

# Metodološki priročnik

IO1 Metodološki priročnik in izbor dobrih praks za izdelavo mednarodnega modula foRMAtion

**Datum:** 16.03.2020

**Verzija:** 1

**Avtorji:** Marco Ferraro and Angelo D'Agostino, AGENZIA PER LA PROMOZIONE DELLA RICERCA EUROPEA (APRE) / AGENCIJA ZA PROMOCIJO EVROPSKEGA RAZISKOVANJA

Projekt: foRMAtion | [www.formation-rma.eu](http://www.formation-rma.eu)

Trajanje projekta: 01.09.2019 – 31.12.2022

## INTELEKTUALNI IZSLEDEK 1

Ta dokument je bil razvit v okviru projekta z naslovom „Inovativni in pametni modul za potencialne raziskovalne menedžerje in administratorje v visokem šolstvu – foRMAtion“, ki ga koordinira HÉTFA Raziskovalni inštitut (Madžarska).

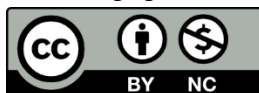
foRMAtion je KA2 strateško partnerstvo za visoko šolstvo, ki ga sofinancira program Evropske unije Erasmus+ pod registrsko številko 2019-1-HU01-KA203-061233.

Vodilni partner: HÉTFA Raziskovalni inštitut

Avtorji: Angelo D'AGOSTINO in Marco FERRARO (Italija)

Prispevke so zagotovili HÉTFA Raziskovalni inštitut (Madžarska), univerza NOVA v Lizboni (Portugalska), univerza Corvinus v Budimpešti (Madžarska), madžarska univerza Sapientia v Transilvaniji (Romunija), Gozdarski inštitut Slovenije (Slovenija), portugalsko združenje za inovacije SPI (Portugalska), Inštitut za študije integracije sistemov ISINNOVA (Italija)

Gradiva, ki nastanejo v okviru projekta foRMAtion, so namenjena izobraževalni rabi, zato se lahko prosto uporabljajo v ta namen, vendar njihove vsebine ni dovoljeno spreminjati ali razvijati brez pisnega dovoljenja partnerjev. Ponovna objava dokumenta z nespremenjeno vsebino je mogoča le z jasno navedbo avtorja in vira izvirnega gradiva.



Kontakt: [hetfa\\_formation@hetfa.hu](mailto:hetfa_formation@hetfa.hu)

Prva izdaja, 2020

Predlagani citat: FERRARO, Marco and D'AGOSTINO, Angelo (2020): *Metodološki vodnik in zbirka dobrih praks za izdelavo mednarodnega modula foRMAtion*. Vodnik razvit v okviru projekta "Inovativni in pametni modul za potencialne raziskovalne menedžerje in administratorje v visokem šolstvu - foRMAtion".

## Vsebina

1. Pregled vsebine.....	4
1.1. Pričakovani učinek.....	5
2. Metodologija.....	6
2.1. Proces/ Izvedba .....	6
2.2. Časovnica.....	8
2.3. Načrt izbora skupnih vložkov .....	8
2.4. Ciljna skupina za vprašalnike in intervjuje .....	9
3. Uvod v analizo.....	12
3.1. Tipične dejavnosti vodenja in upravljanja raziskav .....	13
3.2. Veščine RMA.....	23
3.3. Izkušnje strokovnjakov: krajši dogodek, namenjen usposabljanju pridruženega osebja - Veščine .....	30
4. Primeri dobrih praks: Usposabljanje.....	32
4.1. Izkušnje strokovnjakov: krajši dogodek namenjen usposabljanju pridruženega osebja – Usposabljanje.....	34
5. Primeri dobre prakse usposabljanj in delavnic za RMA-je .....	37
6. Certificiranje.....	52
Reference .....	55
Aneks 1.....	56
foRMAtion - Vprašalnik.....	56
Aneks 2.....	58
foRMAtion - Intervju .....	58

## 1. Pregled vsebine

Poleg študije ozadja,<sup>1</sup> ki je bila pripravljena z namenom analize potreb in možnosti oblikovanja izobraževalnega programa za RMA<sup>2</sup>, je za projekt foRMAtion pomembno zbrati in analizirati že obstoječe prakse s področja izobraževanj za RMA (ki niso specifično namenjene evropskim visokošolskim izobraževalnim ustanovam, temveč predvsem strokovnjakom) in upoštevati prenos že obstoječega znanja in védenja ter možne pomanjkljivosti. Ta priročnik bo zapolnil praznino na področju, na katerega se nanaša ta projekt, saj do sedaj še ni bil narejen tako jasen pregled le-tega.

S tem namenom je bil organiziran krajši dogodek, namenjen usposabljanju pridruženega osebja (JSTE) (C1) in sicer zato, da bi tako združili in analizirali koristne prakse s področja izobraževanja in usposabljanja RMA-jev. Rezultat tega dogodka je skupaj z dopolnitvami iz nadaljnjih teoretičnih raziskav prispeval potreben vložek za ta IO1 (Intellectual Output 1) metodološki priročnik in izbor dobrih praks. Metodološki priročnik predstavlja in ocenjuje celovit pregled že obstoječih izobraževalnih programov in metodologij za RMA ter preverja njihovo uporabnost. Tekom raziskav in zbiranja dobrih praks je bila posebna pozornost namenjena državam, ki so bile uspešnejše v izvajanju raziskovalnih in inovativnih projektov, financiranih s strani EU, z namenom da bi identificirali resnično preizkušene prakse in metode. Cilj je uporabiti njihove dobre prakse kot študije primerov in jih prenesti na države, ki pri tem niso bile tako uspešne, ter na tiste, kjer pojem RMA še ni dobro poznan.

Ta izložek bo tako prispeval k oblikovanju inovativnega kurikuluma (IO2) ter izobraževalnih metod (IO3), dveh ključnih izložkov projekta.

Pomen tega izložka poudarja dejstvo, da je večina usposabljanj s tega področja v evropskem kontekstu namenjenih predvsem podiplomskim študentom in strokovnjakom, programov, namenjenih evropskim visokošolskim izobraževalnim ustanovam (HEI) pa je zelo malo.

Kakorkoli že, projekt foRMAtion daje velik pomen vzpodbujanju zmožnosti in znanj tudi za RMA-je, ki delajo v privatnih raziskovalnih organizacijah. Slednje so ravno s tem namenom del partnerstva in se zanašamo tudi na njihovo ekspertizo ter zaobjetu tudi njihovih potreb.

---

<sup>1</sup> HETFA Discussion Paper (Prispevka za razpravo), ki podpira oblikovanje in konceptualno zasnovo izobraževalnega programa za vodje in upravljalce raziskav, [http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers\\_final\\_0408.pdf](http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf)

<sup>2</sup> Op. prev.: Research Managers and Administrators, slo. Vodje in upravljalci raziskav; v prevodu bo v nadaljnje uporabljena angleška kratica RMA

Z vključitvijo različnih deležnikov iz celotne Evrope v pripravo tega izložka, je zagotovljena kvaliteta in prenosljivost le-teh. Pričakujemo, da bodo deljenje znanj, izmenjava dobrih praks ter skupno razvijanje tega inovativnega izložka, učinkovito prispevalo k uspehu še odličnejših projektov, financiranih s strani EU v partnerskih državah in širše.

Izložek, ki služi kot metodološki priročnik za nadaljnje izložke, se osredotoča predvsem na sledeče:

- potrjevanje pomena usposabljanja potencialnih RMA-jev na evropskih visokošolskih izobraževalnih ustanovah zaradi pomanjkanja tovrstnih izobraževalnih programov;
- Identifikacija znanj in veščin, ki naj jih študentje usvojijo, temelječih na predhodnih raziskavah in izkušnjah strokovnjakov;
- Izpostavljanje RMA kot možno karierno pot, privlačno za študente evropskih visokošolskih izobraževalnih ustanov. Prav tako tudi oblikovanje predlogov za sestavo IO2 in IO3. Izložek bo pripravljen v angleščini in bo preveden v jezike vseh partnerjev; torej bo lahko prenosljiv in prilagodljiv.

Namen izložka IO1 je zbrati in analizirati že obstoječe prakse s področja usposabljanja RMA ter zaobjeti prenos že obstoječih znanj in vedenj ter možnih pomanjklivosti.

Izvedba krajšega dogodka, namenjenega usposabljanju pridruženega osebja (C1), je omogočila združitev in analizo uporabnih praks in izobraževalnih usposabljanj za RMA; rezultati tega dogodka skupaj z nadaljnjimi teoretskimi raziskavami dajejo vložek za IO1 metodološki priročnik in izbor dobrih praks.

## 1.1. Pričakovani učinek

Ta priročnik je pomemben vložek za IO2 in IO3, tako da se bo njegov učinek poznal na različnih ravneh in sicer na:

- študentih,
- visokošolskih izobraževalnih ustanovah,
- RMA združenjih in vodjih izobraževanj,
- na RMA-jih, profesorjih in učiteljih

Vse zgoraj naštetje kategorije bodo imele možnost razširitve znanj, povezanih s projekti financiranimi s strani EU in njihovimi mehanizmi, ter z veščinami, potrebnimi za vodenje raziskav. Učitelji bodo tudi imeli priložnost, da se preko izvedbe usposabljanja pridruženega osebja (JSTE) naučijo strategij in metodologij o poklicu RMA ter da s kolegi delijo dobre in slabe prakse. up RMA-ji lahko izboljšajo in razvijejo mehke veščine (socialne spretnosti), spletejo svoje socialne mreže ter daljnoročno prispevajo k vidnosti in prepoznavnosti stroke.

Hkrati pa lahko visokošolske izobraževalne ustanove pridobijo nova znanja o tehnikah in gradivo, s čimer bodo lahko izboljšale svojo ponudbo in metodologijo poučevanja. Zahvaljujoč vključenosti raziskovalnih institucij, je kurikulum bolj prilagojen potrebam trga dela. Poveča se tudi interakcija, kar pa ustvarja ugodne pogoje za daljnoročna sodelovanja.

## 2. Metodologija

Za pridobitev rezultatov se metodologija IO1 poslužuje vrste kombiniranih dejavnosti: teoretske analize, vprašalniki, intervjuji z izkušenimi RMA-ji in financerji, izobraževalne dejavnosti za učitelje in strokovnjake, da bodo lahko delili uporabne preizkušene prakse s področja izobraževanja RMA-jev ter ponudili razprave o omenjeni temi.

### 2.1. *Proces/ Izvedba*

Namen metodologije IO1 je identifikacija in presoja že obstoječih izobraževalnih programov, orodja, dobrih in slabih praks za RMA-je ter preverjanje njihove uporabnosti.

V zaključku "Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for RMA" (Prispevka za razpravo, ki podpira oblikovanje in konceptualno zasnovo izobraževalnega programa za RMA-je), ki ga je pripravil raziskovalni inštitut HETFA, koordinator projekta foRMAtion, so poudarjena tri glavna priporočila:

- 1) Obstaja močna potreba po razvoju izobraževalnega programa, bodisi na dodiplomski ali podiplomski ravni študija.
- 2) Pričujoči izobraževalni program bo vključeval vsa možna znanja, ki jih RMA-ji uporabljajo pri vsakodnevnem delu. In kar je pomembneje, usmeril se bo na izboljšavo potrebnih veščin in kompetenc.
- 3) Poklic RMA potrebuje priznanje s strani evropskih držav, saj ima priprava in vodenje visoko kvalitetnih raziskovalnih projektov velik pomen.

Med tem procesom smo se povezali s **strokovnjaki, združenji, organizacijami, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in dejavnostmi, usmerjenimi v izobraževanje in usposabljanje za omenjeni poklic**. Natančneje smo raziskali, kakšne vrste izobraževanj že obstajajo in kako bi jih prilagodili univerzam. Poglobili smo raziskavo o strukturi omenjenih izobraževanj, trajanje slednjih in predpogojih zanje. Naš cilj je bil tudi ugotoviti, kdo so nosilci izobraževanj.

Kontaktirali smo glavne nosilce in deležnike, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, povezanimi z RMA-ji:

Tabela 3 – Glavni nosilci in deležniki, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, povezanimi z RMA-ji, ki smo jih kontaktirali z namenom sestave tega priročnika

ORGANIZACIJA	KRATICA	DRŽAVA/REGIJA
Organizacija vodij in upravljalcev raziskav (Association of Research Managers and Administrators)	ARMA	Združeno kraljestvo
Univerzitetna raziskovalna organizacija povezovanja z industrijo (Association of University Research and Industry Links)	AURIL	Združeno kraljestvo
Danska organizacija vodij in upravljalcev raziskav (Danish Association of Research Managers and Administrators)	DARMA	Danska
Finska organizacija vodij in upravljalcev raziskav (Finnish Association of Research Managers and Administrators)	FINN-ARMA	Finska
Islandska organizacija vodij in upravljalcev raziskav (Icelandic Association of Research Managers and Administrators)	ICE-ARMA	Islandija
Avstrijski univerzitetni vodje in upravljalci raziskav (Austrian Universities' Research Administrators and Managers)	AURAM	Avstrija
Mreža za vodenje raziskav in prenosa le-teh (Research and Transfer Management Network)	FORTRAMA	Nemčija
Nizozemsko društvo vodji in upravljalcev raziskav (Dutch Association of Research Managers and Administrators)	ARMA-NL	Nizozemska
Platforma za povezavo z znanostjo (Plataforma de Interface à Ciência)	PIC-PT	Portugalska

Evropska organizacija vodij in upravljalcev raziskav (European Association of Research managers and Administrators)	EARMA	Evropa
BESTPRAC project	BESTPRAC	Evropa
Svetovalni odbor svetovnega projekta za pokilc vodje in administratorja (Advisory Board of the Research Administration as a Profession Worldwide Project)	RAAAP	Evropa

## 2.2. Časovnica

V skladu z našo interno časovnico APRE bomo:

- izpeljali teoretsko raziskavo, dali v obtok vprašalnike ter izvedli intervjuje do decembra 2019;
- predstavili prve rezultate raziskave v okviru Izobraževalnega dogodka za pridruženo osebje (C1) januarja 2020 v Portu;
- naredili prvi osnutek končnega metodološkega priročnika in izbora dobrih praks do 15. februarja;
- izpeljali pregled kakovosti s prispevki partnerjev do 22. februarja;
- dokončno izdelali metodološki priročnik in izbor dobrih praks do 29. februarja.

