

ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията на НВУ “Васил Левски”:

1. Е предназначена да формулира приоритетните цели, пътищата за достигането им и прогнозите и насоките за бъдещото развитие на университета.

2. Допринася за интегриране и хармонизиране на подготовката на кадри за отбраната и националната сигурност в Република България с тези от Евроатлантическия съюз.

3. Се основава на съвременни принципи, които съответстват на международните стандарти за:

- управление на образователната и научна дейност;
- ефективността на функционирането на висшите училища и научните организации;
- развитие на академичния потенциал и укрепване на административния персонал.

4. Отразява стремежа на НВУ “Васил Левски” за пълноценно участие в националните приоритети и в международен план – съответствието с Лисабонската стратегия за трансформиране на Европейския съюз; с приоритетите, набелязани в Болонската конвенция за развитие на висшето образование в Европейския съюз и концепцията за учене през целия живот (Lifelong learning).

5. Е разработена на базата на:

- Националната отбранителна стратегия;
- Стратегията за национална сигурност;
- Стратегията за развитие на висшето образование;
- Закона за висшето образование;
- Закона за развитие на академичния състав;
- Закона за отбраната и въоръжените сили на Република България.

6. Е актуализирана стратегия, на базата на съществуващата до 2020 г.

7. Е интегрален документ, обобщаващ основните насоки за развитие на факултетите, специалностите и общоуниверситетските структури.

Опорни точки на стратегията са:

- исторически обусловените традиции в обучението на офицерски кадри в основните звена на университета за нуждите на отбраната и националната сигурност;
- заявената необходимост от Министерството на отбраната и други министерства и ведомства за подготовка на управленски кадри с висше образование;
- пълна хармонизация на системата на обучение с водещите университети в страната и с тези, подготвящи кадри за отбраната на страните-членки на НАТО.

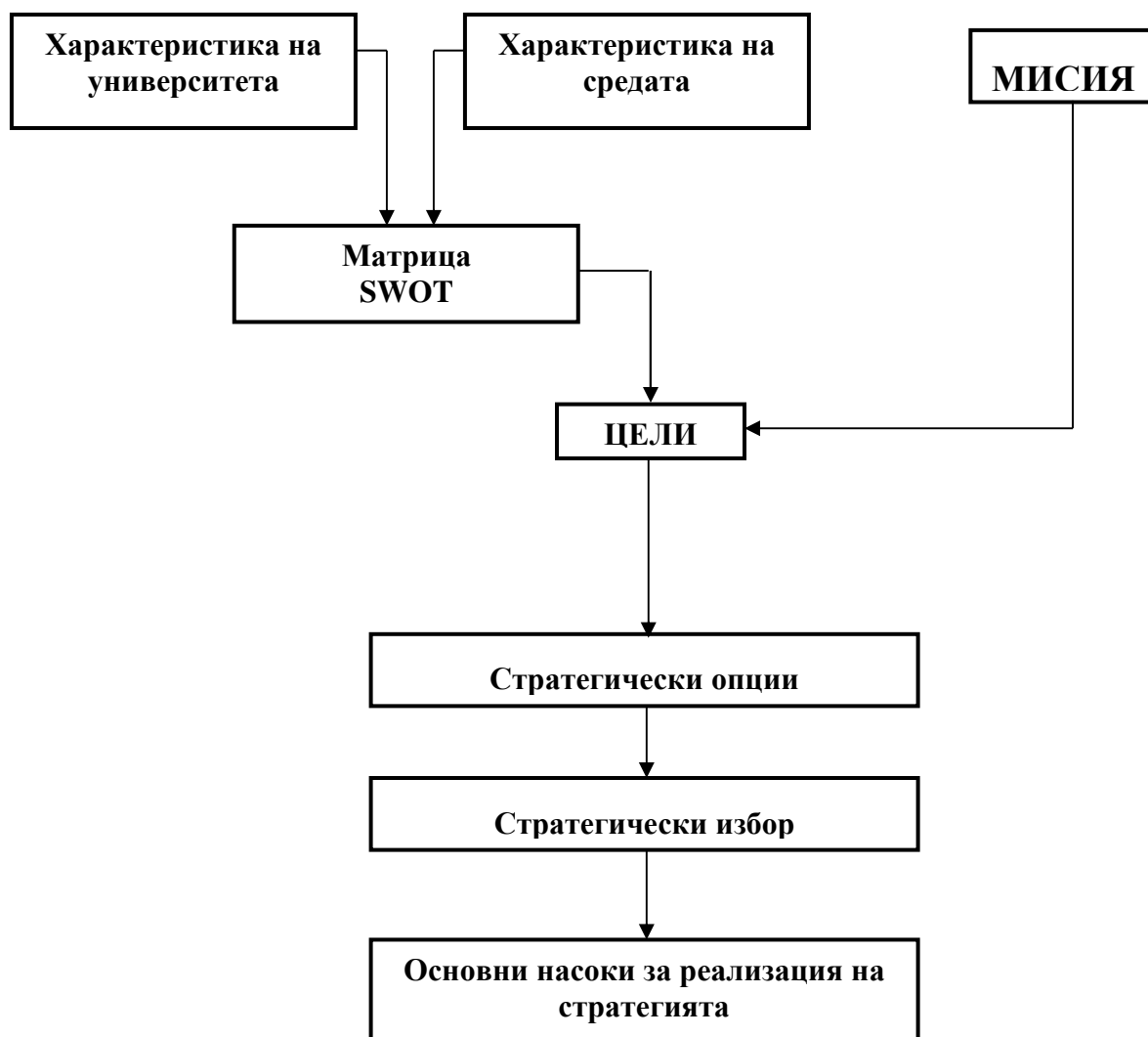
Стратегијата е разработена за три периода:

- краткосрочен – 2020 – 2023 г.;

- средносрочен – 2023 – 2027 г.;

- дългосрочен – до 2030 г.

ПРОЦЕС НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО РЕШЕНИЕ



Фиг. 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ

1. Традиции и опит в обучението на военни кадри.

1.1. Кратък исторически преглед.

Националният военен университет “Васил Левски” е правопреемник на първото в България **Военно училище**, формирано и официално открито непосредствено след края на Руско-турската освободителна война през 1878 г. в гр. София.

През годините на своето развитие в училището се обучават, възпитават и израстват много талантиливи и смели военачалници, видни български родолюбци и строители на съвременна България. Българската войска, командвана от възпитаниците на Военното училище, е създала българската бойна слава в победните сражения през Сръбско-Българската, Балканските, Първата и Втората световни войни.

През 1924 г. със закон на XXI Обикновено народно събрание, утвърден с Указ № 12/23.04.1924 г. на Цар Борис III, Военното училище е обявено за Висше специално учебно заведение.

През февруари 1945 г. със заповед на Министъра на войната Дамян Велчев на училището е присвоено патронното име на Апостола на българската свобода – Васил Левски.

През 1945 г. и 1948 г. от училището са се отделили и обособили съответно Военновъздушното и Артилерийското военни училища. По решение на правителството от 1959 г. във военните училища се преминава към 5-годишен висш курс на обучение и по граждански специалности.

С решение на XXXIX Обикновено народно събрание от 14.06.2002 г. висшите военни училища в България се преобразуват в Национален военен университет „Васил Левски”.

1.2. Основни характеристики на учебно-възпитателния процес през време на съществуването на Военното училище.

1. Мисията, основната цел и задачите на Военното училище са формулирани в съответствие с националните приоритети и традициите на армията.

2. Срокът на обучение – 5, 4, 3 или 2 години, като учебната година се разделя на два или три семестъра.

3. Приемът на юнкери и курсанти се осъществява на базата на определени критерии и чрез конкурсни изпити и тестове.

4. Главна особеност при организацията на учебния процес е стремежът за хармонично съчетаване на военното и академичното образование, от една страна, и нравственото волево възпитание и лидерското изграждане от друга.

Наблюдават се два подхода:

А) Първоначално общо обучение на всички постъпили във военното училище и последващо (след първи или втори курс) разделяне по специалности или родове войски (без тясна специализация).

Общообразователното и военното обучение се извършват паралелно, но с по-голям акцент на едното или другото в различни периоди на семестъра или годината. Съдържат се елементи на модулност и седмично планиране на семестрите и годината. Този подход е характерен за Военното училище от 1924 г. до 1948 г. и отчасти в периодите от 1959 до 1974 г. и от 2002 до 2020 г.

Б) Тясна специализация още от постъпването в училището и пълно съчетаване на военното и общообразователното обучение през целия курс без ясно изразени модули и разделна военна подготовка. Този подход е по-силно изразен в периода 1974-2002 г.

5. Съчетаването на теоретичната и практическата насоченост в обучението в оптимални съотношения с по-голям превес на военното практическо обучение.

6. Завършване на курса на обучение чрез държавни изпити (от създаването си до днес) и защита на дипломна работа – след 1959 г.

7. Наличие на система за морално, естетическо и волево възпитание, която в различни периоди е била по-силно или по-слабо развита или идеологически насочена.

8. Съчетаване на обучение и възпитание в характерна – военна жизнена среда при спазване на специфичен ред и дисциплина и в пълно съответствие с уставите на Българската армия.

9. Пътищата за осъществяване на мисията, целите и задачите на Военното училище по формирането на бъдещите офицери се осъществява чрез:

- общообразователна подготовка;
- военна подготовка и лидерско изграждане;
- нравствено и волево възпитание;
- физическо възпитание и спорт.

