

## ЧОВЕШКИЯТ ФАКТОР И КЛЮЧОВИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ В УНИВЕРСИТЕТСКА ИНФОРМАЦИОННА СРЕДА

Мариана Стефанова Бънева – Попова

Университет по библиотекознание и информационни технологии  
град София  
e-мейл: m.baneva@unibit.bg

## THE HUMAN FACTOR AND KEY COMPETENCIES FOR LIFELONG LEARNING IN A UNIVERSITY INFORMATION ENVIRONMENT

*Абстракт:* Докладът има за цел да разгледа ролята на човешките ресурси като съществен фактор при определяне на ключовите компетенции за учене през целия живот, професионалното образование и обучение в университетска информационна среда. Анализирани са основните задачи на университетските структури в УниБИТ. Обърнато е внимание на значението на човешкия капитал за развитието на професионалните знания и умения. Анализирани са критериите, които се оказват от ключово значение за подбора на персонал за най-голяма част от ръководителите.

*Ключови думи:* човешки ресурси, ключови компетентности, учене през целия живот, университетска информационна среда.

*Abstract:* The report aims to consider the role of human resources as essential a factor in identifying key competences for lifelong learning, vocational education and training in a university information environment. The main tasks of the University Structures in University of Librarianship and Information Technology. Attention is paid to the importance of human capital for the development of professional knowledge and skills. Criteria that prove to be key to personnel selection for the majority of managers.

*Key words:* human resources, key competences, lifelong learning, university information environment.

Човешките ресурси са единственият ресурс на една организация, чрез който се създава стойност, генерират идеи или разработват нови продукти и услуги. Една организация може да притежава най-новата и напреднала технология, но се нуждае от добре квалифицирани, компетентни и креативни служители, които да я прилагат в действие и по този начин да се стремят към конкурентно предимство.

Непрестанно се повишават изискванията от страна на работодателите по отношение на уменията за работа с нови ИКТ (информационни и комуникационни технологии), както и познанията по чужди езици. Днес, благодарение на бързоразвиващите се информационни и комуникационни технологии, хората могат да се възползват от най-разнообразни начини за повишаване на личната си професионална квалификация.

Мисията на съвременните доставчици на обучение е да оказват положително влияние върху качеството на работната сила за намаляване на безработицата, запазване на заетостта и създаване на предпоставки за кариерно развитие.

Важна задача пред преподавателския състав е да се грижи и за собствената си квалификация като решаващ фактор за осигуряване на качествено и конкурентоспособно обучение в университетска информационна среда.

Университетите участват активно в процеса на Учене през целия живот. За да подкрепят този процес, те трябва да имат добре квалифицирани кадри, които да осигуряват протичането на качествено обучение. В случая на фокус не е само академичният състав, но и административните служители.

Непрестанната нужда от самоусъвършенстване важи както за преподаватели, така и за университетска администрация. Докато едните трябва постоянно да са в час с новостите в съответната предметна област и да адаптират постоянно програмите и лекциите си, другите трябва да усвояват нови знания, свързани с технологиите, нормативната база, чужди езици (заради чуждестранните студенти) или дори социални или презентационни умения (например, ако трябва да популяризират възможностите на университета на някой форум или дори в разговор с посетители). Всички начини за тази „продължаваща“ квалификация под една или друга форма попадат в обхвата на концепцията за учене през целия живот, която накратко казва, че в динамиката на съвременното развитие на обществените отношения, обучението е непрестанен процес и никога не приключва с формалната образователна степен. На практика ние продължаваме да учим и усвояваме нови знания до най-дълбока старост, а работейки в университетска среда, където има една изключително социално ориентирана и зависима от човешките ресурси екосистема, ние неизменно се влияем от нея и поведението ни до голяма степен е мотивирано от обективните дадености.

Качеството на работната сила не е константна величина. То подлежи на промяна под въздействието на фактори като образование, трудова дейност, социални контакти, вътрешна мотивация на индивида и др. Качеството на работната сила е средството, което прави индивида конкурентноспособен на пазара на труда. Притежаването на определени качества прави работната сила безполезна, ако липсва желание, мотивация за икономическа активност, за участие в определени трудови дейности. При наличие на висока мотивация, ниското качество може да бъде повишено чрез подходящо обучение за придобиване квалификация и е много важно индивидът да вземе решение (самостоятелно, с помощта на специалист или чрез взаимодействието между различните стилове на управление, основани на вдъхновяване и мотивиране на хората да прилагат нови подходи в работата си чрез т.нар. „лидерските стилове”, установени в съответната организация).

