентів, щоб виразити себе творчо і чесно. Це те, що УКБ прагне виховувати і розвивати в найближчі роки.

Непередбачені наслідки

Активність студентського союзу призвела до створення Президентом Гільдії УКБ загальноміської мережі Президентів студентських Гільдії всіх п'яти столичних університетів (у тому числі Міського Університету Бірмінгему, Університету Астона та Університету Бірмінгема). Мета "Ліонель Груп", це обмін практикою залучення студентів.

Сильні та слабкі сторони

Ведучим елементом для залучення студентів до роботи є досить ясними та дієвими в секторі вищої освіти - як у Великобританії, так і більш широкому європейському контексті. Тим не менш, різноманітність методик втручання, способів втілення, оцінювання та навчання представили УКБ до розгляду як сильних, так і слабких сторін цієї роботи.

Сильні сторони:

Участь студенту в основній діяльності університету;

• розвиток і зміцнення атрибутів випускників, навичок "можливості працевлаштування";

• Покращена організація взаємодії

• Побудова чіткого почуття спільності в установі

Слабкі сторони:

• Відсутність офіційних меж та поглинення розвитку навичок міжособистісного спілкування;

• Моніторинг та оцінка ефективності та результативності залучення студента мають бути покращені

• Цілісний підхід до роботи дозволить розширити компетентність стратегічного вирівнювання проміжних і кінцевих результатів.

Посилання

Група високого рівня з модернізації вищої освіти (2013) Доповідь Європейської комісії щодо поліпшення якості викладання і навчання в Європейських вищих навчальних закладах. Червень 2013.

Пегг, А. Уолдок, Дж, Хенді-Ісаак, Р. і Лоутон, Р. (2012) Педагогіка для працевлаштування. Йорк: Академія Вищої Освіти.

14. Університетський Коледж Бірмінгема, Великобританія Спільне Забезпечення у Сфері Вищої Освіти: Успішне Партнерство між Університетським Коледжем Бірмінгема і QHotels

1. Передумови

Контекстні передумови

Університетський коледж Бірмінгем (УКБ) базується в центрі Бірмінгема, включає більше 8000 студентів вищої освіти, післявузівської освіти та додаткових освітніх програм, у тому числі 1100 іноземних студентів з 65 країн. УКБ є спеціальним вищий навчальним закладом, який пропонує професійні програми в спеціалізованих сферах широкого діапазону рівнів, від магістрів до надання практичної кваліфікації. Девіз нашої мети це*: сприяти і надавати можливість для участі в процесі навчання людей з амбіціями та зацікавленістю в успіху і підтримувати навчальне співтовариство, яке відповідає різним потребам наших студентів, економіки і суспільства в цілому*. Корпорація університету. (УКБ 2014)

Підкреслюючи в 2013 році важливість участі роботодавця в майбутньому університету, заступник віце-канцлера з академічних питань, сказав:
"Це є життєво важливим. Ми не можемо працювати в ізоляції. Ви не можете тренувати когось в галузі готельного менеджменту без контакту з готельним сектором. Ви не можете тренувати когось згідно із системою PGCE перші роки, якщо у вас не має зв'язку з цим сектором.
Таким чином, абсолютно необхідно, щоб ми не тільки намагалися підтримувати, але і далі розвивали наші відносини з роботодавцями .. і це стосується не тільки збільшення кількості роботодавців, хоча я думаю, що це неминуче .. це стосується глибини взаємодії з роботодавцями та .. Я вірю, що це є основою нашого успіху, успіху УКБ, а не щось інше ".

Керівник Команди Партнера УКБ також додав*:*
"Я думаю, що це буде дуже важливо, як питання, до чого по суті ми прагнемо .. і я думаю, що в нашому конкретному випадку, ми маємо

досить високий рівень професійної уваги, і ми не повинні випустити з уваги, чому студенти приходять до нас.

Можливо люди, дивляться на речі з більш прагматичним підходом, ніж обов'язкове створення програми заради любові до конкретної програми. Вони шукають в плані, які перспективи зайнятості будуть відкриті при цьому? .. Чи можу я заробити на прийнятний рівень життя для себе в майбутньому? .. Не тільки це, але й ще, чи зможу я заробити на прийнятний рівень життя, який дозволить мені оплатити мої рахунки і отримати відшкодування від цих зборів? "

QHotels є приватним капіталом підтримки груп, з 3700 співробітниками і які розширилися до 21 готелів з потенціалом для подальшого розширення. Він працює з напів-децентралізованою моделлю управління генеральних директорів та їх команд, які несуть відповідальність за ведіння свого власного бізнесу. Це є культура підприємництва з акцентом на швидкість прийняття рішення. Їх людей заохочують до інновацій та ризику.

Деякі з ключових проблем ,з якими стикаються QHotels є: більш високі очікування клієнтів щодо обслуговування на рівні чотирьох зірок; складні операційні системи; і високо конкурентний ринок персоналу, особливо персоналу на більш низьких класів (62% робочої сили яких складають люди віком до 30 років). Менеджери зобов'язані дуже добре знатися на підрахунках, бути грамотними, мають володіти винятковими і лідерськими навичками і освіту рівня ступеня або подібну до неї.

QHotels відображають тверду прихильність до навчання, з програмами розвитку Шеф-кухар через QED програми кар'єрного зростання. Директора самі проводять тренінг і коучинг. Вони також мають гарантувати надійний підхід до оцінки та виміру ефективності діяльності в галузі розвитку, як для особистості так і для її вплив на ефективність бізнесу.

Існують давні стосунки між QHotels і УКБ, причому останній забезпечує призначення студентів та співробітників високого рівню на посади. QHotels активно шукали гнучке навчальне співробітництво з фахівцем установи гостинного бізнесу. Була також значна підтримка від Фонду Підвищення Рівню (FDF), яку QHotels використав для заохочення такого партнерства в першій інстанції.

Основними передумовами для успіху були завзяте бажання побачити досить ризиковане підприємство в якості партнера, основи фінансової підтримки, і гнучкого та швидко реагуючого закладу вищої освіти. Це також зумовлювало зобов'язання вищого керівництва в УКБ, забезпечити не тільки необхідний час і ресурси, але й реагувати на вимоги роботодавців в той самий час збалансовуючи це з академічної ретельністю в процесі перевірки. Прихильність вищого керівництва в QHotels була також досить умовною, так як ці люди будуть брати активну участь у виконанні та оцінюванні.

"Це дійсно стосується різних напрямків, необхідно мати справжню підтримку зверху.. Я маю досвід старшого менеджера (УКБ) и також брав участь в заявках презентації.. що дуже допомогло продемонструвати роботодавцю, що це було серйозно, і це дало деяку ступінь впевненості, що це все відбувається за підтримки установ.

Таким чином, я думаю, що повинна бути підтримка в напрямку зверху вниз, і ви також повинні мати підтримку знизу від співробітників.. Це намагання знайти необхідний баланс… тому умовою є те, що, картина уявлення всіх учасників співпадає. Не тільки декількох людей". (УКБ Керівник Команди Партнерів 2013)

Що стосується команди, що бере участь: "Всі угоди партнерство не можливо виповнити зразу. Попередні потреби повинні бути прояснені, партнери повинні мати спільні інтереси, зв'язки, довіра повинна підкріплятися підзвітними системами та ентузіазмом студентів ".

Цілі і завдання

QHotels шукали "справжнього партнерства" і гнучкості, замість модулів і програм "під ключ", нав’язаних кимось іншим. Перший етап мав забезпечити програму навчання, яка б призвела до отримання Сертифікату в області готельного менеджменту (рівень 4). Для успіху було важливо активно вчитися один у одного. Такі робочі відносини вже мали місце в УКБ, як фахівця з гостинності з довготривалими зв’язками з готельною групою - групою, яка, завжди був вражена студентами та випускниками УКБ.

З точки зору УКБ партнерство відповідало стратегічним цілям і місії установи в цілому. Сам роботодавець мав потенціал для формування

комплексного представлення модулів, структури програми і надавав більш широкі можливості розміщення / працевлаштування. Це також надало можливості для інституційного навчання та розвитку персоналу, а також платформу для розробки 5 рівня програм або прогресивні шляхи які безпосередньо були націлені на нагороди вищих рівнів.

Реалізація
Стратегія та дії

Стратегія вимагала спільну роботу і відкрите спілкування з самого початку. Вона також вимагала УКБ почати з "чистого аркуша", якщо вони хотіли розробляти програму спільно з готельною групою.

Перші ключові питання ,які були розглянути, це на кого ця програма була спрямована а також рівнева система цієї програми. Учасники / учні будуть приходити з різних установ з різними потребами освітньої і професійної підготовки , і їх здатність впоратися з вимогами курсу, необхідно було розглядати. Вірний вибір правильних учасників мав стати ключовим і мав бути побудованим за допомогою системи із вуст у вуста, і таким чином програма могла охопити значно більшу кількість людей.