1.3. Опит от висшите военни училища на страните-членки на НАТО.

През последните 30 години Министерството на отбраната и НВУ “Васил Левски” осъществиха интензивни връзки на различни нива с военни академии и училища на редица страни-членки на НАТО. НВУ “Васил Левски” реализира сътрудничество, обмен на преподаватели и обучаеми, обмяна на опит и участие в съвместни проекти с:

- Военната академия на Сухопътните войски в Уест Пойнт – САЩ;
- Военната академия на Военно-въздушните сили в Колорадо Спрингс – САЩ;
- Кралското военно училище – Белгия;
- Военните училища на видовете Въоръжени сили на Германия;

- Общата военна академия на Сухопътни войски в гр. Сарагоса–Кралство Испания;
- Военно-специалното училище Сен Сир –Франция;
- Военната академия на Сухопътни войски на Република Италия – гр. Модена;
- Военния университет на отбраната в гр. Бърно –Чехия;
- Военния университет на отбраната в Полша;
- Център за подготовка на офицерски кадри “Куантико” – САЩ;
- Военното училище на Сухопътни войски “Езелпидон”- Република Гърция;
- Военното училище на Сухопътни войски в гр. Анкара – Република Турция;

- Военните училища на Република Румъния.

Общи характеристики на обучението във висшите военни училища (академии) на страните-членки на НАТО:

- Ясно поставени високи цели на ВВУ – да създават лидери за армията и нацията.
- Пълен срок на обучение – 4-5 години.
- Прием с конкурсни изпити след средно образование. Изпити по: математика, общообразователен, физическа подготовка, чужд език, психофизиологически тест и медицински тест.
- Общо военно обучение за всички постъпили с различна продължителност за всяка страна. За САЩ, Турция, Гърция – 4 години общо военно обучение + 1-2 години специално обучение за рода войска. За Италия – 2 години общо обучение + 3 години специално обучение за рода войска. За Испания и Франция – 3 години общо обучение + 2 години специално обучение за военна специалност или род войска. Белгия – 4 години общо военно обучение + 1 година специализирано военно обучение.
- Във всички военни училища се провежда академична подготовка, военна подготовка и физическа подготовка. В болшинството от тях се получава гражданска специалност със силно застъпено компютърното и езиково обучение.
- Академичната подготовка е насочена към инженерни и хуманитарни специалности с достатъчен акцент на точните науки и социалните науки.
- Гъвкави учебни планове с широки възможности за избор на специализации и общообразователни дисциплини. Наличие на система за трансфер на кредити.
- Силно изразена модулност на обучението – разделна академична и военна подготовка.
- Военната подготовка е концентрирана в модули, които обхващат от 2 до 6 седмици (обикновено 2 седмици през зимния семестър и 4 до 6 седмици след

летния семестър). В началото на първи курс във всички военни училища е въведен модул за начална военна подготовка с продължителност 4-8 седмици.

- Във военната подготовка са застъпени: начална военна подготовка, курсове за оцеляване, алпийска подготовка, парашутизъм, езда, ориентиране – през времето на полевите и парашутни лагери. Всяка година се организира (в рамките на военните модули) практика и стаж в различни гарнизони и бази в страната и чужбина.

- Физическата подготовка е развита в много висока степен чрез голямо разнообразие, възможности и задължително участие в колективни и индивидуални спортове, както и чрез тестове за достигане на определени нормативи.

- Обучението и възпитанието се извършва в единна духовна и нравствена среда с поддържане на висока ценностна система чрез действието на специфичен морален кодекс.

- Насоченост на обучението и възпитанието за изграждане на лидерски качества и умения за организиране и командване.

- Специфичен ред и дисциплина в армейска жизнена среда.

1.4. Изводи.

От направения исторически преглед на подготовката на офицери във военните училища и сегашното обучение в академиите на страните-членки на НАТО могат да се направят следните по-важни изводи:

1. Основно внимание се отделя на правилното поставяне и формулиране на мисията, целите и задачите, които да съответстват на традициите на военното образование, националните ценности и приоритети.

2. Най-целесъобразен от гледна точка както на българското военно образование в миналото, така и като международен опит е балансираното съчетание на модулното обучение и принципа на непрекъснатост и последователност на обучение по общообразователните и военни програми в рамките на семестъра и годината.

3. Някои от основните слабости и грешки във военното образование в миналото се свеждат до:

- Ранно тясно специализиране на обучаемите още на входа и разрастване на броя на специалностите.

- Немотивирана и честа промяна в ръководството на военно-образователната система, управлението, продължителността на курса на обучение и финансирането на висшите военни училища.

- Детерминираност на учебните планове и програми, недостатъчна гъвкавост в усъвършенстването им, неефективно и нецеленасочено използване на избираеми и факултативни дисциплини за специализация чрез избор в по-старшите курсове;

- Недостатъчно ефективна система на трансфер на кредити по отношение на създаване по-добра мотивация за самостоятелна работа на обучаемите;

- В настоящия момент във военното образование все още не е утвърдена високоефективна система за морално и естетическо възпитание.

2. Характеристики на Националния военен университет “Васил Левски”.

Като основен източник на кадри за отбраната и националната сигурност, НВУ “В. Левски” съобразява и организира своите дейности основно с изискванията на крайния потребител на кадри – Въоръжените сили на Република България. Потребители са и обучаемите, които могат да избират от множеството алтернативи къде да получат своите знания, образование и квалификация.

Ръководството на НВУ “В. Левски” е определило ясно основната целева потребителска група. Тя включва основните реални и потенциални потребители на кадри:

- Министерството на отбраната на Република България с подчинените му структури и войски;

- министерства и ведомства от публичната администрация на страната, заинтересувани от специалисти с висше образование в областта на националната и регионална сигурност, сигурността на информацията и защитата на населението при бедствия, аварии и катастрофи;

- всички потенциални обучаеми, които желаят да получат предлаганото образование и квалификация;

- предприятия от публично-частния сектор, структури на държавната, областните и общинските администрации, използващи специалисти с висше образование от професионалните направления, развити в Университета;

- военни министерства и войскове структури на други страни.

В Университета функционира сертифицирана през 2019 г. по стандарта ISO 9000:2015 „Система за управление на качеството” (СУК) за установяване и поддържане на изискванията на европейските образователни стандарти.

Националният военен университет „Васил Левски” има последна институционална акредитация през 2016 г. с висока оценка – 9,17 от Националната агенция по оценяване и акредитация за срок от 6 (шест) години.

2.1. Кадрови научен потенциал.

Основа за развитието на университета и подобряване качеството на обучението и научната работа е академичния състав. Университетът разполага със 178 –членен академичен състав на основен трудов договор, от които 69 - 38,7% хабилитирани преподаватели (от тях 18 – на академична длъжност „професор” и 51 – „доцент”). Нехабилитираните преподаватели с ОНС „доктор” са 49 -27,5% от целия състав, на длъжност „асистент” – 18, „старши преподавател” – 18 и „преподавател” -24. Академичният състав на първи основен трудов договор води 98 % от аудиторните и практическите занятия.

2.2. Организация на обучението.

Университетът обучава специалисти с висше образование за нуждите на Въоръжените сили на Република България, студенти по държавна поръчка и докторанти по акредитирани професионални направления, специалности и докторски програми:

2.2.1. Професионално направление 9.2. „Военно дело”

- Специалност от регулирана професия “Организация и управление на военните формирования на тактическо ниво” – *за обучение на курсанти*;
- Докторска програма „*Организация и управление на въоръжените сили*”.

2.2.2. Професионално направление 9.1. „Национална сигурност”

- Специалност „Национална и регионална сигурност” - ОКС „бакалавър” - редовна и задочна форма на обучение и „магистър” - редовна, задочна и *дистанционна* форма и на обучение;

- Специалност „Защита на населението при бедствия, аварии и катастрофи” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна и задочна форма на обучение;

- Специалност „Административна и информационна сигурност” - ОКС „бакалавър” - редовна и задочна форма на обучение и „магистър” - редовна, задочна и *дистанционна* форма на обучение;

- Специалност „Връзки с обществеността в отбраната и сигурността” - ОКС „магистър” - задочна форма на обучение.

- Докторска програма „*Организация и управление извън сферата на материалното производство (национална сигурност)*”;

- Докторска програма „*Управление на системи за сигурност*”;

- Докторска програма „*Военно-политически аспекти на сигурността*”.

2.2.3. Професионално направление 3.7. „Администрация и управление”

- Специалност „Стопанска логистика” - ОКС „бакалавър” и „магистър” редовна, задочна и *дистанционна* форма на обучение;

- Специалност „Логистика на сигурността” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна и задочна форма на обучение;

- Специалност „Стопанско управление” - ОКС „магистър” - задочна форма на обучение;

- Специалност „Социална сигурност” - ОКС „магистър” - задочна форма на обучение;

- Специалност „Управление на обществените поръчки” - ОКС „магистър” - задочна форма на обучение;

- Докторска програма „*Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)*”.

2.2.4. Професионално направление 5.3. „Комуникационна и компютърна техника”

- Специалност „Компютърни системи и технологии” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна и задочна форма на обучение.

- Специалност „Компютърни технологии за проектиране „ – ОКС „бакалавър” и „магистър”- редовна и задочна форма на обучение;
- Специалност „Комуникационна техника и технологии” – ОКС „бакалавър” и „магистър”- редовна и задочна форма на обучение.
- Докторска програма „*Радиолокация и радионавигация*”;
- Докторска програма „*Комуникационни мрежи и системи*”;
- Докторска програма „*Автоматизирани системи за обработка на информацията и управление*”.

