

## НОВ МОДЕЛ НА УНИВЕРСИТЕТСКО УПРАВЛЕНИЕ

**Петър Иванов**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

**Резюме.** В настоящото изследване е анализирано управлението на висшите училища в България. Дефинирани са управленските модели на университетите в страната и е анализирана степента им на иновативност и на съпоставимост към добрите практики в европейските политики за модерно университетско управление. Разработен е комплекс от мерки за модернизирване и усъвършенстване на тези модели и на базата на тяхното апробиране в практиката е идентифициран модел, наречен в това изследване „нова модел на университетско управление“, чието въвеждане в системата на висшето образование в България би довело до подобряване на управленските процеси и да генерира резултати, които ще имат положително влияние върху образователната и научноизследователската функция на университетите и до засилване на т.нар. „трета мисия“ – ролята им в местните икономики и значението им в социален и културен аспект.

*Keywords:* higher education, university management, innovation models

### Въведение

Методът на изследване в настоящата разработка е качествен анализ на акумулирана информация, базирана предимно на вторични данни. Като аналитичен инструмент е използван сравнителен анализ (бенчмаркинг) на съществуващите модели на университетско управление в България и добри практики в европейските политики за управление на университетите. Чрез него е тествана хипотезата, че съществуващите модели биха могли да бъдат подобрени, като се обогатят или разширят с примери от добрите практики на общностните политики. Моделите на университетско управление в България са идентифицирани чрез анализ на доклади на НАОА за институционалната акредитация на висши училища (и в допълнение на вътрешни документи, за които не е налична информация в самите доклади). Критериите за добри практики са елементи на европейската Стратегия за модернизирване на висшето образование (СМВО)<sup>1</sup> и са свързани с доминиращите тенденции в развитието на висшето образование.

Моделите на управление на висшите училища в България са изградени въз основа на докладите на НАОА за институционална акредитация на висши училища. Изборът на този тип вторични данни/документи е резултат от функцията на НАОА – официален представител на държавата, който отговаря за контрола и осигуряването на качеството на висшето образование и в тази си роля определя и санкционира институционалния модел на университетите в страната. Ролята на институционалната акредитация е от особено значение, тъй като е регламентирана като част от процеса на управление на системата на висшето образование на национално ниво. Следователно приложимите критерии и решенията на НАОА определят институционалната среда и опосредстват в практиката законодателната база и държавните изисквания, задаващи параметрите, в рамките на които се управляват висшите училища в страната. В този смисъл, моделите на управление са изследвани чрез резултатите от институционалната им акредитация и в частност – чрез докладите на НАОА, документиращи този процес.

При анализа на моделите на управление на висшите училища в страната е необходимо да се имат предвид определени специфики на критериалната система на НАОА<sup>2)</sup>. Важно е да се отбележи, че управлението е третият като теглови коефициент критерий за институционална акредитация, предхождан от образователната и научноизследователската дейност на висшите училища. Друга особеност е, че управлението се възприема/регистрира като съвкупност от структури и процедури, необходими за обезпечаване на образователния процес и научната дейност, осигуряване на кариерното развитие на академичния състав и управление на материално-техническата и информационната база. Следователно при акредитацията се регистрира само част от управлението – оперативното ниво (*management*), но не и стратегическото управление (*governance*) на висшите училища. Отсъства критерий за измерване и оценка на системата на финансово управление (акумулиране на средства, диверсификация на финансови източници, миксиране на ресурси) на висшето училище, което е от особено значение за реализирането на всички останали функции и дейности на институцията. По тази причина към критериите за оценка за целите на настоящото изследване е добавен и индикатор, отчитащ модела на финансиране на висшите училища.

Следваща особеност на критериалната система на НАОА е нейната количествена насоченост, т.е. критериите отразяват количествени параметри, наличието или липсата на определена структура, процес, обект, документ и т.н. Това създава определен дисбаланс на базата за оценка. Затова с цел уеднаквяване на подхода и сравняване на еднакви променливи разработената оценка на моделите на управление на висшите училища е базирана на същия принцип на отразяване на присъствието или отсъствието на определен критерий.

В настоящото изследването са разгледани докладите за институционална акредитация на 46 висши училища (от 51 официално акредитирани висши училища към момента на завършване на изследването). Моделът на управлението на тези университети е оценен по следните индикатори (критерии):

1. институционални стратегии;
2. система на управление;
3. финансово управление;
4. управление на качеството;
5. наличие на иновации в обучителния и изследователския процес;
6. контакт с външната среда.

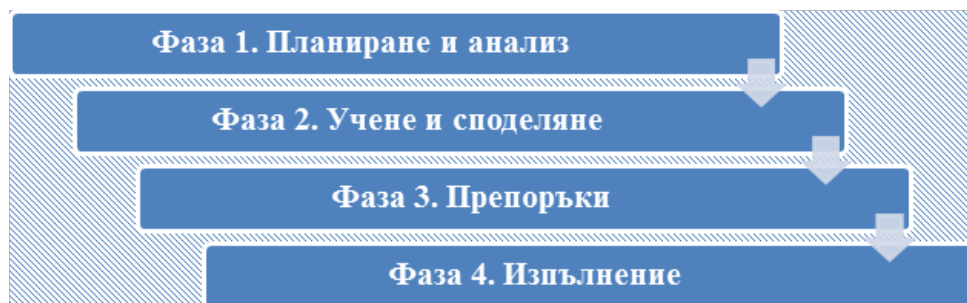
Всички индикатори (критерии), с изключение на критерия „финансово управление“, са част от критериалната система на НАОА. Данните за финансите на висшите училища са събрани от годишните им финансови отчети.

