



ВОЕННА АКАДЕМИЯ „ГЕОРГИ СТОЙКОВ РАКОВСКИ”

1504, София, бул. „Евлоги и Христо Георгиеви” № 82

СТРАТЕГИЯ

**ЗА РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ
НА ВОЕННА АКАДЕМИЯ
„ГЕОРГИ СТОЙКОВ РАКОВСКИ“**

СОФИЯ • 2021

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	4
I. Среда за развитие на академичния състав.....	5
II. Сегашно състояние на академичния състав	7
III. Необходимо състояние на академичния състав към 2030 г.....	11
IV. Развитие на академичния състав	12
V. Ресурсно осигуряване на Стратегията	22
5.1. Човешки ресурси	22
5.2. Финансови ресурси.....	24
5.3. Материални ресурси.....	25
VI. Управление на риска.....	25
6.1. Оценка на заплахите.....	25
6.2. Оценка на риска.	27
6.3. Мерки за управление на риска	27

*Стратегията е приета на заседание на Академичния съвет
на Военна академия „Г. С. Раковски“ с Протокол № 17/15.12.2021 г.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Стратегията за развитие на академичния състав на Военна академия „Георги Стойков Раковски“, наричана за краткост Стратегия, е **предназначена** да определи насоките, подходите, ресурсите, изискванията и критериите за развитие на академичен състав.

Стратегията е разработена в съответствие с Програмата за развитие на отбранителните способности на въоръжените сили на Република България 2032 и стратегическите документи на Министерството на образованието и науката: Стратегическа рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 – 2030), Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021 – 2030 г. и Оперативния план към Стратегията за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021 – 2030 година, Актуализираната Национална стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017 – 2030 г. и Оперативния план за изпълнение на Национална стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017 – 2030, Националната квалификационна рамка на Република България, Европейската квалификационна рамка и Стратегията за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж – Европа 2020; Закон за висшето образование, Закон за отбраната и въоръжените сили на Република България.

Основен приоритет в Стратегията е приносът на Академията за изграждане и развитие на способности на въоръжените сили, необходими за изпълнение на техните мисии и задачи.

Обект на Стратегията е академичният състав (АС) на Академията.

Предмет на Стратегията е **определяне на принципите, критериите и приоритетите** за развитие на АС в контекста на „**поддържане и повишаване на качеството на образованието, развитие на научноизследователска и иновационна дейност, усъвършенстване на моделите на финансиране и прием, дигитализация на учебния процес и административните услуги във висшите училища (ВУ), кариерно развитие на преподавателите, интернационализация, професионално ориентиране на студентите, студентско предприемачество и др.**”¹

Хоризонт на стратегията – 9 години (до 2030 г.).

Цикъл на актуализиране – 2 години.

Цел на стратегията – Основна цел е осигуряването на възможности за непрекъснато повишаване качеството на учебната и научната дейност за успешна реализация на обучаемите, изграждане и развитие на АС със способности, отговарящи на изискванията на единното европейско образователно пространство, потребностите на въоръжените сили, членството на страната в НАТО и ЕС.

¹ Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 година, с. 7.

При разработването на Стратегията е използван системния подход. Посочените изводи и резултати са получени на основата на анализ на средата за развитие на академичния състав (АС) и проследяване кариерно развитие на академичния състав на първичните и основните звена на Академията.

I. Среда за развитие на академичния състав

Външна среда

Съвременната среда за развитие на АС е сложна, бързо променяща се и с трудно предвидими измерения². Основните фактори в нея, които оказват по-съществено влияние върху развитието на академичния състав, могат да се групират по следния начин: нарастваща скорост на промяна на средата – COVID-кризата и произтичащите от нея финансова, икономическа, политическа и демографска кризи; фалшиви новини; продължаващата глобализация; политика на законно избраното демократично правителство; технологични; специфика на военното образование, правно-нормативната рамка.

Нарастващата скорост на промяната на средата, днес COVID-кризата, води до бърза промяна на знанието, поведението, необходими както на зявители на обучаемите, така и на обучаващото висше училище/научна организация. Това изисква постоянна връзка с практиката и многостранна научноизследователска дейност, което не е по възможностите на отделно взет преподавател/изследовател. То може да бъде постигнато чрез целенасочено организиран и ресурсно осигурен процес на **поуки от практиката, ротация и изпреварващо обучение** на АС, извършван с подкрепата на Министерство на отбраната, Българската армия, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната, ръководството на Академията, както и съюзниците от НАТО и ЕС. Възвращаемостта на средствата, вложени в обучението на един преподавател, се умножава по-броя на неговите обучаеми.

Фалшивите новини, известни като генериране на трафик към публикуващите ги уеб сайтове, водят до подвеждане на съответната аудиторията, при което авторите им получават финансови или политически облаги. Те са част от съвременните хибридни действия. Важно е тяхното разпознаване както от обучаващите, така и от обучаемите в процеса на обучение за придобиване на съответната образователно-квалификационна или образователна и научна степен, или професионална квалификация.

Продължаващата глобализация води до нарастване на връзките и зависимостите между широк кръг национални и многонационални политически, икономически, граждански, военни, информационни, образователни и научноизследователски субекти във всички области на средата за сигурност. Нарастват възможностите за сътрудничество и работа по съвместни научноизследователски проекти.

Посоченото по-горе изисква интердисциплинарна и многостранна подготовка на АС. Владееенето на чужди езици се превърща в задължително

² Национална отбранителна стратегия. София, 2016, с. 3.

изискване. От една страна, преподавателската работа става по трудна, но от друга, предоставя възможности за по-интензивна публична изява, признание и реализация.

Създават се висши училища и научни организации извън военнообразователната система, които акредитират специалности в областта на сигурността и отбраната. АС се поставя в условия на висока конкуренция, прозрачност и обществен контрол. Налице са проява на тенденции и факти към изтичане на интелектуална собственост и висококвалифициран АС от Академията. Налага се да се предприемат по-сериозни мерки за нейната защита и за мотивиране на АС за удовлетвореност от работа си в Академията.

Финансовата и икономическата криза водят до обективно намаляване на разполагаемите разходи за развитие на АС. Въпреки че в основните структурни звена ежегодно се изготвя План за квалификацията и развитието на АС, той обикновено не се изпълнява поради финансова неосигуреност. Налага се търсене на алтернативни средства за финансиране.

Демографски фактор. В днешно време продължава тенденцията към намаляване и стареене на населението. Тази тенденция най-вероятно ще се запази през следващите 9 години. Основание за подобна хипотеза са „общите за европейските държави демографски процеси на застаряване на населението и промяна на възрастовата му структура...“³.

В тази връзка би трябвало да се следят възрастовите кохорти и да се прогнозираат последиците. Необходимо е да се увеличат инвестициите в ученето през целия живот, с цел поддържане активността и способностите на застаряващата работна сила във времена на бързи технологични промени.

