



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



**Висше училище по мениджмънт, гр. Варна  
България**

## **ЕРАЗЪМ ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ПОЛИТИКА 2021 - 2027**

### **1. Релевантност на програма Еразъм+ към институционалната стратегия за интернационализация и модернизация на ВУМ**

Във Висше училище по мениджмънт (ВУМ) интернационализацията е хоризонтална политика, обхващаща всички стратегически области на модернизация в институцията. Съгласно Стратегията за развитие и Стратегията за интернационализация на ВУМ, процесите на интернационализация са двигател на иновации, източник на вдъхновение и инструмент за постигане на високо качество. От 2014 насам ВУМ участва в редица Еразъм+ проекти по Ключова дейност 1 (КД1), Ключова дейност 2 (КД2) и Ключова дейност 3 (КД3). Стъпвайки на въздействието, успехите и научените уроци в тези проекти, в периода 2021-2027 г. ВУМ ще продължи интензивния курс на модернизация и ще разшири своя дневен ред на интернационализация в полза на цялата академична общност и с цел повишаване на конкурентоспособността на институцията и засилване на нейното глобално присъствие, както следва:

#### **Образование и студентски живот**

Участието на ВУМ в програма Еразъм+ ще осигури устойчивост на действащата в институцията политика в подкрепа на студентската мобилност, според която всеки студент на ВУМ следва да участва в поне 1 мобилност по време на обучението в контекста на целите на Европейското образователно пространство (ЕОП) за превръщането на мобилността в норма. Чрез изходяща студентска мобилност ВУМ цели изграждането на ключови компетенции за учене през целия живот у своите студенти, вкл. умения за общуване, предприемачество, критично мислене, както и културна осъзнатост, гражданска ангажираност и чуждоезикови познания, както е предвидено в плана за изграждане на ЕОП. Процедурите за автоматично признаване на мобилност във ВУМ ще бъдат оптимизирани чрез дигитализирането на процесите на управление на мобилност и прилагането на Инициативата за Европейска студентска карта в контекста на ЕОП. През последните 7 години входящата мобилност с цел засилване на международното измерение в рамките на институцията (т.н. интернационализация у дома) се превърна в приоритет за ВУМ. Политиката на интернационализация у дома е ключова в Стратегията за развитие и Стратегията за интернационализация на ВУМ и се счита за основен инструмент за изграждане на глобални компетенции у студентите в рамките на институцията. През



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



периода 2021-2027 фокусът на висшето училище върху входяща мобилност ще допринесе за постигане на културно многообразие във ВУМ и защита на общите ценности, свързани с толерантност, човешко достойнство и мултикултурализъм, както е предвидено в ЕОП. Друг аспект на т.н. „интернационализация у дома“, който ще доминира дневния ред на ВУМ, е въвеждането на виртуална и смесена мобилност в Еразъм+ сътрудничество с партньорски университети и предприятия. Достигайки до голям брой студенти чрез ИКТ и осигуряването на достъп до качествено обучение в чужбина от къщи, ВУМ ще постигне висока степен на включване в мобилност и ще подобри дигиталните умения на своите студенти съгласно основни цели на ЕОП. Актуалността и релевантността на плановете на ВУМ, свързани с виртуален обмен на студенти, бяха потвърдени от кризата с COVID-19, която извади на преден план необходимостта от качествено онлайн обучение и ползите от него, свързани с достъпност и включване, ефективност на разходите и екологична устойчивост. Друга приоритетна област, където ВУМ ще въведе промени с помощта на програма Еразъм+, е интернационализацията на учебното съдържание. Наред със засилването на международното и межкултурно измерение в съществуващите учебни програми, ВУМ ще разшири и обогати своето портфолио от програми, водещи до придобиване на двойни и съвместни дипломи. В допълнение, чрез участие в програма Еразъм+ ВУМ ще се стреми да изгради нови академични мрежи, в рамките на които партньорските университети ще споделят свободно учебно съдържание и програми, както и човешки, дигитални и др. ресурси. Изграждането на Еразъм+ сътрудничество с водещи университети ще позволи на ВУМ да трансферира иновативни методи на преподаване и съдържание и да разработи нови интердисциплинарни учебни програми. Не на последно място чрез участие в Еразъм+ проекти, ВУМ ще се стреми да повиши качеството на преживяване на студентите извън класната стая и да подобри техните умения за межкултурно общуване, културна и социална осъзнатост, и гражданска ангажираност, както е предвидено в Стратегията за развитие на висшето училище и в плана за изграждане на ЕОП.