### **1. Критерии за оценка на модела**

Според една от разпространените дефиниции бенчмаркингът е „процес на учене, обмен и адаптиране на добри практики с цел подобряване на дейността на организацията“ (Camp, 2004: 12). Дефинирани са различни видове бенчмаркинг, свързани с обекта на сравнение – вътрешен, конкурентен, функционален и генеричен бенчмаркинг. В настоящото изследване е използван бенчмаркинг на добри практики, чиято същност се отнася до търсене на по-добър начин на функциониране на определена организация или търсене на определени решения чрез изследване и сравняване с други организации, които имат по-добри резултати или функционират по-добре. Събраното чрез този процес познание се анализира и трансформира в подходящи форми, които се инкорпорират в дейността на организацията с цел подобряване на корпоративното ѝ представяне (Searles et al., 2013). Този процес е структуриран в четири фази, като първите три са свързани с планиране, анализ и учене, а четвъртата – с изпълнение на направените препоръки (фиг. 1). В настоящото изследване процесът е приложен във всичките си фази, свързани с анализа на определени модели, процеса на учене и търсенето на решения за подобрието им. Апробирането на препоръките се извършва в рамките на четвъртата фаза.

За целите на анализа са използвани бенчмарк-критерии, които репрезентират европейски модел на университетско управление, визиран в европейската стратегия за модернизиране на висшето образование. На практика те представляват операционализирано изражение на добри практики от европейските политики за управление на университетите, чието присъствие в системата за управление обуславя целенасочено, ефективно, качествено, иновативно, конкурентно и отворено към външната среда управление.

Следващото уточнение във връзка с рамките на изследването се отнася до модела/моделите на управление, които се определят чрез критериите за сравнение. Необходимо е да се отбележи, че целта на анализа е чрез прилагането на описаните по-долу критерии да бъде получена максимално изчерпателна представа за модалността на управлението на всички функции на университетите – образователна, научна и на т.нар. „трета мисия“ (връзката с местните икономически, социални и културни общности).



Фигура 1. Бенчмаркингът като процес

Източник: *Benchmarking 2030: The Future of Benchmarking*, GBN

Настоящото изследване тълкува наличието на критерия „институционална стратегия“ като израз на наличието на цели за развитието на университета като институция и като изражение на иманентната управленска функция по планиране на развитието. Наличието на стратегия е също така предпоставка за специализация в определена научна област или институционална функция и за реализиране на върхови постижения в тази сфера на специализация. Възприемането на стратегическото управление и специализацията са един от основните елементи на европейската стратегия за модернизация на висшето образование и един от инструментите на политиките за модернизирание на университетското управление.

Критерият „система за управление“ има две алтернативи: традиционна – централизирана система, при която висшето училище се управлява в интерес на академичния състав, а ректорът управлява едновременно и академичната, и финансово-стопанската дейност; мениджърска – система, при която академичната и научната дейност се ръководят от ректора, а стопанското управление е поверено на професионален мениджмънт. Наличието на професионални мениджъри в управлението на универси-

тетите също е част от стратегията и политиките на ЕС за модернизация на висшето образование. Блестящ пример за това е германската университетска система.

Критерият „финансово управление“ следва да бъде разбран като наличие на две опции – преимуществено държавно финансиране спрямо другите източници, формиращи университетския бюджет, и финансиране от разнообразни източници – такси за обучение, предоставяне на услуги, договори с бизнеса, проектно финансиране, участие в международни донорски програми, дарения, наеми и др. В СМВО финансирането и управлението са посочени като цели с еднакво значение, а разнообразяването на източниците на финансиране, обвързването с резултатите и насочването на паричните потоци към силните страни на висшите училища (с цел стимулиране на специализацията) са посочени като политики за подобряване на цялостното управление на университетите.

Критерият „качество“ също предполага разглеждане в два аспекта. В материалната система на НАОА качеството на обучението се регистрира чрез наличието на документираните системи за управление на качеството и наличие на системи за атестиране на преподавателите. Качествен критерий е посочен спрямо научните изследвания (т. 2.3.1.1 Качествени публикации и продукции)<sup>3)</sup>. В същото време в СМВО качеството на обучението е разбрано като практическа насоченост, като гъвкавост на формите на обучение, интегриране на ИКТ и разработване на нови програми и курсове – тоест като разработване и прилагане на специфични за съответния университет стандарти на обучението или научните изследвания. Разбира се, системите за управление на качеството са полезен управленски инструмент, но в конкретния случай качеството е разглеждано по-скоро като специфичен за съответното висше училище атрибут, който би носил резултати, който би повишил конкурентоспособността и който в крайна сметка би подпомогнал развитието му като институция.

„Иновативност“ – този критерий в системата за оценка на НАОА е схващан като съвкупност от иновационни изследвания (и резултати) и участие на академичния състав в научни форуми, както и приложение на иновативни методи на преподаване. Подобна трактовка предполага извършването на модерни дейности, насочени към обекти и извън висшето училище, тоест университетът не е обект на реално иновиране, а по-скоро среда за провеждане на такава дейност. В същото време СМВО дефинира политики за стимулиране на иновациите във висшето образование, включително и чрез засилване на интерактивността на обучението и подобряването на трансфера на знания, изграждане на спин-офф компании и т.н. В този смисъл, иновирането се възприема като вътрешен за университетите процес. В конкретния случай на българските висши училища има явен дефицит на такъв вид политики.

Критерият „контакт със средата“ се оценява чрез наличието на документи, индикиращи познаване на конкуренцията, състоянието на пазара на труда, реализацията на студентите, участие в проекти, контакти с други университети и научно обслужване на бизнеса и държавата. Според СМВО сътрудничеството с бизнеса е важен елемент от контакта на висшето училище с външната среда. Тези сътрудничества обаче трябва да са част от процес на ангажиране на университетите с местните общности не само в икономически, но и в социален и културен аспект, т.е. това е процес на цялостно участие на университетите в местното развитие.

## **2. Анализ на моделите на управление на висшите училища в България**

Резултатите от сравнителното изследване на моделите на управление на висшите училища спрямо добрите практики на европейските политики за университетско управление могат да бъдат обобщени в следните направления.