Политиката на законно избраното демократично правителство е тази, която определя приоритетите и посоката на развитие на страната и на Академията. Познаването на тази политика и целенасочената работа за нейното реализиране са важни условия за успешно изпълнение на стратегията. Мисията и задачите на Академията са определени на основата на тази политика, описана в документите, посочени във въведението на настоящия документ.

Технологиите са един от основните двигатели на промяната. Те водят до поява на нови форми и методи на обучение. Познаването и уменията за прилагането им в обучението от академичния състав са важни условия за това то да отговаря на съвременните изисквания.

Спецификата на военното образование поставя повишени изисквания към морала, възпитанието и лоялността на АС в Академията. Налагат се ограничения на академичната автономия⁴ и задължителни изисквания за достъп до класифицирана информация. Разбирането и съзнателното спазване на тези ограничения е въпрос, свързан с националната сигурност.

³ Стратегия за развитието на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 година., с. 25.

⁴ На основание Закона за отбраната и въоръжените сили.

Правно-нормативната рамка – Правно нормативната рамка поставя задължителни изисквания и правила за развитие на АС. Честата ѝ промяна води до противоречия и слабости в поднормативните документи и налага тяхното постоянно преработване и актуализиране.

Вътрешна среда

Направените изменения и допълнения в Правилника за устройството и дейността на Военна академия „Г. С. Раковски” (обн. - ДВ, бр. 35 от 2021 г., в сила от 27.04.2021 г.) създава условия за съвместна целенасочена работа на АС в Академията. Той е основата за актуализиране на вътрешните правилници на Академията, процес който завърши през месец ноември 2021 г.

Като цяло в Академията е изградена, поддържа се и непрекъснато се обновява материално-техническата база, която осигурява добри условия за пълноценен образователен, научен и изследователски труд.

II. Сегашно състояние на академичния състав

Академичният състав се състои от военнослужещи и цивилни служители на основен трудов договор, заемащи академични длъжности, в катедрите на факултет „Национална сигурност и отбрана” (ФНСО), факултет „Командно-щабен” (ФКЩ), департамент „Дистанционно обучение, езикова подготовка и квалификация” (Д ДОЕПК) и научните секции на Института за перспективни изследвания за отбраната (ИПИО).

Към 01.11.2021 г. академичният състав съставлява 52 % от личния състав на Академията. Окомплектоваността на Академията с академичен състав е 82 %.

Съотношението хабилитиран/нехабилитиран състав е 64/75. Съотношението между категориите академичен състав професори/доценти/главни асистенти/асистенти/старши преподаватели е 12/51/34/19/22. Към момента броят на членовете на академичния състав, които притежават научната степен (ОНС „доктор” „доктор на науките”) съставлява 73 % от заетите академични длъжности.

Съотношението на заетите академични длъжности е:

- професори – 8,7 %;
- доценти – 36,9 %;
- главни асистенти – 24,6 %;
- асистенти и старши преподаватели – 29,7 %.

Средна възраст на АС:

- нехабилитирани – 46 години;
- хабилитирани – 56 години;
- обща – 51 години.

Разпределение и процентни съотношения на АС по възраст:

- под 25 години – 0 бр. /0 %;
- от 25 до 29 години – 2 бр. /1 %;
- от 30 до 39 години – 16 бр. /12 %;

- от 40 до 49 години – 46 бр. /34 %;
- от 50 до 59 години – 53 бр. /38 %;
- от 60 до 65 години – 19 бр. /14 %;
- над 65 години – 2 бр. /1 %

Акредитирани специалности

Академията има програмна акредитация за образователно-квалификационна степен „магистър” в три професионални направления в областта на висшето образование „Сигурност и отбрана” и „Социални, стопански и правни науки”:

– професионално направление „Военно дело” в редовна, задочна и дистанционна форма – с капацитет 360 слушатели;

– професионално направление „Национална сигурност” в редовна, задочна и дистанционна – с капацитет 4000 студенти. (След проведена процедура за увеличаване капацитета на професионално направление „Национална сигурност“, с Протокол № 1 от 14.01.2021 г., ПК по социални и правни науки, сигурност и отбрана на НАОА измени капацитета на професионално направление „Национална сигурност“ на общо 4000 студента (за ОКС „бакалавър“ – 3260 студента и за ОКС „магистър“ – 740)

В трите акредитирани професионални направления Академията провежда обучение на слушатели и студенти за придобиване на образователно-квалификационна степен „магистър” по **15 специалности**, представени в таблица 1.

Таблица 1

Специалности за придобиване на образователно-квалификационна степен „магистър” по акредитираните професионални направления	
Професионално направление	Специалност
9.1. Национална сигурност	1. Стратегическо ръководство на сигурността и отбраната 2. Национална сигурност и отбрана 3. Мениджмънт на сигурността и отбраната 4. Публични комуникации в сигурността и отбраната 5. Организация и управление на корпоративната сигурност 6. Логистика на сигурността и отбраната 7. Киберсигурност 8. Защита на населението и критичната инфраструктура 9. Сигурност във въздухоплаването 10. Индуриална, енергийна и климатична сигурност 11. Национална сигурност - превенция и защита на инженерната инфраструктура 12. Сигурност и противодействие на радикализацията и тероризма
9.2. Военно дело	1. Стратегическо ръководство на отбраната и въоръжените сили 2. Организация и управление на военните формирования на оперативно ниво

Академията има програмна акредитация за обучение за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ по 10 докторски програми в областта на хуманитарните науки, социални, стопански и правни науки, технически науки и сигурност и отбрана, представени в таблица 2.

През учебната 2020-2021 година са се обучавали 64 докторанти.

Таблица 2

Докторски програми
„Защита на населението и инфраструктурата на държавата при кризисни ситуации“
„Киберсигурност“
„Автоматизирани системи за обработка на информация и управление“
„Комуникационни мрежи и системи“
„Военна и военнополитическа история“
„Военнополитически проблеми на сигурността“
„Организация и управление на въоръжените сили“
„Военно-приложни аспекти на защитата на населението и инфраструктурата на държавата“
„Военна психология“
„Организация и управление извън сферата на материалното производство (по отрасли)“

Факултет „Национална сигурност и отбрана“ реализира програми за образование в образователно-квалификационните степени „бакалавър“ и „магистър“. Обучава, подпомага и осигурява придобиването на образователната и научна степен „доктор“ в професионалните направления „Национална сигурност“, „Военно дело“ и „Психология“. Провежда курсове за следдипломна квалификация, осъществява научни и приложни изследвания на системите за защита на националната сигурност и за отбрана на страната.