Одним з ключових питань було збалансувати "академічні" вимоги різних контрольних органів вищої освіти з комерційними навичками / компетенцією/ вимогами зберігання здібностей QHotels. Система оцінювання також повинна бути повністю узгоджена і, таким чином, повинна відповідати вимогам рівня, профайла студента, та цілям розвитку Qhotels. По суті, вони повинні бути "природними" і відповідати службовим обов’язкам.

Не зважаючи на те ,що УКБ надав стимулюючу підтримку, виконання завжди залежало від внутрішніх тренерів і розробників, в першу чергу в ролі Гостинних Відносин, а також вищого керівництва. Подолання розриву між навчанням на основі роботи і процесом перевірки і досвіду персоналу Qhotel, вимагало значної гнучкості з обох сторін. Балансування бізнес-вимог з жорсткими академічними / освітніми потребами потребувало значних дискусії та часу. Велика кількість паперової роботи, процесу формулювання та час, необхідний для ствердження програми, а також досвід першої тестової комісії, був серйозною проблемою для внутрішньої команди.

Моніторинг та оцінювання

Ті ж процедури, які університет застосовує для денних програм були реалізовані в процесі забезпечення; у тому числі внутрішній контроль, наради з розгляду модулів і відвідування зовнішнього екзаменатора.

Є також питання, пов'язані з повним "Ступенем" (на рівні 5) і ААК (агентство із забезпечення якості вищої освіти), такі як те, що роботодавець має розробити процеси пом'якшувальні обставини й оцінювання досвіду студентів. Національне Інспектування Студентів (НСС) має місце тільки в один раз на рік і відповідає академічному календарю, календарному року цієї програмі. Розгортання інших загально університетських практик, такі як викладання на основі спостереження і зберігаючи їх доцільність в комерційному середовищі будуть обмірковуватися в контексті подальшого розвитку нового 5 рівня програми.

Фінансування та ефективність витрат

З погляду УКБ партнерство розглядалося як залучальна ініціатива а не спосіб отримання фінансової вигоди. Фінансова вигода була незначною, проект та процес виконання разом ледь виходили беззбитковими. При розгляданні і більш тривалого терміну, будь-який аналіз витрат і вигоди слід розглянути і також має бути оцінений розвиток інституційного навчання та успішних галузевих академічних партнерств.

Я відчуваю, що УКБ має непідробний інтерес в заохоченні участі співробітника, і я думаю, що це дуже важливо з точки зору формування навчальної програми.. це представлене не тільки фінансовою вигодою.. з точки зору зростання чисельності або зростання фінансування, він також... з точки зору розвитку персоналу, який допомагає співробітникам бути в курсі подій або бачити те, що відбувається зміна (у промисловості)... Це може мати перевагу в плані формування повної денної програми, так що вигоди стосуються не лише тільки грошей. Є інші аспекти, часто називають в джерелах літератури і які, можливо, допомагають бути в курсі того, що відбувається там, і уникнути навчального / професійного розриву". (УКБ Керівник Команди Партнера 2013)

Стійкість Розвитку

Ця область виглядає вельми позитивною. Зростаючі витрати, пов'язані з денною формою вищої освіти буде обмежувати можливості для навчання значної частини майбутньої робочої сили. Комплексний підхід між освітою та промисловістю пропонує можливості для роботодавця розвивати талант внутрішнє і тим самим поліпшити бренд роботодавця і засвоєння. З часом, УКБ навчитися втілювати цю програму, і вона буде корисна для інших партнерських відносин. Так як УКБ може запропонувати різні шляхи для розвитку повної бакалаврської програми та аспірантури в сфері гостинності, то це дає благодатний ґрунт для продовження цих ініціатив.
Тим не менш, фінансування для Фонду Ступенів припинилося у жовтні 2011 року (2010) HECFE:

"Це йде слідом за досягненням уряду, залучити 100000 студентів для зарахування в будь-який момент в Англії. Інвестиції HEFCE які дорівнювали 100 млн. £ також підвищили рівень залучення роботодавця по університетах всієї країни, що було частиною триваючої програми розвитку трудових ресурсів".
Це може бути обмежуючим фактором для залучення роботодавців у майбутньому.

Перенесення і узагальненість
Перенесення було обмежене, так як характер попереднього замовлення дуже відрізняється. Здатність адаптувати програму до компанії / бренду, а не засновувати розвиток існуючих програм, була визначена в якості одного з ключових переваг цієї ініціативи. Вибір оцінок був спеціально розроблений, щоб відповідати існуючим службовим ролям. Крім того, так як члени керівництва старшого рівня були залучені в виконанні та оцінюванні, все вище згадане є обмежуючим фактором в ініціативах перенесення до інших організацій.

Важливо також, що готельна група прийняла ті ж самі процеси якості, як і УКБ, щоб досягти послідовності; знову це може бути обмежуючим фактором у партнерстві з іншою організацією. Необхідність швидкості в прийнятті рішень, спілкуванні, відмінностях в «ритмі року», очікування клієнтів щодо зміни на робочому місці, також можуть бути обмежуючими факторами.

3. Результати

Досягнення

Перша екзаменаційна комісія була завершена в квітні 2013 року, друга завершилася в листопаді 2013 і третя когорта почалася у вересні 2013 року. У лютому 2014 Фонд Ступню (рівень 5) зайнявся перевіркою і зараз перебуває в завершальній стадії затвердження. Цифри продовжують рости з високим попитом з боку претендентів.

Фактори успіху

Прихильність на стратегічному рівні з боку обох організацій.

Гнучкість була ключовим аспектом. Відкритий розум який панував на обох сторонах та готовність і зацікавленість, для того, щоб проект міг працювати.

"Я думаю, що, маючи гнучкість, і також маючи взаємну довіру і взаєморозуміння з іншого боку, все це є те, що принципово важливо розвивати ..и я думаю, що це може бути значно недооцінене.. кількість контактного часу, щоб живити ці відносини .. так що ви розвиваєте цю взаємну професійну довіра. Ви з повагою ставитеся до того, що вони роблять і ким вони є... те, чого вони намагаються домогтися ... але, можливо, вони також можуть це зрозуміти, маючи справу з професіоналами викладання .. і вони також мають очікування (щодо нас) щоб розібратися в якості та стандартах, і тим самим намагаються знайти "золоту середину", щоб обидві сторони були задоволені." (УКБ Лідер Команди Партнера , 2013)

Непередбачені наслідки

Був досягнутий значний ентузіазм, особливо від абітурієнтів заявників, в QHotels. Попит значно випереджав доступні надання. Там також був значний зовнішній інтерес наукового співтовариства, найбільш помітний з боку форуму Акредитації Тренування Роботодавця (EBTA).

Сильні та слабкі сторони

Були деякі проблеми в розробці програми. По-перше, оцінювання різноманітних кандидатів і забезпечення того, щоб для участі в програмі були відібрані потрібні люди. Ці люди будуть так званим "голосом", щоб заохочувати інших до участі в майбутньому. По-друге, надання університетського досвіду для студентів, в той час коли основа виконання проходила на робочому місці. По-третє, розвиток наслідування відповідних модулів і оцінок в різних наборах робочих

ролей і місць розташування. По-четверте, швидкість реакції, необхідна для роботи з комерційними партнерами з різними ритмами року

Час розвитку необхідний для проектування заздалегідь замовлених модулів, плюс права на інтелектуальну власність, що стосуються доступу та використання матеріалів, можна було б розглядати з боку роботодавця як надзвичайно повільний бюрократичний процес. Все це, разом з інтеграцією систем УКБ з оцінюванням, маркуванням і процесами контролю, потрібно було мати значне терпіння і розуміння з обох сторін.
"Є багато установ, де це може бути надзвичайно повільним процесом, але я думаю, що в цьому закладі можна адаптувати все таким чином, щоб процес затвердження проходив скоріше, відповідно до основної мети. Основне питання - це час, який ви маєте для підготовки, процесу перевірки. Це може бути складним завданням. Ряд питань, пов'язаних з системою перевірки, яка все ще є більш орієнтованою на повну денну програму та сам процес такої перевірки денних програм..., може зробити процес виповнення такого роду завдань, досить складним, тому що, можливо, є речі, які повинні бути упорядковані та повторно адаптовані".

(Нам потрібні) "..набір документів, який ілюструє відповідну догідливість, у відповідних випадках застосовується свого роду суворість і це, можливо, прояснює деякі формулювання для промисловості..., які ми вважаємо само собою зрозумілим, і які можуть бути скасовані в компанії." (УКБ Керівник Команди Партнера 2013)

Додаткова вимога для спостереження процесу виконання і процесу зовнішнього контролю, поряд з додатковими вимогами до обох партнерів з боку викладача, спостерігачів і т.д. вимагає значної кількості часу окрім від основної діяльності та денної роботи.

"Це розробка та підготовка для перевірки програм і можливість виділити відповідних людей з відповідною кількістю часу, щоб стимулювати і розвивати відносини з конкретним клієнтом і організацією.. і так, на даний момент існують обмеження.., але як я можу зрозуміти, спираючись на більш високий рівень, вони будуть робити коригування наявних ресурсів, залежно від здобутої цінності.

