



**НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

**Георги Събинов Текев**

**СЪВРЕМЕННИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА  
УНИВЕРСИТЕТСКАТА ИНСТИТУЦИЯ.  
ПРЕХОДЪТ КЪМ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКО-МРЕЖОВИ УНИВЕРСИТЕТ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на дисертация за присъждане на  
образователна и научна степен „доктор”**

*Научна специалност: 05.02.20 (Социално управление)*

**Научен ръководител: Проф. Богдан Богданов, д.ф.н.**

**Научен консултант: Проф. д-р Людмил Георгиев**

**Рецензенти:**

**проф. Камен Каменов, д.ик.н.**

**проф. Асен Ковачев, д.ик.н.**

**СОФИЯ**

**2015**

Дисертационният труд се състои от 233 страници. Изложението е оформено в увод, три глави, заключение и 34 приложения. Приложен е списък на ползваната литература, съдържащ 66 заглавия и нормативни документи.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 09.11.2015 г. от 15:00 ч. в Зала 20 на НБУ, на заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в департамент „Бизнес администрация” в НБУ.

## **I. Обща характеристика на дисертационния труд**

### **1. Актуалност на темата**

**Проблемът** за деинституционализацията на познатите традиционни форми на университетски организации и преходът на университета към формата на предприятие е в основата на съвременния дебат за висшето образование и обуславя актуалността на темата. Основните икономически тенденции в света – глобализацията, промяната в демографията, промяната в изискванията на пазара на труда и търсенето на специалисти с широк профил, както и персонализирането на стоките и услугите, определят средата, в която работи съвременният университет:

- масовизация на висшето образование,
- конкуренция между университетите,
- промяна на отношението на държавата към образованието,
- промяна в очакванията на обществото към университетите,
- формулиране на стратегии за развитието на университетската система.

През повече от деветвековното си съществуване университетската институция преминава през разнообразни форми на организация и управление. Трите основни организационни модела на университета – колегиум-академия, бюрократична институция и предприемачески или предприемаческо-мрежови университет, освен че представят този тип институция в развитие, но те могат да съществуват като форма на управление едновременно и в различните университети, и дори заедно в един университет. Силата на тяхното проявление зависи както от външните условия, така и от вътрешната нагласа на участниците в академичната общност. Организационната и управленска структура на университета, освен че оказва съществено влияние върху вътрешните процеси, тя е определяща и по отношение на влиянието на университета върху външната среда.

Днес университетите изпитват необходимост от протекция, за да защитят по-скоро своята традиционност, отколкото своята мисия. Настоявайки на това, университетът се отдалечава от своята идентичност и от своята идея за новаторство. Университетът на XXI век се нуждае по-скоро от обществена толерантност, за да осъществи баланса между практическата необходимост и свободата на научните изследвания. Промяната на университета се състои в осъзнаване и придържане към собствената му идентичност на „предприемащ“.

**Изводеният в изследването модел на предприемаческо-мрежови университет** представя университета в преход от бюрократичен (йерархична система, която работи непрекъснато в съответствие с определени правила – М. Вебер) към предприемачески (новаторски, осъществяващ развитието – Й. Шумпетер), балансиращ елементите на традиционния академичен модел и формата на предприятие. Този модел притежава характеристиките по-скоро на класическия тип „колегиум-академия“ с елементи на предприемачески университет, като тяхното действие е различно в периодите на развитие на университета в преход. От това произлиза и трудността в определянето на граница между предприемаческо-мрежовия и предприемаческия университет, както и в дефинирането на по-развитата форма между тях. И все пак акцентът в изследването се поставя върху характеристиките на предприемаческия университет, надградени и балансирани в изводения модел на предприемаческо-мрежовия университет, апробиран в избрания практически пример – Нов български университет.

## 2. Работна теза

Въвеждането на изявиени предприемачески характеристики в организацията и управлението на университета повишава значително неговите възможности за индивидуализиране на образованието, модернизиранието му чрез въвеждане на съвременни образователни модели и адаптирането му към потребностите на националния и международен пазар на труда.

## 3. Цел и задачи на изследването

**Основната цел на изследването** е да се изведе нов управленски модел на университета в преход – предприемаческо-мрежови университет и да се докаже неговата ефективност, анализирайки конкретен обект – Нов български университет.

**Постигането на поставената цел се осъществява чрез решаването на няколко основни задачи:**

1. **Първата задача** на изследването е да се анализира развитието на политиките и системите за висше образование и да се обоснове теоретично необходимостта от преход на университетската система – от бюрократичен тип институция към предприятие, т.е. деинституционализация чрез стандартизиране на права, задължения, фактически отношения и резултати, имащи икономическо измерение, с цел създаване на алтернативни услуги в обществото.
2. **Втората задача** е да се изведе нов модел на университет в преход – предприемаческо-мрежовия университет – на базата на теорията на предприемаческата икономика, предприемаческия университет и академичната традиция.
3. **Третата задача** е да бъдат доказани пет хипотези за предприемачеството като основна характеристика на успешно развиващ се предприемаческо-мрежови университет в България – Нов български университет:

**Хипотеза 1:** НБУ е създаден с мисия да отговаря на новите индивидуални и обществени потребности, и да променя средата, в която действа, като устоява значимостта на академичната традиция.