Както споменахме по-горе развитието на персонала на организацията е тясно свързана с професионалната квалификация на кадрите. Професионалната квалификация на персонала е процес на овладяване на **знания** (общонаучни, политехнически, общопрофесионални и специални); **умения** (теоретически и практически); **навици и професионално значими качества**, които се придобиват чрез обучение (в образователната система и извън нея) и чрез опит в процеса на труда. Квалификацията е процес, който има три обособени цикъла: *първоначална подготовка на персонала; повишаване на квалификацията на персонала; преквалификация на персонала.*

Същността на професионалното и квалификационно изсрастване на персонала се изразява в неговото периодично преминаване от едни трудови дейности в други, с по-богато съдържание на труда, при което се извършва изменение и в професионално-квалификационното му ниво в съответствие с интересите на отделната личност и

потребностите на организацията. Израстването на персонала може да става както по вертикала, така и по хоризонтала. Растежът по хоризонтала (на място) е израстване на работниците и специалистите в организацията без йерархично придвижване, чрез преминаването им от едни дейности в други с по-богато съдържание на труда.

Всеки доставчик на обучение се съобразява с изисквания и стандарти за управление на качеството. Според НАОА (Национална агенция за оценка и акредитация) за програмна акредитация на професионални направления и специалности от регулираните професии важно място е отделено на преподавателския състав. Критериалната система, приета от НАОА на 20.10.2016 г. се базира на Стандарта ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), който е създаден поради необходимостта от съизмеримост на качеството на висшето образование в европейското образователно пространство. Според този стандарт институциите трябва да имат разработена политика за осигуряване на качествен академичен състав, чрез прилагане на прозрачни процедури като част от стратегията за развитие на професионалното направление. В ESG е разгледан и въпроса свързан с научноизследователската и художествено-творческата дейност на академичния състав и участието на студентите и докторантите в нея. Публикационната дейност на преподавателите трябва да е по проблематиката на професионалното направление в национални и чуждестранни реферирани научни издания и такива с импакт фактор или импакт ранг. Необходимо е организирането и участието на преподавателския състав и в извън аудиторни дейности и периодични публични събития за популяризиране на научно-изследователската дейност. Според т.5 от критериите на НАОА за програмна акредитация на професионалното направление / специалност от регулираните професии *„институциите би трябвало да се уверят в компетентността на преподавателите си. Те следва да прилагат справедливи и прозрачни процеси за набирането и развитието на персонала“*.

Глобалните тенденции свързани със знанието влияят на структурата на работната сила и на знанията и уменията, необходими за успех. Изследванията в световен мащаб доказват, че съществува пряка корелация между бизнес резултатите и компетенциите, върху които организацията се фокусира. Те показват, че успешните компании се съсредоточават върху **конкретен набор от компетенции**, които се променят според бизнес стратегията и организационната зрялост. Успешните компании редовно правят преглед и актуализация на компетенциите в съответствие с промените в дейността им. Поради това, индивидите, екипите и организациите, включително образователните институции, са поставени под все по-нарастващ натиск да учат през целия живот и да се адаптират към динамично променящите се икономически, технологични и културни изисквания. Формалната образователна система обаче, и особено висшето образование, не е готова да посрещне тези предизвикателства. Развиващата се образователна реформа, която е катализирана от интегрирането на информационните и комуникационните технологии, има за цел да свърже формалното и неформалното образование с иновативните решения подпомагащи ученето през целия живот и развитието на компетенции. През последните години, подходът базиран на компетенции се среща все по-често и предлага възможност да развие гъвкави програми за обучение през целия живот. Има съществена разлика между вече остаряващите добре организирани, но монолитни и инертни курсове за обучение основани на съдържание, които често не са в състояние да активират процесите на обучение, и новите гъвкави модели за обучение, основани на свързаност и конструктивизъм.