## 2.3. Načrt izbora skupnih vložkov

Tabela 4 – Komunikacija z deležniki in ciljno publiko

Koga je treba kontaktirati?	Način komunikacije.	Opombe (glavna sporočila?)
-----------------------------	---------------------	----------------------------



ARMA in AURIL DARMA FINN-ARMA ICE-ARMA AURAM BAK ARMA-NL PIC-PT-Portugal EARMA BESTPRAC	Vprašalniki in intervjuji, neposredno po elektronski pošti, telefonski klici, intervju preko skype.	Pomembno je zbrati in analizirati že obstoječe prakse na področju izobraževanj za RMA (ki niso oblikovana prav za HEI, temveč v glavnem za strokovnjake) ter premisliti na kakšen način bi lahko prenesli obstoječa znanja in vedenja in možne pomanjkljivosti. Ta material bi zapolnil začasno praznino na področju, s katerim se ukvarja projekt, saj doslej še ni bil narejen celovit pregled te tematike.
Svetovalni odbor projekta RAAP	Vprašalniki in intervjuji, neposredno po elektronski pošti, telefonski klici, intervju preko skype.	

## 2.4. Ciljna skupina za vprašalnike in intervjuje

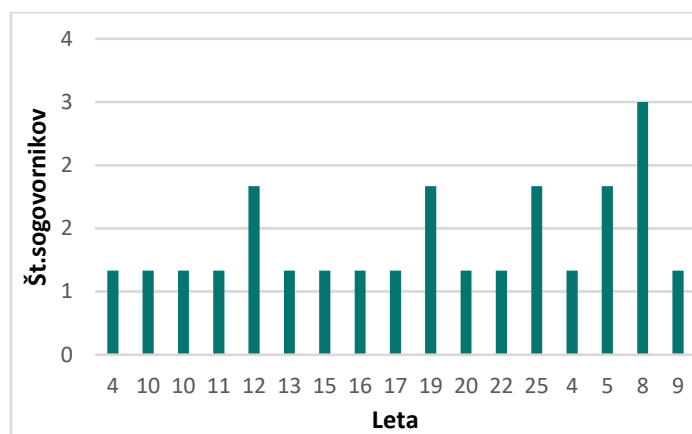
Ciljna skupina je sestavljena iz: RMA-jev, univerzitetnih profesorjev, zainteresiranih raziskovalcev, študentov na visokošolskih izobraževalnih ustanovah (HEI).

Izložek bodo lahko uporabili RMA-ji z vseh raziskovalnih in razvojnih (R&D) organizacij za identifikacijo obstoječih dobrih in slabih praks v aktualnih izobraževalnih programih, orodij in metod za krepitev potencialnih RMA-jev. Prav tako bo služil za identifikacijo pogojev, veščin in kompetenc, ki bi jih potrebovali potencialni RMA-ji za oblikovanje in izvedbo odličnih evropskih projektov. Vse informacije, zbrane v metodološkem priročniku in izboru dobrih praks bodo lahko uporabne za izboljšanje izobraževalnih programov ter kvalitete dela, ki ga bodo izvajali RMA-ji. Posledično bodo študentje razširili svoje znanje o mehanizmih projektov, financiranih s strani EU ter o veščinah, ki so potrebne za študij in poklic menedžmenta raziskav.

APRE je izvedla dodatno teoretsko raziskavo. S pomočjo kvalitativnih metod so bili izbrani izčrpni podatki: kontaktirali smo 30 strokovnjakov (24 preko vprašalnikov, 6 preko intervjujev po telefonu/elektronski pošti), ki se ukvarjajo z izobraževanji za RMA-je in jih prosili za informacije o strukturi in smernicah teh izobraževanj. APRE je kontaktirala nekaj strokovnjakov, s katerimi smo izpeljali intervjuje preko skypa, da bi tako izvedeli več o metodologiji in učinkih izobraževanj. Večina sogovornikov ima več kot deset let izkušenj s področja RMA. V spodnjem grafu so predstavljena leta izkušenj na področju RMA in njihova aktualna vloga.

## A : O vas kot RMA. Koliko let ste že zaposleni na področju RMA?

Tabela 5 – Komunikacija z deležniki in ciljno skupino



## 2. Kako bi opisali svojo aktualno vlogo?

Tabela 6 – Kako bi opisali svojo aktualno vlogo?

- Leader – head of office, or res... 11
- Manager – subordinate to a le... 12
- Operational – responsible for ... 1



Modro: vodja

Oranžno: menedžer

Zeleno: operativec



### 3. Uvod v analizo

Upravljanje raziskav in razvoja ter inovacij je nastalo kot specializirano področje znotraj agencij za financiranje, visokošolskih ustanov, podjetij, neprofitnih organizacij, organizacij za raziskovalno delo in razvoj (Research and Technology Organizations - RTOs). Novi raziskovalni načini in inovacije so se razvili v zadnjih desetih do dvajsetih letih v kontekstu sprememb v terciarnem sektorju kot celoti. Dejavnosti upravljanja raziskav vključujejo: črpanje sredstev, upravljanje s sredstvi, povezovanje z viri sredstev, načrtovanje projektov, izvedba, spremljanje in evalvacija. Vse to dopolnjuje raziskovalne dejavnosti, kot so izdajanje publikacij, razširjanje raziskav in v mnogih primerih tudi trženje.

Profesionalizacija administracije visokošolskih ustanov je vplivala na oddelke za finance, vpis študentov, upravljanje gradnje, še posebno v določenih državah, kjer se je zgodila bistvena rast institucionalne avtonomije ter spremembe pri vodenju omenjenih institucij.

Visokošolske inštitucije so vedno bolj odvisne od raziskovalnega dela znotraj visokošolskega izobraževalnega sistema kot celote. To jim lahko na primer pomaga bolje razumeti zunanje okolje, na podlagi česar lahko sestavijo relevantne strateške načrte.

Omenjene spremembe lahko pripeljejo do napetosti med prioritetami in strategijami tako ustanov kot posameznih raziskovalcev. Lahko tudi ovirajo participacijo v sodelovalnem raziskovalnem delu tako znotraj ustanove kot v odnosu z drugimi ustanovami. Tako za ustanove kot za posamezne akademske delavce so pomembni sistemi nagrajevanja. Medtem ko je zdrava napetost med vodstvom in akademskimi delavci neizbežna, morajo biti jasno začrtane odgovornosti in postopki, če se želimo izogniti, da bi te napetosti postale kontraproduktivne.

Že sama merila mnogih univerz zahtevajo visoko kompetentne upravitelje in vodje. Vodje raziskav niso odgovorni le za razvoj in uresničevanje raziskovalne politike na ravni ustanove, igrajo tudi ključno vlogo pri zagotavljanju, da imajo raziskovalci ustrezne veščine na področjih, kot so pisanje vlog za subvencije raziskav, upravljanje s sredstvi, vodenje raziskovalne skupine, vodenje študentov, vključenih v raziskavo, pisanje za objavo ter etična načela. To je pripeljalo do razvoja zelo sofisticiranega sklopa izobraževalnih programov in kvalifikacij za vodenje in upravljanje raziskav, kakor tudi do specializiranih združenj za upravljalce raziskav.

Naslednje področje, kjer je prišlo prav tako do znatnega razvoja, je preobrazba univerzitetnih raziskav v inovacije. Za to je prav tako potrebna ekspertiza - od oblikovanja kolaborativnih vezi s poslovnim svetom, pa vse do bolj tehničnih vidikov tehnološkega prenosa. To je prav tako pripeljalo do izobraževalnih programov, specializiranih za prenos tehnologije ter do skupin, ki podpirajo te aktivnosti. Ti programi ponujajo strokovna znanja o kompleksnih sklopih znanj in veščin, ki jih zahtevajo izvajalci raziskovalne politike in upravljalci institucionalnih raziskav in inovacij. Prav tako omenjeni programi zagotavljajo izobraževanja za nadgradnjo veščin in znanj tistim, ki delujejo na teh pomembnih položajih. Izziv razvoja je graditi na veščinah in strokovnih

znanjih RMA-jev ter upravljalcev raziskav in inovacij, da bi jim pomagali pri zagotavljanju, da so redki raziskovalni viri, s katerimi razpolagajo ustanove, učinkovito razdeljeni in vodeni. Vloga te analize je bila kategorizirati in analizirati zahteve za učinkovito upravljanje raziskovanja in inovacij v manj učinkovitih državah na tem področju, tako na ravni politike kot na institucionalni ravni. Analizira možne pristope, kako omogočiti kar najboljšo podporo učinkovitemu upravljanju raziskav.

### 3.1. Tipične dejavnosti vodenja in upravljanja raziskav

Vodenje in upravljanje raziskav v raziskovalnih institucijah vključuje zelo široko paleto odgovornosti in funkcij. Rastoče zahteve po globalnem sodelovanju in tekmovalna narava raziskav v mednarodnem okolju vodijo do namenjanja večje pozornosti razumevanju celotnega spektra dejavnosti, ki podpirajo učinkovite raziskovalne ustanove. Organizacija vodij in upravljalcev raziskav (Association of Research Managers and Administrators) Združenega kraljestva (ARMA) ima načrtan okvir razvoja poklicne poti za svoje člane. Od tega je javnosti dostopen le kratek pregled za višjo raven. Omeniti velja tudi projekt BESTPRAC na wiki strani, kjer je javno dostopen seznam nalog, vlog, odgovornosti in s tem povezanih veščin in kompetenc. Ta seznam temelji na različnih kategorijah, kar nas pelje k temu, da velja poudariti, da ne obstaja poenoten ali standarden pristop na tem področju.

Omenjeni pregled razdeli funkcije na »operativne«, »menedžerske« in »vodilne« vloge, in se v precejšnji meri prekriva s seznamom nalog vodenja in upravljanja, prikazanega v spodnjih tabelah.

Vodje in upravljalci raziskav so odgovorni za to, da te funkcije razpolagajo z ustreznimi sredstvi in podporo skupaj z ostalimi obstoječimi upravljanimi funkcijami na področju raziskovanja, ki so specifične za določeno ustanovo. Ključno je zagotoviti ustrezne in dobro vzdrževane sisteme informacijske tehnologije (hardware in software), kot tudi usposobljeno osebje z operativnimi in analitskimi veščinami, ki bo znalo upravljati z omenjenimi sistemi. Vedno bolj je pomembno dokumentirati podatke, ki ustrezajo zahtevam nacionalnih finančnih virov, temelječih na uspešnosti, sistemu presojanj raziskav ter mednarodnim in nacionalnim primerjalnim analizam. Seveda ti podatki najdejo pot do mednarodnega rangiranja ustanov glede na njihovo uspešnost. Raziskovalne ustanove potrebujejo osebje s specializiranimi veščinami in izkušnjami s področij, kot sta bibliometrika in statistika, ki so potrebna za upravljanje omenjenih funkcij in za analiziranje in tolmačenje pridobljenih podatkov.

#### Podpora raziskavi

##### Tabela 7 – Podpora raziskavi

Primarna dejavnost	Povezana dejavnost
Identifikacija možnosti za financiranje	Svetovanje potencialnim prijaviteljem
Identifikacija možnosti za sodelovanje	Svetovanje raziskovalcem
Podpora raziskovalnim predlogom	Mentoriranje, izboljševanje kvalitete, svetovanje glede proračuna, preverjanje skladnosti, identifikacija možnosti povezovanja in povezovanje s partnerskimi organizacijami, zagotavljanje sofinanciranja z namenom omogočanja razvoja projekta.
Povezovanje s finančnimi agencijami	Svetovanje pri praktikalijah in izvajanju pravil; odgovarjanje na povpraševanje agencij glede aktivne porabe sredstev; komunikacija glede rezultatov pri porabi sredstev.
Spodbujanje regulativne odgovornosti	Razvoj in izvedba politik in postopkov, ki bodo raziskovalcem pomagali izpolnjevati regulativne odgovornosti
Podpora pri izpolnjevanju regulativnih skladnosti	Svetovanje in pomoč raziskovalcem pri pridobivanju etičnih dovoljenj, pri varnostnih zahtevah in skladnostnih poročilih.
Vodenje evidence  Poročanje v zahtevanem roku	Hranjenje institucionalnih baz podatkov o sredstvih, publikacijah, izpolnjevanju regulativ in etičnih zahtev, o rezultatih raziskav, ter drugih zahtev. Zagotavljanje, da so izpolnjeni pogoji, ki so zahtevani v pogodbi in da se o tem poroča.
Podpora pri izpolnjevanju sporazumov za kolaborativno raziskovanje na medinstitucionalni in mednarodni ravni in pri souporabi infrastrukture.	Razvijanje, pregledovanje in evidentiranje dokumentacij o sporazumih ter njihovi realizaciji in upravljanju.
Podpora pri komunikacijskih strategijah znotraj raziskav.	Svetovanje strokovnjakom s področja stikov z javnostjo in medijev glede rezultatov raziskav in dosežkov.

## Prenos raziskav/trženje

Tabela 8 – Prenos raziskav/trženje

Primarna dejavnost	Povezana dejavnost
Preverjanje, ali se raziskovalci zavedajo priložnosti in odgovornostmi glede varovanja intelektualne lastnine.	Razvijanje in seznanjanje z informacijami, politikami in postopki; pravno svetovanje glede pravnih okvirjev, vključno z mednarodnimi obveznostmi.
Identifikacija in ocena priložnosti	Sledenje raziskovalnim dejavnostim, sledenje tržnim dejavnostim in priložnostim, identifikacija možnih virov sredstev, postavljanje strategij in časovnih okvirjev.
Pravno in tržno svetovanje.	Koordinirano svetovanje o intelektualni lastnini in o tržnih povezovanjih in priložnostih.
Pogajanje v sporazumih.	
Vzpostavljanje in implementacija opcij, zavezujočih sporazumov, spin-offs in licenčnih dogovorov.	

## Finančni menedžment

Tabela 9 – Finančni menedžment

Primarna dejavnost	Povezana dejavnost
Stroški in cene raziskovalnih predlogov in sporazumov, pogajanja o proračunu	Posebno pri dogovarjanju med ustanovami in na mednarodni ravni.
Knjiženje posrednih in neposrednih stroškov raziskave	
Pogajanje in preverjanje pogodb, sporazumov in zavez.	
Finančno upravljanje s plačili	Urejanje mednarodnih izplačil in predplačil.
Dokumentacija in finančna poročila	Izpolnjevanje zahtev za pridobitev sredstev, zbiranje podatkov za institucionalna poročila na operativni in upravni ravni.

