СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ В КРАЯ НА ПРОГРАМНИЯ ПЕРИОД И В УСЛОВИЯТА НА КРИЗАТА „COVID-19“

Искра Милева, постдокторант, СУ “Св. Климент Охридски”[1]

Резюме

Настоящата публикация има за цел да бъдат откроени някои тенденции и заключения свързани с проблемите на стратегическото управление на висшето образование в България, предвид две линии на разсъждение – в края на програмния период и в условията на кризата „Covid-19“. В статията се препоръчва междусекторен мрежови модел на стратегическо управление на висшето образование. Модел основан на взаимодействието между мрежи заинтересовани страни за изграждането на мрежите стратегии. В този контекст, са разгледани Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014-2020 г. и проектът на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 г. Капацитетът за стратегическото управление на висшето образование в България предвид посочените съображения, би следвало да се експлицира именно в Стратегия 2021-2030 г. Притеснително е, че не се вземат предвид новите реалности, не се осъзнава истински необходимостта от развитие на взаимодействията, от развитие на мрежите заинтересовани страни и мрежите стратегии, системно на всички нива. Декларира се желание за развитие на взаимодействията, но има опасност, както в досегашната практика, заявките да останат добри пожелания.

Ключови думи: *висше образование, стратегия, стратегическо управление, стратегия за развитие на висшето образование, взаимодействия, мрежи стратегии, мрежи заинтересовани страни.*

[1] Искра Милева е доктор по Политически науки (Публична администрация). Защитава дисертация в Катедра „Публична администрация” към Философски факултет на СУ „Св. Климент Охридски” през 2018 г. Магистър е по “Политически мениджмънт”. Бакалавър по специалностите: “Философия” и “Политология”. Научните ѝ интереси са свързани със стратегическото управление, стратегическото управление на висшето образование, мрежите и взаимодействията в публичното управление.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION AT THE END OF THE PROGRAMMING PERIOD AND IN THE CONTEXT OF THE CRISIS "COVID-19"

Iskra Mileva, PhD, Sofia University "St. Kliment Ohridski"[2]

Abstract

This publication aims to highlight some trends and conclusions related to the problems of strategic management of higher education in Bulgaria, given two lines of reasoning - at the end of the programming period and in the crisis "Covid-19". The article recommends a cross-sectoral network model of strategic management of higher education. A model based on the interaction between networks of stakeholders for building networking strategies. In this context, the Strategy for Development of Higher Education in the Republic of Bulgaria for the period 2014-2020 and the draft Strategy for Development of Higher Education in the Republic of Bulgaria for the period 2021-2030 are considered. The capacity for the strategic management of higher education in Bulgaria in view of the above considerations should be explicitly stated in the Strategy 2021-2030. It is worrying that the new realities are not taken into account, the need for the development of interactions, for the development of stakeholder networks and network strategies, systematically at all levels, is not really realized. A desire to develop the interactions is declared, but there is a danger, as in the previous practice, that the requests will remain good wishes.

Keywords: *higher education, strategy, strategic management, higher education development strategy, interactions, networks strategies, stakeholder networks.*

УВОД

Във времена на глобални промени, кризи или сътресения е необходимо, неизбежно се изисква преосмисляне. Преосмисляне на глобално ниво, на локално ниво, преосмисляне в различните сфери на живота, в различните научни направления, разбира се и в публичното управление. „Духът на времето" налага преосмисляне или най-малкото актуализиране и преподреждане.

Нуждата от преосмисляне и преоценка в края на определен период или по повод възникнала криза, или при сериозна промяна в обстоятелствата например, за стратегическото управление е несъмнена.

В настоящата публикация, стратегическото управление на висшето образование е разгледано през двете призми - в края на програмния период и в условията на кризата „Covid-19". Различните поводи за преосмисляне съвпадат, проблемите се наслояват.

1. **Стратегическото управление на висшето образование в България се оказва в ситуация**, 1) в която приключва конкретен период на стратегическо планиране и действие. 2) Краят на програмния период 2014-2020 г. поставя висшето образование в България, а и в цяла Европа пред необходимостта от осмисляне на свършеното. 3) Предстои стратегическото планиране за следващ период. Много е важно този процес да се съобрази, както с 4) отминалия и следващия програмен период (на европейско равнище), така и със 5)

[2] Iskra Mileva holds a PhD in Political Science (Public Administration). She defended her dissertation at the Department of Public Administration at the Faculty of Philosophy at Sofia University "St. Kliment Ohridski" in 2018. She has a Master in Political Management. Bachelor in Philosophy and Political Science. Her research interests are related to strategic management, strategic management of higher education, networks and interactions in public administration.

специфичните процеси, които съществуват на национално равнище. От тази гледна точка, за усъвършенстване на процеса на стратегическо планиране са важни общоевропейските заключения за отминалия период, но също толкова важни са и националните. Така и с бъдещите планове, общоевропейските такива следва да се съобразяват, но националния контекст следва да има също толкова голяма тежест при опитите за самоопределяне на стратегическото бъдеще. Няма как България да отдели политиките си във висшето образование от приоритетите на ЕС, но може по-разумно да ги имплементира в стратегическите си документи.

2. **Стратегическото управление на висшето образование 6) се оказва в ситуация на криза**. Това е другата линия на анализ, която е неочаквана, многоизмерна и спрямо доброто, стратегическото управление е напълно задължителна. Кризата „Covid-19“ е предизвикателство за публичното управление. Съотнесена към стратегическото управление, задължително се изисква преосмисляне и преоценка на разписаните планове, стратегии, срокове, цели и др.

Настоящата публикация **има за цел да бъдат откроени** някои тенденции и заключения свързани с проблемите на стратегическото управление на висшето образование в България, предвид посочените две линии на разсъждение. Важно е уточнението, че кризата „Covid-19“ в никакъв случай няма да бъде разглеждана в нейните здравни, икономически и т.н. измерения. Фокусът в тази посока е към промените, които следват за стратегическото управление на кадровия потенциал. Ще бъдат направени някои **изводи, които да доведат до формулиране на конкретни насоки** за практическо усъвършенстване на стратегическото управление на висшето образование.

В статията се препоръчва междусекторен мрежови модел на стратегическо управление на висшето образование, но и като цяло за стратегическото управление. Модел основан на взаимодействието между мрежи заинтересовани страни за изграждането на мрежите стратегии. В този контекст, са разгледани Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014-2020 г.[3] и проектът на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 г.[4]

1. Стратегическото управление на висшето образование в края на програмния период (2014-2020)

Висшето образование в края на програмния период 2014-2020 г. е и в края на изпълнението на първата стратегия за развитие на сектора. Първи документ от подобен ранг, с потенциал за развитие както на секторно ниво, така и на някои междусекторни взаимодействия. Следва да бъде приет нов стратегически документ, за нов период, става дума за стратегия до 2030 г.

При стратегическото планиране на новия програмен период трябва да бъдат взети предвид едновременно изводите от предишния и решенията в следствие на кризата „Covid-19“. Преосмислянето е изключително важен процес, който предполага качество на стратегическото планиране.