**Хипотеза 2:** НБУ прилага предприемачески методи в дейността си, като формира ресурси с голяма степен на приложимост, и изгражда личности, отговорни за собственото си развитие.

**Хипотеза 3:** НБУ използва механизмите на предприемаческата икономика в своята организация и управление и в изграждането на мрежата, в която съществува чрез: силно управленско ядро; разделена стратегическа и академична власт; разделение на образователните и изследователските центрове; развити периферни структури, свързани с външната среда.

**Хипотеза 4:** НБУ основава управлението си на децентрализация с цел постигане на устойчиво развитие чрез предоставяне на финансова самостоятелност и мениджърски автоконтрол на университетските структури. Координацията на процесите се осъществява чрез системи за стратегическо планиране, поддържане и развитие на качеството, управление на човешките ресурси и финансово управление.

**Хипотеза 5:** НБУ изгражда професионални мрежи с външната среда, реагира на промените, опитва се да ги предвижда и предизвиква, като поема рискове при предприемане на нови практики. Трансформира този опит в академично знание.

#### **4. Обект и предмет на изследването**

**Обект на изследването** в дисертацията е Нов български университет.

**Предмет на изследването** са елементите от стратегическата рамка на университета (елементите, които съставят организационната култура на предприемаческо-мрежовия университет със стратегическа ориентация) – мисия, академичен профил, организационна структура, управление на процесите и връзката с външната среда.

#### **5. Методология на изследването**

За решаването на изследователските задачи и постигането на поставената цел са използвани методите на емпиричното изследване (наблюдение, сравнение, измерване), както и комбинирани методи (анализ и синтез). Особено приложение има емпиричният инструментариум, като информацията за изследването е набирана чрез комбинация на четири основни метода за събиране на данни:

- Участие – в процесите на създаване и развитие на НБУ;
- Проучване “in situ” – на Università Degli Studi Di Bologna, Italia и University of Surrey, UK, и по документи – на предприемачески университети в САЩ и Европа;
- Интервюта – с представители на студентите, администрацията и преподавателите на НБУ и на двата посетени чужди университета; с представители на бизнеса, образованието и културата;
- Анализ на документи – исторически документи, нормативни актове, стратегически планове и анализи на НБУ.

Тези методи предоставят възможности за доказване правилността на формулираната дисертационна теза.

#### **6. Аprobация**

Периодът на изследването включва процесите от момента на създаването на Нов български университет и конкретен анализ на неговото състояние и развитие през периода 2005 – 2010 г. и настъпилите промени до 2015 г.

Моделът на предприемаческо-мрежовия университет е приложен успешно в Нов български университет и неговият опит може да бъде използван от университетите в преход от институция към предприятие.

## **7. Структура на дисертационния труд**

За постигането на поставената цел и конкретните задачи, дисертационният труд е структуриран по следния начин:

### **Увод**

## **I. Глава: Развитие на университетската институция и системите за висше образование**

### **1. Университетът. Произход и периоди на развитие**

- 1.1. Античната традиция
- 1.2. Средновековието
- 1.3. Модерната епоха
- 1.4. Университетът от края на ХХ и началото на ХХІ век

### **2. Съвременни политики и системи за висше образование**

- 2.1. Съдържание на съвременните политики за развитие на висшето образование и европейски перспективи. Класификация на политиките за висше образование
- 2.2. Системи за висше образование
  - 2.2.1. Класификации на системите за висше образование
  - 2.2.2. Българският модел за управление на висшето образование

### **3. Организационна структура на университетската институция**

- 3.1. Основни елементи на стратегическата рамка за развитие на университетската институция
  - 3.1.1. Мисия и ценности на университета
  - 3.1.2. Академична свобода, институционална автономия и отговорност
  - 3.1.3. Организация и управление на университетската институция
  - 3.1.4. Финансиране и финансово управление
- 3.2. Типологизация на съвременната университетска институция от гледна точка на интегрираното действие на стратегическата рамка. Преходът към нов тип университетска институция

## **II. Глава: Предприемаческата икономика и предприемаческият университет**

### **1. Предприемачество и предприемаческа икономика**

- 1.1. Характеристика на предприемачеството
- 1.2. Иновацията като инструмент на предприемачеството
- 1.3. Предприемаческият мениджмънт – политика и практика
- 1.4. Предприемачът – възгледи, мотивации, функции
- 1.5. Измерване на предприемачеството. Елементи на предприемаческата рамка

