



ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ТЕЛЕКОМУНИКАЦИИ И ПОЩИ

СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАН

за развитие на Висше училище по

телекомуникации и пощи

2017-2025

София, 2017 г.

Стратегически план 2017–2025

В съответствие с мисията на ВУТП акцентите в програмния период 2017–2025 г. са висшето училище да бъде:

- иновативна, конкурентоспособна и социално-отговорна академична институция;
- признат лидер и активен партньор в Европейското образователно и научноизследователско пространство;
- устойчив, с високо качество и ефективност, отчитащ изискванията на потенциалните потребители и интересите на обществото;
- институция, покриваща най-високите международни стандарти за образователна и научноизследователска дейност, ориентирана към потребностите на новото време;
- основен партньор и поддръжник на креативни идеи чрез подкрепа на студентското предприемачество и инициативност.

I. Мисия и парадигма на ВУТП

Мисията на ВУТП, заявена пред обществото и младите хора още в момента на неговото създаване, е отговорността на академичния състав висшето училище да бъде:

- ✓ *водещ сред държавните висши училища при внедряването на европейския модел на висше образование;*
- ✓ *изследователски и високотехнологичен тип университет;*
- ✓ *гъвкав, иновативен и адаптивен към динамиката на пазара на труда и потребностите на обществото;*
- ✓ *ориентиран към студентите, тяхната професионална пригодност и личностна реализация;*
- ✓ *с висококвалифициран и международно конвертируем собствен академичен състав;*
- ✓ *отговорен за перманентната реализация на философията „тотално качество“;*

✓ *инициатор и активен субект на институционални, социални и бизнес партньорства за развитие на човешките ресурси, за повишаване на техния образователен и професионален капацитет.*

Събирателен образ на основните компоненти на мисията *е визията за съвременно висше училище, конкурентоспособно в Европейското образователно пространство.*

II. Визия на ВУТП за периода 2017–2025

Визията на ВУТП за стратегическия период **2017–2025** утвърждава досегашната посока на развитие на висшето училище като устойчива, ефективна и ефикасна институция и определя *ключови моменти за бъдещото развитие:*

✓ създаване на устойчива конкурентоспособност и „добавена стойност” чрез акредитиране на докторски програми, увеличаване на броя на катедрите и факултетите във ВУТП, развитие и усъвършенстване на функционалната връзка *образование – наука – практика;*

✓ засилване на позициите на ВУТП в качеството му на отговорен и активен социален партньор, работещ в полза на обществото;

✓ осигуряване на креативна среда, която ангажира студентите активно да участват в изграждането си като професионалисти и личности;

✓ вграждане на културата на интернационализация в дейността на висшето училище с цел засилване на присъствието и видимостта на ВУТП в международната среда;

✓ поддържане на академична култура, основана на интерактивно ръководство, разнообразен академичен състав, прозрачност, ясни правила и процедури и акцент върху значимостта на академичната общност;

✓ фокусиране върху възпитаниците на ВУТП като основен стратегически партньор.

Без алтернатива са изискванията за:

- **иновативност и интернационализация;**
- подобряване на **присъствието и видимостта в европейската образователна и изследователска общност;**
- развитие на **нови стратегически партньорства** с водещи институции от страните на ЕС;
- **социална отговорност, качество, ефективност и конкурентоспособност;**

- **създаване на предпоставки за развитие на предприемачество и инициативност у студентите.**

Те се налагат от необходимостта да посрещнем глобалните предизвикателства пред образователната и научна сфера, социалния ангажимент да служим на обществения интерес и да насърчаваме и подкрепяме всяка отделна личност в нейния стремеж към творческо и професионално развитие.

III. Пътища за реализиране на визията – стратегически приоритети, задачи и индикатори за напредъка в постигането им

Целите и амбициите на визията за програмния период 2017–2025 г. налагат висшето училище да се развива динамично и радикално, съчетавайки традиция и новаторство и поставяйки следните **стратегически приоритети**:

1. ВУТП да се превърне във *висше учебно заведение от научноизследователски тип*, предоставящ привлекателна среда за научни изследвания, генериращ научни резултати и постижения, допринасящи за развитието на местната, регионалната и националната икономика, и изграждащ изследователи от висока класа.

