



**За ползите и предизвикателствата на
стратегииите за интернационализация/
европеизация за образователните
институции**

Доклад за резултатите от онлайн анкетно проучване

Работите в сферата на образованието, но Вашата организация не е достатъчно активна в процесите на интернационализация?

Вие сте учител или обучител и се интересувате да придобиете международен опит –за Вас лично или за Вашите обучаеми? Вие управлявате организация в сферата на образованието и се стремите да интернационализирате нейната дейност? Във Вашата организация сте започнали процес на интернационализация, но Вие виждате съпротивление към промяната и бариери, които възпрепятстват международната стратегията? Вие лично сте ентузиазирани и вярвате в ползите от стратегията за интернационализация, но Вашите колеги са скептични? Налице ли са безпокойство и дори враждебност към интернационализацията доколкото подобна стратегия би разчупила рутината? Опасявате ли се, че предизвикателствата на интернационализацията биха натезжали над потенциалните ползи от нея? В периода между месец **май** и месец **юни 2015г.**, **520 души**, работещи в сферата на образованието, взеха участие в анкетно проучване, чиято цел е да оцени възгледите на респондентите относно целесъобразността и въздействието на стратегиите за интернационализация и европеизация на организациите, които представляват. Настоящият доклад представя в съкратен вариант резултатите от проучването, които могат да се окажат от полза при вземането на решения, свързани с процесите на интернационализация и европеизация във Вашата организация.

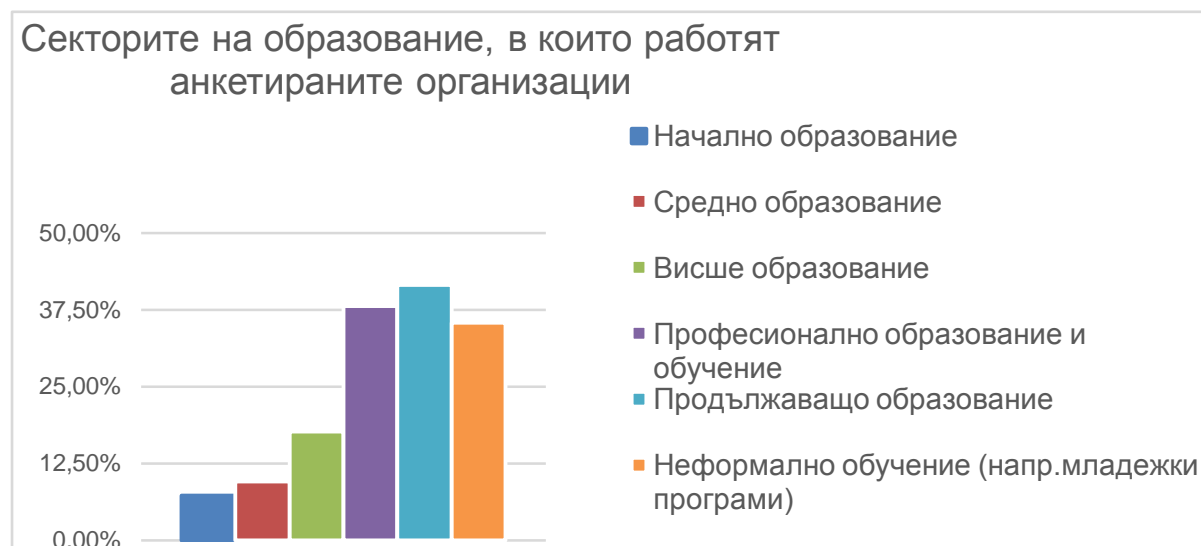
Относно анкетното проучване

Анкетното проучване е проведено онлайн като анкетната карта е съставена от 57 въпроса. Респондентите включват представители на управленски и преподавателски персонал от всички сектори на образованието: начално образование, средно образование, висше образование, професионално образование и обучение, продължаващо образование и дори неформален образователен сектор, например в рамките на младежки програми. Анкетното проучване е проведено в **повече от 30 държави** (включително във всички държави от Европейския съюз) от седем самостоятелни организации, които работят съвместно по проект „Инструмент за оценка на зрелостта на образователните институции в процеса на европеизация на тяхната дейност” (накратко, „Европеизация”). Проектът е финансиран в рамките на програма Еразъм+ на Европейския съюз. Ето защо анкетното проучване поставя акцент върху процеса на