### **2. Предприемаческият университет**

- 2.1. Необходимост от нов организационен модел на университетската институция
- 2.2. Предприемаческият университет – социална система и предприятие
- 2.3. Проучване на предприемаческите характеристики и практики на избрани университетски институции
- 2.4. Основни характеристики на действащия модел на предприемаческия тип университет. Изводи

### **3. Преходът към предприемачески университет – моделът на предприемаческо-мрежовия университет**

- 3.1. Специфика на предприемаческо-мрежовия университет
- 3.2. Характеристика на основните елементи на стратегическата рамка на предприемаческо-мрежовия университет
  - 3.2.1. Мисия и образователна философия
  - 3.2.2. Организационна структура, участници и принципи на действие на системата
  - 3.2.3. Управленски процеси
  - 3.2.4. Връзка с външната среда
- 3.3. Преходът към предприемаческо-мрежовия университет
  - 3.3.1. Условия за осъществяване и фази на прехода
  - 3.3.2. Области и задачи на промяната

### **III. Глава: Нов български университет – модел на предприемаческо-мрежови университет**

- 1. Институционален профил на Нов български университет. Създаване и периоди в развитието**
- 2. Анализ на НБУ по критериите за предприемаческо-мрежовия университет**
  - 2.1. Мисия
  - 2.2. Образователни и изследователски политики
    - 2.2.1. Развитие на учебните форми и средства с практическа насоченост
    - 2.2.2. Научни изследвания и творческа дейност, насочени към приложни проекти
  - 2.3. Организация и управление на институцията с характеристики на предприятие
    - 2.3.1. Разделение на властите и децентрализация на университетската структура
    - 2.3.2. Управление на процесите – планиране и развитие; управление на финансите и на материалната среда; управление на човешките ресурси; учебния процес; научноизследователската дейност; поддържане на качеството; автоматизирано управление на процесите
  - 2.4. Връзка с външната среда и обществено влияние
    - 2.4.1. Партньорство със студентите, потенциалните студенти и завършилите студенти
    - 2.4.2. Партньорство с потенциалните работодатели, местните и централните власти
    - 2.4.3. Участие в университетски мрежи

**Заклучение**

**Библиография**

**Приложения**

## **II. Обобщено съдържание на дисертационния труд**

### **Увод**

В увода се обосновава актуалността на изследвания проблем. Конкретизира се терминологията и се прави обща характеристика на предприемаческия тип управление на университетска институция. Анализират се условията, които налагат необходимостта от преход към предприемаческо-мрежови университет в българската практика. Дефинират се тезата, целта, задачите, хипотезите, обектът и предметът на изследване в дисертационния труд.

### **Първа глава: Развитие на университетската институция и системите за висше образование**

В първата глава се разглежда развитието на университетската институция в исторически план, като се разграничава университета-общност от университета-институция. Периодизацията в развитието на университетското образование извежда основните характеристики на университета, валидни и днес. Университетската институция се разглежда в епохите на Античността, Средновековието, Модерността и съвременността – от края на XX и началото на XXI век.

Съвременните политики за развитие и системите за висше образование са изложени в два плана – теоретичен и практически, изведен от европейските перспективи и българския модел. Предложена е класификация на политиките и системите за висше образование – първите от гледна точка на количествените, структурните и организационните характеристики на системите, вторите – от гледна точка на управлението.

Въвежда се терминът „стратегическа рамка на развитието“, чрез който се прави типологизация на съвременната университетска институция от гледна точка на основните елементи в стратегическото им развитие – мисия и ценности, академична свобода, институционална автономия и отговорност, организация и управление, финансиране и финансово управление.

Извежда се необходимостта от промяна в действието на университетите в посока на предприемачески университет. Преходът от организация и управление на университета от типа „колегиум-академия“ или „бюрократична институция“ към типа „предприятие“ характеризира реформата на университетската система от началото на XXI век. Моделът на университета колегиум-академия, определян от различни автори като „автономна културна институция“, „кула от слонова кост“, „поддържана институция“ или дори „организирана анархия“, е доминиращ до Втората световна война и влиза в криза при появата на политиката на масовизация на висшето образование и на повишена намеса на държавата в управлението на университетите. Тази промяна развива модела на университета тип бюрократична институция, която цели да предостави висше образование на по-голям брой млади хора, спазвайки принципите на равните възможности. Този модел действа в много страни до началото на 90-те години на XX век, а донякъде и сега. Опитът показва обаче, че в актуалната обществено-икономическа ситуация неговият ресурс се изчерпва. Днес очакването към университетите е да предоставят образование и изследователски резултати, които пряко участват в развитието на обществената среда. Необходим е нов организационен модел на „предприемчив университет“, който да използва икономическата логика в управлението на университета, да работи за неговото деинституционализиране и да го свързва с участниците в своето действие – студентите, потенциалните



студенти, техните семейства, предприятията, местната и държавната власт, като ги превръща в свои клиенти и партньори, с които работи в мрежи.

