

# Мандатна програма

на проф. Валери Стефанов,  
номиниран за ректор  
на Софийския университет „Свети Климент Охридски”

Мандатните програми прояснят намерения, показват наличието (или липсата) на компетентност, служат като основа за сравнения и се стараят да убедят общността на избирателите в добрите намерения и в гарантираните резултати.

Мандатните програми не описват набор от конкретни действия, а разписват визии, очертават политики.

Началото на всеки мандат е светло и обещаващо, краят на редица мандати е обезсърчителен. Затова трябва да бъдем внимателни към щедрите думи, към светлите обещания, към продавачите на чудеса.

С особена значимост това важи за Софийския университет днес.

Големите думи, самохвалството и голословните обещания вече са му се случвали. Достатъчно е да се обърнем назад към обещанията от преди четири години, за да видим, че думите от програмите са една реалност, а делата в делника са друга. Достатъчно е да се вгледаме в ситуацията и в състоянието на Софийския университет днес, за да разберем, че управленското умение е нещо, което Университетът търпеливо и доверчиво очаква.

\*\*\*

Всички сме съгласни, че Софийският университет е ключовата национална институция в областта на науката и образованието. Убедени сме, че това е една от опорните греди, която е призвана да държи символното небе на нацията.

Неговият престиж не идва по линия на старостта (популярното клише „най-старият и най-престижният”), а е плод на дълга и достолепна академична традиция. Плод е на общото поле на знанието, което заедно и търпеливо засяват професорите и студентите. Плод е на непримиримия и красив в същината си човешки ум. Плод е на една толерантна атмосфера, която наричаме „академична”. Плод е на един респектиращ език, който също наричаме „академичен”.

Университетът е крепост на ума и духовността, в същият смисъл, в които средновековните хора са наричали сърцата си крепост на вярата. Днес тази крепост е призвана да устои срещу повсеместния натиск на пошлостта, агресията на лъжливата пазарна среда, колективното оглупяване, прилива на ниската и нищожна реч...

Няма кой да го стори освен нас – няма такава инстанция в държавата, няма национална институция с подобна мисия.

Днес Софийският университет изисква много повече дълг и призвание, отколкото сме способни да си представим, увлечени в грижите по текущия недоимък и обърнати само към предизвикателствата на конюнктурата.

Затова днес и не по-късно трябва да се замислим – какво да направим с Алма Матер! Защото, нека и това да припомним, в традицията на мистериите Алма Матер е тази, от чието тяло духовният свят се ражда отново.

### **Какъв е залогът?**

Залогът е да си върнем доверието и вдъхновението на младите хора. Да развием таланта им, да партнираме на мечтите им.

Залогът е настоящето и бъдещото престижно място на Софийския университет в системата на висшето образование в България и в Европа.

Залогът е да докажем, че пазарът на знанията и компетентностите, а не битпазарът на купените дипломи е нужният на обществото и на държавата ни пазар.

Залогът е доверието и респектът на българското общество. Да знаят българите, че когато пращат децата си в Университета, ги пращат наистина на добро място. Поверяват ги на хора, които има какво да ги научат и знаят как да ги вдъхновят.

Залогът е да докажем, че академичната общност има волята да се справи с проблемите и да направи Университета просперираща институция.

### **Какво знаем за състоянието на Университета днес?**

Индивидуалното човешко знание за реалността се дели на сектори. Има сектори, в които знаем много за нещата, които пряко ни засягат. Има сектори, където работим с интуиции, със смътни представи и предположения.

Такова, смътно и несигурно, е знанието на повечето хора и по отношение състоянието на Университета.

Всеки преподавател и студент знае от личен опит, че Софийският университет не е в добро финансово и организационно състояние. Публичният му образ също е поставен под силен натиск. Хората имат всекидневни доказателства за това в ниското си възнаграждение, в занемарения вид на сградите, в недостига на самочувствие, в слабостите на администрацията, в медийната агресия срещу институцията, в колективното униение...

На едно второ ниво се тиражират едри обяснения за причините, поради които се случва всичко това. Основното популистко обяснение е, че държавата не цени образованието, не дава достатъчно пари, че е криза, че харчим много, че работим малко и пр. Знае се също, че едни факултети имат повече средства, а други вече нямат и малко средства и това поражда напрежения.

На едно трето ниво се знае, но не се изговаря ясно в публичното пространство, че университетът е едно почти фалирало предприятие. Предприятие страдащо от хроничен недостиг на средства, с дългове от 13 милиона лева, с деградиращи дейности. С перспективен бюджет, който го обрича на агония, с нерешително финансово и стопанско управление, със смътни сюжети по отношение на разходваните средства.

Университетът е структурно разхайтен.

Обезсилен е от конюнктури.