европеизация, но резултатите от него са приложими също така към стратегиите за интернационализация на дейността на организациите в сферата на образованието. Проучването изследва профила на респондентите и се фокусира върху ползите от и предизвикателствата пред стратегиите за европеизация. Представя се информацията относно областите (функциите) в организацията, които в най-висока степен изпитват влиянието на процеса на интернационализация.

Профил на участниците: 87.5% от респондентите вече са започнали процес на интернационализация

Макар проучването да не е представително, резултатите от него показват, че мнозинството от участниците са активни на международно или европейско равнище. 48% от тях лично са участвали в международни дейности в продължение на повече от шест години; 87.5% от организациите са участвали в такива дейности като 48% от тях редовно използват един или повече от европейските инструменти като EQF, ECVET, CERF, Europass, Youthpass. Само 34% от респондентите никога не са участвали в проект, финансиран от Европейския съюз (т.нар. европейски проекти), например в рамките на програмата Еразъм+.



На въпроса какъв дял от ежедневната им работа, считат, че има международен характер, около една трета от участниците в анкетата дават отговор – повече от 50%, и почти половината от респондентите отговарят – повече от 25%. Що се отнася до сектора на образование, в който работят, повечето от участниците представляват сектора на професионалното и на

продължаващото образование; една трета – работят в сектора на неформалното образование като участие в младежки програми; 18% - в сектора на висшето образование; и 17 % - в сектора на началното и средното образование.

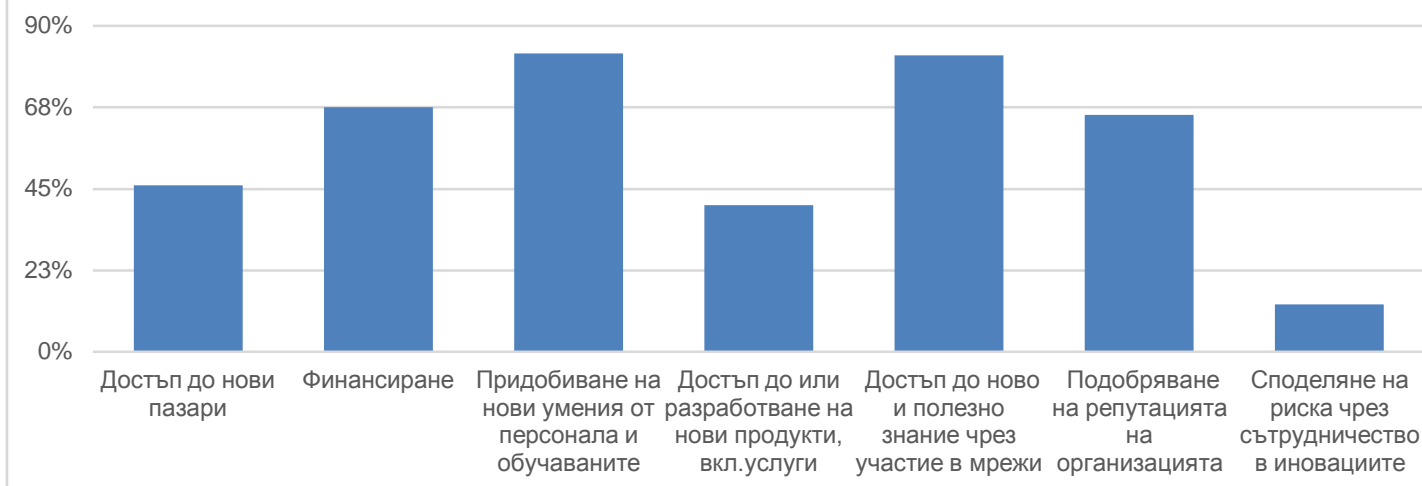
За ползите от интернационализация/европеизация на дейността: не става дума само за пари

Резултатите от проучването извеждат категорична връзка между международния опит на респондентите (или на организациите, които представляват) и техните възгледи относно ползите от интернационализацията: колкото повече участват в процесите на интернационализация, толкова по-добре участниците разбират ползите от това.

