

ОСНОВНА ЦЕЛ:

Възстановяване позициите на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ като едно от водещите за страната икономически висши училища и превръщането ѝ в разпознаван субект в международното образователно и научно пространство.

СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ:

1. Възстановяване на престижа на Стопанска академия сред работодателите като икономическо висше училище, създаващо качествени и добре подготвени кадри с професионални и преносими умения и висока пригодност за заетост.
2. Превръщане на Стопанска академия в предпочитан избор за студентите, които разглеждат обучението си като инвестиция в бъдещето.
3. Отваряне на Стопанска академия към международното образователно и научно пространство.
4. Изграждане на трайни институционални контакти със съсловни и професионални организации, с цел включването им в обучението и осигуряване на възможности за студентите на Стопанска академия да провеждат както практическо обучение по време на следването, така и да намират по-лесно работа след завършване.
5. Преминаване към нов стил на управление, основан на екипност, децентрализъм и зачитане на чуждото мнение.

Съдържание

Анализ на средата: Новите реалности на образователния пазар и отражението им върху Стопанска академия.....	3
Цели за мандатния период, стратегически акценти и предвиждани мерки	11
Какви конкретни резултати могат да се очакват от реализацията на управленската програма в края на мандатния период?	38

Анализ на средата: Новите реалности на образователния пазар и отражението им върху Стопанска академия

В годината, в която отбелязваме 80-та годишнина от основаването на нашето висше училище, Стопанска академия е изправена пред сериозни предизвикателства. Предизвикателства, съпоставими с промените, които настъпиха в началото на 90-те години, дори и по-големи. През последните 2-3 години ситуацията на българския образователен пазар се променя динамично, като скоростта и мащабите на промените нарастват с всяка изминала година. Последиците от тези промени могат да бъдат анализирани на две равнища.

Първото равнище е свързано с влиянието им върху **системата на висше образование като цяло**. Кои са важните неща?

Първо. Броят на потенциалните кандидат-студенти постоянно намалява, като тази тенденция е устойчива и ще се задълбочава. Причините за това са няколко:

- **Демографската картина** в страната показва трайна тенденция към намаляване броя на младите хора. През 2016 г. се очаква в системата на средното образование да се дипломират 40 648 младежи. За сравнение техният брой през 2010 г. е бил 63 043, което представлява намаление от около 35%, като данните за възрастовата структура на населението показват, че стойността от 2016 г. ще се запази с леки флуктуации през следващите 5-6 години.
- Наблюдава се ясно **разграничаване между учащите** на такива с много високи и такива с посредствени резултати, като до голяма степен това деление се регионализира.
- Увеличава се и делът на тези, които **отпадат от обучението** преди завършване на средно образование, което автоматично ги изключва от пазара като потенциални студенти.
- Все по-голяма част от завършващите средно образование **продължават обучението си в чужбина**. През последните 3 години процентът им се колебае между 12% и 17%. Ако добавим към това и факта, че това са преобладаващо абсолвенти с висок успех, можем да

очакваме, че влошаването ще има както количествени, така и качествени измерения.

Резултатът от това намаление е обстоятелството, че през учебната 2015/2016 година 26-те висши училища, които имат акредитация за обучение в професионални направления 3.8 „Икономика“ и 3.7. „Администрация и управление“, се „бореха“ за по-малко от 18 000 потенциални студенти като очакванията за 2016/2017 са още по-песимистични.

Второ. Конкуренцията между висшите училища се изостря. Понастоящем в страната функционират 51 акредитирани висши училища, като 26 от тях обучават студенти в професионалните направления 3.8. „Икономика“ и 3.7. „Администрация и управление“, което ги прави наши директни конкуренти. Притиснати от ограниченията на демографската ситуация и действащия модел на финансиране на висшето образование („парите следват студента“), всички те стават все по-агресивни и изобретателни в стремежа си да привличат студенти. За момента ние не усещаме натиск от страна на чуждестранни университети, но не е далеч времето, когато и те по-активно ще навлязат на образователния ни пазар. Тези обстоятелства, постепенно принуждават университетите да се фокусират върху привличането на студенти за сметка на качествено им обучение и поддържане на високи критерии както на входа, така и на изхода.

Трето. Променят се изискванията към висшето образование. Най-видимите измерения на тези промени са следните. Налага се ново разбиране за мисията на висшето училище. От него вече не се очаква да създава мислещи хора, да формира национална интелигенция, а да подготвя висококвалифицирани тесни специалисти, които да отговарят на текущите потребности на практиката. Постепенно се променя моделът на управление на университетите. Вече открито се говори за „макдонализация“ на висшето образование. Университетите все по-осезаемо се превръщат в бизнес организации, които предлагат „образователни продукти“ на своите „клиенти“ – студентите и се управляват на принципа на икономическата ефективност. На последно място, но не и по значение, е тенденцията към negliжирането на висшето образование като обществено и лично благо. През последните години все по-активно в публичното пространство и в професионалните среди се говори, че класическото висше образование, каквото го познаваме с големи потоци студенти, обучаващи се по общи фиксирани във времето учебни планове и програми, залязва и то трябва да

бъде заменено от нови по-разчупени и динамични форми за самообразование, при които индивидуалният интерес на обучаемите трябва да бъде водещ.

Четвърто. Държавата декларира, че в средносрочен аспект обучението по икономика няма да бъде неин приоритет и броят на студентите, за които тя ще поема финансов ангажимент, ще намалява. Тези намерения, в комбинация с ниския норматив за издръжка на един студент в ПН 3.8. „Икономика“ и 3.7. „Администрация и управление“, предполага осезаемо свиване на средствата, които ще се получават по линия на държавната субсидия за издръжка на обучението.

Пето. Профилът на обучаемите се променя. Нагласата на голяма част от нас да се придържат към класическите форми на обучение става все по-несъответстваща на профила на новите обучаеми. Гъвкавостта в организацията на учебния процес, използването на интернет базирани форми на комуникация между преподавателите и студентите, дигитализацията на учебното съдържание вече са неизменна част от съвременния начин на учене.

Шесто. Начинът на финансиране на научните изследвания се променя. През периода 2014-2020 г. финансирането на науката в България ще се извършва основно чрез Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“ (ОП НОИР). Приоритетна ос 1 на ОП НОИР е предназначена изцяло за висшето образование. Бюджетът по тази ос възлиза на близо 545,8 млн. лв. Предвижда се изграждане на няколко вида центрове, като в средносрочен план най-важни за нас ще бъдат центрите за върхови постижения, центрите за компетентност и центрове за развитие на регионална интелигентна специализация. Критериите за финансиране при центрите за компетентност и при центрите за регионална интелигентна специализация включват изисквания за партньорство с други университети и научни звена, регионална добавена стойност и др., което насърчава създаването на консорциуми между висшите училища с цел допълване и постигане на синергитичен ефект от научните изследвания. Това означава, че висшите училища вече не трябва да се фокусират върху самостоятелна научноизследователска дейност, а към изграждане на консорциуми и други устойчиви форми на научноизследователско сътрудничество.

Седмо. Престижът на професията спада. Когато през 80-те и 90-те години ние избирахме бъдещото си трудово поприще, академичната кариера бе желана алтернатива за повечето млади хора с афинитет към учене. Всеки от нас приемаше за нормално да работи 10 или 15 години „за

името си“ с надеждата, че след това положените усилия ще бъдат възнаградени с обществен престиж и нормален за страната ни материален статус. Сега е трудно, почти невъзможно, да убедиш младите хора, които излизат от аудиториите, да се отдадат на научна и преподавателска кариера. Било поради много ниското заплащане, било поради желанието им нещата да се случват „тук и сега“ или поради липсата на възможност за устойчиво планиране на кариерното им развитие.

