

## УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ Опитът на Нов български университет

Богдан Богданов

Темата и съображенията по нея, които представям, са следствие на административния ми опит в Нов български университет, но са повлияни и от придобитите в Софийския университет знания, където преподаван вече три десетилетия. Повечето сегашни деятели на форума на висшето образование у нас са възпитаници на Софийския университет. Оттук и чувството на уважение и признателност към нашата Alma mater, но и на неудовлетвореност - смесено чувство, напomniaщо онова, което децата изпитват към своите родители.

Основателите на Нов български университет в 1990 година бяха убедени, че българското университетско пространство трябва да се модернизира. От друга страна, беше налице опитът, че провеждането на, промени в консервативната среда на държавния университет е трудно, а в редица отношения и вредно, тъй като развиваната най-вече от Софийския университет организация и тип висше образование имат своите достойнства и трайни функции у нас. Така се породи идеята да се създаде друг тип университет - с различна организация и други цели, чиято основна задача не е да подготвя държавни служители и да пази статукво, а да проучва променящата се реалност и въз основа на това да развива нови учебни програми и нови професии, необходими в условията на променящата се среда. Ставаше дума за университет, който ще се самоиздържа и няма да разчита основно на държавата "хранителка майка" (това впрочем е преводът на латинското Alma mater!). Така е 1991 година беше създаден НБУ.

След осем години на промени - промените са ежедневие в организма на НБУ - все още не може да се твърди, че този дух е постигнат. Твърде силно е външното съпротивление на стандарта на държавния университет и на политиката на държавата, която все още не оценява ползата от наличието на висши учебни заведения с различна организация. Но не е по-слабо съпротивлението и на вътрешната среда в НБУ на редовите преподаватели, родителите и студентите, които несъзнателно подменят съвременната идея за различни видове университет с твърдата представа за традиционния държавен университет. Основно поради тези съпротивителни сили НБУ все още не е реализирал в достатъчна степен това, което е постановено в институционалната му философия. Но това е и реалната разлика между Софийския държавен университет и недържавния НБУ в момента - в първата институция се поддържа статукво, а във втората е налице институционална философия и следващи от нея промени, провеждани организирано и съзнателно в хода на стратегически планирано развитие.

Тази разлика има своите съответствия най-напред в различната организация на обучението. Софийският университет следва традиционната класификация на държавно регистрирани специалности, движението в които протича на коридорен принцип. Студентът не може да се намеси в програмата на своята специалност и да я състави по друг начин. Напоследък тези програми бяха допълнително дозатвърдени с държавни изисквания с чисто количествени критерии. Общата насока е, че от учещия се очаква да следва предписания път, като възпроизвежда определени знания. Съответно на това, по строго предметен принцип, преподавателите са разделени в гнездата на катедри и факултети, между които по правило не се развиват връзки.

Реализираната в НБУ организация на обучението предполага студентите

да определят своята специалност не в началото, а в хода на обучението, и то по активен начин, с комбиниране на предмети и модули. Специалностите, наричани програми, се изработват от департаментни колективи, които проучат реалните нужди от тях. Студентът се запознава с програмата в издавания ежегодно годишен каталог, като се намесва в нея с избор и предпочитания. От него не се очаква само присъствие в часове и възпроизвеждане на материал, а и ред други дейности, които се оценяват с кредити. На свой ред преподавателите, обединени в неподчинени на факултети департаменти по специалност, се свързват по друг принцип във факултети, организирани на функционална основа - по степени на обучение, които поставят хуманитаристи и специалисти по природни и социални науки в работни общности.

Тази разлика в организацията на обучението е успоредена от разлика в организацията на университетското управление. Държавният университет е устроен йерархично и по пълновластен принцип. Ректорът се избира от общо събрание и има едновременно академични и финансови правомощия. Всички решения се взимат на върха, от ректора и академичния съвет. Основните проблеми са получаването на държавната издръжка и спазването на законово формулираното статукво за академична дейност. В случаите, когато става наложително то да се промени, отношенията с държавата протичат тежко. Неподвижна и бюрократична, институцията на държавния университет на практика не е зависима от университетската общност. Също като в държавата в нея се поддържа статукво и за промените се мисли като за нещо заплашително или в най-добрия случай временно.

Организацията на университетското управление в недържавния НБУ е различна. Преди всичко са разделени финансовата и академичната власт. За финансирането и развитието се грижат президентът и настоятелството, а за академичния ред като статукво - ректорът и академичния съвет. Ректорът се избира от настоятелството и отговаря пред него за провежданата университетска политика. Отговорен пред реално съществуваща инстанция, той е същевременно свободен в действията си в университетската общност, от която не зависи пряко. На липсващата в случая тежка институция на общото събрание съответства един работещ орган - т.нар. конференция, на която се обсъждат неформално основните проблеми на университета.