..и ось дилема .. ви дивитесь на це тільки з точки зору фінансової вигоди, або ви, дивитесь на це з більш широкої перспективі, беручи до уваги

довгострокові вигоди? .. репутація значно виграє у разі розгляду більш ширшої перспективи .. таким чином, ви залучаєте студентів, які кажуть: "Дивіться ,ви організація, де я хочу отримати кваліфікацію з якою я хочу, щоб мене асоціювали" .. тут не існує простої відповіді ... є різні елементи на різних рівнях, і я думаю, що ця проблема стосується самого персоналу, щиро бажаючого покращити ситуацію, та бажаючого бути залученим." (УКБ Керівник Команди Партнера 2013)

Посилання

UCB college website:
http://www.ucb.ac.uk/home.aspx
Accessed 1st February 2014

15. Університет Фессалії, Греція

Створення Нових Структур для Інновацій та Підприємництва: 12 Років Досвіду

Професор Пантолеон Скайяніс

Завдання

Греція до недавнього часу вважалася країною "ворожою" до підприємництва. Взагалі кажучи, грецька економіка характеризувалася домінуванням багаточисельного середнього класу, малих і дуже малих підприємств з здебільшого низькою технологічною складовою, низькою експортною продуктивністю та низькою доданою вартістю. Причини цього лежать в історії розвитку країни і недостатньою розробкою надійності підприємницького класу. Це не було пов'язано з тим, як державний сектор поводиться с підприємцями. Законодавство було надмірно і невиправдано суворе і діяло неадекватно стосовно швидко мінливої дійсності, оподаткування, проблеми текучості та системи землекористування і це тільки деякі згадані.

Неадекватна держава ставилася до підприємців з підозрою, у той час як багато великих з них, були дуже залежними від суспільного сектора. Багато з них також були недалекоглядними, шукаючи дуже швидкого прибутку і ігноруючи ризики. У цьому контексті, започаткування і ведення бізнесу в Греції було ризикованим і важким завданням. Особливо нові підприємці стикаються з бюрократією, недостатньою прозорістю і незрозумілою і нестабільною податкової системою, в поєднанні з корупцією.

Враховуючи цю ситуацію, виникає ряд питань, пов'язаних з тим, наскільки легко для нових підприємців вийти на цей ринок, особливо, наскільки легко для молодого випускника почати бізнес. Крім того, в цьому контексті, виникає питання про те, як освіта може сприяти підприємництву та чи була система вищої освіти і досліджень, пов'язана з ринком. Сьогодні, на додаток до очевидних бар'єрів, зазначених вище, тривала криза посилюється безробіттям, особливо молоді, і підняла питання про те, як освіта може сприяти продуктивності виробництва та економіці.

Формальна система вищої освіти (університетів та технологічних інститутів) (як наприклад, у 2000 році), не була пов'язана з ринком (з погляду освітніх структур). На додаток до загальних проблем, зазначених вище, з'явилися структурні проблеми маркування відносин між формальною вищої освітою (університетах і технологічних інститутах) та ринком. Система освіти в плані змісту і методів навчання була відчужена від підприємницької діяльності; вважалося майже гріхом в з боку освіті будь-яку співробітництво між університетами та підприємствами ,між якими не існували спільної мови. Освітня система не заохочувала студентські заняття підприємницькою діяльністю, та також підприємницьку діяльність іншої молоді. У її сенсі, ніяка підприємницька екосистема просто не могла бути розвинена в межах освіти.

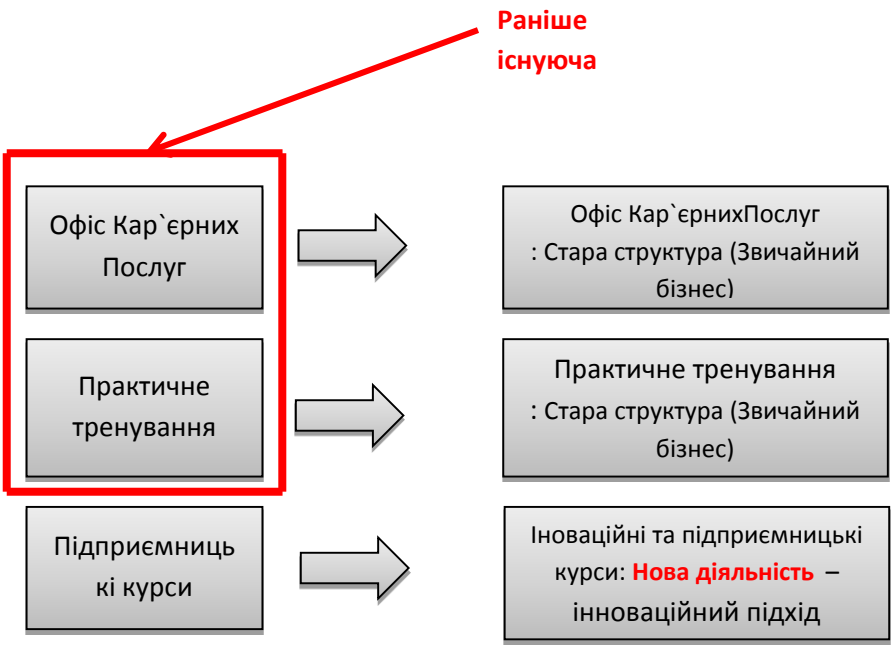
Результатом формування такого контексту стала мрія молодих людей знайти роботу в державному секторі, так як молоді люди в той час, як було вже зазначено, стикалися з труднощами щодо розпочатку бізнесу, не були підтримані освітою ,щоб це зробити, і були в пастці охоронюваних соціальних середовищ та традиційних аспектів суспільства, таких як цілком захищеної Середземноморської родини.

Відсутність зв'язку між системою освіти та ринком праці призвело до подальших наслідків для системи і для випускників, а саме до відсутності координації між формальними можливостями, отриманими у сфері освіти і реальними потребами ринку праці. Ця невідповідність має більш глибоке коріння, так як певною мірою відображає невідповідність між освітніми вподобаннями студентів і дисциплінами, які вони в кінцевому результаті вивчають, більш високої через вступну екзаменаційну систему вищої освіту в країні. У цьому сенсі, студенти часто вивчали предмети, які їм менш за все подобалися, і таким чином, вони були менш мотивовані, щоб знайти роботу, пов'язану з їх освітою. Крім того, кількість студентів, які поступають щороку визначається Міністерством освіти. Ця негнучкість не може регулювати кількість випускників на ринку праці і збільшує прагнення безпеки в рамках придатного обсягу державного сектора (який, проте, в даний час скорочується). Таким чином, тільки невелика кількість студентів і випускників, має намір взяти участь у підприємницькій діяльності, або почати свій власний новий бізнес.

В результаті, на початку 2000-х років, студенти та молоді випускників вагалися увійти у підприємницькій світ, так як вони мали обмеження, розчарування, невіру у свої сили та відсутність, пов'язані зі страхом невдачі, невпевненості, ризику та відразою відповідальності. Рішення наданої вище ситуації, стало викликом для освітньої системи країни і для університету Фессалії (УФ). Насправді, вирішення проблеми полягало в зміні існуючої ситуації, заохочуючи студентів та молодих випускників шляхом пов'язання освіти і наукових досліджень з підприємництвом. Це потребувало зміни цілого менталітету, зміну політики, яка повинна бути матеріалізована через інституційні зміни.

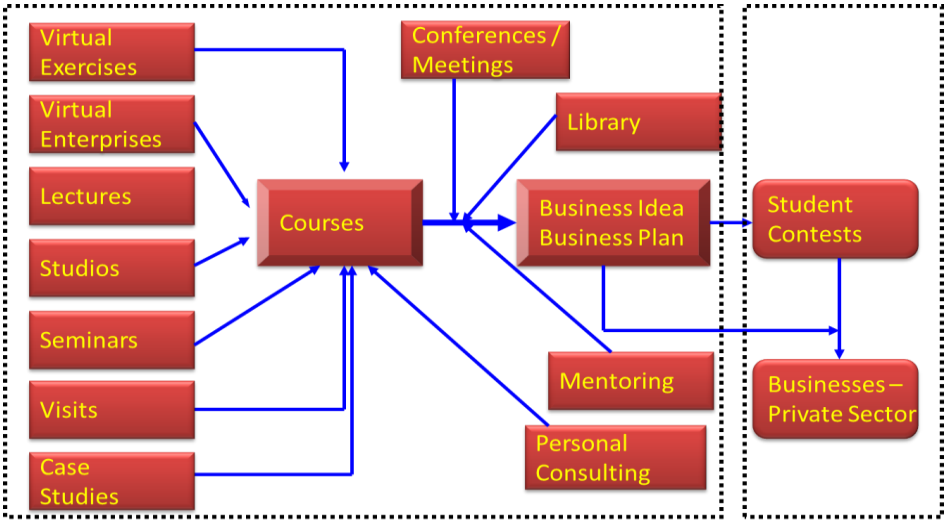
Відгук на виклик

Заходом, вжитим державою (Міністерством освіти), на початку 2000-х років став запуск програми під назвою "Заохочення підприємницької діяльності та інноваційних програм студентів», яка розвивалася в дві хвилі (2003-2005) і 2005-2008, і стала додатком до головного раніше існуючого способу Офісів Кар'єрних Послуг та Офісів практичного навчання. Це програма, яку ми тут будемо називати "Фаза I» (так як «Фаза II» буде слідувати пізніше) насправді складається з курсів в області інновацій та підприємництва у всіх університетах, фінансованих Оперативної програмою "Освіта та початкова професійна освіти" (ЕРЕАЕК II), яка спільно фінансується Європейським Союзом.