Осмо. „Сиви облаци“ са надвиснали над **висшите училища в по-малките населени места**. Развитие на България през последните 20 години бе белязано с отчетливата тенденция към съсредоточаване на икономическата и обществената активност в столицата и големите градове (Пловдив, Варна, Бургас, Стара Загора). Този процес не подмина и висшето образование. Постепенно фокусът на общественото внимание се съсредоточи само върху столичните университети. За студентите, а и за част от преподавателите, обучението в по-малките населени места, каквото е Свищов, се възприема като нежелана алтернатива. Водещите критерии при избора са възможностите за намиране на работа по време на следването и по-големите възможности на големия град за запълване на свободното време на студентите. Понятието „академичен град“ с присъщите му атрибути – спокойствие, академична атмосфера, отчетливо присъствие на интелигентни млади хора – се изпразни от съдържание и често се заменя с етикета „провинциален вуз“.

Второто равнище касае отражението на промените на образователния пазар върху **позициите и перспективите на Стопанска академия**.

Понастоящем текат промени в Закона за висшето образование, които потвърждават заявления в Стратегията за развитие на висшето образование курс към радикална смяна в модела на финансиране – от финансиране на база количество (брой обучавани студенти) към финансиране на база качество (комплексна оценка за качеството на обучение и съответствието му с потребностите на пазара на труда). Подобно изменение би имало сериозно отражение върху институционалната политика на Стопанска академия. Аргументите ми за тази констатация са следните:

Първо. Стремещът към поддържане единствено на висок прием, без адекватно повишаване качеството на обучение, вкл. качеството на обучаемите, е **нерационално поведение в средносрочен и дългосрочен план**. Основното ни конкурентно предимство до момента – големият брой обучавани студенти в ОКС „Бакалавър“ – постепенно остава в историята,

защото през следващите 5 години делът на средствата, получавани „на студент“, ще намалява до 40% от субсидията, а останалите 60% ще се получават на база на „комплексната оценка за качеството на обучението и съответствието му с потребностите на пазара на труда“. Освен това, ако вникнем във философията на предлаганите промени, е лесно да предположим, че размерът на финансирания от държавата прием на студенти в ПН 3.8 „Икономика“ и ПН 3.7 „Администрация и управление“ ще намалее. След осъществения прием през КСК 2015 ние обучаваме 6 525 студенти в ОКС „Бакалавър“ (57,61% от тях са в редовна форма на обучение) и за това получаваме 6 622 338 лева (4 932 081 лв. за издръжка на обучението и 1 690 257 лв. за социално-битови разходи на студентите и докторантите). Освен това, в съответствие с разписаната в ПМС № 121 от 25.06.2012 г. методика¹, от 2015 г. Стопанска академия не получава добавка към субсидията „за качество на обучението“, тъй като вече сме извън топ 5 на висшите училища, обучаващи студенти в ПН 3.8. „Икономика“². Следователно държавата ни субсидира изцяло на база „брой обучавани студенти“! При предвижданите промени и затвърждаващата се тенденция към намаляване както на утвърдения от държавата прием, така и на фактически записаните студенти (за последните 2 години намалението в броя на приетите студенти в ОКС „Бакалавър“ е с 1 308 студенти или 16,70%) средствата, които ще получаваме по линия на държавната субсидия за „брой обучавани студенти“ през следващите 3-4 години ще намалеят поне със 70%. Ако прибавим към тях и таксите, които предполагаемите студенти ще плащат (при леко повишение спрямо сегашното им равнище – около 400 лв.), общата сума на получаваните от този източник средства може да достигне до около 5,5 млн. лева годишно, което представлява около 60% от приходите по това перо през миналата година.

Второ. Профилът на привличаните от нас през последните 2-3 години студенти ще доведе до задълбочаване на проблемите. Политиката на привличане на студенти „на всяка цена“, продиктувано от изострящата се конкуренция, ще играе негативна роля по отношение на

¹ Вж. Постановление № 121 от 25 Юни 2012 г. за определяне средствата от държавния бюджет за издръжка на обучението в държавните висши училища в зависимост от комплексна оценка за качеството на обучението и съответствието му потребностите на пазара на труда (посл. изм. и доп. ДВ. бр. 10 от 6 Февруари 2015 г.) <http://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2135800525> (Последен достъп: 07.11.2015, 14:27).

² Вж. Списък на държавните висши училища, получаващи увеличена субсидия за 2014 г. www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=3487 (Последен достъп: 02.02.2016; 14:27) и съответно за 2015 г. www.mon.bg/?h=downloadFile&fileId=6902 (Последен достъп: 02.02.2016; 14:27).

възможностите за получаване на субсидия на база „качество на обучението и съответствие с потребностите на пазара на труда“. В желанието си да неутрализираме влиянието на комплекса от фактори, които водят до намаляване на броя на желаещите да се обучават в Стопанска академия, ние сме принудени да привличаме за обучение хора, не малка част от които или не желаят, или не могат да участват пълноценно в учебния процес. Това прави невъзможно провеждането на пълноценно и качествено обучение. Повече от половината студенти „легално“ не посещават учебни занятия. Учебните графици трябва да се нагаждат към трудовите им ангажименти, към желанието им за включване в бригади в чужбина, а не към спецификата на образователния процес. Каква професионална реализация очакваме от подобни студенти? Какъв процент от тях ще си намерят работа по специалността, след като в автобиографията им пише, че са правили всичко друго, но не и да учат през тези 4 години? Как ще осигурим и докажем качество на обучението, когато самите студенти не желаят и не са мотивирани да учат? Два факта, в подкрепа на изказаните опасения. Според рейтинговата система (добра или лоша, по нея се оценяват всички висши училища) за обучението в ПН 3.8 „Икономика“, което за нас е основното, ние устойчиво слизаме надолу в класацията. Сега сме на седмото място, но на практика сме осми в списъка от 26-те висши училища, а през 2012 г. бяхме шести (деляхме пето място³. През всяка следваща година от периода, през който действа методиката, оценката ни намалява. През 2012 г. комплексната ни оценка е била 54, през 2013 г. – 52, през 2014 – 50, а през 2015 г. тя пада на 49⁴. Тези, с които се съревноваваме, са постоянно и осезаемо по-напред и броят им става все по-голям. Втори факт, пак от същата ранглиста. Ние сме висшето училище, обучаващо по ПН 3.8 „Икономика“, чиито кандидат-студенти постъпват с най-нисък среден успех от дипломата за средно образование. През 2012 г. средният успех на нашите кандидат-студенти е бил 5.11, а през 2015 г. той пада на 4.84, при средни стойности за ПН 3.8 „Икономика“ от 5.05⁵.

Трето. Потенциалът на дистанционното магистърско обучение няма да може да компенсират свиването на държавната субсидия. Приемът на студенти в ОКС „Магистър“ е в силна зависимост от броя на обучаваните бакалаври. Това поне показват числата. Свиването на приема на

³ Вж. Рейтингова система на висшите училища в България. МОН. Стандартизирана класация. <http://rsvu.mon.bg/rsvu3/#RankingPlace:YFFfX0ZcUmlеTkxK> (Последен достъп: 02.02.2016; 14:27).

⁴ Пак там.

⁵ Пак там.