За новия период на стратегическо планиране във висшето образование в България (който вече не съвпада с времевата рамка на програмния период) задължително трябва да

[3] **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2014-2020* [онлайн]. Приета от НС на 26.02.2015. [Прегледан 24.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=962. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2015]

[4] **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България 2021-2030* [онлайн]. Публикувана от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2020]

бъдат взети предвид отговорите на следните въпроси: Какви са новите общоевропейски политики в сектора? Как преосмислянето на Европейско равнище ще се отрази в националните политики? Как преосмислянето на национално равнище ще им се отрази? На какво ще се основава новата стратегия?

Вземането на конкретни стратегически решения в новата ситуация, следва да се синхронизира с решенията в паралелни стратегически сфери и същевременно да е подчинено на общо „гранд“ стратегическо ядро. Традиционното секторно стратегиране не отчита взаимовръзките на висшето образование с останалите сектори и не може да изпълни важната задача за оптимизиране на процесите.

Необходим е преход към междусекторно стратегическо управление, включващ разработване и прилагане на мрежи от стратегии основани на национална гранд стратегия. Докато не бъде изграден такъв системен тристепенен модел (гранд стратегия – междусекторни стратегии – секторни стратегии, подсекторни стратегии), резултатите от стратегическото управление на висшето образование ще бъдат фрагментарни и незадоволителни.

Необходимо е тези мрежи стратегии да бъдат изграждани и осъществявани не едностранно, а от мрежи заинтересовани страни, т.е. мрежите стратегии следва да бъдат създавани от мрежи заинтересовани страни. Необходимо е взаимодействие между заинтересованите страни, както при вземането на решенията, така и при осъществяването им. Участието на множество заинтересовани страни и междусекторните взаимодействия значително биха повишили положителните резултати от процесите на стратегическо управление.

Стратегията за развитие на висшето образование на Република България 2014-2020 г.[5] е положила основите на разбирането за нарастващата необходимост от взаимодействие, но **реалните действия са все още твърде откъслечни, декларативни или протоколни.** Не се осъзнава на национално ниво необходимостта от гранд стратегия на държавата и изобщо от мрежи стратегии. Все пак, наличието на Стратегията води до промени, те **не са в пълния обем на положителните възможности**, но водят до подобряване на самата система. **До известна степен развиват модела на стратегическо управление и очертават тенденция към засилване на междусекторните взаимодействия, макар и откъслечно.**

Документът не остава само „на хартия“, от него произтичат действия и изменения в стратегическата и нормативната среда, които, **от една страна, са в посока подобряване на системата, от друга страна, се въвеждат едностранно и не постигат максимален резултат.**

Изменя се неколкократно Законът за висше образование, изменя се Законът за развитие на академичния състав, създадена е Националната стратегия за развитие на научните изследвания в Република България (2017–2030 г.), която е пряко свързана със Стратегията за развитие на висшето образование, подготвя се Национална карта на висшето образование, издадени са множество постановления на МС и др.

В края на програмния период, който съвпада с края на периода на стратегическо планиране във висшето образование в България, може да се заяви категорично, че **има необходимост от нов модел на стратегическо управление**. Необходим е нов междусекторен подход на стратегическо управление на висшето образование, който да трансформира съществуващата практика, да внесе качествено нови за България измерения и инструменти. Този нов подход трябва да залага преди всичко на пълноценното сътрудничество чрез споделяне на правомощия, ресурси и отговорности от заинтересованите

[5] **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2014-2020* [онлайн]. Приета от НС на 26.02.2015. [Прегледан 24.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=962. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2015]

страни. Трябва да залага на междусекторни партньорства, в които „нито един отделен участник или страна няма монополни правомощия за определяне на цели, формиране на дневен ред и определяне на ключови политики и практики“[6] Прилагането на подхода на междусекторно мрежово стратегиране (основано на гранд стратегия) в отношение към висшето образование би могло да даде **изключителен позитив за управлението на кадровия потенциал на нацията.**

1.2 Старият програмен период

Силно открояваща се тенденция в стратегирането в сферата на висшето образование, а и в останалите сектори на публичното управление у нас е склонността да се превеждат, преписват и „пренасят“ буквално документи и практики от организациите, в които членува България. Европейските документи и препоръки имат по-голяма тежест като мотив и рамка за разработване и приемане на Стратегията за развитие на висшето образование 2014-20120 г. Остава впечатлението, че документът е разработен именно за съобразяване с европейските насоки и най-вече – с Оперативна програма "Наука и образование за интелигентен растеж" - от една страна, заради възприетия времеви хоризонт, а от друга, предвид почти буквалното заимстване на редица стратегически цели. Този „copy-paste“ подход е вреден, не отчита социокултурния и историческия контекст на стратегирането. Залагат се цели, които не отчитат в пълнота националните интереси и не са съгласувани с реалните намерения на заинтересованите страни. Освен това, копирането на чужди практики в стратегирането е неефективен опит да се запълни отсъствието на национална гранд стратегия.

Стратегическото управление на висшето образование в България се характеризира с едностранното вземане на решения на водещото министерство. При създаването и при осъществяването на стратегиите, останалите заинтересовани страни имат последваща, съгласуваща роля и не биват допускани реално до процесите. Едностранното налагане на постфактум съгласувани управленски решения със сигурност не постига максимален резултат.

Заложеният потенциал в Стратегията за развитие на висшето образование 2014-2020 г. за **постепенен преход от секторно към междусекторно стратегическо мислене и действие не се оползотворява пълноценно**. Участието на държавните институции, отговорни за ръководството на секторите, най-тясно свързани с висшето образование, е **декларативно.** На практика, ключови заинтересовани страни извън държавното управление - работодателски организации, органи на местната власт и неправителствени организации, не са привлечени като пълноценни участници в мрежовото стратегиране и не са натоварени с реални правомощия.

В тази посока, съществен напредък е регистриран само в София град и Пловдив, защото нуждата от координирано развитие на икономическите дейности и на висшите училища в региона е била „бързо осъзната“ и са предприети стъпки. В повечето региони, обаче, висшите училища са срещали сериозни трудности за пълноценно функциониране и борбата им в много случаи е била „за оцеляване, а не за хармонично развитие с останалите потенциални партньори – икономически, административни, социални и политически.“ Тук прозира усещането, че не се осъзнава ролята на централната власт за развитието на мрежите заинтересовани страни, а се прехвърля отговорността за несполуките на регионите, на университетите.

[6] **Henig,** J. at **al.** 2016, *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education* [online], A Nationwide Scan, Teachers College, Columbia University [Viewed 20.07.20]. Available from: https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Collective-Impact-and-the-New-Generation-of-Cross-Sector-Collaboration-for-Education.pdf.

Все пак, в следствие на Стратегията са осъществени конкретни промени, в „Кратък преглед на напредъка на изпълнението на основните цели“ [7] са отбелязани множество позитиви. Разбира се, всички могат да бъдат дискутирани. Заключенията са, че е постигнато повишаване на качеството на образованието. Подчертават се промяната на финансовия модел, насочването на субсидията в определени направления, преструктурирането и намаляването на приема с над 20 000 места и др. Отчита се, че най-важните мерки са дали „сериозни положителни резултати“.

Въпреки положителните промени, **фрагментирано, в различни посоки е осъществявано разширяването на взаимодействията**. В края на периода на стратегиране се оказва, че именно в тази посока действията по Стратегията не са осъществявани ефективно. Подчертано е в Прегледа на изпълнението на Стратегията, че „без развитието на ефективни връзки между ВУ и фирмите за съвместни научни изследвания и развиване на иновации, потенциалът на учените в сферата на висшето образование ще остане нереализиран“.