2.2.5. Професионално направление 5.13. „Общо инженерство”

- Специалност “Индустириален мениджмънт” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна, задочна и дистанционна форма на обучение;
- Специалност „Управление на ресурси и технологии” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна и задочна форма на обучение;
- Специалност „Автомобилна техника и транспортна логистика” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна, задочна и дистанционна форма;
- Специалност „Строителни и специални машини” - ОКС „бакалавър” и „магистър”- редовна и задочна форма на обучение;
- Специалност „Защита на населението и инфраструктурата” - ОКС „бакалавър” и „магистър” - редовна и задочна форма на обучение;
- Докторска програма „*Колесни, верижни машини и логистика*”;
- Докторска програма „*Строителни, пътни и специални машини*”;
- Докторска програма „*Техника и технология на взривните работи*”;
- Докторска програма „*Техника и технологии за защита на населението и критичната инфраструктура*”;
- Докторска програма „*Динамика, балистика и управление на полета на летателните апарати*”.

2.2.6. Основни принципи и дейности по организация на обучението.

Обучението и основната част от научноизследователската работа се извършва от катедри, създадени по професионални направления и специалности. Те са групирани във факултетите и департаментите в гр. В. Търново гр. Шумен:

Основните дейности на НВУ “Васил Левски” включват: подготовка, утвърждаване и реализация на учебен процес за придобиване на съответната степен по Закона за висшето образование, както и предоставяне на допълнителна квалификация на специалисти за нуждите на отбраната. За изпълнение и развитие на основната учебна дейност, включително за развитието на преподавателския състав, се изпълнява и научноизследователска дейност в областта на военните, техническите и обществените науки. НВУ “Васил Левски” е получил акредитация да провежда обучение в образователна и научна степен “доктор” по 13 докторски програми.

Учебните планове за образователно-квалификационната степен “бакалавър” се утвърждават от министъра на отбраната, съгласувано с министъра на образованието и науката. Продължителността на обучението на курсантите е 5 го-

дини (10 семестъра). Последната година на обучението е предвидена за върхова специализация във военната специалност. Продължителността на обучението на студентите е 4 години (8 семестъра).

Обучението се извършва по задължителни, избираеми и факултативни дисциплини. Курсът на обучение завършва с полагане на държавни изпити и/или защита на дипломен проект.

Продължителността на обучението в образователно-квалификационна степен “магистър” е от една до две години, а учебните планове се приемат от Академичния съвет и се утвърждават от началника на университета.

Обучението по военната специалност се извършва по единен учебен план със съответстваща гражданска специалност, като между двете специалности е налице обща пресечена област от учебни дисциплини и хорариум по тях.

2.3. Научноизследователска дейност

Извършването на научни и приложни изследвания в НВУ “Васил Левски” е основна приоритетна област, в която той осъществява предмета на своята дейност, съгласно член 17, ал. 2 от ЗВО, Акта за създаване на университета и Правилника за устройство и дейността му.

Изследователската дейност на университета се реализира на базата и в съответствие с нормативната уредба – Закона за висшето образование, Закона за насърчаване на научните изследвания, Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за приложение на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за научноизследователската и развойна дейност в Министерството на отбраната и Българската армия (ПНИРД).

В ПНИРД се определят условията и реда за планиране, финансиране, организацията на изпълнение и отчитане на научноизследователската и развойна дейност (НИРД) в Министерството на отбраната (МО) и Българската армия (БА).

Организирането на военнаучната, научноизследователската и развойната опитно-конструкторска работа в университета се осъществява и съгласно:

- Националната стратегия за научни изследвания;
- Стратегията и стратегическия план за развитие на НВУ “Васил Левски“;
- Стратегията за научните изследвания в НВУ “Васил Левски“;
- Правилника за устройството и дейността и Правилника за научноизследователската дейност на НВУ “Васил Левски“;
- Правилника за подбор, развитие и оценка на академичния състав в НВУ “Васил Левски“;
- Правилника и методиката за атестиране на академичния състав на НВУ “Васил Левски“.

Научноизследователската и развойна дейност в Министерството на отбраната и Българската армия се планира и изпълнява в рамките на основна програма

“Научноизследователска и развойна дейност” (програма 7) от основната програмна структура на МО и БА.

Научноизследователската дейност в университета се планира ежегодно и се отчита и анализира в края на всеки семестър и учебна година на университетско, факултетно и катедрено ниво.

При провеждането на научноизследователската и творческата дейност в НВУ “Васил Левски” е гарантирано:

- Всеки преподавател от университета има право да избира научната си проблематика.

- Всеки преподавател или колектив от преподаватели, курсанти, студенти, докторанти, специализанти може да разработи проект по международни или вътрешни образователни или научни програми.

- Всеки преподавател има право на творчески отпуск.

- Всеки член на академичния състав има свободен достъп до материалната и информационната база на университета, осигуряваща възможност за научноизследователска и творческа дейност.

2.3.1. Работа по образователни и научни проекти

Дейностите на академичния състав на университета по реализацията на перспективни изследвания, научно-приложни изследвания, развойна дейност и развитието на инфраструктурата за научни изследвания, тестове и изпитания в МО и НВУ “Васил Левски“ се осъществява чрез формулиране и изпълнение на образователни, научни, научно-приложни, опитно-конструкторски, технологични и други проекти. В зависимост от тяхната значимост и обхват, проектите се класифицират съгласно ПНИРД на:

- Международни проекти: проекти, изпълнявани в интерес на колективната отбрана и на националната сигурност; проектни предложения за конкурси по Оперативните програми на Европейския съюз; проекти, разработвани съвместно с международни научни организации на ЕС и НАТО, други международни организации и/ или многостранни договори.

- Проекти на национално ниво: проекти, изпълнявани в интерес на отбраната, националната сигурност или общонационално значими резултати с участието на други заинтересовани ведомства и организации.

- Проекти на ведомствено ниво: проекти, изпълнявани в интерес на МО и Българската армия.

- Проекти на ниво вид въоръжени сили: проекти, изпълнявани в интерес на вид въоръжени сили или организационна структура от МО.

- Проекти на ниво научна организация: проекти, изпълнявани в интерес на военната научна организация, за поддържане и повишаване нивото на подготовката на научните кадри, усъвършенстване на научноизследователската база и информационната среда, методите на работа, техническото и технологично ниво на НИРД.

Академичният състав на университета има възможности и реализира участие в разработването на проекти по три основни линии:

А. Проекти по конкурси, изпълнявани в интерес на колективната отбрана, международната и националната сигурност, по Оперативните и научни програми на ЕС, НАТО, Министерството на отбраната и други проекти с участие на международни организации.

Б. Проекти на национално ниво, разработвани съвместно с други висши училища и организации в страната и проекти, одобрявани и финансирани от Министерството на отбраната.

В. Проекти по конкурси, обявявани и финансирани от НВУ “Васил Левски” и програма 7 на МО.

Изискванията за участие, критериите за оценка, условията и сроковете по конкурсите за проекти от група “А” се определят от международни и европейски институции съвместно с партниращите организации от Република България.

Редът и условията за разработване на проекти от група “Б” се определят от Закона за насърчаване на научните изследвания (чл. 25), Изпълнителния съвет на фонда “Научни изследвания”, или съответна изпълнителна агенция към МОМН или към друго министерство, както и в Правилника за научноизследователска и развойна дейност в МО и Българската армия.

Правилата, условията и критериите за участие в конкурси за проекти от група “В” се определят в “Система от показатели за оценка, наблюдение и отчитане на резултатите за конкурс за научни проекти, финансирани целево от бюджета на НВУ “Васил Левски””.

2.3.2. Научноизследователска и творческа активност.

Научноизследователската дейност на академичния състав на университета се поддържа и мотивира чрез:

- Създаване на подходящи условия и атмосфера в НВУ “Васил Левски”, в неговите факултети и катедри за изява на преподавателите чрез самоиницииране на дейности и получаване на лична удовлетвореност от постигнатите резултати. Тези условия се изразяват в осигуряване на: действена нормативна и устройствена база; лабораторно, библиотечно и информационно осигуряване; финансова, социална и професионална подкрепа.

- Системата и методиката за атестиране на академичния състав, посредством която се отчита и оценява работата на всеки преподавател по критерии и показатели, включващи: научната продукция, повишаване на научната квалификация и научно-организационната дейност и изява.

- Прилагане на форми и механизми за материално и морално стимулиране на преподавателите за постигане на забележими резултати и принос в научноизследователската дейност и повишаване на квалификацията.

Научноизследователската продукция по вид и характер се представя като публикации в български и чуждестранни специализирани списания и издания;

доклади на научни сесии, конференции и симпозиуми у нас и чужбина; нови диагностични методи, средства и технологии; изследователска и диагностична апаратура, пособия и методики.

Основни резултати от научноизследователската и творческата активност се отчитат чрез:

- научни публикации, включително и на електронен носител (монографии, студии, статии);
- участие в разработване на научни и образователни проекти;
- учебници и учебни помагала, включително и на електронен носител;
- научни публикации и учебници в чужбина;
- публикации в Web of Science, SCOPUS и други реферирани и индексирани издания;
- брой на рецензии, отзиви, цитирания и други;
- регистрации в Регистъра на академичният състав и защитени научни трудове на НАЦИД.