бакалаври в Академията води и до намаляване на магистрите с всички последици от това, вкл. финансови. През последните 4 години броят на обучаваните магистри в дистанционна форма е намалял с 36% – от 2 330 през 2011 г., на 1 490 през тази, като намалението не е само през последната КСК. Нещо повече, броят на студентите, придобили бакалавърска степен в Стопанска академия и продължили магистратура в нашите програми, намалява в абсолютна и относителна стойност. Ние постепенно губим основното си конкурентно предимство – възможността за придобиване на ОКС „Магистър“ в дистанционна форма. До преди няколко години желаещите да се обучават дистанционно идваха при нас, поради уникалния ни профил. Сега вече не е така. Конкурентите се развиват. Вече почти всички висши училища предлагат дистанционно обучение. Кое ни е по-доброто, по-атрактивното от тях – технологията, програмите, учебното съдържание, кое? Работим, полагаме усилия, а броят на обучаемите не нараства, точно обратното – намалява. Неправилно е да търсим причините само в променената демографската ситуация, защото при конкурентите броя на обучаваните магистри не намалява, напротив. Всеки може сам да направи проверка. Причините са и другаде. Първо, дълго време не обръщаме внимание на важни факти за качеството на обучението в магистърската степен. Данните за общата удовлетвореност на студентите в ОКС „Магистър“ показват запазване на удовлетвореността по отношение на технологията и организацията на обучение, но се отчита ясна тенденция към намаляване на удовлетвореността по отношение на обучението по дисциплини. От 81% удовлетвореност за прием 2008/2009, тя спада до 66% за прием 2014/2015. По-тревожни са данните за удовлетвореността от обучението по дисциплини. Общата удовлетвореност по дисциплини за учебната 2008/2009 г. е 81,17%, а през учебната 2014/2015 г. спада с 15,11% и е 66,06%. Друг факт, който трябва да бъде отчетен, е това, че структурата на обучаемите се променя. Докато допреди няколко години завършилите дадена бакалавърска специалност в Стопанска академия продължаваха магистратура пак там, сега ситуацията е различна. През тази кампания съотношението „продължили в аналогична магистърска програма/дошли от друга специалност (висше училище)“ е 38% към 62%. Има програми, при които това съотношение достига до 15% към 85%. Все повече нараства делът на записалите магистратура, които преди това са учили в друго висше училище. Това означава, че фокусирането върху „ухажване“ на собствените бакалаври вече не може да води до желаните резултати. Казаното дотук означава, че моделът от последните 10 години вече не работи достатъчно добре.

Четвърто. Кадровото осигуряване на Академията не съответства на реалностите и перспективите. В годините, когато обучавахме 12 000 студенти, численост на академичния състав от 240 души и на административния и обслужващ персонал от 320-350 души бяха нормални. Сега реалностите са други. През следващите 4 години броят на обучаваните в Стопанска академия студенти ще намалява постепенно, докато се установи в рамките на 5 000 - 6 000 студенти. Тази численост предполага промяна в числеността на персонала. Понастоящем имаме 4 факултета, като два от тях постоянно имат проблеми с изискуемия съгласно ЗВО минимален брой преподаватели. Профилът на факултетите не е достатъчно добре обвързан с професионалните направления, в които Стопанска академия е акредитирана да осъществява обучение. Досега ние не предлагаме обучение на чуждестранни студенти в бакалавърски специалности и магистърски програми (с едно изключение). Тенденциите на българския образователен пазар подсказват, че бъдещето на Академията зависи от възможността да привличаме за обучение чуждестранни студенти, което означава, че чуждоезиковата подготовка трябва да стане основен компонент от професионалните компетентности както на преподавателския, така и на административния персонал.

Цели за мандатния период, стратегически акценти и предвиждани мерки

Адаптирането на Стопанска академия към новата ситуация изисква **промяна във философията на управление** на висшето ни училище и в **организационните структури, обслужващи дейността**. Усилията ще се фокусират върху постигане на следните стратегически цели, стратегически акценти и мерки с дългосрочен характер:

СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ

В рамките на управленския мандат усилията ще бъдат насочени към постигане на следните стратегически цели:

1. Възстановяване на престижа на Академията сред работодателите като икономическо висше училище, създаващо качествени и добре подготвени кадри с професионални и преносими умения и висока пригодност за заетост.
2. Отваряне на Стопанска академия към международното образователно и научно пространство.
3. Превръщане на Стопанска академия в предпочитан избор за студентите, които разглеждат обучението си като инвестиция в бъдещето.
4. Изграждане на трайни институционални контакти със съсловни и професионални организации, с цел включването им в обучението и осигуряване на възможности за студентите на Стопанска академия да провеждат както практическо обучение по време на следването, така и да намират по-лесно работа след завършване.
5. Осигуряване на съответствие между кадровото осигуряване, структурата на управление и материалната база, обема и вида на оказваните образователни услуги от Стопанска академия.
6. Преминаване към нов стил на управление, основан на екипност, децентрализъм и зачитане на чуждото мнение.

В изпълнение на стратегическите цели, се извеждат следните **подцели и мерки** по направления на дейността:

ОБУЧЕНИЕ

Главната цел, която ще преследва Стопанска академия по отношение на обучението през следващите четири години, е да се **адаптира към променящите се условия на образователния пазар**.

Постигането на главната цел е свързано с постигане на следните **конкретни цели**:

ПЪРВА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: Актуализация на учебната документация и привеждането ѝ в съответствие с потребностите на практиката.

Незабавно ще се извърши цялостната **ревизия на учебната ни документация**. Действията за постигане на целта ще бъдат:

- В учебните планове на всички специалности ще се **възстанови** т.нар. **фундаментален блок**, който да включва освен вече присъстващите микроикономика, макроикономика, информатика, но и дисциплини като математика, статистика и право, които са включени в учебните планове на всички реномирани икономически висши училища в страната и чужбина. Хармонизирането на учебните планове и програми с тези на утвърдените висши училища, предлагащи обучение по икономика, администрация и управление, ще съдейства за повишаване на мобилността с учебна цел и признаването на квалификации и периоди на обучение. Това е необходима предпоставка за реализиране на целите, зложени в Стратегията за интернационализация на Стопанска академия⁶, и прави възможно разработването на съвместни програми и степени с наши чуждестранни партньори.

⁶ Вж. Стратегия на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ за включване в процеса на интернационализация за периода 2014-2020 година (20.02.2015 г.). <http://www.univishtov.bg/?page=page&id=521>.

- В рамките на първите две години от мандата ще бъдат създадени необходимите предпоставки за лансиране на **съвместни програми с други висши училища**, с акцент върху чуждестранни партньорства, като до края на мандата трябва да стартира „сандвич“ програма/-и с чуждестранен партньор/-и за предлагане на „двойна диплома“.
- С промяната на учебната документация ще се осигури необходимият синхрон между **квалификационните характеристики** и набора от изучавани **дисциплини в учебните планове** на бакалавърските специалности и магистърските програми. Съдържанието на квалификационните характеристики и учебни програми ще бъде **съобразено с дескрипторите на резултатите от обучението**, отговарящи на квалификациите за нива 6, 7 и 8 от Националната квалификационна рамка на Република България⁷.
- Ще се засили практическият компонент в учебния процес, включително различни форми на **практическо обучение** на студентите, чрез по-тесни контакти с работодатели, установени на базата на сключени институционални договори.
- В рамките на мандата ще стартира предлагане на **съвместни курсове** от наши преподаватели и утвърдени специалисти от практиката. Това ще способства за повишаване на практическата ориентация в обучението и вярвам, че ще бъде прието добре от студентите.

ВТОРА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Превръщане на набирането на студенти в постоянен процес, ангажиращ всички звена в Стопанска академия и широк кръг лица и организации, с които Академията поддържа контакти.*

По отношение **приема на студенти** и в двете образователно-квалификационни степени се предвиждат следните **действия**:

- Поетапно ще се **префокусираме от количество към качество**. Това предполага както намаляване на заявявания от нас план-

⁷ Вж. Национална квалификационна рамка на Република България. mon.bg/?h=downloadFile&fileId=1980.