## Upravljanje s sredstvi

Tabela 10 – Upravljanje s sredstvi

Primarna dejavnost	Povezana dejavnost
Naročila in nabava	
Upravljanje in vzdrževanje opreme in naprav	Načrtovanje in registracija vzdrževanja opreme ter urnika vzdrževanja
Sledenje življenjski dobi opreme in raspored zamenjave opreme	Sledenje vzdrževanju po rasporedu
Podpora in vzdrževanje IT sistemov, dostop in hranjenje podatkov	Vključuje dostop do "off-site" računalniške opreme



Podpora in vzdrževanje podatkovnih virov in virov znanja	Povezava med upravljavci znanj in on-line podatkovnimi repozitoriji/knjižnicami
--	---

## Merjenje uspešnosti in analiza

Tabela 11 – Merjenje uspešnosti in analiza

Primarna dejavnost	Povezana dejavnost
Vzpostavitev in vzdrževanje baze podatkov objav	Sledenje in preverjanje podatkov o objavah
Vzpostavitev in vzdrževanje baze podatkov znanstvenih del / disertacij	Sledenje in overjanje baze podatkov znanstvenih del / disertacij in nagrad
Vzpostavitev in vzdrževanje baze podatkov o sredstvih in pogodbah.	Povezovanje s finančnim upravljanjem z namenom poročanja o uspešnosti
Analiza podatkov o uspešnosti	Poročanje vodstvu o institucionalni, skupinski in individualni uspešnosti

Delež dejavnosti pod vsakim naslovom v tabeli se bo razlikoval glede na število disciplin in glede na razširjenost aktivnosti za vsako disciplino posebej znotraj posamezne ustanove in med ustanovami. Zahteve se bodo tudi razlikovale skladno z nacionalnimi politikami in zakonodajami. Dejavnosti se od časa do časa lahko spremenijo tudi zaradi sprememb prioritet in okoliščin na institucionalni in nacionalni ravni. Povečanje sodelovanja pri raziskavah na nacionalni in mednarodni ravni ter vedno večja interdisciplinarna narava raziskav vplivata na ravnovesje truda, ki ga je potrebno vložiti v upravljanje raziskav.

Področje upravljanja, ki ima posebno težo pri raziskavah je menedžment. Od tega, kako zvesto določena institucija sledi računovodskim zahtevam in zahtevam zunanjih agencij za financiranje, je v veliki meri odvisen ugled in kredibilnost institucije. Ne gre podcenjevati pomena izpolnjevanja omenjenih zahtev. To velja za vsa področja operacij, še posebno pa je pomembno pri upravljanju z vladnimi sredstvi ter sredstvi, zagotovljenimi s strani dobrodelnih fundacij, pa naj si bodo to zunanje fundacije ali fundacije povezane s samo institucijo. Samo strokovno podkovan RMA se lahko izogne pretiranemu nadzoru in birokraciji. Institucionalne fundacije nudijo večjo finančno fleksibilnost in avtonomijo, a ustanavljanje in upravljanje z njimi zahteva izkušnje in posebne veščine pri komuniciranju z investitorji, pri menedžmentu in vlaganjih.

Med potekom izobraževalnega dogodka za pridruženo osebje (C1), ki se je odvijal januarja 2020 v Portu, je bil oblikovan seznam veščin, ki se ga bomo dotaknili še v IO2 v povezavi s kurikulumom za razvoj.

Tabela 12 – PRED PRIDOBITVIJO SREDSTEV (PISANJE PROJEKTA)

## PRED PRIDOBITVIJO SREDSTEV (PISANJE PROJEKTA)

### ODNOS

- Etičen
- Podpora, ne vodenje
- Odločen (spoštovan)
- Proaktiven
- Kreativen
- Fleksibilen
- Gotov vase
- Povezovalec
- Struktura
- Posredovanje / poenostavitev
- Takt
- Časovno usklajevanje
- Vodstvene sposobnosti

### VEŠČINE

- Jasno in jedrnato pisanje
- Sposobnost reči “ne” in postavljati težka vprašanja
- Zgodbe
  - Prodaja
  - Vsebina
- Upravljanje s časom
- Oko za podrobnosti
- Svetovalne veščine
- Rahločutnost
- Komunikacijske in kulturne veščine
- Veščine pisanja
- Časovna učinkovitost
- Obvladovanje stresa

### ZNANJA

- Prepoznavanje potencialnih partnerjev
- Poznavanje raziskovalnih politik
- Team building/posredništvo
- Instrumenti za pridobivanje sredstev
- Znanstveni vpogled
- Institucionalna strategija
- Finančna strategija
- Širši trendi “buzzwords”
- Vloge in politike znotraj institucije
- Finance & upravljanje
- Metodologije raziskovalnega načrtovanja
- Določeni roki & pravila
- Intelektualna lastnina
- RRI
- Metode team buildinga

### KOMPETENCE

- Aktivno znanje angleščine
- Pospeševanje
- Prepričljivost
- Pogajalec
- Odnosi z javnostjo
- ES znanje jezika
- Sposobnost dela pod pritiskom

Tabela 13 – PO pridobitvi sredstev

**PO PRIDOBITVI SREDSTEV****ODNOS**

- Natančnost
- Konstruktivnost
- Spoštljivost
- Opolnomočenje drugih
- Odgovornost
- Pripravljenost pomagati
- Razpoložljivost
- Avtoriteta

**VEŠČINE**

- Upravljanje (s časom
- Upravljanje z nalogami/administracijo/ljudmi
- Reševanje težav
- Fleksibilnost
- Oko za podrobnosti
- Analiza vpliva
- Prenos “rezultatov”

**ZNANJA**

- Revizija
- Mediacija
- Finančna pravila in poročila
- Metode upravljanja projektov
- Metode upravljanja s časom
- Slogi vodenja
- Metode reševanja sporov
- Tehnike reševanja težav
- Življenjski cikel skupine
- Odprta znanost/ šolska komunikacija

**KOMPETENCE**

- Določanje prioritet
- Upravljanje s časom
- Zmožnost motiviranja drugih
- Vidnost (v znanosti in znotraj organizacije)
- Raziskovalna integriteta

Tabela 14 – FINANCE

## FINANCE

### ODNOS

- Sodelujoč
- Potrpežljivost
- Proaktivnost
- Čuječ
- “good cop”
- Prijateljski
- Dogmatičen/pragmatičen
- Trda roka “bad cop”
- Nadzor (predhodna presoja)
- Vzdržnost
- Predvidevanje
- Kompetentnost
- Prožnost / fleksibilnost

### VEŠČINE

- Analitičen
- Načrtovanje
- Podrobnosti
- Natančnost
- Diplomatski takt
- Pogajanje
- Vodja supine / igralec
- Upravljanje s časom
- Komunikacija
- “prenašanje / prevajanje” (številke v besede)
- IT veščine
- Veščine za delo s številkami

### ZNANJA

- Finance
- Knjigovodstvo STDS
- Računovodstvo
- Človeški viri
- Zakonodaja
- Razumevanje namena raziskave
- Skladnost (predhodna presoja) – vedeti kaj je treba storiti
- Pravila črpanja sredstev
- (Finančne) platforme
- Medkulturne kompetence

### KOMPETENCE

- Pravočasno poročanje, natančnost
- Pripravljanje finančnih tabel

Tabela 15 – VODJA

## VODJA

### ODNOS

- Integriteta
- Vodstvene sposobnosti
- Fleksibilnost /prožnost
- Odprtost
- Delo pod pritiskom
- Zanesljivost
- Odločenost
- Pravičnost
- Karizma
- Navdihujoč-a
- Empatija
- Čuječnost
- Iskrenost
- Pristnost
- Dostopnost
- Vizionar
- Drznost
- Prijaznost
- Humor

### VEŠČINE

- Samo-motivacija
- Motivirati druge
- Reševanje sporov
- Komunikacija z vsemi
- Diplomatski takt
- Organiziranost
- Pogajanje
- Monitoring
- Delitev informacij s skupino
- Usposabljanje / mentoriranje

### KOMPETENCE

- Vodenje supine in vzpostavljanje ravnotežja
- Upravljanje s časom
- Mreženje
- Osredotočenost na misijo
- Delegiranje
- Strateško in politično delovanje

### ZNANJA

- Poznati okvir sredstev
- Administracija
- Znanstvena podlaga
- Iz "poklica" → razvoj drugih
- Raziskovalni in politični ekosistem
- skupina + delo
- Institucionalna & oddelčna strategija

Tabela 16 – UPRAVLJANJE Z INFORMACIJAMI (SREDSTVA)

## UPRAVLJANJE Z INFORMACIJAMI (SREDSTVA)

### ODNOS

- Etičen
- Potrpežljivost
- Optimizem
- Integriteta
- Odgovornost
- Proaktivnost
- Notranja motivacija
- Dovzetnost
- Samozavest

### VEŠČINE

- Deljenje dobrih praks
- Sodelovanje
- Veščine lobiranja
- Komunikacijske veščine
- Diplomatski takt
- Pogajanje
- Omogočanje
- Prepričljivost
- Prodati ideje
- Napredne IT veščine
- Obvladovanje stresa / prožnost
- Veščine analiziranja / sintetiziranja

### ZNANJA

- Institucije/zakoničnosti skupine/prioriteta/strategija
- Potencialni partnerji
- Razpisna dokumentacija
- RRI
- Sheme črpanja sredstev
- Načrtovanje projekta (življenjski krog projekta)
- Portali za črpanje sredstev
- Znanje s področja financ
- Politike glede sredstev ES
- Zasebnost (GDPR)
- Upravljanje s podatki
- Znanstveni ekosistem: notrasnji in zunanji

### KOMPETENCE

- Sredstva / akademsko pisanje
- Angleški jezik
- Prenos med sektorji
- Mreženje
- Socialne kompetence
- Medresorsko znanje

### 3.2. Veščine RMA

Zaradi vedno več razvijajočih se dejavnikov, se povečuje kompleksnost koordiniranja in vodenja raziskovalnega dela in dela na inovacijah, kot tudi vpeljevanje politike raziskovalnega dela in inovacij tako na ravni institucij kot na ravni vlad.

Namen tega odstavka je:

- Zbrati vse bistvene elemente že obstoječega in razvijajočega se znanja in veščin na področju razvoja programov za vodenje in upravljanje raziskovalnega dela in dela na inovacijah;

Obstaja več različnih pristopov glede na tipologije znanja in veščin upravljanja z raziskovalnim delom in delom na inovacijah. Tipologije lahko delimo na tri glavne skupine, ki nam povedo, kakšna je stopnja zahtev na različnih ravneh raziskovalnih sistemov in sistemov dela na inovacijah:

1. Menedžment kot podpora vodenju raziskav v javnih institucijah.
2. Menedžment kot podpora vodstvu raziskovalcev.
3. Vedénje in osebnostne kvalitete menedžerjev in vodij raziskav.

Vsaka od zgoraj navedenih tem je sestavljena iz več elementov, ki skupaj predstavljajo zahteve za močno vodstvo in dosežke.

**Vodstvo** kot tema obravnava kulturne in osebnostne vplive na kreativnost posameznikov in skupin znotraj raziskovalnih institucij. Ti vplivi veljajo tako za vodje v vladah kot tudi za tiste v institucijah.

**Menedžment** kot tema obravnava obsežne postopkovne, finančne, zakonodajne, skladnostne zahteve in zahteve poročanja, ki podpirajo pravilno vodenje raziskav in inovacij.

Zadnja tema obravnava vedenje in osebnostne kvalitete menedžerjev in vodij, ki jih morajo le-ti izkazati, če želijo povečati produktivnost in kreativnost osebja, ki dela na raziskavah in inovacijah pod njihovim vodstvom.

Učinkoviti vodje in menedžerji, ki so pozorni na omenjene dejavnike, bodo imeli priložnost zagotoviti, da bo nadaljnji razvoj družbe, kateri pripadajo, užival sad intelektualnih in ustvarjalnih prizadevanj prebivalstva. Obstaja zahteva po visokih ravneh usposabljanja ter razvoja veščin za vodje raziskav in raziskovalni menedžment.

V zadnjih letih je bila razvita vrsta sofisticiranih programov in kvalifikacij za področje vodenja in koordinacije raziskav predvsem v državah, kjer je produktivnost raziskav in razvoja (R&D, ang. Research and Development) že sedaj visoka po svetovnih standardih. Vedno več specializiranih organizacij koordinatorjev raziskav je doseglo pomemben ugled povsod po svetu, ne le v Evropi. Tako lahko naštejemo nekaj neevropskih organizacij kot so:

- The Australian Research Management Society;

- The US National Council of University Research Administrators, ki izdaja Research Management Review Journal;
- The Association of Commonwealth Universities;
- The Association of African Universities.

V državah, ki so na tem področju manj uspešne, obstaja vidna vrzel glede priložnosti za vodje, potencialne vodje in koordinatorje, da bi lahko izpopolnjevali svoje znanje in veščine znotraj naraščajočega globalnega raziskovalnega prizadevanja. To je kritična točka, saj je vodenje raziskovalnega dela in dela na inovacijah v deželah v razvoju, kjer so viri in možnosti omejeni, še posebno velik izziv.

S temi izzivi v mislih, je bilo najprej treba pregledati že obstoječe delo narejeno na tem področju, da bi tako lahko določili bistvene elemente, potrebne za razvoj veščin v vodenju in upravljanju raziskav. Pridobljene informacije so bile razporejene v tipologijo za učinkovito vodenje in upravljanje raziskav in inovacij. Tipologija je uporabna kot podlaga za oblikovanje kar najučinkovitejših programov za razvoj vodenja in upravljanja v različnih državah, še posebno v tistih, ki nujno potrebujejo podporo in reforme na tem področju. Osnovni seznam zahtevanih veščin je sledeči:

- **Medosebni** - razumevanje projektnega dela, vzpostavljanje komunikacije z raziskovalci, povezovanje s ključnim osebjem, razumevanje potreb drugih, grajenje odnosov.
- **Iskanje informacij** - prepoznavanje priložnosti za črpanje sredstev, potencialni partnerji.
- **Upravljanje z informacijami** - vzdrževanje stikov s in med partnerji.
- **Komunikacija** - priprava/ komentiranje osnutkov projektov, pisanje poročil, jasno podajanje informacij, predstavitev.
- **Analitično** - presojanje o dosegljivosti sredstev, pregledovanje osnutkov, pregledovanje politik/sistemov.
- **Koordiniranje projektov** - delo z več partnerji hkrati.
- **Administrativno** - vodenje sestankov, zapisovanje.
- **Konstruktivne povratne informacije** - na osnutke projekta.
- **Vplivanje** - vključno s pogajanjem.
- **Mreženje** - s financerji.
- **IT** - vključevanje baze podatkov s kontakti; poznavanje elektronskih portalov virov sredstev.
- **Upravljanje lastnega dela** - delo po kratkih rokih, razpored količine dela.
- **Usposabljanje in razvoj** - podpora, "coaching" in mentoriranje, oblikovanje tečajev ipd.
- **Delo s številkami** - spremljanje stroškov in finančna stabilnost.