Преориентирането на висшето училище от предимно обучаваща институция към *висше учебно заведение от научноизследователски тип* ще се осъществи чрез разработването и следването на ясна **стратегия за планиране, организиране и реализиране на научноизследователската дейност** на всички нива и чрез провеждането на стриктна политика за изпълнението ѝ.

Стратегията за НИД следва да е съобразена с изискванията на икономика и общество, базирани на знанието, както и със започналата вече Четвърта индустриална революция. Тя ще продължи търсенето и реализирането на профилирани научни проекти, но стремежът ще бъде към интердисциплинарни изследвания, които са национален и глобален приоритет. Такъв подход налага необходимостта от съчетаване на собствени научни интереси с отговорността за социално-икономическото развитие на страната и региона.

Цел през периода 2017–2025 г. ще бъде създаването и осъществяването на **трансфер на знания към икономиката и обществото** чрез разработване и участие в научноизследователски проекти, които се явяват регионален, национален и европейски приоритет. Стремежът ще бъде **разработките да имат научно-приложен характер**, а постигнатите резултати да притежават икономическа, социална, екологична и/или

културна стойност. Чрез своевременното включване на постиженията от изследователската дейност в учебния процес ще се търси и повишаване на качеството на обучението във ВУТП.

Неотменен ангажимент на ръководството и академичния състав на ВУТП е привличането на най-добрите студенти (бакалаври, магистри) и изследователи към научна дейност във висшето училище. Това ще способства за подобряване на репутацията на ВУТП като изследователска институция, а също така ще е потвърждение за високото качество на преподавателския състав.

Реализацията на горепосочената цел ще се търси чрез изпълнението на следните **стратегически задачи**:

1.1. Реализация на конкурентен и конвертируем научноизследователски продукт, който е съобразен с потребностите и изискванията на бизнеса, на публичния и гражданския сектор:

- Изграждане на **изследователски мрежи и офиси**, които да обединяват усилията на научноизследователския потенциал на висшето училище с тези на бизнеса и публичния сектор.

- Развитие на **стратегически партньорства** с изявени академични и изследователски институции, бизнес организации и представители на публичния сектор, чиято цел е постигане на истински глобален подход към научните изследвания, образованието и обмена на знания, изграждане на съвременна научноизследователска и експериментална база, създаване на изследователска култура на академичния състав, студентите и администрацията на висшето училище, както и капитализиране на направените през последните 2 години значителни инвестиции в инфраструктурата.

- Формиране на **нови научни и творчески международни колективи** чрез реализиране на нови членства, нови контакти и нови международни проекти.

- Извършване на **консултантски и експертни услуги**, организиране на социални, екологични, технологични и политически дискусии, с което да се гарантира, че нашите знания и опит се използват в процеса на вземане на политически решения както на национално, така и на международно равнище.

- **Реформиране на финансирането на научната работа**, което да бъде на конкурсна основа, да не се включва в заплащането и да използва схемата на грантовете.

1.2. Популяризиране и интернационализация на научноизследователската дейност на висшето училище:

- *Активно участие на академичния състав в реализацията на научни проекти и задачи*, финансирани по национални и международни програми, и засилване на мобилността като форма на научноизследователски обмен.
- *Повишаване на дела на публикациите в международни реферирани специализирани издания и повишаване на индекса на цитируемост.*

1.3. Целенасочена политика за приобщаване на студентите – бакалаври и магистри, към научната дейност:

- Разкриване на нови форми на студентско научно творчество.
- Стимулиране на научното развитие на най-талантливите студенти до придобиване на ОНС „доктор”.
- Персонално научно тюторство на най-изявените студенти.
- Подпомагане на публикационната дейност на студентите и докторантите в престижни научни издания.
- Активно използване на международните програми за докторанти и постдокторанти и др.
- Декомпозиране на научната проблематика по нива на обучение. Интегралният резултат от диференциацията на научния проблем да бъде трансфер на научните резултати в учебния процес.

2. Образованието във ВУТП да се характеризира с непрекъсната иновация, която осигурява стимулираща интелектуална среда за обучаемите и се основава на силните страни на висшето училище в областта на научните изследвания и трансфера на знания

Висшето училище ще развива способността на студентите да мислят и да бъдат активни в своите професионални и граждански роли, да се отнасят критично към опита си и да бъдат самостоятелни. *Обучаемите следва да се изграждат като предприемчиви, любознателни и етични граждани*, активно ангажирани в собственото си обучение и в решаването на сложните проблеми и глобалните предизвикателства пред обществото.