## **Какви са основните външни предизвикателства?**

Едно от основните предизвикателства е изнемошялото средно образование. Висшето образование е надграждане и партньорство, а проблемът е, че все по-често няма добра основа, върху която да работим. Проблемът изобщо не е във формите на приема, а в деградиращото качество на партньорството. Питането тук е – „Когато приемем свободно всички желаещи какво ще ги правим?“.

Налага се да работим и да се справяме в една пределно агресивна и очевидно корумпирана конкурентна среда. Докато в тази държава се пита за документи, а не за знания, няма как да спечелим битката.

Друго предизвикателство е динамичният и капризен пазар на образователни нужди. Има устойчиви образователни моди като „право“ и други, но има и внезапни конюнктури, които трябва внимателно да се следят и да се реагира адекватно на промените.

Факт е, че отдавна не сме в затворен пазар, намираме се в конкурентната среда на елитни и амбициозни европейски и световни университети. В очертаващата се битка за студенти способността ни да се справим с конкуренцията е решаваща.

Дълголетно и трудно решимо противоречие са законовите рестрикции, тегнещи над държавните университети. Университетът не може да продължи да бъде социалистическо предприятие в конкурентна пазарна среда и да чака само на добрата воля на държавата.

Траен проблем е заекващият диалог с държавата, в чийто център от години е овехтялата система за бюджетиране. Питането „Как се определя цената на един студент?“ продължава да получава смътни отговори. Затова формирането на нова политика в този сектор е повече от наложителна.

Предизвикателство е и бизнесът, който непрестанно ни дава съвети как да бъдем пазарно успешни, но в реални партньорства така и не е влязъл. Или поне на мен не ми е известно.

Предизвикателство е и Стратегическата рамка „Европа 2020“, която ще си остане поредният голям словесен балон на европейската бюрокрация, ако не се намерят хора и институции, които да направят реалност принципно верните посоки, очертани в нея.

## **Какви са вътрешните предизвикателства?**

Основното предизвикателство идва от липсата на управленска решителност да се скъса със статуквото. Да се направят реални реформи в сектори, които крещат да бъдат реформирани.

### ***Преподавателски състав***

Без добри преподаватели няма авторитетен университет. Огромно предизвикателство са качеството, възрастовият профил и деморализацията на преподавателския състав. Университетската кариера все още носи престиж, но не осигурява средства дори за елементарна издръжка. Това спира интереса и притока

на наистина качествени млади хора към университетска кариера. Учителите вече получават по-високи възнаграждения от университетските преподаватели – казваме го не от завист, а заради налагащото се сравнение. Проблем е и продължаващата уравниловка – плаща се понякога за количество, но никога за качество.

### ***Студенти***

Ако този формат на съществуване продължи, бъдещето ни обещава все по-слабо мотивирани или успешно демотивирани студенти. Ще обучаваме малко ядро от наистина знаещи и можещи и огромна периферия от отегчени и скучаещи хора. Дошли да си вземат документа и да си тръгнат.

Резултатът от тази кадрова „сглобка” не може да бъде друг освен трайно снижаващо се качество на образователните продукти.

### ***Други***

Отношенията между преподавателите, администрацията и студентите са обременени от тромави процедури и от излишни емоции, които не винаги могат да се нарекат положителни.

Предизвикателство е разклонената като глави на хидра, административна система.

Университетът действа изключително слабо като мениджър на многобройните си имоти. Всъщност той по-скоро бездейства в този сектор. Част от причините за това са в рестриктивното законодателство, в необезпечената документация за собствеността, както и в сложните процедури по търсене и намиране на партньорство.

Но друга част от причините са в неспособността ни да печелим от собствеността си. Упоритостта ни да я държим инертна.

## **Принципи на ефективното управление**

Доброто управление означава способност да се мисли в структури, да се очертават стратегии, да се управляват дългосрочни визии.

Доброто управление означава мотивиране на екипи и координация на действия.

Доброто управление означава приемственост – развитие, а не ревниво разбиване на добрите практики.

Доброто управление се основава на диалога между различните звена и субекти, а не се води от волунтаристични решения и неясни послания.

Доброто управление означава проследяване на процесите в тяхната цялост, а не изоставянето им в началото или по средата.

Доброто управление означава ясно разписани отговорности и система от бонификации за добре свършена работа.

Доброто управление изисква контрол над параметрите на задачата и отчитане на постигнатите или непостигнатите резултати.

**Кои са субектите и какви са ресурсите да се справим с предизвикателствата?**

### ***Субекти:***

Ръководството на университета – Академически съвет, ректор, декански ръководства, ръководители на административни звена – като гарант за промяната и мениджър на процеси и дейности.

Колегията на преподавателите – като колективна воля и готовност да се подкрепят реформите.

Студентите – като реални партньори в образователния процес, носители на идеи, силен коректив. Студентите не са само избиратели, които трябва да бъдат ухажвани докато мине годежът на изборите.