прием в граници, които съответстват на променените демографска ситуация и позиции на Академията, така и предявяване на по-високи изисквания към качествата и потенциала на кандидатите за обучение в ОКС „Бакалавър“.

- Ще се разнообрази **портфолиото от студенти в ОКС „Магистър“**, като акцентът ще се постави върху интензифициране на усилията ни за привличане на студенти, завършили предходна образователна степен в други висши училища.
- Стопанска академия има добри традиции при използване на разнообразни форми за привличане на интереса на кандидат-студентите – ученически състезания, посещения „на място“ и др. Тези добри практики ще бъдат продължени, но при по-прецизно фокусиране. Към тях ще се добавят и **нови форми**, много по-активно да се използват **социалните мрежи и в по-висока степен ще се разчита на нашите алумни**.
- **Привличането на студенти** е необходимо да се превърне в **кауза за всеки от нас**. Това не трябва да бъде „one man show“. Не е логично няколко човека да осигуряват необходимите ни студенти. Нужен е сериозен ангажимент и от страна на катедрите. Действия в тази насока ще бъдат активно включване на катедрите в организирането на ученически състезания, изнасяне на демо лекции в училища от утвърдени колеги-преподаватели, използване на студентите от специалността като „посланици“ в населените места, от които те идват, интензифициране на контактите с нашите алумни и др.
- Неизбежно е **излизането на международния образователен пазар**. По-активно и по-гъвкаво ще се работи с външни посредници както с тези, които и сега обслужват нас и нашите конкуренти, така и с нови, вкл. с такива, работещи на международния пазар. От есента на 2016 г. ще стартира изграждане на мрежа от посредници за набиране на чуждестранни студенти, участия в международни кандидатстудентски борси и др. Целта е от учебната 2017/2018 г. Стопанска академия да започне да обучава чуждестранни студенти и в двете образователно-квалификационни степени.

- Данните от последните няколко години недвусмислено показват, че Стопанска академия се превръща от национална в регионална образователна институция, която почти не може да разчита на студенти от цели региони на страната. За да се преодолее географската отдалеченост на Стопанска академия от столицата и регионите, които бележат ръст като икономическа активност и население, поетапно ще се пристъпи към **разкриване на изнесени/регионални звена** за набиране и обслужване на студенти. Те ще бъдат ситуирани в регионите, които се характеризират с развита икономика и сравнително голяма численост на населението.

ТРЕТА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: Осигуряване на по-пълно съответствие между портфолиото от предлагани от Стопанска академия образователни продукти и изискванията на обучаемите и на практиката.

Стопанска академия неминуемо трябва да адаптира портфолиото си от **образователни продукти**, така че те да отговарят на търсенето на **обучаеми с различни образователни потребности**. Предвижданите действия в тази насока са:

- До началото на учебната 2017/2018 г. Академията трябва да разполага с **четири широко профилни бакалавърски специалности и поне четири магистърски програми**, съобразени с търсенето на международния образователен пазар.
- С оглед разнообразяване на портфолиото от предлагани програми и в съответствие с изискванията на пазара ще се предприемат необходимите стъпки за **акредитиране на обучение в ПН 3.9. „Туризм“** за трите степени.
- Специално внимание ще се обърне на **редовната форма на обучение**, като за нейното промотиране, на студентите ще се предлагат атрактивни „бонус“ пакети – възможност за наемане на непълен работен ден в звена на Академията, ползване на „социални пакети“ на атрактивни цени, персонално кариерно консултиране и др.

- **Задочната форма на обучение**, която е едно от основните конкурентни предимства към момента, ще продължи да бъде предлагана и в бъдеще, за да отговорим на специфичните потребности на студентите, предпочитайщи неприсъствените форми. Същевременно, ако механизмът за финансиране се промени, от учебната 2017/2018 г. може да стартираме **дистанционна форма на обучение и в някои специалности в ОКС „Бакалавър“**.
- Ще се оптимизира портфолиото от бакалавърски специалности и магистърски програми. За целта ще се разработи и внедри система за **оценка на специалностите и магистърските програми**. Резултатът от нейното функциониране ще бъде оценка на пазарното търсене и прекратяване на обучението по специалности и програми, за които няколко последователни години се констатира недостатъчен интерес.
- Ще се отдели подобаващо внимание на разработването и предлагането на образователни продукти, насочени към **„учене през целия живот“**. Тези продукти трябва да отговарят на две основни условия. Първо, да съответстват на преобладаващото търсене на пазара, а не на традициите, които имаме, и второ, да използват в максимална степен интернет технологиите, за да спестяват време и неудобство на обучаемите. От гледна точка на потенциалните клиенти образователните продукти, които предлагаме, ще бъдат разделени в три групи – програми за следдипломно обучение на персонала на големи корпоративни клиенти, дигитални образователни продукти, отговарящи на индивидуалните потребности на обучаеми с вече придобито висше образование, и продукти за обучение на лица в системата на професионалното обучение

ЧЕТВЪРТА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Промяна в използваните образователни технологии и поетапно преминаване към реално електронно базирано обучение.*

Преди 15 години Стопанска академия беше синоним на иновации в сферата на електронно базираните форми на обучение. За съжаление

инерцията беше загубена и сега сме далеч от стандартите. Предвижданите промени ще имат два акцента:

- Системата VJL е морално остаряла. Тя ще бъде заменена с платформа, която позволява както използване на цялата палитра от електронно базирани дидактически инструменти, така и контрол върху обема и качеството на извършваната от преподавателите работа. Промяната ще стане на два етапа. До началото на учебната 2017/2018 г. обучението на студенти-магистри в дистанционната форма ще премине изцяло върху платформата с отворен код Moodle, а след това поетапно тази платформа за електронно обучение ще се налага като стандарт и в бакалавърската степен.
- Дигитализацията ще засегне и администрирането на процеса на обучение. До средата на мандата, в действие трябва да влезе нова система за управление на **студентското досие**, която ще позволява на студентите и преподавателите да имат отдалечен достъп до цялата информация, свързана с администрирането на студентското състояние.

ПЕТА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Промяна в организацията на учебния процес, позволяваща както по-голяма обективност на процеса по оценяване на резултатите на студентите, така и на реалния принос на преподавателите за повишаване на качеството на обучение.*

Резултатите от обучението до голяма степен са функция на възприетата организация на учебния процес. Целта, която си поставяме за мандатния период, предполага реализиране на следните **действия:**

- Ключово условие за постигане на качествен учебния процес е **системата на оценяване**. През първите две години от мандата постепенно да се въведат контролни механизми, гарантиращи по-голяма обективност и прозрачност на **изпитния процес**. Ползите от подобни действия ще бъдат няколко. Първо, това ще даде възможност за по-добро диференциране на добрите от посредствените студенти. Второ, ще се преодолеят част от потенциалните пропуски, породени от налагането на неприсъствените форми на обучение. Не на последно място, ще

се ликвидират голяма част от предпоставките за „търговия“ с учебници.

- Пълноценното участие на студентите в учебния процес е задължителен компонент от качествено обучение. За целта постепенно ще се въведе практиката на отчитане **присъствието на учебни занятия** като задължителен компонент на финалното оценяване на студентите, като инструментите за това ще бъдат избирани от преподавателите. Допълнителен инструмент за гарантиране участието на студентите и преподавателите в учебния процес ще бъде системата за административен контрол върху присъствието на учебни занятия, в която ще бъдат включени както служителите от административните звена, така и деканите и ръководители на катедри.
- Ще продължи практиката на ежегодна **оценка на студентската удовлетвореност** от качеството на предлаганите от Стопанска академия образователни услуги в двете ОКС, като усилията ще бъдат насочени към осигуряване на по-голяма представителност на резултатите и върху механизмите за реакция при констатиране на отклонения от стандартите за качество.
- До момента участието на преподавателите в обучението на студенти и докторанти се отчита и заплаща неравнопоставено. Това водеше до нееднакво отношение на академичния състав към различните типове обучителни ангажименти. В рамките на мандата **цялата преподавателска ангажираност на академичния състав ще бъдат включена в годишния норматив.**

НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ДЕЙНОСТ

Дългосрочният фокус на усилията на Стопанска академия трябва да бъде насочен към **възстановяване на нейните позиции** като един от лидерите в научните изследвания в областта на икономиката,

администрацията и управлението в България и постигане на **по-голяма разпознаваемост** в европейското и международното научноизследователско пространство. Това предполага цели и действия с различен времеви хоризонт.