Факултет „Командно-щабен“ реализира програми за образование в образователно-квалификационна степен „магистър“ по специалности в професионалните направления „Военно дело“ и „Национална сигурност“, и за образователна и научна степен „доктор“.

Научни и научноприложни изследвания в областта на военното дело, националната сигурност, комуникационната и компютърната техника.

Провежда курсове за следдипломна квалификация на офицери и граждански лица (от страната и чужбина), както и служители от държавната и местна администрация и юридически лица.

Провежда обучение и подготовка на органите на държавната и местната власт за действия при бедствия и катастрофи и при терористични и кибер-заплахи.

Институтът за перспективни изследвания за отбраната (ИПИО) извършва научни и приложни изследвания, свързани с националната сигурност, отбраната и въоръжените сили. Провежда научни изследвания в подкрепа на професионалното военно образование и обучение в Академията чрез:

- Лаборатория „Изследване на рисковете и заплахите за националната сигурност и отбрана“ – предназначена за осигуряване прилагането на научни методи за подготовка на експерти, за провеждане на изследвания и оценки за предизвикателствата пред сигурността и отбраната на страната. Лабораторията осигурява Стратегически преглед на отбраната.

- Лаборатория „Иновации и платформи в образованието и квалификацията“ – предназначена е да служи като функционален хъб за анализи и прогнози в областта на информационните аспекти на националната сигурност и повишаване на дигиталната компетентност на преподавателите и експертите от държавната и местна администрация.

- Лаборатория „Военна история и поуки от практиката“ – предназначена за проучвания в областта на военната и военнополитическата история, за разработването на доктрини и концепции и за извличането на поуки от практиката.

Департаментът „Дистанционно обучение, езикова подготовка и квалификация“ (ДООЕК) организира и провежда курсове за подготовка на военнослужещи за участие в операции по поддържане на мира в мисиите на ООН, НАТО и ЕС, осигурява провеждането на компютърно подпомагани учения и симулации, подпомага и координира дистанционното обучение в основните звена на Военна академия и администрира курсове за допълнителна квалификация. Осъществява учебната и научно-изследователската дейност по дисциплините, свързани с езиковата подготовка на обучаемите.

Изводи от сегашното състояние на академичния състав:

1. Последователната политика по отношение на общия брой на АС на основен трудов договор създава условия за сигурност и повишаване мотивацията в АС.

2. Броят на академичния състав и съотношението на академичните длъжности в Академията съответстват на изискванията на чл. 17, ал. 4 и чл. 26, а, б и в от Закона за висшето образование.

3. Възрастовата разлика между различните категории АС се счита за нормална предвид наличието на приемственост в процесите на развитието на академичния състав за заемане на академични длъжности и придобиването на научна степен.

4. Броят на обучаваните докторанти в различни форми (редовни, задочни и чрез самостоятелна подготовка) е приблизително еднакъв за разглеждания период.

5. Периодичният преглед и логическо преосмисляне на учебните планове и програми (Съгласно с двугодишния период на преглед на Стратегията) допринася за планомерното и адекватно развитие на АС.

6. Необходимо е да се увеличи делът на занятията по фундаментални учебни дисциплини предвид обучението за придобиване на ОКС „бакалавър“.

III. Необходимо състояние на академичния състав към 2030 година.

Необходимото състояние на АС е определено на основата на анализа на средата, потребностите на въоръжените сили, учебните планове и програми, правно-нормативните изисквания на Закона за отбраната и въоръжените сили и резултатите, получени от изследване кариерното развитие на АС.

Основните задачи на Академията, които имат отношение към професионалното развитие на АС, включват:

- „Предоставяне на научна експертиза чрез участие в разработването на стратегии, концепции, доктрини, методики и други документи;
- Ръководство или участие в научни екипи и изследователски проекти.
- Участие в организирането и провеждането на публични професионални форуми за дискутиране проблемите на сигурността, отбраната, въоръжените сили и свързаните с тях международни и национални, обществени и политически процеси;
- Участие в международното академично сътрудничество по въпросите на сигурността, военното образование и научните изследвания;
- Предоставяне на специализирана експертиза в областта на сигурността и отбраната⁵.”

Основни направления за развитие на академичния състав:

- Приоритетно обучение и стаж в образователни институции на страните-членки на НАТО и Европейския съюз за повишаване на квалификацията;
- Обучение в национални военни и граждански висши училища и участие в курсове в Академията;
- Обучение за придобиване на образователната и научна степен „доктор“;
- Разработване и защита на дисертационни трудове за придобиване на научната степен „доктор на науките“;
- Хабилизация и заемане на академични длъжности „доцент“ и „професор“;
- Приоритетно повишаване на компетенциите за владеене на английски език за изграждане на способности за преподаване на английски език;
- Участие в стажове в административните звена на Министерството на отбраната, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната, Българската армия и в структури на НАТО и Европейския съюз;
- Усъвършенстване на учебно-методическата дейност в основните звена.
- Назначаване на академични длъжности „асистент“ на млади офицери,

⁵ Стратегия за развитие на Военна академия „Георги Стойков Раковски“ 2021-2030, с. 40-41.

преминали през длъжности в структури на Министерството на отбраната, структури на пряко подчинение на министъра на отбраната, във военните формирования на Българската армия, придобили опит, знания и умения, участвали в мисии извън територията на страната и придобили ниво за владеене на английски или френски език не по-ниско от 2-2-2-2 по STANAG 6001.

Професионалното развитие на академичния състав се планира в плановете на основните звена в съответствие с актуализацията на стратегическите документи за управление на Академията чрез прилагане на националните изисквания и критерии за оценяване и научно развитие.”⁶

IV. Развитие на академичния състав.

Приоритети:

- Перманентно осъвременяване на съществуващите и създаване на нови учебни програми с цел повишаване качеството на обучение в Академията.
- Въвеждане на съвременни, гъвкави и ефективни форми и методи на обучение.
 - Стимулиране на младите преподаватели.
 - Изграждане на ефективна връзка образование – наука – бизнес.
 - Стимулиране на участието в проекти и други инициативи, допринасящи за повишаване на подготовката, допълнителните доходи и мотивацията на АС.
 - Насърчаване участието на академичния състав в учебни програми на граждански висши училища в страната и чужбина като елемент на развитието на преподавателската мобилност и на гражданско-военните отношения.
 - Специализация във военни и граждански академии и училища в страната и в чужбина.
 - По-голяма активност на академичния състав в процесите на акредитация на Академията.

Общи принципи:

Принципите за развитие на академичния състав на Академията се определят от посочените във въведението нормативни документи,.