Za prepoznavanje dobrih praks na področju izobraževanja RMA-jev, je najprej potrebno jasen pregled vseh različnih funkcij, ki jih mora RMA pokrivati pri svojem vsakodnevnem delu. S tem namenom je bila narejena tabela enaindvajsetih različnih funkcij, s katerimi upravljajo koordinatorji, ki pokrivajo področje raziskovalnega dela znotraj raziskovalne institucije. Te vključujejo razvoj predlogov za raziskovalne projekte, upravljanje in načrtovanje financ, izmenjavo znanj, poslovni razvoj in podporo podiplomskim raziskovalcem.

Funkcije so zbrane pod sedmimi različnimi naslovi: Razvoj predlogov (pisanje projektov), Časovnica projekta, Prenos, Podiplomski raziskovalci, Politike in vodenje, Upravljanje z informacijami in povezanimi funkcijami ter Organizacija storitev in dobave. Vsaka funkcija je opisana s treh vidikov: operativa, menedžment in vodstvo.

Tabela kaže, kako je 21 funkcij urejenih pod sedmimi širšimi postavkami. Vsaka posamezna celica v tabeli povzema vsako funkcijo posebej in potrebne veščine s perspektive operative, menedžmenta in vodstva.

**Tabela 17 – 21 funkcije**

	<b>OPERATIVA</b>	<b>MENEDŽMENT</b>	<b>VODSTVO</b>
<b>Razvoj predlogov</b>			
Prepoznavanje virov za črpanje sredstev in prepoznavanje strank	Najti možnosti za črpanje sredstev ter posredovanje informacije za to ustreznim osebam.	Sestava skupine, ki se bo ukvarjala z iskanjem možnih virov za pridobivanje sredstev ter optimizirati proces črpanja sredstev.	Razvoj strategije za povečanje prilivov, namenjenih raziskavam in tržne raziskave.
Priprava predloga/pisanje projekta	Koordinacija priprave projekta, kar lahko vključuje identifikacijo članov raziskovalne skupine, priprava proračuna, pisanje in pregled besedila.	Izvajanje strategij in iniciativ za povečanje uspeha institucije pri pridobivanju sredstev za raziskave.	Razvoj ciljnih strategij za izboljšavo rezultatov črpanja sredstev.

Ocena stroškov in oddaja vloge za črpanje sredstev.	Sestaviti realistično oceno stroškov ter oddaja vloge za črpanje sredstev.	Finančni pregled nad portfolio raziskave, pregledati relevantne človeške vire, sisteme in procese in s tem zagotoviti, da je oddan kvaliteten predlog za črpanje sredstev.	Razviti strategije ocene stroškov, s katero povečamo uspešnost institucije pri zagotavljanju sredstev za raziskave.
<b>Časovnica projekta</b>			
Snovanje, pogajanje in sprejemanje pogodb.	Omogočiti dogovore in dobiti potrjene pogodbe.	Slediti in urejati pravne in regulative zadeve v povezavi s pogodbami.	Znotraj institucije razviti strategije in pristope v povezavi s pogodbami.
Ukvarjanje s financami projekta.	Preveriti ali se stroškovnik projekta ujema z roki in pogoji financerjev.	Pričeti z zagonom projektnih finančnih sistemov in procesov ter slediti njihovi učinkovitosti.	Razviti projektne finančne sisteme in procese.
Zaposlovanje osebja na raziskovalnih pogodbah.	Nuditi administrativno podporo pri iskanju in zaposlovanju raziskovalcev.	Izvajati sisteme in procese, povezane z zaposlovanjem raziskovalcev.	Razviti sisteme in procese, povezane z zaposlovanjem raziskovalcev.
Poročila za financerje	Zbirati in primerjati podatke in s tem zagotoviti, da je poročilo zaključeno in oddano skladno s pogoji in roki financerjev.	Izvajati sisteme in procese, ki olajšajo pripravo poročil.	Razviti sisteme in procese, ki omogočajo instituciji, da izpolni zahteve o poročanju.
<b>Prenos</b>			

Širjenje in obveščanje javnosti.	Zbirati podatke, povezane z objavami o raziskavi ter svetovati raziskovalcem glede uspešnega razširjanja in obveščanja javnosti.	Podpora raziskovalcem pri izpolnjevanju zahtev financerjev in pri prepoznavanju priložnosti za širjenje raziskav in vključevanje javnosti.	Optimizirati širjenje informacij in obveščanje javnosti.
Izmenjava znanj in poslovni razvoj.	Pospeševati in podpirati izmenjavo znanj ter dejavnosti prenosa.	Razviti operativni plan za izvajanje strategije izmenjave znanj in prenosa ter zagotavljati, da institucija izpolnjuje pogoje/zahteve regulativ.	Razviti strategijo, povezano z izmenjavo znanj in prenosom.
Prenos tehnologij	Nuditi podporo dejavnosti prenosa tehnologij, kot so prepoznavanje priložnosti, posredniški odnosi, licenciranje IP, ustanavljanje podjetniških poganjkov.	Razviti sisteme in procese za podporo prenosa tehnologij ter zagotoviti, da institucija izpolnjuje legalne in regulativne zahteve.	Razviti strategijo, povezano s prenosom tehnologij.
<b>Karierno upravljanje</b>			
Podpora raziskovalcem.	Nuditi zanesljivo administrativno podporo pri zaposlovanju raziskovalcev, pri napredovanju, izpiti in zaključevanju študija.	Stalen pregled nad skrbjo in podporo raziskovalcem ter slediti dogajanju, povezanem z zunanjim političnim okoljem.	Zagotoviti strateške usmeritve za podporo in skrb za raziskovalce.
<b>Politike in upravljanje</b>			

Prispevati k raziskovalni politiki in strategiji.	Podpirati izvedbo raziskovalnih politik in strategij ter zbrati delovno skupino za pomoč pri razvoju raziskovalnih politik in strategij.	Razviti operativne načrte za izvedbo raziskovalnih politik in strategij ter zagotoviti, da institucija izpolnjuje pravne zahteve in zahteve o kakovosti.	Voditi raziskovalne politike in strategije znotraj institucije ter pospeševati raziskovalno agendo ustanove.
Podpirati raziskovalno etiko in upravljanje.	Podajati ažurne informacije ter pomagati raziskovalcem in ostalim kolegom pri izpolnjevanju zahtev, povezanih z raziskovalno etiko in upravljanjem.	Nenehen pregled nad procesi in sistemi raziskovalne etike in upravljanja.	Razviti strategijo v povezavi z raziskovalno etiko in upravljanjem.
<b>Upravljanje z informacijami in povezanimi funkcijami</b>			
Delo z informacijskimi sistemi.	Zbirati in primerjati dostopna poročila in s tem podpreti odločevalce tako znotraj institucije kot na lokalni ravni.	Spremljati učinkovitost upravljanja z informacijskimi sistemi znotraj institucije ter sprovesti spremembe, kadar je to potrebno.	Zagotoviti, da so odločitve, sprejete znotraj institucije sad dobrega upravljanja z informacijami.
Podpora revizije	Nuditi administrativno podporo za revizijo znotraj institucije.	Uvesti sisteme za zbiranje podatkov za revizijo.	Spodbujati priprave na in za sodelovanje pri reviziji ter zagotoviti, da pride do spoznanj na podlagi prepoznanih težav.

Ustvarjanje poročil po zakonu	Zbirati in primerjati podatke ter zagotoviti, da je poročilo popolno in oddano v roku.	Nadzor nad sistemi in osebjem z namenom zagotoviti, da se izdelava visoko kakovostno poročilo.	Zagotoviti, da institucija izpolnjuje zahteve, povezane s tem procesom .
<b>Organizacija storitev in dostave</b>			
Upravljanje s storitvami, ki nudijo podporo raziskavi.	Koordinacija osebja in virov ter razvoj z namenom nuditi učinkovite podporne storitve.	Razvoj sistemov in postopkov za izvedbo strategije podpornih storitev in sledenje ključnim indikatorjem uspešnosti.	Razvoj raziskovalne strategije in pospeševanje podpore raziskavam znotraj institucije.
Organiziranje in strukturiranje podporne storitev raziskavam.	Graditi na podpornih storitvah za raziskave, ki so stroškovno učinkovite in ki služijo svojemu namenu	Doseči konsistenco v praksi znotraj celotne strukture podpornih storitev.	Vzdrževati učinkovite, uspešne in ugledne storitve.
Ugotavljanje in pregledovanje funkcij podpornih storitev pri raziskovalnem delu.	Pomagati institucijam pri nujenju podpornih storitev raziskavam, ki so stroškovno učinkovite in ki služijo svojemu namenu.	Ugotavljanje in pregledovanje funkcij podpornih storitev raziskovalnemu delu z namenom prepoznavanja/naslavljajanja faktorjev institucionalnega tveganja.	Še naprej spodbujati postopke ugotavljanja in pregledovanja ter sprovesti potrebne spremembe.

### 3.3. *Izkušnje strokovnjakov: krajši dogodek, namenjen usposabljanju pridruženega osebja - Veščine*

Dogodek je bil organiziran v okviru projekta foRMAtion z namenom izbrati strokovnjake, predstavnike organizacij RMA, profesorje, ki delujejo na področju izobraževanja RMA-jev ter svetovalce s področja črpanja sredstev. Cilj dogodka je bil zbrati dobre in slabe prakse, metode, orodja ter izmenjati izkušnje in pridobiti najnovejše informacije. Rezultati tega izobraževalnega dogodka, podprti s teoretsko raziskavo so dali dovolj materiala, da so z njim sestavili ta metodološki priročnik in izbor dobrih praks. 14 znanih strokovnjakov s področja izobraževanja RMA-jev se je udeležilo tega dogodka in si izmenjalo mnogo informacij, povezanih z veščinami, potrebnimi za tovrstno dejavnost. Chiara Rengo z Oddelka za podporo raziskovalnemu delu z Università degli Studi di Milano, Italija, je skušala odgovoriti na zelo pomembno vprašanje in sicer: "Katere veščine so potrebne za upravljanje raziskave?". Po njenem mnenju gre za dve vrsti veščin. Ena se nanaša na "know-how", druga pa na mehke veščine. V skupino "know-how" uvršča sledeče primere:

- Financerji
- Umetnost črpanja sredstev
- Institucije (referenčna skupina)
- Lokalna, nacionalna in evropska zakonodaja
- Pisati in stroškovno oceniti težo projekta
- Voditi projekte
- Raziskovalna Etika, integriteta in vodenje
- Vodenje raziskovalnega projekta
- Raziskovalna etika, integriteta in upravljanje
- Menedžment raziskovalnih projektov
- Finančni menedžment
- Pogodbe in pisanje poročil
- Elementi pogajanja in sprejemanje
- Koordiniranje raziskav
- Pred-oddajo
- Pogajanja o oddajanju in sprejemanju
- Po-oddaji
- Notranja pravila

V skupine mehkih veščin je vključila sledeče primere:

- Team building
- Komunikacijske veščine
- Sočutnost/ empatija
- Ustvarjalnost
- Upravljanje s časom
- Uravnavanje stresa
- Vodstvene veščine
- Reševanje težav
- Širši vpogled
- Fleksibilnost
- Nastopanje v javnosti

Potrebno je omeniti tudi izkušnje Susane Moreira iz “Plataforma de Interface à Ciência (PIC)”. Po njenem mnenju so najpomembnejše sledeče veščine:

- Medosebna komunikacija
- Upravljanje s časom
- Organizacijske veščine
- Proaktivnost
- Oko za podrobnosti

Medtem ko so tehnične veščine RMA-jev:

- Komunikacijske veščine
- Tuji jeziki
- Pravila različnih shem črpanja sredstev.

Predlagala je tudi, da bi namesto izraza mehke veščine uporabljali veščine prenosa. Drugo pomembno stališče je predstavil Simon Kerridge iz Association of Research Managers and Administrators, VB (ARMA). Osvetlil je dejstvo, da je osebno vedenje (to je prevzem lastne odgovornosti, upoštevanje in doseganje rokov, dajanje konstruktivnih povratnih informacij) pomembno za delo RMA-jev.

## 4. Primeri dobrih praks: Usposabljanje

V to analizo smo poskušali zajeti informacije o primerih dobrih praks na področju usposabljanja, še posebno v povezavi s strukturo, trajanjem, zahtevanem predznanju udeležencev tečaja. Eno izmed vprašanj, ki smo si jih zastavili, je vprašanje glede odločanja o vsebini, o temah, zaobjetih v izobraževanju. V večini primerov je bila struktura določena na podlagi posvetovanja med izkušenimi RMA-ji, ki so na odločevalskih položajih v svojih organizacijah, ter na podlagi razumevanja aktualnih raziskovalnih okolij in tega katere veščine, vedenja in kompetence mora imeti RMA. Še en zanimiv pristop, do katerega smo prišli, je pogovor z udeleženci o tem, kaj potrebujejo. Zelo pomembno je tudi, da se o vsebini odločamo glede na ciljno publiko ter glede na časovnico. Zanimiva rešitev podana s strani enega od sogovornikov, ki so sedelovali pri intervjujih, je da se temo in strukturo izbere na podlagi rezultatov vprašalnikov, na katere odgovorijo udeleženci usposabljanja. Tako lahko ugotovimo, kaj oni zares potrebujejo pri svojem delu. Hkrati pa dobimo vpogled v mednarodno okolje določenih vsebin.

Za sogovornike v intervjujih, so bila usposabljanja, ki so se jih udležili, zelo uporabna zaradi neposrednega sodelovanja pri študijah primerov za določene vidike koordinacije raziskav. Slednje je bilo za njih veliko bolj uporabno, kot le sledenje predavanjem. Poleg študije primerov je bila izpostavljena še ena dobra praksa in sicer poslušanje resničnih izkušenj, priložnost razumevanja delovnih izkušenj ljudi iz različnih institucij in primerov iz resničnega življenja ter izmenjava skupnih izzivov. Še en primer dobre prakse je dopustiti, da je struktura usposabljanja dovolj fleksibilna, saj se lahko na ta način prilagaja različnim stopnjam razumevanja tematike. Slaba praksa pa je pretogo sledenje strukturi. Pomembno je razumeti skupino in to, da so lahko udeleženci na različnih stopnjah znanja in kompetenc.

