



Vilniaus universiteto valdymo sąrangos  
tobulinimo studija

**Galutinė ataskaita**



Tarptautinių reikalų prorektoriumi  
p. Rimantui Vaitkui  
Vilniaus universitetas  
Universiteto g. 3  
LT-01513 Vilnius  
Lietuva

2011 m. kovo 10 d.

Gerb. Rimantai Vaitkau,

Remdamiesi 2010 m. rugpjūčio 5 d. tarp Vilniaus universiteto (toliau - VU) ir UAB „Ernst & Young Baltic“ (toliau - Ernst & Young) pasirašyta konsultavimo paslaugų sutartimi Nr. APS/1330/1019 (toliau - Sutartis), parengėme galutinę Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo ataskaitą (toliau - Ataskaita). Ataskaita parengta remiantis I, II ir III tarpinėmis ataskaitomis, patikslintomis pagal VU projekto darbo grupės narių pateiktas pastabas.

Rengdami šią Ataskaitą, atlikome žemiau išvardintus darbus:

- ▶ Pagal tarpiniame vertinime pateiktas pastabas ir komentarus papildėme ir pataisėme I-ąją, II-ąją ir III-ąją tarpines ataskaitas;
- ▶ Remiantis I-ąja, II-ąja ir III-ąja ataskaitomis parengėme galutinę ataskaitą.

Atkreipiame Jūsų dėmesį, kad Ataskaita yra parengta remiantis viešojo pirkimo techninėje užduotyje suformuotais tikslais, projekto metu suderintomis prielaidomis ir principais. Ataskaita yra rekomendacijų rinkinys Vilniaus universitetui. Atsakomybė už ataskaitoje pateiktų rekomendacijų įgyvendinimą bei taikymą tenka Vilniaus universitetui. Ši ataskaita yra skirta vidiniam Vilniaus universiteto naudojimui ir trečiosioms šalims gali būti atskleista tik Sutartyje apibrėžtomis sąlygomis.

Norime padėkoti Vilniaus universiteto darbuotojams už pagalbą ir bendradarbiavimą vykdant projekto veiklas.

Pagarbiai,

Artūras Piliponis

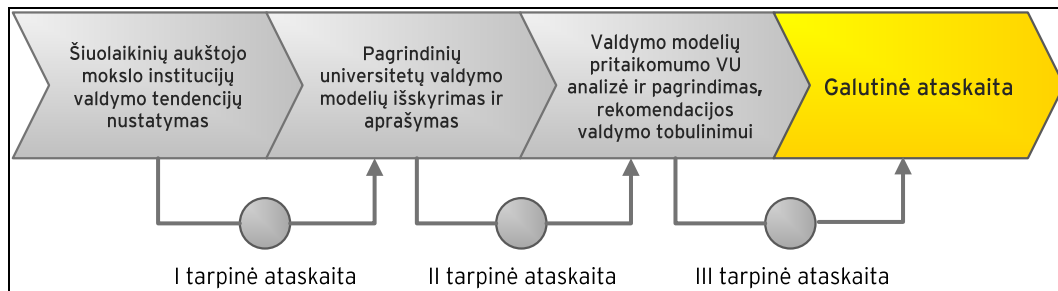


Partneris  
Verslo konsultavimo paslaugos  
UAB „Ernst & Young Baltic“

# Santrauka

Remiantis 2010 m. gegužės 12 d. paskelbtais viešojo konkurso rezultatais, 2010 m. rugpjūčio 5 d. buvo pasirašyta sutartis tarp Vilniaus universiteto ir UAB „Ernst & Young Baltic“ dėl Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo studijos parengimo.

Pagrindinis šio projekto tikslas - tobulinti Vilniaus universiteto valdymo sąrangą, remiantis nustatytomis įvairių šalių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijomis ir lyderiaujančių pasaulio ir Europos universitetų valdymo modelių pavyzdžiais bei galimų naujų valdymo modelių tinkamumo Vilniaus universitetui įvertinimu.



1 pav. Projekto eiga

Siekiant projekto tikslų ir norint pateikti Vilniaus universitetui aktualias valdymo sąrangos tobulinimo rekomendacijas parengtos 3 tarpinės ataskaitos (žr. 1 pav.):

- ▶ **I tarpinė ataskaita**, kurią sudaro svarbiausios pasaulio ir Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijos bei aukštojo mokslo institucijų valdymo modelių gerosios praktikos pavyzdžiai, apimantys mokslo, studijų, personalo, IT, finansų ir turto valdymą bei išvardintų procesų kokybės užtikrinimą;
- ▶ **II tarpinė ataskaita**, kurią sudaro Helsinkio, Leuveno, Utrechto ir Vilniaus universiteto valdymo sąrangų apžvalga ir analizė bei VU valdymo sąrangos pagrindinių tobulinimo sričių nustatymas;
- ▶ **III tarpinė ataskaita**, kurią sudaro rekomendacijų alternatyvos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos bei pagrindinių veiklos sričių tobulinimui.

Kiekviena tarpinė ataskaita buvo naudojama rengiant kitą ataskaitą.

Galutinė ataskaita apima I, II ir III tarpinės ataskaitas, pakoreguotas pagal Vilniaus universiteto projekto darbo grupės pateiktas pastabas. Šioje ataskaitoje pateikiamos šiuolaikinės aukštojo mokslo institucijų valdymo tobulinimo tendencijos, Helsinkio, Leuveno, Utrechto ir Vilniaus universiteto valdymo sąrangų analizės rezultatai ir tobulintinos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sritys bei pateikiamos rekomendacijos dėl Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo. Ataskaitą sudaro:

- ▶ Bendrųjų metodinių principų, kuriais remiantis yra atlikta analizė, aprašymas;
- ▶ Šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijų aprašymas;
- ▶ Helsinkio, Leuveno ir Utrechto universitetų valdymo modelių apžvalga;
- ▶ Pastebėjimai dėl Vilniaus universiteto tobulintinų sričių;
- ▶ Rekomendacijos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui.

## Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas

Kaip apibrėžta Techninėje užduotyje, rengiant rekomendacijas VU valdymo sąrangai buvo atsižvelgta į 2009 m. balandžio 30 d. priimto LR mokslo ir studijų įstatymo įvardytus apribojimus, kurių privalo laikytis kiekviena aukštojo mokslo institucija, veikianti Lietuvos Respublikoje. Pagrindiniai MSĮ apribojimai turėję įtakos VU valdymo sąrangos tobulinimo rekomendacijų rengimui:

- ▶ Pagrindinis aukštojo mokslo institucijų kolegialus valdymo organas - Taryba. Taryba sudaroma tiek iš institucijos narių tiek iš išorinių narių. Taryba tvirtina aukštojo mokslo institucijos strateginį planą, skiria bei atleidžia Rektorių ir priima kitus sprendimus susijusius su aukštosios mokyklos valdymu;

- ▶ Rektorius renkamas viešojo konkurso būdų, kurio rezultatus turi patvirtinti Taryba;
- ▶ Senatas tampa vidiniu kolegialiu valdymo organu, kuris atsakingas už akademinį klausimų sprendimą;
- ▶ Universitetų teisinė forma keičiama į viešąsias įstaigas;
- ▶ Finansavimas aukštosioms mokykloms skirstomas „studijų krepšelio“ pagalba.

## Projekto metodika

Vertinant Vilniaus universiteto valdymo sąrangą bei rengiant rekomendacijas buvo naudojama COSO ERM metodika – taikoma rizikos valdymo modelių kūrimui bei diegimui. Remiantis COSO ERM rizikos valdymo metodologija organizacijos strategijos įgyvendinimas priklauso nuo to, kaip efektyviai organizacinė struktūra padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus, atlikti kasdienines užduotis ir užtikrinti šių užduočių atlikimo kontrolę. Ši metodologija nurodo būtiną sąlygą Universiteto valdymo sąrangos tobulinimui – turi būti aiškiai įvardinta, kas priima sprendimus, susijusius su Universiteto bei pagrindinių jo veiklos sričių valdymu bei kam atiskaitoma už atitinkamų sprendimų priėmimą.

## Šiuolaikinės universitetų valdymo tobulinimo tendencijos

Siekiant įvertinti kokias valdymo sąrangos tobulinimo kryptis renkasi Europos ir pasaulio pirmaujantys universitetai kartu su Universitetų strateginio valdymo Europos centro (toliau – ESMU) ekspertais buvo analizuojamos Europos ir pasaulio aukštojo mokslo sistemos bei aukštus tarptautinius reitingus turintys universitetai. Atlikus analizę buvo nustatyta, kokiomis kryptimis keičiasi aukštojo mokslo sistemos Europoje ir pasaulyje bei kokios yra pagrindinės aukštojo mokslo institucijų valdymo sąrangos tobulinimo kryptys. Taip pat ataskaitoje aprašytos ir pagrindinės aukštojo mokslo sričių, tokių kaip centrinės administracijos vaidmuo, struktūrinių padalinių skaičius, mokslo, studijų, personalo, finansų, turto bei IT infrastruktūros valdymas, pokyčių kryptys. Analizės metu nustatytos šios pagrindinės šiuolaikinės aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijos:

- ▶ Vyksta aukštojo mokslo institucijų susijungimai;
- ▶ Aukštųjų mokyklų valdyme taikoma vis daugiau rinkos mechanizmų;
- ▶ Auga institucinės autonomijos lygis;
- ▶ Valdymo organams suteikiama vis daugiau galių;
- ▶ Į aukštojo mokslo institucijų valdymą įtraukiama vis daugiau išorinių asmenų;
- ▶ Auga aukštojo mokslo institucijų centrinių administracijų svarba ir suteikiamos galios;
- ▶ Optimizuojamas kamieninių padalinių skaičius;
- ▶ Vis dažniau taikomas konkurencinis lėšų moksliniams darbams perskirstymo modelis;
- ▶ Kuriamos patrauklesnės, lankstesnės ir interaktyvesnės studijų programos;
- ▶ Darbuotojų samdos tvarkos panašėja į esančias privačiame sektoriuje;
- ▶ Vykdoma centralizuotų IT sistemų plėtra;
- ▶ Didėja aukštojo mokslo institucijų autonomija finansų srityje.

## Vilniaus universiteto veiklos principai

Siekiant pasiūlyti labiausiai Vilniaus universitetui tinkantį valdymo sąrangos tobulinimo modelį buvo įvertinta tai, kad aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijų taikymas bei teisiniai apribojimai gali skirtis priklausomai nuo kiekvienos aukštosios mokyklos ir jos aplinkos. Taip pat, atsižvelgta į didelį Vilniaus universiteto bendruomenės mastą ir jos didelį aktyvumą, didelį kamieninių padalinių, turinčių skirtingus interesus, skaičių bei aktyviai veikiančius ir studijų kokybę besirūpinančius studentus. Todėl, siekiant parengti labiausiai pritaikomas rekomendacijas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui, buvo išskirti pagrindiniai Universiteto veiklos principai, kuriais ir buvo paremti teikiami siūlymai.

Tam, kad išsiaiškintume, kaip esamą Vilniaus universiteto valdymo sąrangos situaciją vertina Universiteto vadovybė, 2010 m. lapkričio 9 d. buvo suorganizuota darbinė sesija. Darbinės sesijos rezultatas – VU vadovybės pasiūlytas Universiteto veiklos principų sąrašas. Po darbinės sesijos buvo parengta apklausa, kurios metu buvo apklausta VU vadovybė (pagrindinių valdymo organų, rektorato nariai bei kamieninių padalinių vadovai) bei VU bendruomenės nariai (dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos ir

aptarnaujančio personalo darbuotojai bei studentai). Respondentai pateikė savo vertinimą, ar suformuoti principai šiuo metu Vilniaus universitete yra taikomi ir ar turėtų būti taikomi ateityje, kokias Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo kryptis VU bendruomenė ir vadovybė laiko prioritetinėmis. Remiantis atliktos apklausos duomenimis svarbiausi principai tiek VU bendruomenei, tiek VU vadovybei yra:

- ▶ **Sprendimų galios ir atskaitomybės balansas.** Siekiama, kad asmenys ir padaliniai, kuriems suteiktos teisės priimti tam tikrus sprendimus, už juos būtų atitinkamai atsakingi ir atskaitingi. Taip pat, kuriamos priemonės ir būdai, suteikiančios galimybę pareikalauti atsakomybės už veiklos rezultatus. Nėra prioriteto nei centralizacijai, nei decentralizacijai, kiekvieno pobūdžio sprendimui parenkamas optimalus jo priėmimo lygmuo.
- ▶ **Bendruomeniškumas.** Siekiama skatinti įvairių VU bendruomenės grupių tarpusavio bendradarbiavimą, bendruomeniškumą, tam kuriamos įvairios studentus, dėstytojus ir kitas VU bendruomenės grupes vienijančios organizacijos, aktyviai dalyvaujama išorės profesinių bendruomenių veikloje.
- ▶ **Tarptautiškumas.** Tarptautiniai ryšiai tampa prioritetu prieš VU, kaip vietinio universiteto plėtojimą. Tarptautiniai projektai ir programos užsienio kalbomis, iš kitų šalių atvykstantys mokslininkai ir studentai, nekalbantys lietuviškai, VU personalas, laisvai kalbantis užsienio kalbomis, tampa privaloma VU dalimi.
- ▶ **Skaidrumas.** Sprendimai priimami laikantis aiškių ir skaidrių procedūrų - sprendimai, sprendimų priėmimo motyvai, susijusi informacija yra prieinama suinteresuotoms šalims. Nesibaiminama į sprendimų priėmimą įtraukti suinteresuotų šalių atstovus.
- ▶ **Veiklos kokybė.** Universiteto veikla orientuojama į kokybę. Universitetas kuria ir diegia kokybės vertinimo ir užtikrinimo sistemas. Kokybės vertinimo metu gauta informacija naudojama sprendimų, nukreiptų į atitinkamų veiklos sričių tobulinimą, priėmimui.