Признанието за научната стойност и качествения принос на научната продукция се съдържа в издадените сертификати, свидетелства, дипломи и награди, внедряването на резултатите и практическото им приложение в Българската армия и в учебния процес, персоналните покани на преподаватели от университета за участие в национални и международни научни форуми, както и в научни журита за присъждане на научни степени и заемане на академични длъжности.

2.4. Оценка на учебната и материално-техническата база.

Материално-техническата база на университета включва базите на трите факултета и се състои от:

- аудиторна, кабинетна и лабораторна база;
- научноизследователска база;
- полигонна база;
- библиотечна база;
- издателска база;
- информационно-техническа база;
- техника и въоръжение;
- спортна база;
- битова база.

Оценката на състоянието на учебната и материално-техническата база се извършва по четири критерия: “Състояние”, “Оборудване”, “Капацитет” и “Използваемост” по следната скала:

Критерии	О ц е н к а		
	добро (4)	удовлетворително (3)	лошо (2)
<i>Състояние</i>	добро (4)	удовлетворително (3)	лошо (2)
<i>Оборудване</i>	перспективно (4)	съвременно (3)	остаряло (2)
<i>Капацитет</i>	висок (4)	среден (3)	нисък (2)
<i>Използване (в % от max. капацитет)</i>	напълно (4) от 70 до 100 %	задоволително (3) от 30 до 70 %	ограничено (2) от 0 до 30 %

Цялостната оценка на учебната и материално-техническата база се извършва по метода на експертните оценки в съответствие с избраната скала.

№	Вид учебна или материална база	Коефициент на тежест	К р и т е р и и							
			състояние		оборудване		капацитет		използване	
			оценка	стойност	оценка	стойност	оценка	стойност	оценка	стойност
1	Аудиторна, кабинетна, лабораторна	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
2	Научноизследователска	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
3	Полигонна	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
4	Библиотечна	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
5	Издателска	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
6	Информационно-техническа	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
7	Техника и въоръжение	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
8	Спортна	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36
9	Битова	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Среден показател				0,27		0,26		0,37		0,31
% от максимума				61%		58%		84%		69%

От направената оценка могат да се направят следните *изводи*:

1. Учебната и материално-техническата база в НВУ “Васил Левски” има висок капацитет – показател 0,37 при 0,444 максимум, т.е. 84 % от максимума.
2. Състоянието на УМБ е удовлетворително, но показателят – 0,27 (61% от максимума) сочи, че учебно-материалната база подлежи на обновяване.
3. Основно внимание за усъвършенстване на учебната и материално-техническата база следва да се отдели на *подновяване на оборудването* (с най-нисък показател – 0,26, т.е. 58% от максимума), особено за научноизследователска работа и търсене на възможности за по-пълно използване на капацитета ѝ (използва се 69% от максимума).

2.5. Капацитет.

Капацитетът на НВУ “Васил Левски” се определя от максималния брой на студентите и докторантите, които могат да се обучават за една учебна година в съответствие с осигуреното качество на образование, академичния състав, учебната документация, материалната база и учебна площ.

Анализирайки посочените фактори, капацитетът на университета се определя до 4 хиляди обучаеми годишно.

3. Характеристика на средата на функциониране на НВУ „Васил Левски”

3.1. Потребности на Министерството на отбраната и Българската армия

Средата за функциониране и развитието на военнообразователната система се обуславя от динамичните промени в: мисиите и задачите на въоръжените сили, свързани с членството на страната в НАТО и Европейския съюз; законовата уредба; социално-икономическите отношения; информационните технологии; демографското развитие на обществото.

Мисиите и задачите, поставени пред въоръжените сили, изискват от военнослужещите знания и умения за управление на военни формирования, висок морал и лична отговорност, ефективни лидерски умения, езикова и компютърна подготовка, задълбочено познаване на психологията и социалното поведение на хора с различни религии и култури, познания за военнополитически и хуманитарни кризи, военни конфликти и войни в съвременния свят, както и познания за екологията и опазването на околната среда.

Националният военен университет „В. Левски”, неговата система за управление, организационна структура и изпълнение на функциите му следва да са в пълно съответствие с потребностите на Министерството на отбраната и с процеса на установяване на обща образователна среда в Европейския съюз и НАТО. Както в интерес на Министерството на отбраната, така и в интерес на образователните институции е необходимо хармонизиране на националната нормативна база в образованието с тази на Европейския съюз. Придобиваното и повишаване на качеството на военното образование следва да бъде съобразено и да съответства на европейските стандарти за висше военно образование, и най-вече с елементите: висока квалификация, мобилност, международно признаване и съвместимост.

Националният военен университет „Васил Левски”, като неразделна част от системата за висше образование в страната, се ръководи в своята дейност от действащата нормативна база – Закона за отбраната на въоръжените сили на Република България, Закона за висшето образование, Закона за развитие на академичния състав, както и актовете на Народно събрание, относно статута на висшите военни училища.

Изпълнението на присъщите дейности на Националният военен университет „Васил Левски” се осъществява, съобразно с политиката за развитие на човешките ресурси в Министерството на отбраната, системата на процедурите за институционална и програмна акредитация от страна на Националната агенция за оценка и акредитация и ежегодните финансови одити на Сметната палата, като по този начин се утвърждава тенденцията за развитие на интегриран образователен модел, намиращ се под непрекъснат граждански контрол, характерен за водещите страни – членки на НАТО.

3.2. Предизвикателства към висшето образование в глобален аспект

Съвременното образование се развива в постоянно променяща се среда. Сложността и динамиката са основните проблеми, с които се сблъсква висшето образование през новото хилядолетие в резултат на действието на много фактори. Сред тях са постоянно засилващата се конкуренция; новите технологии; появата на по-гъвкави образователни институции; властта на информацията; властта на потребителите; демографските тенденции; диверсификацията на персонала; динамика на знанието, новите съюзи.

Постоянно нарастващата конкуренция. Висшето образование става все по-конкурентен бизнес, а конкуренцията – по-глобална. Все по-малко университети могат да си позволят да мислят за монополно или привилегировано положение по отношение на предлаганото обучение или завоювана ниша в пазара на висшето образование. За да могат успешно да се съревновават с глобалните конкуренти, те трябва да мислят и действат непрекъснато за повишаване на качеството на обучение, качеството и размах на научните изследвания, за качеството и непрекъснато развитие на академичния състав.

Новите технологии правят твърде динамична външната среда за висшите училища. Пътят, по който се развива светът, се променя под влияние на непрекъснатото изменение и усъвършенстване на информационните технологии, сливането на телевизионните, телекомуникационните и компютърните средства за предаване, преработка и получаване на знания и появата на нови технологии в обучението и научните изследвания.

По-гъвкави научно-образователни институции са присъща характеристика в сферата на висшето образование през новия век. В условията на конкуренция, с цел намаляване на разходите, продължава тенденцията за разнообразяване на формите и сроковете на обучение. Съкращават се сроковете за завършване в бакалавърските и магистърските програми. Формирането на специалности се реализира чрез гъвкави учебни планове и развити системи за натрупване и трансфер на образователни кредити. Гъвкавостта остава ключов фактор за оживяване и развитие на университетите и техния академичен състав.

Информационната власт. Информацията нараства с такива темпове, че става сложно, дори невъзможно да се следи непрекъснато и да се внедрява в образователния и научноизследователския процес. Необходим е селективен подход за събиране и използване на най-подходящата информация за целите на обучението и научните изследвания. Същевременно обучаемите имат бърз и лесен достъп до безгранична по обем и разнообразна по съдържание информация, което предявява допълнителни изисквания към усъвършенстването на методиката за преподаване във висшите училища.

Властта на потребителите. Очакванията на потребителите продължават да растат, но растат и техните изисквания по отношение на качество, съдържание, професионални умения, последващо обучение и други, което изисква все повече

внимание към качеството на образованието и на академичния състав. Едновременно с това, прогресивно се развива световната тенденция за пряко инвестиране на бизнеса в образованието и научните изследвания на университетите. Засилва се сътрудничеството между потребители и научно-образователни институции в областта на разработване на съвместни проекти, при организиране на стажове и практическо обучение, за осигуряване на стипендии и договаряне за постъпване на работа и реализация на завършващите студенти.

Демографските тенденции. В повечето страни в света се наблюдава тенденция на стареене на населението. Намалява броят на завършващите средните училища, което увеличава конкуренцията между университетите при попълване на образователния си капацитет и изисква преминаването към по-гъвкави организационни форми на прием, както и диверсификация на входа на висшето училище.

Диверсификация на персонала. Все повече и във все повече страни и университети се наблюдава увеличаване на дела сред академичния състав на представители на други образователни институции от страната и чужбина, на специалисти от практиката, преподаватели на втори основен трудов договор, гост-преподаватели, хонорувани преподаватели и др. Намаляването на броя на завършващите средни училища изисква и въвеждането на по-гъвкави форми на обучение (например дистанционно обучение) с цел привличане на повече студенти, а също и използването на преподаватели с непълно работно време. Тези и други тенденции, определящи движението на академичния състав, изискват от ръководствата на висшите училища и техните основни звена много по-голяма гъвкавост и много по-голяма организационна култура. Изисква се стратегическо мислене и стратегически подходи в управлението на университетите и техните ресурси.