Учебните планове и програми на ВУТП трябва да се характеризират с **новаторство, съответствие с интересите на обучаемите и практическа ориентация**. Студентите следва да могат да се възползват най-пълноценно от партньорските връзки на висшето училище с бизнеса, публичния и неправителствения сектор. Те трябва да са подготвени да прилагат своите знания за подходите за разрешаване на глобалните проблеми в интеркултурна среда. Най-важното е техните умения да им помагат да се адаптират към променящия се пазар на труда в страната и в целия свят.

За реализирането на този стратегически приоритет ще се преследват следните четири групи **стратегически задачи**.

2.1. Интернационализация на учебния процес, учебните планове и програми

- Увеличаване на учебните курсове, които се предлагат на чужд език в обучението на студентите от ОКС „бакалавър”, ОКС „магистър” и ОНС „доктор”, и присъствие на международния образователен пазар.
- Развитие и поддържане на **мрежи** за сътрудничество с водещи европейски и световни университети и привличане на изявени учени и специалисти от практиката както в учебния процес, така и в разработването на учебни програми и нови форми с прилагане на най-модерни средства за обучение.
- Разработване на съвместни бакалавърски, магистърски и докторски програми и възможности за издаване на съвместни дипломи от обучаващите институции.

2.2. Мобилността – неделима част от обучението

- Създаване на програма за езикова и културна адаптация на чуждестранните студенти.
- Включване на академичната мобилност в учебните планове.
- Увеличаване на броя на студентите, реализирали период на обучение в партниращ европейски висши учебни заведения чрез програми за академичен обмен.

2.3. Засилване на връзката образование – бизнес

- Разработване – съвместно с партньори от бизнеса, публичния сектор и неправителствените организации, на програми за продължаващо професионално развитие.
- Трансфериране в образователни програми на знанието, получено в обмяна с външни партньори.

- Изработване на профил на компетенциите на специалностите.
- Разработване на нови образователни интердисциплинарни програми, които отразяват бъдещите нужди на обществото.
- Трансфериране на върховите постижения в изследванията в образователни възможности за студентите и по-нататъшно инвестиране в преподаването и работата със студентите.

2.4. Използване на новите технологии в образователния процес

- Разработване и прилагане на иновативни и интерактивни образователни технологии за обучение и учене.
- Развитие на формите за дистанционно и извънкампусно обучение и активното им използване за разширяване на географския, национален и социален обхват на образователните програми.

3. ВУТП да засили позициите си на отговорен и активен партньор, работещ в полза на обществото

Целта на ВУТП през настоящия стратегически период е да постигне още по-голяма *видимост и приложимост на образователната, научноизследователската и експертната си дейност*, реализирана в полза на обществото. Акцент ще бъде поставен върху създаването на необходимата *академична среда за управление на иновациите, както и върху диверсифицирането на съществуващи и нови модели за трансфер на умения и знания в национален и международен план.*

ВУТП и досега успешно се развива като активна и приобщаваща академична общност. През новия етап е важно да се постигне по-активно споделяне и обмен на опит и добри практики в самата институция и осъществяване на интердисциплинарни проекти и дейности. ВУТП следва да се утвърди като важен *фактор за регионалното и национално развитие и ключова академична институция, генерираща стратегически инициативи*. Особено внимание ще бъде отделено на интегрирането в учебните планове и програми на знания и умения, които подготвят студентите за заявяване и отстояване на активни и отговорни професионални, морално-етични и граждански позиции.

Важен приоритет в дейността на висшето училище ще е разширяването и прецизирането на *мрежата от стратегически партньорства*. Постигането на тази

стратегически важна задача ще се реализира на принципа за взаимна полза и дългосрочни интереси. В тази връзка е необходимо да се изработят **ясни критерии за подбор и система за управление на отношенията между висшето училище и партньорите.**

Приоритет в дейността на ВУТП е работата с бизнеса и активното му включване в образователни и изследователски инициативи. За целта през следващия стратегически период ще се реализират конкретни инициативи, насочени към **идентифициране на наличния академичен потенциал** и неговото усъвършенстване за осъществяване на съвместни дейности с бизнеса.

