

Комплексен подход за модернизация на системата за управление в Русенския университет

Таня Грозева

An integrated approach to the modernization of the control system at the University of Ruse: University of Ruse has unique competitive advantages that allow the implementation of an integrated approach to modernization of management, which leads to obtain reliable quantitative and qualitative assessment of the work from there to secure high marks in the ranking system of universities.

Key words: *Integrated approach to modernization, Analysis of all university activities, Motivation, Increase income, Effective forms of training, Optimized organizational structure, A single information space*

ВЪВЕДЕНИЕ

Всяко съвременно висше училище изисква отговаряща съвременна система за управление. Тя произтича не само от използването на съвременни методи и технологии, а и от новите условия, в които е поставено висшето образование в последните години. Конкурентната среда налага модернизация на всички нива на управление и на всички финансови, човешки, информационни и материално-технически ресурси, поради високите изисквания на държавата, гражданското общество, работодателите и експертите.

Ръководството на Русенския университет разглежда управлението като непрекъснат и целенасочен процес на въздействие върху елементите на организация – студенти, преподаватели, основните, обслужващите звена и филиали. С него се обезпечава учебния процес, стратегията на университета, отношенията между преподавателите, между преподаватели и студенти и др. взаимосвързани елементи. Органите за управление използват комуникационни канали, различни методи, технологии, нормативни документи, процедури и т.н., определящи поведението, както и реда на изпълнение на всички действия.

Русенският университет има свои уникални конкурентни предимства, които позволяват реализирането на комплексен подход за модернизация на управлението, което води до получаване на достоверна качествена и количествена оценка за работата, от там и до обезпечаване на висока оценка в рейтинговата система на висшите училища.

Изградената всеобхватна вътрешна нормативна база почти в пълна степен регламентира всички процеси и дейности на университета и е мощно средство за контрол в управлението. Системата за управление е прозрачна и ефективна, всички ресурси и приети решения отговарят на мисията и целите на университета, а ежегодните оперативни планове - на мандатната програма на академичното ръководство. Всички дейности се измерват и оценяват, извършва се организационно обновяване и развитие на персонала.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Успехите в образователната и научноизследователската дейност в съвременните условия зависят от това в каква степен ръководството на университета разбира общите тенденции в развитието и предложенията на пазара на образователни и научноизследователски услуги и оценява динамиката им в средносрочна перспектива. Именно това налага и комплексния подход за модернизация, който в университета се реализира чрез няколко основни стъпки:

1. Създаден е своеобразен център за анализ на всички университетски дейности, който сътрудничи пряко с *Университетската работна група по управление на риска*.

2. Осигуряват се съгласувани действия на Дирекция Връзки с обществеността (ДВОР) и Учебен сектор със стратегията на университета, с цел популяризирането му.

3. Създадена е система за мотивация на персонала за повишаване на цитируемостта и нивото на публикациите.

4. Създадена е система за повишаване на доходите на работещите в университета и непрекъснато усъвършенстване на материалната база.

5. Избират се нови ефективни форми на обучение, при съхраняване на съществуващите положителни традиции.

6. Разширява се кръга на спонсорите и източниците на финансиране чрез мотивация на сътрудниците на университета, усъвършенстват се връзките с финансовата система на града и региона.

7. Оптимизира се организационната структура на университета.

8. Създава се единно информационно пространство.

Първата стъпка ангажира т.нар. ректорската оперативка като своеобразен център за анализ и стратегическо планиране. Този център си разпределя зоните за отговорности, осъществява своевременно необходимата координация и свежда задачите до деканските (директорските) ръководства. Центърът изяснява приоритетните направления и поставя акцент на силните страни, които да изведат висшето училище в добри позиции. Тук се извършва и анализ на световните рейтингови системи, като се правят прогнози с целево значение. „Центърът“ изгражда политика, прави конкурентен анализ на възможностите и предимствата на университета, прави стратегии, както и мониторинг на текущото състояние. Тук се анализират и слабите страни, както и се подготвят мероприятия за стратегическо и оперативно планиране на дейностите.

Университетската работна група по управление на риска (УРГУР) включва освен членовете на ректорската оперативка и деканите (директорите) на основните звена (филиали). Групата обсъжда и създава система за мониторинг, приема политика, процедури, правила, за управление на риска на различните организационни нива – Университет, факултети, катедри, отдели и служби.

УРГУР е изработила своя стратегия с мерки и дейности по управлението на риска в Университета, водещи до постигане на високо качество на предоставяните образователни услуги (отговарящи на новия пазар, с използване на нови модели и технологии на обучение, удовлетворяващи студентите, спонсорите и потенциалните работодатели, разширяване на вариантите и предложенията за нови специалности) и научните изследвания (включващи приложни разработки с резултатност и иновативни изследвания).