Nekaj besed je potrebno nameniti koristnim metodam poučevanja. Skoraj vsi udeleženci, ki smo jih intervjuvali, so se strinjali, da so interaktivne delavnice s študijami primerov, najboljša metoda poučevanja na usposabljanjih za RMA-je. Prav tako je bila dobro sprejeta izmenjava osebnih praks in izkušenj znotraj sektorja. Zgoraj omenjeni elementi so ključni, če želimo izpeljati uspešno in koristno usposabljanje.

Veliko vprašanih je predlagalo posamezna možna orodja za usposabljanje RMA-jev:

- Zanimivi spletni seminarji
- Takojšnje povratne informacije s strani udeležencev, kot so strukturirani vprašalniki, ki lahko takoj pokažejo na stopnjo razumevanja ali zmede ter različna mnenja udeležencev
- Platforma za ustvarjanje tečajev, spletnega usposabljanja
- Video in družabna omrežja
- Programi mentoriranja, ena na ena, izkušeni RMA z manj izkušenimi RMA
- Spletni program upravljanja kot so Trello, Click-up, [Monday.com](https://www.monday.com/), Microsoft Team, itd.



- Priročniki v stilu "Sam svoj mojster", ki pomagajo RMA-jem pri izvajanju nalog
- Usposabljanja v manjši skupini (20-25 udeležencev)
- Spletne platforme za izmenjavo znanj pred tečaji in po tečajih

Ena izmed težav, povezanih z usposabljanji za RMA-je, je, da slednja še niso razširjena med raziskovalnimi ustanovami. Zadnja leta je število raziskovalnih ustanov, ki nudijo tovrstna usposabljanja, naraslo, a je potrebno še veliko dela na področju izvajanja internih usposabljanj za RMA-je.

Dodatna sredstva bi morala biti na letni ravni namenjena za izobraževalna orodja.

Če želi organizacija razviti dober sistem upravljanja raziskav, je izobraževanje in usposabljanje RMA-jev ključnega pomena. Kakorkoli že, oddelki za podporo raziskovalnemu delu so v veliko državah zelo majhni in zaposlujejo peščico ljudi, ki se ukvarjajo z vsem po malem, niso specializirani in se zaradi raznolikosti nalog, s katerimi se ukvarjajo, ne morejo posvetiti zgolj in samo podpori raziskovalcem in pripravi ter izvajanju projektov financiranih od zunaj.

Tako je torej na podlagi teh rezultatov analize moč razumeti, da bi usposabljanje RMA-jev moralo biti vključeno v standardne predmetnike na univerzah in raziskovalnih ustanovah. In bi moralo biti dostopno RMA-jem in raziskovalcem kot del poklicnega načrtovanja. Raziskovalne institucije bi se morale zavedati svojih potreb in stopnje, na kateri so njihovi zaposleni, ter na podlagi tega prilagoditi in izvajati usposabljanja. Do teh informacij lahko pridemo na podlagi vprašalnikov in na sestankih uprave.

V povezavi s strukturo vsebine danih usposabljanj, o tem kako so bila razdeljena poglavja namenjena raziskavam (teorije raziskovalnega dela, raziskovalne metode in metode analize, načrtovanje raziskave ipd.) ter tista namenjena upravljanju (finance, komunikacija, pisanje projektov, veščine ipd.), so imeli vprašani različne predhodne izkušnje.

V nekaterih primerih so bila izobraževanja, katerih so se udeležili, posvečena v celoti upravljanju. Drugi so se udeležili usposabljanj, kjer je bilo vsaj 50% usposabljanja namenjenega pravnim, finančnim in administrativnim pravilom; 30% pisanju projektov, 20% poglavjem, povezanih z raziskovalnim delom. Po drugi strani ni bilo dosti pozornosti namenjene načrtovanju raziskave in metodam analize. Drugi vprašani so se udeležili zelo specifičnih usposabljanj, ki niso vsebovala poglavji o raziskovalnem delu (70% vprašanih). Ta usposabljanja so bila namenjena predvsem razvoju kakovosti Horizon 2020 (program EU za raziskave in inovacije), pisanju projektov s fokusom na učinkovitem pisanju, namenjanju pozornosti medsektorskim vprašanjem, delovanju in načrtovanju komunikacije in širjenju dejavnosti. Po izkušnjah drugih so bila usposabljanja v nekaterih raziskovalnih ustanovah predvsem osredotočena na mehke veščine, komunikacijo, strategijo in vodenje projektov. To so primeri usposabljanj, ki so se osredotočala bolj na upravljanje in koordiniranje in ne toliko na metodologijo. Večina oseb, ki so vodila ta

izobraževanja je imela veliko izkušenj z metodologijo in raziskavami in malo ali nič izkušenj z upravljanjem.

#### *4.1. Izkušnje strokovnjakov: krajši dogodek namenjen usposabljanju pridruženega osebja – Usposabljanje*

Tekom dogodka je Susana Moreira iz Plataforma de Interface à Ciência (PIC) na podlagi svojih izkušenj delila svoje mnenje o tem, kaj potrebujejo usposabljanja in sicer:

- Možnosti financiranja
- Vodstvene in strateške veščine
- Pisanje projektov
- Vodenje projektov
- Finance in računovodstvo
- Poudarila je da ni usposabljanj, namenjenih pridobivanju mehkih veščin ter da je pridobivanje slednjih velikega pomena.
- Zanimiv je bil primer iz Politecnico di Torino, ki ga je predstavila Valentina Romano. Ta italijanska univerza razvija usposabljanja glede na različne stopnje:
  - Začetna stopnja RMA
  - Izkušeni RMA
  - vodje/menedžerji

Vsaki od treh stopenj pripadajo prilagojene aktivnosti:

Tabela 18 – tri stopnje

Začetna stopnja RMA	Izkušeni RMA	Vodje/menedžerji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interni program usposabljanj zaposlenih</li> <li>• Usposabljanje s strani nacionalne kontaktne točke (NKT)</li> <li>• Ad-hoc usposabljanje za RMA na oddelkih s strani Glavnega administrativnega oddelka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmenjava dobrih praks, univerze znotraj EU in izven UE</li> <li>• Erasmus izmenjava zaposlenih</li> <li>• Napredna usposabljanja s strani NKT</li> <li>• Potrdilo EARMA za menedžment raziskav</li> <li>• EU in nacionalne delovne skupine za posamezne predmete (etika, prost dostop, mreže EU)</li> <li>• Usposabljanja znotraj institucije s strani zunanjih strokovnjakov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izmenjava dobrih praks z raziskovalnimi menedžerji med univerzami znotraj in izven EU</li> <li>• Usposabljanja za vodenje projektov</li> <li>• Magisterij s specializacijo univerzitetnega upravljanja</li> <li>• Udeležba na mednarodnih RMA konferencah (EARMA, NCURA, INORMS)</li> </ul>

Na podlagi primera Politecnico di Torino so bile izpostavljene močne in šibke točke usposabljanj za RMA-je.

Tabela 19 – Močne in šibke točke (Strengths and Weaknesses)

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Highly skilled staff</li> <li>✓ Attitude to problem solving</li> <li>✓ Proactive attitude</li> <li>✓ Constant update on new trends</li> <li>✓ Knowledge of international RMA environment</li> <li>✓ Training on the job</li> <li>✓ Networking</li> <li>✓ Best practice exchange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Different legal framework at EU university level</li> <li>✓ Difficult to organize training programmes if no recognized professional profile exists at national level</li> <li>✓ No/very few Master's Degree for RMA in Italy</li> <li>✓ International training certificates (i.e. EARMA) do not give formal qualification for RMA career development in Italian universities.</li> <li>✓ Italian university system does not recognize the qualification of RMA professionals</li> <li>✓ More attention to training on soft skills should be an asset</li> </ul>

Močne točke:

- Visoko izobraženo osebje
- Naravnost k reševanju težav
- Proaktiven odnos
- Stalno posodabljanje znanja o novih smereh
- Poznavanje mednarodnega RMA področja

- Usposabljanje na delu
- Mreženje
- Izmenjava dobrih praks

Šibke točke:

- Različni pravni okviri univerz znotraj EU
- Zaradi neprepoznavanja poklica RMA na nacionalni ravni je težko organizirati programe usposabljanja
- Nič ali zelo malo Magisterijev na področju RMA v Italiji
- Mednarodni certifikati (EARMA npr.) ne pomenijo nacionalne poklicne kvalifikacije RMA na italijanskih univerzah
- Italijanski univerzitetni sistem ne prepozna poklicnih kvalifikacij RMA
- Pri usposabljanju bi bilo potrebno posvetiti več pozornosti mehkim veščinam.

## 5. Primeri dobre prakse usposabljanj in delavnic za RMA-je

Na podlagi dobljenih odgovorov in prepoznanih potreb s strani udeležencev, smo izluščili nekatere primere dobre prakse, kar se tiče usposabljanja in delavnic za RMA-je, ki bi jih lahko uporabile raziskovalne institucije pri usposabljanju svojega RMA osebja. Sledeče delavnice je razvila ARMA UK, in jih predstavila Nicole van der Westhuyzen iz omenjene britanske organizacije.

### 1.) Delavnica, namenjena tehničnemu znanju

Delavnica ARMA, namenjena tehničnemu znanju, se osredotoča na pomoč udeležencem pri usvajanju znanj in vedenj, ki jih zahteva njihovo delo. Udeleženci lahko pričakujejo, da bodo delavnice vodili priznani strokovnjaki iz tega področja ter da se bodo lahko udeležili individualnih in skupinskih dejavnosti in razprav.

## **2.) Delo s političnimi institucijami in izmenjava dobrih praks javnih uslužbencev na delavnicah**

Ti dogodki so namenjeni raziskovanju dobrih praks na določenih področjih znotraj samega sektorja. Udeležencem omogočajo, da se lahko srečajo z izkušnjami drugih, ki delajo na tem področju, in da lahko prisluhnejo predstavitev primerov dobrih praks različnih institucij. Nudijo priložnost za izmenjavo izkušenj in strokovnih znanj s kolegi ter razpravo v manjših, strukturiranih skupinah. Delavnice so interaktivne, od udeležencev se pričakuje, da bodo prispevali ter delili svoja mnenja in izkušnje na omenjenih razpravah.

## **3.) Izvršilne okrogle mize**

So manjše okrogle mize zaprtega tipa (forumi na povabilo) in so namenjene vodjem za mreženje in razpravljanje o ključnih zadevah in o raziskovalni tematiki med kolegi znotraj sektorja.

## **4.) Spletni izobraževalni videji**

ARMA v tem trenutku ponuja vrsto videov, dostopnih na spletu, ki so del programa za izobraževanje in razvoj. Dobra stran videov je večja fleksibilnost, ki omogoča ogled ob kateremkoli času in so dostopni tako članom kot tistim, ki to niso. Nudijo pa osnovni pregled različnih tematik. Sledeči videi so na spletu dostopni v različnih oblikah posnetkov, kot spletni seminarji (webinarji) ali v video bite formatu:

- Contract Law (Pogodbeno pravo)
- Full Economic Costing (Celoten stroškovnik)
- Introduction to Rankings and League Tables (Uvod v tabele rangiranja)
- Introduction to Research Data Management (Uvod v upravljanje s podatki v raziskovalnem delu)
- Prevent Duty Requirements (Izogib trošarinam)
- Research Integrity Concordat (Dogovor o raziskovalni integriteti)
- Social Media Strategy (Družabna omrežja – strategija)
- The UK Research Funding Landscape (Črpanje virov v Združenem kraljestvu)

## **5.) Uvod v pogodbe o raziskovalnem delu**

Namen te delavnice je strokovnjakom, ki so novi na tem področju, dati širši vpogled v ključne vloge pogodb, povezanih z raziskavami. Najpomembnejše je, da ta delavnica nudi vsem, ki se poklicno ukvarjajo s tem delom, raziskovalne pogodbe z oceno konteksta, v katerem delujejo, in temeljna znanja in veščine, potrebne za to delo ter vire za usposabljanje in razvoj kot podporo nadaljnjemu razvoju.

**Ob koncu delavnice bodo udeleženci pridobili:**

- Pregled področja raziskovalnega dela in pregled možnosti črpanja sredstev
- Razumevanje vloge strokovnjaka s področja pogodb, povezanih z raziskavami in dela delovne skupine na tem področju
- Razumevanje, kateri so tipični notranji in zunanji deležniki v procesu pogodbenega pogajanja
- Poznavanje ključnih načel pogodbenega pogajanja
- Poznavanje ključnih tipov sporazumov, s katerimi se ukvarjajo delovne skupine za pogodbe, povezane z raziskavami, in poznavanje ključnih izrazov v raziskavah in z njimi povezanimi pogodbami
- Uvajalni paket virov za podporo pri nadaljnjem usposabljanju in razvoju.

**Ciljna skupina**

Ta enodnevna delavnica je namenjena aktualnim strokovnjakom s področja pogodb, vezanih na raziskave, ter tistim, ki so na tem, da to postanejo, in imajo največ 12 mesecev delovnih izkušenj na univerzitetnih ustanovah, fakultetah, raziskovalnih centrih/inštitutih ter glavnih pisarnah.

**Zahtevano predznanje**

Od udeležencev ni zahtevano nobeno posebno predznanje. Tisti, ki so novi na tem področju, bodo dobili dober pregled temeljnih elementov tega dela, tisti z nekaj izkušnjami pa bodo utrdili in nadgradili svoje znanje in se jim bodo s tem odprle možnosti nadaljnega razvoja na tem področju. Udeleženci bodo predhodno dobili uvajalni paket literature in virov.

**6.) Podpora pri pisanju raziskovalnih projektov**

Ta delavnica je namenjena tistim, ki želijo razviti veščine in znanja, potrebnih za podporo akademikom pri procesu pisanja raziskovalnih projektov. Delavnica gradi na znanju, pridobljenem na uvajalni delavnici ARMA, in se osredotoča na oceno stroškov, na pripravo projektne proračuna, na podporo akademikom pri pisanju projektov, na upravljanje povpraševanja ter na procese, povezane z zagotavljanjem kakovosti. Obravnavava tudi ostale sorodne teme, kot so upravljanja s tveganji in etika, oddaja projektne dokumentacije ter splošen pregled strokovnih recenzij. Delavnica je sestavljena iz mešanice predstavitev, študij primerov in vaj/razprav, tako individualno kot v manjših skupinah, tako da daje priložnost sodelujočim za mreženje s kolegi iz drugih organizacij.