Динамика на знанието. Съвременното развитие на науката и технологиите предизвикват непрекъсната промяна във всички области на знанието. Това което вчера е било вярна теория днес се променя, усъвършенства или се заменя със съвършено ново схващане за същността на процесите и явленията. Все по-малко остават непреходните знания. Променят се теориите, методическите подходи и парадигмите, променя се начинът на мислене на преподаватели и обучаеми. Тази динамика на знанието изисква непрекъснато да се търсят нови способности за получаване, обработване и предаване на информацията в областта на образованието и науката.

Нови съюзи. Конкуренцията във висшето образование налага много университети да се обединяват и да сключват договорни отношения, за съвместно разработване на образователни и научни проекти, за обмен на обучаеми и преподаватели, както и за научни изследвания. Необходимостта от гъвкавост води и до възникването на различни съюзи между университети, група университети и потребителски организации. Мениджмънтът на стратегическите съюзи става един от главните проблеми в бъдеще.

По принцип, образователните институции, които гледат напред, виждат в новите условия и в тези, които възникват в бъдеще, нови възможности, шанс да адаптират организацията с цел да развият и затвърдят мястото си в националния и глобалния пазар на висшето образование.

Стратегическото управление означава на практика постигане на ефективно управление на промените в дългосрочна перспектива. Формулирането на стратегия означава определяне на начините (политиките) за преодоляване на различията между настоящето състояние на организацията и желаното нейно оптимално състояние и функциониране.

3.3. Трудов пазар и младежка безработица в ЕС и България.

В годишните статистики на Евростат се отбелязва, че трудовият пазар на ЕС остава силно повлиян от икономическата криза в началото на второто десетилетие на века. Ключовите показатели за ЕС не са се подобрили. Някои са се влошили значително (безработицата) или пък са останали с близо до нулева промяна в сравнение с предходните години (заетостта). Данните на Евростат сочат, че през последните 12 години безработицата в ЕС винаги е била едноцифрено число. Най-ниски стойности на безработицата в началото на 2013 г. са отчетени в Австрия (4,4%), Германия и Холандия (5,4%) и Люксембург (5,2%). Най-високи са в Гърция (27,2%), Испания (26,7) и Португалия (17,5%), където на младежка безработица вече е над 50%.

От заетите лица в ЕС, повече от две трети работят в сектора на услугите, а 39,5% осъществяват дейност в рамките на пазарно-ориентирани услуги. В сферата на публичната администрация са заети 30,5%, образованието, здравеопазването, изкуството и други услуги. Работещите в сектора на индустрията и строителството са 25%. Селското стопанство има дял от 5% .

Европейската комисия въвежда набор от мерки за насърчаване на заетостта - така наречения „Пакет за заетост“:

- Подпомагане създаването на работни места, чрез намаляване на данъците върху труда, ефективно използване на субсидиите за наемане на работа, експлоатация на потенциални ключови сектори, като например екологичната икономика, информационни и комуникационни технологии или сектора на здравеопазването и предоставянето на грижи.

- Възстановяване динамиката на трудовия пазар, чрез помощ за работещите за успешна смяна на работата или връщане на работа, мобилизиране на всички участници на трудовия пазар за въвеждане на необходимите реформи, инвестиции в уменията, базирани на по-добро прогнозиране и наблюдение на нуждите, насърчаване на свободното движение на работещите.

- Укрепване управлението на политиките по заетостта, чрез по-строг контрол осъществяван съвместно със страните от ЕС, за да може въпросите в областта на заетостта и социалните проблеми да не остават на по-заден план от икономическите.

• Европейската стратегия за заетост цели създаването на повече и по-добри работни места в целия Европейски съюз, кореспондирайки със [стратегията за растеж „Европа 2020“](#). Пакетът за заетостта допълва [Програмата за нови умения и работни места](#) на стратегията „Европа 2020“ и се ползва с подкрепата на [Европейската обсерватория по заетостта \(ЕОЗ\)](#) и [Програмата за взаимно обучение \(ПВО\)](#). Чрез Европейската стратегия се осигурява рамка за обмен на информация между страните от ЕС и за обсъждане и координация на техните политики за заетост.

3.4. Място на НВУ „Васил Левски” на пазара на труда.

Увеличената способност на завършилите висше образование да водят продуктивен живот и да имат по-висок социален статус е един от най-важните критерии за оценка на постигнатите резултати във висшето образование. Рейтинговата система на висшите училища в България отчита тези икономически нагласи, които се споделят и от голямата част от обществото, като на индикаторите за реализация е дадена относително голяма тежест.

За да се прогнозира търсенето и предлагането на хора с висше образование следва да се анализират косвени индикатори за съответствие между двата показателя търсене – предлагане, т. е. реализацията на дипломираните. Реализацията не е еднозначна за дефиниране, но най-важните ѝ параметри са относително достъпни за измерване.

Доходите на индивида са основен измерител както на пазарната и обществената (в публичния сектор) оценка на неговия труд, така и на потенциала му да бъде социално активен и да участва в живота на обществото.

Основни индикатори, възприети за прогнозиране на търсенето и предлагането (реализацията) и за оценка мястото на НВУ „Васил Левски” на пазара на труда.

• **Първи - Равнище на безработица сред завършилите различни специалности** - процент (от 0 до 100) на официално регистрираните безработни сред завършилите български висши училища за определен период от години.

Нарастването на този индикатор показва негативен ефект за разлика от останалите индикатори, при които нарастването показва позитивен ефект.

Безработицата е едно от най-нежеланите социални явления както в личен, така и в обществен план. Всяка следваща година образование се очаква да увеличава конкурентоспособността на конкретния човек на пазара на труда. В макроикономически план се очаква образованието да повишава производителността на труда в икономиката и по този начин да увеличава БВП или възможността за повече свободно време при същото равнище на БВП.

Индикаторът показва пълно съвпадение на личните и обществените очаквания. По тази причина и поради факта, че информацията се получава от официален регистър – Агенция по заетостта, е допустимо този индикатор да участва с относително най-голяма тежест при формиране оценката на висшето училище.

• **Втори – Среден месечен осигурителен доход на завършилите български ВУЗ през предходните 5 учебни години .**

Осигурителният доход има таван, равен на десетократния размер на минималната работна заплата. Може да се приеме, че всеки, който е достигнал тавана на осигурителния доход в страната е намерил добра професионална и социална реализация. Средният осигурителен доход на завършилите по професионални направления за всяко висше училище се получава на базата на данни от МОН за завършилите през предходните 5 учебни години, съпоставени с данните на НОИ за осигурените лица и размера на осигурителния им доход.

• **Трети – Приложение на придобитото висше образование - процент на осигурени лица, завършили професионално направление в университета през предходните 5 години, които работят на позиция с висше образование, по данни на НОИ.**

Този индикатор измерва до каква степен завършилите използват в работата си това, което са научили по време на следването си. Значимото припокриване предполага по-голяма ефективност както на частната, така и на обществената инвестиция в образование. По-високият процент на припокриване предполага по-голяма ефективност, както на частната, така и на обществената инвестиция в образование.

МАТРИЦА SWOT

4. Ситуационен анализ (SWOT-анализ) и избор на стратегия.

Целта на ситуационния анализ е да се оценят външните условия (външен фокус) и вътрешните условия (вътрешен фокус), които могат да окажат въздействие върху бъдещата дейност на университета.

Външните условия се определят в две посоки: благоприятни възможности и заплахи.

Вътрешните условия следва да се оценят по: силните и слабите страни на институцията.

Резултатите от ситуационния анализ позволяват уточняването и по-ясното ориентиране на целите на университета от една страна и избора на стратегия от друга.

Ситуационният анализ трябва да даде отговор на следните въпроси:

1. Кои са задръжките и ограниченията, които правят университета уязвим, пречат му да бъде максимално ефективен и намаляват резултатите му?
2. Кои са дисбалансите на университета?
3. Кои са заплахите за университета и как можем да ги използваме като възможност?
4. Защо университетът е уязвим от външни и конюнктурни обстоятелства?

4.1 Външен фокус.

Благоприятни възможности:

- Утвърдена законова и нормативна основа за функционирането и развитието на военно-образователната система и университета.
- Урегулирано финансиране и материално-техническа подкрепа от страна на Министерството на отбраната.
- Добро райониране и териториално разположение на университета в области с развита инфраструктура и стопанска дейност.
- По-голяма свобода за връзки с бизнес-среди и организации с цел извличане на печалби от научни и приложни изследвания.
- Подобряване възможностите за прием на чуждестранни курсанти, студенти и други обучаеми във връзка с процесите, протичащи в Балканския регион и Близкия изток.
- Насоките за обновяване и развитие на Българската армия създават предпоставки за увеличаване на приноса на университета и неговия потенциал в изработването и реализацията на проекти, програми, експертни оценки, военнотехнически разработки.
- Членството на България в НАТО и участието на части на Българската армия с контингенти в операции по поддържане на мира увеличава възможностите за интеграция и хармонизиране на дейностите на НВУ “Васил Левски” със страните-членки на Алианса и техните военно-образователни институции.

Главни заплахи.

- Икономическите и демографските условия оказват силно влияние върху националната сигурност и отбраната на страната, водят до редуциране числеността на Българската армия и намаляват необходимостта от офицерски кадри.
- Конкуренцията на големите университети в страната и чужбина ограничава привличането на достатъчно и висококачествени студенти.
- Интензивното развитие на информационните технологии и материалите размиват границите, традиционно определящи различните потоци от материали или информация, което подсказва голяма промяна в структурата на висшето образование в световен мащаб. По-голямата гъвкавост на образователните системи в демократичните общества поставя по-големи предизвикателства към по-консервативната военно-образователна система.