УРГУР изготвя *Университетската програма за управлението на риска*, като неразделна част от Мандатната програма на академичното ръководство, която се утвърждава от Академичния съвет с акцент върху следните мерки:

- *диагностични*, насочени към идентифицирането на рискови фактори и ситуации;
- *превантивни*, целящи да елиминират потенциални и реални рискови обстоятелства и събития;
- *направляващи*, насочени към проактивни действия за намаляване на неопределеността, елиминиране или редуциране на риска.
- *мониторингови*, обезпечавачи непрекъснато наблюдение и следене на риска.

За всяка година се утвърждава и *Оперативен план за управление на риска* (неразделна част от Оперативния план за дейността на академичното ръководство) като резултатите от изпълнението му се обсъждат поне 2 пъти годишно.

В стратегическите приоритети се включва и развитието на международното

сътрудничество в различни форми – привличане на чуждестранни студенти, участие на студенти и преподаватели в програми за международен обмен, участие в съвместни изследователски проекти и др. Университетът стимулира развитието на регионалната икономика чрез разнообразни международни прояви - международни семинари и конференции, бизнес форуми, срещи с водещи европейски политики и дипломати, ръководство на престижни академични и научни организации и др.

В контекста на стратегическия план основните и обслужващите звена на университета изработват свои планове със срокове и отговорници, въвеждат и съответните индикатори за достигане на поставените цели и задачи.

Втората стъпка изисква детайлен анализ на целевата аудитория – студенти и работодатели (бизнес-обществото) и намиране на начини за повишаване на известността на Русенския университет сред тези групи.

Университетът се явява своеобразен регионален център на образование в район с население над 1 млн. души, включващ районите на градовете Русе, Разград, Търговище и Силистра. Той допълва системата на образование, като осигурява непрекъснатостта на образованието в региона. Явява се структурообразуващ елемент и водещо звено на обществено развитие, което позволява системата на регионално висше образование да се постави на качествено ниво, да се утвърди като своеобразен стандарт за високо качество на различните степени и организационни форми на регионалната образователна система.

Кандидатстудентската кампания на университета е целогодишна, като през последните години се провежда в условията на силна конкуренция между висшите училища, наложена от демографската криза у нас, непрекъснато нарастващия план за прием на студенти в университетите и големия брой младежи, желаещи да учат в чужбина. За успешното провеждане на кампанията в тези условия, екипът на Учебен сектор разработва ежегодно Програма за провеждане на кампания за набиране на студенти.

За медийната реклама, провеждана съвместно с Дирекция Връзки с обществеността се изготвя предварително стратегия с акценти, за което се разработват необходимите информационни и рекламни материали. Използват се три основни вида медии - вестници, телевизия и интернет.

Ефектът на публичност, свързан с факти и събития от дейността на Русенския университет е силно положителен. Основание за това дават както количествените показатели на контент-анализа на медийния отзвук, така и качествените, които се докладват ежегодно пред Академичния съвет. През изтеклата година 125 ПР активности са генерирани 1014 медийни информации, регионалният отзвук възлиза на 869 публикации, а националният – на 279 публикации.

За връзката с работодателите отговарят основните звена и филиали, както и Центърът за кариерно развитие. Представители на бизнес-средите се включват в обучението, в съставянето на учебни планове и програми, а най-реалната оценка за работата на университета поставят чрез оценяване на дипломните работи на завършващите студенти (те са членове на Държавните изпитни комисии).

За подобряване на системата за управление, Академичният съвет утвърди Стратегия за изграждане на партньорство на Русенския университет с бизнес средите за високо качество на обучение за периода 2011-2015 година.

Третата стъпка включва адаптиране на системата за мотивация, така че във всяка част от дейността на университета да личи приносът на членовете на академичния състав за подобряване позициите на университета. Документът Правила за приложението на система от материални и морални стимули на работещите в Русенския университет "Ангел Кънчев" регламентира процесите в това направление и ги регулира, с цел университетът да присъства в световните индекси за цитиране.

Вътрешна наредба за атестирането на академичния състав, Процедурните правила за придобиване на научни степени и заемане на академични длъжности и въведената Информационна система „Публикации“ правят достъпна научната продукция на академичния състав и регламентират изискванията към нея.

Пример за Русенския университет са редица европейски университети, които в системите си за управление на човешките ресурси отделят най-голямо внимание на оценката и мотивацията на персонала, кариерното му развитие, анализ на съответствието на заеманата длъжност, планирането на потребностите на персонала, повишаването на квалификацията, поощренията и т.н.

В този смисъл университетът провежда гъвкава политика за подобряване на структурата и възрастовия състав на кадровия научен потенциал, както и за повишаване на квалификацията му. Школа “Млад преподавател” е пример за приемственост и трансфер на педагогически и административен опит и знания.