**Основните компетенции**, които следва да се търсят в потенциалните кандидати за академична работа и които в голяма степен предопределят начина на оценяването

им са следните: *Знания; Професионална квалификация; Презентаторски умения и медийно поведение; Лидерски качества; Чувство за екипност и липса на конфликтно поведение.*

Необходимо е всяко висше учебно училище да има установена политика, свързана с повишаване на професионалните компетенции както на академичния състав, така и на администрацията. Като регулярни средства за постигане на тази политика могат да се използват следните дейности:

- Организиране и провеждане на квалификационен курс, свързан с ИКТ в сферата на висшето образование;
- Курс по академичен английски език;
- Езикови курсове по руски, немски, френски и др;
- Провеждане на кръгли маси по проблемите на професионалната квалификация и компетенции на университетския служител и предоставяне на висококачествено административно обслужване и конкурентно висше образование;
- Създаване, апробиране и усъвършенстване на система за кариерно израстване на преподавателите във висшите училища;
- Организиране на семинари и кръгли маси с представители на други служители от висшите учебни заведения с цел обмяна на опит и добри практики;
- Организиране и провеждане на конференции с международно участие, свързани с квалификацията и кариерното развитие на служителите в университетската информационна среда;
- Използване на интерактивни методи за повишаване на нивото на академичното преподаване.

Във всички случаи обаче следва да сме наясно с моментната снимка на вижданията на ръководителите в различните структури на университетска среда по отношение на критериите за подбор на експерти и академичен състав, приложението на компетентностния профил с набор от компетенциите, необходими за успешното практикуване на конкретна длъжност или професия и значимостта на обучението за повишаване на капацитета на наличните човешки ресурси. За целта се подготви и проведе специализирана анкета сред ръководния състав, позволяваща да получим тези емпирични данни, върху които да стъпи анализът ни.

**Тема на изследването:** Темата на емпиричното изследване е: Нагласа на ръководния състав на университетска среда към компетенциите и критериите за подбор на експерти и академичен състав (Приложение 1).

**Проблемна ситуация и необходимост от провеждане на изследването:** Отношението на ръководния състав е изключително важно за решаване на ключови въпроси в университетската информационна среда като например приложението на компетентностния профил с набор от компетенциите и определяне критериите за подбор на експерти и академичен състав. От тези критерии до голяма степен зависи качеството на кадрите в университета и респективно – неговата дългосрочна перспектива. Целта на изследването е да установи до каква степен са обективни тези критерии и могат ли да бъдат унифицирани с цел мултиплициране на добри практики в подбора на човешките ресурси.

**Провеждането на това изследване е необходимо,** за да се получат данни за мнението на ръководителите доколко прецизността на критериите за подбор на кадри за университетската среда е сериозен проблем и дали има сходимост на вижданията относно наистина важните критерии, които следва да бъдат приоритизирани при подбора.

**Цел, предмет, структура на анкетата, въпроси и начин на провеждане****Цел, обект и предмет на изследването**

**Целта на изследването** е определянето на степента на сходимост на критериите на ръководителите относно избора на кадри за университетската среда.

**Обекти на изследването** са самите ръководители в контекста на субективните им възприятия относно компетентностите и критериите за подбор на кадрите и доколко тези критерии са сходни и могат да се използват повсеместно. Важно е да се отбележи, че критериите са от възлово значение за качествения подбор и респективно – възможността да се оптимизират и универсализират би спомогнала за повишаване на ефективността и резултатността на работата на кадрите, което е в основата на просперитета и авторитета на самата институция.

**Предмет на изследването** е оценката на целевите групи относно сериозността на проблема, значимостта на темата и тяхната готовност да аргументират избора си на критерии за подбор в контекста на идентифициране на добрите практики и повишаване на резултатността.

**Работни хипотези** на изследването са:

- Ролята на ръководителите за избор на критерии за подбор е ключова и от тях зависи реалното избиране на кадри за университетската среда.
- Възможността критериите на един или друг ръководител да се различават от масовата практика е естествена и възможна и следва да се анализира в контекста на образователните резултати.
- Препоръчително е да се разграничат факторите, които са обективно обусловени, от тези, върху които ръководителите могат да влияят във връзка с избора на кандидати и да се работи систематично върху последните с цел подобряване на възможностите за развитие и реализация.

**Обхват на изследването:** Определянето на обхвата на изследването е съобразено с темата и целта на изследването. Категориите анкетирани са ръководители в университетска администрация (УниБИТ).

**Структура на анкетата:** Анкетната форма спомага да се определи мнението на целевите групи относно вижданията им за качествени критерии и тяхната готовност да споделят опита си и добрите практики в подбора на човешки ресурси.

**Структурата на анкетата е следната:** Кратка инструкция към анкетата – разяснява накратко целта на изследването и пояснява, че анкетата е анонимна.