Те могат да се обединят в следните групи:

- **законност** – спазване на нормативно установените изисквания и процедури за заемане на академичните длъжности, за придобиване на научни степени, за създаване и прилагане на законосъобразна система за контрол и отчитане качеството на дейността на академичния състав;
- **академична свобода, но в рамките на Закона за отбраната и въоръжените сили**⁷ – свобода на преподаване, провеждане на научни изследвания, творчески изяви и свобода на обучение; **баланс** между единоначалие и академична автономия;
- **висок професионализъм**; връзка с практиката и потребностите на ВС;

⁶ Пак там.

⁷ Закон за отбраната и въоръжените сили, чл. 94., ал 1.

- **единство** на обучение и възпитание;
- **приемственост**, основана на академичните традиции и установените добри практики, съчетана с адаптивност към променящите се условия на средата и възникващите предизвикателства⁸; осигуряване на **баланс** между хабилитирани и нехабилитирани длъжности; между броя на професори, доценти, главни асистенти, асистенти, докторанти и преподаватели; баланс на различните групи възрасти; на различните специалности;
- **ротация**: вътрешна (в Академията); външна (във въоръжените сили и обратно);
- необходимостта от използване на научнообосновани прогнози, критерии и подходи за оценяване на потребностите и възможностите за научно-преподавателски кадри с базови знания и компетентности изисква прилагане на **принципа за научност и системност** при развитието на академичния състав;
- принципът за **мобилност** на академичния състав, обоснован в целите на Болонския процес, разкрива възможности за успешно прилагане на интердисциплинарен подход и осъществяване на съвместно обучение, както и на изследователска работа в Академията;
- **отчитане** на особеностите на категориите академичния състав и резултатите от неговата дейност;
- академична **етика**;
- принципът за **прозрачност**, приложен към развитието на академичния състав в Академията, дава възможност за оптимизиране на контрола, мотивацията и отговорността на кадрите;
- **иновативност и креативност** при дефинирането и прилагането на ефективни и ефикасни решения на проблемите⁹.

Конкретни цели за развитие на академичния състав до 2030 година:

1. Актуализиране на съществуващите и разработване на нови учебни планове и програми.
2. Въвеждане на съвременни, гъвкави и ефективни форми и методи на обучение.
3. Повишаване на качеството на образованието в Академията.
4. Стимулиране на младите преподаватели.
5. Стимулиране на участието в проекти и други инициативи, допринасящи допълнителни доходи и мотивация на АС.
6. Насърчаване участието на академичния състав в учебни програми на граждански висши училища в страната и чужбина като елемент на развитието на преподавателската мобилност и на гражданско-военните отношения.

⁸ Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2021-2030 година, с. 47.

⁹ Пак там.

Дейности и мерки за постигане целите на Стратегията¹⁰.

Цел 1. Актуализиране на съществуващите и разработване на нови учебни планове и програми.

Дейност 1.1. Утвърждаване на компетентностния подход като приоритетен във висшето образование.

Мярка 1.1.1. Развитие на профилите на компетентностите на всяка специалност от гледна точка на изискванията за успешна личностна и професионална реализация в условията на дигитална трансформация, мобилни общества и динамичен пазар на труда.

Мярка 1.1.2. Постигане на баланс между развитието на когнитивни (включително аналитични и дигитални) и некогнитивни (включително социални и емоционални) компетентности.

Мярка 1.1.3. Стимулиране на развитието на ключовите компетентности за учене през целия живот, компетентност по чужди езици, граждански и социални компетентности, общи цифрови компетентности.

Мярка 1.1.4. Стимулиране на развитието на функционални компетентности и умения за креативно и критично мислене, комуникативност, работа в екип, лидерство, създаване и използване на алгоритми и за кодиране.

Дейност 1.2. Засилване на обучението по съвременни дигитални технологии и на междудисциплинарните връзки в учебните планове и програми.

Мярка 1.2.1. Включване във всички учебни планове на дисциплини и на практическо обучение по нови дигитални технологии като изкуствен интелект (AI), добавена реалност (AR), изкуствена реалност (VR) и др., както и на базово обучение за развиване на умения за алгоритмично мислене и решаване на алгоритмични проблеми.

Мярка 1.2.2. Засилване на интердисциплинарния подход при подготовката на учебните планове и програми, и въвеждане на хибридни дисциплини, които включват преподаватели от различни научни области и професионални направления.

Мярка 1.2.3. Включване на няколко социални и/или хуманитарни дисциплини (философия, социология, политология, изкуство и др.) в учебните планове на другите професионални направления, както и на уводни дисциплини от точните науки (математика, информатика, природни науки и др.) в хуманитарните и социалните направления.

Мярка 1.2.4. Осигуряване на подходяща материална база и включване на задължителни часове по спорт във всички учебни планове на Академията, според тяхната специфика.

Дейност 1.3. Засилване на сътрудничеството между Академията и висшите училища, бизнеса и държавата при обсъждането на учебните планове

¹⁰ Пак там, с. 51-68.

и програми, практическата подготовка и кариерното ориентиране на студентите.

Мярка 1.3.1. Осигуряване на засилена практическа подготовка на студентите за придобиване на компетентности и качества, търсени на пазара на труда, чрез включване в преподаването на специалисти от практиката, дуално обучение и осигуряване на студентски стажове и практики.

Мярка 1.3.2. Стимулиране на привличането на представители на бизнеса и на държавната администрация при обсъждането на учебните планове и учебните програми по определени дисциплини.

Мярка 1.3.3. Стимулиране (включително финансово) на изграждането и поддържането на научни инфраструктури в партньорство с бизнеса за приоритетните специалности.

Мярка 1.3.4. Подпомагане на професионалното ориентиране на студентите чрез изграждане на кариерен център.

Мярка 1.3.5. Осигуряване на механизми за проследяване на реализацията на дипломираните студенти и поддържане на клубове на завършилите.

Цел 2. Въвеждане на съвременни, гъвкави и ефективни форми и методи на обучение.

Дейност 2.1. Въвеждане на стандарти за добро обучение, ръководени от европейския опит и традиции.

Мярка 2.1.1. Създаване на центрове за обучителни и изследователски ресурси.

Мярка 2.1.2. Обучение на преподавателите в умения за обработка на информация, визуална грамотност, решаване на проблеми и мислене на високо ниво, сътрудничество и дълбоко разбиране на това как технологичните инструменти могат да подобрят процеса на обучение.

Мярка 2.1.3. Участие в междууниверситетски национални и международни конференции и семинари за представяне на нови методи за обучение.

Мярка 2.1.4. Актуализиране на учебните планове и програми чрез засилване ролята на самостоятелните творчески дейности на студентите като подготовка и представяне на критичен анализ по даден проблем, подготовка на курсова работа, решаване на практически задачи, участие в научни изследвания и др. подобни, включително и използвайки летния период между две академични години.