Дългосрочната цел (с хоризонт до 2025 г.), която Стопанска академия си поставя, е превръщане на Академията в център за научна компетентност в областта на икономиката, администрацията и управлението.

В рамките на мандатния период **главната цел** по отношение на научните изследвания ще бъде развитие на научноизследователския потенциал на Академията, подобряване на качеството и въвеждане на високи академични стандарти при осъществяване на научните изследвания, с оглед успешното им реализиране на пазара на научна продукция.

Постигането на споменатите цели предполага насочване на усилия и ресурси за постигане на три конкретни цели, детайлизирани в 5 приоритета.

ПЪРВА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Превръщане на Академията в разпознаваем субект в националното и европейско научноизследователско пространство.*

Целта се детайлизира в **три ключови приоритета и мерки**, както и възможни инициативи, чрез които Академията може да се превърне в „проактивен участник“ в националното и европейско научноизследователско пространство.

Приоритет 1

Участие на Академията в създаването и развитието на център за върхови постижения и на център за компетентност за осигуряване на високо качествени и приложими резултати от научните изследвания.

За реализацията на този приоритет се предвиждат следните **мерки**:

- Изграждане на нова и значително модернизиране на академичната специализирана научноизследователска инфраструктура като обособена част от **център за върхови постижения и център за компетентност**.
- Подкрепа за провеждане на **независими и съвместни научноизследователски и развойни дейности**, а при

необходимост – привличане на водещи изследователи и върхови специалисти за провеждане на научни изследвания на високо ниво, в подкрепа на направлението на ИСИС, в което работят центрoвете.

- **Разпространение на научните резултати, трансфер на знания и ноу-хау.** В рамките на мярката се планира предоставяне на бизнес специализирани научноизследователски услуги и създаване на нови start-up, spin-off и spin-out дружества, които да осигурят пазарното присъствие на създаваните в центрoвете иновации.

Приоритет 2

Усъвършенстване на институционалната среда за повишаване качеството на научните изследвания в Академията.

За реализацията на приоритета се предвиждат следните **мерки**:

- Създаване на организационни предпоставки за повишаване участието на изследователи в научноизследователски проекти с национално и международно значение.
- Подобряване на материално-техническата база и модернизиране на оборудването, използвано за научноизследователска дейност. Акцент ще се постави върху електронната изследователска инфраструктура (в т.ч. и облачна инфраструктура), която да осигури среда за съвместно провеждане на научноизследователска дейност от изследователски организации и отделни изследователи, независимо къде се намират, да способства за обмен на информация и данни между изследователите и да насърчи мултидисциплинарните изследвания.
- Провеждане на активна политика за привличане и задържане на учени с висок потенциал. Това може да се реализира чрез привличане на изявени учени или млади перспективни научни работници като изследователи към ИНИ, след регистрацията му като основно звено.

- Привличане на чуждестранни изследователи в Академията. За целта могат да се използват различни международни финансиращи програми, а при липса на такива – Академията може да предоставя възможност на тези учени да ползват безплатно нейната база за провеждане на съвместни научни изследвания с наши преподаватели.
- Въвеждане на система от стимули за научноизследователска работа, включително нормативна база и финансови стимули, с които да се поощряват върхови постижения на изследователи, както и участието на млади учени.

Приоритет 3

Подобряване на условията за системно привличане на външни ресурси за изпълнение на научноизследователски проекти.

За неговата реализация се предвиждат следните **мерки**:

- Разработване на собствени приоритетни направления, които са в допълнение или конкретизация на приоритетите, формулирани в Националната стратегия за научни изследвания и в Програма „Хоризонт 2020“. В тази връзка Академията ще се стреми да доразвие програмна среда, в рамките на която да провежда проактивна и иновативна научноизследователска политика в контекста на европейските и национални приоритети в областта на науката и образованието.
- Повишаване на културата и капацитета за разработване и управление на големи научноизследователски проекти. Възможни проектни инициативи в рамките на този приоритет са свързани с: обучение по управление на международни научноизследователски проекти; открити лекции на експерти по национални и международни проекти с цел обучение и мотивиране на изследователите; създаване на временни работни групи за разработване на проекти (преподаватели, докторанти и студенти) и др.

- Създаване на устойчиви механизми за международна екипна научноизследователска дейност, мрежово партньорство и разширяване на контакти с други университети.

Приоритет 4

Създаване на предпоставки за увеличаване на публикациите на членове от академичния състав в издания с импакт фактор.

Предвижданите **мерки** са следните:

- Академията ще продължи да поддържа **портфолиото си от научни издания**, но с много по-ясно профилиране както в тематично отношение, така и като характер на включваните в изданията публикации (статии, студии, монографии).
- Ще се въведе практиката на задължително **анонимно рецензиране** на ръкописите на всички автори.
- Ще се активизират усилията за популяризиране на нашите издания сред научната общност в България и чужбина основно чрез **дигитализиране на публикациите и разширяване на практиката на включване в изданията на публикации на английски език.**
- До края на мандатния период поне три издания на академията трябва да бъдат индексирани и реферирани в международните наукометрични бази данни като Web of Science, Scopus, Index Copernicus.
- Ще се създадат предпоставки за подобряване на равнището на достъп до различни бази данни с информация за целите на научните изследвания и до най-популярните електронни библиотеки.
- Ще се въведе практика на годишно и многогодишно планиране и отчитане на резултатите от научните изследвания – индивидуално и по катедри.

ВТОРА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Поддържане и разширяване на устойчиви връзки на Академията с бизнеса и публичния сектор и стремеж към по-висока приложимост на създадените научни продукти.*

Постигането на спомената цел се конкретизира в следните **приоритети:**

Приоритет 1

Активизиране на сътрудничеството и контактите на Академията с бизнеса и публичния сектор.

Предвиждат се следните **мерки:**

- Разработване и популяризиране на схеми за обучение на представители на малки и средни предприятия. Това би помогнало за развиване на контактите с бизнеса и за популяризиране на компетенциите на екипите от Академията в различни направления.
- Създаване на консултантски център по икономика, администрация и управление, в т.ч. виртуален. Мярката е насочена към постигане на по-лесен достъп до научния и консултантския капацитет на персонала на Академията и към по-висок интегритет между наука и практика. Възможни проекти за реализация в рамките на мярката са: създаване на регистър на консултантските компетенции на преподавателите от Академията; провеждане на поръчкови изследвания; анализ на социално-икономически тенденции; участие в инициативи по разработване на публични политики, стратегии, програми, планове, оценки и др.; реализация на пилотни институционални проекти.
- Изграждане на профилирани центрове в Академията по предприемачество, по финанси, по маркетинг, по регионални изследвания и пр. Целта на мярката е както да се подпомогне връзката между наука и практика, така и да се стимулира участието на студенти и докторанти в реални научни изследвания.

Приоритет 2

Провеждане на целево ориентирана комуникационната политика на Академията в областта на научните изследвания.