Всяка заплаха за дадена дейност, институция или отрасъл е показател за промяна в обкръжаващата среда: в обстоятелствата, в потребителите или в познанието. Ако институцията продължи да се придържа към съществуващото, традиционното, установеното или пък отхвърля всичко друго като невъзможно, - то е много вероятно в крайна сметка промяната да я унищожи.

Промяната *винаги* трябва да се разглежда като възможност да се направи нещо различно и печелившо. Онези образователни институции, които разбират ситуацията и са обмислили какви възможности дава тя или какво изисква утре, ще бъдат лидери в образователната сфера.

4.2. Вътрешен фокус.

Силни страни.

- Традиции в обучението на военни кадри и утвърдена легитимност на институцията.
- Добре мотивиран и висококвалифициран академичен състав.
- Стройна и ефективна организационна дейност и управленска структура.
- Развита и традиционно утвърдена система за оценка, поддържане и управление на качеството на обучение.
- Опит и последователност във военно-научните изследвания, изследванията в областта на военната техника и технологии.
- Успешно съчетаване на академичното и военно обучение от една страна с нравствено-волевото възпитание и лидерско изграждане от друга.
- Добре развита инфраструктура, разнообразна учебно-материална база, включително битова и спортна база.
- Осигурена и добре функционираща библиотечна, информационна и издателска мрежа.
- Наличие на център за психологичен подбор на кандидатите и психологично подпомагане и за изследване мнението на обучаемите в НВУ “Васил Левски”.
- Много добри оценки, дадени от НАОА при предходни институционални и програмни акредитационни процедури.
- Организационна връзка с потребителите на кадри.
- Наличие на център за дистанционно обучение.

Слаби страни.

- Зависимост на организационно-щатната структура, академичния състав и административния персонал на университета от структурните и кадрови реформи в Българската армия, свързани с намаляването на нейната численост.
- Намаляване на броя на кандидатстващите и приеманите курсанти за нуждите на Българската армия, което води до понижаване на ефективността в обучението и поддържането на специалностите.
- Учебният процес все още не е достигнал желаното ниво на учебно-изследователски.
- Вследствие редуцирането на Българската армия се наруши балансираното и регулярно развитие на кадровия научен потенциал в някои от професионалните направления, поддържани от университета.
- Недостатъчна мотивация за изява на курсантите в областта на научните изследвания за някои от специалностите.
- Непълна реализация и всеобхватност на програмата за физическа култура и спорт (цели, условия, критерии и стандарти).

- Недостатъчно популяризиране възможностите на университета като национална институция да обучава в различни степени на висшето образование по специалности, извън областта на военното дело.

- Недостатъчно ниво на осъвременяване на учебно-техническата база в определени направления.

- Недостатъчно развита система за нравствено-етично възпитание.

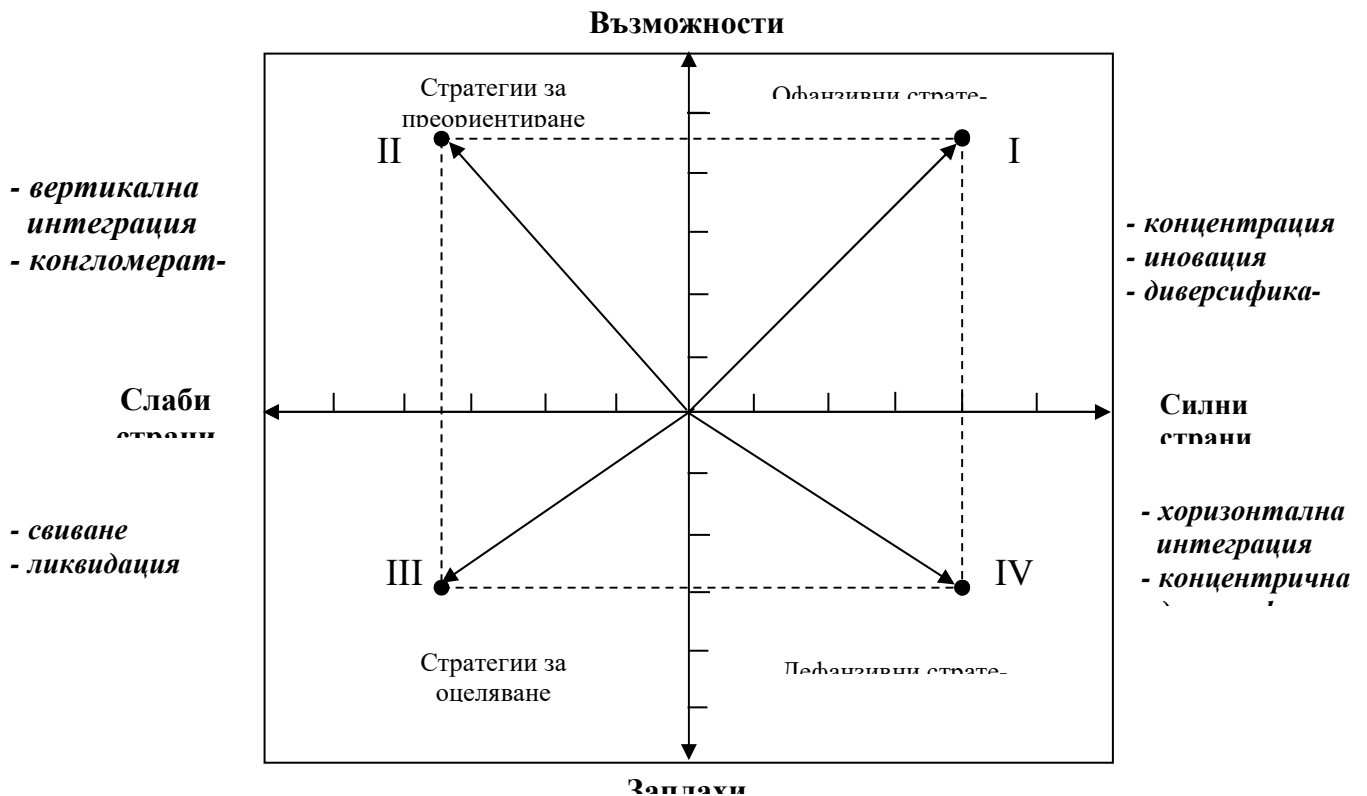
4.3. SWOT-матрица – възможни ситуации.

Формулирането на възможностите, заплахите, силните страни и слабите страни на университета с техните коефициенти на тежест дава възможност да се определи по метода на експертните оценки ситуационната ориентация на модела.

Ситуационният анализ показва има ли възможности университетът да осъществи мисията и целите си и отговаря на въпросите за избор на оптимална стратегия.

Възможните ситуации се определят (фиг. 2) в зависимост от съотношението между: силни страни/възможности – квадрант I, възможности/слаби страни – квадрант II, слаби страни/заплахи – квадрант III и силни страни/заплахи – квадрант IV.

От SWOT-матрицата се вижда, че доминираща е ситуацията силни страни/възможности, което не изключва възможността за избор на стратегии, определени от ситуацията в другите три квадранта на матрицата.



Фиг. 2

5. СТРАТЕГИИ, МИСИЯ, ЦЕЛИ

5.1. Стратегически опции, стратегически избор и основни насоки

5.1.1. Алтернативни стратегии.

Всеки университет се нуждае от ядро – област, в която е водещ. Ето защо, всяка дейност на университета трябва да се специализира, но трябва да се опита и да получи максимум от специализацията си (от концентрацията). Т.е., той следва и да се диверсифицира (да разнообрази дейността си).

Балансът между двете – диверсификация и концентрация определя сферата на действията на институцията.

Интеграцията често се използва като средство за диверсификация или концентрация. Насочената напред интеграция – т.е., разширяването на обсега на действие към потребителите – обикновено добавя диверсификация. Насочената в обратна посока интеграция – т.е., от потребителите към вътрешната специализирана дейност на университета, или от дейността на университета към потенциалните кандидат-студенти често е начин на концентрация.

В зависимост от резултатите в SWOT-матрицата могат да се избират алтернативни стратегии:

- Стратегия на концентрацията;
- Стратегия на иновациите;
- Стратегия на вертикалната интеграция;
- Стратегия на концентричната диверсификация;
- Стратегия на конгломератната диверсификация;
- Стратегия на свиване;
- Стратегия на ликвидация.

5.1.2. Избор на стратегия.

След анализа на външните и вътрешни характеристики и ситуационните алтернативи може да се постави въпроса: какво трябва да се постигне, с което се доуточнява основната насока, определена от стратегическите цели.

Какво искаме да постигнем – **да направим университета привлекателен, атрактивен, значим и полезен за България.**

С какво да го постигнем – очертават се два основни стратегически подхода:

А. Чрез **вътрешна концентрация**, което означава върхова специализация върху ядрото на университета – това, в което той е водещ и **външна диверсификация**, т.е. разширяване и разнообразяване на потребителите.

Б. Чрез **вътрешна диверсификация**, т.е. разширяване на областите, в които университетът се специализира и **външна концентрация** – съсредоточаване върху един или ограничен брой потребители.

Преобладаващият вектор в матрицата на състоянието показва, че от двете алтернативи несъмнено по-целесъобразна за НВУ “Васил Левски” е стратегическият подход “А”. Университетът следва да насочи главните си усилия върху усъвършенстване до най-висока степен на методите и формите за обучение и научни изследвания, да постигне съвършенство в областта, в която е специализиран, т.е. да съчетава академично и военно образование и лидерско изграждане. Същевременно университетът следва да търси възможности за разнообразяване приложението на своята дейност сред много други потребители – министерства, ведомства и браншови организации.