Нереализираната идеята за създаване на обща информационна мрежа на кариерните центрове във ВУ, лишава студентите и работодателите от възможност за подобряване на взаимодействието.

Отчетено е, че положените усилия са сближили „академичните институции с бизнеса и другите работодатели, особено в областта на техническите науки, но са необходими още системни усилия за заздравяване и разширяване на тези връзки в другите професионални области, а също и за осигуряване на още по-добро динамично съответствие между търсенето и предлагането на високо-квалифицирани специалисти.“ Тук няма как да не бъде подчертано, че в областта на техническите науки добрите практики са плод на дългогодишни усилия, далеч надхвърлящи работата по Стратегията и не бива да бъдат приписвани като единствено нейни „заслуги“. Прилежно отчетените „положени усилия“ остават без покритие с постигнати резултати.

Констатирано е, че съветите на настоятелите не са успели да се наложат като изразител на обществените интереси в развитието и управлението на ВУ. „Вероятно причината е в недостатъчно добре дефинираните им правомощия, което не им позволява да се включат активно във вземането и осъществяването на стратегическите решения за развитието на ВУ“.

Откъдето и да се погледне, се виждат неосъществени заложени взаимодействия. В Доклада на ЕК за България 2019[8] в рамките на европейския семестър критиките са и в тази посока. Отчетено, че „въпреки увеличението на държавния бюджет за научни изследвания през 2018 г. разходите за научноизследователска и развойна дейност остават много ниски както в частния, така и в публичния сектор. Частните инвестиции в научноизследователска и развойна дейност са монопол на големи мултинационални дружества и са концентрирани в региона на столицата. Бавните темпове на изпълнение на реформите и голямата разпокъсаност на системата за научни изследвания, развойна дейност и иновации не позволяват на инвестициите в областта на научноизследователската и развойна дейност да допринесат за производителността и растежа. Големият брой университети и научноизследователски институти все още се представят слабо в сферата на висококачествените научни изследвания. **Сътрудничеството между науката и бизнеса продължава да бъде много ограничено и недостигът на човешки капитал в системата**

[7] Вж. **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2014-2020* [онлайн]. Приета от НС на 26.02.2015. [Прегледан 24.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=962. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2015]

[8] **Европейска комисия**, *Доклад за България 2019 г.* [онлайн]. Публикуван на 27.02.2019. [Прегледан 02.07.20]. Достъпно от: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-specific-recommendation-commission-recommendation-bulgaria_bg.pdf. [Evropeyska komisia, 2019]

на научноизследователската и развойна дейност буди сериозно безпокойство. Клъстерите и техният потенциал в България са недоразвити, тъй като често не достигат нужната критична маса. По-нататъшните реформи, съчетани с **ефикасно управление** и по-ефективни публични инвестиции, могат да оптимизират въздействието върху производителността и да подобрят конкурентоспособността на икономиката. Освен това увеличаването на цифровизацията на предприятията и въвеждането на нови бизнес модели са от решаващо значение за производителността на страната.[9]

В Доклада на ЕК България се призовава към ефикасно управление, да подобри качеството, да работи за приложимостта за пазара на труда и приобщаващия характер на образованието и обучението. Всичко изброено несъмнено има отношение към развитието на взаимодействията. **Очертават се множество пропуски в** тази посока. Пропуските са на различни нива и в различни дейности, но прави впечатление, че не се признават такива на национално ниво. Става дума за студентите, преподавателите и бизнеса, за региона, за работата на университета. За липса на осъзнаване надолу в йерархията. Но никъде не става дума, че няма общ модел на взаимодействие, координиран на национално ниво, който да осигури максимална ефективност и ефикасност на стратегическото управление.

1.3. Новият програмен период

Новият програмен период 2021-2027 г. няма да е времевата рамка на новата стратегия за развитие на висшето образование. Новата стратегия ще е с валидност до 2030 г.

Стратегическото управление на висшето образование е в ситуация между старата и новата стратегия, между стария и новия програмен период, при необходимост от промяна на стария ведомствен и строго йерархичен модел на стратегическо управление, в период на кризата „Covid-19“.

За Европа предстоят множество предизвикателства. Краят на новия програмен период и кризата естествено предпоставят преосмисляне. Предстои осъществяване на Плана за възстановяване на ЕС от кризата, напускане на Великобритания, Зелената сделка, преосмисляне на цели и приоритети, нов програмен период и др. Стратегическото управление на висшето образование в България следва да бъде съобразено с всички променливи на европейско равнище, но само през перспективата на националните интереси.

Преходът към новия програмен период е в условията на кризата „Covid-19“ и неизбежно трябва да бъдат взети предвид промените и дефицитите наложени от нея. Преосмислянето и актуализацията започнаха на ниво ЕС, ясно е, че се насочват повече ресурси в подкрепа на образованието, ясно е, дигитализацията ще е водещ приоритет, но по-важно е, че в новите условия взаимодействията са по-необходими от всякога, както на национално, така и на наднационално ниво. Развитието на взаимодействията е необходимо условие за развитието въобще. Все по-трудно става на университетите да се справят самостоятелно, налага се приоритизиране и промяна в индустриите в Европа, налагат се действия, които да развиват мрежите.

Ключова е инициативата за мрежи от европейски университети, защото тя ще има за цел подпомогне по-структурираното сътрудничество между институциите за висше образование, частния сектор и гражданското общество.

На срещата на върха в Гьотеборг през 2017 г. лидерите на ЕС очертаха визия за образованието и културата. В заключенията си от декември 2017 г. Европейският съвет призова страните членки, Съвета и Комисията да предприемат редица инициативи, включително: „...задълбочаване на стратегическите партньорства между висшите училища в целия ЕС и насърчаване на създаването до 2024 г. на двадесетина „европейски университета“, състоящи се от изградени „отдолу нагоре“ мрежи от университети в целия ЕС, които ще дават възможност на студентите да придобият степен чрез комбиниране на

[9] **Пак там.**

обучение в различни държави от Съюза и ще допринасят за международната конкурентоспособност на европейските университети.“[10]

Инициативата за мрежи от европейски университети, разработена съвместно от висши учебни заведения, студентски организации, страни от ЕС и Комисията, е една от водещите инициативи с оглед на амбициите на ЕС да изгради европейско пространство за образование, която би могла да е особено полезна в кризата.

Европейските университети са транснационални алианси, които ще включват партньори от всички видове висши учебни заведения и ще имат широк географски обхват в цяла Европа. Става дума за дългосрочна стратегия, основана на общи виждания и насочена към устойчивост, високи постижения и европейски ценности. На всички равнища се възприема „основан на предизвикателства подход, при който студенти, преподаватели и външни партньори могат да си сътрудничат в рамките на междудисциплинарни екипи за намиране на решения на най-сериозните проблеми, пред които е изправена в момента Европа“.