**Въпроси, свързани с:**

- познаването на проблема и неговата специфика (с цел да се установи доколко отговорите на анкетираните са релевантни към представителността на изследването);
- доказване или опровергаване на тезата, че критериите за подбор на персонал са относително универсални в рамките на университетска администрация и не зависят толкова от личното отношение на ръководителите;
- анализ на критериите, които се оказват от ключово значение за подбора на персонал за най-голяма част от ръководителите;
- изследване на мнението на целевите групи относно мерките, които следва да се предприемат за решаване на проблема с квалификацията на кадрите, след като вече са избрани.

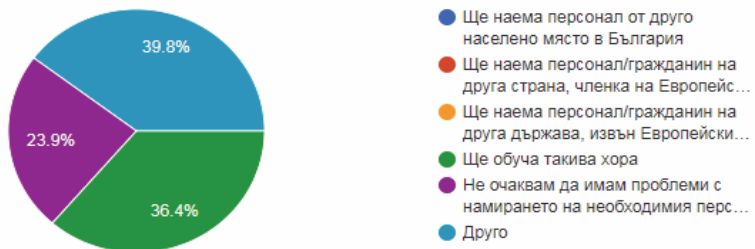
**Провеждане на изследването:** Анкетата е генерирана със свободно достъпен софтуер (Google Docs) и разпространена по електронен път. Изпратени са писма до 103 ръководни кадри от УниБИТ. В рамките на първите 72 часа от анкетата са получени обратно общо 88 попълнени анкети, което предвид доброволността на анкетата и многото въпроси (20), е едно изключително добро постижение (85%), което показва сериозността на проблема за целевата група. От друга страна анонимността гарантира и наличието на откровени отговори и дава разумната увереност, че изследването ще даде обективни резултати.

**Анализ на резултатите и основни изводи.** В рамките на получените от анкетата отговори 61,4% от анкетираните са посочили че са жени, а 38,6% мъже. В йерархичен план 15% от анкетираните са се самоопределили като висше управленско ниво, 26% – като оперативно управленско ниво и 60% - като средно управленско ниво.

Анкетата съдържа общо 20 въпроса, като на някои от отговорите ще отделим по-голямо внимание поради ключовото им значение за цялостната достоверност на изводите.

### 1. По какъв начин бихте решили проблемите с намирането на кадри в университетска среда с подходящи качества и умения?

88 responses



На въпроса „По какъв начин бихте решили проблемите с намирането на кадри в университетска среда с подходящи качества и умения?“ отговорите са доста поляризиращи, което вероятно се обяснява с различните типове кадри, които се търсят в един или друг отдел на висшето училище. Най-голямата група (около 40%) са отбелязали Друго, което трудно се поддава на анализ, но вероятно имат предвид достатъчно различни възможности поради спецификата на дейностите, а над една трета (по-точно 36,4%) твърдят, че сами са в състояние да обучат необходимия екип. Малко под една четвърт (23,9%) не очакват да срещнат проблем с намирането на кадри, а прави впечатление, че **ниито един от анкетираните не счита, че трябва да наема чужденци**, поради липса на локални възможности, т.е. ръководните кадри в УниБИТ са убедени, че на местна почва могат да намерят или обучат необходимите им кадри, като тази увереност е добър атестат и за собствените им образователни постижения, а наличието на подобно единомислие по-въпроса предполага една добре аргументирана теза и наличие на екипно мислене.

Естествено наличието на увереност не е причина за ирационални аргументи и затова на следващия въпрос „Какви хора предпочитате да наемате?“, въпреки готовността си да обучават, 75% от анкетираните признават, че предпочитат да наемат хо-

ра с опит или поне, преминали вече съответно обучение, а едва 25% са готови да започнат на чисто и предпочитат хора без предишен опит.

## 2. Какви хора предпочитате да наемате?

88 responses



При все това по отношение на следващия въпрос, а именно „Считате ли че образователният ценз е ключов фактор за постъпване на работа във Вашата организация?“ се оформя сериозно единодушие (86,4%) по темата, което вероятно се обяснява с факта, че все пак в рамките на университетската среда, образователният ценз е от съществено значение.