Мярка 2.1.5. Оценяването на знанията и уменията на студентите не въз основа на възпроизвеждане на запаметеното, а чрез умения за: дебатиране, извършване на научни експерименти или теоретично моделиране, решаване на реални проблеми, дигитална креативност, представяне на информация пред специализирана и неспециализирана аудитория, както и способност: да се вникне в естеството на проблема/темата, да се използват различни дигитални инструменти за ефективно изпълнение на задачите в реалния свят, за оценка на съобщенията във видео форми и др.

Дейност 2.2. Създаване на материална и финансова база, позволяваща прилагането на съвременни и гъвкави методи на преподаване и изследване.

Мярка 2.2.1. Създаване на технологични програми за осигуряване на материали и средства за подпомагане на дигитализацията на учебния процес, теренни изследвания, проектна дейност и др.

Мярка 2.2.2. Своевременно осигуряване на техника, позволяваща интерактивното и дигитално преподаване.

Мярка 2.2.3. Обвързване на акредитационните критерии за академично пространство не само с площи в кв.м., полагащи се на един студент, а и с наситеност за това пространство с оборудване, позволяващо прилагането на ефективни образователни технологии.

Мярка 2.2.4. Осигуряване на подкрепа (чрез ОПНО или чрез национална програма) за създаване на съдържание и за осигуряване на технологични ресурси за развитие на качествено дистанционно обучение, с интерактивен достъп и виртуални аудитории, вкл. и за привличане на чуждестранни студенти и на български младежи от чужбина да учат в Академията.

Мярка 2.2.5. Подпомагане и стимулиране на подготовката на дистанционни курсове (MOOCs) с отворен достъп от български преподаватели на английски език.

Дейност 2.3. Използване на образователни форми, методи и технологии съобразени с особеностите на обучаваната генерация студенти.

Мярка 2.3.1. Значително увеличаване на програмите за електронно дистанционно обучение, усъвършенстване и актуализиране на учебните програми и платформи за електронно дистанционно обучение, дигитализация на съдържание и създаване на нови интерактивни дигитални ресурси.

Мярка 2.3.2. Осигуряване на систематична технологична подготовка, която да помогне преподавателите и изследователите в усвояването на базови и допълнителни технологии за преподаване и изследване.

Мярка 2.3.3. Дигитализация на образователния процес.

Мярка 2.3.4. Залагане на преобладаваща визуализация на учебния материал. Значително намаляване на текстово-базираните учебни материали за сметка на визуалната и звукова информация, които да се превърнат в основни средства за предаване на информация на слушателите и студентите, като визуалната и звукова информация трябва да предхожда текстовата.

Мярка 2.3.5. Използване на личните мобилни телефони като помощно технологично средство в аудиторията наред с компютъра и таблета.

Мярка 2.3.6. Широко въвеждане на преподаването чрез казуси като средство за интензивно обсъждане от страна на слушателите и студентите на преподаваната материя и развитието у тях на умения за аргументиране, словесно дебатиране и взимане на решения.

Мярка 2.3.7. Обединяване на финансовите и интелектуални усилия на Академията, ВУ и държавата за създаването на онлайн библиотеки и дигитални ресурси, използвани във всеки момент, включително и в час.

Мярка 2.3.8. Подпомагане и стимулиране на процеса на разширяване на ролята на преподавателя от предимно лектор и в модератор, който превръща в

знание предварително събрана и анализирана от слушателите и студентите информация по дадена тема.

Мярка 2.3.9. Разширяване на участието на изявени практики в академичните часове.

Мярка 2.3.10. Прилагане на проектното обучение, включващо динамичен подход в аудиторията, за придобиване на по-задълбочени знания чрез активно проучване на предизвикателствата и проблемите в реалния свят, с фокус върху това, което е ново, активно, полезно и интересно.

Мярка 2.3.11. Предлагане на дистанционни курсове с отворен достъп за слушатели и студенти от страната и чужбина.

Цел 3. Повишаване на качеството на образованието в Академията.

Дейност 3.1. Повишаване на ефективността на вътрешните системи за управление на качеството на образованието, научните изследвания и академичния състав.

Мярка 3.1.1 Основане на вътрешната система за управление на качеството (СУК) на описание и анализ на ключовите процеси и дейности на висшето училище и тяхната взаимосвързаност и сертифициране на СУК по системата ISO;

Мярка 3.1.2. Преодоляване на формалния характер на атестацията на преподавателите, с цел превръщането ѝ в ефективен стимул за професионално развитие и академично израстване;

Мярка 3.1.3. Осигуряване на обвързаност на вътрешната система за управление на качеството с вътрешните правила за работната заплата въз основа на количеството и качеството на преподаването и на научно-изследователската работа на членовете на академичния състав и чрез въвеждане на стимулиращ модел за формиране на работната заплата на преподавателите, с особено внимание към младите преподаватели;

Мярка 3.1.4. Подобряване на системата за вътрешни одити по качеството, чрез които се идентифицират слабости и се проследява напредъкът при осигуряване на качеството;

Мярка 3.1.5. Въвеждане на механизъм за взимане на решения, свързани с осигуряване на качеството, въз основа на анализирани и систематизирани данни, получени чрез разнообразни канали за обратна връзка от заинтересованите страни – студенти, преподаватели, административен персонал, работодатели, представители на бизнеса и други външни партньори;

Мярка 3.1.6. Включване на представители на заинтересованите страни (заявители и потребители) във взимането на решения за повишаване на качеството на образованието.

Дейност 3.2. Осигуряване на финансово ефективна образователна дейност с високо качество.

Мярка 3.2.1. Предлагане на бакалавърски и магистърски специалности с динамични учебни планове и програми, адаптирани към потребностите на

студентите и пазара на труда и осигуряващи актуални знания и личностни умения в съответствие с европейските стандарти за качество и водещите световни образци.

Мярка 3.2.2. Осигуряване на реална избираемост на дисциплини и преподаватели от страна на студентите и реално приложение на кредитната система, вкл. при мобилност. В тази връзка, преразглеждане на правилата, които изискват и/или отчитат само часове в задължителни курсове, напр. за обявяване на академични конкурси.

Мярка 3.2.3. Въвеждане на съвременни средства за превенция и контрол на плагиатството в учебния процес, включително чрез софтуер за проверка за наличие на плагиатство и регламентиране в етичния кодекс на Академията.

Мярка 3.2.4. Оценка и преглед на финансовата ефективност на специалностите в ОКС „бакалавър“ и „магистър“.

Мярка 3.2.5. Намаляване на аудиторната заетост и осигуряване на максимална гъвкавост на учебните планове, съобразена с нарасналите възможности на слушателите и студентите за извънаудиторни дейности и самоподготовка.

Мярка 3.2.6. Своевременно актуализиране и оптимизиране на учебната документация: анотации, квалификационни характеристики, учебни планове и програми на учебните дисциплини в съответствие с развитието на научното знание, потребностите на обществото и за по-рационално използване на всички ресурси.