Цялата администрация – добре структурирана и реално мотивирана.

### ***Ресурси:***

Ресурс за справяне с проблемите е успешният диалог с Държавата в лицето на оторизираните нейни институции.

Оптимизиране на щата и повишаване ефективността на работата.

Инвестиране в качествени кадри, а не раздуване на щата.

Инвестиране в научно-изследователска дейност и участие в бизнес проекти.

Контрол – умно и отговорно разходване на средствата.

Оптимизиране на системата за обществените поръчки.

Разнообразяване формите на сътрудничество – с бизнеса, с други университети.

Идентификация на специфичните пазарни възможности и перспективи на факултетите.

Гъвкавост и разнообразяване формите на обучение – изнесено обучение, дистанционно обучение.

Разработване на цялостна стратегия за реално привличане на студенти.

Приоритетно развитие на международната дейност – контакти, преподавателска и студентска мобилност, работа по проекти.

Разширяване спектъра на предлаганите образователни продукти – бързо стъпване на образователния пазар на услуги за учене през целия живот.

Инвестиране в качествени магистърски програми, а не разрастване до безкрайност на техния брой.

### **Какви са неотложните действия?**

Да се влезе в нов диалогичен режим с държавата срещу гаранции за провеждане на реални реформи.

Да се проведе радикална административна реформа. Това означава съкращение и реструктуриране. В Университета има рутинен календар на годишните дейности, които следва да се обезпечават отдалеч, а не да се действа в последния момент.

Да се усъвършенства системата за финансово управление.

Да се постигне в съвсем обозрим срок реално повишаване на трудовото възнаграждение на преподавателите и служителите – съответстващо на ефективността и качеството на тяхната работа.

Да се осигури прозрачно и комплексно администриране на услуги и доставки, за да се елиминира корупционният натиск.

Да се очертае стратегическа рамка на система за подбор и мотивация на преподавателите.

Да се подобри качеството на обучението и управлението на учебния процес – включително електронизация на учебните планове.

Да се развият програми за дистанционно обучение на английски и други езици.

Да се осмисли ролята и да се повиши ефективността на различните подразделения в Университета – както пряко свързани с обучението, така и със съпътстващи дейности – социално-битово обслужване, издаване на научна литература и пр.

Като цяло Университетът има слабо разписана и лениво действаща социална политика. Той не се грижи добре нито за преподавателите и служителите, нито за студентите. Социална политика означава добри условия за труд, места за отдих, достъпни по всяко време компютърни зали за студентите, възможности за добро хранене, медицинско обслужване, сигурност, чистота.

Да се създаде система за получаване на стипендии за млади преподаватели и студенти от различни бизнес структури.

Да се въведе действена, а не формална система на кредитиране. Да се разпише цената на кредитите за чуждестранни студенти.

Да се въведе система за проследяване и отчитане реализацията на завършилите студенти.

Да се осмислят нови перспективи пред работата с изявените студенти и особено с докторантите – като организация на обучението и възможности за реализация.

Това не са обещания, това са неотложни мерки, без които не може да се продължи напред.

### **Каква е стратегическата цел?**

Софийският университет да си възвърне доверието на българското общество, да подготвя студенти, които са в състояние да отговорят на предизвикателствата на динамичния свят, да разполага с преподаватели, които изпитват професионално удовлетворение от работата си и са в състояние да предложат образование с високо качество, да има администрация, която със своята ефективност и оперативност ще е един от гарантите за това качество.

### **Каква е личната отговорност на ректора?**

Управлението на сложни системи изисква широк спектър от знания и компетентности. В случая с Университета това означава управление на финанси, на стопанска дейност, на човешки ресурс, на образователен процес, на административна ефективност, на научни фондове и програми, на работно време и пр.

Ректорът не е експерт в локалното.

Ректорът чертае политика, намира необходими и компетентни за сектора хора, мотивира ги и създава условия за контрол на извършеното. В Университета

вече са работили експерти в различни сфери, които са направили анализ на състоянието и ефективността на ключови сектори. Дали са препоръки, посочили са разумни решения. За извършеното като проучване досегашното ръководство на Университета заслужава адмирации. За това, че не е привело в действие поне част от препоръките не заслужава адмирации.

Ректорската позиция означава огромна отговорност, изисква неимоверен труд, сила на волята и последователност – вграждане.

Личната управленска отговорност, на когото и от кандидатите да я възложи общността, означава само едно – действие в съответствие с отредените правомощия и с притежаваните способности, за да тръгнат процесите, които трябва да дадат друг облик на Алма Матер.

Не на последно място, цялото бъдещо ръководство на Университета трябва да притежава твърда управленска воля и високо чувство за отговорност – когато днес кажеш едно, утре да имаш волята да го изпълниш, а на другия ден – да го развиеш!