#### Научни изследвания и иновации

Чрез участие в програма Еразъм+ ВУМ ще се стреми да подобри институционалния си капацитет за научни изследвания и иновации, както е предвидено в Стратегията за развитие и Стратегията за наука. Преди всичко качеството и релевантността на научните изследвания във ВУМ ще бъдат повишени чрез изграждането на транснационални интердисциплинарни екипи, които ще работят съвместно за разрешаването на реални проблеми на бизнеса и обществото, подобрявайки по този начин свързаността между образование, наука, иновации и служба на обществото и допринасяйки за т.н. четириъгълник на знанието. В допълнение на това чрез програма Еразъм+ ВУМ ще предоставя възможност за мобилност на преподаватели-изследователи с цел подобряване на техните умения и капацитет за създаване на иновации. След присъждане на акредитация на докторска програма на ВУМ по туризъм, студенти докторанти също ще получат достъп до участие в Еразъм+ мобилност.

#### Обмен на знания

Принципът на споделяне с грижа обобщава накратко дългогодишния ангажимент на ВУМ за трансфер на знания и експертиза към висши училища от развиващи се страни. Чрез възможностите, предоставени в рамките на програма Еразъм+ и в съответствие със



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



Стратегията за интернационализация, ВУМ ще продължи да работи активно с университети от целия свят с цел изграждане на техния капацитет, благополучие и просперитет, което от своя страна ще засили присъствието на ВУМ на международната карта за висше образование. В рамките на ЕС ВУМ ще работи в посока обмяна на знания и засилване на сътрудничеството с представители на бизнеса и индустрията, както е предвидено в Стратегията за развитието. Освен чрез преподаване на студенти и обучения на персонала от страна на представители на международния бизнес, осъществени в рамките на Еразъм+ мобилност на персонала, ВУМ ще сътрудничи с международни бизнес партньори с цел търсене на решения на предизвикателства от интердисциплинарен характер и трансфер на иновации между висшето образование и реалния бизнес. В контекста на Стратегията за развитие и с инструментите, предоставени от програма Еразъм+, ВУМ ще работи за подобряване на механизмите за продължаващо обучение и учене през целия живот, които ще позволят споделянето от страна на ВУМ на експертиза и знания с различни представители на обществото и същевременно ще подобрят социалните умения и ще засилят гражданската активност на членовете на академичната общност, както е предвидено в рамките на ЕОП.

Управление на таланти и институционален мениджмънт

ВУМ ще продължи да прилага утвърдената си политика за развитие на таланти, като се възползва максимално от възможностите за Еразъм+ мобилност на персонала. Освен подобряване на професионалните умения и знания, представителите на академичния и административен персонал ще подобрят редица свои ключови компетенции, вкл. чуждоезиковите си умения, както е предвидено в ЕОП. В контекста на плановете на ВУМ за въвеждане на смесена мобилност и за дигитализация на процесите на управление на мобилност, приоритет ще бъде даван на мобилности на персонала, целящи придобиване на дигитални умения и дидактически умения за онлайн преподаване. Чрез проекти за междууниверситетско сътрудничество, финансирани по програма Еразъм+ ВУМ ще се стреми да подобри административната, управленска и корпоративна култура в институцията, както и да въведе нов модел на споделено управление с участието на студентите. Друга реформа, която предстои да бъде осъществена с помощта на програма Еразъм+, е дигитализацията на ключови административни процеси във ВУМ, която цели оптимизиране на работните процеси и ефективно и устойчиво използване на ресурсите. В качеството си на частно висше училище, което не получава пряко финансиране от държавата, ВУМ счита участието си в Еразъм+ проекти за ключов източник на инвестиции в иновации и в бъдещето на своите студенти.