Предвиждат се следните **мерки**:

- Разработване на цялостна комуникационна стратегия по отношение на научноизследователска работа, насочена към бизнеса и публичния сектор.
- Разпространение на резултатите сред заинтересованите страни (браншови организации, бизнес, участници от Националната иновационна система, регионалната иновационна система, публичния сектор и др.) чрез широк набор от интервенции. Промотирането на резултатите от научноизследователската дейност на Академията сред подобни организации ще осигури мултипликация на резултатите и ще намери широк научен отзвук на симпозиуми, семинари и други подобни форуми.
- Провеждане на майсторски класове, дискусии с представители на бизнеса, бивши възпитаници на Академията и др. за възможностите за съвместни изследвания.

ТРЕТА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Утвърждаване позицията на Академията като изследователски център с трансгранично значение в региона Долен Дунав.*

Относително периферното пространствено разположение на Стопанска академия може да бъде превърнато в стратегическо конкурентно предимство в контекста на европейската политика за Дунавския регион. Мерките, чрез които се планира да се постигне целта, са:

- Изграждане на трайни **партньорски взаимоотношения с висши училища от региона на Долен Дунав** с цел реализиране на съвместни изследвания. Възможните проекти тук са: създаване на съвместни научноизследователски центрове (българо-румънски, българо-сръбски и др.) за научни изследвания, мрежи с университети от региона; развитие на съвместни изследвания с участието на студенти на принципа „Магазин за наука“ и др.

- Участие в разработване на публични политики и стратегии за развитие на региона. Ролята на Стопанска академия може да нарасне значително от гледна точка на нейното разположение в рамките на Дунавския регион в контекста на Стратегията на ЕС за Дунавския регион 2014-2020 г. В пет от общо единайсетте тематични области на Дунавската стратегия, Стопанска академия може да реализира големи научноизследователски проекти.
- Използване на експертния потенциал на Академията за решаване на обществено значими проблеми с трансграничен характер в региона. Участието на Стопанска академия може да бъде в разработването на обучаващи програми за компаниите от клъстера или предоставяне на резултатите от научни изследвания, в т.ч. и поръчкови на участниците в клъстера.
- Развитие на мрежово партньорство с неправителствени организации в региона. Партньорството ще създаде база за многоаспектно и целево решаване на проблеми с обществена значимост и ще осигури по-висока публичност, приложимост и интегрираност в практиката на научните резултати. Възможни проекти тук са: подписване на меморандуми за партньорства, в т.ч. и в съвместни проекти със социално-икономически партньори, регионални агенции, съвместен проект с Еврорегиони и др.

ЧЕТВЪРТА КОНКРЕТНА ЦЕЛ: *Подобряване управлението на научноизследователската дейност.*

Предвижданите стъпки са в следните **насоки**:

- По-активно участие и принос на Академията за **кариерното развитие на преподавателите** чрез оказване на **пълно съдействие**, вкл. финансово, на онези от тях, които имат желание и възможност да се включват в престижни научни форуми и да публикуват в реномирани чуждестранни издания. За целта е необходимо ежегодно да се заделят средства за участие в научни форуми и публикуване в научни издания, чието управление да се осъществява съвместно с деканите и ръководителите на катедри.

- Осигуряване на институционална подкрепа на всеки, който желае и може да се включи (самостоятелно и съвместно с други български и чуждестранни университети) в **национални и международни научноизследователски проекти.**
- Промяна във философията на финансиране на **вътрешните научноизследователските проекти.** Промените засягат следните няколко насоки:
 - ✓ За финансиране на научноизследователски проекти ще се използват и собствени източници, не само сумите, предвидени по Наредба № 3 на МОН.
 - ✓ Ще се въведе реално конкурсно начало чрез анонимно рецензиране на проектните предложения и провеждане на реална селекция по прозрачни и обективни критерии.
 - ✓ Ще се промени системата за селекция на проектни предложения като целта е да се финансират само проекти с реален научен резултат, а не такива, които целят основно развитие на академичната инфраструктура.
 - ✓ Трябва да се осигури достъп на целия академичен състав, вкл. и нехабилитираните преподаватели и докторантите, до участие във вътрешни конкурси със самостоятелни научноизследователски проекти.
- **Децентрализиране** на процеса по управление на научноизследователската дейност. Факултетите и катедрите трябва да имат възможност да разполагат със собствени бюджети за участие в научни прояви.
- Увеличаване на общата сума, отделяна от Стопанска академия **за финансиране на научни изследвания**, и привличане на външен ресурс по линията на национални и международни научни проекти и съвместни проекти с бизнеса.
- Към момента нашият **Институт за научни изследвания** не отговаря на изискванията за основно звено (не е разкрит по процедурата за разкриване на основни звена), което би създавало

пречки при кандидатстване за външно финансиране на научни проекти. За целта ще бъдат предприети необходимите стъпки както за легитимирането му като основно звено, така и за увеличаване на звената, които ще се включат в него (катедрени лаборатории, центрове и др.).

- Последователно трябва да се върви към изграждане на стратегически партньорства и алианси на познанията, към активно включване на Стопанска академия в **образователни консорциуми** и други форми на устойчиво коопериране с организации и висши училища от страната и чужбина, с цел привличане на ресурс за финансиране на образователната и научноизследователската дейност, изграждане на капацитет и трансфер на добри практики и иновативни подходи по линия на програма „Еразъм+“, КД 2: Коопериране за иновации и обмен на добри практики и Оперативна програма „Наука и образование за интелигентен растеж“.

ПОЛИТИКА ПО ОТНОШЕНИЕ НА СТУДЕНТИТЕ

Основната цел за мандатния период е да се промени отношението ни към студентите. Стопанска академия трябва да дава на студентите знания, преносими умения, кариерна перспектива, преживявания, спомени и повод да се сещат с добри чувства за обучението си тук след своето завършване.

До момента политиката на Стопанска академия беше фокусирана почти изцяло само върху привличането на студенти. До голяма степен ние ги третирахме единствено като източник на финансов ресурс – за Академията и за себе си. Това трябва да се промени. През следващите години акцентът трябва и ще се постави върху обучението и създаването на **качествен продукт на изхода**. Ние трябва да осмислим присъствието на студентите през годините на обучението им в Стопанска академия. Трябва да им дадем знания, преносими умения, кариерна перспектива, преживявания, спомени и повод да се сещат с добри чувства за обучението

си тук след своето завършване. Предвижданите **стъпки** в тази посока са следните:

- Насърчаване на студентите за **по-пълноценно участие в учебния процес през семестъра** чрез промени в методите и подходите на преподаване и в системата за оценяване.
- Прецизиране на **подхода и начина на оценяване** с цел разграничаване на по-добрите студенти от по-посредствените.
- Прекратяване практиката на принуждаване на студентите да **купуват определени учебници** и обвързване на резултатите от изпитите с придобиването им.
- Облекчаване **административното обслужване на студентите** чрез действия в следните насоки:
 - ✓ **Намаляване размера на събираните такси**, извън учебната, и отпадане на тези от тях, които не изискват разходи (времеви, материални и финансови) за администрация.
 - ✓ Осигуряване на студентите на **интернет базиран достъп до информация и документи**, чието получаване не изисква участие на административен персонал на Академията.
 - ✓ Широко използване на **онлайн комуникацията** при предоставяне на информация от и на студентите.
- Стимулиране участието на студентите в **международен обмен** както по програма „Еразъм+“, така и по-линията на двустранни договори за сътрудничество между Стопанска академия и чуждестранни партньори. За целта ще се оптимизира процедурата по признаване на кредити, придобити в други висши училища.
- Развиване на **системата за кариерно подпомагане и консултиране** на студентите, която ще включва:
 - ✓ Разширяване на звеното за кариерно консултиране.