**Ob koncu delavnice bodo udeleženci:**

- imeli jasnejšo podobo o vlogi koordinatorjev raziskav pri pisanju projektov in zagotavljanju kakovosti;
- imeli uvid v stroške, ki se tičejo zaposlenih, posredne stroške, državne stroške;
- spoznali, kakšni so drugi stroški pri vodenju raziskovalnega dela;
- dobili znanja o postopkih odobritve, predložitvi in o strokovnih recenzijah.

### **Ciljna skupina**

Delavnica je oblikovana za koordinatorje raziskav in fakultetne /oddelčne koordinatorje, ki sodelujejo pri pripravah za raziskovalne projekte. Prednostno je namenjena tistim, ki imajo manj kot dve leti izkušenj, ali tistim, ki želijo nadgraditi svoje znanje.

Predznanje ni potrebno.

### **7.) Uvajanje**

Namen te delavnice je dati koordinatorjem raziskav, ki so novi na tem področju, širok pregled ključnih vidikov vloge raziskovalnega koordinatorja. Najpomembneje je, da ta delavnica udeležencem pokaže pomen njihovega dela na ravni nacionalnih raziskovalnih politik in kakšna je njihova vloga znotraj lastne institucije.

#### **Ob koncu delavnice bodo udeleženci:**

- imeli boljše razumevanje relevantnih politik, zakonodajnega okvira ter možnosti črpanja sredstev, povezanih z raziskovalnim delom in koordinacijo raziskav;
- znali ceniti agendo raziskovalca pri raziskovalnem delu;
- vedeli, kje je njihovo mesto znotraj življenjskega kroga raziskave in s kom morajo delati, da bo njihovo delo uspešno;
- imeli širok pregled ključnih vidikov vloge pri koordinaciji raziskave, še posebej v zvezi s pisanjem projekta in oceni stroškov, s koordinacijo potekajočega projekta ter s sodelovanjem v REF, in pri revizijskih in drugih z zakonom predpisanih poročilih;
- zmožni prepoznati raziskavo in jo razlikovati od "konzultacije" ciljne skupine. Ta enodnevna delavnica je namenjena koordinatorjem raziskav, ki imajo največ 12 mesecev izkušenj na univerzitetnih ustanovah, fakultetah, raziskovalnih centrih/inštitutih ter osrednjih pisarnah.

### **Zahtevano predznanje**

Tisti, ki so novi na področju koordinacije raziskav, bodo dobili dober vpogled v temeljne elemente koordinacije raziskav in bodo opremljeni z osnovnim strokovnim znanjem, ki je potrebno za opravljanje njihovega dela. Tisti z nekaj več izkušnjami bodo utrdili svoje znanje in bodo lahko



spoznali, kako so med seboj povezani različni elementi koordiniranja raziskav znotraj življenjskega kroga raziskave.

### **8.) Višanje kakovosti prijav raziskovalnih projektov**

Ta delavnica bo dala informacije, nasvete, smernice in primere dobre prakse za izboljšavo kakovosti prijav raziskovalnih projektov. Opazovali bomo mehanizme notranjega pregleda, ki nam da povratno informacijo o osnutku projekta, in kako se odločajo tisti, ki podeljujejo sredstva. Ta delavnica je namenjena managerjem in koordinatorjem raziskav, ki imajo ključno vlogo pri pomoči akademikom pri zviševanju kakovosti prijav projektov. Managerji in koordinatorji raziskav lahko igrajo ključno vlogo pri podpori akademikom pri zviševanju kakovosti prijav projektov z nasveti in usmeritvami glede tega, kako se financerji odločajo o dodeljevanu sredstev, ter s pomočjo internega pregleda projektne dokumentacije tekom celotnega postopka oddaje projektne dokumentacije. Sredstva za raziskavo bodo zagotovljena z veliko večjo verjetnostjo, če bo dokazljiva kakovost prijave raziskovalnega projekta. Poleg tega raziskovalni sveti in drugi financerji pritiskajo na univerze, naj oddajajo manj predlogov za raziskovalne projekte in naj bodo oddani predlogi visoke kakovosti. Obstajajo tudi sankcije za neupoštevanje omenjenih zahtev!

#### **Ob koncu te delavnice bodo udeleženci:**

- razumeli zakaj je pomembno izboljšati kakovost prijave raziskovalnih projektov;
- cenili vlogo, ki jo imajo v tem procesu akademiki, manager in koordinator raziskave in institucija;
- pridobili znanja o različnih pristopih interne strokovne recenzije in povratnih informacij;
- imeli priložnost za razpravo o izzivih, s katerimi se srečujejo znotraj lastne institucionalne prakse.

#### **Ciljna publika**

Ta delavnica je namenjena managerjem raziskav, ki podpirajo razvoj prijav za raziskovalne projekte na osrednji ali oddelčni /fakultetni ravni.

### **9.) Finance po dodelitvi sredstev**

Namen te delavnice je podati udeležencem specifično in praktično razumevanje procesa finančnega upravljanja po pridobitvi sredstev na ravni univerzitetne koordinacije raziskav.

#### **Ob koncu delavnice bodo udeleženci:**

- imeli široko razumevanje procesov, povezanih z upravljanjem financ računov raziskav od začetka do konca;

- razumeli pomen dela finančnih administratorjev v širšem kontekstu vodenja raziskav in financ, ki niso povezane z raziskavami;
- imeli priložnost za mreženje s kolegi s sorodnimi vlogami znotraj sektorja.

### **Ciljna skupina**

To je uvajalni tečaj, primeren posebno za tiste, ki delujejo manj kot 12 mesecev na področju koordiniranja raziskav po prejemu sredstev. Tečaj je tudi primeren za vse, ki trenutno delajo na pridobivanju sredstev tudi na univerzitetni ravni in ki bi si želeli vpogled v koordinacijo po prejemu sredstev. Zahtevano je predhodno znanje in sicer s področja osnov računovodstva znotraj univerz ter razumevanje splošne terminologije s področja financ.

### **10.) Omogočanje uspešnega sodelovanja**

Dandanes je vedno večji pritisk na raziskovalne oddelke univerz, da bi začeli sodelovanje med različnimi skupinami akademikov, industrijami in predstavniki skupnosti in tako razvili multidisciplinarne in inovativne raziskovalne ideje, mreže in projekte. Ta tečaj je narejen tako, da pomaga managerjem in koordinatorjem razviti veščine, ki bodo omogočale sodelovanje, ter načrte za uspešno upravljanje procesov pri začenjanju tovrstnih sodelovanj s pomočjo krajših sestankov. S temi veščinami bodo udeleženci lahko omogočili produktivne interakcije, ki rodijo ustvarjalne ideje in oblikovanje mrež. Slednje rezultirajo v inovativne in uspešne raziskovalne projekte. Vodje delavnic bodo z udeleženci delili svoje izkušnje z izvajanjem sodelovalnih delavnic. Udeleženci pa bodo pridobili tudi poznavanje orodij in tehnik, ki se jih uporablja pri omenjenih delavnicah. To temelji na dobrem razumevanju, kako pomembno je biti čimbolj učinkovit tudi, kadar je na voljo zelo malo časa.

### **Tečaj vsebuje:**

- Vprašalnik pred delavnico
- Enodnevno delavnico
- Priročnik po zaključeni delavnici - pregled orodji in tehnik in shema za pripravo delavnice

### **Po tečaju bodo udeleženci:**

- spoznali, kako s pomočjo orodji in metod vplivati na ljudi in kako jih navdušiti za sodelovanje;
- izkusili nekatera že dobro preizkušena orodja in strategije za angažiranje raznolikih vrst skupin in ljudi;
- preizkusili načrtovanja in strategije vodenja kratke učinkovite delavnice. Dnevni red bo oblikovan glede na potrebe, izražene v vprašalnikih pred delavnico. Prosili vas bomo tudi,

da na delavnico prinesete s seboj svojo zamisel za sodelovalni dogodek, ki bi ga radi izpeljali.

### **Ciljna skupina**

Ta delavnica je namenjena vsem, ki so odgovorni za združevanje različnih skupin z namenom sodelovanja.

### **11.) Optimalno upravljanje in koordinacija raziskav**

Ta delavnica pomaga udeležencem razmisliti o izzivih upravljanja in vodenja skupine ali storitve, da bi bilo upravljanje z raziskavo čim bolj kvalitetno. Udeležence se spodbudi k razmišljanju o tem, kaj je visoko kakovostno upravljanje raziskav v kontekstu njihovih organizacij. Premislijo, kako bi oni sami vodili skupino ali storitev skozi spremembe, ki jih zahteva optimalna izvedba, vključujoč razmislek o možnih opcijah, razumevanje procesa, predlaganje ponudb in upravljanje z zahtevanimi viri.

### **Rezultati učenja**

Ob koncu delavnice bodo udeleženci:

- razumeli ključne elemente, ki prispevajo k visoko kvalitetnem upravljanju in koordinaciji;
- razumeli, kako znotraj organizacije promovirati vrednost visoko kvalitetnega upravljanja in koordiniranja raziskav;
- razumeli, kako izpeljati spremembe, ki prispevajo k visoko kvalitetnem upravljanju in koordinaciji raziskav;
- razumeli, kako spremeniti vire;
- izmenjali ideje in izkušnje z aktualnimi direktorji raziskovalnih pisarn in z višimi managerji raziskav;
- začeli razvijati nove mreže;
- ta delavnica je predvsem izkustvena in se izvaja s pomočjo študije primerov, aktivnosti v skupinah in razpravami.

### **Ciljna skupina**

Ta enodnevna delavnica je namenjena višjim managerjem raziskav, ki so na tem, da prevzamejo odgovornosti upravljanja in izvajanja visoko kvalitetnega upravljanja raziskav na ravni skupine ali storitve.

### **12.) Vodenje upravljanja in koordinacije raziskav**

43

Namen te delavnice je pomagati novim ali izkušenim managerjem raziskav, da razvijejo svoje strategije načrtovanja in miselnih veščin, povezanih z vodenjem upravljanja in koordiniranja raziskav, umestitev upravljanja in koordiniranja raziskav v njihove organizacije znotraj širšega lokalnega, nacionalnega in mednarodnega konteksta.

Nekatere teme, ki bodo obravnavane v dveh dneh:

- Osebni stil vodenja
- Vrednote in vizija
- Strateški vpogled
- Osredotočenost na nalogo
- Politično delovanje in vplivanje
- Proaktivno vodenje
- Upravljanje sprememb

**Ob koncu raziskave bodo udeleženci:**

- začeli razumevati kontekst, v katerem delujejo vodilni managerji raziskav;
- se preizkusili v vlogi operativnega/strateškega managerja;
- znali prepoznati ključne vire sredstev, partnerje in podpornike;
- razvili veščine relevantne za vlogo vodilnega managerja;
- razširili svojo poklicno mrežo.

**Ciljna skupina**

Ta delavnica je namenjena vodilnim managerjem raziskav, ki delujejo znotraj univerz ali v okviru fundacij in ki so pred kratkim prevzeli vodstvene odgovornosti ali ki stremijo k temu, da bi tak položaj zavzeli v bližnji prihodnosti.

**13.) Podpora znanstvenikom z upravljanjem s podatki za raziskavo**

Ta enodnevni dogodek nudi priložnost za izmenjavo izkušenj in strokovnih znanj, povezanih z vzpostavitvijo storitve upravljanja s podatki za raziskave, kako nuditi podporo in usposabljanja za raziskovalce v različnih disciplinah in kako upravljati z vsakodnevnimi izzivi in težavami upravljanja s podatki za raziskave.

**Ob zaključenem dogodku bodo udeleženci:**

- razumeli kontekst znotraj katerega univerze stremijo k podpori pri upravljanju s podatki za raziskave;
- skozi študijo na primeru premislili, kako vzpostaviti storitev upravljanja s podatki za raziskave;

- spoznali, kako se potrebe po podpori razlikujejo glede na različne akademske discipline;
- spoznali različne pristope k usposabljanju za upravljanje s podatki za raziskave;
- imeli priložnost za razpravo o izzivih in težavah vsakodnevnega dela na področju upravljanja s podatki za raziskave;
- se zavedli dejstva, da obstajajo različni pristopi različnih organizacij delujočih na tem področju in imeli možnost razprave o teh pristopih in izmenjave informacij s kolegi, ki delujejo znotraj tega sektorja;
- razmislili o tem, kako bi sami aplicirali pridobljeno znanje v lastni organizaciji ali v kontekst dela, ki ga opravljajo.

#### **14.) Finančno načrtovanje in poročanje**

S tem, ko črpanje sredstev postaja vedno bolj tekmovalno, organizacije stremijo k raznovrstnosti virov sredstev z namenom, da bi tako dosegle uravnotežen dotok sredstev in se izognile tveganju. Slednje zahteva od managerjev raziskav, da so vedno bolj vpleteni v načrtovanje ter da vnaprej sprevidijo finančno trajnost projektnih sredstev za daljši čas.

Namen te delavnice je dati udeležencem točno določeno in specifično razumevanje administrativnih procesov po pridobitvi sredstev v kontekstu upravljanja s sredstvi. Obravnavane teme:

- Finance po pridobitvi sredstev
- Institucionalni kontekst
- Finančni menedžment
- Finančna trajnost
- Poročanje
- Načrtovanje in pogled v prihodnost /predvidevanje
- Etika in upravljanje

Delavnica daje udeležencem priložnost za srečanje in razpravo s stanovskimi kolegi o finančnih temah, povezanih z upravljanjem raziskav.

#### **Do konca delavnic bodo udeleženci sposobni:**

- opisati ključna načela upravljanja s projektnimi financami;
- oceniti, kako aktualni politični, okoljski in družbeni dejavniki lahko vplivajo na razvoj črpanja projektnih sredstev;
- razložiti, na kaj mora biti organizacija pozorna, če želi ohraniti ravnotežje priliva sredstev;

- razumeti, kako uporabiti finančne račune za oceno tveganja v povezavi s pridobivanjem sredstev;
- razumeti vlogo finančnega upravljalca znotraj širšega konteksta organizacije.

### **Ciljna publika**

To je tečaj na ravni upravljanja, ki je predvsem primeren za tiste, ki imajo od 2 do 5 let izkušenj s finančnim upravljanjem raziskav po pridobitvi sredstev.

### **Zahtevana predhodna znanja**

Od udeležencev se zahteva, da imajo izkušnje z osnovami računovodstva znotraj univerzitetnega okolja in da razumejo termine s področja financ, kot so delovodnik, knjigovodski dnevnik in prirast/ akumulacija.