## 3. Считате ли че образователният ценз е ключов фактор за постъпване на работа във Вашата организация?

88 responses



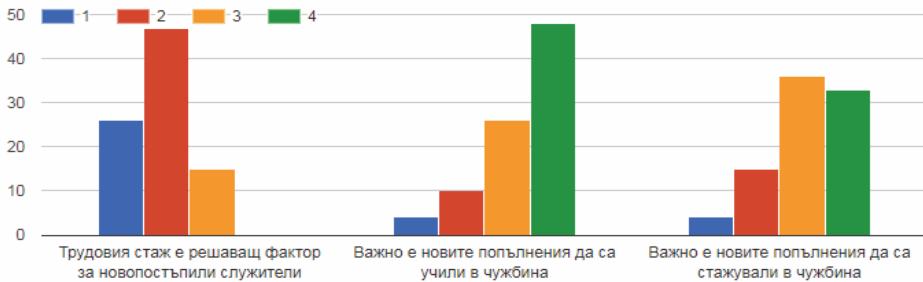
Следващият въпрос („Как набирате новите си служители за административни позиции?“) предполага възможност за множествени отговори, но все пак само два събират над 50% – това са отговорите „По препоръка и чрез лични контакти“ (93,2%) и – от „От образователни институции (училища и университети)“ (71,6%), което показва известен скептицизъм относно общото ниво на компетентност в държавата, както и разумната увереност в собствената преценка и в тази на други академични институции, в сравнение с масовия случай.

Интересен е отговорът на въпроса доколко трудовият стаж е от значение за новопостъпилите служители. Докато от една страна 85% от ръководните кадри смятат, че стажът е решаващ или важен фактор, същите са изключително скептични, че очакват подобни кадри да се явят от чужбина и изобщо не смятат, че това е от съществено

значение, което отново е добър атестат за увереността им в качеството на българската образователна система и квалификациите, които могат да се добият у нас.

### 5. До каква степен подкрепяте следните твърдения?

- Напълно съм съгласен – 1
- По-скоро съгласен – 2
- По-скоро несъгласен – 3
- Напълно несъгласен – 4



Доста разнопосочни са мненията по отношение на въпроса „Подкрепяте ли възможността от въвеждането на допълнителни критерии при провеждането на конкурс за хабилитирани преподаватели, предвид Закона за развитието на академичния състав в Р България /ЗРАСРБ/ и Правилникът за прилагането му, където е указан реда за заемане на академични длъжности?“ – на практика имаме почти пълен паритет, като половината анкетирани смятат, че следва да се подкрепи напълно подобна възможност, а 46,6% считат, че Законът е напълно достатъчен по отношение на критериите за заемане на академична длъжност. Този разнороден вероятно се дължи на недостатъчното познаване на възможностите относно въвеждане на допълнителни критерии, които биха могли да бъдат включени при провеждане на конкурс за хабилитирани преподаватели и които да не са в разрез с нормативните уредби, което е пречка за взимане на обективно и информирано решение от страна на всички ръководители.

### 6. Подкрепяте ли възможността от въвеждането на допълнителни критерии при провеждането на конкурс за хабилитирани преподаватели, предвид Закона за развитието на академичния състав в Р България /ЗРАСРБ/ и Правилникът за прилагането му, където е указан реда за заемане на академични длъжности?



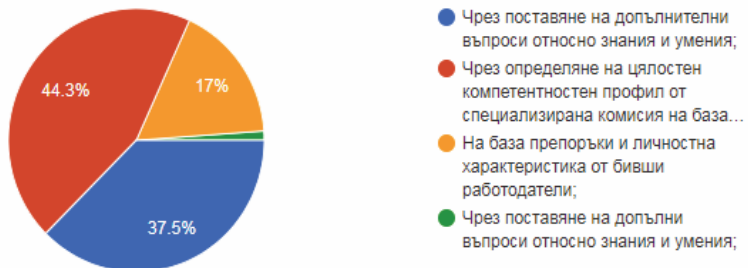
Следващият въпрос е доста обобщаващ по отношение на необходимите критерии за заемане на ниски, средни или високи работни позиции, като от многобройните критерии (Трудов стаж, Добра теоретична подготовка, Практически умения, Богата обща култура, Владене на чужд език, Желание за учене, Стремение за развитие, Аналитични умения, Креативност, Гъвкавост, Организационни умения, Комунитативност, Социална култура, Умения за работа в екип, Инициативност, Лоялност, Бърза адаптивност в новата работна среда, Отношение към работата, Специфични професионални умения) прави впечатление, че повечето ръководители считат, че изискванията към средните и висшите кадри трябва да са значително по-високи (над 70% от анкетираните считат, че по почти всеки от изброените критерии колкото по-висока е позицията, толкова по-високи и очакванията към служителите) като по отношение на по-ниските работни позиции относително единодушие цари единствено по отношение на трудовия стаж, практичните умения, комуникативността и работата в екип.