2011 m. vasario 22 d. Senato posėdžio metu patvirtinta nauja VU Statuto redakcija, kurioje įtraukti išvardinti svarbiausi VU bendruomenės principai. Remiantis svarbiausiais VU bendruomenės ir vadovybės prioritetais buvo formuojamos pagrindinės Vilniaus universiteto tobulinimo kryptys.

### Pasirinktų universitetų ir Vilniaus universiteto valdymo sąrangos analizė

Pirmas žingsnis prieš pradėdant Vilniaus universiteto ir pasirinktų universitetų valdymo modelių aprašymą ir analizę buvo analizės klausimyno sukūrimas. Vilniaus universiteto darbo grupės patvirtintas analizės klausimynas apima pagrindines sritis ir temas, kurias būtina įtraukti į analizę. Siekiant palyginti Vilniaus universiteto valdymo sąrangą su aukštes tarptautinius reitingus turinčiais universitetais, Vilniaus universiteto darbo grupė pasirinko tris universitetus (Helsinkio, Leuveno ir Utrechto), kurių valdymo sąrangos buvo analizuojamos kartu su Vilniaus universiteto valdymo sąrangą. Universitetų pasirinkimo kriterijai pirmiausia grindžiami „šiuolaikiško pirmaujančio universiteto“ sąvoka, t. y. šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijų egzistavimu universitete:

- ▶ Universiteto profilis;
- ▶ Vieta tarptautiniuose reitinguose;
- ▶ Vadovybė;
- ▶ Neseniai įgyvendintos reformos;
- ▶ Teisinė bazė.

Analizės rezultatas - pasirinktų universitetų pagrindinių sričių, tokių kaip valdymo struktūra, mokslo ir studijų valdymas, finansų ir turto valdymas, centrinės administracijos struktūra, aprašymas. Šis rezultatas buvo panaudotas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos palyginimui su pasirinktų universitetų valdymo sąrangomis.

### Probleminės ir tobulintinos sritys

Remiantis atlikta esamos Vilniaus universiteto bei pasirinktų universitetų valdymo sąrangos analize, buvo nustatytos pagrindinės probleminės ir tobulintinos sritys bei pateiktos rekomendacijos dėl šių sričių tobulinimo.

Projekto metu buvo nustatytos pagrindinės Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinos sritys:

- ▶ Sudėtingas ir nepakankamai aiškus sprendimų priėmimo ir atskaitomybės/atskaitingumo mechanizmas.

Esama organizacinė struktūra nėra orientuota į rezultatų siekimą ir su tuo susijusį strateginį planavimą bei tikslų atitinkamiems struktūriniais padaliniais priskyrimą. Ne iki galo aišku, kas priima sprendimus, susijusius su atitinkamomis VU veiklos sritimis bei kas privalo įgyvendinti priimtus sprendimus. Taip pat, nėra aiškiai apibrėžta kas atsakingas už Universiteto strategijos įgyvendinimą skirtinguose lygmenyse ir kokiomis priemonėmis užtikrinamas įgyvendinimas.

- ▶ Didelis VU centrinės administracijos padalinių skaičius ir nepakankamai aiškiai įvardintos jų funkcijos.

Palyginus Vilniaus universiteto valdymo sąrangą su pasirinktais užsienio universitetais buvo pastebėta, kad Vilniaus universiteto centrinės administracijos struktūra apima nemažai padalinių, kurių funkcijos nėra aiškiai išskirtos. Tai lemia tam tikrų funkcijų dubliavimą arba nepakankamai aiškiai priskirtą atsakomybę, dėl ko kyla kokybiško Universiteto veiklos sričių valdymo problema.

- ▶ Centrinės administracijos padaliniams nepakankamai aiškiai apibrėžti suteikti įgaliojimai priimti sprendimus, susijusius su jų kuruojama sritimi.

Šiuo metu Vilniaus universiteto centrinės administracijos padaliniai yra labiau Senato arba Rektoriaus patariamieji, pagalbiniai organai. Didžioji dalis šių padalinių darbo krūvio sudaro įvairūs administraciniai arba organizaciniai darbai. Tuo tarpu centrinės administracijos padaliniai išanalizuotuose užsienio universitetuose turi teisę formuoti, rengti ir tvirtinti tvarkas susijusias su jų kuruojama sritimi. Tokiu būdu užtikrinamas centralizuotas ir efektyvesnis pagrindinių Vilniaus universiteto veiklos sričių valdymas.

- ▶ Didelis kamieninių padalinių skaičius.

Palyginus su pasirinktais užsienio universitetais Vilniaus universitetas turi santykinai didelį skaičių kamieninių, šakinių, akademinų ir neakademinų padalinių. Kai kurie padaliniai yra sąlyginai nedideli, todėl jiems yra sudėtinga išsilaikyti vien savo vykdomos veiklos pagalba. Tokiems padaliniams išlaikyti reikalingas finansavimas yra naudojamas iš dideles pajamas gaunančių padalinių lėšų. Taip pat dalies akademinų padalinių mokslinės sritys, pagal kurias vykdoma akademinė veikla, sutampa (pvz., Fizikos fakulteto, Taikomųjų mokslų instituto ir Teorinės fizikos ir astronomijos instituto; Užsienio kalbų instituto ir Filologijos fakulteto ir kt.).

- ▶ Nepakankamai efektyviai veikianti mokslo ir studijų veiklų kokybės užtikrinimo sistema.

Šiuo metu Vilniaus universitetas neturi aiškaus mechanizmo, kuris padėtų užtikrinti tiek mokslinės produkcijos, tiek vykdomų studijų programų kokybę. Vykdam mokslinę veiklą neįvertinamas būsimos mokslinės produkcijos pritaikomumas. Tuo tarpu, analizuoti užsienio universitetai akcentuoja pritaikomos mokslinės produkcijos, kuri padėtų pritraukti privataus sektoriaus finansavimą, svarbą. Studijų procesų kokybės užtikrinimą apsunkina didelis decentralizacijos lygis, esantis dėl nepakankamai aiškiai apibrėžtų atsakomybių tarp šių sritį kurujančių centrinės administracijos padalinių. Be to, Vilniaus universitetas, skirtingai nei analizuoti užsienio universitetai, neturi metodikos užtikrinančios, kad vykdomos studijų programos atitinka visuomenės poreikius.

## Pagrindinės rekomendacijos dėl Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo

Atsižvelgiant į apibrėžtų probleminių sričių pobūdį bei remiantis atliktos Helsinkio, Leuveno, Utrechto ir Vilniaus universitetų valdymo sąrangų analizės rezultatais bei VU principais buvo pateiktos rekomendacijos valdymo sąrangos tobulinimui. Svarbiausios rekomendacijos yra šios:

- ▶ Apibrėžti aiškias sprendimų ir atskaitomybės/ataskaitingumo ribas pagrindiniams VU valdymo sąrangos dalyviams.

Šios rekomendacijos esmė – aiškiai apibrėžti kiekvieno VU valdymo organo kompetencijos sritį, pavaldumo ir atskaitomybės/ataskaitingumo už priimtus sprendimus ir atliktus veiksmus, ryšius. Atsižvelgiant į MSJ taikomus apribojimus pagrindiniams Universiteto valdymo organams, siūloma aukščiausiu kolegialiu valdymo organu paskirti Tarybą, kuri priimtų sprendimus susijusius su Universiteto valdymu. Tarybos paskirtas Rektorius būtų atsakingas už priimtų sprendimų įgyvendinimą ir už tai turėtų atsiskaityti Tarybai. Siekiant efektyviau įgyvendinti Tarybos sprendimus, Rektorius paskirtų Prorektorius(-ius) bei suformuotų centrinės administracijos padalinius. Senatas taptų valdymo organu atsakingu tik už akademinį klausimų sprendimą. Kadangi, priimami sprendimai yra tarpusavyje susiję ir gali turėti įtakos visoms Universiteto veiklos sritims, pagrindiniai valdymo organai priimdami atitinkamus sprendimus turėtų išklausti vienas kito nuomonės.

- ▶ Pertvarkyti centrinės administracijos struktūrą.

Remiantis COSO ERM ir pasirinktų universitetų analizės rezultatais konkrečios Universiteto veiklos srities valdymą priskirti konkrečiam centrinės administracijos padaliniiui, kuris nusistatytų veiklos srities valdymo principus bei koordinuotų veiklos vykdymą Universitete. Centrinę administraciją siūloma struktūrizuoti į aiškias keturias pagrindines sritis – studijų, mokslo, paslaugų studentams bei administracijos reikalų valdymą. Dėl šių sričių vadovų paskyrimo galimos kelios alternatyvos – paskirti po vadovą kiekvienai iš sričių arba, siekiant didesnio valdymo efektyvumo ir integralumo, grupuoti atitinkamas sritis, pvz., paskirti vieną vadovą studijų ir mokslo reikalų valdymui arba vieną visos centrinės administracijos vadovą, atskaitingą Rektoriui.

- ▶ Aiškiai apibrėžti centrinės administracijos sprendimų priėmimo galią ir santykį su kitais VU valdymo organais.

Centrinės administracijos padaliniams suteikti įgaliojimus priimti kuruojamos srities sprendimus, kurių vykdymas būtų privalomas akademinėms kamieniniams padaliniams. Suteikus centrinės administracijos padaliniams įgaliojimus priimti sprendimus, jie turėtų teisę parengti ir patvirtinti tvarkas, reguliuojančias padalinio kuruojamą sritį.

- ▶ Didinti kamieninių padalinių valdymo efektyvumą.

Kamieninių padalinių valdymo efektyvumo didinimui pateikiamos dvi alternatyvos – pirmoji apima nuosaikų kamieninių padalinių stambinimą, tuo tarpu antroji apima reikšmingus pokyčius, apjungiant kamieninius padalinius ir reikšmingai mažinant jų skaičių. Pirmosios alternatyvos atveju siūloma nežymiai pakeisti esamų akademinėms kamieninių padalinių skaičių, tik apjungiant panašius savo akademinio turinio padalinius. Taip pat siūloma padalinius sugrupuoti pagal mokslo sritis: humanitarinių, gamtos ir tikslųjų mokslų, socialinių mokslų, medicinos bei teisės akademinėms kamieninių padalinių grupes. Siūloma apsvarstyti galimybę šioms grupėms paskirti po vieną koordinuojantį asmenį (pvz., prorektorius). Rekomenduojami kamieninių padalinių jungimai siūlomi remiantis didesnio efektyvumo, lengvesnio padalinių administravimo, akademinio turinio panašumo prielaidomis. Antrosios alternatyvos atveju Vilniaus universitetui siūloma turėti šešis fakultetus, suformuotus mokslo sričių pagrindu: humanitarinių mokslų, gamtos ir tikslųjų mokslų, socialinių mokslų, medicinos mokslų, teisės padalinius bei Kauno humanitarinį fakultetą. Išskirtiems fakultetams rekomenduojama paskirti po vieną vadovaujantį asmenį (dekaną).

- ▶ Tobulinti atskiras VU veiklos sritis.

Siekiant visapusiškos naudos Vilniaus universiteto valdymo sąrangai, įvertintos studijų, mokslo, personalo, finansų, turto, IT bei kokybės valdymo veiklos sritys Vilniaus universitete ir pateiktos rekomendacijų alternatyvos šių veiklos sričių tobulinimui. Formuojant rekomendacijas VU veiklos procesų tobulinimui atsižvelgta į tai, kad pokyčiai veiklos procesuose būtų nukreipti į organizacijos

tobulinimą ir plėtrą bei padėtų įgyvendinti Universiteto tikslus, efektyviau panaudojant turimus išteklius.