### *Критерий „стратегии“*

Установена е **липса на стратегически подход** у ръководствата на българските висши училища. От анализиранияте 46 висши училища само 23 имат стратегии, като половината от тях са държавни. Необходимо е да се отбележи обаче, че в повечето случаи при държавните висши училища се наблюдават по-скоро квазистратегии, т.е. това са формални документи, които са част от изискваната от НАОА документация и които не представляват база за развитие. Прави впечатление, че почти всички частни висши училища (с две изключения) имат формулирани и разписани институционални стратегии, изградени върху специфики на висшето училище, които набелязват реални цели и които имат реална стойност за организацията. Разбира се, повечето държавни висши училища също имат формулирани мисия, визия и стратегически цели, но без цялостна стратегия. Текстовете на т.нар. „стратегии“ на държавните университети имат по-скоро характер на административни записи, публикувани, за да отговорят на изискванията на НАОА за акредитация, и не носят белезите на реални стратегии, които биха гарантирали развитие на висшето училище. Пример в тази посока е практиката т.нар. „стратегии“ да бъдат инкорпорирани в мандатните програми на ректорското ръководство, което ги прави общо формулирани, хибридни документи със съмнителни качества и оскъдни ползи за университета като институция.

Изследването показва, че в голямата си част университетите в България не възприемат разработването и прилагането на качествени стратегии като подход, който би подпомогнал както планирането и управлението, така и развитието на организацията. Доказателство за това са документираните квазистратегии на повечето държавни висши училища, които имат формален характер и не носят стойност за самите институции. Липсата на стратегии би могла да бъде тълкувана и като отсъствие на култура

и нагласа за стратегическо управление, което до голяма степен има отношение към изоставането на голяма част от българските университети спрямо висшите училища в Европейското пространство за висше образование (ЕПВО).

*Критерии „система на управление“, „финансово управление“*

Установена бе и зависимост между вида на висшето училище (частно/ държавно), между финансирането (преобладаващо държавно / разнообразни източници на финансиране) и характера на управлението му. Сравнителният анализ показва, че всички частни училища имат мениджърски тип управление (разделение на академичното от финансово-стопанското управление, наличие на предприемачески подход и използване на бизнес практики в управлението), а всички държавни висши училища се управляват по традиционния модел (регламентиран от ЗВО, чл. 24 – 37), характерен с концентрация на правомощия в ръцете на ректора по отношение на академичното и финансово-стопанското управление и администриране на всички дейности на университета в интерес на академичния му състав. Цялата обработена информация показва общата закономерност, че на този етап от развитието на университетите в България **мениджърското управление е функция само на частните висши училища.**

*Критерий „качество“*

По отношение на качеството българските висши училища изглеждат по-скоро унифицирани. Данните показват, че **осигуряването на качеството е силно формализиран процес**, което в голяма степен би могло да бъде отдадено на факта, че НАОА акредитира висше училище само при наличието на съществуваща и работеща система за управление на качеството, без да е установено в действителност доколко ефективна е тя. Това, разбира се, е положителен процес, още повече, като се отчита, че наличието и функционирането на институционални и национални системи за управление на качеството е изискване на Болонския процес и средство за интегриране в ЕПВО. Въпреки общото унифицирано ниво обаче при част от висшите училища могат да бъдат изведени определени процеси, свързани с различен подход за гарантиране на качеството. Освен системи за управление на качеството, изисквани по регламент, тези университети определят собствени стандарти за качество, които отговарят на целите и особеностите им като институции. При тези висши училища (частни или държавни – такива данни има за четири частни и за пет държавни университета), има единствено значение до каква степен качеството е възприемано като фактор за подобряване на конкурентоспособността. От държавните висши училища подобни примери са медицинските университети във Варна и София, а от частните – Американският университет в Благоевград или Нов български университет в София (НБУ). При тези висши училища институционализацията на качеството не се формализи-

ра, а се надгражда и индивидуализира, което би могло да бъде тълкувано и като иновативен мениджърски подход.

Анализът на данните от разглежданите висши училища показва, че като цяло, качеството се измерва и отчита частично и едностранно. Качеството в българските университети се регистрира с наличието на система за осигуряването му (като разписани процедури и системи за атестиране на преподавателското тяло), което е само предпоставка, но не и показател за реалното му осъществяване или проявление. Следователно моделът, по който НАОА изследва качеството, е едностранен и не отразява адекватно реалното състояние на качеството на учебния процес и на научните изследвания. Този модел не измерва качеството спрямо предварително определени критерии и не отчита резултати като качествен показател. Известен компенсаторен механизъм в тази посока представлява рейтинговата система на университетите, поддържана от Министерството на образованието<sup>4)</sup>, но тя няма нормативна стойност и не представлява инструмент, прилаган при институционалната акредитация на университетите. Всичко това означава, че качеството се регистрира и отчита формално, а формалното качество (аналогично на формалните „стратегии“) може да бъде тълкувано като една от причините за слабата резултатност и ниската конкурентоспособност на редица висши училища в България.

*Критерий „иновативност“*

Резултатите от изследването показват също, че **иновативността не е от силните страни на повечето български висши училища**. В критериите на НАОА за акредитация иновативността е определена като процес, насочен извън висшето училище, включващ създаване на иновационноприложен продукт/изследване и публикуването или представянето му на научни форуми. Като форма на иновативност спрямо самия университет може да бъде възприет критерият „Култура на нововъведения“ (т.е 4.1.2.)<sup>5)</sup>, но той е конкретизиран само в методи на обучение и актуалност на учебния материал. Разбира се, университетите се съобразяват с критериите на НАОА и повечето от тях са посочили изискваните от тях бройки научни публикации, изследвания, начини за оповестяване и участия в научни форуми, необходими за акредитацията им. Въпреки че този подход не е свързан с иновативност, а по-скоро с научна резултатност, висшите училища отчитат подобна дейност, за да отговорят на изискванията на НАОА. Следва да се отбележи обаче, че е необходимо тази неадекватност да бъде преодоляна, а това означава този критерий или да бъде променен, или да отпадне. При евентуалното му отпадане той може да бъде заменен с нов модел за регистриране на иновативността, който да включва критерии, адекватни на иновативния процес, и да отчита както вътрешноорганизационните му аспекти, така и резултати като

патенти, създадени продукти или услуги, стартирали бизнеси, създадени спин-офф компании и др.