## **2. Планирано участие на ВУМ в проекти по програма Еразъм+ и техния принос за постигане на целите, заложи в институционалната стратегия на ВУМ**

КД1 Образователна мобилност

Във връзка с политиката, въведена през 2019 г., според която реализирането на мин. 1 мобилност е задължително изискване при дипломиране, ВУМ ще продължи да участва активно в проекти за мобилност с Програмни страни. Студентите на ВУМ имат изявено предпочитание към мобилност с цел практика, което се дължи на практическата



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



ориентираност на учебните програми във висшето училище. Чрез мобилност в малки и средни предприятия в Европа, студентите ще подобрят своята пригодност към пазара на труда и възможностите за кариерно развитие, както е предвидено в институционалната Стратегия за развитие. В контекста на политиката за управление на таланти, ВУМ ще реализира висок брой мобилности на академичния и неакадемичен персонал, както и на млади изследователи и студенти докторанти. Предвид планове за виртуален обмен ВУМ ще се стреми да привлече Еразъм+ финансиране, насочено към смесена мобилност. От 2015 г. насам, ВУМ участва в общо 7 проекта с цел входяща кредитна мобилност от 46 висши училища в 23 Партниращи страни от регионите на Източното партньорство и Средиземноморието, Западните Балкани, Русия, Иран, Централна Азия, Азия и Латинска Америка. В съответствие със Стратегията за интернационализация и фокуса върху т.н. интернационализация у дома, ВУМ ще се стреми да надгради досегашните си постижения и да си реализира още по-висок брой входящи мобилности на талантиви студенти и персонал от редица Партниращи страни по света.

#### КД2 Партньорства за сътрудничество и обмен на добри практики

През последните 7 години ВУМ участва като координатор и партньор в редица проекти за изграждане на капацитета във висши училища в Азия (Бутан, Камбоджа, Малайзия, Тайланд, Филипините и Индонезия) и в региона на Източното партньорство (Армения, Беларус, Грузия, Молдова и Украйна). През следващия финансов период и в съответствие със Стратегията за интернационализация ВУМ ще остане верен на каузата си да помага на университети в Азия и региона на Източното партньорство чрез споделяне на експертиза и знания, като в допълнение ще проучи възможността да участва в проекти за изграждане на капацитета и в страни от Централна Азия и АКП, където ВУМ вече участва в академично сътрудничество извън Еразъм+. В допълнение и въз основа на опита си с проекти за Стратегически партньорства и тяхното въздействие върху уменията на студентите за межкултурно общуване, социални компетенции и гражданска активност, през следващите 7 академични години ВУМ ще участва в разработването на нови предложения от подобен тип и обхват с цел диверсифициране на неформалното учебно съдържание във висшето училище и стимулиране на връзките с неакадемични организации и сътрудничеството с представители на неправителствения сектор, както е предвидено в Стратегията за развитие.

#### КА2 Европейски университети

ВУМ е мотивиран да се присъедини към тази инициатива с цел изграждане на задълбочено междууниверситетско сътрудничество с академични партньори от Европа и стимулирането на дълготрайна структурна и систематична трансформация на висшето училище. Предвид фокуса на ВУМ върху международното измерение в програма Еразъм+ през последните 7 години, на първо място висшето училище ще трябва да направи цялостна оценка на активните си академични партньорства в Европа и да съживи и засили сътрудничеството в Програмни страни отвъд академичния обмен и проекти на ниво катедра и факултет. Впоследствие в рамките на качествено проектно предложение ВУМ в сътрудничество с подходящи академични партньори ще се ангажира и разработи амбициозна дългосрочна визия за съвместна работа и свързаност в бъдещето.