Ataskaitoje įvertintos pateiktų siūlymų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Be to, vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad atrinkus tinkamiausių pagrindinių Universiteto sričių tobulinimo siūlymų rinkinius, Universiteto vadovybė turėtų įvertinti efektyviausią jų įgyvendinimo eiliškumą, trukmę bei intensyvumą. Pasirinkus tinkamą valdymo sąrangos modelį, rekomenduojama struktūrinius pokyčius, susijusius su pagrindiniais valdymo organais, įgyvendinti iš karto, kadangi pateiktos rekomendacijos paremtos šių organų tarpusavio ryšiais, galių ar atskaitomybės pasiskirstymu, funkcijų atskyrimu, tad palaipsnis pokyčių įgyvendinimas gali neatnešti siekiamo poveikio. Tuo tarpu pokyčiai, susiję su kamieniniais padaliniais, gali būti įgyvendinti palaipsniui, suderinus pokyčių principus su kamieninių padalinių vadovais bei bendruomene. Taip pat rekomenduotina struktūrinius pokyčius, susijusius su kamieniniais padaliniais, įgyvendinti iš pradžių su keliais kamieniniais padaliniais ir, šiems sprendimams pasiteisinus, patirtį pritaikyti kituose padaliniuose. Kadangi VU valdymo sąrangos tobulinimas turi būti visa apimantis procesas, siekiant didžiausio poveikio rekomenduotina VU veiklos procesų pokyčius įgyvendinti kartu su struktūriniais pokyčiais. Įvertinus pateiktas prielaidas bei rekomendacijų galimą naudą ir jų įgyvendinimui reikalingas sąnaudas, VU vadovybė turėtų priimti sprendimus dėl galimo siūlymų koregavimo, įgyvendinimo eiliškumo bei intensyvumo.



# Sąvokos ir santrumpos

1 lentelė. Sąvokos ir santrumpos

Santrumpa	Paaiškinimas
AM	Aukštasis mokslas
AMI	Aukštojo mokslo institucija
BaMa	Bakalauro ir magistro laipsnių struktūra
CERN	Europos branduolinių mokslinių tyrimų organizacija
COSO ERM	COSO (angl. the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) rizikos valdymo metodologija
EBPO	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
ECTS	Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema
ESMU	Universitetų strateginio valdymo Europos centras (angl. European centre for strategic management of universities)
EUA	Europos universitetų asociacija
EUPIO	Europos universitetų ryšių su visuomene ir informacijos specialistų asociacija
EUREKA	Visos Europos mokslinių tyrimų ir plėtros finansavimo ir koordinavimo organizacija
FTE	Etatas
HOAK	Baltoji knyga „Aukštasis mokslas: autonomija ir kokybė“, išleista 1985 m.
ŽI	Žmogiškieji ištekliai
IKT	Informacijos ir komunikacijos technologijos
JBI	James Boswell institutas
LR	Lietuvos Respublika
LAMA BPO	Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti
LERU	Europos mokslo universitetų lyga
LR Seimas	Lietuvos Respublikos parlamentas
MSJ, mokslo ir studijų įstatymas	Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. balandžio 30 d.
MTTP	Mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra
NVAO	Nyderlandų ir Flandrijos švietimo akreditavimo organizacija
NWO, Tyrimų taryba	Nyderlandų mokslinių tyrimų organizacija
OCW	Olandijos švietimo, kultūros ir mokslo ministerija
PHARE	Parama Lenkijos ir Vengrijos ekonomikai restruktūrizuoti
Projektas	Projektas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo studijai parengti
QANU	Kokybės užtikrinimo Nyderlandų universitetai
Pasirinkti universitetai	Utrechto universitetas, Helsinkio universitetas ir Leuveno universitetas, pasirinkti analizei, siekiant įvertinti Vilniaus universiteto valdymo sąrangą
Pirkimo dokumentai	Supaprastintų skelbiamų derybų dokumentai VU valdymo sąrangos tobulinimo studijos parengimo paslaugoms atlikti patvirtinti Vilniaus universiteto rektoriaus 2010 m. gegužės mėn. 5 d. įsakymu Nr. 2010-04/35
SEP	Standartinis vertinimo protokolas
SSGG	Analizės metodologija, apibūdinanti organizacijos stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes
Sutartis	VU valdymo sąrangos tobulinimo studijos parengimo paslaugų sutartis Nr. APS/13300/1019 pasirašyta 2010 m. rugpjūčio 5 d. tarp VU ir UAB „Ernst & Young Baltic“
Techninė specifikacija	Sutarties 2 priedas „Techninė specifikacija“
THES	„Times“ aukštojo mokslo padalinio pasaulio universitetų reitingas
UFO	Olandijos nacionalinė universitetų pareigybių klasifikacijos sistema
UNICA	Europos sostinių universitetų tinklas
UU	Utrechto universitetas
Vyriausybė	Lietuvos Respublikos vyriausybė
VU, universitetas	Vilniaus universitetas

# Turinys

Santrauka.....	3
Turinys.....	10
1. Įvadas.....	14
1.1 Projekto kontekstas.....	14
1.2 Ataskaitos tikslas ir struktūra.....	15
1.3 Metodika.....	15
2. I dalis. Šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijos.....	17
2.1 Aukštojo mokslo sistemos: svarbios pasaulinės tendencijos ir aukštojo mokslo politikos ... pokyčiai.....	17
2.1.1 Aukštojo mokslo augimas: platesnis dalyvavimas atviresnėje žinių visuomenėje.....	17
2.1.2 Globalizacijos poveikis.....	18
2.1.3 Rinkos mechanizmai ir aukštasis mokslas.....	19
2.1.4 Institucinės autonomijos tendencijos.....	20
2.1.5 Įvairios aukštojo mokslo finansavimo sistemos.....	23
2.1.6 Kaip atsigauti po ekonominės krizės: efektyvaus valdymo nauda.....	24
2.2 Institucinio valdymo tendencijos.....	25
2.2.1 Valdymo struktūrų pasikeitimas.....	26
2.2.2 Institucinis valdymas ir lyderystė.....	32
2.2.3 21-ojo amžiaus universitetai.....	37
2.3 Institucinio valdymo tendencijos ir raida.....	38
2.3.1 Valdymo struktūros: centrinė administracija.....	38
2.3.2 Struktūros: (akademiniai) skyriai ir padaliniai.....	43
2.3.3 Mokslo procesų (tyrimų ir inovacijų) valdymas.....	44
2.3.4 Studijų proceso valdymas.....	49
2.3.5 Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	52
2.3.6 Informacinės infrastruktūros valdymas.....	56
2.3.7 Turto valdymas (įrenginių ir turto valdymas).....	57
2.3.8 Finansų valdymas.....	59
2.3.9 Kokybės valdymas.....	63
2.4 I dalies apibendrinimas.....	65
3. II dalis. Pagrindinių universitetų valdymo modelių išskyrimas ir išsamus apibūdinimas.....	66
3.1 Kontekstas.....	66
3.1.1 Vilniaus universiteto kontekstas.....	66
3.1.2 Pasirinktų universitetų kontekstas.....	69
3.2 Universiteto profilis ir veiklos aplinka.....	77
3.2.1 Vilniaus universitetas.....	77
3.2.1.1 Studentai.....	77
3.2.1.2 Personalo struktūra.....	78
3.2.1.3 Vieta.....	78
3.2.2 Utrechto universitetas.....	79
3.2.2.1 Studentai.....	79
3.2.2.2 Personalo struktūra.....	80
3.2.2.3 Vieta.....	81
3.2.3 Helsinkio universitetas.....	82
3.2.3.1 Studentai.....	82
3.2.3.2 Darbuotojų struktūra.....	84
3.2.3.3 Vieta.....	84
3.2.4 Leuveno universitetas.....	86
3.2.4.1 Studentai.....	86
3.2.4.2 Personalo struktūra.....	87
3.2.4.3 Vieta.....	87
3.3 Valdymo struktūra.....	88
3.3.1 Vilniaus universitetas.....	88
3.3.1.1 Pagrindiniai valdymo organai.....	88
3.3.1.2 Pagrindinių valdymo organų formavimo tvarka.....	91
3.3.1.3 Strateginis planas ir jo įgyvendinimas.....	92
3.3.2 Utrechto universitetas.....	95
3.3.2.1 Pagrindiniai valdymo organai.....	95

3.3.2.2	Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas .....	97
3.3.2.3	Strateginis planas ir jo įgyvendinimas .....	98
3.3.3	Helsinkio universitetas .....	100
3.3.3.1	Pagrindiniai valdymo organai .....	100
3.3.3.2	Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas .....	102
3.3.3.3	Strateginis planavimas ir diegimas .....	103
3.3.4	Leuveno universitetas .....	106
3.3.4.1	Pagrindiniai valdymo organai .....	106
3.3.4.2	Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas .....	108
3.3.4.3	Strateginis planas ir jo įgyvendinimas .....	109
3.4	Centrinės administracijos struktūra .....	111
3.4.1	Vilniaus universitetas .....	111
3.4.1.1	Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai .....	111
3.4.2	Utrechto universitetas .....	116
3.4.2.1	Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai .....	116
3.4.3	Helsinkio universitetas .....	120
3.4.3.1	Pagrindiniai centrinės administracijos skyriai .....	120
3.4.4	Leuveno universitetas .....	123
3.4.4.1	Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai .....	123
3.5	Universitetų padalinių struktūra .....	126
3.5.1	Vilniaus universitetas .....	126
3.5.1.1	Universiteto padalinių struktūra .....	126
3.5.1.2	Kamieninių akademinų padalinių organizacinė struktūra .....	127
3.5.1.3	Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai .....	129
3.5.2	Utrechto universitetas .....	131
3.5.2.1	Universiteto skyrių ir padalinių tipai .....	131
3.5.2.2	Kamieninių akademinų padalinių organizacinė struktūra .....	132
3.5.2.3	Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai .....	132
3.5.3	Helsinkio universitetas .....	134
3.5.3.1	Universiteto padalinių tipai .....	134
3.5.3.2	Pagrindinių akademinų vienetų organizacinė struktūra .....	136
3.5.3.3	Pagrindiniai padalinių ir skyrių finansavimo šaltiniai .....	139
3.5.4	Leuveno universitetas .....	141
3.5.4.1	Universiteto padalinių tipai .....	141
3.5.4.2	Padalinių organizacinė struktūra .....	142
3.5.4.3	Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai .....	143
3.6	Mokslo procesų valdymas .....	144
3.6.1	Vilniaus universitetas .....	144
3.6.1.1	Mokslinės veiklos koordinavimas .....	144
3.6.1.2	Mokslinės veiklos skatinimo sistema .....	146
3.6.1.3	Mokslinės veiklos kokybės valdymas .....	147
3.6.1.4	Mokslinė produkcija .....	147
3.6.2	Utrechto universitetas .....	149
3.6.2.1	Mokslinės veiklos koordinavimas .....	149
3.6.2.2	Mokslinės veiklos kokybės valdymas .....	150
3.6.2.3	Mokslinė produkcija .....	151
3.6.3	Helsinkio universitetas .....	153
3.6.3.1	Mokslinės veiklos koordinavimas .....	153
3.6.3.2	Mokslo finansavimas .....	154
3.6.3.3	Mokslinės veiklos kokybės valdymas .....	154
3.6.3.4	Mokslinė produkcija .....	156
3.6.4	Leuveno universitetas .....	158
3.6.4.1	Mokslo veiklos koordinavimas .....	158
3.6.4.2	Mokslinės veiklos kokybės valdymas .....	159
3.6.4.3	Mokslinė produkcija .....	159
3.7	Studijų proceso valdymas .....	160
3.7.1	Vilniaus universitetas .....	160
3.7.1.1	Studijų proceso koordinavimas .....	160
3.7.1.2	Studijų rezultatų vertinimo sistema .....	161
3.7.2	Utrechto universitetas .....	162
3.7.2.1	Studijų koordinavimas .....	162
3.7.2.2	Studijų rezultatų vertinimo sistema .....	162