Непрекъснатият баланс между концентрацията и диверсификацията, съчетано с използване на интеграционни стратегии би довело до успешна реализация на мисията и целите на университета.

Изборът на основна стратегия не ограничава, а напротив предполага и частично прилагане на алтернативни стратегии, свързани с преориентирането, оценяването и дефанзивни решения.

В непосредствена връзка с прилагането на стратегическите решения и решаващо значение има усъвършенстването, развитието и подобряването на кадровата политика в университета, постигането на относителна финансова самостоятелност, особено в приходната част от собствени постъпления, дарения и спонсорство.

5.2. Идея на НВУ “Васил Левски” – мисия и цели.

Идеята на университета следва да дефинира удовлетворението, което трябва да бъде предоставено на обществото или познанието, което да се превърне в ефективно действие. Тя определя областта, в която университетът трябва да придобие и задържи лидерска позиция. Да обобщи отговорите на въпросите: “Каква е нашата дейност? Каква трябва да бъде? Каква ще се наложи да бъде?” Идеята предполага установяване на целите, поставяне на задачите и даване на насоките, какви резултати имат смисъл и какви мерки са подходящи. Идеята трябва да бъде достатъчно мащабна и достатъчно оперативна. Тя се съдържа в мисията и основните цели на университета.

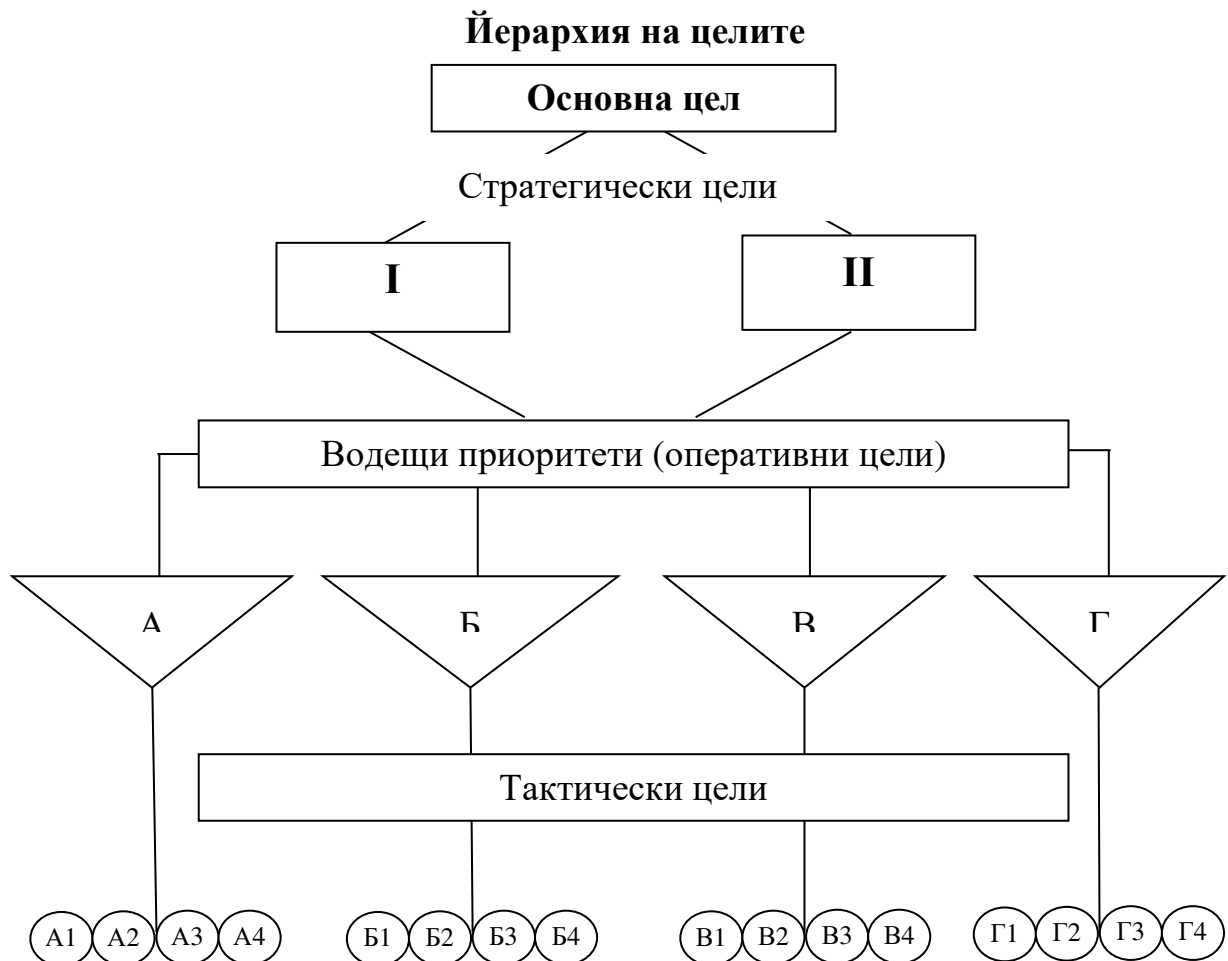
- **Мисия на университета.**

Мисията на НВУ “Васил Левски” е да изгражда своите възпитаници морално, умствено и физически, да ги приобщава към идеалите на родолюбието, дълга и честта, да ги формира като личности и ръководители с изразени лидерски качества, способни да развиват и прилагат научни знания, да управляват обществени и специални структури в мирно време и кризи и да участват в национални и многонационални проекти за поддържане на сигурността, опазване на мира и развитие на обществото.

- **Основна цел, йерархия на целите.**

Основна цел на НВУ “Васил Левски” е да подготвя висококвалифицирани офицери и специалисти с висше образование, които да са със затвърдени по-

ложителни морални и волеви качества, с развити интелектуални и физически възможности и със знания и умения за управление на човешки и материални ресурси и за научни изследвания.



Фиг. 3

5.2.1. Стратегически цели:

I. Вътрешна концентрация на ресурсите за развитие и задълбочаване на знанието в специфичните за НВУ “Васил Левски” образователни и научни области, професионални направления и специалности, т.е. върхова специализация върху ядрото на университета – това, в което той е с водещи компетенции.

II. Разширяване и разнообразяване приложенията на дейността на университета чрез диверсификация на потребителите на образователен и научен продукт – други министерства, ведомства и браншови организации.

5.2.2. Водещи приоритети (оперативни цели):

А. Усъвършенстване образователната система на университета чрез подобряване на **организационната структурат** и *качеството на обучение на курсанти, студенти, докторанти и специализанти* в образователната и научна област “Сигурност и отбрана”, както и по професионални направления в областта на природните, обществените и техническите науки.

Б. Подобряване, *развитие и качествено издигане нивото на академичния състав, военно-научната работа* и научните изследвания за постигане на значими творчески резултати чрез оптимизиране единството на учебно-възпитателната и научноизследователската дейност, стремеж за постигане на съвместимост и участие във военно-научните програми на НАТО.

В. Привеждане на *материално-техническата база, военната техника и въоръжение* в съответствие с най-новите информационни, дидактически и иновационни технологии за осигуряване на съизмеримост и пълна съвместимост с европейските, световните и съюзническите стандарти.

Г. Съсредоточаване на усилията на академичния състав, командния и административния персонал към *етичното и волево възпитание на обучаемите*, за изграждане на личности с характер, знания и умения, които са способни за активна дейност и за непрекъснато самоусъвършенстване и развитие.

5.2.3. Тактически цели:

А1. Развитие и усъвършенстване на политиката и системата за управление на качеството на обучение и академичния състав. **Оптимизиране на структурата и нормативната база на Университета. Разкриване на военна професионална гимназия към висшето училище.**

А2. Проектиране, разработване и усвояване на **нови специалности/професионални направления** и нови технологии в обучението. Въвеждане и развитие на дистанционна и електронна форма на обучение във всички професионални направления.

А3. Подобряване управлението на човешките, материалните, финансовите и времеви ресурси.

А4. Хармонизиране обучението с военно-образователните системи на страните от Евроатлантическия алианс.

Б1. Развитие на кадровия научен потенциал.

Б2. Разработване на актуализирана стратегия, политика и система за управление на качеството за военно-научната работа и научните изследвания.

Б3. Утвърждаване на форми и механизми за постигане на единство между учебната и научноизследователската работа.

Б4. Определяне приоритетни научни направления и осигуряването им със съвременно лабораторно оборудване.

В1. Развитие и усъвършенстване на библиотечното и информационно осигуряване, включително университетския издателски център.

В2. Осъвременяване на кабинетната и лабораторната учебно-материална база с основен акцент върху изграждането на тренажорни комплекси с възможности за симулиране на ситуации и компютърно подпомагане.

В3. Осигуряване с нови образци транспортна, автобронетанкова, комуникационна и бойна техника, навлизаща на въоръжение в Българската армия.

В4. Усъвършенстване на битовата, полевата и спортната учебно-материална база. Полигонната база да се развива едновременно и чрез използване опыта на армиите в НАТО и опыта от участие на български контингенти в мисии и операции по поддържане на мира.

Г1. Усъвършенстване методиката (правилника) за морално, волево и лидерско изграждане на курсантите.