Малюнок 1. Еволюція зайнятості та підтримки кар'єрних структур в УФ

Курси матеріалізовані УФ були відзначені змінами та переходом від лекційної концепції до нового курсу на основі комплексної діяльності.



Малюнок 2. Нова структура нового курсу інновацій та підприємництва УФ.

Ця складна структура діяльності відзначила зміни, які стикалися з двома видами бар'єрів в університеті: а) технічним, тобто труднощами координації комплексного курсу загального для більшості кафедр університету, те, що вимагало ознайомлення з адмініструванням університету, і б) ідеологічним, що означав подолання підозри співробітників і студентів, в тому, що програма зробить приватний сектор запасним варіантом в університеті, те, що в грецькому контексті не було політично прийнято, принаймні, одними з найбільш політично активними частинами академічної спільноти.

Програма була застосована великою кількістю студентів і отримала широке визнання , будучи успішною. Факторами успіху були в основному людській ресурс, хороший тімбілдінг за участю великої кількості співробітників (підхід протидіючий підозрі), сучасні підходи до навчання (академічна надійність), досягнення з надихання студентів (психологія - і підтримка широких мас) ,хороші відносини з Університетськими структурами (дипломатія), ефективна діяльність відповідна до критеріїв міністерства (чесність - надійність), належне управління програмою

(компетенція). Вони були оцінені зовнішніми агентами, таким чином, щоб програма отримувала призи, відзначалася в змаганнях тощо (громадські відносини - перспективи).

Фактори успіху внесли пом'якшення початкових проблем, і закликали учасників до розуміння, що майже нема, чого боятися. Закінчення цієї Фази I було відзначено перевіркою Міністерством освіти, яка була проведена у всіх вищих навчальних закладах, які брали участь у цій акції (практично всі в Греції). Успішне завершення програми УФ на дуже високому рівні спровокувало інтерес Міністерства, яке запросило команду для навчання всієї країни. Дослідження було озаглавлене як "Дослідження для зв’язку вищої освіти з ринком праці через сприяння підприємництву», і було введене в експлуатацію спеціальним агентством з управління оперативної програми для освіти та початкової професійної освіти (ОП «Освіта») Міністерства освіти, та зокрема командою УФ, яка проводила курси з інновацій та підприємництва.

Це дослідження виявило безліч нерозпізнаних політичних проблем в країні, найбільш важливими з яких були: а) були реалізовані різні програми з різним структурам і / або особами без будь-якої центральної координації в кожній установі, б) відсутність механізмів зв'язку і поширення інформації між різними структурами, в) перекриття діяльності та витрати ресурсів. Це все додалося до відсутності єдиної системи зображення інститутів, загальної філософії і стратегії, отже будь-якої конкретної інституційної політики, що призвело до вирішення спільних проблем по-різному.

Ці фрагментарні підходи всередині університету виявили відсутність визнання необхідності розміщення цих заходів в рамках регулярних інституційних функцій, а також відсутність горизонтальної мережі окрім вже існуючої горизонтальної підтримки діяльності Кар'єрних Офісів. Слід зазначити, що ці питання і проблеми не були відомі більш широкій академічній аудиторії. В цілому, було створені несприятливі умови, щодо життєздатності підприємницької діяльності в установах. Беручи все це до уваги, дослідженням було запропоновано удосконалення і доповнення структур, які повинні були бути застосовані у всій країні.

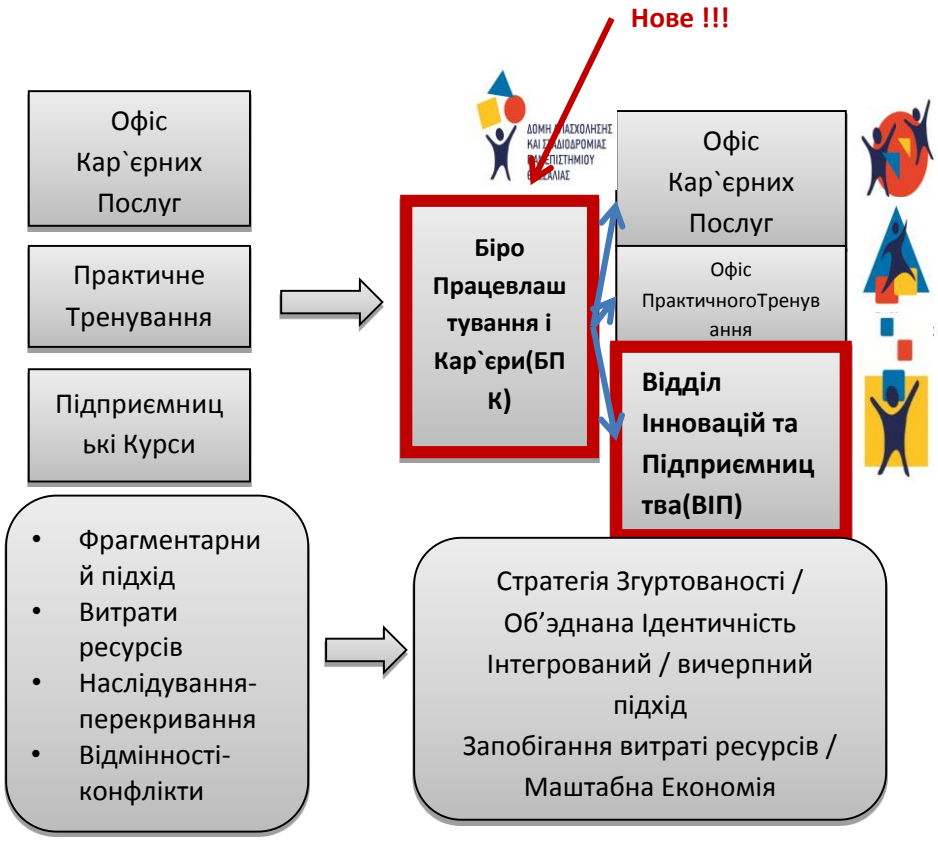
Дослідження проводилося в рамках тодішньої нової Оперативної програми з Освіти на протязі усього життя, що призвело до більш ефективного зв’язку на всіх рівнях освітньої системи з ринком праці, просування підприємницького духу студентів, для удосконалення

студентських інтернатурних програм і для розширення / поновлення послуг Кар'єрного Офісу. В основі дослідження була ідея згуртованого і комплексного ставлення до питання про з'єднання вищої освіту з ринком праці, з боку вищих навчальних закладів.

По-перше, дослідження запропонувало інтеграцію в межах однієї програми підприємницьких стратегій кожного вузу, ринку праці , підтримку зв'язку студентської стажувальної діяльності, організації, координації та контролю цієї стратегії в кожному вищому навчальному закладі за допомогою нової структури, яка називається Бюро Працевлаштування і Кар'єри (БПК). БПК було запропоновано для того, щоб осягнути перспективи, сформулювати стратегію, обробити і реалізувати політику вищих навчальних закладів та струму структур, пов'язаних з студентської кар'єрою та працевлаштуванням, поліпшити управління та координацію, посилити спільні зусилля, ефективно експлуатувати масштаби економіки, розширити і зміцнити мережі. Це було заплановано з метою розвитку чіткої і узгодженої стратегії для кожного вузу і для координації та модернізації всіх підприємницьких послуг, запропонованих вузами.

По-друге, дослідження запропонувало створення відділу інновацій та підприємництва з метою проведення навчальних курсів з підприємництва, для підтримки студентської підприємницької діяльності і запровадити нові види діяльності, такі як підприємницькі семінарів та літні школи.

Дослідження також включало широкі консультації та обговорення з високим постійних університетських чиновницьким складом вищестоящих університетів по всій Греції, та три саміти (організовані Міністерством освіти) Ректорів і Президентів вищих навчальних закладів. Це було невдовзі застосовано в УФ і позначило Фазу II (2009-2012) всієї програми. Вся нова структура зображена на малюнку 3.



Малюнок 3.Фаза II еволюційного підходу до працевлаштування і підтримки кар'єрних структур УФ.