За изпълнението на тази програмна цел ВУТП си поставя следните три групи **стратегически задачи:**

3.1. Стимулиране на желаните изследвания и експертна дейност в полза на икономиката и обществото

- Увеличаване броя на приложимите и използвани от икономиката и обществото резултати от научна, изследователска и експертна дейност.
- Изграждане на институционална академична среда за създаване на иновации, базирани на научни изследвания, както и за управление на иновационни дейности.
- Усъвършенстване и дообогатяване на съществуващи модели за трансфер на умения чрез: (1) диверсифициране на услугите и продуктите, предлагани в рамките на обучението през целия живот, и (2) засилване на академичното предприемачество – износ на образователни продукти и услуги и използване на съвременните методи на виртуалното и е-обучението.
- Налагане на видим и разпознаваем образ на висшето училище в международна среда посредством обявяване и публикуване на изследвания и експертизи в областта на академичното сътрудничество и предприемачество.
- Принос в реализирането на ключови граждански програми в областта на социалното сближаване, бизнеса, икономиката, културата и спорта.

3.2. Превръщане на ВУТП в приобщаваща академична общност

- Насърчаване на вътрешноинституционални интердисциплинарни изследователски и образователни дейности – проекти, учебни програми, семинари, изследвания и др.
- Интегриране на разбирането за **обвързаност между изследвания – преподаване и дългосрочен ангажимент** в политиката за качество.

- Създаване на академична среда, в която студентите се възпитават като активни и отговорни граждани чрез: (1) интегриране в учебните планове и програми на умения и знания за предприемачество, лидерство, иновационни дейности и глобално гражданство и (2) поощряване на доброволчески инициативи и дейности от страна на преподаватели и студенти.

- Развиване на студентското предприемачество и инкубиране на студентски проекти.

- Превръщане на висшето училище в регионален и национален фактор за развитие чрез: (1) поощряване на развитието на региона чрез създаване на атрактивна и конкурентна академична общност; (2) превръщане на ВУТП в регионален и национален център за генериране на иновативни студентски бизнес идеи и проекти; (3) принос в развитието на национални, регионални и граждански инициативи за партньорство посредством активното участие и присъствие на представители на висшето училище в ключови организации, асоциации, сдружения и др. и (4) предоставяне на образователни услуги на лица в неравностойно положение, които нямат достъп до образование или професионална квалификация.

- Разработване и внедряване на политика за намаляване на отрицателния ефект върху околната среда.

3.3. Разширяване и прецизиране на стратегическите партньорства на ВУТП с икономическите, социалните и политическите партньори с цел придобиване на ново социално доверие

- Изработване на ясни **критерии за подбор на партньори** от публичния и частния сектор чрез идентифициране на общи стратегически приоритети и цели, основани на дългосрочен взаимен интерес.

- Изработване на гъвкава и адаптивна **програма за управление на взаимоотношенията** с партньорите.

- Определяне на **единен, координиран и видим за обществото „вход за достъп” на външни партньори** за участие и включване в образователни и изследователски дейности на висшето училище.

- Засилване на инициативите за **приобщаване на бизнеса към образователната и изследователска дейност** посредством: (1) оповестяване на целево насочено и съгласувано послание към бизнеса относно мисията, ценностите и новите стратегически приоритетни направления на ВУТП; (2) осъществяване на гъвкавост в договарянето на

конкретни дейности с партньорите от бизнеса, особено по отношение на човешкия ресурс, въпросите за интелектуалната собственост и управлението на договорените дейности; (3) при необходимост **прегрупиране на вътрешния ресурс**, за да се осигури съгласуваност на дейностите, свързани с ангажиране на бизнеса в изследвания, продължаващо професионално образование и корпоративно развитие; (4) разработване на целеви поръчкови проекти за бизнеса, реализирани в съответствие с признати международни професионални стандарти за качество и за системи от данни; (5) **идентифициране и инвестиране в ядро от академичния състав** с капацитет и нагласа за реализиране на съвместни дейности с бизнеса и притежаващо умения за работа извън институционалните академични граници; (6) разработване на ефективни **вътрешни механизми за споделяне на добри практики** в областта на развитието на бизнеса и бизнес възможностите.