На този фон само при 16 висши училища може да бъде регистриран различен подход. При тях са документирани нови форми, съдържание или организация на учебния процес, въвеждане на добри практики, различни форми на трансфер на знания или използване на ИКТ по начин, различен от шаблонните способности. Което означава, че тези висши училища възприемат **иновациите като инструмент за организационно усъвършенстване**. Добър пример в тази посока е Международното висше бизнес училище в Ботевград, чийто мениджмънт е формулирал и изпълнява целенасочени политики за иновирание в областта на учебния процес, научните изследвания, публикационната дейност, развитие на академичния състав, позициониране на училището в обществото и комуникация с външните публики и стейхолдъри.

*Критерий „контакт с външната среда“*

Изследването показва също обаче, че **контактът на повечето държавни университети с външната им среда е по-скоро формален**. Данните насочват към висока степен на формализация и автоматично отчитане на индикатори, необходими повече за процеса на акредитация, отколкото показващи реални взаимодействия между университетите и външната им среда. На фона на нарастващите данни за стесняване на сътрудничеството между бизнеса и университетите<sup>6)</sup> под една или друга форма всички висши училища отчитат познаване на конкуренцията, контакти с бизнеса, отчитане на мнението на работодателите и наличие на договори с държавни ведомства или с частни организации, индикиращи ролята на университетите при обслужване на държавата, местните общности и бизнеса. Тези договори би трябвало да са практическото изражение на „третата мисия“ на университетите, насочена към развитие на местните общности в икономически, социален или културен план. С някои изключения (по-големите и влиятелни държавни университети, които имат големи практически проекти и работят интензивно с бизнеса и държавата) в повечето случаи посочените данни оставят впечатление, че са сключвани договори единствено с цел отговор на изискванията за акредитация. Освен това формите на сътрудничество – участия в бордове, смесени съвети, консултантска дейност и др. – говорят не за ангажиране на висшите училища, като институции, към местните общности, а за специфична дейност за повишаване на трудовите възнаграждения на определени представители на академичния състав в качеството им на консултанти или външни съветници. За разлика от този тип висши училища повечето частни университети поддържат активни и дори интензивни връзки с бизнеса не на последно място и поради факта, че това е един от начините за финансирането им.

В резултат от анализа биха могли да бъдат открити два ясно очертани модела на университетско управление в България: **ригиден** – на финансираните от държавата университети; и **гъвкав** – на висшите училища с разнообразни източници на финансиране (основните параметри на моделите са представени в табл. 1). При ригидния модел липсата на институционални стратегии е свързана с невъзможност за планиране на дейностите за развитие, липса на специализация, която да осигури конкурентни предимства, липса на приоритизиране и ефективно използване на ресурсите. С други думи, университетите от този модел се управляват консервативно, краткосрочно и без разбиране за институционално развитие (неслучайно при много от тях мандатните програми на ректорските ръководства, които по същество представляват планове за оперативно управление, се възприемат като стратегии), без визия или обособени идеи за бъдещо развитие.

**Таблица 1.** Модели на университетско управление в България

<b>Ригиден</b>	<b>Области на интерференция между двата модела</b>	<b>Гъвкав</b>
<i>Преобладаваща липса на стратегии</i>	<b>Стратегиране</b>	<i>Добре развити институционални стратегии и специализация</i>
<i>Традиционно, консервативно управление в интерес на академичния състав</i>	<b>Отворено и ефективно управление</b>	<i>Мениджърско управление, разделяне на академичното и финансово-стопанското ръководство, прилагане на бизнес модели</i>
<i>Преобладаващо държавно финансиране, консервативно финансово управление</i>	<b>Разнообразяване на финансирането</b>	<i>Разнообразни източници на финансиране, ефективно финансово управление</i>
<i>Осигуряването на качеството се възприема като формален процес, оценка по количествени критерии</i>	<b>Реално качество</b>	<i>Разработване и прилагане на собствени стандарти за качество, акцент върху резултатите и конкурентоспособността</i>
<i>Нисък иновативен капацитет, посредствена иновативна култура</i>	<b>Иновативност</b>	<i>Висока степен на иновативност, насочена към организационното развитие</i>
<i>Формален контакт с външната среда</i>	<b>Взаимодействие с външните фактори</b>	<i>Интензивни взаимодействия с бизнеса и държавата</i>

Друга проява на този модел е консервативното управление в интерес на академичния състав, концентрацията на власт в ръцете на ректора, които се проявяват чрез затваряне на институцията към външната среда, непрозрачност и слаба ефективност.

Следващата характеристика на модела е формалното качество, оценявано чрез наличие на системи за управление на качеството, а не на резултати. Резултатът е слаба конкурентоспособност и изоставане спрямо динамично развиващите се университети от ЕПВО. В същия контекст могат да бъдат разглеждани и ниският иновативен капацитет и формалният контакт с външната среда, които правят този модел тромав, неефективен, неконкурентен и като цяло непривлекателен за студентите.

Гъвкавият модел на управление в много по-голяма степен отговаря на критериите на европейските политики за модернизация на висшите училища. При него се наблюдава висока степен на стратегическа ориентация, мениджърско управление (разделение на академичното и финансово-стопанското управление) относително добро качество и конкурентоспособност на образованието, сравнително висока вътрешна иновативна култура и интензивен контакт със стекхолдърите.

Следователно по-високата съвместимост с бенчмарк-критериите на общностните политики за университетско управление означава по-висока степен на адаптираност към условията на интернационализацията и глобализацията, свързани със специализация, ефикасност, качество, иновативност, висока конкурентоспособност и подчертана ориентация към клиентите и другите заинтересовани страни. Независимо от необходимостта за заплащане на таксите за обучение този тип университети са привлекателни за много студенти, защото им гарантират качество на образованието и възможности за реализация на пазара на труда (например данните за обучаваните студенти в НБУ в доклада за акредитация сочат устойчив 10% ръст за периода 2006 – 2010 г.). Разбира се, така описаните модели не би следвало да се абсолютизират, тъй като, макар и ясно разграничени, в тях биха могли да се различат сфери, в които или вече съществува взаимно проникване (интерференция), или има потенциал за това.