Следващият въпрос отново предполага комплексен отговор по отношение на изискванията на ръководителя към кадрите (Знания, Умения, Компетентност, Личностни характеристики), като във всичките категории цари единомислие на ръководните кадри, че тези характеристики са много важни или по-скоро важни.

Прави впечатление относително обективния характер на следващото мнение на ръководителите за допълнителните критерии за оценка.

**9. В хода на конкурс двама кандидати показват еднакво ниво на развитие на професионалните умения, съпоставим опит и образование. По какви допълнителни критерии ще изберете онзи, който ще стане член на Вашия колектив?**

88 responses



На въпроса „В хода на конкурс двама кандидати показват еднакво ниво на развитие на професионалните умения, съпоставим опит и образование. По какви допълнителни критерии ще изберете онзи, който ще стане член на Вашия колектив?“ болшинството са склонни да се доверят повече на допълнителни въпроси или мнение на специализирана комисия отколкото на субективни препоръки от бивши работодатели.

Следващите два въпроса се отнасят до оценка на ръководителите доколко новонаетите служители отговарят на изискванията на организацията по отношение на теоретичните знания и практичните умения – има много сериозно одобрение (около 97%) на теоретичното ниво на новоназначените и не чак толкова добро, макар и прилично (77%) на техните практически умения. В крайна сметка и двете оценки говорят за добра работа на комисията по подбора, тъй като най- $\frac{3}{4}$  от новопостъпилите оче-

видно удовлетворяват очакванията на ръководството, което е ясен индикатор, че критериите за подбор са били правилни.

Има известно разминаване във вижданията по отношение на въпроса „Съществува ли система за периодично проучване на потребностите от обучение във Вашата организация?“ като 1/3 от ръководителите считат, че има такава система, а 2/3 – че няма. Вероятно и тук разликите следва да се отнесат към различните департаменти и отдели, тъй като възможностите са различни, но все пак си заслужава да се обърне внимание на преобладаващото мнение и да се акцентира повече на потребностите от обучение в организацията.

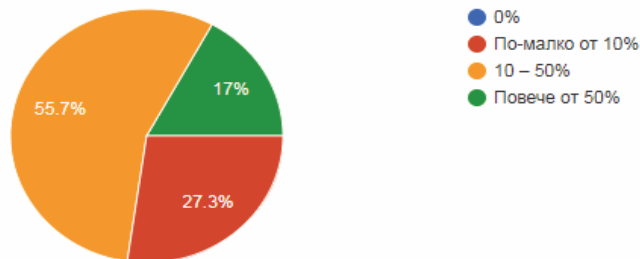
Без претенции за изчерпателност, но с известна позитивна конотация са отговорите на следващия въпрос „Осигурявате ли условия за обучение на Вашите служители в университетската среда?“, където само 8% от ръководителите считат, че не осигуряват, така че вероятно ако разглеждаме в паралел този и предишния въпрос, лесно ще извлечем заключението, че очевидно в университетската среда има условия за обучение, но те не се използват достатъчно.

След отговорите на въпроса „Според Вашата оценка, какъв е общият процент на завършилите висше образование, които са заети във Вашата организация?“ има завидно единодушие (общо над 95%), че над 50% от заетите в организацията са висшисти, което, предвид университетската среда е логично.

За съжаление на следващия въпрос „Какъв процент от Вашите служители с висше образование са участвали за осъвременяване на уменията си през последните две години?“, отговорът по-скоро следва да се възприема критично, тъй като според 55% от анкетираните по-малко от половината висшисти са преминали през курс за осъвременяване на уменията, а според 27% от анкетираните този процент е дори по-малък от 10, което логично води до извода, че възможностите на университета за допълнително обучение не се използват.

### 15. Какъв процент от Вашите служители с висше образование са участвали за осъвременяване на уменията си през последните две години?