Четвъртата стъпка дава възможности за повишаване на доходите чрез включване на всички желаещи от академичния състав в работа по проекти по различните Оперативни програми, в програма Трансгранично сътрудничество, в инициативи в рамките на Дунавска стратегия. Сключват се двустранни договори, включително с университети извън Европейския съюз (подписани общо над 570 международни договора).

В момента най-всеобхватни са проектите ни за дистанционно обучение, усъвършенстване на системата за управление, ръководство на докторанти и постдокторанти, усъвършенстване на учебните планове и т.н.

За периода 2011-2013 год. изпълняваните проекти с международно финансиране са 93.

Университетът реализира устойчиво функциониране на програмата Учене през целия живот чрез ежегодна мобилност на студенти, докторанти (средно над 150 за година) и преподаватели (средно над 250 за година), а на 24.09.2013 год. Академичният съвет взе решение за разкриване на Център за обучение през целия живот и в университета.

Изградени са адекватна и достъпна материална база (учебна, учебно-производствена, изследователска, база за спорт, отдих, култура и почивка) и инфраструктура, които непрекъснато се разширяват и усъвършенстват. Университетът е с реални възможности за увеличаване на образователния капацитет на 16 000 студенти, особено след като през 2010 година изцяло беше довършен и въведен в експлоатация нов учебен корпус (Корпус-2) с обща разгъната застроена площ над 13 000 кв.м. Сградата е климатизирана и отговаря на всички съвременни норми за енергийна ефективност и достъпна среда.

Създадени са над 40 специализирани лаборатории за провеждане на учебен процес с приложение на съвременни технически средства и технологии (в сътрудничество с фирми и по проекти и програми).

Петата стъпка подсказва преход на образованието на качествено ново ниво, чрез използване формите на електронно и дистанционно обучение (в периода 2013-14 год. университетът работи по проект BG051PO001-4.3.04-0007 “Развитие на електронни форми на дистанционно обучение в Русенския университет” по ОП “Развитие на човешките ресурси”, ЕСФ 2007 – 2013 за разработване на уеб базирани пособия на 290 магистърски и бакалавърски курсове). Иновационните форми на образование се развиват успешно и при запазване традициите на научните дейности и приемствеността на научното знание.

Задължително се държи на това образователният процес да е ориентиран към придобиване от всеки студент на знания, умения и навици, определени в критериите на Националната агенция по оценяване и акредитация за съответните професионални направления и специалности.

Управлението в случая се явява един апарат – съвкупност от структура и хора, осигуряващи използване и координация на всички ресурси на системата за достигане на целите ѝ, т.е. създава се интегрирана учебна среда с роля на всеки от компонентите за дистанционно обучение, което дава възможност за създаване на система на масово непрекъснато самообучение и всеобщ обмен на информация.

Нов момент за разширяване творческата работа на студентите са създадените *Вътрешни правила за провеждане на учебноизследователска работа с мотивираните студенти*, работата в студентски научноизследователски лаборатории, работата на студентите по проект „Студентски практики“, финансиран по ОП „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от Европейския социален фонд.

Шестата стъпка изнася работата по управлението извън университета.

Русенският университет се е утвърдил като културен и интелектуален клуб за местното общество. Партньорство с града и областта е задължителен елемент в цялостния процес на управление. Идеята е да се разширява достъпа до качествено висше образование за всички категории население, дори и за хора с увреждания.

Управлението на финансите е важна част от общото управление на университета и в случая се осъществява чрез сериозен текущ и оперативен контрол на постъпващите и изразходвани средства.

За съжаление, въз основа на получаваното финансиране от държавата все още не се отчитат качеството и ефективността на обучението, както и доколко висшето училище е академично или научно звено.

Това налага политиката на търсене на допълнителни източници на финансиране.

Получаваните дарения за университета се използват за откриване на нови научноизследователски хоризонти. Чрез спонсорство от фирми и институции и чрез финансиране по проекти са обзаведени над 40 специализирани лаборатории за провеждане на учебен процес с приложение на съвременни технически средства и технологии. Такива са лабораториите на: Фондация „Claas“ - земеделски машини и поддържане на земеделската техника, фирмите: „Rielo“ (представявана в България от фирма „Калория“ ООД) – газоснабдяване, „ЕРАТО България“ - топлоснабдяване, „Shneider Elektrik“ – материали и консумативи за електрически инсталации и мрежи, „CISCO академия“ – мрежови технологии, „Тераком“-Русе-комуникации, Проект на център „КСОУВО“- цифрови технологии и телекомуникации и много други.

Ръководството на университета създава условия и за пълноценна изследователска дейност, като за това работят много научноизследователски звена: Всички тези звена са осигурени със самостоятелни сгради или обособени участъци от сгради. Разполагаемата техника позволява провеждането на нормална изследователска работа.