## **Втора глава: Предприемаческата икономика и предприемаческият университет**

Във втората глава предприемачеството и предприемаческата икономика са представени чрез иновацията като инструмент на предприемачеството, предприемаческият мениджмънт – като политика и практика, предприемачът – чрез мотивациите, функциите и задачите в управлението. Необходимостта от нов организационен модел на университетската институция, изведен в първата глава като логическо развитие на университета като общност и институция, сега е подкрепена от възможностите на предприемаческата икономика.

Изведен е моделът на предприемаческо-мрежовия университет, разгледан като социална система, предприятие и организационна структура, работеща като преходен модел от типа „колегиум-академия“ или бюрократичен тип институция към предприемачески. Съвременният университет съществува в мрежа и развива многостранност на връзките си – вътре в себе си и с външната среда – йерархични, пазарни, екипни и състезателни. Той все повече придобива характеристиките на предприятие, без да се отказва от своята основна мисия да променя обществото, но заедно с това променя и себе си от гледна точка на ефикасността и ефективността. Използвани са механизмите на предприемаческата икономика, теоретичните постановки и възгледи за развитието на университетската институция, както и практическите резултати от действието на предприемачески ориентирани университети, за да се изведат основните характеристики на неговата стратегическа рамка.

Моделът на предприемаческо-мрежовия университет потвърждава тезата на Кларк за предприемаческия университет – социална система, която изисква повече обществени усилия и енергия, и основен фактор за нейното развитие е поемането на рискове при предприемане на нови практики. Новият модел доказва, че този тип университет поема рискове не само и единствено по отношение на въвеждането на нови практики извън себе си, но преди всичко търси активно промяната както по отношение на дейността си, така и на формите на организацията и управлението си, с оглед възможностите за постигане на по-перспективни позиции в бъдещето, като образува мрежи за взаимодействие както вътре в собствената си организация, така и с широк кръг външни клиенти и партньори.

Предприемаческо-мрежовият университет има мисия, насочена към клиентите и партньорите. Студентите са негов основен партньор и стремежът му е да формира активни личности, социално отговорни, но преди всичко отговорни за собственото си развитие. Този тип университет е по-близко до очакванията на обществената среда и затова действа като предприятие, което предоставя образователни и изследователски услуги, с които става агент на промяната. Предприятие, защото се базира на икономическата логика на процесите, ориентирайки се към задоволяване на своите клиенти, но не толкова проучвайки техните очаквания, колкото предлагайки нещо различно, непознато и дори неочаквано, с визия и идеи за бъдещето. Предприемаческо-мрежовият университет е предприятие в икономически смисъл, тъй като представлява комплекс от фактори, енергии, човешки и материални ресурси, но въпреки това няма за цел да акумулира печалба. Този тип университети прилагат предприемачески методи в управлението, които са доказали своята продуктивност в бизнеса и са подходящи за университетската институция:

- производството на услуги в университетите и управлението на техните финансови фондове се извършва с оглед на ефикасността и ефективността;
- при предприемането на нови практики се поемат и определени рискове;
- преподавателите и администрацията все повече си приличат и работят заедно, защото изборът за управленски позиции се базира на притежанието на управленска компетентност;
- не само студентите, но и техните семейства, завършилите студенти и бизнес-средата са клиенти и партньори, които си сътрудничат с университетската общност.

Връзките с външната среда при този модел университетска организация са насочени към постоянно взаимодействие. Университетът е все по-свързан с други организации, с други университети и със своите по-преки клиенти чрез достатъчно стабилни, но все пак гъвкави връзки. Контекстът, в който се развива този модел на управление, е постоянно променящ се, в него държавната власт е все още с повече управленски функции на пряка намеса, отколкото с подкрепящи действия, въпреки че оценява резултатите на базата на предварително уговорени критерии.

### **Трета глава: Нов български университет – модел на предприемаческо-мрежови университет**

В третата глава на изследването се анализират елементите на стратегическата рамка на НБУ (мисия, академичен профил, организационна структура, управление на процесите и връзката с външната среда) чрез критериите и показателите за предприемаческо-мрежовия университет. Критериите и показателите за анализа (иновативност и лидерство, приложимост на резултатите от дейността – образователна и изследователска, общественото влияние на институцията и организацията и управлението с характеристики на предприятие) са изведени от теоретичните постановки за предприемаческия университет, проведеното изследване на предприемачески университети в САЩ и Европа, Стратегическата рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението до 2020 г., както и от изведените характеристики на предприемаческо-мрежовия университет.

В тази глава се доказват петте хипотези за предприемачеството като основна характеристика на успешно развиващ се предприемаческо-мрежови университет в България:

**Хипотеза 1:** НБУ е създаден с мисия да отговаря на новите индивидуални и обществени потребности, и да променя средата, в която действа, като устоява значимостта на академичната традиция.