- ✓ Регулярно провеждане на обучения на студентите за придобиване на умения за кандидатстване за работа.
 - ✓ Издаване на ръководства за търсене на работа.
 - ✓ Предоставяне на информация за свободни работни места и възможностите за кандидатстване.
 - ✓ Сключване на договори с браншови организации и отделни фирми за наемане на студенти-стажанти.
 - ✓ Създаване на възможности за част от редовните студенти да работят в звена на Академията на непълнен работен ден и на тази база да изграждат умения и трудови навици.
- Възстановяване на майсторските класове с участие на специалисти от практиката. По този начин студентите ще придобиват практически умения и ще могат да бъдат „забелязани“ от работодателите.
 - Създаване на организационни предпоставки за изграждане и финансовото подпомагане на **студентски клубове по интереси и спортни клубове**.
 - Продължаване политиката на подпомагане на студентите за намиране на летни бригади, но по начин, който не води до компрометиране на учебния процес.
 - Подпомагане на студентите при намиране на работни стажове и практики в страната и чужбина чрез сключване на институционални договори с работодатели.
 - Широко промотиране на възможностите за провеждане на стажове по специалността в рамките на програма „Еразъм+“ и гарантиране на тяхното академично признаване.
 - Институционална подкрепа за изграждане на локална секция на Еразмус Студънт Нетуърк България (ЕСН България) за промотиране на програма „Еразъм+“ сред студентите на Академията и оказване на съдействие при социализацията и

културната интеграция на чуждестранни студенти и студенти, осъществили изходяща мобилност.

- Работата със студентските организации и клубове трябва бъде поставена на нова основа. Те трябва да се разглеждат не като казионни структури, чиято задача е да „прокарват“ сред студентите политиката на ръководството на Академията, а като пълноправни партньори, с които работим заедно, за да бъдем по-полезни на нашите студенти.

КАДРОВА ПОЛИТИКА

Основната цел за мандатния период е след 4 години Стопанска академия да разполага с оптимален като численост, качествен и мотивиран академичен състав и неакадемичен персонал и да създаде институционална среда за предвидимо и управляемо кариерно развитие.

Предвижданите **действия** в тази посока са следните:

- Гарантиране на обективност и устойчивост на **нормативната уредба**, регламентираща кариерното развитие на академичния състав. Практиката за постоянно актуализиране на вътрешните нормативни документи, регламентиращи академичното израстване, ще бъде прекратена. Ще бъде прекратено действието на съществуващи вътрешни правила и регламенти, които водят до дублиране при оценяване на резултатите от работата на научно-преподавателския състав, за сметка на актуализиране на системата за атестиране.
- **Поставяне на акцент** в работата с персонала върху **стимулите** за постигнати добри резултати, за сметка на санкции за несвършена работа.
- Без да се омаловажава значението и приносът на колегите от средното и по-възрастното поколение, основно внимание през следващите няколко години трябва да се обърне на **младите учени и преподаватели**. Трябва да се засили тяхната мотивация за работа както по линията на трудовото им възнаграждение, така и чрез създаване на предпоставки за

устойчиво кариерно планиране. Първата стъпка в това отношение ще бъде използването на възможностите, които дава ПРАЗРБ за удължаване на договорите на асистентите, които бяха преназначени на срочни договори. На следващо място трябва да се търсят възможности за повишаване на трудовото им възнаграждение.

- Намалването на броя на обучаваните студенти в Стопанска академия е неминуемо. Тенденциите на образователния пазар подсказват, че това свиване може да бъде осезаемо, а промяна е възможно да има едва в средносрочен аспект. Това ще наложи, преосмисляне на структурата на Академията и оценка на реалните потребности от персонал в средносрочен план. За нас кадрите са определящи за бъдещето на висшето ни училище и затова при предприемането на реформи приоритет ще се дава **на запазването на работните места** на работещите в Академията, за сметка на индивидуалното им трудово възнаграждение, въвеждане на гъвкаво работно време и т.н.
- Промяна в **механизмите за формиране на възнаграждението**. Ключовите характеристики на новия механизъм ще бъдат:
 - ✓ Акцентът ще се постави върху работната заплата, за сметка на допълнителните доходи. Последователно ще се налага политиката на **включване на всички доходи от преподаване (в бакалавърска и магистърска степен) в основната работна заплата**. Отделно ще бъдат заплащани само възнагражденията, свързани с авторски права.
 - ✓ Успоредно с това ще бъдат разработени механизми, които да позволяват **диференциране на заплащането** на база количество и качество на полагания труд от научно-преподавателския състав.
- **Възстановяването на академичния морал** бе сред акцентите в предизборната ми платформа и стъпките в тази насока са задължителен елемент на управленската програма за мандата. Възстановяване на **академичния морал** ще се постига чрез:

- ✓ Премахване на всички управленски и нормативни предпоставки за потъпкване на етичните норми и принципи.
- ✓ Приемане на Етичен кодекс и създаване на независим от ректорското ръководство орган (Етична комисия), който да следи за неговото спазване.
- ✓ Нулева толерантност към всякакви прояви, накърняващи академичната етика и морал – плагиатство, търговия с влияние, обвързване на резултатите на студентите с купуване учебници и др.

ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ВРЪЗКИ

Основната цел на институционалните ни връзки ще бъде те да се превърнат в работещ инструмент за възстановяване имиджа на Стопанска академия като научен и образователен център с традиции и национално значение.

Целевите групи за въздействие ще бъдат: органите, свързани с управлението на висшето образование (Съвет на ректорите, МОН, Съюз на учените), съсловните и професионални организации (КРИБ, БСК, Асоциация на общините в Р България), община Свищов и чуждестранни висши училища, с които Академията е имала или има партньорски взаимоотношения; бивши възпитаници и приятели на Стопанска академия; неформални организации.

В рамките на мандатния период се предвиждат следните **действия**:

- Промяна на ролята на **Съвета на настоятелите**. Той трябва да се превърне в орган, работещ за подобряване имиджа на Стопанска академия. За да се постигне това, за членове на Съвета на настоятелите ще бъдат привлечени **бивши възпитаници на Академията или хора, свързани с нея**, които се радват на известност и престиж в обществото и които ясно заявят ангажираността си към „каузата Стопанска академия“.

- Ще се възстановят връзките с наши традиционни партньори и ще се разшири портфолиото от **чуждестранни академични партньори** на Академията. За целта ще се сключат на нови договори с висши училища от Западна Европа, Азия и Близкия изток. Основната цел ще бъде не просто да нараства броят на партньорите на Академията, а тези партньорства се изпълнят с реално съдържание. По-конкретно:
 - ✓ Реален **обмен** на преподаватели, студенти и административен персонал.
 - ✓ Организиране на **съвместни научни прояви**.
 - ✓ Съвместни **научни изследвания**.
 - ✓ Съвместно **научно ръководство на докторанти**.
- Ще се търси партньорство и с **неакадемични институции**, като акцент при тях ще бъде възможността за осигуряване на стажове за нашите студенти и популяризиране на възможностите, които Стопанска академия има за провеждане на „продължаващо обучение“.
- Академията последователно ще работи за включването си в **образователни консорциуми**, с цел съвместно участие в научни и образователни проекти и използване на възможностите за финансиране по линията на програма „Еразъм+“ и Оперативна програма "Наука и образование за интелигентен растеж".

ФИНАНСОВА ПОЛИТИКА

Основната цел по отношение на финансовата политика през следващия мандат ще бъде осигуряване на финансов ресурс, достатъчен за обслужване на нормалното функциониране на Стопанска академия.