Един от най-осветляващите резултати от проучването е, че 176-те респонденти, които до сега не са участвали в европейски проекти, са на противоположно мнение. Те показват по-ниска степен на увереност относно потенциалните ползи като **придобиване на нови умения както от персонала, така и от обучаваните; придобиване на ново знание; разработване на нови продукти, включително услуги; идентифициране на нови източници за финансиране; подобряване на репутацията на организацията и др.** Най-важните ползи от участието в процесите на интернационализация, според респондентите са придобиването на нови умения от персонала и от обучаваните (на първо място) и достъпът до ново и полезно знание посредством участие в мрежи (на второ място). По повод на тези две ключови ползи интересно е да се подчертае, че ако организацията участва в поне един европейски проект, положителните възприятия за ползите от участието нарастват средно от 82% до 88%. За организациите, които са участвали в повече от шест европейски проекта, положителните възприятия нарастват до 90%! Проучването извежда ясна корелация: колкото повече хората и организациите участват в европейски проекти, толкова повече те се убеждават в ползите от участието, особено що се отнася до придобиване на нови знания и умения. Обобщените резултати сочат, че респондентите отдават първостепенно значение на нематериалните ползи (придобиване на нови умения, придобиване на нови знания, повишаване на репутацията на организацията) докато материалните ползи са второстепенни – идентифициране на нови източници на финансиране (трето място), достъп до нови пазари (пето място), разработване на нови продукти, включително услуги (шесто място) и споделяне на риска (седмо място). Освен това респондентите, които извършват международни дейности през по-голямата част (повече от 75%) от работното си време, показват високо равнище на положителни възприятия относно ползите

(както материални, така и нематериални) от участие в процесите на интернационализация. Следователно, високата степен на интернационализация на работното място рефлектира върху положителните възприятия на участниците относно ползите от стратегиите за интернационализация/европеизация.

Ползи от интернационализацията/европеизацията



За предизвикателствата пред интернационализацията/европеизацията на дейността: най-често това са недостигът на подготвен персонал и ниската степен на зрялост при управлението на проекти

Кои са основните предизвикателства пред организациите в сферата на образованието, които прилагат (или възнамеряват да прилагат) стратегия за интернационализация/европеизация на своята дейност? Това е друг ключов въпрос, зададен към 520-те респонденти в анкетното проучване. Въпросът обхваща 29 потенциални предизвикателства, групирани в 10 области: *култура, вярвания и ценности; мисия и визия; организационна структура; човешки ресурси; инфраструктура и технологии; работни процеси; управление на проекти; финанси и финансов мениджмънт; връзки с външни заинтересовани лица*. Фигурата по-долу представя резултатите: 29-те предизвикателства са подредени по степен на важност – от най-голяма към по-малка важност.