НБУ вписва в своята мисия и практика промяната и преобразуването на ценностите на обществото и създаването на нови приноси и практики, като по този начин създава и ново търсене. Университетът е лаборатория на българското висше образование през последните 25 години със значителни приноси. НБУ устоява широката палитра на хуманитарното образование, но поема риск и въвежда за първи път в България ред иновации – алтернативни учебни програми и възможности за самостоятелно формиране на учебната програма, широкопрофилното бакалавърско образование и интердисциплинните програми, свободния избор на курсове, образователните кредити, образователните степени, програмната схема със засилено извънаудиторно практическо обучение, дистанционното и електронното обучение, продължаващото обучение и майсторските класове.

НБУ търси активно промяната на своя подход по отношение на организацията и дейността си, както и на програмното осигуряване чрез постоянна програмна реформа, с оглед възможностите за постигане на перспективни позиции в бъдещето. Университетът развива изследователската си работа по посока на приложимост на резултатите и свързаност с външната академична и професионална среда.

**Хипотеза 2:** НБУ прилага предприемачески методи в дейността си, като формира ресурси с голяма степен на приложимост, и изгражда личности, отговорни за собственото си развитие.

В своята образователна практика НБУ се опитва да свърже в съвместното действие два, на пръв поглед, противоречащи си модела – този на либералното образование и модела на предприемаческия университет, като ги обединява с практически форми на обучение. Моделът на либералното образование в НБУ не съществува в класическия вид на *Artes Liberales*, но поддържа логиката на образоваността като виждане на „общата картина“. Специализираното, или професионално образование, действа едва в последните две години на бакалавърската степен. Заедно с това свързването на специализираното знание, поставено на основата на широко университетско образование, с обществените нужди, е приоритетно с цел подготовката на личности, способни да променят своето професионално предназначение толкова бързо, колкото ритъмът на съвременния живот изисква това.

Обучението в НБУ развива у студентите капацитет за непрекъснато изучаване в различен контекст чрез структурата на учебните програми, формите за обучение и материалната среда. Стремехът е внедряване в по-широк диапазон на интерактивното образование, както и развитието на партньорство в отношенията между преподавател и студент. НБУ прилага в образователната и изследователската си практика и изграждането на предприемчиви, но и социално отговорни личности за изграждане на компетенции за справяне в среда с бързо променящи се професии.

**Хипотеза 3:** НБУ използва механизмите на предприемаческата икономика в своята организация и управление и в изграждането на мрежата, в която съществува чрез: силно управленско ядро; разделена стратегическа и академична власт; разделение на образователните и изследователските центрове; развити периферни структури, свързани с външната среда.

НБУ установява своята организация и управление на либерална основа, като се стреми да прилага предприемачески методи в управлението, които са доказали своята продуктивност в бизнеса и са подходящи за университетската институция. Разделя стратегическата и оперативната академична власт с цел осигуряване на автономия и премерен баланс между процесите на децентрализация и централизация (Настоятелството и Академичният съвет); ръководи се от силно ядро, което работи за осигуряване на устойчивото развитие (Председателският и Ректорският съвет); разделя образователните и изследователските звена с цел осигуряване на интердисциплинност на програмите и ефективност на процесите (факултетите и департаментите/изследователските центрове); развива периферни структури за контакти с външната среда с цел обучения, консултации, трансфер на ноу-хау, връзка с alumni на НБУ (УПИЗ, центрове за продължаващо обучение и Център за кариерно развитие).

**Хипотеза 4:** НБУ основава управлението си на децентрализация с цел постигане на устойчиво развитие чрез предоставяне на финансова самостоятелност и мениджърски автоконтрол на университетските структури. Координацията на процесите се осъществява чрез системи за стратегическо планиране, поддържане

и развитие на качеството, управление на човешките ресурси и финансово управление.

Стратегическото планиране в НБУ е начин за ориентация на работата на академичната общност около постигането на общи за университета цели – от една страна, и на специфични цели и стойности на отделните университетски структури – от друга. Системата за поддържане и развитие на качеството цели осигуряване на прозрачност на дейността на университета, стимулиране на университетските структури към самоизучаване, състезателност и постоянно развитие и промяна, вземане на управленски решения на основата на достоверни данни за състоянието на университетските структури. Управлението на човешките ресурси чрез въведените системи за подбор, назначение, оценяване и атестация цели въвеждане на интегрирана предприемаческа култура, водеща до иновационни промени, развиваща партньорство в отношенията между преподавател и студент, капацитет за непрекъснато изучаване в различен контекст. Финансовото управление цели поддържането на висок стандарт, като трайно увеличава финансовите средства; осигурява финансова помощ за студентите; въвежда ефективен механизъм за финансов контрол; предоставя оперативна самостоятелност на университетските звена; приоритетно финансира програми, които привличат повече студенти, и департаменти с изявена външна и проектна дейност; създава централни фондове за развитие; развива висок стандарт на материалната среда.