На свой ред неподчинените на факултети департаменти, центрове и институти в НБУ имат самостоятелност, подкрепена от организацията на движението на средствата в университета. Съществената отлика от СУ е, че звената на НБУ разполагат с вътрешен бюджет и планират развитието си. Те могат да имат инициатива в това отношение и да се финансират допълнително. Величината на бюджета следва от преплитането на фактори като учебна и международна научна дейност или участие в общоуниверситетските проекти за развитие. По подобен начин като таксите за студентите тези бюджети остойностяват това, което се прави, водят до налагането на стандарти и до устойчиво развитие на университетската материална среда, на качеството на обучението и изследването и дори на формите на университетското общуване.

Устойчивото развитие не се налага като нещо хубаво само по себе си, а като начин на устрояване на съвременната активна и непременно в някаква степен самоиздържаща се университетска институция. Развитието не е *modus vivendi* само за недържавния университет. Първото основание да бъде така е свързано с факта, че съвременният университет действа в отворена и бързо променяща се среда, че му се налага постоянно да проучва тази среда и да се свързва с нея. Второто основание е, че съвременният университет е в обмен с други университети, изследователски институти, фондации и центрове на образование. Това също го поставя в ситуация на постоянна нагласа в средата на обилна информация, на мобилност на студенти и преподаватели и бърза

промяна на форми на обучение и обучителни средства- Устойчивото развитие е *modus vivendi* на съвременния университет и поради вътрешната му подвижност, поради постоянната необходимост от по-добро координиране на интереса на звената му с подвижния променящ се общ интерес на институцията. Постоянното променяне в условията на "работен" хаос по необходимост се ограничава от постоянното планирано устойчиво развитие.

В тази връзка става ясна следната зависимост. За да се постигне устойчиво развитие в една университетска институция, в нея би трябвало да са налице следните предпоставки : 1. университетът да бъде активна система, което означава да е организиран така, че интересите на отделните му звена да са в работна опозиция с интереса на цялата институция, 2. да има своя стратегия, която да се уточнява и конкретизира постоянно - с оглед на променящата се реалност и на интересите на отделните звена, 3. да си поставя цели и да планира изпълнението им в цифрово изражение, 4. да поддържа и да развива определени стандарти, 5. да е в състояние да се самооценява, както и да оценява средата, в която действа, 6. да действа кооперирано в съдружие с други институции.

Това идеално състояние е високата цел на развитието на НБУ. Тази цел беше разгърната в първоначален текст за философията на университета, в който особено се наблягаше на ценностите на разнообразието, на проучването на средата и на работенето в общности. На един по-късен етап този текст прерасна в план за институционалното развитие на НБУ.

Изработването на плана стана с международна помощ в поредица от семинари, сесии на работни групи и общоуниверситетски конференции. Една от значителните промени, последвали от постановката на плана, беше формулирането на профила на университета. Институционалният план за развитието на НБУ съдържа: 1. самооценка. 2. изводи за недостатъците на сегашното състояние, 3. цели и задачи, конкретизирани в поредица от проекти. Ето наименованията на някои от тях: Проект за система за оценка на качеството, Проект за развитието на преподавателския кадър, Проект за подобряване на международния статут, Проект за академичното признаване. Последният раздел е т.нар. бизнесплан, цифрово изразените промени по години за периода от 1998 до 2003 година, отнасящи се до материалното развитие, броя на студентите, преподавателите и служителите, таксите и възнагражденията.

Устойчивото развитие предполага такъв текст. Но по-трудната работа е постоянното конкретизиране на общите задачи в по-детайлни и количествено изразени фактори, които могат да се отчитат. За тази цел на етап, в който сме в момента, отделните звена в университета - факултети, департаменти, центрове и училища, базирайки се на общия план изработват своите планове за развитие. Те имат същата структура и най-важното завършват с подобен бизнес план. На един следващ етап формулираните в тези планове по-конкретни виждания ще се отразят в общия стратегически план на университета. Така на спускането отгоре на документ за развитие, одобрен от настоятелството на университета, се противопоставя движение отдолу нагоре на коригиране и попълване, а може би и на важно променяне на общата насока.

Само времето ще покаже дали тази система на либерална организация, осъзнато насочвано развитие и преход от самооценка към цели и конкретни задачи, която ни се вижда подходяща за НБУ, ще бъде жизнена по-дълготрайно и в по-широк план. Сега за сега съм само уверен, че този опит е полезен за българската университетска общност, защото внася в нея липсващо й и в този смисъл стойностно и само по себе си разнообразие. Впрочем подозирам, че то е налице и в опита на други университети. Трябва да го потърсим.