Така например някои университети от ригидния модел разполагат с много добре формулирани и професионално разписани институционални стратегии и с висока степен на иновативна култура. Пример в тази посока са медицинските университети, които освен стратегии предлагат високо качество на обучение, имат добре развита иновативна система и едва ли е стечение на обстоятелствата, че техните специалности са едни от най-търсените в страната. Разбира се, има и обратни примери, като частния колеж по туризъм в Благоевград, който няма стратегия, няма работеща система за осигуряване

на качеството, няма данни за иновативни дейности или за ефективни контакти с външната среда.

Сферите на интерференция биха могли да бъдат интерпретирани като белег на динамика в ригидния модел или като симптом за процеси, свързан с развитие на по-усъвършенствани, ефективни и отворени системи на управление на висшите училища. Друга възможна интерпретация би насочила към заключението, че областите на интерференция между двата модела представляват сфери, в които университетите от ригидния модел биха могли да разработват и прилагат иновации с цел постигане на по-голяма ефективност, качество, конкурентоспособност и влияние върху регионалното развитие.

При анализа на иновативния интензитет на двата модела на университетско управление в България следва да се има предвид, че иновирането в сферата на управлението на висшите училища все по-често се свързва с прилагането на бизнес практики, на комбинация на елементи от бизнес модели или на цели бизнес модели (OECD, 2014). Използването на бизнес модели в управлението на университетите се възприема едновременно като отворена опция и средство за постигане на институционална ефективност, а също и като възможност за реакция към промените във външната среда и отговор на процесите на интернационализация и глобализация на висшето образование. Според ОИСР (OECD, 2014) степента на прилагане на бизнес модели отговаря на степента на иновативност на висшите училища, която е дефинирана в четири модела (табл. 2), градиращи от традиционен до иновативен.

Специфичното при тази матрица е, че тя е изградена върху два елемента: финансирането и предлаганата стойност, които са едновременно и приоритети, и обединяващи звена за останалите първостепенни сфери в управление на университетите. Така финансирането се отнася едновременно до приходите и разходите, до тяхното диверсифициране, до ефективността на използване на ресурсите, до нивото на резултатност и не на последно място – до степента на институционална ефикасност на висшите училища. От друга страна, предлаганата стойност обединява в себе си целите, които си поставя висшето училище, неговата мисия, силните му страни, спецификата и специализацията, начините, по които то произвежда продуктите и услугите, т.е. стойността, която предлага на клиентите си. В същото време съпоставянето на финансирането и предлаганата стойност, като управленски величини, може да бъде възприемано като инструмент за оценка на степента на иновативност на университетските модели на управление.

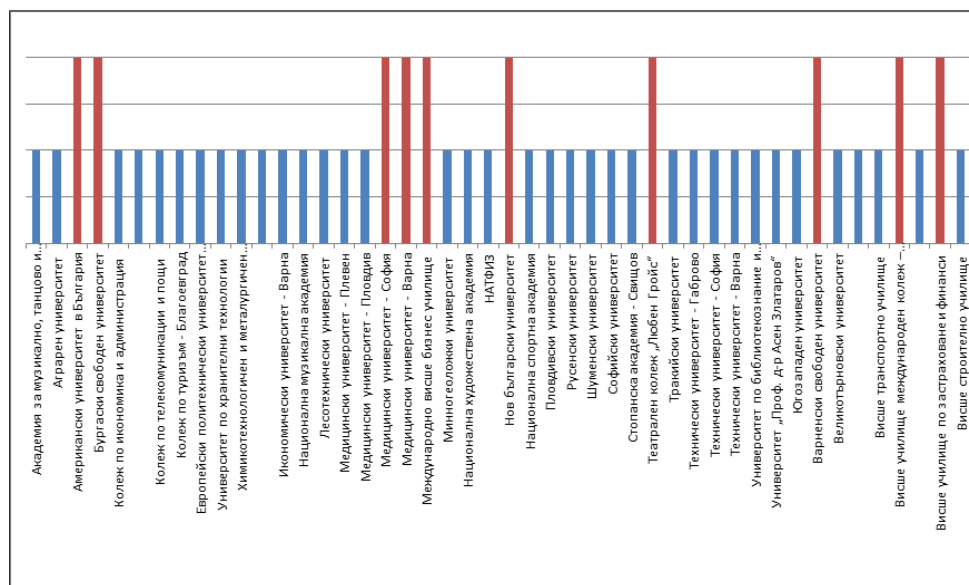
**Таблица 2.** Прилагането на бизнес модели и матрица за иновативност

<p><b>Иновативна предлагана стойност</b></p> <p>(специализация на обучението, насочена към определени клиенти)</p>	<p><b>Модел 2А: Смесен</b>                      – Иновативна предлагана стойност                      – Традиционно финансиране</p> <p><i><b>Пример:</b> специализирано висше училище, фокусирано върху специфична част от пазара на труда; малък университет, специализиран във високо качество на преподаването</i></p>	<p><b>Модел 3: Иновативен</b>                      – Иновативна предлагана стойност                      – Иновативно финансиране</p> <p><i><b>Пример:</b> висше училище, предлагащо предплатени онлайн програми, базирани на компетенции, предназначени за клиенти, търсещи преквалификация и учене през целия живот</i></p>
	<p><b>Традиционна предлагана стойност</b></p> <p>(всички области на науката)</p>	<p><b>Модел 1: Традиционен</b>                      – Традиционна предлагана стойност                      – Традиционно финансиране</p> <p><i><b>Пример:</b> среден, голям университет, държавен или частен, предлагащ образование във всички (почти всички) научни области с държавно финансиране или финансиран от такси за обучение</i></p>
	Традиционно финансиране	Иновативно финансиране