### **15.) Raziskovalna etika: Vse, kar morate vedeti**

Delavnica je uvod v raziskovalno etiko in razlaga njena načela ter izvedbo v praksi v kontekstu raziskovalne integritete ter etike, povezane z objavami. Namen delavnice je posredovati koordinatorjem raziskav pregledno sliko etičnih procesov skozi celoten potek raziskave.

#### **Ob koncu delavnice bodo udeleženci:**

- imeli jasnejše razumevanje o integriteti in etiki raziskav;
- imeli širši vpogled na pripravo za implementacijo etičnih načel v procesu raziskave;
- pridobili informacije o vročih temah, kot je deljenje podatkov, zavajanje, razkritje ter raziskovalno delo z ranljivimi skupinami;
- pridobili praktični vpogled na etiko v raziskovalnem delu s pomočjo študij primerov;
- znali ceniti raziskovalčevo vlogo pri sami raziskavi in jim s tem znali nuditi podporo.

### **Ciljna skupina**

Ta enodnevna delavnica je namenjena koordinatorjem raziskav z največ 12 meseci izkušenj na univerzitetnih ustanovah, fakultetah, raziskovalnih centrih/inštitutih in glavnih pisarnah. Zahteva se predhodno znanje.

Tisti, ki so novi na področju koordiniranja raziskav, bodo pridobili dober pregled ključnih načel raziskovalne etike in bodo opremljeni z osnovnim "paketom strokovnih znanj", ki so potrebna za njihovo delo. Tisti z nekaj več izkušnjami bodo lahko utrdili svoje znanje in raziskali, kako so različni elementi raziskovalne etike in etike objav povezani tekom celotnega procesa raziskave.

### **16.) Razvoj raziskovalne strategije**

Managerji in koordinatorji raziskav so vedno bolj vključeni v razvoj ali prispevanje k razvoju strategij raziskav tako na lokalni ravni znotraj pisarne, oddelka, fakultete ali na univerzitetni ravni. Npr. evropske/mednarodne strategije, prost dostop, pravilno raziskovalno postopanje, IP in trženje itd.

Namen te enodnevne delavnice je dati managerjem raziskav, ki so odgovorni ali vpeti v razvoj raziskovalne strategije sledeče:

- vodič, ki razlaga strategijo razvoja korak za korakom;
- vpogled v ključne dejavnike doseganja odličnosti strategije;
- podpora stanovskih kolegov pri napredovanju strategije.

Ob koncu dneva bodo udeleženci:

- razumeli proces nastanka strategije;
- razumeli ključne dejavnike za odličnost strategije, kot je jezik in strukture, ki se pri tem uporabljajo;
- razumeli pomen veščin, vključno z veščinami načrtovanja, organizacije, ustne in pisne komunikacije ter veščin vplivanja na druge;
- imeli priložnost načrtovati / razmisliti ob resničnem primeru iz lastne institucije o razvoju strategije;
- delili izkušnje v povezavi z razvojem strategije z managerji raziskav iz drugih institucij. Udeleženci bodo naprošeni, da s seboj prinesejo primer strategije, v katere razvoj so bili vključeni ali še bodo vključeni v prihodnosti znotraj lastne institucije.

### **Ciljna publika**

Ta delavnica je namenjena managerjem raziskav, ki so odgovorni za razvoj raziskovalne strategije znotraj lastne organizacije na osrednji, oddelčni ali fakultetni ravni.

### **17.) Razvoj prijave na projekt: prepoznavanje virov črpanja sredstev in strank**

**Namen:**

- Da vsi za ta proces pomembni posamezniki dobijo pravočasne in točne informacije o možnostih črpanja sredstev, ki so skladne s raziskovalnimi zmožnostmi posameznikov in institucije.
- Zbrati delovno skupino, ki bo sledila trendom na področju raziskav in financiranja za izmenjavo znanj, da bi lahko tako obveščali odločevalce institucije o prihajajočih spremembah in priložnostih.

- Vzpostaviti in vzdrževati dobre delovne odnose s financerji in na ta način zagotoviti učinkovito komunikacijo in pretok informacij.

#### S pomočjo:

- razumevanja raziskovalnih prioritet institucije in področji izmenjave znanj;
- razumevanja raziskovalnih prioritet posameznikov in skupine ter področji izmenjave znanj;
- razjasnitve namenov raziskovalcev za črpanje sredstev;
- posredovanja informacij raziskovalcem preko elektronske pošte, elektronskih novičnikov, spletnih strani itd.;
- izvajanja specifičnih raziskav možnosti črpanja sredstev za raziskave;
- podpiranja raziskovalcev pri vzpostavitvi profilov za financiranje in vprašalnikov na spletnih informacijskih sistemih;
- svetovanja raziskovalcem v zvezi z dolgoročnimi strategijami za črpanje sredstev;
- interakcije s finančniki z namenom preverbe vira oziroma informacije;
- interpretacije oziroma pomoči raziskovalcem pri razumevanju finančnih shem financerja;
- razvijanja dobrega odnosa s ključnimi financerji;
- organizacije informativnih dogodkov (vključno z obiski financerjev);
- prepoznavanja zunanjih trendov v financiranju ter dajanja povratnih informacij institucijam;
- grajenja dobrega delovnega odnosa z raziskovalci na zunanjih finančnih/strateških odborih in tako omogočiti širitev dobrih praks;
- širitve priložnosti za raziskovalce, da zaprosijo za članstvo v strateških odborih;
- seznanjanja skupine vodilnih managerjev s pridobljenimi informacijami glede financerjev;
- izvajanja usposabljanj o vrstah sredstev, ki so na voljo raziskovalcem v različnih točkah njihove karijerne poti.

#### Veščine:

- Iskanje informacij - prepoznavanje priložnosti za črpanje sredstev
- Upravljanje z informacijami - sortiranje in širjenje
- Medosebne - svetovanje akademikom
- IT - splet, upravljanje z vsebinami
- Usposabljanje in razvoj - organizacija dogodkov
- Komunikacija - jasno dokumentiranje in seznanjanje kolegov
- Mreženje - z namenom prepoznavanja in delitve dobrih praks
- Analitično mišljenje - za razumevanje politik financerjev.



### Zahtevana predznanja:

- Smernice financerjev
- Prioritetna področja raziskav posazmeznikov in institucij / močna področja
- Spletni raziskovalni paketi
- Zgodovina akademskega financiranja
- Raziskave o možnostih črpanja sredstev v ZK in drugod
- Ponavljajoče se sheme in priložnosti
- Ad-hoc sheme in priložnosti
- Poznavanje potencialnih področji meddisciplinarnega dela
- Znanje s področja politik financiranja in zakonodajnih procesov

Drugi primeri dobrih praks s področja usposabljanja RMA-jev je moč najti v dejavnostih, razvitih v okviru projekta BESTPRAC. BESTPRAC je COST-ova (European Cooperation in Science and Technology) ciljna mreža, ki zbira osebe s področja upravljanja, financ in prava na univerzah in raziskovalno usmerjenih institucijah, ki se ukvarjajo z različnimi nalogami podpore raziskovalnim projektom, temelječim na mednarodni zunanji konkurenci (predvsem financiranimi s strani EU). Mreža služi kot platforma za izmenjavo izkušenj, deljenje in razvijanje dobrih praks, vzpodbujanje izmenjave znanj, prenosa znanj in povečevanja učinkovitosti na teh področjih. BESTPRAC dejavnosti lahko razdelimo na tri skupine: delovne skupine, šole za usposabljanje, krajše izmenjave. Spodaj so predstavljena nekatera izmed usposabljanj, organiziranih v okviru projekta in ki so lahko v drugih institucijah uporabljena kot primeri dobre prakse.

### **Šola usposabljanja: Kako podpreti uspešne vloge za črpanje sredstev v FP9: od medsektorskih zadev do pisanja projekta**

Kompleksnost in velika tekmovalnost v aktualnem raziskovalnem okolju z rastočo raznolikostjo finančnih virov je velikokrat povezana z zapletenimi postopki prijave. Zato je potrebna podpora strokovnjakov s področja upravljanja raziskav pri reviziji pred pridobitvijo sredstev in še posebno pri pisanju projektov in njihovi reviziji. Pri tem upravljalci raziskav igrajo pomembno vlogo pri dajanju podpore tako raziskovalnim ustanovam kot posameznim raziskovalcem, ki želijo pridobiti kompetentna sredstva in zvišati ocene, še posebej pri shemah financiranja EU okvirnih programov za raziskave in delo na inovacijah (EU Framework Programmes for Research and Innovation).

Vloga upravljalcev oz. koordinatorjev raziskav znotraj institucij je zdaj pomembnejša kot kdajkoli prej, saj obstaja potreba po pridobivanju zunanjih sredstev za raziskave. Zagotavljanje sredstev za znanost poganja stroj učinkovitih procesov črpanja. Poizvedovanje o priložnostih in podpora

pri pripravi projekta predvsem pri vlogi za sredstva in revizijo, podprto s trdnim znanjem s področja programov EU in poznavanjem njihovih specifik sta ključ do uspeha.

### Cilji

To usposabljanje je trodnevni tečaj, temelječ na praktičnem delu in je namenjen administrativnemu osebju, ki mu je bilo dodeljeno delo na fazi pred pridobitvijo sredstev in ki že pozna H2020 postopke za črpanje sredstev, vendar ima malo izkušenj ali znanja o pisanju projektov, črpanju sredstev ter reviziji vloge za sredstva.

### Teme

- Sredstva za raziskave in razvoj (R&D, Research and Development): od H2020 do FP9
- Pisanje projektov (poudarek na učinku)
- Medsektorske teme (etika, vprašanje spola, prost dostop in upravljanje s podatki)
- Komuniciranje v znanosti.

### 2) Šola usposabljanja: Upravljanje sredstev namenjenih raziskavam: rokovanje z več različnimi finančnimi viri (za neuniverzitetne raziskovalne organizacije v državah, ki se še vključujejo)

Raziskovalne organizacije ciljnih držav za vključevanje COST (Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Ciper, Češka republika, Estonija, Hrvaška, Madžarska, Litva, Latvija, Luksemburg, Malta, Črna gora, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovenija, Slovaška, Republika severna Makedonija, Srbija in Turčija) imajo možnost, ki hkrati prinaša izzive, da se poslužijo različnih virov sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju ter delu na inovacijah, kot so strukturni skladi (INTERREG, ESF, EDRF ipd.) in Horizon 2020. Koordinatorji raziskav se srečujejo na tem področju z raznimi težavami.

Šola usposabljanja BESTPRAC nudi "know-how" in možnost za razpravo ter izmenjavo izkušenj. Usposabljanje daje tudi prispevek k ustvarjanju pogojev za večprojektno koordinacijo in upravljanje z različnimi viri sredstev in sicer z vidika načrtovanja projektov, izvedbe, pisanja poročil, revizije, zahtevane dokumentacije ipd.

Ta program usposabljanja se osredotoča predvsem na praktične primere, vaje in na to, kako rokovati z večji viri sredstev hkrati.

Posebna pozornost bo namenjena:

- del: Načrtovanje projekta (finančna orodja, ocena stroškov, kategorizacija stroškov, izračun stroškov, konzorcijska pogodba ipd.)
- del: Izvedba projekta in poročila (osebni stroški in časovnice, drugi stroški, finančni nadzor, spremembe/prilagoditve, interna in eksterna komunikacija in zaveze ipd.)
- del: Revizije (priprava in izvedba revizije)

- Bilateralni dogodki, namenjeni spodbujanju udeležencev k izmenjavi izkušenj ter k razpravi o izzivih in dobrih praksah.

### 3) Šola usposabljanja: Vključevanje deležnikov med celotnim potekom projekta - Osebne komunikacijske veščine za evropske koordinatorje raziskovalnih projektov

#### Cilji

Nuditi pomoč pri koordinaciji raziskovalnih projektov za projekte financirane s strani EU lahko pomeni preizkusni kamen za komunikacijske veščine. Koordinacija medkulturnih in pogosto virtualnih raziskovalnih skupin je v tem kontekstu močno zaznamovana z omogočanjem interakcij med različnimi partnerji, ki je hkrati tudi pomembno prehodno območje, odločilno za kvaliteto in učinkovitost izvedbe celotnega projekta.

Zatorej je velikega pomena, da koordinatorji raziskav delajo na zaupanju in spoštovanju, na katerih temelji dolgoročen in učinkovit delovni odnos. To se nanaša tako na odnose z glavnimi raziskovalci kot na odnose z vsemi deležniki, vpetimi v projekt, kot so administracija, notranji partnerji npr. oddelek za finance, oddelki za človeške vire in odnose z javnostjo ter tudi splošna javnost.

Da bi bil uspešen koordinator raziskovalnih projektov, je potrebno imeti odlične komunikacijske veščine, ki so zelo pomembne za učinkovito delo. Hkrati pa je potrebno držati ravnotežje med delom in prostim časom znotraj tega močno dinamičnega delovnega okolja.

#### Na kratko o konceptu šole usposabljanja

Šola usposabljanja "Vključevanje deležnikov med celotnim potekom projekta - Osebne komunikacijske veščine za evropske koordinatorje raziskovalnih projektov" bo posameznega koordinatorja raziskovalnih projektov opremila z znanjem iz izkustva (hands-on knowledge) in osebnimi strategijami, s pomočjo katerih bo lahko deloval kot učinkovit komunikator in koordinator za obširnejše projekte, financirane s strani EU in njihove deležnike.

Ta šola usposabljanja je sestavljen izobraževalni program. To pomeni, da se bodo lahko udeleženci poleg izobraževanja na licu mesta v Nurembergu, poslužile še štirih pripravljalnih **spletnih modulov** (dodatne informacije in podrobna pojasnila se nahajajo v razglasu), ki bodo dostopni na spletni izobraževalni platformi. Sodelovanje na spletnem delu je obvezno za udeležence šole usposabljanja. Spletni del se prične 20. aprila in bo trajal do 24. maja. Udeležence naprošamo, da naj si **pred vpisom** zagotovijo dovolj časa, to je najmanj 4 ure na teden (spletni del traja 5 tednov), da bodo lahko sodelovali pri skupinskih aktivnostih in nalogah tekom spletnega dela usposabljanja. Nadaljnje informacije vam bodo posredovane v potrdilu o sprejemu.

Tako spletni kot tudi moduli, ki se bodo odvijali na licu mesta, vsebujejo informacije, ki jih bo z vami delila skupina učiteljev, skupinske aktivnosti, simulacije in igre vlog, povezane s specifikami delovnih situacij evropskih RMA-jev. Udeleženci bodo vsak posebej dobili poglobljene povratne informacije. Prostor bo tudi za razmislek in za vodeno izmenjavo znanj med udeleženci.