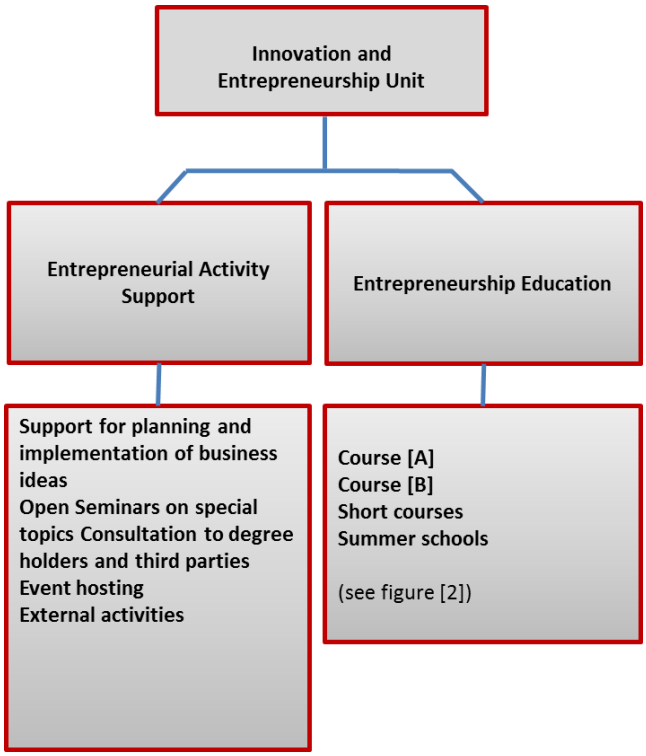
Нові структури

Структура нового Бюро Працевлаштування(Зайнятості) та Кар'єри (БПК) є такою, що координує три інші і прагне бути головним сполучним елементом між УФ і ринком праці. Це забезпечує комплексний підхід до всіх питань кар'єри і зайнятості, загальні заходи всіх пов'язаних структур, взаємодоповнюваність всіх заходів, отже, максимізацію вигоди та масштабної економії. Це фокусується на «відкритих» заходах і залученні підприємницької спільноти, особливо Промислової Асоціації. Основною метою є створення торгової марки (всередині і зовні університету), пов'язуючи свою структуру з трьома іншими структурами ринку. Ця політика, будучи прийнятою в межах всієї Греції, в перший раз розпочала всеосяжну і загальну стратегію для всіх університетів, які самовизначилися за допомогою БПК.

Нещодавно створений відділ з інновацій та підприємництва (ВІП) має, фундаментальну мету вирощування та розвитку інновацій та підприємницьких навичок студентів університету та ВІП підтримує високий рівень інформованості щодо динамічно мінливого бізнесу і ринкової дійсності шляхом систематичного і взаємовигідного співробітництва з інноваційною бізнес-спільнотою, на місцевому та національному рівні.

Він пропонує два види вибіркових курсів для студентів: а) Введення в підприємництво (пропонується в осінньому семестрі), і б) Бізнес-план розвитку (пропонується в весняному семестрі), які структуровані, як зазначено на малюнку 2, тобто відповідно з досвідом попередньої успішної Фази І. Проте, була додана студійна робота і були введені додаткові тренування. Навчальна програма з двох курсів інтегрується з відвідуванням підприємств, переговорами і прес-конференціями представників підприємництва та бізнесу і наставницькими та тренувальними сесіями з членами мережі наставників ВІП.

У Фазі ІІ, ВІП додатково пропонує: Індивідуальну підтримку окремих осіб і груп в плануванні та реалізації своїх бізнес-ідей, відкриті семінари по спеціальним темам, зосереджені на конкретних областях і тенденціях, пов'язаних з інноваційної діяльністю та підприємництвом, літні школи, консультації власників ступенів і третьої сторони (підтримка підприємницької діяльності всередині і за межами університету), організацію подій (наприклад Start Up Греція), і все це буде задіяне в зовнішніх заходах, таких як Open Coffees), у той час як будуть плануватися напружені семінари з інновацій та підприємництва у вигляді коротких курсів.



Малюнок 4. Відділ Інновацій та Підприємництва

Проблемою, з якою насамперед зіткнувся ВІП було ефективне використання досвіду і знання шляхом обміну ноу-хау і позитивною практикою, шляхом встановлення горизонтальної (національної) мережі діяльності і поширення результатів. Основна проблема полягає в життєздатності, тобто діяльності після закінчення оперативної програми. Інституційні зміни в структурі університету. Важливі також проблеми, пов'язані з культурою і менталітетом, особливо з підприємницьким менталітетом і організаціями взаємовідносин Університет - Суспільство - Підприємства , з тим щоб підвищити студентську зайнятість та кар'єрні можливості і, в першу чергу, підприємницькі перспективи.

Як стає очевидним, відбулися інституційні зміни на двох рівнях: а) на рівні країни за допомогою ухвалення структури БПК і ВІП всіма вищими навчальними закладами, що означало зміну стратегії Міністерства освіти до конкретної нової програми, і б) на рівні кожної установи вищої освіти, отже, УФ, повинен був ввести нові структури (і розширення старих), зробити їх частиною університетської організаційної структури, а також частиною щоденного університетського життя.

Такі зрушення в політиці та інституційні зміни на основі університетської освіти, яка стала частиною національної політики , зробили це можливим через на диво неупереджене та об'єктивне рішення Міністерства освіти (провести дослідження з об'єктивними критеріями), а також завдяки адміністративній безперервності в Міністерстві (зміна уряду в 2009 році не тільки не вплинула, а й поліпшила цю політику) та послідовним зусиллям для переконання університетських адміністрацій по всій країні. Звичайно, це не могло бути здійснено без фондів Європейського Союзу та хорошим прийомом на ринку, що також призвело до більш тісних відносин з вузами.

Проблеми та перешкоди в структурах та діяльності Фази II

Введення цієї нової політики, однак, незважаючи на дійсно хороші намірів і рішучість не було звільнене від проблем. З боку Міністерства, проблеми були пов'язані з відсутністю досвіду в роботі з програмою, яка поєднувала декілька дій, відсутності довіри до мети деяких видів діяльності і негнучкість розподілу коштів і дотримання основних ліній бюджету. Це було в поєднанні з тиском на «справедливість» між університетами і надання додаткових коштів найбільш відомим і лобійованим університетам.

Проблеми в освітній системі і університеті були пов'язані з підозрою, з якою академічна спільнота ставилася до усього, пов'язаного з підприємницькою діяльністю. Ці підозри, які були частиною більш широкого культурного бар'єру, часто приймали форму опозиції у зв'язку з відповідними політичними підходами студентів, професорів та інших співробітників. Обмірковані з точки зору освіти, курси підприємництва вважалися другорядними в контексті студентської програми навчання, яка була дуже інтенсивна і перевантажена. Відсутність досвіду та зв'язків з бізнес-спільнотою, а також достатніх фінансових ресурсів з обмеженим університетським фінансуванням доповнило картину перешкод, які довелося подолати всім учасникам.

Спеціальними для ВІП бар'єрів, які повинні були бути подолані на університетському рівні, були переходи від програми до структури, підтримка з боку адміністрації університету і Сенатом університету, трудність в його наглядності і признання його окремою структуру, і за наполегливістю і послідовністю у комунікації всередині університету. Для БПК основними внутрішньо університетськими бар'єрами були повна початкова відсутність наглядності, непорозуміння щодо його ролі,

антагонізм з іншими структурами (Кар'єрний Офіс, Офіс Практичного Навчання) в основному через недостатнє розуміння політики та ролі БЕК, небажання ділитися інформацією (наприклад, базами даних для фірм), недовіра між співробітниками усіх боків, і проблеми в координації.

Подолання бар'єрів і зіткнення з проблемами структури і діяльності Фази II

Величезні зусилля були зроблені, щоб подолати ці бар'єри і зустрітися з проблемами ,щоб політика мала змогу матеріалізувати свою зміну і щоб програма могла стати успішною. У широкому, загальному рівні принципіальними факторами, які зробили подолання бар'єрів і вирішення проблем можливими, були політичні фактори, а саме той факт, що зміна уряду не вплине на будь-якому серйозному рівні на програму і що команда університету побудувала хороші стосунки з керівництвом Міністерства а також те, що фінансування, яке було запропоновано для конкретних цілей було хорошим (звичайно могло бути трохи краще).

По-друге, ряд вирішальних чинників був пов'язаний з системною і послідовною мережею, яка включала в себе ринок праці, а також була горизонтальною (вищі навчальні заклади). Вони включали дуже хороші відносини з підприємницьким співтовариством в організованому порядку (організації, наставницькі групи, структури підтримки, такі як спільні лабораторії, окремі промисловці і підприємці, і т.д.), і хороші відносини з іншими вищими навчальними закладами (дві Загально грецькі конференції на базі університету, Волос, і всі види запрошень). Завдяки цьому підходу вдалося створити бренд і зробити очевидною ідентичність університету, особливо структур, розглянутих тут, що спрацювало як замкнутий круг.