Източник: ОИСР

За целите на това изследване към анализиранияте 46 университета бе приложена описаната матрица на иновативност. Поставени в контекста на подхода на ОИСР за оценка на иновативността, повечето университети в България попадат в категориите на традиционния Модел 1 и в по-малка степен на смесения Модел 2 (фиг. 2). Към Модел 1 се отнасят 36 висши училища, като типичен пример са големите държавни университети, характерни с традиционното държавно финансиране и предлагане на образование във всички (или почти всички) области на науката. В рамките на Модел 2 (с малки вариации – в Моделите 2А или 2В) се вписват 10 университета – предимно частни (изключение правят медицинските университети в София и Варна, които също се отнасят към този

модел), които се финансират от разнообразни източници и предлагат специализирано образование в определени области от науката. Този тип висши училища би могъл да бъде обособен в група на средноиновативни университети според модела си на управление.



Фигура 2. Иновативни модели на управление на университетите в България според критериите на ОИСП

- Университети с управление Модел 2А, 2В: Смесен
- Университети с управление Модел 1: Традиционен

Твърде показателен обаче е фактът, че иновативността на висшите училища в страната стига дотук. Анализът на университетските модели в България показва, че не попада в обхвата на иновативния Модел 3 (табл. 3), който се характеризира с иновативно финансиране и иновативна предлагана стойност. Моделите на управление на средноиновативните университети са по-скоро модернизиран инвариант на традиционните управленски модели и не притежават съвкупността от елементи, които биха ги класифицирали като иновативни. Възможно е това да е резултат от състоянието на системата на висшето образование в България, в която все още доминират държавните висши училища с традиционно управление. Възможно

е причините за това да се коренят в състоянието на университетите като институции, чието развитие (или недостатъчно развитие) не отговаря на динамиката на външната среда. Във всеки случай, причините за това все още не са изследвани, а възможностите за прилагане на иновативния Модел 3 в български университети представлява поле за бъдещи проучвания и разработки.

### **3. Изводи**

Основният извод от извършения анализ е, че пет години след приемането на европейската Стратегия за модернизирание на висшето образование моделите на управление на българските висши училища все още се различават значително от моделите на университетско управление, които вече се прилагат в Европейското пространство за висше образование или които са определени като цел за бъдещо развитие. Сравнението им с моделите на управление на българските висши училища показва дисбаланс и разминаване по отношение на основни показатели – като стратегическо управление, специализация, качество, иновативност, ефикасност при използване на ресурсите, отвореност към обществото, взаимодействие с местните икономики, със социални, граждански или културни общности.

Едно от възможните тълкувания на този дисонанс насочва към ефективността на ОМК, която според някои автори е твърде дискуссионна (Петров, 2014). Като причина за това се изтъква фактът, че в редица случаи, въпреки прилагането на инспирирани от Общността политики, промени на национално ниво не могат да бъдат реализирани.

Разбира се, също толкова възможни са и тривиалните трактовки, свързани с остаряла нормативна база, неефикасно държавно управление на системата на висшето образование, недостатъчно финансиране, липса на визия (стратегията за развитие на висшето образование бе приета през 2014 г.), инертност на академичното съсловие и стремеж към запазване на статуквото.

Независимо от обясненията основното заключение от извършения анализ е, че по-голямата част от висшите училища в България се управляват по модели, непропорционални на динамичната външна среда, в която функционират. Тези университети са неадаптивни и неконкурентоспособни, те изостават по редица твърде важни показатели и са на път да бъдат маргинализирани в рамките на Европейското пространство за висше образование. Спирането (или ограничаването) на този процес налага, на първо място, извършването на промени в управлението на университетите като институции в краткосрочен план. Като следваща стъпка е необходимо да бъдат определени съответстващи на процесите в ЕПВО и в същото време

**Таблица 3.** Разпределение на университетските модели спрямо матрицата за иновативност

Иновативна предлагана стойност	<b>Модел 2А: Смесен</b> ✓ Медицински университет – Варна ✓ Медицински университет – София	<b>Модел 3: Иновативен</b>
Традиционна предлагана стойност	<b>Модел 1: Традиционен</b> ✓ Академия за музикално, танцово и изобразително изкуство – Пловдив ✓ Аграрен университет – Пловдив ✓ Колеж по икономика и администрация – Пловдив ✓ Колеж по мениджмънт, търговия и маркетинг – София ✓ Колеж по телекомуникации и пощи – София ✓ Колеж по туризъм – Благоевград ✓ Университет по хранителни технологии – Пловдив ✓ Химикотехнологичен и металургичен университет ✓ Университет за национално и световно стопанство ✓ Икономически университет – Варна ✓ Национална музикална академия ✓ Лесотехнически университет ✓ Медицински университет – Плевен ✓ Медицински университет – Пловдив ✓ Минногеоложки университет ✓ Национална художествена академия ✓ НАТФИЗ ✓ Национална спортна академия ✓ Пловдивски университет ✓ Русенски университет ✓ Шуменски университет ✓ Софийски университет ✓ Стопанска академия – Свищов ✓ Тракийски университет – Стара Загора ✓ Технически университет – Габрово ✓ Технически университет – София ✓ Технически университет – Варна ✓ Университет по библиотекознание и информационни технологии ✓ Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ – Бургас ✓ Югозападен университет – Благоевград ✓ Великотърновски университет ✓ Университет по архитектура, строителство и геодезия ✓ Висше транспортно училище – София ✓ Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив ✓ Висше строително училище – София	<b>Модел 2В: Смесен</b> ✓ Американски университет в България ✓ Бургаски свободен университет ✓ Международно висше бизнес училище – Ботевград ✓ Нов български университет ✓ Театрален колеж „Любен Гроис“ ✓ Варненски свободен университет ✓ Висше училище международен колеж – Албена ✓ Висше училище по застраховане и финанси – София
	<b>Традиционно финансиране</b>	<b>Иновативно финансиране</b>

обществено необходими и амбициозни стратегически цели за развитие на висшето образование в България. Тези цели ще определят характеристиките и параметрите на нов политически микс, който трябва да бъде разработен и приложен за макроуправлението на системата на висшето образование в страната.