Спецификата на мрежовата организация е и в това, че в нея са включени автономни структури, чийто принос е от значение за осъществяване на ценностите на институцията, и успява да поддържа действието им и различните връзки между тях в обща посока, като поражда състезателни отношения между структурите. Участниците в тези организационни мрежи притежават автономност и предприемаческа ориентация, но институцията все още не е предприятие. При тях съществува равновесие между функционирането на типичните системи от типа йерархия и бюрокрация, и тези от пазарен тип. В тези мрежи членовете на общността предоставят на организацията лоялност, различна от верността, предлагана от зависимите елементи в йерархичните и бюрократични организации.

**Хипотеза 5:** НБУ изгражда професионални мрежи с външната среда, реагира на промените, опитва се да ги предвижда и предизвиква, като поема рискове при предприемане на нови практики. Трансформира този опит в академично знание.

Университетът идентифицира партньорски групи, с които образува работни мрежи за участие в програмата на университета и трансфер на ноу-хау. Студентите и курсистите са коректив на учебната програма и административните процеси, докато завършилите студенти участват индивидуално и чрез асоциации в акредитацията на НБУ, съдействат за партньорства с външни организации и са негови посланици. Потенциалните студенти като клиенти на НБУ са обект на неговата маркетингова стратегия за проучване и отговор на очакванията, и налагане на нови продукти и услуги. Работодателите като клиенти на образователния и изследователски продукт на НБУ, влизат в партньорство с университета и участват с проекти в неговото развитие, в преподаването, разработват стажантски програми и практики. Другите университети са партньори по международни програми и проекти за признаване на периоди на обучение и съвместни дипломи, и за съвместни научни изследвания. Местната и централната власт са партньори по трансфер на ноу-хау, стажантски програми и развитие на инфраструктурата и местната икономическа среда.

Постиженията на НБУ в академичната практика като лаборатория на българското висше образование в преход, утвърждават възможността за развитие

на предприемачески тип академична институция в България. Именно това налага непрекъснатото осмисляне на модела на управление и постоянна промяна от гледна точка на повишаване на възможностите.

## **Заключение**

Университетската институция от типа „колегиум-академия“ или бюрократична институция, също както и университетската институция от предприемачески тип, днес действат в ситуация на многостранност на връзките си и в постоянен обмен, въпреки съпротивата срещу промяната на статуквото. Съществуването в мрежа и влиянието на обществената среда променят вътрешно затворената социална система на университета и насочват нейното развитие към организационен модел, генериращ повече обществени усилия и енергия, поемащ рискове при предприемане на нови практики. Очевидно тази промяна не би могла да достигне бързо системата на предприемаческия тип университети, характерна за англосаксонската система или дори на тази в Западна Европа, които навлизат в реформа, използвайки все още инерцията на „голямата еуфория“ в следвоенния период и базирайки се на различна културна идентичност. За системите в преход изглежда възможна една компромисна система за управление, базирана на мрежовата организация, изведена в изследването като предприемаческо-мрежови университет.

В тази част се обобщават основните постановки в изследването. Правят се изводи, произтичащи от анализирания проблеми в дисертационния труд и свързани с практическото им приложение. Потвърждават се хипотезите на емпиричното изследване.

В потвърждение на основната теза, изследователските изводи могат да бъдат сведени до следните няколко насоки:

**1. Предприемаческо-мрежовият университет** представя университета в преход от колегиум-академия/бюрократичен към предприемачески, балансиращ елементите на традиционния академичен модел и модела с подчертани предприемачески характеристики. Силата на проявление на тези характеристики по отношение на елементите на стратегическата рамка е различна в периодите на развитие на университета в преход.

**1.1. Мисия** – да развива интердисциплинарни знания и да формира ресурси с висока степен на приложимост; да предоставя образователни и изследователски услуги, с които да отговаря на новите обществени интереси и да формира ново търсене; да изгражда лидери.

**1.2. Организационна структура** – силно управленско ядро; разделение на мениджърската и оперативната власт; децентрализирана структура с хоризонтални връзки; гъвкава и интегрирана организационна структура с оглед управление на процесите; периферни структури за връзки с външната среда.

**1.3. Ролята на участниците** – студентите са партньори; академичният състав действа в професионални мрежи и с увеличаваща се мениджърска активност; административният състав е специализиран; общността е свързана на базата на общи ценности, процесите и екипната организация.

**1.4. Управлението на предприемаческо-мрежовия университет:**

- поема рискове за постигане на по-перспективни позиции;
- използва стратегическото планиране като система за координация на процесите и обединение на позициите за постигане на мисията;

- прилага бизнес-методите (проучване на очакванията, планиране, контрол и мониторинг на резултатите) с цел оптимизиране на ефективността;
- диверсифицира източниците на финансиране, увеличава фондовете за развитие и предоставя финансова самостоятелност с цел поддържане на високи стандарти;
- въвежда интегрирана предприемаческа култура с цел мотивация на човешките ресурси за превръщане на идеите в работещи проекти;
- развива система за управление на качеството със стандартизирани процедури и компетенции с цел повишаване на качествените характеристики на образованието, изследванията и административното обслужване.