Мярка 3.2.7 Осигуряване на детайлна и пълноценна информация и подкрепа на студентите от тяхното посрещане, записване и настаняване, през обучението, до завършването и издаването на диплома.

Цел 4. Стимулиране на младите преподаватели.

Дейност 4.1. Създаване на по-добро възрастово съответствие между преподаватели и студенти, чрез насърчаване на повече млади хора да участват в конкурси за преподаватели.

Мярка 4.1.1. Създаване на стандарти, които гарантират назначаването на преподаватели, притежаващи лични и професионални знания и умения, осигуряващи високо качество на преподаване и формиране на взаимно доверие с обучаваните студенти.

Мярка 4.1.2. Подпомагане на младите преподаватели да се развиват и хабилитират в кратки срокове при запазване на високи академични изисквания.

Мярка 4.1.3. Преглед и допълване на правилниците на Академията с цел да се осигури съчетание на качествено обучение с личностно удовлетворение от преподаването и от възможностите за академично израстване.

Дейност 4.2. Създаване на условия за повишаване на изследователските инициативи и изследователския капацитет на младите преподаватели.

Мярка 4.2.1. Използване на магистърските програми за подготовка на бъдещи докторантски разработки и преход към преподавателска работа при

изявени слушатели и студенти с изследователска нагласа и умения за общуване с аудиторията.

Мярка 4.2.2. Разтоварване от прекомерна преподавателска или административна дейност и предоставяне на време и възможности за разширяване на знанията на преподавателите, развиване на преподавателските умения, и подготовката и ръководството на научни проекти, вкл. с участието на слушатели и студенти.

Мярка 4.2.3. Осигуряване на възможности за квалификация – чуждоезиково обучение, ИКТ, изследователски умения.

Мярка 4.2.4. Включване в международни проекти и университетски мрежи за осъществяване на съвместна изследователска и публикационна дейност.

Мярка 4.2.5. Създаване на университетски фондове за финансово осигуряване на участието в международни научни програми, конференции, симпозиуми и практики.

Дейност 4.3. Създаване на по-добри условия за работа и заплащане.

Мярка 4.3.1. Осигуряване на самостоятелно работно място, оборудвано високотехнологично.

Мярка 4.3.2. Осигуряване на институционална подкрепа в Академията за намаляване въздействието на демотивиращите фактори, като: слаба мотивация на част от слушателите и студентите, високото равнище на стрес, неблагоприятни условия на работа, включително технологичната среда и човешките взаимоотношения.

Мярка 4.3.3. Критериите за атестация на преподавателите да се свържат със степента, в която младите преподаватели насърчават и осъществяват задълбоченото учене на слушателите и студентите за постигане на трайни знания, а не повърхностното обучение.

Цел 5. Стимулиране на участието в проекти и други инициативи, допринасящи допълнителни доходи и мотивация на АС.

Дейност 5.1. Поддържане и разширяване на сътрудничеството между Академията и ВУ в страната и чужбина въз основа на съвместно изпълнявани дейности.

Мярка 5.1.1. Разширяване на международното сътрудничество и на академичното партньорство с чуждестранни университети и участие в университетски и научни мрежи.

Мярка 5.1.2. Стимулиране и подкрепа на АС за международното сътрудничество в областта на научните изследвания и участие в международни научни проекти и инфраструктури.

Мярка 5.1.3. Стимулиране на публикуването на научни статии във водещи международни академични издания и на включването на издаваните в Република България научни списания в международни бази с данни за научна литература.

Мярка 5.1.4. Стимулиране и подкрепа на участието в специализации и международни форуми и на членството в международни организации.

Цел 6. Насърчаване участието на академичния състав в учебни програми на граждански висши училища в страната и чужбина, като елемент на развитието на преподавателската мобилност и на гражданско-военните отношения.

Дейност 6.1. Интернационализиране на социалната и образователната среда в Академията.

Мярка 6.1.1. Стимулиране на развитието на интердисциплинарни учебни планове и на хибридни специалности, комбиниращи дисциплини от две и повече професионални направления, които се осъществяват от две или повече висши училища.

Мярка 6.1.2. Повишаване на подготвеността на академичния състав, на служителите в администрацията и на слушателите/студентите за работа в мултикултурна и многоезикова среда чрез квалификация и чуждоезиково обучение.

Мярка 6.1.3. Стимулиране на разработване и издаване на учебници, учебни помагала и монографични трудове на чужди езици.

Мярка 6.1.4. Разкриване на специалности и програми на чужд език във всички образователни степени за привличане на по-голям брой чуждестранни студенти/докторанти.

Мярка 6.1.5. Осъществяване на контакти с българската диаспора и с българските училища в чужбина с цел привличане на студенти от българските общности.

Мярка 6.1.6. Полагане на грижи за чуждестранните студенти и на студентите от български произход, които са учили и живели в друга държава преди да се запишат в Академията, от тяхното посрещане, записване и настаняване, през обучението, до завършването и издаването на диплома.

Мярка 6.1.7. Хармонизиране на учебните планове и програми с тези на водещи чуждестранни академии/университети, обучаващи в сходни професионални направления.

Дейност 6.2. Насърчаване на входящата и изходящата мобилност на преподавателите, студентите и администрацията.

Мярка 6.2.1. Повишаване на участието на студентите и докторантите в мобилност, обмен и стажове в чуждестранни университети.

Мярка 6.2.2. Подпомагане на студентите/докторантите при избор на курсове и програми преди началото на мобилността.

Мярка 6.2.3. Включване на академичната мобилност в учебните планове.

Мярка 6.2.4. Въвеждане на прозрачни, последователни и надеждни процедури и критерии за справедливо признаване на завършени степени и периоди на обучение в чуждестранни висши училища и повишаване на компетентността на персонала, който извършва признаването.

Критерии за оценяване и на АС:

Прилагането на обосновани балансираны критерии за оценяване и научно-професионално развитие на АС е предпоставка за успешна кадрова политика и кариерно развитие.

В Стратегията са приети следните критерии:

- научна и научноизследователска работа;
- работа по учебна програма и курс;
- аудиторна и извънаудиторна дейност;
- публикации, включително в електронен вид;
- работа със слушатели, студенти и докторанти.
- придобиване/развиване на базови знания и прилагането им за повишаване качеството на учебната и изследователската работа;
- принос(и) за изпълнението на учебните планове и програми чрез участие в учебния процес (учебна натовареност) и работа с отделните обучаеми (дипломанти, докторанти, специализанти);
- разработване на актуални и значими проблеми, свързани със сигурността, отбраната, осъществяването взаимодействие и сътрудничество в структурите на НАТО и ЕС;
- активно и компетентно публично присъствие на научни форуми, участие в проекти, специализирани научни издания;
- принос(и) за повишаване конкурентните способности на Академията при разработване и акредитиране на магистърски програми, докторантури, въвеждане на квалификационни курсове;
- разработване и внедряване на нови дидактически продукти;
- спазване на научната и професионалната етика;
- принос за утвърждаване на благоприятен социалнопсихологически климат в Академията и в структурните ѝ звена;
- участие и принос за развитие на интегративните връзки между изследователската и учебната дейност;
- степен на владеење на английски език в диапазона над 2-2-2-2 по STANAG 6001;
- публикации и индекси на цитируемост, осигуряващи конкурентоспособност в националната и международната академична среда според стандартите на Рейтинговата система на висшите училища в България.