## 6. Certificiranje

Analiza odgovorov na vprašanje “Kakšne so bile stopnje certificiranja teh usposabljanj?” nam je pokazala, da 90% odgovorov govori o tem, da ob končanem usposabljanju udeleženci niso prejeli nikakršnega certifikata, le v enem primeru je udeleženec dobil potrdilo o udeležbi. Certificiranje je še vedno ena glavnih težav, kljub temu pa so sedaj s strani različnih organizacij že v rabi spodaj naštetih dobre prakse. Certificiranje je našlo pot do skorajda vsakega področja dela in sicer z razlogom: pomaga pri nadgradnji poklica. Certificiranje pomaga delodajalcem evalvirati znanja in izkušnje morebitnih novih zaposlenih, analizirati stopnjo zmožnosti opravljanja dela, ocenjevati zaposlene, izbrati pogodbenike, tržiti storitve in motivirati zaposlene k nadgradnji veščin in znanja. Tudi imetniki certifikata imajo od slednjega koristi. Certifikat daje prepoznavnost pridobljenim kompetencam, kaže na predanost poklicu ter pomaga pri poklicnem napredovanju. Zakaj je certificiranje pomembno? Zakaj menimo, da bi lahko bilo pomembno sredstvo za oblikovanje samega poklica RMA in njegove poklicne vloge?

Poklicno certificiranje lahko pripomore k:

- pridobitvi praktičnih veščin, potrebnih za opravljanje poklica, saj je osredotočeno na pridobivanje veščin, ki so potrebne pri izpolnjevanju resničnih delovnih odgovornosti;
- prepoznavanju koristi široke palete pridobljenih strokovnih znanj;
- spoznavanju vseh vidikov opravljanja določenih poklicnih nalog ter hkrati opredeljevanja organizacije na podlagi zagotovljene odličnosti zaposlenih;
- učinkovito vključevanje te delovne naloge med delovne naloge določenega delovnega mesta in poklicnega okolja.

Predstavitev treh primerov:

### 1) ARMA

Cilj ARMA usposabljanja je študentom ponuditi možnosti za fleksibilno učenje tako preko spletnih kanalov kot tudi preko delavnic. Organizacija izdaja dva tipa različnih certifikatov:

#### 1. Certifikat s področja vodenja raziskovalnih projektov: Osnove

Ta certifikat na stopnji osnovnega znanja je namenjen tistim, ki začenjajo svojo poklicno pot brez omejitve glede na izkušnje znotraj sektorja. Pokriva široko paleto tem, ki se zahtevajo na začetni stopnji razumevanja vodenja raziskovalnih projektov, vključujoč politike, črpanje sredstev, vodenje projektov, kulturo, učinek.

Trajanje: 6 mesecev (preko spleta)

2. Certifikat s področja vodenja raziskovalnih projektov: Višja stopnja

Ta certifikat nudi globlji vpogled v tehnične in poklicne veščine, potrebne pri vodenju raziskovalnih projektov ter poglobitev v veščine, vloge in aktivnosti, ki jih zahteva napredovanje znotraj tega poklica.

Trajanje: 6 mesecev (preko spleta)

## 2) Univerza John Hopkins

1. Certifikat iz področja vodenja mednarodnih raziskovalnih projektov

Magistrski izobraževalni program vodenja raziskovalnih projektov je namenjen vodjem raziskovalnih projektov, vključno s tistimi, ki delujejo v visokem šolstvu, vladnim agencijam in neodvisnim fundacijam ter tudi tistim, ki šele začenjajo svojo poklicno pot kot vodje raziskovalnih projektov. Študentje morajo preučiti, kako so raziskovalne organizacije organizirane in vodene širom ZDA ter mednarodno. Tako neprofitni in preostali sektor je pregledan v okviru tega programa. Izpostavijo se podrobnosti in razlike. Študentje se tudi seznanijo z vodenjem financiranih raziskovalnih projektov na področjih, povezanih s financami, informacijsko tehnologijo ter zakonodajnimi, etičnimi, regulativnimi in skladnostnimi vidiki.

Z namenom spodbuditi poklicni razvoj, je ta program oblikovan skladno s pričakovanji večjih organizacij, vključno z Nacionalnim svetom za vodenje raziskovalnih projektov (NCURA) ter Nacionalno organizacijo za upravljanje s finančnimi viri (NGMA) in Svetom za certificiranje vodji raziskovalnih projektov (RACC)

To je program z 12. stopnjami, ki se izvaja preko spleta.

2. Certifikat s področja vodenja mednarodnih projektov

Študentje, ki si želijo opravljati magisterij iz Vodenja raziskovalnih projektov lahko pridobijo dodatne kreditne točke z zaključenimi izobraževalnimi programi, ki so certificirani s Certifikatom vodenja mednarodnih raziskovalnih projektov. Ta kombiniran program bo pripravil študente, ki ga zaključijo, na poklic vodenja mednarodnih financiranih projektov in vodenje projektov, delujočih na podlagi mednarodnih pogodb.

Študentje lahko zaključijo ta program s samo petimi dodatnimi predmeti, kar je vse skupaj 17 predmetov, potrebnih za zaključek študija in pridobitev certifikata.

## 3.) EARMA certifikat s področja vodenja raziskovalnih projektov

EARMA evropski program certificiranja je validiran s strani Award for Training on Higher education, UK (ATHE) in je usklajen z Evropskim okvirom kvalifikacij (QCF). Razvit je bil v partnerstvu z ARMA-UK, ki nudi podporne storitve. Certificate izdaja ATHE v sodelovanju z ARMA (UK) skladno s sledečo stopnjo okvira kvalifikacij (QCF):

## **Certifikat s področja vodenja raziskovalnih projektov (Evropa) (EQF L5)**

### **Komu je namenjena ta kvalifikacija?**

Certifikat s področja vodenj raziskovalnih projektov je potrjena poklicna kvalifikacija za poklicne vodje raziskovalnih projektov, ki so zaposleni v Raziskovalnih organizacijah (RPO) in Organizacijah, ki financirajo raziskovalno delon (RFO).

### **Kaj pridobijo študentje s tem certifikatom?**

Certifikat s področja vodenja raziskovalnih projektov je oblikovan tako, da:

- izboljša vaš prispevek k odličnosti raziskav tekom celotnega trajanja in z različnimi shemami financiranja s strani EU;
- podpora osebni razvoj za učinkovitega vodjo raziskovalnih projektov, s čimer pridobite tako vi kot vaša organizacija;
- študentom daje priložnost pridobivanja novih veščin in znanj ter izboljšanja sposobnosti za premislek o njihovih vsakodnevnih aktivnostih in planiranja le-teh;
- priznava študentom veščine, znanja in razumevanje, pridobljenih že pred procesom kvalifikacije, kot tistih pridobljenih neposredno z udeležbo na kvalifikacijah;
- so lahko primerni tako za delno kot redno zaposlitev na tovrstnih projektih;
- nudi formalno prepoznanost kot vodja raziskovalnih projektov s strani Ofqual, ki jo regulir Evropski okvir kvalifikacij (QCF);
- pomaga študentom splesti mrežo kolegov znotraj poklica vodij raziskovalnih projektov tako v Evropi kot širše.

Pridobitev kvalifikacije zahteva 180 ur usposabljanja tekom 18 mesecev.

## Reference

- HETFA Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for Research Managers and Administrators, [http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers\\_final\\_0408.pdf](http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf)
- ARMA's 2019-21 Training & Development Programme, Programme Overview, September 2019 – June 2021
- BESTPRAC project: <https://bestprac.eu/home/>
- BESTPRAC project wiki page, [http://www.bestprac-wiki.eu/Main\\_Page](http://www.bestprac-wiki.eu/Main_Page)
- INORMS Working Group – Terms of Reference – v2 – 12/02/2018
- Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Levels, IHERD Coordinator Ms. Åsa Olsson
- A Professional Development Framework for Research Managers and Administrators, ARMA
- The Research Administration as a Profession (RAAAP) Survey – 2019, <https://inorms.net/activities/raaap-taskforce/raaap-survey-2019/>
- foRMAtion Expert workshop in Porto: Presentations, <http://hetfa.eu/formation-expert-workshop-in-porto-presentations/>

## Aneks 1

### *foRMAtion - Vprašalnik*

#### **Uvod**

Vabimo vas k sodelovanju pri projektu foRMAtion tako, da odgovorite na vprašanja v tem vprašalniku. Odgovarjanje nanj vam bo vzelo nekaj minut, podatki, ki jih bomo tako pridobili, bodo analizirani z namenom dosega sledečega cilja: Analiza obstoječih dobrih praks na področju izobraževalnih programov in usposabljanj, orodji in metod opolnomočenja potencialnih RMA-jev. Rezultati vprašalnika bodo prispevali k oblikovanju Metodološkega priročnika in izbora dobrih praks, ki bo predstavil in ovrednotil obstoječe programe usposabljanj in metodologij za RMA ter hkrati preveril njihovo trajnost. Vprašanja se nananašajo na vaše izkušnje kot RMA (A del) in na izkušnje z usposabljanji ter metode, s katerimi ste srečevali (B del).

Kdo so RMA? To so vodje in koordinatorji raziskovalnih projektov (Research Managers and Administrators), osebe, ki dela na projektih in čigar vloga je podpora določenim delom poteka raziskovalnega projekta, kot so: prepoznavanje finančnih virov in strank, pisanje projektov, priprava stroškovnika in oddaja vlog za pridobitev sredstev, pisanje osnutkov, pogajanje in sprejemanje pogodb, delo na področju financ, zaposlovanje osebja na pogodbe raziskovalnih projektov, poročanje financierjem, svetovanje v povezavi učinkom projekta. Tveganja in zaupnost: Menimo, da je tveganje, povezano s to raziskovalno študijo majhno, vendar obstaja možnost kršenja zaupnosti v enaki meri kot pri katerikoli spletni dejavnosti.

Vsi odgovori bodo zbrani zgolj v znanstvene namene in bodo uporabljeni le v okviru tega projekta. Osebni podatki bodo obdelani in obravnavani skladno z evropsko zakonodajo vključujoč splošno uredbo o varstvu podatkov (EU) 2016/679). Za več informacij nas lahko kontaktirate.

Ta vprašalnik je bil oblikovan s strani strokovne skupine in z etično odobritvijo APRE (Agency for the Promotion of European Research), avtorja dokumenta in celotnega foRMAtion konzorcija. Kakršnakoli vprašanja v povezavi s tem naslovite na [erasmusplus-formation@apre.it](mailto:erasmusplus-formation@apre.it)

1. A del: O vas kot RMA. Koliko let vsega skupaj ste že zaposleni na področju RMA?

2. Kako bi opisali vašo aktualno vlogo?

- Odgovorni – vodja pisarne ali odgovorni za vodilne strateške funkcije
- Manager – podrejen odgovornemu, a odgovoren za področje delovanja skupine
- Operativec – odgovoren za izvajanje določenih nalog, neodvisno od linijske organizacije



3. B del: Prepoznavanje dobrih in slabih praks

Ali ste se udeležili (kot udeleženec ali kot izvajalec) usposabljanj namenjenih RMA-jem?

- Da  
 Ne

4. Če ste odgovorili z da, ali lahko delite z nami nekaj podrobnosti o usposabljanju (struktura, trajanje, zahtevano predznanje in drugi pogoji za udeležbo)? Kdo so bili izvajalci?

5. V povezavi z strukturo vsebine omenjenega usposabljanja: kakšen je bil delež enot, povezanih z raiskovalnim delom (teorije raziskave, raziskovalne metode in metode analize, načrtovanje raziskave ipd.) in kakšen je bil delež enot, namenjenih managementu (finančne, komunikacijske veščine, veščine pisanja projektov)

6. Za katero stopnjo certificiranja je šlo pri tem usposabljanju?

7. Izvajate usposabljanja/izobraževanja za RMA?

- Da  
 Ne

8. Če je odgovor da, kako ste se odločili glede strukture vsebine, tem usposabljanja?

9. Omenite dobro in slabo prakso, s katerimi ste se srečali kot udeleženec.

10. Omenite dobro in slabo prakso, s katerimi ste se srečali kot izvajalec.

11. Prosim, delite z nami kakšno uporabno metodo za RMA-je, s katero ste se srečali v preteklosti.

12. Prosim, omenite specifično podporno orodje pri usposabljanju RMA.

13. Kako naj bi se teh usposabljanj posluževali v raziskovalnih institucijah?

14. Če bi z nami želeli deliti še več informacij o vaših izkušnjah, nam, prosim, pustite vaše kontaktne podatke (ime in priimek, ime organizacije, elektronski naslov).

## Aneks 2

### *foRMAtion - Intervju*

Intervjuji so bili še posebno uporabni za poglobitev v informacije glede dobrih praks na področju usposabljanj za RMA. Prav tako so bili zelo uporabni kot dopolnitev odgovorov na vprašanja v vprašalniku. Tako smo lahko v nekaterih primerih šli malo bolj v globino.

Prvi korak je bil jasno nasloviti težavo ali potrebo, ki jo želimo obravnavati oziroma o njej želimo več izvedeti s pomočjo intervjuja. To nam je pomagalo ostati osredotočeni na namen vsakega vprašanja posebej.

Za intervju smo uporabili ista vprašanja kot v spletnem vprašalniku. Na ta način smo lažje in hitreje prišli do pomembnih informacij, ki smo jih potrebovali. Hitreje kot z zbiranjem odgovorov na spletni vprašalnik.

Naš cilj je bil prepoznati in analizirati možne uporabe dobrih praks na področju usposabljanja RMA-jev, še posebno iz držav, ki so bolj uspešne pri raziskavah, delu na inovacijah in pri izobraževalnih programih. Razložili smo, da smo hkrati z intervjuji, dali v obtok tudi vprašalnike, namenjene izobraževalnim organizacijam, ki delajo na področju izobraževalnih in raziskovalnih projektov EU, univerzam, strokovnjakom za odkrivanje sivih lis in preprek, s katerimi se srečujejo RMA-ji. Vse z namenom prepoznavanja primerov dobrih praks.

To je bila teoretska raziskava na področju programov usposabljanj in izobraževalnih programov, orodji in metod za opolnomočenje potencialnih RMA-jev. Želeli smo doseči strokovnjake, ki se ukvarjajo z usposabljanji RMA-jev in jih povprašati o sestavi in glavnih značilnostih teh usposabljanj. Želeli smo izvedeti še več o metodologiji in učinku usposabljanj.