**1.5. Връзките с външната среда** са насочени към постоянно взаимодействие в мрежи, основани на доверие и партньорство, с цел привличане на ресурси:

- държавата създава правила и контролира процесите с количествени показатели, и по-малко резултатите по качествен признак; ползва опита на университета-проект;
- потенциалните студенти и студентите като клиенти на университета са участници в действието на неговата академична и „скрита” програма, и „говорители” в контактите си с други негови партньори;
- бившите студенти и поддръжниците на университета създават контакти, които го подпомагат;
- бизнесът е клиент на университетския продукт, участник в създаването и действието на университетската програма и източник на финансиране на проекти;
- другите университети са партньори в процесите на интернационализация на образованието, работа по проекти, взаимно признаване на дипломи и периоди на обучение.

**2. Анализът на Нов български университет** по критериите за предприемаческо-мрежови университет показва съществуването на значителни елементи от този модел в неговата практика.

**2.1. НБУ вписва в своята мисия и прилага в образователната и изследователската си практика:**

- изграждането на предприемчиви, но и социално отговорни личности;
- участието в промяната и напредъка на университетското образование и преобразуването на обществените ценности със свои проекти, като поема риск и въвежда за първи път в страната ред иновации, но и устоява широката палитра на хуманитарното образование;
- модела Artes Liberales и този на професионализираното образование, и така свързва университетската традиция с новите обществени очаквания;
- интердисциплинарността, практическата насоченост и стъпаловидното усложняване на знанието, индивидуалните и minog-програми, дистанционното и електронното обучение, акредитирането на извънаудиторни форми за изграждане на компетенции за справяне в среда с бързо променящи се професии;
- свързването на изследователската работа с образованието чрез приложни проекти и работа в професионални мрежи; създава интердисциплинарни центрове с външни партньори; разпространява ново знание, утвърждаващо университета като агент на промяната.

## **2.2. НБУ установява своята организация и управление на либерална основа, като използва механизмите на предприемаческата икономика:**

- ръководи се от силно ядро, което работи за осигуряване на устойчиво развитие;
- разделя стратегическата и академичната власт с цел осигуряване на автономия и премерен баланс между процесите на децентрализация и централизация;
- разделя образователните и изследователските звена с цел осигуряване на интердисциплинност на програмите и ефективност на процесите;
- развива периферни структури (УПИЗ, центрове за продължаващо обучение и Център за кариерно развитие) за контакти с външната среда с цел обучения, консултации, трансфер на ноу-хау, връзка с alumni на НБУ;
- координира механизмите за управление, основани на децентрализация с финансова самостоятелност и мениджърски автоконтрол, чрез системите за стратегическо планиране, управление на качеството, развитие на академичния и административен състав, финансово управление и развитие на материалната среда.

## **2.3. НБУ идентифицира партньорски групи, с които образува работни мрежи за участие в програмата на университета и трансфер на ноу-хау:**

- студентите и курсистите са коректив на учебната програма и административните процеси;
- завършилите студенти участват индивидуално и чрез асоциации в акредитацията на НБУ, съдействат за партньорства с външни организации и са негови посланици;
- потенциалните студенти като клиенти на НБУ са обект на неговата маркетингова стратегия за проучване и отговор на очакванията, и налагане на нови продукти и услуги;
- работодателите като клиенти на образователния и изследователски продукт на НБУ влизат в партньорство с университета и участват с проекти в неговото развитие, в преподаването, разработват стажантски програми и практики;
- другите университети са партньори по международни програми и проекти за признаване на периоди на обучение и съвместни дипломи, и за съвместни научни изследвания;
- местната и централната власт са партньори по трансфер на ноу-хау, стажантски програми и развитие на инфраструктурата и местната икономическа среда.

## **3. Посоките в развитието на НБУ са свързани основно с:**

### **3.1. Образователна и изследователска политика, насочена към очакванията на външната среда и формираща ново търсене чрез:**

- постоянни реформи на учебните програми – създаване на уникални и алтернативни направления; стимулиране на индивидуалните програми; актуализиране с участието на работодатели; разширяване и сливане с цел засилване на интердисциплинността; интернационализация; професионализиране на магистърските програми, акредитирани от професионални общности; закриване на програми;
- развитие на учебните форми – акредитиране на извънуниверситетски форми; привличане на все по-голям брой обучаеми и обучители в

подпомагано електронно и дистанционно обучение; постоянно технологично обновяване на електронното обучение; засилване на практическото обучение; включване на външни експерти в преподаването; създаване на пазарно ориентирани програми за продължаващо обучение;

- интегриране на изследователската работа в учебната програма по приложни проекти и трансфер на ноу-хау чрез съвместни проекти с бизнеса.

### **3.2. Развитието на преподавателския състав в посока на:**

- увеличаване на броя на щатните преподаватели, работещи само в НБУ, с по-голяма заетост в работа със студенти и в обществена и организационна дейност в полза на университета;
- прилагане на приетите съотношения преподавател-студент в различните професионални направления; подобряване на възрастовата структура и въвеждане на стандарти за съставите на департаментите, предполагаща планирано кариерно развитие;
- повишаване на мотивацията чрез по-висока степен на диференциация на възнагражденията.