#### **4. Препоръки за усъвършенстване на моделите на университетско управление**

Изводите, направени в настоящото изследване, насочват към дефинирането и обособяването на два типа мерки за усъвършенстване на системите за управление на българските университети. Първият тип мерки е приложим от висшите училища, а вторият – от държавните институции, участващи във външното управление на висшето образование. По наша преценка въвеждането на подобни инструменти ще допринесе за преодоляването на недостатъците, които обуславят изоставането им в системата на ЕПВО, и ще доведе до подобряване на цялостното функциониране на тези висши училища.

##### *Мерки, приложими от висшите училища*

Този тип мерки се отнасят до управлението на висшето училище, те се вписват в настоящото законодателство и могат да бъдат приложени от университетското ръководство, без да е необходимо да бъдат извършвани промени в управленските структури на институцията. Те представляват практически инвариант на добрите практики, извлечени от европейските политики за управление на висшите училища, и имат полифункционална насоченост. Тяхното прилагане, независимо дали в препоръчаната им цялост или частично, се очаква да доведе до подобряване на управленски процеси и да генерира управленски резултати, които ще имат положително влияние върху различни елементи от основните функции на висшето училище.

Препоръчителни мерки:

– Разработване и въвеждане на институционална стратегия

Препоръчва се разработване и прилагане на стратегия, която да определи визията за бъдещето на висшето училище, да прецизира неговата мисия и да постави реалистични, но достатъчно амбициозни цели, които да осигурят на институцията развитие, адекватно на променящата се външна среда. Тази стратегия трябва да дефинира предлаганата стойност на университета, да дефинира специализацията му в определена негова функция (образователна, научноизследователска) или научна област (хуманитарни, социални, природни и технически науки), да подчертае силните му страни и така да дефинира ползите, които той предлага на своите студенти и на другите заинтересовани страни.

Стратегията трябва да посочи мястото на университета в системата на висшето образование, да таргетира неговите клиенти и да улесни избора на съответното висше училище като място за получаване на висше образование, като средище на научни или приложни изследвания, като доставчик на услуги или бизнес партньор. Приемането на такава стратегия ще подпомогне управлението на висшето училище, защото ще улесни планирането на ресурсите, на дейностите и на резултатите, ще ограничи неяснотите, свързани с бъдещето, и ще подпомогне целенасоченото развитие на университета като институция, функционираща в конкурентна среда. Нещо повече, стратегията ще стимулира фокусирането на усилията на мениджмънта, на академичния състав и на студентите в определена посока, ще допринесе за ефективното използване на наличния ресурс и ще създаде предпоставки за постигане на добри резултати и дори за върхови постижения в определена област. Подобна стратегия ще очертае не само профила на висшето училище, тя ще подпомогне неговото маркетингане на пазара, ще определи ориентацията към клиентите, ще подобри връзките със заинтересованите страни и ще отвори институцията към обществото.

– Въвеждане на бизнес практики или бизнес модели в управлението

Препоръчваме идентифицирането и въвеждането на бизнес модели, бизнес практики или на определени елементи от тях в управлението на висшите училища. Те трябва да бъдат идентифицирани, дефинирани, адаптирани и прилагани съобразно спецификите на университета – за задоволяване на определени нужди, за преодоляване на недостатъци, за подобряване на процеси или проблемни области, за произвеждане на резултати и за постигане на цели на висшето училище. Тези модели могат да бъдат прилагани като инструмент за иновации в управлението на институцията в следните сфери – предлагана стойност, формиране на цената на образованието, предлагани услуги, намаляване на разходите, финансиране (разнообразяване на източниците на финансиране, използване на проектното финансиране и на европейските финансови инструменти, превръщане на научните изследвания в генератор на парични потоци и т.н.).

Прилагането на бизнес практики се очаква да подобри финансовото управление и ефективността на процеса на производство на образователни услуги, да подобри качеството, да развие системата за трансфер на знания, да подобри резултатността и приложимостта на научните изследвания, да подпомогне участието на университета в устойчиви модели, свързани с „триъгълника на знанието“, да привлече бизнеса в управлението на институцията, да подобри позициите на завършващите студенти на пазара на труда, да подобри комуникацията с местните социуми.

*Мерки, приложими от държавата*

Този тип мерки се отнасят най-вече до промени в нормативната база и са по-скоро прерогатив на държавните органи, участващи в управлението на висшето образование на макрониво. Тези мерки са необходими с цел създаване на благоприятна външна среда за подпомагане на интеграцията на българските висши училища към ЕПВО.

Препоръчителни мерки:

– Разработване на нова, актуална, задълбочена, реалистична, прагматична и визионерска стратегия за развитие на висшето образование в България.

– Разработване на балансиран и ориентиран към резултатите политически микс за реализиране на новата стратегия за развитие на висшето образование.

– Промени в законодателството:

– подпомагачи консолидацията на висшите училища с оглед на ефикасно използване на ресурсите;

– промяна на начина на финансиране на държавните висши училища (въвеждане на работещи системи, като студентски ваучери, студентски заеми, държавни гаранции и т.н.);

– усъвършенстване на системата за акредитиране и осигуряване на качеството;

– въвеждане на нормативни стимули (данъчни, финансови, административни) за развитие на висшите училища и на научните изследвания.

## **5. Резултати от апробирането на препоръките за усъвършенстване на управленските модели**

Мерките, насочени към усъвършенстване на управленските модели на висшите училища, бяха апробирани в четири български университета. Въз основа на получените резултати и на резултатите от настоящия анализ бе идентифициран препоръчителен, наречен за целите на това изследване „нов модел на университетско управление“. Основните параметри на новия модел са обобщени в следващата таблица (табл. 4)

Резултатите от настоящото изследване показват, че прилагането на този модел ще подобри образователната и научноизследователската функция на университетите, ще развие тяхната конкурентоспособност и ще подобри техните взаимоотношения с местните икономики, със социалните и културните общности в съответните региони.