Следващите няколко години се очертават като особено динамични от финансова гледна точка. Причините за това са няколко: първо, драстичното свиване на броя на потенциалните български студенти в страната като цяло

и в Стопанска академия в частност, второ, заявеното от държавата намерение да намалява средствата за обучение на студенти в ПН 3.8. „Икономика“ и 3.7. „Администрация и управление“ и трето, необходимостта от инвестиции в преструктуриране на дейността и излизане на международния образователен пазара за компенсирание на недостига на студенти и финансов ресурс. Хубавото към днешна дата е, че Академията разполага с определен финансов буфер, който да поеме дефицита за определен период от време. Перспективите обаче са за осезаемо намаляване на приходите, особено през следващите 2 години, в комбинация с ограничени възможности за свиване на разходите за дейността без мащабно преструктуриране. За да не се допусне прекалено голямо влошаване на финансовите параметри на Академията, през следващите няколко години ще се работи в следните **насоки**:

- Продължаване политиката на двузвенен стриктен **контрол върху разходите** – финансов контрольор и финансов мениджър.
- Предприемане на необходимите действия за отстраняване на всички **слабости и нарушения в сферата на обществените поръчки** и контрола върху изразходване на публичния ресурс, които към момента са констатирани от контролните органи (МОН, Сметна палата, Агенция по заетостта), и търсене на отговорност на лицата, виновни за тях.
- През първите две години ще се **ограничават всички разходи**, които нямат връзка с осигуряване на качеството на обучение или не способстват за привличане на повече обучаеми.
- Промяна в механизма на **формиране на доходите**, като извън основното трудово възнаграждение ще останат само плащанията, свързани с авторски права и такива, които нямат пряка връзка с учебния процес – участия в комисии, рецензиране и др.
- Последователно увеличаване размера на **собствените приходи** и разнообразяване на техните източници – приходи от обслужване на практиката, приходи от съвместни научноизследователски проекти, продажба на продукти за „учене през целия живот“, приходи от използване на наличната материална база „Корпус юг“, Спортен комплекс, Стопански обекти и др.

- Постепенно въвеждане на политика на **програмно-целево бюджетно планиране** както на равнище Академия, така и в основните звена, които изразходват финансов ресурс.
- По-голяма **въвлеченост на основните звена в процеса на планиране** на разходите, свързани с тяхната дейност – финансиране на участие в научни форуми, закупуване на научна литература, участие във форуми в чужбина и др.

АДМИНИСТРИРАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ

Основната цел е разумна децентрализация на управлението и по-голяма въвлеченост на персонала в администрирането на процесите.

Три са крайъгълните камъни, върху които ще се гради управленската философия през мандатни период:

- **Децентрализация на управлението** и прехвърляне на функциите по текущо управление на висшето училище към основните звена – факултети, катедри, центрове и отдели. Висшето управленско равнище (ректор и зам.-ректори) трябва да се ангажира основно с координиращи функции (с изключение на решенията, които са в техен прерогатив по силата на външната и вътрешна нормативна уредба), а реалните оперативни управленски решения следва да се прехвърлят на деканите, ръководителите на катедри и ръководителите на административни звена.
- Връщане на **административната дейност на администраторите** – освобождаване на преподавателския състав от несвойствени административни дейности. За целта последователно ще се налага политиката на назначаване на служители на управленски длъжности в секторите, свързани с администриране на процесите.
- **Пълна прозрачност** на процесите по вземане на управленски решения и по изразходване на финансовите средства. Трябва да се осигури публичност на решенията на органите за управление на

висшето училище (академичен съвет и факултетни съвети). Интернет страницата на Академията трябва да се обогати с информация. Необходимо е и разработването на пълноценна версия на сайта ни на английски език.

МАТЕРИАЛНА БАЗА

Основната цел е оптимизиране на материалната база и по-пълноценно използване на потенциала ѝ като източник за приходи за Академията.

Материалната база на Стопанска академия като сграден фонд и съпътстваща инфраструктура е на много добро за българските стандарти ниво. Проблемите ни са свързани по-скоро с начина, по който тя се използва, и очертаващия се излишък от сграден фонд. Тук действията ще бъдат в няколко основни **направления**:

- **Подобряване на информационната инфраструктура.** По-конкретно:
 - ✓ **Пренасочване на инвестициите** от придобиване на непроизводителни активи (автомобили, телевизори, офис обзавеждане и др.) към подобряване на **информационната инфраструктура**, така че тя да съответства на изискванията за пълноценно интернет базирано обучение.
 - ✓ Привличане на външно финансиране за **обновяване инфраструктурата за пренос на данни** на територията на Стопанска академия, така че във всички аудитории и кабинети да има безжична връзка, която да позволява пълноценно използване на научните и образователни ресурси на Академията от студентите и преподавателите, без да се налага използване на „кабелната“ мрежа.
 - ✓ **Пълно обновяване на стационарните и мобилни компютри**, които понастоящем са на възраст над 8 години. Целта е в края на мандата делът на техниката на възраст над 5 години да бъде под 15%.

- Оборудване на достатъчно на брой **аудитории**, които са подходящи за компютърно базирано изпитване и за провеждане на обучение с използване на лектори, които не пребивават в Свищов. Постоянно ще се увеличава броят на специализираните зали и кабинети, като поне 10 ще бъдат пригодени за провеждане на видеоконференции.
- Оборудване на сградите на Академията с подобрения (рампи, подходи и др.), които позволяват на **хората в неравностойно положение** да се обучават като останалите студенти и да имат достъп до академичната инфраструктура.
- Изграждане до края на мандата на **център за компютърно базирано изпитване**, оборудван с поне 50 работни места.
- Ще се търси проектно финансиране за преоборудване на салона на **Студентския дом на културата** и превръщането му в модерна многофункционална зала за конференции, представителни мероприятия и представления.
- Решаване на проблемите с **„излишния“ сграден фонд** – част от общежитията в студентски град. За целта отдаването на стаи за ползване в **блоковете в студентски град** ще бъде при преференциални условия – предоставяне на самостоятелни стаи, частично поемане на разходите за интернет и телевизия от Академията, предлагане на „пакети“, които включват настаняване в самостоятелна стая с безплатно ползване на басейна и спортната инфраструктура и др.
- Ще се търсят финансиращи възможности за обновяване на част от сградния фонд в **спортния комплекс**. Ще се ремонтират закритата спортна писта, а при наличие на финансов ресурс – и на помещенията под трибуните. Ще се реновират и откритите игрища.

Какви конкретни резултати могат да се очакват от реализацията на управленската програма в края на мандатния период?

- Броят на обучаваните студенти в ОКС „Бакалавър“ ще са стабилизира в нормални за Стопанска академия и демографската ситуация граници (между 5 000 и 6 000 студенти) като поне 500 от тях ще са чуждестранни студенти.
- Броят на обучаваните студенти в ОКС „Магистър“ ще се задържи на досегашното равнище, а предвид очакваното привличане на чуждестранни студенти, финансовият ресурс, генериран от тях, ще се увеличи.
- Позициите ни в рейтинговата система ще се подобрят. Връщане в четворката на най-добрите висши училища в ПН 3.8. „Икономика“ и ПН 3.7. „Администрация и управление“.
- Стопанска академия „Д. А. Ценов“ ще се превърне в разпознаваем субект в международното научно и образователно пространство.
- В края на периода приходите на Академията трябва достигнат 10-12 млн. лева годишно, при съотношение „субсидия – собствени приходи“ от „60% към 40%“.
- Ще се промени структурата на собствените приходи и по конкретно – ще се увеличи частта от приходите, която се получава от продажба на образователни продукти, насочени към пазара на продукти за „учене през целия живот“, от участие в научноизследователски проекти, услуги, свързани с наличната материална база и от обслужване на практиката.
- Стопанска академия „Д. А. Ценов“ отново ще се превърне в място, където бившите студенти ще се връщат с желание, и училище с международен облик, в което те съветват своите деца, близки познати да придобият висше образование.