- **Акцентиране върху възпитаниците на ВУТП** като основен стратегически партньор и разработване на програма за тяхното по-активно ангажиране в дейности на висшето училище, като кариерно развитие на студентите, оценяване на качеството на обучение и професионална реализация, участие в образователния процес, продължаващо образование и др.

4. Осигуряване на необходимите за осъществяването на визията ресурси и постигане на ефикасност и ефективност във всички дейности

От постигането на този стратегически приоритет зависят в най-голяма степен организационното здраве и съществуването на висшето училище. За да разполага висшето училище с необходимите ресурси и за да изгражда репутация е нужно да се предлагат научни продукти, които са свързани както с индивидуалните нужди на обучаемите и бизнеса, така и със социалната потребност. При наличието на тежка демографска криза и засилващата се външна конкуренция, образователният и научният продукт на ВУТП следва да докаже на потенциалните потребители предимствата на подготовката и изследователската работа във висшето училище. Това следва да става съобразно изискванията на ЗВО и международните институции, действащи в областта на образованието, като същевременно академичния продукт на ВУТП трябва да бъде потясно насочен и към ефективното удовлетворяване на специфичните потребности на потенциалните обучаеми и бизнеса.

Във външна среда, наситена с риск, динамика и силна неопределеност, подходът към управлението на финансите на ВУТП трябва да поддържа усилията на всеки член на

академичния състав и администрацията да постига най-високи резултати в своята дейност и да намира сфери и възможности, които да позволят освобождаването на средства за нови инвестиции в инфраструктура, образователни и научни програми, човешки ресурси и социален капитал. Мениджмънтът на финансите следва да осигурява ефективност чрез гъвкавост и адаптивност на висшето училище, самоконтрол и стимули за намаляване на разходите и увеличаване на качеството на дейностите. Цялата общност на висшето училище трябва да осъзнае, че промените с цел постигане на ефективност са нужни, желани и удачни. Тези промени ще преследват три групи **стратегически задачи**:

4.1. Доразвиване на съществуващите форми за образователни програми, даващи различни образователни степени и осъществяващи се при различен режим на подготовка:

- Търсене на нови източници на приходи за радикално намаляване на зависимостта от таксите на обучаемите и субсидията от държавата, нови пазари в международните научни проекти, продължаващо обучение и образование на чуждестранни граждани.

- Акцент върху магистърски и докторски програми.
- Разработка на нови образователни продукти за сегашните и бъдещите потребители.
- Разработване на маркетингова и информационна стратегия, насочена към съществуващите и нови потребители (студенти и организации).

- По-пълно експлоатиране на технологията на електронното обучение и въвеждането ѝ в традиционните форми на учене.

- Развитие на педагогически нововъведения, уеб-базирано обучение и въвеждане на технологични новости в съществуващите и новите програми.

- Разширяване на обучението без степен, което да допълва съществуващите образователни програми.

4.2. Усъвършенстване на процеса на вземане на ефективни управленски решения както в академичните, така и в подпомагащите дейности:

- Постигане на висока степен на финансова самостоятелност и гъвкавост на основните звена на висшето училище.

- Разработване на нови модели за управление и бюджетиране на образователните и научни проекти, осъществявани в сътрудничество с външни институции и организации.

- Анализиране на възможностите за усъвършенстване на бюджетното ръководство на основните и обслужващите звена, при което им се възлагат стандартите на обучение и изискванията към квалификацията на випускниците и дейността им се бюджетира въз основа на процедурите на системата “Планиране – програмиране – бюджетиране”.

4.3. Финансовата стратегия на висшето училище да гарантира, че институцията може да продължи да осигурява нужните ресурси и да инвестира в растеж, като в същото време поддържа сигурна и финансово устойчива позиция:

- Пълно ресурсно осигуряване на дейностите, като в същото време се постигат икономии в преподаването, поддържащите дейности и управлението.

- Поддържане на организационната ефективност.

- Установяване на пълните разходи за всяка от образователните програми и в стратегически план съсредоточаване върху онези, в които има както сравнителни предимства пред другите образователни институции, така и търсене от страна на потребителите, което да гарантира адекватно финансиране на текущите дейности и инвестициите.

- Оценка на възвръщаемостта от поддържащите дейности и определяне на оптимални начини за осигуряване на тези дейности, включително чрез аутсорсинг на онези от тях, които могат да се извършват по-евтино на конкурентна основа от външни доставчици.