На більш широкому соціальному рівні, той факт, що підприємництво стало більш привабливим для суспільства (за великим рахунком через кризу), і що запуск екосистеми в Греції був збагачений, допоміг також зусиллям стати ефективними. Тим не менш, величезне значення мали відносини, що команда університету розробила спільно з Асоціацією Промисловості Фессалії і Центральної Греції, дуже важливий інститут, який виявився відданим цим зусиллям і завжди поділяв в університеті ідеї визначення і глибокого розуміння причин програми.

На рівні університету, у відношенні до програми в цілому, допомогло те, що вона проводилася в два етапи. Це було значущим, так як дві фази

були тісно пов'язані одна з одною (безперервна еволюція). Крім того, дуже хороша інформаційна система на рівні університету також значно допомогла. Ця інтегрована інформаційна система покращила ефективність і додала значущості, зробила управління більш ефективним, максимально збільшила участь зацікавлених суб'єктів (учнів, персоналу, викладачів, організацій, центрального уряду) і почала давати зворотний зв'язок, в напрямку створення «живого» організму.

Фактори, які допомогли, на рівні ВІП були пов'язані з якістю і визначенням тих, хтось бере участь у програмі, тобто з людськими ресурсами, з відданою командою, з хороших відносин між її членами, які мали ентузіазм і почуття інвестування в майбутнє, і включала ведучих членів з високою спеціалізацією. Команда була добре ознайомлена з плюсами і мінусами університету, а також мала дуже хороші відносини з керівництвом університету (ректоратом, і т.д.). Важливим був також той факт, що, принаймні у Фазі I програми (і меншою мірою у Фазі II) представники (академічні координатори) були призначені в наукові відділи, щоб грати роль конвеєрів між спільнотою кожного відділу (наприклад, інженерів-механіків) і командою.

Збагачення діяльності протягом Фази II (літні школи, ввідні вихідні, і відкриті кавові сесії, і т.д.) також сприяли розміщенню команди в більш широкій підприємницькій екосистемі, яка мала позитивні відгуки про свою роботу.

На рівні БТК, на додаток до фактору людських ресурсів та добрих відносин із керівництвом університету та Міністерства, важливо, було мати досить хорошу координація з субструктурами, і плідну співпрацю між БТК і ВІП, оскільки останній був мозковим центром підприємства в цілому. Важливо також був до того часу обмежений , але вельми обіцяюча перспектива налагодження зв'язків з установами та організаціями за кордоном (Університет Мондрагон, нещодавньої участі у проекті Темпус IV Ла-Манш, і т.д.).

Подолання бар'єрів на самому практичному рівні відносно студентів

Важливо підкреслити той факт, що ряд проблем, з якими стикаються і значні перешкоди були подолані на рівні викладання в контексті БІП і відносин зі студентською спільнотою. На загальному рівні, внутрішній маркетинг, створення позитивного іміджу і гарне висвітлення цілей виявилися дуже корисними. Зокрема, були вирішальними, систематичний контакт і підхід, перемовини з різними департаментами

університету, організації заходів та екстраверсій, гарне переконання у користі програми, що забезпечують висловлення опозиції, роблячи речі цікавішими і встановлення контакту з широкою екосистемою. Також важливим було переконання, що в цьому напрямку є перспективи. Видимі результати та перспективи, участь у нових програмах (наприклад, UIE-hive, коучинг нових проектів, закріплених за випускниками) та подальша інтеграція в більш широку підприємницьку екосистему, відіграють важливу роль у цьому напрямку.

Створений новий контекст, як зазначено вище, дав результати щодо розробленого студентами сприйняття курсів ВІП. Розроблене внутрішнє дослідження ВІП за 2011 - 2012 роки щодо зміни ставлення студентів від початку до кінця року, після виконання навчального процесу, показав, що відбулося вдосконалення студентських уявлень в більшості ключових питань. Поліпшення було виявлено стосовно таких моментів, як, небажання чи нездатність до визначення своїх особистих навичок та компетенції, в тому, чи відповідає підприємництво характеру студента, в загальному нерозумінні підприємництва, в питанні незахищеності доходів, в страху втратити свою майно, в питанні про те, чи забезпечує суспільство мережу безпеки для підприємців.

Паралельно, це дослідження показало погіршення щодо двох питань. Студенти були розчаровані ,коли зрозуміли, як часто відбуваються зміни або наскільки незрозуміле є законодавство, а також наскільки складними були перспективи управління щодо отримання зовнішнього фінансування. Проте в цілому, більше студентів виявили готовність стати підприємцями і працювати в приватному секторі, ніж до того, як вони почали відвідувати заняття ВІП.

Висновок

Висновки такого величезного експерименту можна побачити в безлічі шляхів і можуть бути зроблені з безлічі підсистем і дій усієї спроби в цілому. Адже цей процес став процесом навчання для всіх тих, хто брав участь у ньому. Жоден з учасників, будь-то професори, помічники, студенти, навіть секретарі Міністерства не залишилися такими ж самими після дев'яти років цього величезного зусилля.

Матеріалізація цієї серії програм сигналізувала інституційні зміни в грецькій системі вищої освіти, так як співпраця з підприємництвом на рівні університету, була справжнім проривом. Подолання ідеологічних

дилем та встановлює і втілення нових структур були реальними проблемами, які були зустріті досить успішно. Тим не менш, уроки та висновки щодо основного контексту виявлені , отже, зобов'язані бути частково відкритими для доповнення і подальшого обговорення, особливо якщо їх намагатимуться застосовувати в різних умовах. З цієї точки зору, деякі уроки можуть бути систематизовані наступним чином:

Принципові уроки

• Людські ресурси як фактор зміни
• Важливість більш широких соціальних змін
• Важливість інститутів та їх структур і їх документації
• Важливість створення альянсів всередині і за межами університету
• Важливість обговорення на всіх рівнях і переконання наукового співтовариства
• Важливість створення загальної і зрозумілої мети для університету
• Важливість співпраці між різними структурами університету (наприклад, ректоратом, адміністрацією, Комітетом з досліджень, відділами)
• Перш за все установи повинні бути навчальними закладами на а потім вже адміністративними, тренувальними і науково-дослідницькими
• Інституційні знання і пам'ять є одними з ключових елементів, що активують інституційне навчання та зміни.

Додаток

Підкресливши першорядну важливість людського фактору, стало очевидно, що імена ключових співробітників в ВІП і проектів БПК повинні стати відомі широкій громадськості. До них відносяться:
Д-р Джордж Стамболіс, відповідальний за увесь навчальний процес і головний планувальник проекту
Професор Джон Теодоракіс, відповідальний за БПК [проректор]
Доктор Апостолос Пападуліс (президент Асоціації промисловості Фессалії і Центральної Греції), зовнішній радник
Доктор Ахіллеас Барлас, викладацький склад
Доктор Ніколаос Тсеремес, викладацький склад
Доктор гл. Коуторіс, викладацький склад
Професор Маноліс Ваваліс, радник інформаційної системи
Петрос Родакиниас (MSc), тренувальна студія та технічна підтримка
Анна Зугора (MSc), тренувальна студія і адміністративна підтримка

Джордж Капарос (MSc), тренувальна студія та консультації щодо додаткових груп
Джордж Калаозіс (MSc), технічний радник з планування та служба підтримки
Софія Паскалі (BA), планування та підтримка команди
Дімітріс, Котсавтікіс (MSc), Інформаційна система
Іоанна Насіополу (Бакалавр), планування та підтримка команди
Агапіос Кіоусіс (MSc), зовнішній співробітник
Томас Малакіс (MSc), зовнішній співробітник
Парина Гравари (MSc), Адміністративна підтримка
Мара Манделу (DEA), адміністративна підтримка

Важливо також згадати і визнати тут важливу роль двох спеціальних секретарів Міністерства освіти, які глибоко вірили в необхідність і потенціал цієї зміни політики були впевнені в якості нашого університету та в тому, що наша команда зможе грати ключову роль. Це Джордж Пандременос (2008-2009) і Фей Орфану (2009-2012), яким би я хотів сердечно подякувати публічно.

Професор Пантолеон Скайяніс, координатор

Примітка

Для висвітлення деяких більш докладних аспектів досвіду, представленого в даній статті, дивіться:

Skayannis, P., Stamboulis, Y., Rodakinias, P., Kaparos, G. і Zygoura, A. (2010) "Закономірності студентських бізнес-ідей: досвід у УФ". Європейська конференція з інновацій та підприємництва. Афіни, 16-17 вересня.

Skayannis, P., Stamboulis, Y., Rodakinias, P., Kaparos, G. і Zygoura, A. (2010) "Зміни в політиці ринку праці та підтримання зв'язку з підприємництвом в грецькій вищий освіті». Європейська конференція з інновацій та підприємництва. Афіни, 16-17 вересня.

Tzeremes, N. і Skayannis, P. (2009) "Міжнародний досвід у підприємницькій освіти". Agora Choris Synora (ринок без кордонів), т. 15 (1), pp.3-28. Афіни Інститут міжнародних економічних відносин (по-грецьки).