3.7.3	Helsinkio universitetas.....	163
3.7.3.1	Studijų procesų koordinavimas .....	163
3.7.3.2	Studijų vertinimo sistema.....	165
3.7.4	Leuveno universitetas .....	166
3.7.4.1	Studijų koordinavimas.....	166
3.7.4.2	Studijų rezultatų vertinimo sistema .....	167
3.8	Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	168
3.8.1	Vilniaus universitetas .....	168
3.8.1.1	Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas .....	168
3.8.1.2	Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui .....	169
3.8.1.3	Motyvacinė sistema .....	170
3.8.2	Utrechto universitetas .....	171
3.8.2.1	Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas .....	171
3.8.2.2	Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui .....	171
3.8.2.3	Motyvacinė sistema .....	171
3.8.3	Helsinkio universitetas.....	172
3.8.3.1	Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas .....	172
3.8.3.2	Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui .....	172
3.8.3.3	Motyvacinė sistema .....	173
3.8.4	Leuveno universitetas .....	174
3.8.4.1	Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas .....	174
3.8.4.2	Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui .....	174
3.9	IT infrastruktūros vadyba.....	176
3.9.1	Vilniaus universitetas .....	176
3.9.1.1	Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas.....	176
3.9.1.2	Komunikacijos planas.....	177
3.9.2	Utrechto universitetas .....	177
3.9.2.1	Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas.....	177
3.9.3	Helsinkio universitetas.....	179
3.9.3.1	Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas.....	179
3.9.3.2	Komunikacijos planas.....	179
3.9.4	Leuveno universitetas .....	181
3.9.4.1	Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas.....	181
3.9.4.2	Komunikacijos planas.....	181
3.10	Turto valdymas .....	182
3.10.1	Vilniaus universitetas .....	182
3.10.1.1	Turto valdymo principai.....	182
3.10.1.2	Viešosios įstaigos .....	182
3.10.2	Utrechto universitetas .....	184
3.10.2.1	Turto valdymo principai.....	184
3.10.3	Helsinkio universitetas.....	185
3.10.3.1	Turto valdymo principai.....	185
3.10.3.2	Viešosios įstaigos .....	185
3.10.4	Leuveno universitetas .....	187
3.10.4.1	Turto valdymo principai.....	187
3.11	Finansų valdymas.....	188
3.11.1	Vilniaus universitetas .....	188
3.11.1.1	Pagrindinės pareigos ir atskaitomybė .....	188
3.11.1.2	Finansavimo skirstymo mechanizmas .....	190
3.11.1.3	Išsamus sąnaudų skaičiavimas .....	190
3.11.2	Utrechto universitetas .....	192
3.11.2.1	Finansavimo skirstymo mechanizmas .....	192
3.11.2.2	Išsamus sąnaudų skaičiavimas .....	194
3.11.3	Helsinkio universitetas.....	195
3.11.3.1	Pagrindinės pareigos ir atskaitomybė .....	195
3.11.3.2	Finansavimo skirstymo mechanizmas .....	197
3.11.3.3	Išsamus sąnaudų apskaičiavimas .....	197
3.11.4	Leuveno universitetas .....	199
3.11.4.1	Finansavimo skirstymo mechanizmas .....	199
3.11.4.2	Išsamus sąnaudų skaičiavimas .....	199
3.12	Darbo apmokėjimas .....	200
3.12.1	Vilniaus universitetas .....	200

3.12.1.1	Darbo užmokesčio politika.....	200
3.12.1.2	Darbo užmokesčio bazė .....	200
3.12.1.3	Kintama darbo užmokesčio dalis .....	201
3.12.1.4	Darbo užmokesčio fondo formavimas .....	201
3.12.2	Utrechto universitetas .....	201
3.12.2.1	Darbo užmokesčio politika.....	201
3.12.3	Helsinkio universitetas.....	203
3.12.3.1	Darbo užmokesčio politika.....	203
3.12.3.2	Darbo užmokesčio bazė .....	203
3.12.3.3	Kintama darbo užmokesčio dalis .....	204
3.12.3.4	Darbo užmokesčio fondo formavimas .....	205
3.12.4	Leuveno universitetas .....	206
3.12.4.1	Darbo užmokesčio politika.....	206
3.12.4.2	Kintama darbo užmokesčio dalis .....	206
3.13	Pastabos .....	207
3.13.1	VU ir pasirinktų universitetų valdymo modelių palyginimas.....	207
3.13.2	Bendrasis valdymo modelis .....	209
3.14	Vilniaus universiteto veiklos principai.....	211
3.15	Antros dalies apibendrinimas .....	212
4.	III dalis. Valdymo modelių pritaikomumo VU analizė ir pagrindimas, rekomendacijos .....	213
	valdymo tobulinimui.....	213
4.1	Vilniaus universiteto veiklos principai.....	213
4.2	Rekomendacijos dėl Vilniaus universiteto valdymo modelio tobulinimo .....	214
4.3	Rekomendacijų Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui taikymas .....	241
5.	Ataskaitos apibendrinimas.....	245
6.	Nuorodos ir papildomos literatūros sąrašas .....	246
1 priedas.	Universitetų analizės klausimynas.....	249
2 priedas.	Pagrindinių Vilniaus universiteto principų įvertinimas .....	252
3 priedas.	Rekomenduojamas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo modelis.....	254
4 priedas.	Aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų valdymo sąrangos pavyzdžiai .....	255

# 1. Įvadas

## 1.1 Projekto kontekstas

UAB „Ernst & Young Baltic“ Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo studijos parengimo paslaugų projektą vykdo bendradarbiaudama su Europos universitetų strateginio valdymo centru (angl. European Centre for Strategic Management of Universities - ESMU) ir Tventės universiteto aukštojo mokslo politikos tyrimų centru (angl. Center for Higher Education Policy Studies of the University of Twente - CHEPS). Projektą bendrai finansuoja Lietuvos Respublika ir Europos socialinis fondas pagal priemonę „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“.

Šio projekto kontekstą sudaro dvi svarbios Europos Sąjungos iniciatyvos: Bolonijos procesas ir Lisabonos strategija. Svarbiausias pirmojo susitarimo tikslas - didinti Europos švietimo sistemų konkurencingumą ir patrauklumą. Antrojo susitarimo tikslas - Europos aukštojo mokslo sistemas pertvarkyti į galingesnę, labiau integruotą žinių ekonomiką. Šie du ES teisiniai dokumentai daro įtaką Lietuvos švietimo sistemai, kurios dalimi yra ir aukštasis mokslas. Šiuo metu Lietuvoje vykdoma aukštojo mokslo reforma (Mokslo ir studijų įstatymas Lietuvos Respublikos Seime patvirtintas 2009 m. balandžio 30), taip pat remiasi, visų pirma, Bolonijos proceso ir Lisabonos strategijos principais.

Siekiant įvertinti aukštojo mokslo situaciją svarbu paminėti, kad apie 3 mln. Lietuvos gyventojų tenka daugiau kaip 80 įvairių valstybinių ir privačių aukštųjų mokyklų: universitetų, kolegijų, valstybinių mokslo institutų. Lietuvoje aukštosios mokyklos skirstomos į du sektorius: universitetų (valstybines ir privatūs universitetai) ir kolegijų (valstybinės ir privačios kolegijos). Universitetų sektorių sudaro 14 valstybinių ir 8 privatūs universitetai. Be to, jam priskiriama 18 universitetų mokslo institutų ir 17 valstybės mokslo institutų.<sup>1</sup>

2009 m. balandį 30 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Mokslo ir studijų įstatymą. Šiame įstatyme buvo apibrėžtos naujos aukštojo mokslo institucijų valdymo gairės. Mokslo ir studijų įstatymas paskatino keisti ir modernizuoti universitetų valdymo struktūras. Be to, šiuo įstatymu siekiama suartinti universitetus ir visuomenę. Įstatyme nustatytas naujas valstybinių universitetų valdymo modelis, kuriame numatytas ne tik akademinės bendruomenės, bet ir visuomenės atstovų įtraukimas į universitetų valdymą. Remiantis įstatyme apibrėžtu pertvarkytu valdymo modeliu, šiuos metu Lietuvos universitetai keičia savo valdymo sąrangas, rengdami naujus aukštųjų mokyklų statusus. Tai turėtų būti įgyvendinama stiprinant valstybinių universitetų tarybų įgaliojimus ir sprendimo galią bei suteikiant galimybę nariais tapti įvairių socialinių, ekonominių ir kultūros veiklos sričių atstovams.

### **Projekto tikslas**

Atsižvelgiant į didėjančius reikalavimus studijų ir paslaugų kokybei, dėstytojų kvalifikacijai ir techninei aukštojo mokslo institucijų infrastruktūrai Vilniaus universitetas, didžiausia aukštojo mokslo institucija Lietuvoje, turi didinti valdymo sąrangos bei pagrindinių veiklos sričių valdymo efektyvumą, kad įgytų didesnį tarptautinį pripažinimą, taptų konkurencingesnis tarptautinėje rinkoje, sumažintų administracines išlaidas, padidintų vykdomos veiklos efektyvumą, jos valdymą bei keltų pasitenkinimą vykdomomis programomis.

Pagrindinis šio projekto tikslas - tobulinti Vilniaus universiteto valdymo sąrangą, nustačius įvairių šalių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijas, išanalizavus lyderiaujančių pasaulio ir Europos universitetų valdymo modelius, išsiaiškinus galimus naujus valdymo modelius ir įvertinus jų tinkamumą Vilniaus universitetui.

---

<sup>1</sup> Tai 2009 metų duomenys. Naujausią Lietuvos aukštojo mokslo įstaigų sąrašą rasite Švietimo ir mokslo ministerijos sistemoje AIKOS šiuo adresu: <<http://www.aikos.smm.lt/aikos/institutions.htm>>.

## 1.2 Ataskaitos tikslas ir struktūra

Šios ataskaitos tikslas - pateikti rekomendacijas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui, atsižvelgiant į gerą aukštojo mokslo institucijų valdymo praktiką Europoje ir visame pasaulyje, pagrindines universitetų valdymo sąrangų tobulinimo kryptis bei remiantis Helsinkio, Leuveno, Utrechto ir Vilniaus universitetų analizės metu identifikuotomis tobulintinomis Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sritimis.

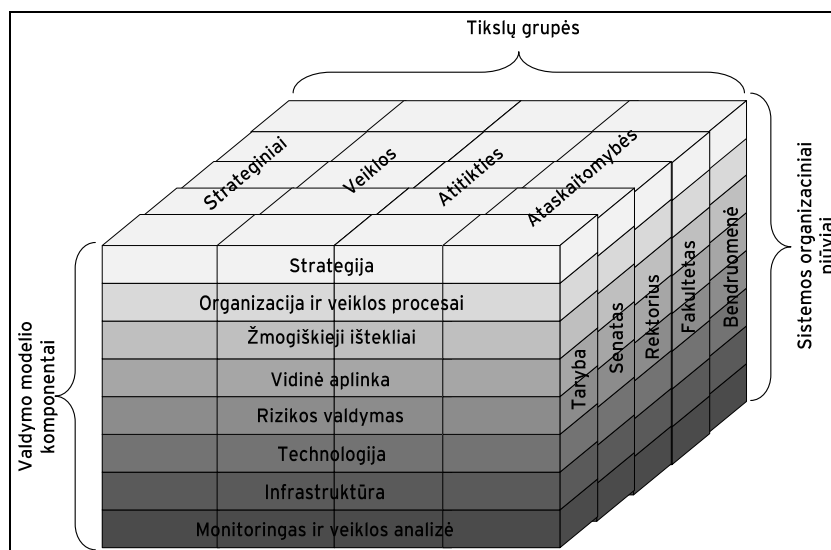
Galutinę ataskaitą sudaro pagal Vilniaus universiteto darbo grupės narių pateiktus komentarus ir pastabas patikslintos I, II ir III tarpinės ataskaitos. Atitinkamai šią ataskaitą sudaro 5 dalys:

- ▶ **Įvadas.** Šioje dalyje aprašomas pagrindinis projekto tikslas ir projekto kontekstas, t.y. įvardijama kokie pagrindiniai reiškiniai ir veiksniai turėjo įtakos rengiant šią ataskaitą. Taip pat, šioje dalyje aprašoma visos ataskaitos struktūra bei metodika, kuria remiantis projekto metu buvo rengiamos rekomendacijos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui;
- ▶ **I dalis.** Šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijos. Šioje dalyje pateikiama informacija, paremta I tarpinės ataskaitos turiniu;
- ▶ **II dalis.** Pagrindinių universitetų valdymo modelių išskyrimas ir išsamus apibūdinimas. Šioje dalyje pateikiama informacija paremta II tarpinės ataskaitos turiniu;
- ▶ **III dalis.** Valdymo modelių pritaikomumo VU analizė ir pagrindimas, rekomendacijos valdymo tobulinimui. Šioje dalyje pateikiamos III tarpinėje ataskaitoje aprašytos rekomendacijos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui;
- ▶ **Ataskaitos apibendrinimas.** Šioje dalyje apibendrinama pateikta galutinė ataskaita. Taip pat, pateikiami pagrindiniai pastebėjimai ir išvados, susijusios su Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimu. Ataskaitoje pateikiami ir galimi tolimesni žingsniai siekiant gauti didžiausią naudą įgyvendinant pateiktas rekomendacijas.

## 1.3 Metodika

Šiame skyriuje aprašoma viso projekto vykdymo metodika.

**COSO ERM.** Atskirų Vilniaus universiteto valdymo modelio sričių analizė buvo atlikta pagal rizikos valdymo metodologiją COSO ERM (žr. 2 pav.). Ši metodologija apima organizacijų taikomus metodus bei procesus valdant riziką ir siekiant strateginių ir veiklos tikslų. COSO ERM esmė tobulinant valdymo modelius - užtikrinama, kad būtų tinkamai numatyti tinkamų organizacinių lygmenų skirtingų elementų tikslai ir kartu įgyvendinamas atskaitomybės procesas.