„Опитът от програмен период 2014-2020 г. показва, че конкурентният подход следва да се съсредоточи върху краткосрочната приложна научноизследователска дейност, а избора на стратегически инвестиции не следва да се базира на пазарни принципи и текущи конкурентни предимства**, а да отчита нуждите и тенденциите в дългосрочен план**, за да отчете възможностите за функциониране на научноизследователската **екосистема в мрежа**. На основание научените уроци в следващия програмен период е необходимо да бъдат подкрепени ключови, **стратегически определени** научноизследователски инфраструктури. По този начин ще се надгради постигнатото.“[11] Това е разписано в **Първия проект на „Оперативна програма за наука и образование“ за програмен период 2021-2027 г**. Разписано е, че ще бъде осигурена подкрепа за развиване на приложни изследвания, комерсиализация на резултатите от научните изследвания, връзка с регионалния иновационен потенциал и засилване на сътрудничеството с бизнеса.“

Ще се търси повишаване на приложимостта на висшето образование с нуждите на пазара на труда чрез системи за проследяване на завършилите, кариерно ориентиране, студентски практики и преход към дуална система на обучение във висшето образование, включително чрез засилено партньорство с национално представителните организации на работодателите. На база на идентифицираните нужди, програмата ще фокусира своите усилия върху: Модернизация на висшето образование, чрез промяна на учебната документация, въвеждане на компетентностен подход, дигитална трансформация и засилване на връзката с науката; Интернационализация на висшето образование, чрез осигуряване на кръгова и входяща мобилност на преподаватели и студенти; **Консолидация на висшето образование, чрез участие в национални и европейски мрежи, съвместни учебни програми и споделяне на ресурси**; С цел повишаването на конкурентоспособността на българската икономика и трансформирането ѝ в **икономика, базирана на знанието и интелигентния растеж ще бъдат подкрепени ключови, стратегически** определени научноизследователски инфраструктури, пазарно ориентирани приложни научни изследвания и интернационализация, в т. ч. чрез осигуряване на синергия и подкрепа на българското участие в рамковата програма ЕС Хоризонт Европа.

---

[10] **Европейска комисия**, *Инициатива за мрежи от европейски университети* [онлайн]. Брюксел, 2019. [Прегледан 09.05.20]. Достъпно от: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_bg. [Evropeyska komisia, 2019]

[11] **Министерство на образованието и науката на Република България, ИА ОП „Наука и образование за интелигентен растеж“,** *Първи проект на „Оперативна програма за наука и образование“ за програмен период 2021-2027 г.* [онлайн], 2020. [Прегледан 07.07.20]. Достъпно от: http://sf.mon.bg/?go=page&pageId=376. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata, 2020]

Фокусът на програмата ще бъде насочен и върху: „Засилване на сътрудничеството между университетите, научните институции и предприятията чрез подкрепа за трансфера на знания, технологии и търговската реализация на резултатите от научните изследвания“.

В перспектива до 2030 г. сякаш в България **все пак се осъзнава необходимостта (или поне се декларира) от развитие на взаимодействията** след като център на Националната програма ще е икономика, базирана на знанието и интелигентния растеж, основани и на мрежи. Политиката за ускорено икономическо развитие до 2030 г., заложена в Национална програма за развитие България 2030 (НПР България 2030) има за цел ускоряване на икономическото сближаване в рамките на ЕС, **чрез целенасочена и фокусирана правителствена подкрепа** за повишаване на специализацията в продукти и отрасли, характеризиращи се с по-висока технологична и научноизследователска интензивност, което ще позволи заемането на по-добри и по-престижни позиции в глобалните вериги на стойността. Своевременната технологична трансформация на икономиката и повишаването на ресурсната ефективност имат потенциала да я изведат на по-висока траектория на растеж, доближавайки жизнения стандарт на българския гражданин до средноевропейските нива. Реализирането на стратегическите цели „е предвидено посредством целенасочени политики и интервенции, групирани в пет взаимосвързани и интегрирани оси на развитие“, като първата ос е „Иновативна и интелигентна България“. Основният фокус на тази ос на развитие е повишаването на конкурентоспособността на българската икономика и трансформирането ѝ **в икономика, базирана на знанието и интелигентния растеж.**

2. Стратегическото управление на висшето образование в условията на кризата „Covid-19“

2.1.Глобалните отражения на кризата

Обявената от Световната здравна организация през март 2020 г. пандемия от SARS COV-2 или Covid-19 **е глобална криза с множество проявления и измерения.** Отраженията ѝ далеч надхвърлят секторното мислене, здравният сектор е само началното измерение. От криза на здравеопазването, поради липса на координация, липса на планиране на реакции в подобни ситуации в глобален и европейски мащаб, и други дефицити, кризата се мултиплицира във всички обществени сектори и засяга пряко развитието на обществата. Поставя под съмнение управлението и икономиката на всяка държава.

Кризата „Covid-19“ очевидно има пряко отношение към кадровия потенциал в здравеопазването, медицинските кадри и хората на науката в тази сфера, безспорно припомниха (по необходимост) на обществото значимостта си. Но, категорично следва да се подчертае, че на всички нива и във всички сектори се изискват подготвени кадри за да се управлява кризата и да се преодолеят последствията от нея. Ролята на здравното образование и системата на здравеопазването за овладяване на „първата линия“ е несъмнена, но експертизата е важна и необходима навсякъде. Ролята на стратегическото управление на кадровия потенциал е в „светлините на прожекторите“.

Както стана ясно, кризата засяга всички държави, нива и сектори, породена от глобализацията засегна пряко самата глобализация, въпреки, че освен негативи и загуби, кризата предоставя възможности и предизвикателства. И какво е основното, което се повтаря в критичните месеци – „има необходимост от подготвени кадри“, „има дефицит на компетентност“. Тук предизвикателство е, но и възможност, чрез стратегическото управление на висшето образование да се отговори в дългосрочен план на последиците от кризата.

Образованите кадри, напредъка на науката и иновациите имат по-очевидна за обществото и политиката роля в кризата „Covid-19“. Дори, в общественото пространство се говори за „нова роля на образованието и науката“, на експертно подготвените кадри, добре

образованите на висше ниво на образователната система. Разбира се, подобно твърдение е неоправдано. Главната роля на науката и висшето образование за развитие на обществата съвсем не нещо ново и не би трябвало изобщо да се поставя под съмнение. Много и различни са измеренията на необходимостта от подготвени кадри. Говори се за „ренесанс“ на експертността изобщо.

Кризата от здравна се превърна в социална, в хуманитарна, в икономическа, в много държави и в политическа. Особено значение тук има качеството на управленските кадри и капацитетът за реакция и управление на кризи. Важно е на ниво държава (важно е как се комуникира проблема, какви действия се предприемат и как се управляват последствията от кризата), но разбира се и в икономиката. (Отчетливо се видя ролята на добре подготвения ръководен капацитет, който успя да пренасочи производства, да преструктурира колективи, да преразпределя задължения и изобщо да реагира гъвкаво на обстоятелствата. В същата ситуация, други ръководители търсеха единствено възможности за подпомагане.)

Изисква се експертност на всякакви нива и във всякакви сфери за да се овладее кризата и да се управляват последствията от нея. Изисква се експертност за да продължат да функционират системите, такава, каквато ги познаваме досега или ако промяната е неизбежна, то тя да бъде управлявана. Например, в образованието по време на първоначалната изолация наложена от кризата, имаше решаващо значение качеството не само на управленския потенциал, а изобщо на кадровия ресурс в системите. Не във всички държави се справиха добре, от гледна точка на дистанционното обучение, което имаше особено значение за средното образование. Във висшето образование все пак има опит със задочни и дистанционни форми на обучение и по-леко премина този преход. По-скоро на това равнище се заговори в негативен аспект за нова форма на общественото образование и възможните последици от кризата „Covid-19“ за образователния процес.