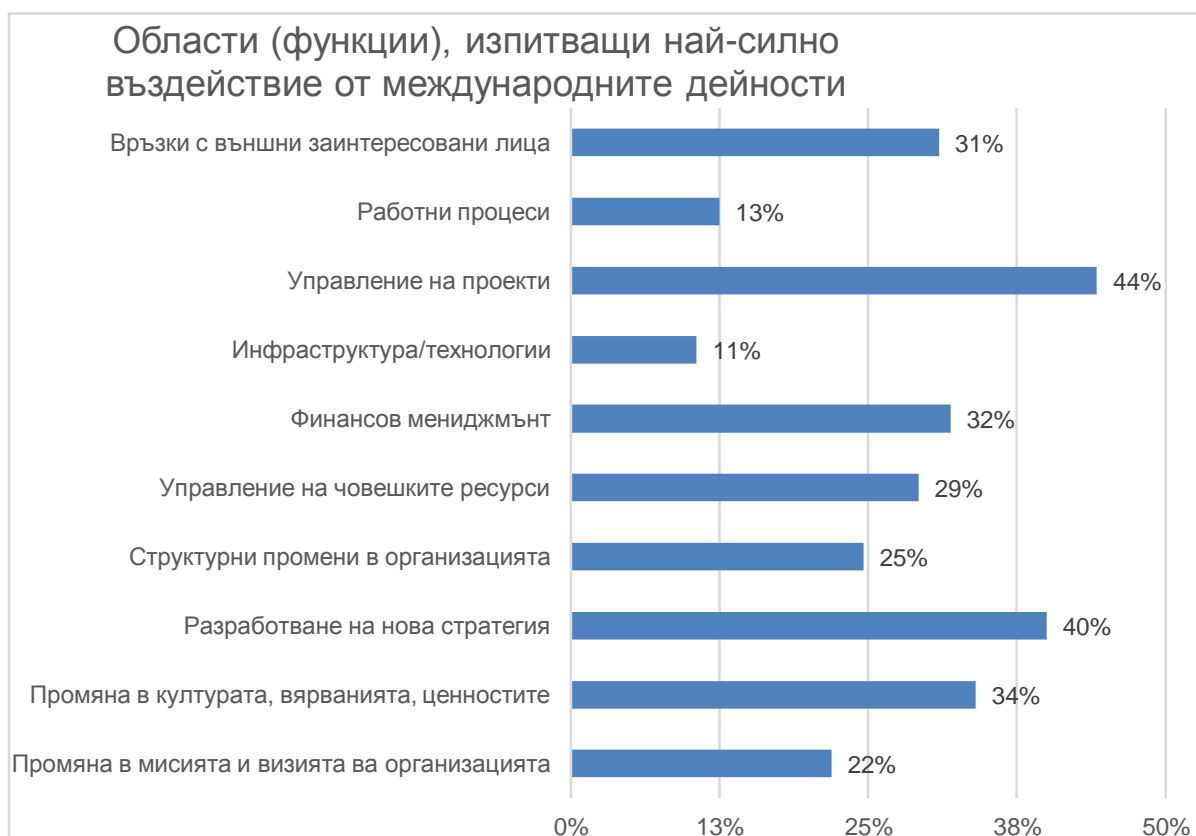
Според анкетираните работата с международен характер би изправила техните организации пред предизвикателства от областта на *управлението на проекти* (включително *разработване на проекти, които да отговорят на изискванията за европейско финансиране* – трето място, *постигане на организационна зрялост в управлението на проекти* – единадесето място, и *изграждане на международна проектна организация* – дванадесето място). Съществен

източник на предизвикателства са също така *човешките ресурси*. Тук се включват *незадоволителното равнище на чуждо езикови умения* (второ място) и *необходимост от обучение на персонала относно европейските изисквания* (пето място). Освен това респондентите споделят притеснения относно *идентифициране на надеждни международни партньори* (първо място) и относно *общуването с тях* (четвърто място). Безпокойствата на анкетираните са свързани също така с *необходимостта от преосмисляне на целите, приоритетите и стратегиите на организацията* (шесто място), с *недостатъчен капацитет за европейски финансов мениджмънт и финансово планиране* (седмо и осмо място), с *императива за иновации* с цел поддържане на конкурентно предимство (девето място).

Нека да европеизираме! Но откъде да започнем?