2 pav. COSO ERM metodologija

Pagrindinis COSO ERM tikslas - mažinti riziką, susijusią su organizacinių tikslų siekimu didinant išteklių panaudojimo efektyvumą ir tobulinant rizikos valdymo priemones. Remiantis COSO ERM modelio

pagrindiniais valdymo principais, valdymo sąranga ir darbuotojų funkcijų pasiskirstymas turi padėti organizacijai siekti tikslų keturiose skirtingose kategorijose, pavaizduotose trečiajame matmenyje:

- ▶ Strateginių tikslų įgyvendinimas - užtikrinti tikslų, susijusių su organizacijos misija, įgyvendinimą;
- ▶ Veiklos tikslų įgyvendinimas- užtikrinti veiksmingą organizacijos išteklių naudojimą ir mažinti neveiksmingo išteklių naudojimo riziką;
- ▶ Užtikrinti galiojančių įstatymų ir nustatytos politikos laikymąsi;
- ▶ Užtikrinti skaidrumą ir patikimą atskaitomybę.

Pagal COSO ERM metodologiją, strategijos įgyvendinimas daugiausia priklauso nuo valdymo sąrangos veiksmingumo siekiant veiklos ir strateginių tikslų. Remiantis COSO ERM kiekviena Vilniaus universiteto sudėtinė dalis vertinama remiantis šiais kriterijais:

- ▶ Priskirta atsakomybė;
- ▶ Aiškus atskaitomybės procesas;
- ▶ Vertikalusis tikslų paskirstymas;
- ▶ Kokybė ir paslaugos;
- ▶ Vidiniai procesai ir atitiktis;
- ▶ Finansai ir efektyvumas;
- ▶ Organizacinė raida.

Remiantis universitetų valdymo sąrangų analizės metu gautais rezultatais buvo įvertinta VU valdymo sąranga palyginus su Helsinkio, Leuveno ir Utrechto universitetais.

Pasirinktų universitetų ir Vilniaus universiteto valdymo sąrangų analizės bei palyginimo rezultatai padėjo nustatyti pagrindines Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinas sritis.

**Vilniaus universiteto veiklos principai.** Siekiant apklausti Vilniaus universiteto bendruomenės narius ir išsiaiškinti pagrindinius valdymo sąrangos tobulinimo prioritetus ir principus, buvo suorganizuota darbinė sesija su Vilniaus universiteto vadovybe ir VU bendruomenės narių apklausa. Darbinės sesijos rezultatas - pasiūlytas Vilniaus universiteto veiklos principų sąrašas. Apklausa atskleidė VU bendruomenės nuomonę, kurie veiklos principai taikytini Vilniaus universitetui ir kurių reikėtų laikytis ateityje.

Šios užduoties rezultatas - Vilniaus universiteto veiklos principų ir universiteto bendruomenės prioritetų sąrašas, kurie buvo panaudoti apibūdinti universiteto valdymo modelio tobulinimo kryptis.

Prieš pradėdant rengti rekomendacijas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui, buvo nustatyta, kokia yra kiekvieno valdymo modelio sričių situacija atskiruose pasirinktuose universitetuose. Be to, kiekvieno pasirinkto universiteto aprašytos valdymo sąrangos sritys buvo naudojamos kaip atskaitos taškas vertinant VU valdymo sąrangą.



## 2. I dalis. Šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijos

### 2.1 Aukštojo mokslo sistemos: svarbios pasaulinės tendencijos ir aukštojo mokslo politikos pokyčiai

Pastaraisiais dešimtmečiais aukštojo mokslo politikos ir vadovavimo sritys darėsi vis sudėtingesnės ir dinamiškesnės. Aukštojo mokslo sektorių pasaulio, nacionaliniu ir instituciniu mastu vienaip ar kitaip paveikė daugybė įvairių veiksnių. Šiuos veiksnius išskirti sunku, taip pat sudėtinga aiškiai įvardyti pokyčių priežastis ir poveikį, nes globalizacijos eroje visi aspektai labai glaudžiai susiję (P. Altbach ir kiti, 2009:3). Šioje ataskaitos dalyje aprašomos pagrindinės pasaulinės tendencijos ir pokyčiai, vykstantys įvairių šalių aukštojo mokslo sistemose, tačiau visų tendencijų dėl jų nuolatinės kaitos išsamiai aprašyti neįmanoma.

Šios ataskaitos dalies tikslas – apžvelgti dabartines aukštojo mokslo tendencijas ir permainas. Ataskaitoje pateikiami kelių šalių ir institucijų pavyzdžiai, atskleidžiantys šalies mastu vykstančius pokyčius ir tai, kaip įstaigos įveikė naujus sunkumus ir pasinaudojo naujomis galimybėmis. Šie pavyzdžiai pateikti tik informaciniais tikslais, tai nėra pasiūlymai, kaip Vilniaus universitetas turėtų spręsti modernizacijos klausimus.

#### 2.1.1 Aukštojo mokslo augimas: platesnis dalyvavimas atviresnėje žinių visuomenėje

Per pastaruosius dešimtmečius aukštasis mokslas labai išsiplėtė, turint omenyje studentų skaičių išsivysčiusiose Vakarų šalyse, o elitinio aukštojo mokslo sistemą pakeitė masinio aukštojo mokslo sistema (EBPO, 2003). Tai pareikalavo didelių permainų visame sektoriuje. Per pastaruosius dvidešimt metų po Sovietų Sąjungos žlugimo ši tendencija pasireiškė ir Centrinėje bei Rytų Europoje: šiame regione studentų skaičius pradėjo sparčiai augti, kartu kai kuriose šalyse padaugėjo privačių aukštojo mokslo įstaigų, siūlančių įvairias studijų programas, kai kurias iš jų – abejotinos kokybės.

Reaguodamos į permainas, šalys ėmėsi reformuoti aukštojo mokslo sektorių tiek visos sistemos, tiek instituciniu mastu, kad įveiktų sunkumus (ir finansinius padarinius), kuriuos lėmė sistemos išaugimas ir sudėtingesni visuomenės poreikiai. Europoje aukštojo mokslo reformų bangą lėmė tokie tarptautiniai procesai kaip Lisabonos strategijos patvirtinimas, Bolonijos procesas.

Šiais laikais aukštasis mokslas laikomas svarbiu ekonomikos augimo ir konkurencingumo veiksniu, todėl reikalingi pasaulinio lygio universitetai, gebantys užtikrinti pažangiausias žinias ir naujoves ir taip prisidėti prie ekonomikos raidos ir žinių visuomenės. Šis uždavinys buvo pabrėžtas visos Europos Sąjungos mastu Lisabonos strategijoje ir 2020 m. Europos strategijoje, taip pat tarptautiniu mastu jį pabrėžė Pasaulio bankas (2002) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) (2008). Platus aukštojo mokslo sektoriaus vaidmens pripažinimas paskatino kurti naują politiką, kurios tikslas – didinti ir plėsti studentų dalyvavimą aukštojo mokslo sistemoje siekiant gerinti konkurencingumą pasaulinėje rinkoje (J. Fielden, 2008). Vienas iš svarbiausių artimiausio dešimtmečio tikslų, įvardytų 2020 m. Europos strategijoje – kuo didesnis gyventojų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, skaičius (Europos Komisija, 2010).

Dabartinės pastangos padaryti aukštąjį mokslą lengviau prieinamą įvairioms visuomenės grupėms yra susijusios ir su didėjančiu susirūpinimu Europoje dėl būsimo gyventojų skaičiaus mažėjimo, kuris lems visuomenės senėjimą, o kartu ir didžiulį įprastinių studentų skaičiaus sumažėjimą artimiausiais metais. Po ilgą laiką vyravusių augimo tendencijų šiame sektoriuje toks pokytis labai neigiamai paveiktų institucijas, pritrūkusias studentų, ir tarp mokymo įstaigų padidintų konkurenciją dėl talentingiausių stojančiųjų. Tai savo ruožtu turėtų didelį neigiamą ekonominį poveikį moksliniams tyrimams, naujovėms ir kvalifikuotos darbo jėgos kūrimui bei palaikymui nacionaliniu mastu. Todėl buvo pasirinkta ir aktyviai Europos Sąjungos bei tarptautiniu mastu skatinama nauja politikos kryptis – mokymasis visą gyvenimą, pasitelkiant Bolonijos proceso reformas ir skatinant šalių vyriausybes bei aukštojo mokslo institucijas bandyti pritraukti kitų kategorijų studentų ir norinčių mokytis asmenų.

## 2.1.2 Globalizacijos poveikis

„Globalizacija ne tik formuoja pasaulio ekonomiką ir kultūrą, bet ir, be jokios abejonės, daro įtaką aukštajam mokslui. Formuojantis globalinei žinių sistemai, kurioje komunikacija vyksta akimirksniu, o mokslinių tyrimų ir kitos informacijos sklaida – viso pasaulio mastu, svarbūs faktoriai išlieka anglų kalbos, kaip pagrindinės mokslinės komunikacijos kalbos, vartojimas ir informacijos technologijų plitimas.“ (P. Altbach ir kiti, 2009:3)

Globalizacija aukštojo mokslo sistemoms ir institucijoms ne tik teikia galimybių, bet ir kelia grėsmių. Vienas iš globalinės eros padarinių – padidėjusi konkurencija sektoriuje. Norint ją įveikti reikalingas kruopštesnis strateginis planavimas ir geresni veiklos rezultatai. Sistemos tampa skaidresnės, be to, yra galimybė palyginti aukštojo mokslo institucijas naudojantis nacionaliniais ir tarptautiniais reitingais. Tai turi didelės įtakos institucijų reputacijai.

Reaguodami į tai, politikai kuria diversifikavimo politikas, padedančias pasirinkti aiškią strateginę kryptį, kaip plėtoti nacionalines aukštojo mokslo sistemas, kad būtų galima iki galo išnaudoti nacionalinį konkurencinį pranašumą. Tokios įvairinimo strategijos pavyzdys yra Vokietijos federalinės švietimo ir mokslinių tyrimų ministerijos Meistriškumo (angl. excellence) iniciatyva, kurios bendras biudžetas sudaro 1,9 mlrd. eurų. Šios iniciatyvos tikslas – skatinti naujoviškus mokslinius tyrimus ir sudaryti geresnes sąlygas jauniems mokslininkams. Iniciatyvos uždavinys – įkurti per 40 mokslinių tyrimų mokyklų jauniems mokslininkams ir doktorantams, steigti meistriškumo centrus ir stiprinti ryšius tarp universitetų, mokslo institutų bei verslo įmonių. Buvo atrinkti devyni universitetai, atitinkantys meistriškumo universitetų kriterijus. Jie gauna papildomą finansavimą už novatoriškas koncepcijas instituciniuose strateginiuose planuose, kuriuose skatinami aukščiausio lygio moksliniai tyrimai (žr. Vokietijos federalinės švietimo ir mokslinių tyrimų ministerijos interneto svetainę.).

Šalių vyriausybės įvertina bendrą aukštojo mokslo padėtį ir stengiasi išsiaiškinti, kiek ir kokių institucijų reikia šalyje, kad būtų patenkinti visuomenės poreikiai ir įgyta kritinė masė. Tai dažnai veda į institucijų jungimąsi. Be to, siekiant patenkinti visuomenės poreikius, kuriami aljansai ir strateginės partnerystės sąjungos, apimančios įvairius regiono subjektus, tarp jų privačiojo sektoriaus įmones ir savivaldybes. Pateiksime keletą tokio jungimosi ir modeliavimo veiklos pavyzdžių.

**2 lentelė.** Aukštojo mokslo institucijų susijungimai (įvairių šalių pavyzdžiai)

**Danija:** 2007 m. įgyvendinus vyriausybės globalizacijos strategiją „Progresas, naujovės ir sanglauda“, valstybės finansuojamų universitetų ir mokslo institucijų skaičius nuo 25 buvo sumažintas iki 8 universitetų ir 3 mokslo institucijų.

**Suomija:** 2010 m. panašios permainos įgyvendintos ir Suomijoje. Sujungus tris institucijas, konkrečiai – Helsinkio technologijų universitetą, Helsinkio ekonomikos mokyklą ir Helsinkio meno ir dizaino universitetą, įkurtas naujas Alto universitetas. Naujasis universitetas pasirinko griežtą tarpdisciplinį požiūrį į švietimą bei mokslą ir užsibrėžė tikslą kaupti tarptautinę patirtį.

**Jungtinė Karalystė:** Jungtinėje Karalystėje būta daug institucijų jungimųsi dėl įvairių priežasčių. Keletas iki 1992 m. veikusios sveikatos kolegijų sujungtos į universitetus. Tai padaryta ne vien finansiniais sumetimais, bet ir siekiant slaugos mokymą integruoti į aukštąjį mokslą. Kitos specialiosios institucijos (pavyzdžiui, meno) su universitetais jungėsi visų pirma dėl ekonomiškumo. O du didelius Mančesterio tyrimų universitetus nuspręsta sujungti siekiant įgyti didesnę kritinę masę ir tarptautinį konkurencingumą.

Europoje visas aukštojo mokslo sistemos permainas paskatino siekis vėl diegti Europos universiteto idėją, pradėdant Europos Sąjungos mobilumo programų iniciatyva, pradėta įgyvendinti devintojo dešimtmečio viduryje, ir baigiant tarpvyriausybiniams susitarimais, kurių rezultatas – 1999 metais pasirašyta Bolonijos deklaracija. Europos universitetas gyvavo viduramžių laikais, kol švietimas tapo nacionaliniu reikalu, perėjo tautinių valstybių žinion ir virto jų priemone formuoti nacionalinę politiką.