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



КД2 Еразмус Мундус съвместни магистърски програми  
ВУМ вече предлага програми за двойни и тройни дипломи с висши училища във Великобритания, Бразилия и Филипините. В бъдеще висшето училище ще задълбочи своето ноу-хау в тази област и ще използва широката си партньорска мрежа по света, за да разработи и реализира качествени проекти в рамките на тази мярка, които целят създаването на иновативни интердисциплинарни съвместни магистърски програми в областите мениджмънт, бизнес, туризъм, ИКТ. Новите съвместни магистърски програми ще прилагат принципите на персонализирано обучение и безпрепятствена мобилност между партньорските университети, както е предвидено в Стратегията за развитие на ВУМ.

#### КД2 Партньорства за иновации

До момента ВУМ е участвал в малък брой Еразъм+ проекти, които целят изграждането на предприемачески и иновационни екосистеми и трансфер на иновации към секторите туризъм, хотелиерство, кулинарни изкуства и креативни индустрии. Въпреки ограничения си опит в проекти за иновации, ВУМ ще се стреми да инициира и изгради транснационални интердисциплинарни екипи с цел създаване на знания и генериране на иновативни решения на предизвикателства от реалните бизнес, индустрия и общество. В дългосрочен план знанията и меката инфраструктурата, изградени чрез потенциално участие в проекти за Алианси на познания, ще подобрят иновационната екосистема във висшето училище и постиженията в областта на приложните изследвания в съответствие със Стратегиите за развитие и за наука.

### **3. Цели, индикатори и очаквано въздействие от участието на ВУМ в програма Еразъм+**

В съответствие с политиката на ВУМ за участие на всеки студент в поне 1 мобилност по време на обучението му, през следващите 7 академични години 100% от студентите на ВУМ ще подобрят в краткосрочен план своите ключови компетенции за учене през целия живот и в дългосрочен план своята пригодност към пазара на труда и възможности за кариерно развитие. Предвид броя от приблизително 620 студенти, които се обучават във ВУМ към 2020, се очаква средно 150 изходящи студентски мобилности да бъдат реализирани всяка академична година или общо 1050 до края на академичната 2027/2028 г. В случай, че междуременно броят на студентите във ВУМ се увеличи значително, индикаторът за брой изходящи студентски мобилности ще бъде ревизиран. Краткосрочното въздействие на студентските мобилности ще бъде наблюдавано чрез оценка и сравнение на конкретни умения на студентите преди и след мобилността. Дългосрочното въздействие ще бъде оценявано чрез механизмите във ВУМ за проследяване на кариерното развитие на завършилите студенти и въз основа на статистика от НОИ и НСИ за алумни, реализирали се на българския пазар на труда и както и данни, предоставени от съответните посолства за чуждестранни студенти, завърнали се в родината си след дипломиране. В съответствие със Стратегиите за развитие и интернационализация на ВУМ, най-малко 50% от членовете на академичния и неакадемичен персонал или средно 30 предвид броя заети лица в институцията към 2020 г. ще участват в Еразъм+ мобилност всяка академична година, за да подобрят своите ключови компетенции и да обогатят професионалните си познания и опит. В резултат на това към края на 2027/2028 академична година най-малко 210 мобилности на



персонала ще бъдат реализирани във ВУМ. Краткосрочният ефект от мобилностите на персонала ще бъде оценяван в рамките на годишните процедури по атестация на персонала. Дългосрочното въздействие от мобилностите на персонала ще бъде оценявано с помощта на личните планове за професионално развитие, както и кариерното развитие и издигане на преподавателите и служителите. Качеството на изпълнение на изходящите мобилности ще бъде оценявано чрез анкети относно нивото на удовлетвореност на участниците в мобилност, вкл. удовлетворението им от подкрепата, получена преди, по време и след мобилността (най-малко 80% от участниците в мобилност всяка академична година докладващи за висока степен на удовлетвореност ще се счита за успех), както и обратна връзка от институциите, в които са проведени мобилностите. В резултат на предвидените смесени мобилности, студентите на ВУМ, вкл. входящите ще получат достъп до знания и международно ноу-хау и ще подобрят своите дигитални умения. Очаква се към 2023 г. всички входящи студенти на ВУМ да имат достъп до виртуален обмен в допълнение на физическата мобилност, а към 2024 г. всички изходящи студенти на ВУМ да могат да участват и в смесена мобилност.