Skayannis, P., Stamboulis, Y., Rodakinias, P., Kaparos, G. і Zygoura, A (2008) "Дослідження для підключення вищої освіти до ринку праці через заохочення підприємництва", на замовлення спеціального агентства з управління оперативної програми для освіти та початкової професійної освіти (ОП «Освіта») Міністерства освіти. http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/95 (по-грецьки).

16. Університет Фессалії, Греція

Група Забезпечення Якості Університету Фессалії

Професор Янніс Теодоракіс

Завдання: запровадження формальних процедур якості в університеті
Група забезпечення якості (ГЗЯ), була сформована за рішенням університету Фессалії (УФ) Спеціальним Комітетом Сенату 4/23 січня 2009 .Метою УФ системи забезпечення якості є розробка атмосфери якості в академічному співтоваристві, щоб бути в змозі передати знання за допомогою ефективного викладання і здійснювати на високому рівні ноу-хау з інноваційними дослідженнями.

ГЗЯ є вищим інструментом координації та підтримки процедур оцінки в УФ. Кафедри університету, через Внутрішні Групи з Оцінки (ВГО), представили свої щорічні внутрішні звіти, які включають централізовані докази з кількісних даних про студентів, професорів, наукових кадрів які залишилися, навчальної програми, адміністративного персоналу, і будь-які інші питання, яке відноситься до кафедри. ГЗЯ представляє Внутрішній Звіти про оцінку Агентству із забезпечення якості вищої освіти (АЗЯВО), яке представлене на державному рівні. На підставі цих доповідей АЗЯВО двічі на рік виробляє звіт про внутрішню оцінку університету.

ГЗЯ має координаційний характер і не є виконавчою, або розпорядчою. Відповідальність за прийняття рішень у забезпеченні якості в рамках департаментів та університетів беруть на себе їх члени. ГЗЯ слідує наступним курсом :
• Допомогти УФ та його підрозділам у формуванні чіткого уявлення про свою місію через систему і процедури забезпечення якості.
• Для реєстрації шляху, який був використаний у вирішенні їх місії та сформувати і оцінити необхідні кошти.
• Щоб виділити якість навчального, науково-дослідницького та адміністративного функціонування УФ, забезпечуючи рівну участь у національній, європейській та міжнародній академії.
• сприяти автономному прийняттю рішень кафедрами, університетами, і Державою.

• Для зміцнення незалежності університету, яка передбачає відповідальність оцінки його власної роботу через відомчу самооцінку за допомогою чітких систематичних процедур, включаючи участь співробітників і студентів.

Проблема

Бюрократичні та інституційні труднощі довелося подолати університету згідно з міжнародними вимогами. ГЗЯ було необхідно зробити свій внесок у міжнародну акредитацію УФ, своїм досвідом у галузі освіти, передовим знанням, що він демонструє, і його внеском у розвиток і прогрес науки і суспільства.

Яким було можливе вирішення?

Очевидно, що рішення було в тому, щоб подолати ці труднощі. Зовнішні і внутрішні звіти про оцінку були корисними процедурами і очевидно найкращим рішенням для виконання місії забезпечення якості, яка , серед іншого, сприяє створенню атмосфери якості.

Які були перешкоди?

УФ, відносно новий регіональний університет мав значний дефіцит в управлінських структурах. Як і будь-який державний університет, він працює у відповідності з вказівками міністерства. Нарешті, питання культури і упередженості, з негативними конотаціями відносно оцінки, повинні були бути подолані..

Які дії були здійснені?

З 16 відділів, 10 доповідей про зовнішнє оцінювання з боку міжнародних експертів та всіх внутрішні звіти про оцінку були завершені (Медицина; Архітектура; Машинобудування, Цивільне будівництво, Історія, Археологія, і Соціальна антропологія; Ветеринарія; Біохімія і Біотехнологія; Фізична Освіта та Спортивна Наука; Сільськогосподарське Рослинництво та Сільська місцевість; Іхтіологія і Водне Середовище).

Тим не менш, через кризу і фінансові проблеми держави, зовнішня оцінка була припинена. Тим не менш, з початку 2014 вона розпочалася знову для відомств, які не зазнали цю процедуру. Крім того, була розроблена надійна цифрова система збору та аналізу всіх необхідних даних для оцінки вузу. Відділи, які завершили процедуру внутрішньої та зовнішньої оцінки будуть обговорювати і аналізувати звіти, і переходити до поліпшення якості їхньої спільної праці, після того , як вони вже представили свої точки зору в університеті.

Як вдалося подолати бар'єри?

Під час процедури внутрішніх і зовнішніх звітів про оцінку, УФ стало відомо про його слабкі і сильні сторони. Крім того, надійна цифрова система, дуже допомогла адміністративним службам, в той час як різні дії, такі як, інформаційні бюлетені, статті та різні конференції сприяли повільним, але стабільним змінам менталітету вчених з питань забезпечення якості.

Нова ситуація

Внутрішня оцінка відділів та університету у цілому є постійною процедурою, яка потребує участі. ЇЇ метою залишається те, щоб відділи та установи формували критичний погляд на якість виконаної роботи, ґрунтуючись на наукових, відповідних, і об'єктивних критеріях, і які б відповідали стандартам загального консенсусу і загального визнання. Університету в даний час відомі його слабкі і сильні сторони і він зараз здатний приймати цілеспрямовані рішення щодо поліпшення, у відповідності з наступними позитивними і негативними моментами.

Огляд негативних моментів:

1. Непридатність класів у деяких відділах , призводить до ускладнення в тому, щоб забезпечити гнучку учбову програму. Найчастіше це відбувається на факультеті гуманітарних наук.
2. Співвідношення адміністративних співробітників до студентів 1: 100, що не є задовільним в школі гуманітарних наук. У школах технічних наук, сільськогосподарських наук і наук про здоров'я, відповідне співвідношенні складає 1: 20/25, яке є більш задовільним.
3. Співвідношення адміністративних співробітників до професорів не є задовільним. Співвідношення студент / комп'ютер також викликає нарікання.
4. Відсутність коштів, на жаль, не було корисним протягом всіх цих років і не сприяло бажаному рівню розвитку. Те ж саме стосується фізичного простору, якого потребує університет для його розвитку.
5. Не було співробітництва між відділами або школами у наборах загальних курсів, яке було необхідне у зв'язку з економією набору штату.
6. Існує тільки одна міжвідомча аспірантура.
7. Низький відсоток студентів , які брали участь в програмах обміну.
8.Дуже велика кількість студентів по відношенню до кількості професорів.
9. Є деякі недоліки в основних інфраструктурах, класних кімнатах, і лабораторному обладнанні.

10. Є недоліки в харчування та проживанні; житло пропонується тільки 40 студентам та співробітникам з 2430 (співвідношення 1: 3).
11. Не всі послуги включені в єдину інформаційну систему.
12. Державні інвестиції для завершення необхідної інфраструктури та запланованого розвитку університету обмежені.

Опис позитивних моментів:
1. УФ - це новий університет, він динамічний і має потенціал для залучення нових вчених.
2. Високий освітній рівень студентів-вступників.
3. Рівень досліджень та наукової роботи зростає.
4. Динамічно з року в рік розвивається загальна дослідницька робота і викладання. Європейські кошти від європейських проектів є значними, це показує, що наукові досягнення належать до високого рівня, що відповідає міжнародним стандартам. Нові дослідники активно займаються публікаціями.
5. Спостерігається укріплення зв'язків між УФ та підприємствами.
6. Існує гарна організація студентів та аспірантів.
7. Існує адаптація до системи ECTS.
8. Університет має хороші практики навчання, практикуми і позитивну оцінку та визнання студентів.
9. Організація послуг і високий рівень освіти персоналу, на додаток до використання інформаційних технологій відповідають високому рівню.
10. Існує певна прозорість щодо вибору тих, хто приймає рішення.

Досягнення
ВЗЯ зараз працює разом з департаментами і школами, щоб публічно представити напрямки і стратегії, яким вони будуть слідувати. Дані з тимчасової внутрішньої оцінки в університеті, а також перші комплексні результати аналізу зовнішніх звітів, будуть представлені. Для ВЗЯ, просування якості атмосфери і систематична оцінка її роботи є основними кроками у досягненні досконалості, якості навчання та інновацій в наукових дослідженнях.

Опис пропозицій щодо майбутніх дій в УФ
1. Повинна бути розширена установа вчителів-консультантів.
2. Наукові партнери, співробітники приватного договору на невизначений термін і докторанти повинні бути використані у забезпеченні викладання навчальних обов'язків. Повинно бути зроблене зусилля, щоб використовувати докторантів в навчанні, лабораторної

роботи, і т.д. Процедури фінансування повинні бути придатними для докторантів.

3. Мають бути створені міжвідомчі курси співробітництва та загальні курси, особливо в перший рік. Слід заохочувати міжвикладацьке співробітництво між департаментами (і у деяких випадках школами), але в класі недостатньо простору через велику кількість студентів.

4. Слід заохочувати аспірантські програми серед департаментів або університетів.

5. Співвідношення між обов'язковими і факультативними курсами серед відділами або школами повинні бути поліпшені.