Europos universitetai (dažniausiai to paties profilio) jungėsi į europinius ir tarptautinius tinklus bendriems moksliniams tyrimams ar bendroms akademinėms programoms vykdyti, siekdami dar labiau sustiprinti pozicijas pasaulinėje rinkoje ir padidinti savo reputaciją.

### 2.1.3 Rinkos mechanizmai ir aukštasis mokslas

Europos Komisija ragina universitetus persitvarkyti ir stiprinti lyderystės, vadovavimo ir institucinius gebėjimus, kad galėtų aktyviai reaguoti į rinkos poreikius (Europos Komisija, 2003; 2006; 2010). Be to, Europos Komisija aktyviai remia projektus, skatinančius aukštojo mokslo modernizavimą. Viena iš tokių Europos Sąjungos finansuojamų iniciatyvų yra Europos aukštojo mokslo modernizavimo platforma MODERN<sup>2</sup>, kurią įsteigė ESMU. Tai veiksminga priemonė, padedanti skatinti aukštojo mokslo valdymo profesionalizaciją ir stiprinti lyderystę. Panašių rekomendacijų aukštojo mokslo sektoriuje rinktis rinkos modelį atitinkančius mechanizmus bei veiksmus pateikė ir tarptautinės organizacijos, tokios kaip Pasaulio bankas (2008), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2008), Pasaulio prekybos organizacija ir Bendrasis susitarimas dėl prekybos paslaugomis (GATS), aukštąjį mokslą tapatinantys su konkuruojančia paslauga. Be to, rinkos spaudimą lydi globalizacijos padariniai ir didėjanti konkurencija sektoriuje.

Pasaulyje jau tapo gana įprasta aukštąjį mokslą sieti su tokiais sąvokomis kaip „aukštojo mokslo rinka“, „vartotojai“, „paslaugos“, „pelnas“ (L. Vlăsceanu, 2010). EBPO apskaičiavo finansinę aukštojo mokslo rinkos vertę: 2005 metais bendra švietimo eksporto vertė penkiose didžiausiose šj eksportą vykdančiose šalyse sudarė daugiau kaip 28 mlrd. JAV dolerių (iš jų vien tik JAV eksportas sudarė net 14,1 mlrd. JAV dolerių), po to eina Jungtinė Karalystė (6 mlrd. JAV dolerių) ir Australija (5,5 mlrd. JAV dolerių). Be to, gauti duomenys rodo spartų švietimo eksporto augimą Australijoje, Naujojoje Zelandijoje ir Kanadoje: šiose šalyse švietimo eksportas per laikotarpį nuo 1999 m. iki 2004 m. gegužės mėn. išaugo daugiau negu dvigubai (S. Bashir, 2007:19).

Kai kurie autoriai mano, kad vis didėjantį rinkai būdingų priemonių ir mechanizmų naudojimą aukštojo mokslo sektoriuje lėmė naujosios viešosios vadybos metodai, kurie plinta šiame sektoriuje (H. De Boer ir J. File, 2009:11). Be to, plečiantis aukštojo mokslo sistemoms atsirandančios papildomos išlaidos daro vyriausybėms finansinį spaudimą kurti ekonomiškumo didinimo priemones ir skatina didesnį dėmesį skirti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybei valstybei ir visuomenei. Nuo sąnaudomis grįstų rodiklių pereinama prie rezultatais grįstų rodiklių, o institucijų valdyme pasireiškia didesnė autonomija (kuri išstumia mikrovaldymo metodus), siekiant geresnių veiklos rezultatų. Dėl griežtesnių atskaitomybės reikalavimų taikoma įvairių formų kontrolė: vertinimai, etalonai, rezultatyvumo rodikliai, auditai ir kitokie kokybės kontrolės mechanizmai.

Jungtinėje Karalystėje atlikus vadybos aukštajame moksle tyrimą, paaiškėjo tam tikri skirtumai, kaip naująsias tendencijas priima tradiciniai universitetai ir naujesnės aukštojo mokslo institucijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnės konkurencijos ir verslo modelių taikymo poveikis tradicinėms institucijoms skiriasi nuo poveikio, kurį patiria gana jauni universitetai (K. Seng-Kiat ir kiti, 2010). Spaudimas taikyti vadybos ir komercinius metodus juntamas visų tipų universitetuose, tačiau naujos idėjos ir metodai didesnį poveikį turi tradiciniams universitetams, nes silpnėja jų kolegialiosios struktūros, o klausimams, susijusiems su išlaidomis ir studentų skaičiumi, taikomi verslo principai (žr. ten pat). Galima daryti išvadą, kad tradiciniai Europos universitetai, ko gero, patiria didesnių sunkumų, verčiančių ieškoti tinkamos pusiausvyros ir kompromisų tarp branginamų akademinų vertybių ir rinkos principais grįstų priemonių bei veiksmų, kurių imamasi reaguojant į kintančias aplinkybes (M. Kwiek, 2008). „Verslaus universiteto“ sąvoka ir įvairūs būdai tokiu universitetu tapti detaliau aptariami B. Clarko knygoje apie verslius universitetus (žr. B. Clark 1998; 2004). Šis veikalas tapo labai populiarus Jungtinėje Karalystėje, juo buvo pagrįsta daugybė institucinių reformų.

<sup>2</sup> Daugiau informacijos rasite MODERN projekto interneto svetainėje <<http://www.highereducationmanagement.eu/>>.

## 2.1.4 Institucinės autonomijos tendencijos

Autonomiškumo laipsnis, universitetams suteiktas vietoj valstybės kontrolės, turi labai didelę įtaką jų instituciniam gebėjimui įveikti sudėtingus strateginius pokyčius, pasirinkti tinkamą politinę kryptį ir organizacinę sąrangą su būtiniais pagalbinais padaliniais, užsitikrinti žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Universitetai vis plačiau pripažįstami ekonominės ir socialinės infrastruktūros veiksniais savo regione. Didėja supratimas, kaip universitetai gali prisidėti prie naujovių diegimo ir ekonominės plėtros regione, bendradarbiaudami su verslo įmonėmis, vietos ir regiono valdžios institucijomis bei kitais vietiniais subjektais. Pastebima bendra tendencija didinti institucijų autonomiškumo laipsnį, kad jos galėtų spręsti savo reikalus, tačiau didesnę autonomiją dažnai lydi valstybės ir kitų veikėjų įdiegtos naujos stebėsenos ir priežiūros priemonės, kuriomis siekiama sugriežtinti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybę už indėlį įgyvendinant nacionalinės politikos tikslus. Tai dažnai vadinama valstybės, kaip vertintojos, vaidmens įtvirtinimu (H. De Boer ir J. File, 2009:9, po G. Neave, 1998).

Įvertinti aukštojo mokslo institucijų autonomiškumo laipsnį šalyje nėra lengva, nes jau pati sąvoka labai sudėtinga, apimanti daug įvairių aspektų ir dimensijų.

Europos šalyse kiekvienoje iš šių dimensijų vyrauja skirtingi autonomiškumo laipsniai, tai priklauso nuo situacijos šalyje. Dėl tokio daugiamačio institucijų autonomijos pobūdžio atlikti išsamų šalių palyginimą labai sudėtinga.

Per pastaruosius keletą metų atlikta nemažai tyrimų, kurių tikslas buvo apžvelgti Europos universitetams suteiktos institucinės autonomijos pobūdį ir pakitusias valdymo tendencijas ir nacionaliniu, ir instituciniu mastu. Nors pagrindinės tendencijos jau ryškėja, bendras vaizdas dar labai miglotas, nes autonomijos laipsnis skirtingose šalyse labai nevienodas (žr. CHEPS 2006 ir 2010, EURYDICE 2008, EBPO 2008, EUA 2009).

Naujausioje iš ataskaitų, paskelbtų CHEPS vadovaujamo konsorciumo, įvairūs institucinės autonomijos tipai išskiriami pagal keturias pagrindines sritis, remiantis trisdešimt tris šalis apimančio tyrimo duomenimis. Ataskaita atskleidė didelius skirtumus Europos Sąjungoje: vienos aukštojo mokslo institucijos turi labai didelę autonomiją visais aspektais, kitos – tik dalinę arba visai mažą. Visuotinai pripažįstama, kad kuo laisviau institucija gali tvarkyti savo reikalus, tuo ji pajėgesnė veikti strategiškai.

Išskiriami šie autonomijos tipai ir konkretūs jų aspektai:

- ▶ **Organizacinė autonomija** – laisvė nustatyti vidinę valdymo tvarką. Šis autonomijos lygis iš esmės daugelyje šalių žemas.
- ▶ **Politinė autonomija** – susijusi su sprendimais dėl personalo ir studentų reikalų (pavyzdžiui, studentų atranka, siūlomų vietų skaičius, mokymo ir mokslinių tyrimų programų rengimas). Daugelyje šalių institucijoms suteikta visa autonomija rengti savo mokslinių tyrimų ir mokymo veiklos programas. Studentų atrankos procedūros paprastai yra susijusios su ankstesne veiklos patirtimi, o stoti turi teisę besąlygiškai visi studentai pagal atvirą priėmimo sistemą. Pastaraisiais metais vykdyta vos keletas reformų šiai tvarkai pakeisti. Jeigu institucijoms ir taikoma kokių nors apribojimų, jie paprastai susiję su tyrimų sritimi. Daugelyje šalių politinė autonomija dažniausiai yra vidutinė arba didelė. Darbuotojų paskyrimo srityje vyrauja didelė įvairovė, turint omenyje akademinio personalo skyrimą eiti pareigas ir teisę savo nuožiūra nustatyti paskatų sistemą bei atlyginimus.
- ▶ **Intervencinė autonomija** – laisvė rengti strateginius planus ir kurti mokymo bei mokslinių tyrimų vertinimo sistemas su tam tikra nedidelio masto atskaitomybe. Daugelyje šalių intervencinė autonomija yra vidutinio lygio, bet šios autonomijos laipsnis mažėja, o mažėjimą lydi griežtesnė atskaitomybė, reikalaujanti parodyti pasiekimus (ataskaitos, kokybės auditai, nacionalinės politikos laikymasis, mokymo ir mokslinių tyrimų rezultatai, reikalavimas teikti išsamius duomenis nacionalinėms duomenų bazėms).
- ▶ **Finansinė autonomija** – laisvė įstaigos viduje skirstyti lėšas, skolintis, galimybė taupyti ir kaupti rezervą ateities investicijoms ir savo nuožiūra naudoti valstybines veiklos dotacijas, taip pat valstybės nuosavybės teisę į lėšas. Daugelyje šalių ši autonomija taip pat vidutinio laipsnio, tačiau

nuo 1995 m. vienas iš svarbiausių daugelio reformų tikslų yra didinti finansinę institucijų autonomiją.

3 lentelėje pateikti duomenys iš 2010 metais CHEPS atlikto tyrimo (H. De Boer ir kiti, 2010:74-75). Joje, remiantis modernizavimo strategija, apžvelgiama institucijų autonomija ir parodyta, kaip Europos šalyse ši situacija kito nuo 1995 metų. Paveiksle aiškiai matyti, kokį valdymo ir autonomijos reformų įgyvendinimo etapą šiuo metu yra pasiekusi kiekviena šalis ir kokią pažangą šalys padarė nuo 1995 metų. Ši informacija padės Vilniaus universitetui išskirti valstybes, kuriose vyrauja panašios kaip Lietuvoje reformų vykdymo tendencijos, ir nustatyti, kurios šalys šiuo metu yra pasiekusios Lietuvai pageidaujamą arba prilygstantį lygį, priklausomai nuo to, kokios informacijos reikia universiteto strateginio planavimo procesui. Pavyzdžiui, iš lentelės matyti, kad per tiriamąjį laikotarpį didžiulių permainų įvyko Austrijos aukštojo mokslo sektoriuje. Pokyčiai akivaizdūs ir Nyderlanduose.