Също толкова важно е да се подчертае обаче, че идентифицираният модел на университетско управление не следва да се разглежда само и единствено като методология за подобряване на институционалното развитие на университетите. Несъмнено ефектът от използването на новия управленски модел в практиката би бил твърде положителен, но бихме искали да подчертаем, че

Таблица 4. Нов модел на университетско управление

Структура	Характеристики
<b>1. Наличие и прилагане на институционална стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефинира стойността, която университетът предлага на клиентите и заинтересованите страни;</li> <li>– определя специализацията в определена функция (образователна, научноизследователска) или научна област (хуманитарни, социални, природни и технически науки);</li> <li>– подчертава силните страни;</li> <li>– подпомага планирането и институционалното развитие във висококонкурентна среда.</li> </ul>
<b>2. Прилагане на мениджърски подход на управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разделяне на академичното и финансово-стопанското управление;</li> <li>– целеполагане;</li> <li>– планиране;</li> <li>– ориентиране към резултатите;</li> <li>– насочен към пазара и изискванията на клиентите;</li> <li>– насочен към повишаване на ефективността и ресурсната обезпеченост;</li> <li>– конкурентоспособност;</li> <li>– отваряне към обществото.</li> </ul>
<b>3. Прилагане на бизнес модели (практики) в управлението с цел иновирание в следните сфери:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предлагана стойност;</li> <li>– формиране на цената на образованието;</li> <li>– предлагани услуги;</li> <li>– намаляване на разходите;</li> <li>– финансово управление:</li> <li>– разнообразяване и управление на финансовия микс;</li> <li>– използване на проектното финансиране и на европейските финансови инструменти;</li> <li>– превръщане на научните изследвания в генератор на парични потоци.</li> </ul>
<b>4. Прилагане на предприемачески подход към:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– научноизследователската дейност;</li> <li>– проектната дейност;</li> <li>– предлаганите услуги;</li> <li>– иновациите.</li> </ul>
<b>5. Създаване и реализиране на собствени стандарти за качество, отговарящи на профила на университета и покриващи съвременни изисквания в областта на:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– образователната и научната дейност;</li> <li>– проектната и производствената дейност;</li> <li>– административните услуги.</li> </ul>
<b>6. Сътрудничество с бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приложни изследвания;</li> <li>– подготовка на кадри;</li> <li>– предоставяне на услуги;</li> <li>– съвместни проекти;</li> <li>– съответствие с пазара на труда.</li> </ul>

прилагането му би следвало да се разглежда като един от многото елементи на необходимо, цялостно, целенасочено и системно усилие за реформиране и модернизирание на висшето образование в България.

### БЕЛЕЖКИ

1. European Commission (2011) Supporting growth and jobs – An agenda for the modernisation of Europe’s higher education systems, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (2011) 567 final, Brussels: European Commission
2. Национална агенция за оценяване и акредитация (НАОА), (2011). Критериална система за институционална акредитация на висшите училища. София.
3. Национална агенция за оценяване и акредитация (НАОА), (2011). Критериална система за институционална акредитация на висшите училища. София.
4. <http://rsvu.mon.bg/rsvu3/>
5. Национална агенция за оценяване и акредитация (НАОА), (2011). Критериална система за институционална акредитация на висшите училища. София, стр. 24
6. Българска търговско-промишлена палата (БТПП), (2015). Ролята на иновациите в бизнеса и сътрудничеството с университетите. Анкетно проучване. София. <http://www.bcci.bg/news/9588> (към 27.08. 2015 г.)

### ЛИТЕРАТУРА

- Петров, С. (2014). Отвореният метод на координация – нещо ново, нещо старо или нещо назаем. *Публични политики.bg*, 5, бр. 1, 91 – 110.
- Camp, R. (2004). Best practice benchmarking: The path to excellence. *GBN Review* 2003/2004, 12 – 17. retrieved from: [http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf)
- OECD (2014). The State of Higher Education – 2014, OECDDevelopment, Higher Education Programme (IMHE). Paris.
- Searles, B., Mann, R. S. & Kohl, H. (2013). Benchmarking 2030: The Future of Benchmarking, Global Benchmarking Network Report, retrieved from: [http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report\\_bm2030\\_final\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf)

## REFERENCES

- Petrov, S. (2014). Otvorenijat metod na koordinatsiya – neshcho novo, neshcho staro ili neshcho nazayem. *Publichni politiki*.bg, 5, br. 1, 91 – 110.
- Camp, R. (2004). Best practice benchmarking: The path to excellence. *GBN Review* 2003/2004, 12 – 17. retrieved from: [http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/members/camp\\_best\\_practice\\_benchmarking\\_the\\_path\\_to\\_excellence.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/members/camp_best_practice_benchmarking_the_path_to_excellence.pdf)
- OECD (2014). The State of Higher Education – 2014, OECD Development, Higher Education Programme (IMHE). Paris.
- Searles, B., Mann, R. S. & Kohl, H. (2013). Benchmarking 2030: The Future of Benchmarking, Global Benchmarking Network Report, retrieved from: [http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report\\_bm2030\\_final\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf)

## A NEW MODEL OF UNIVERSITY MANAGEMENT

**Abstract.** This article analyzes the management of the Bulgarian universities. The governance models of the universities are defined and their level of innovation and comparability to best practices in European policies for modern university management is considered. A complex of measures to modernize and improve these models is developed. On the basis of the approbation of these measures in practice, "a new model of university governance" is identified. The introduction of this model in the system of higher education in Bulgaria would lead to the bettering of management processes, would contribute to improvement of the educational and research functions of the universities, as well as to strengthening their "third mission".

✉ **Mr. Peter Ivanov**  
University of Sofia  
15, Tsar Osvoboditel Blvd.  
1504 Sofia, Bulgaria  
E-mail: [privanov@gmail.com](mailto:privanov@gmail.com)