Ако решите да интернационализирате или да европеизирате Вашата организация, най-вероятно ще се почувствате объркан и затруднен от тази амбициозна цел. Подобно чувство произлиза *от* и се засилва *поради* всепроникващата природа на интернационализацията: тя има потенциал да се разпростре във всяка област (функция) на организацията. Важното обаче е, че тези области няма да бъдат повлияни в еднаква степен, и дори не по едно и също време. Г-жа Улрике Шрьодер от Немската национална агенция за Еразъм+ (NA-BiBB) достига до същото заключение: “Интернационализацията може да започне от различни места в организацията [...] Не винаги е добър подход всичко да се прави едновременно” (от немски: *Internationalisierung kann an unterschiedlichen Stellen ansetzen. [...] Nicht immer ist es sinnvoll, alle Aspekte gleichzeitig anzupacken*), цитатът е от нейната статия “Internationalisierung in Erasmus+”, публикувана в „[Journal of the National Agency](#)”, месец декември 2015, No. 23 / 2015: *International und strategisch aufgestellt*. Това е лесно да се каже, но откъде всъщност трябва да започне процеса на интернационализация в организацията? Резултатите от анкетното проучване индиректно дават отговор на този въпрос като очертават областите (функциите) в организацията, които в най-висока степен изпитват влиянието на процеса на европеизация. Според 520-те респонденти, двете области, които са най-силно повлияни от международното участие са *практиките за управление на проекти* (първо място) и *стратегията* на организацията (второ място). На трето място са поставени *културата, вярванията и ценностите в организацията, следват финансите и финансовия мениджмънт* (четвърто място) и *връзките с външни заинтересовани лица* (пето място). 44% от респондентите определят *практиките за управление на проекти* като областта, която е най-силно повлияна от международните дейности на организацията. Показателно е, че този дял нараства до 55% от респондентите, които изразходват повече от 75%

от работното си време за дейности с интернационален елемент. Съответно, участниците в проучването без опит в европейски проекти не считат, че областта на управление на проекти изпитва влияние от международните дейности на организацията (резултатите за тези респонденти са с 18 пункта по-ниски в сравнение с респондентите с опит в европейски проекти). Видна е положителна корелация между опита в международни, включително европейски, проекти и разбирането за влиянието, които тези проекти оказват върху *практиките за управление на проекти* в организацията. В съответствие с профила на участниците, връзката „област (функция) – международен елемент“ се възприема по различен начин. Например, организациите от селските райони обръщат по-засилено внимание на *финансите и финансовия мениджмънт* в сравнение с организациите от градските райони. Организациите от сектора на началното и средното образование считат, че *културата, вярванията и ценностите* е областта, която изпитва най-силно влиянието на международните дейности.



Думите „въздействие“ и „влияние“, използвани в анкетното проучване предполагат *пасивен* подход към процеса на интернационализация, съответно европеизация. *Пасивният* подход обаче може да бъде допълнен или изместен от *проактивен* подход: петте приоритетни области да се използват като *главните двигатели* на стратегията за европеизация на организацията. Комплексният характер на тези пет области е безспорен, съответно те изискват дългосрочни и

постоянни усилия (например, за постигане на промяна в *културата, вярванията и ценностите*) или специфични мерки в политиката за управление на човешките ресурси – набиране и обучение на персонал (например, за постигане на промяна в *практиките за управление на проекти*). Погрижете се за тези въпроси последователно, един след друг. При набиране на персонал, проверете дали кандидатът притежава знания за и опит в международно обкръжение, какво е равнището на неговата чуждоезикова подготовка, познава ли международните стандарти – например, в областта на *управлението на проекти*. Започнете с преглед на съществуващите международни и европейски платформи, бази от данни и социални мрежи, за да създаване на международни *връзки с външни заинтересовани лица*. Не забравяйте, че Европейската комисия създава и поддържа списък с разнообразни онлайн инструменти за установяване и развитие на контакти с външни партньори.

Заклучение: интернационализация/европеизация със или без европейско финансиране!