Чрез реализацията на висок брой входящи мобилности на студенти и персонал, всички членове на академичната общност и най-вече 100% от студентите във висшето училище ще подобрят своите умения за межкултурно общуване и глобални компетенции, като живеят и учат в международна и мултикултурна среда в рамките на своята институция. Въз основа на опита, натрупан в предишните 7 Еразъм+ проекти за международна кредитна мобилност, в периода 2021-2028 г. ВУМ ще удвои общия брой на входящите студентски мобилности от Партниращи страни спрямо периода от 2015-2020 г. на 520 и броя на входящите мобилности на персонал на 140. В допълнение всяка академична година ВУМ ще посреща мин. 60 входящи студенти и мин. 20 представители на персонала от Програмни страни. Входящата мобилност във ВУМ ще допринесе и за подобряване на ключовите умения за учене през целия живот и пригодността към пазара на труда на входящите студенти. ВУМ ще измерва това въздействие чрез анкети с входящите студенти в началото и края на мобилността и въз основа на обратната връзка, която те подават за качеството на проведената във ВУМ мобилност, вкл. качеството на подкрепата и менторството, които са получили от ВУМ в различните етапи на мобилността. Проектите за мобилност ще имат дългосрочен ефект не само на индивидуално, но и на институционално ниво, както следва:

- а) засилено присъствие на глобалната и европейска карта за висше образование, измерено на база брой активни партньорства на ВУМ;
- б) разширени академични мрежи, използвани за създаване на нови консорциуми по КД2, измерени чрез брой одобрени проекти по КД2 с участие на ВУМ;
- в) повишен брой привлечени нови студенти на ВУМ;
- г) подобрени среда за учене и работа и извънкласни активности във ВУМ, отчетени чрез обратна връзка от студенти и персонал.

Проактивното включване в проекти по КД2 ще подобри конкурентоспособността и капацитета на ВУМ за интернационализация и иновации. Най-малко 4 предложения с участието на ВУМ за изграждане на капацитета в университети в Партниращи страни ще бъдат подавани ежегодно, като мин. 6 успешни такива проекти ще бъдат реализирани в



Съфинансиран от програма  
„Еразъм+“  
на Европейския съюз



рамките на следващия период. Най-малко 2 проекта за стратегически партньорства между ВУМ и НПО и други неакадемични организации ще бъдат разработвани ежегодно и поне 4 успешни проекта от този тип ще бъдат реализирани до 2028 г. ВУМ ще участва в поне 3 транснационални екипа за създаване на знания и иновации в образованието, бизнеса и индустрията, като участието на висшето училище в поне 1 проект за Алианси на познанието до 2028 г. ще се счита за успех. Аналогично, предвид изключително високата конкуренция в проектите за съвместни магистърски степени и Европейски университети, ВУМ ще положи усилия да участва в поне по 1 успешен проект от тези 2 типа в рамките на следващия период. Макар че проектите за съвместни магистърски степени имат преди всичко въздействие на ниво катедра и факултет, предвид броя на студентите и размера на академичното портфолио във ВУМ се очаква проект от този тип да има въздействие върху цялото формално учебно съдържание в институцията. Успешен проект с участието на ВУМ в рамките на инициативата Европейски университети ще доведе до трайна и повсеместна трансформация във висшето училище и ще го издигне на качествено ново ниво от развитието му. Качеството на изпълнение на проектите на ВУМ по КД2 ще бъде следено и оценявано на база обратна връзка от представители на целевите групи и заинтересованите страни в проектите, както и въз основа на оценката на междинните и финални отчети. Устойчивостта и дългосрочното въздействие на КД2 проектите във ВУМ ще бъдат внимателно планирани с цел внедряване и дълготрайно използване на резултите от тях на всички подходящи нива, както и осигуряване на ефективността и действието на новоустановените процедури и инфраструктури чрез интегрирането им в действащата нормативна база на ВУМ и организационната му структура, когато е приложимо.