88 responses



След поредицата въпроси, има и чисто практичен, касаещ конкретен казус „Организирали сте в организацията обучение по чужд език за служителите от Направление „Администрация“. Половината от служителите са доволни, половината – не. Вашите действия?“, като от отговорите можем да заключим, че ръководните кадри се отнасят доста сериозно към темата за обучението и всеки проблемен казус се анализира внимателно, а не се действа механично. Например в конкретния случай общо над 90% от ръководния състав ще предприемат действия по изясняване на казуса, вместо да зао-

биколят проблема, както предполага примерно отговора да се вкара задължително в характеристиките на служителите владеенето на чужд език.

### 16. Организирали сте в организацията обучение по чужд език за служителите от Направление „Администрация“.

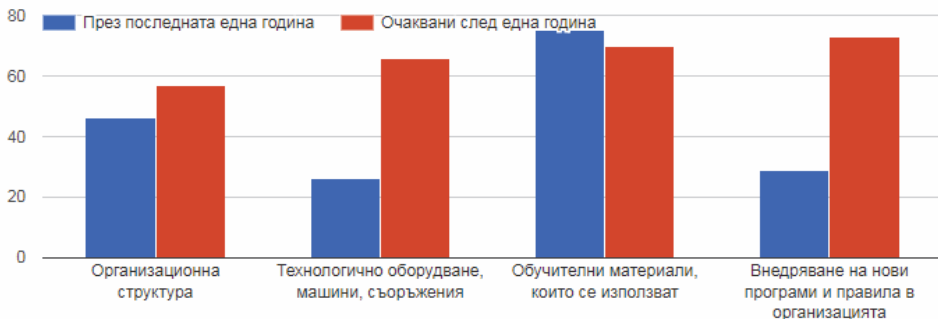
Половината от служителите са доволни, половината – не. Вашите действия?

88 responses



По отношение на следващия въпрос „Посочете, дали в организацията Ви са настъпили/ще настъпят промени ...“ преобладава мнението, че такива промени в различните аспекти (организационен, технологичен, обучителен, нормативен) са съвсем предстоящи, докато под 50% от анкетираните, считат че в последната година вече са се случили такива (изключение прави само отговорът за обучителните материали, където почти 80% от анкетираните считат, че там има сериозно развитие през последната година).

### 17. Посочете, дали в организацията Ви са настъпили/ще настъпят промени по отношение на: (Моля, маркирайте положителните отговори)



Последният въпрос, който поначало също е комплексен, предполага оценка на ръководния състав доколко инвестициите в оборудване, специализиран софтуер, обучение и разширяване на персонала са ефективни и там преобладаващото мнение е, че с изключение на разширяването на персонала, останалите мерки биха били ефективни, като почти 80% от анкетираните считат, че най-добър ефект би имало от обучението на служителите.

Този въпрос на практика обобщава вижданията на ръководния персонал по отношение на значимостта на обучението за повишаване на капацитета на наличните човешки ресурси и неговото желание този процес да бъде развиван и подкрепян на всички нива на университетската йерархия.

**Източници:**

1. Решение на Акредитационния съвет на НАОА от 3.11.2016 г.  
<<https://goo.gl/CiqduF> >
2. Критерии за институционална акредитация в съответствие с ESG - част 1 (1-10) и по смисъла на чл.77, ал. 2 от ЗВО < <https://goo.gl/ZhmfWY>>
3. Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР), Люксембург: Служба за официални публикации на Европейските общности, 2009, <http://goo.gl/MtQ1dG>.
4. Маринов. Г, Велев. М, Гераскова. О. Икономика и конкурентоспособност на предприемаческата дейност. изд. „Информа Интелект” ООД. София. 2008 г. стр. 354-355.
5. Shoikova, E., M. Krumova (2009) „Researching Competency Models” XVIII International Scientific and Applied Science Conference Electronics ET 2009, Sozopol, Sept. 2009, Conference Proceedings, book 2.
6. Shoikova E., M. Krumova (2014) Competence Based Framework for Curriculum Development, 15-th International Conference on Computer Systems and Technologies, CompSysTech'14, Ruse (accepted).
7. Georgi Petkov, Mayiana Mitevaska-Encheva The reasons” for leadership efficiency in bulgarian universities The Macrotheme Review Vol 6 Issue 1, 2017.
8. Georgi Petkov, Mayiana Mitevaska-Encheva Moderator Personality Effects on Satisfaction Based on Gender Differences in Bulgarian universities IJIRES Index Copernicus Value (ICV): 57.79 „Submissions Open for Volume 3, Issue 5, Sept.-Oct., 2016”.