Г2. Разработване на актуален морален кодекс на възпитаниците на НВУ “Васил Левски”.

Г3. Развитие на системата за физическо възпитание и спорт до нивото на съюзническите стандарти и превръщането ѝ в основен фактор за постигане целите на подготовката и изграждането на обучаемите.

Г4. Развитие на формите и механизмите за проучване мнението на курсантите и студентите, на тюторната (наставническата) система и за участие на обучаемите в учебно-изследователския процес (сесии, проекти, конкурси).

6.Пътища за реализиране на стратегията.

За да се реализират избраната стратегия и поставените цели, следва да се направи следното:

1. Фокусиране върху максимизирането на възможностите на университета, определени от вътрешните и външни условия.

2. Проучване на всички големи възможности заедно, систематично по отношение на техните характеристики, а не една по една.

3. Намиране на баланс между непосредствените и лесни възможности за усъвършенстване от една страна и дългосрочните и трудни възможности за иновации и промяна на основните характеристики на дейността на университета – от друга.

4. Да се разбере кои възможности и рискове са присъщи на университета и кои са неподходящи.

5. Да се отговори на въпроса: “Какво според общоприетите прогнози е вероятно да се случи след 10, 15, 20 години? Дали всъщност то вече не се е случило?”

6. Да се постави и отговори на въпроса “Каква голяма промяна в обучението, възпитанието, научните изследвания, познанието и дейността ще дадат възможност да се направи университетът такъв, какъвто е представен в модела, по онзи начин, който действително ще донесе най-добрите резултати, включително и икономически резултати.

6.2. Стратегически план за развитие:

Таблица 1

Дейности за реализация на стратегията	Срок			Отговорник
	краткосрочен	средносрочен	дългосрочен	
1. Усъвършенстване на структурата на основните и обслужващите звена на университета и административните структури и процедури.	X			ЗНУНЧ
2. Приемане на нов Правилник за устройство и дейността на Националния военен университет „Васил Левски” .	X			ЗНУНЧ
3. Разработване на ново щатно-длъжностно разписание на НВУ „Васил Левски”	X			Началник отдел „Личен състав”
4. Разработване на усъвършенствана електронна система за управление на присъщите дейности на университета.	X	X	X	ЗНУНЧ, ДФ
5. Разработване и внедряване на нови специалности/професионални направления, нови учебни планове и програми в съответствие със стандартите на НАТО и изискванията на потребителите. 5.1. В едно или ново професионално направление 5.2. В две, три професионални направления	X	X		ЗНУНЧ, ДФ
6. Разкриване на военна професионална гимназия към Университета		X		ЗНУНЧ, Н-к отдел „ЛС”, Директор ПСЖ
7. Провеждане на периодични (най-малко веднъж годишно за всяка категория) анкетни проучвания сред обучаеми, обучаващи и потребители на кадри, относно удовлетвореността от качеството на обучение.	X	X	X	ЗНУНЧ, Началник отдел „УНД”, Директор на ИНИИД,
8. Създаване на система и курсове за целева квалификация за въвеждане в обучението на нови методи в приоритетни области – преподаване на учебната дисциплина на чужд език, преподаване в дистанционна форма на обучение, интерактивно	X	X	X	ЗНУНЧ, ДФ

Дейности за реализация на стратегията	Срок			Отговорник
	краткосрочен	средносрочен	дългосрочен	
преподаване, практическо обучение чрез ново лабораторно, тренажорно и симулационно оборудване или чрез водещи фирми.				
9. Създаване на система за привличане на публични авторитети от системата на МО, от бизнеса, администрацията и практиката за изнасяне на специализирани лекции.	X	X		Началник на НВУ, ЗНУНЧ, ДФ
10. Въвеждане на интерактивно, електронно-базирано и дистанционно обучение във всички професионални направления.		X		ЗНУНЧ, ДФ
11. Разработване на гъвкав подход при съставяне на длъжностните разписания за осигуряване на ефективно използване на човешките ресурси.	X	X	X	Началник на отдел „ЛС”
12. Създаване на усъвършенствана система за управление на обществените поръчки и съответни административни структури.	X			Началник на НВУ, Н-к на отдел „ЛС”
13. Усъвършенстване на системата за финансов контрол и административно обслужване		X		Зам.-началник НВУ
14. Определяне на приоритетните научни направления във факултетите и осигуряването им с лабораторно оборудване	X			ДФ
15. Разкриване и въвеждане във функционалност на специализирани експертни лаборатории – национални центрове за изследване и иновации: 15.1. В едно професионално направление; 15.2. В две – три професионални направления; 15.3. Във всички професионални направления на Университета	X	X	X	ЗНУНЧ, ДФ
16. Разработване на система за управление на качеството за военно-научната работа и научните изследвания на академичния състав	X			ЗНУНЧ
17. Обновяване на библиотечния фонд и закупуване на нови библиотечни единици	X	X	X	ЗНУНЧ и Р-л библиотека
18. Разработване на предложения за проекти за участие на академичния състав в развитието на учебно-материалната и техническата база на катедрите.	X			ДФ
19. Разработване на етични норми и критерии за поведение на всяко ниво от научното и длъжностно израстване на академичния състав	X			Началник на НВУ, ДФ

Дейности за реализация на стратегията	Срок			Отговорник
	краткосрочен	средносрочен	дългосрочен	
20. Съвместно с Министерство на отбраната, създаване на система за периодична ротация и стаж на офицери – членове на академичния състав на университета в: - структурите на Министерството на отбраната; - формиранията на Българската армия; - въоръжените сили на държави– членки на НАТО.	X	X	X	Началник на отдел „ЛС”

6.2. Промяна в ролята на управлението на основните административни структури в университета

Таблица 2

Старото разбиране за ролята	Новото разбиране за ролята
Администриране	Участие
- реактивно администриране на дейностите	- активно участие при формиране на политиката на университета
- стриктно изпълнение на решенията на ръководството	- съвместно разработване с другите ръководители на решенията
- предлагане на стандарт и решения	- разработване на индивидуални решения на проблемите
- специалистите в отделите са експерти със специфични познания	- сътрудниците по управление на ресурсите са признати консултанти на ръководството
Съхраняване	Промяна
- традицията задължава запазване на съществуващото и утвърдилото се	- търсене на новаторски и творчески решения по управление на ресурсите
- вярност към правилата, сковано реагиране	- гъвкави действия, импровизации
- избягване на конфликти	- открито решаване на конфликти
- предпазливост, избягване на рискове	- склонност към експерименти, готовност за рискове и промяна
- закостенели структури и йерархии	- поточни процеси и мрежи
Дистанция	Съпричастност, доверие
- недостъпност, недосегаемост	- съпричастност, усет за потребностите
- йерархично мислене, акцент на статуса	- акцент на равноправието, на партньорството
- тактика, правене на политика	- откритост, почтеност
- внушаване на недоверие	- внушаване на доверие
Ориентация към разходите	Ориентация към разгръщане
- човекът като разходен фактор / средство към целта	- човекът като носител на потенциал за организацията
- целта е икономия на средства	- целта е разгръщане
- упражняване на натиск, блокиране на потенциали и енергии	- произвеждане на ентузиазъм и освобождаване на енергия
Ориентация към възнаграждение	Ориентация към ценности
- създаване на системи за стимулиране и контрол	- основаване върху норми / ценности

Старото разбиране за ролята	Новото разбиране за ролята
- утвърждаване на „отношения на замяна”, работа с възнаграждение / наказание	- даване възможност за „вътрешна мотивация”
- определяне отвън, създаване на зависимости	- създаване на простор, насърчаване на личната отговорност
- краткосрочна перспектива	- дългосрочна перспектива
Ориентиране към себе си	Ориентиране към организацията и потребителите
- преследване на собствени цели и интереси	- развиване на съзнание за потребителя (вкл. и обучаемия), стремеж към по-високи цели
- преобладава ограничено мислене	- управление в контекста на разграничителни точки
- на преден план е личният интерес	- на преден план е успехът на организацията
Линейно-причинно мислене	Комплексно-мрежово мислене
- причинно-следствено мислене	- мислене във взаимодействия и кръговрати
- оценка „вярно/невярно”, логика на принципа „или-или”	- логика на принципа „както ... така и ...”, допускане на противоречия
- екстраполиране на миналото	- сценарийно мислене
- рационалното мислене е на преден план, мислене с цифри и факти	- единство на рационалност, интуиция и емоционалност

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всеки стремеж за пробив или скок в дейността на институцията е свързан с **риск**, свързан преди всичко с крайната реализация на противопоставянето между заплахите и благоприятните възможности. Но това е **риск, който институцията не може да си позволи да не приеме**. Ако липсва дръзновението да се поеме риск за осъществяване на бъдещето, по неволя се поема по-големия риск – да настъпят изненадващи неблагоприятни събития.

Всички предложения за нови начинания, за иновации, нови дейности или потребители трябва да бъдат насочени към програмата за действие на университета и следва да се представят общо, а не по части. Това се отнася за финансовите вложения за определен период, за кадровата политика, за новите специалности, както и за всички нови дейности и усилия, особено тези, насочени към познанието. Само по този начин е възможно да се разбере дали тези предложения търсят и могат да реализират най-доброто оползотворяване на ресурсите на университета и дали са фокусирани върху правилните възможности и необходимите резултати, дейности и качество на образованието за стимулиране осъществяването на идеята на университета и постигането на целите.

Стратегията е приета на заседание на Академичния съвет с протокол № 38 от 27.03.2020 г.