Етапи на развитие:

Стратегията предвижда следните основни етапи на развитие:

- **В краткосрочен план – до 2023 г.**, усилията следва да се насочат основно към подобряване организационните структури на Академията, реструктуриране на катедри и научни секции, усъвършенстване андрагогическите форми на обучение, развиване на научноизследователската

дейност, стимулиране на членовете на АС за научни публикации в индексирани научни издания (в база данни Web of science и Scopus).

- **В средносрочен план – до 2026 г.**, ресурсите и усилията по т. V следва да се съсредоточат за изграждане на нови центрове за подготовка и изследвания, широко въвеждане на дистанционното обучение, засилване на съвместността в обучението, подобряване на учебно-материалната база и инфраструктурата на Академията.

- **В дългосрочен план – до 2030 г.**, ресурсите и усилията следва да се насочат за пълноценно интегриране в единното Европейско образователно и научно пространство и реализиране на Стратегията.

V. Ресурсно осигуряване на Стратегията.

За осигуряване постигането на желаното състояние на АС се предвижда ресурсно осигуряване от три основни компонента: човешки, финансов и материален.

5.1. Човешки ресурси.

Високите цели, които Академията си поставя, изискват обединяване усилията на научно-преподавателския, научноизследователския, административния и обслужващ състав. Акцентът е върху практическата обвързаност на учебните програми с тенденциите в развитието на науката и образованието в европейски и национален контекст, необходимата експертиза за сигурност и отбрана, реалните войсковы задачи и произтичащата от това потребност за осигуряване на преподаватели с необходимия войсковы опит. Политиката на Академията по отношение на кадровото развитие на АС е насочена към подбор на хора с богат войсковы опит и създаване на условия за научно израстване на кадрите без откъсването им от проблемите и задачите на войските. Това може да се реализира чрез ротация и задължителен стаж в Министерството на отбраната, структурите на пряко подчинение на министъра на отбраната и Българската армия на всеки преподавател.

За стимулиране научното развитие на АС се предвиждат комплекс от мерки:

- система за квалификация на военнослужещите и цивилните служители от АС;
- система за оценяване на дейността и поддържане качеството на АС;
- насърчаване хабилитацията на АС с цел увеличаване на професорите през следващите години;
- осигуряване на по-широка възможност на АС да участва в националния и международния научен обмен;
- оптимизиране баланса между академичния, административния и осигуряващия състав.

- изграждане на система за мотивация.

Изграждане на система за мотивация

Изграждането на система за мотивация на АС е изключително важна мярка и затова се разглежда по-подробно в Стратегията.

Системата за мотивация е устойчива съвкупност от взаимосвързани материални и нематериални стимули на АС, чрез която се осъществява високопродуктивен трудов процес в Академията, привличане на подходящи сътрудници, задържане и развитие на личности с висок творчески потенциал. Изграждането и функционирането на система за мотивация на персонала на Академията е важна стратегическа задача, която се определя от нейното място и предназначение като специализирано висше училище в националната образователна система и сектора за отбрана. Развитието на АС не е възможно без управлението да анализира и отчита съдържанието и динамиката в потребностите на хората, което е съществена предпоставка за нарастване потенциала и значението на Академията.

Мотивационни фактори

Системата за мотивация на АС в Академията включва следните мотивационни фактори:

- възможности за професионално развитие;
- признание и уважение на членовете на АС;
- работа в постоянни екипи – катедри, секции, основни звена, и в променливи екипи – за изпълнение на проекти;
- професионални контакти и сътрудничество със сродни и други образователни и научни звена;
- поддържане и развиване на трудовите условия за осъществяване на учебния и изследователския процес;
- солидарност и сигурност сред персонала;
- система на възнаграждаване на членовете на АС, обвързана с академичната дейност и кариера, включително за научна степен, хоноруване на наднормативна аудиторна заетост, научно ръководство, участие в творчески екипи, проекти и др.;
- отношение на доверие, уважение, сътрудничество, откритост сред членовете на персонала и спрямо управлението на Академията;
- академични правила и самоуправление;
- справедливо оценяване и атестиране;
- учредяване на годишна награда за най-добър преподавател, най-добър учен;
- даване на гласност на положителните резултати, получени от изследване на мнението на обучаемите;
- осигуряване на възможности за участие в проекти по линия на ЕС, НАТО и др.;
- повишени изисквания в длъжностните характеристики на АС.

5.2. Финансови ресурси.

Академията планира, изпълнява, приключва и отчита самостоятелен бюджет.

Бюджетът за съответната година се формира от:

– субсидия от държавния бюджет – определя се в Закона за държавния бюджет на Република България, като трансфер от бюджета на Министерство на отбраната.

– целеви субсидии;

– дарения, завещания, наследства, спонсорство;

– собствени приходи от научноизследователска, развойна, експертно-консултантска дейност, авторски и други сродни права, постъпления от такси за кандидатстване, семестриални такси, образователни услуги, провеждане на курсове за следдипломна квалификация, административни услуги, наеми и други дейности, в съответствие с утвърдената от министъра на финансите единна бюджетна класификация.

По-активното използване на научния потенциал на Академията и включването му в различни творчески екипи и проекти за извършване на научна дейност ще доведат до повече собствени приходи.

За осигуряване и изпълняване целите на тази Стратегия е необходимо годишно до 5 % от общия бюджет на Академията да бъде разходван за развитие на академичния състав.

На основата на посочените по-горе три основни компонента на ресурсно осигуряване могат да се правят по-точни годишни и двугодишни разчети за определяне размера на необходимите разходи за развитие на академичния състав, като ще се отчитат дейности за:

– повишаване на квалификацията;

– участие в научни форуми;

– разходи за публикации; участие за отчитане както дейността за придобиване на висше образование, така и тази за повишаване на квалификацията;

– притежавана научна степен;

– наднормена аудиторна заетост;

– ръководство на докторанти;

– хонорари на изявени лектори.

При невъзможност на утвърдения годишен бюджет на Академията да осигури достатъчно финансови средства за посочените разходи, ще се извършва приоритизиране на дейностите и търсене на пътища за увеличаване на собствените приходи.