3 lentelė. Institucijų autonomija Europos šalyse

	Vidinė organizacija	Naujų programų inicijavimas	Darbuotojų atranka	Finansinė autonomija	Partnerystės sąjungų sudarymas	Vidinė organizacija	Naujų programų inicijavimas	Darbuotojų atranka	Finansinė autonomija	Partnerystės sąjungų sudarymas
	1995					2008				
AT	○	○	○	○	○	◐	●	●	●	●
BE	◐	○	◐	●	◐	◐	◐	◐	●	◐
BG	◐	●	●	●	●	○	○	●	●	●
CH	○	●	◐	○	◐	◐	●	◐	◐	◐
CY	○	○	○	○	●	○	○	○	○	●
CZ	○	◐	●	●	●	○	◐	●	●	●
DE	◐	◐	◐	○	●	◐	◐	◐	◐	●
DK	◐	○	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	●
EE	◐	◐	●	●	●	◐	◐	●	●	●
ES	○	○	○	●	◐	◐	○	○	●	●
FI	◐	○	◐	◐	○	◐	○	●	◐	●
FR	○	◐	○	○	NA	◐	◐	○	○	NA
GR	●	○	○	○	○	●	○	○	○	○
HR	●	○	NA	◐	●	●	◐	NA	●	●
HU	○	○	○	○	●	◐	○	○	◐	●
IE	◐	●	◐	●	●	◐	●	◐	●	●
IS	◐	○	◐	●	●	◐	○	◐	●	●
IT	●	●	◐	●	●	●	○	◐	●	●
LT	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	○	◐
LU	NA	NA	NA	NA	NA	○	●	◐	◐	●
LV	◐	●	◐	●	●	◐	◐	◐	◐	●
MT	○	●	●	◐	●	○	●	●	◐	●
NL	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	●	●	●
NO	◐	○	●	○	●	●	●	●	●	●
PL	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
PT	◐	○	○	◐	◐	◐	○	○	◐	◐
RO	○	○	○	○	◐	○	○	○	◐	◐
SE	◐	●	●	◐	●	◐	●	●	◐	●
SI	◐	○	◐	◐	●	◐	○	●	●	●
SK	○	◐	◐	○	●	○	◐	◐	◐	●
TR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◐
UK	◐	●	●	●	●	◐	●	●	●	●

- - atitinka modernizavimo strategiją.
- ◐ - modernizavimo strategiją atitinka iš dalies.
- - modernizavimo strategijos neatitinka.

Jokio simbolio - (išsamių) duomenų nėra.

Pastaba: norint išsamią informaciją pavaizduoti simboliais, teko ją supaprastinti. Simboliu pavaizduota situacija apima daug sudėtingų aspektų ir kiekvienoje šalyje skiriasi, nors simboliai ir sutampa.

**Vidinis organizavimas:** ● - universitetų nuožiūra; ◐ - universitetų nuožiūra, bet atsižvelgiant į gaires ir reglamentus; ○ - detalai reglamentuoja vyriausybė.

**Naujų bakalauro programų inicijavimas:** ● - universitetų nuožiūra; ◐ - universitetų nuožiūra, bet priklauso nuo akreditacijos; ○ - apribojimai pagal nacionalinės sistemos pajėgumų planą.

**Darbuotojų atranka:** ● - vyriausiąjį akademinį personalą skiria ir atlyginimus nustato universitetai; ◐ - universitetams taikomi tam tikri apribojimai skirti darbuotojus ir nustatyti atlyginimus; ○ - universitetai turi gauti vyriausybės pritarimą dėl darbuotojų skyrimo ir (arba) vyriausybė nustato (riboja) vyriausiojo akademinio personalo atlyginimus.

**Finansinė autonomija:** didelė (●), vidutinė (◐) arba maža (○), priklausomai nuo keturių dalykų: vidinio lėšų paskirstymo, pinigų skolinimosi kapitalo rinkoje, finansinio rezervo kaupimo ir teisės savo nuožiūra naudoti valstybines veiklos dotacijas.

**Partnerystės sąjungų sudarymas:** ● - jokių apribojimų valstybiniais universitetams sudaryti partnerystės sąjungas su kitomis organizacijomis (viešosiomis arba privačiomis, priklausančiomis aukštojo mokslo sektoriui arba jam nepriklausančiomis); ◐ - tam tikri apribojimai valstybiniais universitetams sudaryti tokias partnerystės sąjungas; ○ - valstybiniais universitetams sudaryti tokių partnerystės sąjungų su kitomis organizacijomis neleidžiama.

Apibendrinęs autonomijos duomenis atskirose kategorijose, taip pat įvertinęs bendrą valdymo reformos pažangą CHEPS nustatė, kad bendras Lietuvos aukštojo mokslo institucijų autonomijos lygis yra nuo žemo iki vidutinio (H. De Boer ir kiti, 2010:75). Kitos šalys, kuriose institucijų autonomijos lygis taip pat nuo žemo iki vidutinio: Vengrija, Lenkija, Portugalija, Slovakija ir Ispanija, tačiau atskirų kategorijų rodikliai šiose šalyse skiriasi. Daugiausia šalių - trylika - priskiriamos grupei, kurioje institucijų autonomijos lygis yra nuo vidutinio iki aukšto ir lenkia Lietuvą: Belgija, Bulgarija, Čekija, Danija, Vokietija, Suomija, Islandija, Italija, Latvija, Liuksemburgas, Malta, Slovėnija ir Šveicarija. Aukštas institucijų autonomijos lygis pasiektas aštuoniose šalyse: Austrijoje, Kroatijoje, Estijoje, Airijoje, Nyderlanduose, Norvegijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje. Šio tyrimo duomenimis ir pagal taikytą metodiką pastarosios aštuonios šalys yra valdymo modernizavimo ir institucijų autonomijos lyderės.

Aukštojo mokslo institucijų autonomija<sup>3</sup> priimti finansinius sprendimus, taip pat spręsti dėl studentų vietų skaičiaus Lietuvoje buvo įvertinta kaip maža. Tuo tarpu autonomija priimti sprendimus dėl mokymo ir mokslinių tyrimų programų priskiriama lygiui nuo vidutinio iki aukšto<sup>4</sup>. Be Lietuvos, maža finansinė autonomija yra dar trijose šalyse: Kipre, Graikijoje ir Turkijoje, tai gana nedidelė šalių grupė.

Europos universitetų asociacija (angl. European University Association - EUA) 2009 metais atliko tyrimą ir išanalizavo autonomijos lygį trisdešimt keturių šalių aukštojo mokslo sistemose, išskirdama keturias autonomijos kategorijas: organizacinę, finansinę, darbuotojų atrankos ir akademinę. EUA ėmėsi tolesnio projekto - ji kuria autonomijos vertinimo lentelę, padėsiančią vyriausybėms įvertinti pažangą vykdant valstybines reformas (T. Estermann ir T. Nokkala, 2009).

Ataskaitos duomenimis, dviejuose trečdaliuose šalių, tarp jų ir Lietuvoje, universitetai gali laisvai apibrėžti savo vidines akademinės struktūras, bet tik aštuonios šalys nurodė, kad jose nėra apribojimų, kaip naudoti gaunamas valstybines lėšas. Plačiausiai naudojamas valstybinio finansavimo modelis yra subsidijų schema, atitinkanti aukštesnį finansinės autonomijos laipsnį. Tačiau septyniose šalyse, įskaitant Lietuvą, vis dar naudojamas mažiau lankstus finansavimo modelis - linijinis biudžetas. Šiuo aspektu Lietuvos aukštojo

<sup>3</sup> Šiame skyriuje ir toliau I ataskaitos dalyje vertinama iki 2009 m. balandžio 30 d. Mokslo ir studijų įstatymo patvirtinimo buvusi aukštojo mokslo institucijų autonomijos situacija Lietuvoje.

<sup>4</sup> Detalų CHEPS ataskaitoje taikytos metodikos (H. De Boer ir kiti, 2010), aprašymą rasite pačioje publikacijoje.

mokslo sistema skiriasi nuo bendros Europos tendencijos lėšas skirstyti pagal subsidijų schemą. EUA tyrimo duomenimis, kitos šešios linijinį biudžetą vis dar naudojančios šalys yra Bulgarija, Kipras, Graikija, Latvija, Rusija ir Turkija.

EUA analizuotos šalys dar buvo suskirstytos pagal aukštojo mokslo institucijų teisę imti paskolas. Dvidešimt dviejose šalyse aukštojo mokslo institucijos turi tokią teisę, o likusiose dvylikoje, tarp jų Lietuvoje, universitetai šiuo metu pinigų skolintis negali. Be to, daugelyje šalių (dvidešimt šešiose) leidžiama taupyti nuo valstybinio finansavimo likusias lėšas, o Lietuva yra tarp nedaugelio valstybių, kuriose to daryti kol kas negalima. Kalbant apie universitetų pastatų ir kito nekilnojamojo turto nuosavybės teisę, padėtis šalyse labai nevienoda: aštuoniolikoje šalių universitetai turi nuosavybės teisę į savo pastatus (Lietuva šiai grupei nepriklausė iki 2009 m. balandžio 30 d., kai buvo patvirtintas Mokslo ir studijų įstatymas), tačiau tik aštuonių šalių aukštojo mokslo institucijos gali laisvai parduoti valdomą nekilnojamąjį turtą. Likusiose šalyse norint parduoti nekilnojamąjį turtą reikia gauti specialų valstybės institucijų leidimą. Kai dėl universitetų darbuotojų atlyginimų išlaidų ir jų kontroliavimo, universitetai gali laisvai kontroliuoti bendras išlaidas, bet atlyginimų dydis yra reglamentuotas: penkiolika šalių nurodė, kad turi šią kontrolę, bet su tam tikrais apribojimais (žr. ten pat)<sup>5</sup>.

Tyrimas atskleidė, kad Lietuvos aukštojo mokslo institucijų autonomijos lygis kai kuriais aspektais labai artimas bendroms Europos tendencijoms. Tačiau kitais aspektais (pavyzdžiui, finansinės autonomijos) dabartinė nacionalinė politika iš pažiūros bendrų tendencijų neatitinka. Tokia politinė situacija ir nurodyti apribojimai signalizuoja apie tam tikras Lietuvos aukštojo mokslo sistemos kliūtis, galinčias pakenkti Vilniaus universiteto permainų ir modernizavimo procesui. Antra vertus, kadangi naujasis 2009 metų Aukštojo mokslo ir studijų įstatymas iki galo dar neįgyvendintas ir laukia kai kurie pakeitimai finansinės autonomijos srityje, faktinį jų poveikį naujai politinei situacijai ir institucijų autonomijai šalies aukštojo mokslo sistemoje dar reikės įvertinti.

Naujajame 2009 metų Aukštojo mokslo ir studijų įstatyme numatomos tam tikros permainos, padidinsiančios aukštojo mokslo institucijų autonomiją. Pagal šį įstatymą keičiasi aukštojo mokslo institucijų teisinis statusas ir šioms institucijoms suteikiama teisė disponuoti savo nekilnojamuoju turtu ir sukauptomis pajamomis, o tai jau arčiau Europos tendencijų. Be to, įstatymas keičia aukštojo mokslo institucijų valdymo mechanizmus ir suteikia gerokai didesnius įgaliojimus taryboms (susidedančioms iš devynių arba vienuolikos narių), kartu sustiprina išorės subjektų vaidmenį šiose tarybose ir padidina jų skaičių (Seimas, 2009).

## 2.1.5 Įvairios aukštojo mokslo finansavimo sistemos

Sparčiai didėjančios vieno studento išlaikymo išlaidos ir augantis studentų skaičius didina naštą valstybės biudžetui. Visuomenė tampa įvairialypiškesnė, jos poreikiai auga, tačiau daugelis vyriausybių neskiria pakankamai lėšų švietimui ir studijoms, nors tai būtina kuriant žinių visuomenę. Ekonominė krizė ir pasaulinis ekonomikos nuosmukis blogina valstybės biudžeto padėtį. Mažėjant valstybiniam finansavimui, universitetai priversti ieškoti naujų būdų pritraukti lėšų, kad galėtų išlaikyti strateginę kryptį.

Dažniausiai naudojami metodai aukštojo mokslo finansavimo klausimams spręsti grindžiami išlaidų dalijimosi modeliu, dar kitaip vadinamu su pajamomis susijusiu metodu (J. Salmi ir A. Hauptman, 2006). Kitas šių klausimų sprendimo būdas - apkarpyti išlaidas (jį dažniausiai renkasi prasčiausiai išsivysčiusios šalys) arba plačiau naudoti privačiojo sektoriaus parama. Naujausias CHEPS atliktas finansavimo reformos ir įgyvendinimo pažangos Europoje tyrimas atskleidė, kad nuo paskutinio dešimtmečio beveik visose šalyse įvyko didelių permainų ir vis daugiau šalių biudžeto problemoms įveikti renkasi išlaidų dalijimosi sistemą (H. De Boer ir J. File, 2009). CHEPS politikos rekomendacijose pabrėžiama, kad aukštojo mokslo finansavimo sistemoje išlaidų dalijimosi principai turėtų vyrauti.

---

<sup>5</sup> Šis tyrimas buvo atliktas dar prieš Lietuvoje įsigaliojant naujam Aukštojo mokslo ir studijų įstatymui.

Daugelis spręstinių klausimų priklauso nuo įvairių lėšų paskirstymo mechanizmų ir jų veiksmingumo siekiant konkrečių politikos tikslų. Vienas sprendimo būdas - lėšas skirti tiesiogiai institucijoms, kitas - atsižvelgiant į poreikį, t. y. pinigų skirti tiesiai studentams (pavyzdžiui, studijų krepšelio sistema).