Огромен принос за овладяване на кризата имат и специалистите в сферата на социалните дейности и изобщо потенциала на социалните системи. Огромна е ролята на медиите и т.н. **За овладяване на кризата и овладяването на последиците от нея необходимостта от подготвени кадри е многопосочна**. **Подходът към стратегическото управление на кадровия потенциал следва да е комплексен.**

2.2. Локални отражения на кризата

Локално погледнато, кризата „Covid-19“ може да се разгледа през перспективата на ЕС и конкретно на България. На ниво ЕС кризата показа основни дефицити именно в стратегическото управление. Цели индустрии, икономиката на ЕС се оказа изнесена в Китай, ЕС се оказа зависим в много отношения от външни на него интереси и обстоятелства. Преосмислянето в тази посока води естествено до обръщане на процесите, връщането на икономиката в рамките на ЕС и спрямо неговите необходимости, освобождавайки се от опасните зависимости. Европа трябва да съхрани запас от стратегически индустрии, което неизбежно е свързано с висшето образование, науката и обезпечаването с качествен кадрови ресурс.

Кризата показа фактическо безсилие на ЕС в момент, в който се изискват решителни действия. Общите европейски решения и координацията се оказват голям проблем в ситуация на подобно изпитание. Оставайки на дистанция от евроскептичните тези, следва проблемите да бъдат назовани директно, решенията също. Така че липсата на координация, невъзможността за общи навременни решения и действия в криза, липсата на стратегическа подготовка за подобни ситуации, поставят множество въпроси.

От гледна точка на развитието на кадровия потенциал, в частност на висшето образование, какво следва да се промени? Каква е ролята на ЕС за образованието и науката? Каква е ролята на образованието и науката за ЕС? Как ще се променят европейските и

националните приоритети след кризата „Covid-19“? Как следва да се променя и подхода към стратегическото управление?

Стратегирането, като инструмент за дългосрочно справяне с кризи и предизвикателства би могло да даде ново, осъзнато и управлявано начало в кризата „Covid-19“, и в новия програмен период. В стратегическото управление на висшето образование на ниво ЕС следва да се вземат предвид изводите от кризата, изводите от отминалия програмен период, да се приложи нов по-гъвкав подход в процесите на стратегическо планиране предвид отделните държави и желаното общо бъдеще.

2.2.1 В национален мащаб

Какви ще са новите цели на България за висшето образование и науката? И как кореспондират с общоевропейските? Какви са изводите и препоръките към стратегическото управление на кадровия капацитет на нацията? Какви са изводите и препоръките за стратегическото управление на висшето образование и науката? Как следва да бъдат решавани проблемите, които предизвикват тези въпроси?

И от кризата, и от края на програмния период е видно, че **трябва промяна на модела на стратегическо управление.** Изводите от създаването и осъществяването на Стратегия за развитие на висшето образование 2014-2020 г. предполагат промяна на цялостния подход на стратегическо планиране и действие. Многоизмерността на последиците от кризата „Covid-19“ изискват многопластов подход. Междусекторният мрежови подход при стратегическото управление на висшето образование има потенциал да допринесе за устойчиво развитие на кадровия потенциал на нацията.

3. Изводи и препоръки

Как грешките да не бъдат повтаряни? Как качествено да се гради икономиката на знанието? Става ясно, че в България е необходима промяна в подхода към стратегическото управление в контекста на висшето образование и науката, но не само. Необходимо е преосмисляне на досегашния подход към стратегическото управление. Необходим е нов модел на „3D“ мрежово междусекторно управление на висшето образование и науката.

Следва да се избягват регистрираните дефицити. Да се ограничат “copy-paste” практиките в процесите на стратегическо планиране. Внимателно да се прецизират приоритетите в национален мащаб, спрямо целите и приоритетите в европейски. Не могат изцяло да се избегнат противоречията, но могат да се ограничат и контролират. Важно е да се работи на междусекторно равнище с всички заинтересовани страни. Да се излезе от подхода на традиционно секторно стратегиране, не само декларативно. Да се развиват мрежите стратегии, именно чрез мрежите заинтересувани страни. Да се разширят сроковете на стратегическо планиране. Да се прецизира разпределението на дейностите, съответно и методите на отчетност на стратегиите. Да се контролира изпълнението на стратегиите. Да се контролира необходимостта от актуализация на стратегиите, спрямо обстоятелствата.

Създаването и осъществяването на стратегията за развитие на висшето образование предполага междусекторни взаимодействия, следва Министерството да има насочваща роля както е декларирано[12], не доминираща. Следва да бъде потърсен баланс между общоевропейските цели и приоритети и националните интереси. Да бъде потърсена възможна най-висока степен на консенсусни решения по изработването на стратегията. В България има необходимост от нов модел на стратегическо управление, трябва да се включат активно всички заинтересовани страни. Мрежовото междусекторно стратегиране в най-

[12] **Министерски съвет на Република България,** *Мотиви към проект на Закон за изменение и допълнение на Закона за висшето образование*, [онлайн], 2019. [Прегледан 25.05.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=4394. [Ministerski savet na Republika Bulgaria, 2019]

висока степен би отговаряло именно на изискванията на времето, които неизбежно засягат управленските процеси.

Важно е, че кризата съвпада с края на програмния период на ЕС, това дава възможност за по-дълбоко преосмисляне, дава основание и легитимация на бъдещите промени. В Проект на стратегия 2021-2030 г. е разписано, че следва да се използват критичните нагласи на обществото към висшето образование като стимул за неговата промяна, но ситуацията налага като стимули обективните обстоятелства. В такъв момент на преосмисляне на всички нива и сектори трябва да бъде приложен мрежови модел на стратегическо управление. Тристепенен междусекторен мрежови модел, който ще даде възможност за осъществяване на цялостен системен подход.

4. Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 г.

Проектът на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 г. е публикуван за обществено обсъждане на 18. 06. 2020 г. Министерство на образованието и науката предлага на общественото внимание стратегически документ от 76 страници и отделно разписани дейности (Списък на дейностите, мерките и инструментите за постигане на целите на Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2020-2030 година[13]).

Какво е оценено като необходимо и как се осъществява процеса на стратегическо планиране до 2030 г.? Дали са взети предвид променливите, които по-горе бяха посочени като основни? Какъв е начина на създаване и приемане на стратегията? Какво е отношението към подхода на стратегическото управление, към взаимодействията със заинтересованите страни, към развитието на мрежите стратегии?

Да, този път няма строго съобразяване с времевите рамки на програмния период. Има стремеж за разширяване на периода на стратегическо планиране. Пътят на документа започва стриктното си „пътуване“ по процедурите.