При разпределянето на средствата ще се отчитат конкретните потребности и ще се гарантират равни възможности за квалификация и развитие на всички членове на академичния състав.

5.3. Материални ресурси.

В основните звена на Академията е изградена, поддържа се и се обновява материално-техническата база, която осигурява сравнително добри условия за пълноценен образователен, научен и изследователски труд на АС.

През последните години, макар и в условията на финансови ограничения, продължава реализирането на амбициозната дългосрочна програма за техническо осигуряване на учебния процес.

Изградена е нова и е обновена съществуващата кабинетна и друга база, като по този начин съществено е подобрена учебната инфраструктура, необходима за качеството и ефективността на образователната услуга.

Изградена е неклассифицирана локална мрежа; работи система за телеконферендна връзка; осигурена е надеждната работа на GSM-средствата от всички работни места; функционално са обособени помещения за провеждане на командно-щабни учения и щабни тренировки с обучаемите; изградени са дистанционни работни места за обучение на щабовете на формирования от Българската армия при участие в учения за управление на кризи, включително и международно, изграден е кабинет за работа в АИС на Българската армия.

Независимо от факта, че техническата осигуреност е добра, не се използват по подходящ и икономически съобразен начин наличните информационни средства и ресурси, както и кабинетната база. Необходимо е годишно до 10 % от общия бюджет да бъде отделян за капиталови разходи за поддръжка на инфраструктурата на учебно-материалната база в учебния корпус и административната сграда на Академията.

VI. Управление на риска.

6.1. Оценка на заплахите.

При реализирането на Стратегията е възможно да се появят следните заплахи, възпрепятстващи нейното изпълнение:

Заплаха 1.

- **Описание** – вътрешна съпротива за промяна и стремеж към запазване на статуквото от отделни представители на АС.

- **Вероятност за проява** – малка.

- **Възможни щети** – малки до средни, изразяващи се в **забавяне** на необходимите реформи и подронване престижа на Академията чрез анонимни клевети в средства за масово осведомяване и разпространяване на слухове за отрицателно настройване на общественото мнение, влошаване на психическия климат на работа и демотивация на АС.

Заплаха 2.

- **Описание** – недостатъчно финансови средства за реализиране на Стратегията – малка вероятност.

- **Вероятност за проявяване** – средна, поради продължаващата COVID- кризата.

- **Възможни щети** – малки до средни.

Заплаха 3.

- **Описание** – липса на кандидати за заемане на академични длъжности и текучество на АС.
- **Вероятност за проявяване** – малка, предвид общата безработица;
- **Възможни щети** – средни, недостиг на качествена експертиза в ключови области – юристи, програмисти и други.

Заплаха 4.

- **Описание** – липса на мотивация в основните звена на Академията за реализация на Стратегията.
- **Вероятност за проявяване** – малка.
- **Възможни щети** – средни.

Заплаха 5.

- **Описание** – нелоялна конкуренция.
- **Вероятност за проявяване** – малка поради правно-нормативните ограничения, отнасящи се до областта „Сигурност и отбрана”. Въпреки малката вероятност има опити от отделни висши училища.
- **Възможни щети** – малки.

Заплаха 6.

- **Описание** – изтичане на интелектуална собственост.
- **Вероятност за проявяване** – средна.
- **Възможни щети** – средни.

Заплаха 7.

- **Описание** – изтичане на подготвен АС.
- **Вероятност за проявяване** – голяма.
- **Възможни щети** – средни.

Заплаха 8.

- **Описание** – плагиатство.
- **Вероятност за проявяване** – средна.
- **Възможни щети** – малки до средни, подронване имиджа на Академията и загуба на академични права на съответния член на АС.

Заплаха 9.

- **Описание** – занижаване на критериите за равнище на АС.
- **Вероятност за проявяване** – малка до средна, поради натрупан опит от прилагане на разпоредбите на Закона за развитие на АС в Р България и Правилника за неговото прилагане.
- **Възможни щети** – малки до средни, свързани с мястото на Академията в рейтинговата система на ВУ и научните организации.

6.2. Оценка на риска

Оценката на риска е представена в таблица 3.

Таблица 3

Голяма	ВЕРОЯТНОСТ	Среден <i>Заплаха 7</i>	Голям <i>Заплаха 6</i>	Много голям
Средна		Малък	Среден <i>Заплаха 2</i> <i>Заплаха 8</i>	Голям
Малка		Много малък <i>Заплаха 5</i>	Малък <i>Заплаха 9</i>	Среден
		ЩЕТА		
		Малка	Средна	Голяма

Голям риск – *заплаха 6.*

Среден риск – *заплахи 2, 7 и 8.*

Малък риск – *заплахи 1, 3, 4 и 9.*

Много малък риск – *заплаха 5.*

6.3. Мерки за управление на риска.

А) Голям риск:

Заплаха 6 – изтичане на интелектуална собственост.

Мерки за управление на риска:

- идентифициране на средствата и пътищата за изтичане на интелектуална собственост;
- създаване/определяне на структура, отговорна за защита на интелектуалната собственост;
- осъществяване на контрол и възискателност при констатиране на нарушения;
- разясняване на вредата за развитието на Академия и АС.

Б) Среден риск:

Заплаха 2 – недостатъчни финансови средства:

Мерки за управление на риска:

- прогнозиране, планиране и приоритизиране на необходимите разходи;
- завишен контрол при усвояване на финансовите средства;
- мандатните комисии за конкурси за академични длъжности да не допускат до явяване кандидати, които се пенсионират в срок една година и по-малко от датата на приключване процедурата на конкурса, поради неоправдани разходи (за конкурса и други);
- участие в проекти с външно финансиране;
- мероприятия за увеличаване на собствените приходи;

- ефикасно управление на разполагаемите средства.

Заплаха 7 – „изтичане“ на подготвен АС.

Мерки за управление на риска:

- изграждане на система за мотивация на АС (описана по-горе);
- издигане авторитета на Академията;
- целенасочена възпитателна работа;
- обсъждане на мерки за правно-нормативно обвързване, свързано с разходи по подготовката и обучението на АС.

Заплаха 8 – плагиатство.

Мерки за управление на риска:

- обективен контрол и повишена взискателност;
- възпитаване на чувство на нетърпимост към явлението;
- разясняване на същността на плагиатството и вредата от него.

Стратегията за развитие на АС на Академията е с хоризонт 9 години – до 2030 година, и с цикъл на обновяване 2 години. Предстоящият преглед на Стратегията следва да бъде направен не по-късно от края на 2023 г.

Насоките, принципите и приоритетите в Стратегията са основа за цялостната дейност на Академията през следващите две години и основополагаща база за разработване на годишните планове за развитие на академичния състав на основните звена.