- Разработване на детайлен бизнес план за всяка съществена инвестиция.

- Идентификация, оценяване, управление и мониторинг на ключовите финансови рискове.

- Изграждане на капацитет и разработване на иновативни подходи за привличане на публични и частни източници за финансиране на специфичните приоритети.

- Интензификация на учебния процес.

- Постигане на икономии от мащаба чрез комбиниране и съгласуване на плановете за различните специалности.

- Осъществяване на обучение в бакалавърските програми по по-широки и фундаментални специалности, съвпадащи с професионалните направления.

5. Поддържане на академична култура, основана на интерактивно ръководство, разнообразен академичен състав, прозрачност, ясни правила и процедури

Предпоставка за постигане на поставените цели и за изграждане на чувство на принадлежност в академичната общност е ***създаването и култивирането на разнообразна и подкрепяща физическа, виртуална, културна и социална среда, споделяна от студенти, преподаватели и администрация***. Тази среда на креативност следва постоянно да се усъвършенства, за да поощрява личностната реализация на всеки член на общността и да съдейства за постигане на устойчиво институционално развитие. Изключително важно е академичната общност да осъзнае как нейната образователна, изследователска и художественотворческа дейност допринася за цялостното функциониране на висшето училище.

Ръководството на ВУТП изпълнява важна роля за качеството на живота в него. Ръководителите на основните структурни звена следва да интегрират в стратегическите си цели ***академичната свобода. Извеждането на общи и споделени цели, прилагането на интерактивни методи на комуникация, осигуряването на прозрачност и откритост при вземане на решения и определяне на приоритети*** са основен акцент на съвременната академична и креативна среда и автономия. ***Вграждането на културата на интернационализация в дейността на ВУТП*** е съществен аспект от новата академична култура на институцията през стратегическия период, който ще се реализира чрез постигането на следните **стратегически задачи**:

5.1. Утвърждаване в организационната култура като водещи ценности на равенството във възможностите, взаимното уважение, толерантността, признаването на приноса на всеки:

- Използване на ***интерактивни работещи модели*** (форуми, дискусии, семинари и др.) в ръководството и управлението на основните структурни звена. Осигуряване на прозрачност и равни права за участие на академичната общност в реализирането на дейностите на висшето училище.
- Разработване на нови ***организационни практики***, които отчитат променящия се свят на академичния труд и стимулират преподавателите и служителите да бъдат иновативни и предприемчиви.
- Дефиниране на организационните ценности и изработване на етичен кодекс на академичния състав, администрацията и обучаемите във висшето училище.
- Насърчаване на ***екологичното и социално-отговорното поведение сред всички служители***.

- Сформиране на пулсиращи целеви ръководни групи за изпълнение на определени задачи.

- Доусъвършенстване на *информационната инфраструктура* на ВУТП като съществен елемент за успешното развитие на институцията и общността.

- Осигуряване на стабилна, *гъвкава и ефективна вътрешна и външна комуникационна инфраструктура*, която се задвижва от нуждите и изискванията на студенти и персонал и е в състояние ефективно да подкрепи институционалното управление, съобразено с академичната автономия.

5.2. Развитие на конкурентоспособна и конвертируема академична общност – преподаватели и студенти, която да обогатява висшето училище и да създава нови, още по-жизнени и конкурентни предимства

- Привличане на *изявени чуждестранни преподаватели и изследователи* и на чуждестранни студенти за създаване на разнообразна, международна и креативна среда във висшето училище.

- Осигуряване на *академична приемственост. Следва да се инвестира в развитието на академичния състав с доказан потенциал за образователна, изследователска или управленска дейност.*

- Реализиране на *интернационализация на съществуващите дейности и процеси във висшето училище*, като за целта акцент се поставя върху подобряването на административните услуги и академичната среда.

- Разработване на *методи за привличане и подбор*, които осигуряват ценен академичен състав и администрация.

- Усъвършенстване на *програмата за професионално развитие* на академичния и административния състав с оглед на постигането на стратегическите приоритети.

Стратегическият план за развитието на ВУТП 2017 – 2025 г. е приет с решение на Академичния съвет на 04.04.2017 г. (Протокол № 24)