В Проекта на стратегия 2021-2030 г. се декларира, че образованието и науката следва да дават ключово конкурентно предимство на глобалния пазар и **чрез тях да се решават важните обществени проблеми и предизвикателства**. Заложено е като цел подобряването на механизмите за планиране, управление и координация на научния и иновационния процес, както и на инструментите за устойчиво и ефективно развитие на българската научна и иновационна екосистема. Взето е предвид, че: „в някои случаи, се стига до утвърждаване на чисто инструментална роля на висшето образование и на подчиняването му изцяло на потребностите на пазара на труда. Това принизява ролята на висшето образование като научна и духовна институция, която същевременно има и значими общосоциални функции.“[14] **Осъзнава се необходимостта от ефективно управление и координация, вземат се предвид някои предизвикателства.**

Както стана ясно по-горе, **Стратегия 2014-2020 не изпълнява в пълен обем потенциала на положителните си възможности**, но отчита множество успешни реализации и полага основата на следваща. Стратегия 2021-2030 е естествено продължение на Стратегия

[13] **Министерство на образованието и науката на Република България,** *Списък на дейностите, мерките и инструментите за постигане на целите на Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2020-2030 година* [онлайн]. Публикуван от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata, 2020]

[14] **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България 2021-2030* [онлайн]. Публикувана от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata, 2020]

2014-2020. Обвързана е пряко с нея, взети са предвид анализи на осъществяването ѝ. Съобразена е с други национални и наднационални стратегии и документи.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯТА

Отново се оказва, че „на широката общественост, работодателите и кандидат-студентите“ **следва да бъде „разяснено** какви са реалните проблеми и предизвикателства, актуалните цели за тяхното преодоляване, както и дейностите и мерките за постигането на тези цели**“**[15]**. Заинтересованите страни, доколко добре са дефинирани е друг въпрос, следва да припознават проблемите си и начините за преодоляването им.** Според разписалите Стратегията е необходима и активна комуникационна дейност: „По този начин много по-съдържателно и ефективно ще се проведе дебатът за предстоящото развитие на висшето образование в България и за ролята на различните участници в него – висши училища, работодатели, МОН и др.“

Очевидно, че подобен дебат не е качествено проведен по време на подготовката на Проекта, а още по-тежката констатация е, че такъв дебат не е дългогодишно поддържан и актуализиран. Според горецитираното, дебатът за предстоящото развитие и дефинирането на заинтересованите страни тепърва следва да се провежда, а очевидно това е **фундаментално грешен начин на мислене и действие спрямо стратегическото управление**[16].

По пътя на официалната процедура за обществено обсъждане, се очаква да бъдат дадени становища по така подготвения Проект. И както се случва обикновено при осъществяването на тези процедури, има опасност удобните бележки гръмко да бъдат взети предвид, имитирайки взаимодействие, а по същество проблемите и противоречията да се задълбочават.

Парадоксално, Министерството препоръчва подход на висшите училища, който очевидно не прилага при процесите на стратегическо планиране, а и при осъществяване на стратегиите. Обособена като основно предизвикателство, свързано с управлението на висшето училище е „ниската степен на представителство на външни заинтересовани страни в управлението и стратегическите решения на българските ВУ“. Разбира се, предизвикателството е за висшето образование, не само за училищата.

В Стратегията е разписано, че „от ВУ е необходимо да се въведат ефективни механизми за привличане на представители на външни партньори (работодатели, регионални власти, други образователни институции в региона и т.н.) в процесите на вземане на стратегически решения за развитие на ВУ и при прегледа и оценяването на тяхното изпълнение.“ Тук следва да се добави същото и по отношение на Министерство на образованието и науката. **Подобна необходимост е осъзната и препоръчвана за по-ниското ниво на стратегиране, но не се прилага при планирането на Стратегията**.

Още повече, за висшите училища се отчита „липса на координация в целеполагането и в развитието на координирани планове за развитие, които да съчетават експертизата, интересите и възможностите на различните потенциални партньори в региона – регионални органи на власт и администрация, бизнес, висши училища, специализирани и общообразователни институции в средното образование (напр. професионални гимназии).“

Неспособността за саморефлексия от страна на Министерството е впечатляваща. Разписано е, че изпълнението на Стратегията изисква споделяне на базови принципи от всички участници в системата на висшето образование, които са взети предвид при подготовката ѝ. Сред тези принципи е: „**Сътрудничество между държавните институции, висшите училища и потребителите на кадри“**[17]. Изпълнението изисква споделяне на

[15] Вж. пак там.

[16] Вж. **Танев,** Т. *Стратегическо управление на публичната сфера, София, Военно издателство*, 2008, ISBN: 9789545093982. [Tanev, 2020]

[17] Пак там.

базовите принципи, но не и нейното създаване, кои участници и мнения са взети предвид при този процес?

НЕОБХОДИМОСТ ОТ НОВ НАЧИН НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Много показателни за необходимостта от нов начин на взаимодействие са заложените в самата Стратегия 2021-2030 дейности и мерки в различните цели. Има отделна цел по посока на взаимодействията - цел 7 „Изграждане на ефективна връзка образование–наука–бизнес“. Мерките и дейностите включени в нея са хаотични и в различни посоки, но все пак изискват активизиране на взаимодействията. Търси се координация и партньорство между висшите училища, държавата и бизнеса при научните изследвания, в образователната дейност и продължаващото обучение, за учебното съдържание. Няма осъзнат стремеж към цялостен подход в посока на взаимодействията.

И извън цел 7 са заложени редица взаимодействия, които заслужават внимание. В цел 3 „Повишаване на качеството на образованието във ВУ“ е интересна мярка 3.1.5 Тя предвижда „въвеждане на механизъм за взимане на решения, свързани с осигуряване на качеството, въз основа на анализирани и систематизирани данни, получени чрез разнообразни канали за обратна връзка от заинтересованите страни – студенти, преподаватели, административен персонал, работодатели, представители на бизнеса и други външни партньори“ [18]. **Тук не става дума за мрежи за взаимодействие, а за „канали за обратна връзка“.** Има дефинирани заинтересовани страни и стремеж към развитие на сътрудничество, но обратната връзка съвсем не означава взаимодействие. Тепърва (мярка 3.1.6) ще бъдат включвани представители на заинтересованите страни във взимането на решения за повишаване на качеството на образованието. В дейност 1.3 на цел 1 е записано, че се търси засилване на сътрудничеството между висшите училища, бизнеса и държавата при обсъждането на учебните планове и програми, докато в последващата мярка е допълнено „по определени дисциплини“. Това показва желание за развитие на взаимодействия, но не съвсем. Правят се три крачки напред и после две назад. Залагат се откъслечни мерки и действия, по-скоро протоколно, декларативно. Очевидно е обаче, че и според разписалите стратегията, **устойчивото развитие изисква многоизмерни взаимодействия**. Следва да бъде систематизиран начина на създаването на взаимодействията, поради тази причина в статията се предлага подход, който включва мрежи от заинтересувани страни и мрежите от стратегии.

Интересно е разписаното по отношение на стратегическото управление в регионален план, заложени са редица взаимодействия: Подпомагане на подготовката на съвместни стратегически документи за развитие на отделните региони с участието на висшите училища; Развитие на съвместните стратегическите цели в хармонизирани конкретни планове за развитие на регионите и на ВУ; Стимулиране на участието на ВУ в решаването на проблеми, идентифицирани като приоритетни от регионалните власти чрез целево национално и регионално финансиране (проектно и програмно). Всички важни насоки са необходими несъмнено за стратегирането на по-ниските нива[19], но защо не и на по-високите?