### **3.3. Развитието на административния състав следва да се обвърже с:**

- въвеждане на интегрирана предприемаческа култура и работа на проектен принцип;
- повишаване на ефективността чрез постоянно проектиране на работните места и повишаване на качеството на състава чрез по-диференцирана система на основните възнаграждения;
- повишаване на мотивацията чрез въвеждане на качествени критерии за оценяване и атестация, и постоянно действаща система за обучение.

### **3.4. Развитието на организационната структура и управлението на НБУ, с цел постигане на по-добро действие в мрежи, може да се търси в посока на:**

- изграждане на предприемаческа култура чрез интегриране на успешно формулираните предприемачески схващания в мисията на университета с неговата практика;
- въвеждане на проектна организация на управление на процесите и по-динамичен тип организационна структура;
- делегиране на по-висока степен на самостоятелност на университетските структури за по-висока ефективност в използването на ресурсите.

### **3.5. Свързването на НБУ с неговите клиенти и външната среда с по-гъвкави и стабилни връзки предполага работа в няколко основни посоки:**

- свързване на името на университета публично с определени каузи за създаване на по-ясен публичен образ пред потенциалните студенти и техните семейства;
- осъществяване на по-тясно взаимодействие на университета със студентите чрез неформално привличане в управлението на институцията с ефективна обратна връзка, представяне в публичното пространство, индивидуален избор на програми;
- създаване на система за ефективно взаимодействие с работодателите за съвместно участие в нови предприемачески структури (бизнес-инкубатори, spin-out компании, технологични паркове), трансфер на ноу-хау, финансиране на обучението на стипендианти на



предприятията, създаване на програми и курсове по поръчка на външни потребители;

- взаимодействие с други университети в страната за взаимно признаване и провеждане на периоди на обучение, създаване на общи изследователски звена и лаборатории за интердисциплинарни научни изследвания.

#### **4. Посоки на прехода към предприемаческо-мрежови университет:**

На първо място, университетите днес работят във все по-противоречива среда. С все по-малко финансови средства те трябва да постигнат по-големи резултати – да поддържат културното наследство и гъвкаво да разработват нови области на познанието и начини на мислене, да се отзовават на нуждите на все по-голям кръг потребители. Поради тези причини университетите се нуждаят от свой собствен профил, с който да дефинират общественото си призвание и да докажат пред външния свят, че са нещо по-различно, различително.

На второ място, днес държавните политики за висше образование се свързват с постоянни реформи в системата. Важен компонент в съществуването на университетите в глобална среда е осигуряването на подходяща система за образование – достатъчно отворена и неелитарна, съществуваща в мрежа, самоорганизираща се и саморегулираща се, способна да участва в проекти за собственото си финансиране, като се свързва с външната среда.

На трето място, приближаването към пазара би било толкова по-успешно, колкото повече управлението на университетите придобива чертите на предприятие – иновативност и лидерство, приложимост на резултатите от дейността, обществено влияние и ефективна организация и управление.

### **III. Справка за приносите в дисертационния труд**

В дисертационния труд могат да се открият следните приноси от научно-приложен характер:

1. Предлага типологизация на съвременната университетска институция.
2. Разкрива тенденциите в развитието на съвременните университети и предлага нови решения за въвеждане на планирана промяна в организацията и управлението, като конкретизира и доразвива идеята и същността на предприемаческия университет.
3. Извежда нов организационен модел на университета в преход от институция към предприятие – предприемаческо-мрежови университет, като идентифицира основните характеристики на неговата стратегическа рамка и преходът към него.
4. Доказва възможността за успешно развитие на модела на предприемаческо-мрежовия университет в специфичните условия на българската среда.
5. Предлага посоки (методи и методология) за развитие на университетите в преход от институция към предприятие.

#### **IV. Списък на публикациите по темата на дисертационния труд**

1. Текев, Г., Стратегическо планиране във висшето образование. Опитът на Нов български университет, Стратегии на образователната и научната политика, бр. 2/2001, София, Министерство на образованието и науката, Национален институт по образование.
2. Текев, Г., Стратегия на управлението: Централизация и децентрализация в Нов български университет, Годишник на Департамент „Икономика и бизнесадминистрация“, „Икономика, психология, управление, бизнес“. Издателство на НБУ, София, 2003 г.
3. Текев, Г., Стратегическо планиране във висшето образование – „Мениджмънт на модерния университет – социални аспекти“. Проект: „Мениджмънт на модерния университет. Социални аспекти“ – Tempus, Phare, IB\_JEP – 14355 – 1999. София, 2001 г.
4. Текев, Г., Европейски структурни фондове. Програмиране и процедурен механизъм, Фондация за НБУ, София, 2001 г. – предисловие и редактор.