Анкетното проучване идентифицира четири основни ползи от стратегията за интернационализация/европеизация на организациите от сферата на образованието: *придобиване на нови умения от персонала и от обучаваните; достъп до ново и полезно знание; идентифициране на нови източници за финансиране; подобряване на репутацията на организацията*. Според резултатите от проучването най-големите предизвикателства пред стратегията за интернационализация/европеизация на европейските образователни институции са *практиките за управление на проекти; компетентността на персонала; идентифицирането на и общуването с международни партньори*. Нещо повече, проучването сочи, че *областите (функциите) в организацията, които изпитват най-силно влиянието на участието в международно обкръжение* кореспондират с гореизброените предизвикателства, например *практиките за управление на проекти, финансите и управлението на човешките ресурси*. Ето защо, препоръката е тези предизвикателства да са трансформират в *двигатели* по аналогия със стратегията „слаби страни – възможности“ на подхода SWOT¹, съгласно която организацията „преодолява слабите си страни като оползотворява възможностите от обкръжението“. Разбира се, в сила е и стратегията „силни страни – възможности“, при която организацията използва ресурсите си, за да оползотвори възможностите от обкръжението.

¹ SWOT е съкращение от силни страни (strengths), слаби страни (weaknesses), възможности (opportunities), заплахи (threats). Това е метод за планиране, който оценява тези четири елемента за проект или за организация.

Независимо от стратегията, европейските проекти са актив за организациите от сферата на образованието. Анкетното проучване извежда няколко корелации, които доказват, че участието в европейски проекти е фактор за развитие на стратегиите за интернационализация и европеизация на дейността на организациите от сферата на образованието:

- На първо място, европейските проекти помагат на организациите да осъзнаят *ползите* от тези стратегии – най-вече *нематериалните ползи*, свързани с придобиване на *знания и умения*.
- На второ място, европейските проекти противодействат на притесненията, които новациите (организациите без опит в европейските проекти) изпитват относно *способностите им да разработят проекти, които отговарят на европейските изисквания за финансиране* (трето по значимост предизвикателство), както и относно *финансовия мениджмънт на европейски средства* (седмо място).
- На трето място, участието в европейски проекти съдейства на организациите да *идентифицират надеждни партньори* – най-голямото предизвикателство според резултатите от проучването. Участието в европейски проекти дава възможности за срещи с други организации и съответно, за оценка на тяхната съвместимост с Вашата собствена организация. Европейските проекти са чудесна основа за бъдещо надеждно двустранно и многостранно сътрудничество.
- На четвърто място, европейските проекти са стимул за усъвършенстване на *практиките за управление на проекти* в организацията. Научната литература сочи, че организациите с по-високо равнище на зрялост в управлението на проекти постигат по-висока ефективност и ефикасност при работа по проекти, и следователно са по-конкурентоспособни на пазара². Макар според друга група автори, реалният принос на моделите за зрялост на организацията в управлението на проекти да остава неясен, организациите не трябва да подценяват значението на опита си в европейски проекти като фактор за растеж.

Разбира се, участието в европейски проекти е само един от възможните начини за стартиране на стратегия за интернационализация/европеизация на дейността на организациите в сферата на образованието. Има и други начини, несвързани с европейско финансиране. За някои организации процесът се основава на двустранно сътрудничество, посредством собствени

² Вж. Backlund F.; Chronéer D.; Sundqvist E. (2014): Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations. Lulea University of Technology, Industrial Engineering and Management, Sweden.

финансови средства или други външни източници на финансиране, различни от програмите на Европейския съюз. За други, програмата Еразъм+ на Европейския съюз остава основната програма за организациите от сферата на образованието, които се стремят към участие в европейски проекти. Новаците за програмата – организациите, които все още не са участвали в нея, имат не по-малко шансове от по-опитните организации тъй като Европейският съюз е поставил амбициозни цели: между 2014г. и 2020г. да подкрепи 125 000 институции като част от Стратегическото партньорство (KA2), да осигури участие в програми за мобилност на 2 млн. студенти от сектора на висшето образование, да даде възможност на 650 000 ученици от сектора на професионалното образование и обучение, както и на 800 000 преподаватели, учители, обучители, служители, включително младежи, да учат, да преподават и да обучават в чужбина (KA1).