Заключения за състоянието на системата на висшето образование, на промените в средата и на изпълнението на Стратегията за развитие на висшето образование за периода 2014 – 2020 г. са обобщени в SWOT анализ. Сред силните страни парадоксално се отчита „наличието на добри практики на връзка образование – бизнес в някои висши училища,

[18] Вж. **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България 2021-2030* [онлайн]. Публикувана от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2020]

[19] Вж. **Танев,** Т. *Механизми на взаимодействие между равнищата на управление в процеса на разработване и осъществяване на стратегии в публичната сфера* [онлайн]. София, 2009. [Прегледан 13.07.20]. Достъпно от: http://www.academia.edu/243863/.[Tanev, 2009]

които могат да се мултиплицират“. Констатация, която преди 2014 година може би е имала някаква стойност, но 6 години по-късно да се отчитат добри практики в „някои висши училища“ по посока на развитие на взаимодействията**, означава, че това проблемно направление не е управлявано добре. Означава също, че Стратегия 2014-2020 не е изпълнявана добре в тази посока.** Задължително е стратегиите освен да са добре разписани, да се изпълняват, а не важни заявки да остават просто добри пожелания.

ПЕРСПЕКТИВАТА

Все пак, перспективна изглежда констатацията в Проекта на стратегия 2021-2030 г., че „моделът на управление (на висшето образование) не осигурява академична отговорност и не гарантира обществения интерес.“ Осъзнава се „на хартия“ необходимостта от развитие на взаимодействията, но както опитът показва, добрите пожелания, не винаги биват осъществявани.

Неочаквано, за подпомагане дейността на държавните органи по изпълнение на Стратегията е декларирано, че ще бъде създаден Обществен съвет за развитие на висшето образование в Република България, който включва представители на Съвета на Ректорите на висшите училища в Република България, БАН, НПСС, НАОА, Националното сдружение на общините в Република България, Асоциацията на организациите на българските работодатели, национално представените синдикални организации и на академичната общност. Към съвета могат да бъдат асоциирани представители на МОН, НАЦИД, МТСП, ресорни министерства, национално представените работодателски организации и др. „Съветът ще има аналитични функции по отношение на развитието на висшето образоване и на изпълнението на Стратегията, ще следи за успешно реализиране на Стратегията и нейното актуализиране. Основна функция на Съвета е да подготвя периодични аналитични доклади, които да придружават отчетите на МОН по изпълнението на Стратегията. Обществеият съвет играе ролята и на обществен аналитичен център по проблемите на ВО, който организира широки обществени обсъждания, експертни обсъждания по специфични актуални въпроси, анализира и предлага решения в областта на висшето образование и подпомага структурите на МОН при формулиране на държавните приоритети в областта на ВО, отчитайки спецификата на различните региони и висши училища“[20]. Първата забележка тук, е, че стратегия от подобен мащаб следва да се създава от горепосочените заинтересовани страни, не само постфактум да се отчита взаимодействие. Втората забележка, Обществеият съвет не фигурира в разписаните дейности. Формално в Стратегията е включена такава инициатива, но на практика?

Постфактум, след разписването на стратегия се търсят становищата на заинтересованите страни, постфактум след приемане на Стратегията евентуално ще се прави Съвет.

„Обществен контрол върху изпълнението на дейностите по стратегията се осъществява от академичната общност, социалните партньори, представители на обществото и на работодателите, които имат отношение към развитието на висшето образование в Република България“, е заявено в Стратегията. Написаното звучи много добре, но разписаните разчети и планове не го конкретизират. **Кой, за какво, на базата на чии, и какви изобщо разчети и отчети ще осъществява контрол? Към Проекта на стратегията 2021-2030 . има „Списък на дейностите“, а не План за действие**. Не става ясно от изложените документи, конкретно, кой за какво отговаря, коя дейност в какъв срок ще бъде изпълнена. В актуализираната през 2020 г. Национална програма за реформи по-детайлно са

[20] Вж. **Министерство на образованието и науката на Република България**, *Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България 2021-2030* [онлайн]. Публикувана от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, 2020]

разписани във времето някои от дейностите по новата Стратегия, но едва до 2023 г., т. е. ограничено както във времето, така и в обхвата.[21]

В Проекта на стратегия за развитие на висшето образование 2021-2030 г. са заложени междусекторни взаимодействия в много посоки, но фрагментирано, без общ подход. Очевидно за всички, е необходимо развитие на взаимодействията. Деклариран е такъв стремеж на наднационално и национално ниво, в системата, между бизнеса и държавата в редица посоки. Да, няма системност, няма ясна визия и спрямо опитът, всички разписани взаимодействия може да си останат добри пожелания. Осъзнават се и се предлагат взаимодействия към ниските управленски нива. Може да се отчете стремеж към разширяването и усъвършенстването на мрежите стратегии също на ниските нива.

Въпреки всичко, очевидно е, че стратегическото управление на висшето образование дава резултати. Докато се осъществява едностранно, докато няма системност във взаимодействията, в стратегиите, **пълния обем на положителните възможности няма да бъде постигнат. Напротив, решенията, действията и постиженията ще продължават да бъдат хаотични, недостатъчни и спорни.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Капацитетът за стратегическото управление на висшето образование в България, в края на програмния период и в условията на кризата „Covid-19“ би следвало да се експлицира в Стратегия 2021-2030.

1) „Covid-19“ в новата Стратегия се взема предвид единствено през призмата на дигитализацията, през усъвършенстването на дистанционните форми на обучение. Разбира се, разписано е „Повишаване на ролята на науката и иновациите за развитие на конкурентоспособна икономика и за решаване на обществени проблеми“. Кризата „Covid-19“ е обществен проблем и е проблем за икономиката, но абсолютно **не са отчетени последствията от нея в европейски и национален мащаб**, а и в глобален. На ниво ЕС текат обсъждания за промени и ще последват такива, за стратегическите документи, за стратегическото управление изобщо. В българската Стратегия за развитие на висшето образование за следващите десетина години между другото се вмъква „Covid-19“ към така или иначе заложените цели за дигитализация. А е очевидно, че **последиците от тази криза ще са дългосрочни и ще имат пряко отношение към управлението на кадровия капацитет на нацията.**

2) Избързва се. Във време за преосмисляне в България се изкарва готова стратегия (което в друга ситуация би било похвално половин година преди края на периода на планиране), която е разписана без да се вземат предвид основни променливи и изобщо промени, които би следвало да имат отношение към нея.

Доколко в процеса на разписване на Стратегията са участвали заинтересованите страни? Кои заинтересовани страни? Като готов документ тя се подлага на обществено обсъждане, което тече от 18 юни до 20 юли 2020 г., вероятно лятото е най-подходящият момент за подобни инициативи. Вероятно поради политически или други причини се избързва, което предполага бързото обсъждане и приемане на документа и в НС. Причините нямат такова значение, по-важни са **последствията от пренебрежението на проблемите, на фиктивните процедури по обществено обсъждане и привидното дебатиране в НС**. Такъв ли е подходът, по който трябва да се създава Стратегия за развитие на висшето образование? **Прибързване, формални процедури, едностранното налагане на постфактум съгласувани управленски решения** („оперативната дейност по изпълнение на Стратегията се осъществява от Министерството на образованието и науката, което има следните функции: При подготовка на предложенията ги съгласува с други заинтересовани

[21] Вж. **Министерство на финансите**, *Национална програма за реформи, Актуализация 2020* [онлайн]. [Прегледан 02.07.20]. Достъпно от: https://www.minfin.bg/bg/867. [Ministerstvo na finansite, 2020]

министерства, държавни органи, висши училища, социалните партньори и академичната общност“). Последствията от подценяването на необходимостта от преосмисляне и последствията от подценяването на процесите на взаимодействие при управлението на кадровия потенциал са дългосрочни, те са за бъдещето, за цялото общество, за държавата, за партньорите ни.