6. Із року в рік повинні бути поширені обов'язкові процедури відвідування попередніх курсів .

7. Мають заохочуватися ідеї організації наборів курсів із загальною темою.

8. Особлива увага повинна бути приділена передовій технології та сучасним курсам на місцях.

9. Кількість курсів, за якими студенти отримують ступінь, повинна бути знижена. Запропоновано зменшення менш ніж 50 курсів , навіть протягом у 5-річного плану.

10. Деякі відомства вже реформували свої навчальні програми (інженери-механіки, фізичні педагоги), у той час як деякі департаменти висловили бажання реформувати свою навчальну програму і включити загальні курси споріднених відомств, особливо в 1-й рік навчання (іхтіологія, рослинництво, будівництво, ветеринарія і т.д.).

11. Відомства повинні реєструвати свої цілі в поєднанні з потребами, які вони задовольняють та відношенням, які вони мають з ринком праці.

12. Оцінка навчальної програми та викладачів з боку випускників, перш ніж вони отримують ступінь, повинна стати обов'язковою.

13. Відомчі навчальні програми повинні бути адаптовані до потреб суспільства.

14. Співвідношення між викладачами та студентами повинні стати більш раціональними. У деяких відділах було занадто мало студентів порівняно до викладачів (1: 5), у той час як в інших відділах співвідношення було занадто великим.

15. Розробка післявузівських програм є зворотнопропорційною до збільшення кількості професорів. Співвідношення між викладачами та студентами в аспірантурі повинно бути збережене в його нинішньому вигляді.

16. В деяких відділах повинно бути зроблене перевизначення часу виділеного для практикуму (наприклад, 2-практикуми протягом двох літніх місяців, 2 місяці практикуму у державному секторі, і два місяці на

підприємстві). Деякі відділи обговорили питання про збільшення часу практикуму: тепер він складає 2 місяці, але є намір збільшити їх до 6 місяців ,щоб досягти істотних результатів.

17. В аспірантурі повинно бути можливим знайти особисту інформація про випускників та професійну реабілітацію.

18. Програма ERASMUS + мобільність програма має бути розширена. Спостерігається низька мобільність студентів і викладачів цієї програми.

19. Департаменти не повинні розширяти свої дослідження в напрямку багатьох наукових областях в той же самий час; замість цього, вони повинні зосередитися на кількох областях досліджень і має бути забезпечена співпраця між викладачами і лабораторіями.

20. Повинно бути розроблене міжвідомче опитування, щодо фокусу досліджень протягом найближчих років у кожному відділі (нові домени, культивації і т.д.).

21. Зниження екзаменаційних періодів та збільшення (в установах, де не вистачає) попередніх курсів. Останні повинні бути включені в програму і повинна існувати гнучка система.

22. Групові виїзди повинні бути скорочені в кількості, і вони повинні бути більш організованим з чітко освітленими цілями.

23. Співвідношення між теоретичними і лабораторними курсами повинне бути покращено. Було відзначено, що в деяких відділах, навчальна програма пропонує надто багато теоретичних годин за рахунок лабораторних курсів ,також занадто багато курсів викладаються в традиційному стилі.

24. Графік навчального курсу звичайно повинен бути покращений. Студенти знаходяться під тиском багатьох годин лекцій, які дуже розтягнуті за графіком.

25. У п'ятирічних відділеннях, мають бути обговорені ідея зменшення кількості курсів до 4 років, останній з яких, повинен бути практикумом.

26. Повинні бути організовані урочисті заходи для відділів, які уклали свої оцінки.

27. Реструктуризація навчальних програм повинна продовжуватися.

28. Повинно бути завершено укладання інформаційної цифрової системи, яка бути збирати всі відомості щодо процесу оцінювання в університеті .

29. Повинен бути проведений кращий інструктаж з боку зовнішніх експертів перш ніж вони потраплять у відділення для оцінки. Також повинен бути покращений інструктаж в інституційному контексті, який керує університетами в Греції.

17. Університет Фессалії, Греція
Книжковий магазин Університету Фессалії

Професор Мішель Зубулакіс

Завдання: створення книжкового магазину і магазину подарунків в університеті
У штатних університетах в Європі та в США є свої книжкові магазини та магазини подарунків, які сприяють просуванню їх власних брендів серед студентів, співробітників і відвідувачів по всьому світу. Університет Фессалії (УФ) функціонує з 1988 року і прийшов час для створення своїх власних об'єктів по просуванню книг, які він видає та сувенірної продукції, яка буде рекламувати імідж університету серед громадськості.

Проблема
Преса УФ існує з 1998 року і випустила понад 110 найменувань книг, головним чином академічних підручників, монографій та збірників, що надходять з національних та міжнародних конференцій. Ці книги були просунуті приватними книготорговцями в Греції та на Кіпрі. Не було можливості організувати продаж безпосередньо студенту, викладачу або просто бібліофілу, і в результаті "клієнт" мав замовляти книгу в приватній книгарні, яка потім передавала замовлення відповідальній за пресу особі в УФ. Щоб виконати це замовлення, був також залучений Комітет з досліджень УФ, так як Преса УФ працювала протягом 15 років в якості науково-дослідницького проекту ,який керувався Дослідним Комітетом. У цілому більш ніж 5 співробітників були залучені для того, щоб продати тільки одну книгу!

Крім того, університет не мав жодної іменної брендової продукції, щоб сприяти його зображенню під час проведення ним різних заходів, тобто випускних днів, конференцій, ювілеїв, поїздок і т.д., Щоб отримати цю продукцію, співробітники університету повинні були пройти крізь приватних виробників продукції, платити більш високі ціни та не мати загальних елементів ідентичності.

Яким було можливе вирішення?

Очевидно, що рішенням було створити наш власний книжковий магазин і сувенірний магазин. Магазин університету буде вигідною операцію, щоб підтримати освітні заходи і можливе робоче місце для студентів.

Які були перешкоди?

УФ є державним вищим навчальним закладом, який не має права на укладення комерційних угод будь-якого роду. Приватні фонди можуть бути передані до університету, але спочатку вони повинні бути прийняті Сенатом Університету або Радою Університету (з 2013). Послуги, що надаються громадськості можливі тільки через науково-дослідницький комітет університету, який також є єдиним офіційним постачальником інноваційної продукції, що поки що надходить від наукових досліджень. Для того, щоб укладати комерційні угоди університету потрібно було активувати проект Розвитку Власності та Управління Компанією (РВУк), створений в 1987 році, але з тих пір не функціонуючий. За його статутом РВУк дозволено розвивати і керувати будь-якою продукцією, створеною УФ а також виробляти і відтворювати наукові публікації Університету та управляти правами на інтелектуальну власність, пов'язані з цими публікаціями. Адміністрації багатьох університетів намагалися в останні 20 років активувати РВУк і потерпіли поразку через непереборні бюрократичні проблеми, пов'язані з конфліктуючими правами і обов'язків між Міністерством освіти і Міністерством фінансів.

Які дії були здійснені?

Сенат університету вирішив активізувати РВУк в липні 2010 року і призначив нову адміністративну комісію під керуванням Ректора, який є єдиним законним представником і власником унікальної і неподільної частки капіталу компанії. Крім того, Рада Ректора вирішила створити капітал РВУк в 60000 євро і призначив віце-ректора з економічних питань в якості виконавчого директора. Офіс РВУк був створений і укомплектований одним співробітником і секретарем віце-ректора з адміністративної підтримки.

Як були подолані перешкоди?

Основним бар'єром було подолати відмову державних фінансових установ забезпечити фінансовий ідентифікаційний номер після 23 років бездіяльності. Крім того, через те, що спочатку УФ офіційно містився в Афінах, належні фінансові установи були розташовані там, і всі

процедури повинні були бути зроблені на місці. Знадобилося більше 22 місяців, щоб отримати ліцензію на роботу і передати місце Товариству в місті Волос, де міститься університет з 1995 року. РВУк офіційно розпочалося в червні 2012 року , завдяки наполегливості ректорату УФ.

Нова ситуація?

Книжковий магазин був відкритий тільки в червні 2013 року, тому що завод, який був розроблений, щоб бути розташованим втому місті був відкладений з будівельних причин. Він розташований у місті Волос, на першому поверсі недавно відреставрованого будинку з видом на школу гуманітарних і соціальних наук. Книжковий магазин продає більше 20, оригінально розроблених видів товару, які носили логотип Університету (теніски, блузи, сумки, значки, кухлі, капелюхи, краватки, ручки, папки, блокноти і парасольки). Магазин відкритий щодня з 9 ранку до 2:00 дня. Книжковий магазин є офіційним продавцем УФ Прес книг і промотором кожного нового видання.

Які інституціональні зміни були досягнуті?

Університет створив новий об'єкт для продажу книги, які він видає і активував проект Розвитку Власності та Управління Компанією. Книгарня відкриває можливе джерело коштів і створює робочі місця для студентів в майбутньому. Це перший раз, коли УФ входить в роздрібний ринок з метою свого просування.