Седмата стъпка изисква поддържане на такава организационна структура на университета, в която да има отделена финансова подсистема за многоканално финансиране, като материалнотехническата база повишава нивото и качеството на учебния процес в съответствие с международните стандарти.

Всички процеси в управление на университета не могат да се разглеждат откъснати от системата за управление на качеството. И тук става дума за процесен подход, който регламентира научноизследователската работа, планирането и контрола на качеството на образователните услуги, вътрешни одити, възпитателната работа, анализ на пазара и оценка на удовлетвореността на потребителите, както и управлението на жалбите и сигналите.

Показателите от непосредствената дейност на университета отговарят на изискванията от рейтинговата система изисквания за брой на студентите, обучени в дадено професионално направление, процент на випускниците, работещи по

специалността, социално-икономическия ефект от предоставените услуги – кариерното израстване, доходите на випускниците, удовлетвореността на работодателите от качеството на подготвените специалисти.

Осмата стъпка изисква качествено управление, което задължително трябва да е компютризирано – широка информационна система, обхващаща всички дейности и услуги (добър разпис на занятията, контрол на успеваемостта и методическа обезпеченост на дисциплините), а самото управление да позволява компютърен контрол.

Ако на университета се погледне като на едно производствено звено, тук продукцията е особен, сложен вид. Пълният цикъл на производството и тук ще включва периода от маркетингово проучване на конкурентните учебни планове на сходните висши училища, средствата за обучение и сложната организация на учебния процес до дипломирането.

Чрез един сериозен анализ и тук можем да направим аналогия на университетската система с производствените системи и тук да открием подсистемите на автоматизация:

- *Проектиране* на учебния процес (учебни планове и технологии);
- *Технологична подготовка* на учебния процес (средства за обучение и контрол на знанията, система за организация на обучението);
- *Автоматизирано управление* на процеса на обучение – организация на оперативната работа на студентите и преподавателите с учебните и контролиращи електронни средства (по зададена технология);
- *Отчет, анализ и документирание* в учебния процес – въвеждане на изисквания, наредби, заповеди, документации, информирание на участниците в учебния процес за резултатите и т.н.

По такъв начин решението на многото проблеми на университета става с помощта на „комплексна автоматизация“ на всички участъци от работата чрез създаване на т.нар. информационно пространство, което е главното условие за ефективно управление на едно съвременно висше училище, каквото е Русенския университет. Чрез него всички участници в образователния процес са оперативно информирани за текущото състояние на всички университетски ресурси, чрез него МОН може да прави оперативни справки за всички университети с подобна информационна система.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модернизацията на системата за управление би била успешна ако се поддържа висок процент на доверие в ръководството, налице са добри вътрешни комуникации, на всички за ясни целите и стратегиите, служителите са със силна корпоративна култура, организационната структура е разбираема, а организацията е динамична и децентрализирана. Всичко това би довело и до отлични оперативни резултати.

Идеята е Русенският университет да се утвърди като място, където да си сътрудничат университетските институции, индустриалните центрове и фирмите за професионални услуги; за да се превърне университета ни в „люлка“ за нови дейности.

Настоящата работа е в резултат от дейностите по проект на Русенския университет BG051PO001-3.1.08-0019 „Усъвършенстване на системата за управление в Русенския университет за осигуряване на прозрачност и ефективност“.

Настоящата работа е в резултат от дейностите по проект на Русенския университет BG051PO001-3.1.08-0019 „Усъвършенстване на

системата за управление в Русенския университет за осигуряване на прозрачност и ефективност".

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз“.

Настоящият документ е изготвен с финансовата помощ на Европейския социален фонд. Русенски университет „Ангел Кънчев“ носи цялата отговорност за съдържанието на настоящия документ, и при никакви обстоятелства не може да се приеме като официална позиция на Европейския съюз или на Министерството на образованието и науката.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Владимиров В. и др. Модернизация управления университетом: экономический аспект, Высшее образование в России, 2006, N 3, С. 52-56.

[2] Кванина В. В. Отдельные проблемы правового обеспечения управления вузами, Право и образование, 2006, N 1, С. 48-53.

[3] Худин А. Н. Устойчивое развитие образовательного процесса в высшем учебном заведении, Мир образования - образование в мире, 2005, N 4, С. 146-158.

За контакти:

Доц. д-р инж. Таня Грозева, Катедра “Ремонт, надеждност, машини, механизми, логистични и химични технологии”, Русенски университет “Ангел Кънчев”, тел.: 082-888 258, e-mail: tgrozeva@uni-ruse.bg

Докладът е рецензиран.



Европейски съюз

ПРОЕКТ BG051PO001-3.1.08-0019
„Усъвършенстване на системата за
управление в Русенския университет за
осигуряване на прозрачност и ефективност
”



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“,
съфинансирана от Европейския социален фонд на
Европейския съюз

Инвестира във вашето бъдеще!