3) Има заявка например, че ресорните министерства, съгласувано с Министерството на образованието и науката, осъществяват дейностите за развитие на висшето образование в съответния ресор, като използват мерките, предвидени в Стратегията“, но не са разписани конкретните дейности, отговорности, начини на отчитане. Декларира се желание за развитие на взаимодействията, но има опасност, както в досегашната практика, **заявките да останат добри пожелания**. Най-малкото, ще им **липсва системност, ще са откъслечни, протоколни и недостатъчни, защото няма промяна в подхода за взаимодействие, няма промяна в подхода на стратегическо управление.** Връзките между стратегическите документи се подобряват. Междусекторната обвързаност все по пълноценно се залага „на хартия“, но не се осъзнава истински необходимостта от развитие на взаимодействията, не се осъзнава необходимостта от развитие на мрежите заинтересовани страни и мрежите стратегии, системно на всички нива. **Разписват се “copy-paste” положителни пожелания за взаимодействие, без перспектива качествено да се осъществяват.**

БИБЛИОГРАФИЯ

Танев, Т. *Стратегическо управление на публичната сфера*, *София, Военно издателство*, 2008, ISBN: 9789545093982. [Tanev, T. Strategichesko upravlenie na publichnata sfera, Sofia, Voenno izdatelstvo, 2008, ISBN: 9789545093982.]

Европейска комисия, *Доклад за България 2019 г.* [онлайн]. Публикуван на 27.02.2019. [Прегледан 02.07.20]. Достъпно от: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-specific-recommendation-commission-recommendation-bulgaria_bg.pdf. [Evropeyska komisia, Doklad za Bulgaria 2019 g. [onlayn]. Publikuvan na 27.02.2019. [Pregledan 02.07.20]. Dostapno ot: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-specific-recommendation-commission-recommendation-bulgaria_bg.pdf.

Европейска комисия, *Инициатива за мрежи от европейски университети* [онлайн]. Брюксел, 2019. [Прегледан 09.05.20]. Достъпно от: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_bg.] [Evropeyska komisia, Initsiativa za mrezhi ot evropeyski universiteti [onlayn]. Bryuksel, 2019. [Pregledan 09.05.20]. Dostapno ot: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-education-area/european-universities-initiative_bg.]

Министерски съвет на Република България, *Мотиви към проект на Закон за изменение и допълнение на Закона за висшето образование*, [онлайн]. 2019. [Прегледан 25.05.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=4394. [Ministerski savet na Republika Bulgaria, Motivi kam proekt na Zakon za izmenenie i dopalnenie na Zakona za vissheto obrazovanie, [onlayn]. 2019. [Pregledan 25.05.20]. Dostapno ot: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=4394.]

Министерство на образованието и науката на Република България, ИА ОП „Наука и образование за интелигентен растеж“, *Първи проект на „Оперативна програма за наука и образование“ за програмен период 2021-2027 г.* [онлайн], 2020. [Прегледан 07.07.20]. Достъпно от: http://sf.mon.bg/?go=page&pageId=376. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, IA OP „Nauka i obrazovanie za inteligenten rastezh“, Parvi proekt na „Operativna programa za nauka i obrazovanie“ za programen period 2021-2027 g. [onlayn]. [Pregledan 07.07.20]. Dostapno ot: http://sf.mon.bg/?go=page&pageId=376.]

Министерство на образованието и науката на Република България, *Проект на Стратегия за развитие на висшето образование в Република България 2021-2030* [онлайн]. Публикувана от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, Proekt na Strategia za razvitie na vissheto obrazovanie v Republika Bulgaria 2021-2030 [onlayn]. Publikuvana ot MS na 18.06.20. [Pregledan 18.06.20]. Dostapno ot: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238.]

Министерство на образованието и науката на Република България, *Списък на дейностите, мерките и инструментите за постигане на целите на Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2020-2030 година* [онлайн]. Публикуван от МС на 18.06.20. [Прегледан 18.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, Spisak na deynostite, merkite i instrumentite za postigane na tselite na Strategiyata za razvitie na vissheto obrazovanie v Republika Bulgaria 2020-

2030 godina [onlayn]. Publikuvan ot MS na 18.06.20. [Pregledan 18.06.20]. Dostapno ot: http://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=5238.]

Министерство на образованието и науката на Република България, *Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2014-2020* [онлайн]. Приета от НС на 26.02.2015. [Прегледан 24.06.20]. Достъпно от: http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=962. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, Strategiyata za razvitie na vissheto obrazovanie v Republika Bulgaria 2014-2020 [onlayn]. Prieta ot NS na 26.02.2015. [Pregledan 24.06.20]. Dostapno ot: http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=962.]

Министерство на образованието и науката на Република България, *Цели и отчети на администрацията на МОН* [онлайн]. [Прегледан 24.08.17]. Достъпно от: https://mon.bg/?go=page&pageId=74&subpageId=143. [Ministerstvo na obrazovanieto i naukata na Republika Bulgaria, Tseli i otcheti na administratsiyata na MON [onlayn]. [Pregledan 24.08.17]. Dostapno ot: https://mon.bg/?go=page&pageId=74&subpageId=143.]

Министерство на финансите на Република България, *Национална програма за реформи, Актуализация 2020* [онлайн]. [Прегледан 02.07.20]. Достъпно от: https://www.minfin.bg/bg/867. [Ministerstvo na finansite na Republika Bulgaria, Natsionalna programa za reformi, Aktualizatsia 2020 [onlayn]. [Pregledan 02.07.20]. Dostapno ot: https://www.minfin.bg/bg/867.]

Танев, Т. *Механизми на взаимодействие между равнищата на управление в процеса на разработване и осъществяване на стратегии в публичната сфера* [онлайн]. София, 2009. [Прегледан 13.07.20]. Достъпно от: http://www.academia.edu/243863/.[Tanev, T. Mehanizmi na vzaimodeystvie mezhdu ravnishtata na upravlenie v protsesa na razrabotvane i osashtestvyavane na strategii v publichnata sfera [onlayn]. Sofia, 2009. [Pregledan 13.07.20]. Dostapno ot: http://www.academia.edu/243863/.]

Henig, J. at **al.** 2016, *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education* [online], A Nationwide Scan, Teachers College, Columbia University [Viewed 20.06.20]. Available from: https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Collective-Impact-and-the-New-Generation-of-Cross-Sector-Collaboration-for-Education.pdf. [Henig, J. at al. 2016, Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education [online], A Nationwide Scan, Teachers College, Columbia University [Viewed 20.06.20]. Available from: https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Collective-Impact-and-the-New-Generation-of-Cross-Sector-Collaboration-for-Education.pdf.]