Kalbant apie valstybinių lėšų paskirstymo mechanizmus, reikėtų paminėti tam tikras tendencijas. Ši apžvalga pagrįsta Pasaulio banko ataskaita (J. Salmi ir A. Hauptman, 2006). Kai dėl svarstomo arba laikinojo aukštojo mokslo institucijų biudžeto, ryškėja tendencija atsisakyti linijinio biudžeto ir pereiti prie **subsidijų schemos**, kai institucijai paskiriama viena bendra suma, kurią ji naudoja ir skirsto pagal savo reikmes ir prioritetus. Daugelis šalių taiko **finansavimo formules**, kuriose anksčiau vyravo sąnaudų rodikliai, o dabar jau pereinama prie rezultatų (didesnis dėmesys skiriamas mokslo baigimo koeficientui, mokslo produkcijai ir pan.). Kitas lėšų paskirstymo būdas - **veiklos rezultatais pagrįsti finansavimo mechanizmai**, kai finansuojamas visas veiklos biudžetas ar jo dalis arba kapitalo investicija. Šioje kategorijoje galima išskirti:

- ▶ **su veiklos rezultatais susijusius atidėjinius**. Dalis į pagrindinę finansavimo formulę neįtrauktų lėšų institucijoms paskirstomos pagal tam tikrus rezultatyvumo rodiklius. Paprastai šia tvarka paskirstoma tik nedidelė dalis lėšų einamosioms išlaidoms padengti;
- ▶ **tikslines sutartis**. Tai tarp vyriausybės ir atskirų institucijų arba jų grupių sudaromi reglamentavimo susitarimai, kuriuose pažangai užtikrinti nustatomi įvairūs rezultatyvumo rodikliai. Šie susitarimai yra daugiau baudžiamojo nei skatinamojo pobūdžio, nes už nustatytų rezultatyvumo standartų neatitikimą institucijoms numatomos baudos;
- ▶ **konkurencines lėšas**. Jos paprastai skiriamos atskiriems projektams, pavyzdžiui, skirtiems kokybei gerinti, naujovėms skatinti, valdymui tobulinti;
- ▶ **išmokas už rezultatus**. Jos apskaičiuojamos pagal veiklos rezultatais grįstas formules arba skiriamos kaip atlygis už paslaugas pagal institucijų ir vyriausybės sudarytas sutartis, kurių tikslas, pavyzdžiui, pasiekti tam tikrą absolventų skaičių. Išmokas institucija gauna tik tuomet, jeigu pasiekia sutartyje nustatytus tikslus. Tokios sutartys ir daugiamečiai susitarimai tarp valstybės ir aukštojo mokslo institucijų yra naujo valdymo priemonių pavyzdžiai (H. De Boer ir J. File, 2009).

2010 metais CHEPS atlikto tyrimo rekomendacijos: kaip patikimus mechanizmus naudoti tokias finansavimo formules, kuriose kaip paskata finansavimui gauti būtų numatytos ir sąnaudos, ir rezultatai, o lėšoms pagal projektus skirstyti naudoti ir sutartis (H. De Boer ir kiti, 2010a). Be to, tyrimo rezultatai rodo, jog kartu su didesniu konkurencija ir rezultatyvumu pagrįstu finansavimu institucijoms reikia suteikti daugiau autonomijos, kad tobulinant aukštojo mokslo sistemą būtų pasiekta geresnių rezultatų.

## 2.1.6 Kaip atsigauti po ekonominės krizės: efektyvaus valdymo nauda

Ekonominė krizė ir šiuo metu vykstančios diskusijos dėl tvarios aukštojo mokslo ateities įrodo, kad siekiant optimaliai panaudoti šiuo metu ir taip sumažėjusius išteklius, išlaikyti kokybę ir patenkinti visuomenės poreikius, būtinas tvirtas valdymas, lyderystė ir vadovavimas.

Naujausia EBPO Aukštojo mokslo institucinio valdymo programos konferencija, vykusią 2010 m. rugsėjo mėnesį, buvo skirta būtent dabartinei ekonominei krizei (konferencijos dalis „Aukštasis mokslas naujajame pasaulyje. Nuveikti daugiau su mažiausiomis sąnaudomis“ (angl. Higher Education in a World Changed Utterly. Doing More with Less) ir klausimams, kaip universitetai gali vadovauti ir prisidėti prie tvaraus ekonomikos atkūrimo, kuris EBPO šalyse vyksta gana vangiai.

Švietimo vadybos ir infrastruktūros skyriaus vadovas Richardas Yellandas pabrėžė, kad šiuo metu universitetams būtina dar efektyviau naudoti išteklius negu anksčiau ir kad yra svarių argumentų, įrodančių, jog ir ekonominiu, ir socialiniu požiūriu verta rinktis išlaidų dalijimosi mechanizmus. Kol kas šalys ekonominės krizės padariniams sušvelninti dažniausiai imdavosi tokių priemonių kaip kapitalo projektų atidėjimas, dėstytojų ir studentų skaičiaus santykio didinimas arba netgi sprendimas pritraukti užsienio studentų (sumokančių visą mokesťį už mokslą) tose šalyse, kuriose mokslas mokamas. Tačiau, kaip per



rugsėjo konferencijos pristatymą įspėjo Stratklaido universiteto pirmasis sekretorius Peteris Westas<sup>6</sup>, tai daugiau įprastinės ir tik trumpalaikės priemonės. Šių priemonių siekiant įveikti krizės padarinius nebepakanka, nes aukštojo mokslo sektorius jau ir prieš ekonominį nuosmukį patyrė didelį spaudimą dėl pasaulinių tendencijų, o dabar visi veiksniai susidėjo (Inside Higher Ed, 2010-09-14).

Barbara Ischinger iš EBPO pabrėžė, kad aukštojo mokslo institucijos dabar turi „dirbti sumaniau“ ir „užtikrinti, [kad jos] veiktų pagal išgales“ (University World News, 2010-09-19). Dabar šios institucijos savo nacionalinėms vyriausybėms turi tvirčiau ir sumaniau pagrįsti, kodėl joms vertėtų skirti didesnį finansavimą. Jos turi įrodyti, kokį svarbų vaidmenį vaidina ne tik žmonėms, bet ir miestams, šalims ir visai ekonomikos plėtrai (žr. ten pat) ir todėl tapo aktyvesnės ir kūrybingesnės savo šalyje. Šie teiginiai, išsakyti per EBPO konferencijos atidarymą, įrodo, kad tendencijos, reikalaujančios geresnės ir naujoviškesnės lyderystės, didesnio konkurencingumo bei efektyvesnės finansinės vadybos ir pabrėžiančios ryšį tarp aukštojo mokslo, ekonomikos augimo ir visuomenės, per artimiausius metus tik stiprės ir taps neatskiriama institucinės sėkmės dalimi.

Be to, ateinantys metai po krizės aukštojo mokslo sistemoms ir visuomenėms tikriausiai atneš naujų sunkumų. Pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė jau susidūrė su naujomis problemomis, tokiomis kaip didelis nedarbo lygis tarp jaunų žmonių, kurie, nepavykus įsidarbinti, nusprendžia baigti naujus aukštojo mokslo kursus arba tęsti jau pradėtus (H. Eggins, 2010). Tai lemia priimamų studentų skaičiaus didėjimą, taip pat turi įtakos darbo jėgai, nes lėčiau auga kvalifikuotų darbuotojų skaičius, o kartu mažėja jų indėlis į žinių ekonomiką. Akivaizdu, jog institucijoms ir nacionalinėms vyriausybėms prireiks tinkamo ir stabilaus valdymo kartu su lanksčia ir naujoviška vadovavimo praktika, siekiant užtikrinti optimalius naujos pasirinktos politikos ir strategijos rezultatus, tačiau atrodo, kad situacija kiekvienoje šalyje bus skirtinga.

## 2.2 Institucinio valdymo tendencijos

Šiame ir kitame ataskaitos skyriuose analizuojami klausimai iš Vilniaus universiteto pateiktos techninės užduoties. Kad ataskaita Vilniaus universitetui būtų kuo naudingesnė, įvairiuose šios dalies skyriuose pagal temines sritis surašyti visi spręstiniai klausimai, taip pat aprašyti naujausi pokyčiai ir pateikta gerosios praktikos pavyzdžių iš aukštojo mokslo sektoriaus, įrodančių, kad pagerinusios strateginį ir organizacinį pajėgumą institucijos gali įveikti kilusius sunkumus.

Visiems šių dienų universitetams būdinga siekti meistriškumo, operacijų (valdymo, struktūrų ir vadovavimo) efektyvumo, švietimo kokybės (ir aktualumo), strateginio tyrimų aktualumo ir tinkamų paslaugų visuomenei (regioninė veikla, ryšiai su darbo rinka ir plačiąja visuomene). Institucijos strateginiai tikslai lemia jos profilį (pavyzdžiui, moksliniai tyrimai, regioninė veikla ar mokymas), švietimo tipą, vykdomus tyrimus, taip pat studentams, darbuotojams bei išorės klientams siūlomas paslaugas.

Siekdami meistriškumo, veiksmingai dirbantys universitetai tyrimus, švietimą ir paslaugas visuomenei organizuoja taip (tam tikru mastu priklausomai nuo savo institucinio profilio):

- ▶ Mokslinių tyrimų meistriškumas:
  - ▶ Didelės bendros tyrimų sąnaudos / pajamos;
  - ▶ Daug mokslinių leidinių ir dažnas jų citavimas (universitetai kruopščiai analizuoja, kaip dažnai cituojami jų moksliniai leidiniai); daug patentų paraiškų;
  - ▶ Tvirta mokslinių tyrimų bazė, galinti pritraukti geriausius studentus bei mokslininkus ir užtikrinanti patrauklias tyrimų sąlygas ir karjeros galimybes;
  - ▶ Aktyvus dalyvavimas pažangiausioje veikloje aukštos specializacijos srityse: dalyvavimas dideliuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose (Europos Komisijos septintosios bendrosios programos (7BP) projektuose, ERC, EIT, ESF ir pan.);
  - ▶ Nenutrūkstamas vidinis mokslinių tyrimų kokybės vertinimas;
  - ▶ Tyrimų rezultatų pavertimas pelno šaltiniu.
- ▶ Mokymo meistriškumas:

<sup>6</sup> Dr. Peteris Westas yra ESMU vyresnysis šio projekto ekspertas.

- ▶ Į studentą orientuotas požiūris, kai mokymosi procesas yra nukreiptas į studentų poreikius, dinamiška mokymosi aplinka, aktyvus studentų dalyvavimas (problemų sprendimu grįsti metodai, interaktyvūs užsiėmimai nedidelėse grupėse, mišraus mokymosi metodai, apimantys ir darbą auditorijoje, ir savarankišką mokymąsi);
- ▶ Nuoseklus dėstytojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas, mokant naujausių pedagoginių metodų;
- ▶ Lankstaus, modulinio mokymosi kryptys, užtikrinančios mokomųjų dalykų įvairovę ir daugiadisciplinius metodus;
- ▶ Mokymas, pagrįstas naujausiais šios srities tyrimais ir naujovėmis;
- ▶ Naujausia ir patraukli mokymosi medžiaga, adaptuota taip, kad atitiktų įvairių tikslinių studentų grupių poreikius (pavyzdžiui, aštuoniolikmečių ir subrendusių studentų);
- ▶ Nenutrūkstamas vidinis ugdymo proceso kokybės vertinimas.
- ▶ Naujovių diegimas regione:
  - ▶ Didelė pajamų dalis iš trečiųjų šaltinių (*angl. third stream income*) švietimo ir tyrimų veiklai, matuojamos rodikliais, susijusiais su a) žinių pritaikymo gebėjimais / galimybėmis (verslininkystė, komercializacijos galimybės) ir b) veikla (tyrimų pagal sutartį apimtis, studentų praktika, mokymo programos darnumas, technologijų perdavimo veiklos apimtis);
  - ▶ Plati paramos veikla;
  - ▶ Tvirta grupės plėtros strategija, dalyvavimas technologijų ir naujovių platformose.
- ▶ Žinių mainai:
  - ▶ Visi dalyviai aktyviai dalyvauja valdyme ir struktūroje;
  - ▶ Į didelius regiono projektus įtraukiami įvairūs dalyviai (plati regiono infrastruktūra, besimokančių regionų kūrimas ir pan.);
  - ▶ Daugiadisciplinis mokslinių tyrimų ir studijų organizavimas.

Vis dėlto pažymėtina, kad daugiau ar mažiau palankios nacionalinės sąlygos ir valstybės suteiktos autonomijos laipsnis turės labai didelės įtakos tam, ką bus įmanoma įgyvendinti per trumpą laiką. Skirtingos institucijos negali naudoti to paties modelio, jį reikia adaptuoti pagal vietos aplinkybes ir atsižvelgti į bendrą institucijos strategiją. Be to, kuriant bendrą valdymo, vadovavimo ir organizavimo modelį, kurį Vilniaus universitetas taikys įgyvendindamas būsimą strategiją, įvairias tiriamas sritis būtina vertinti kaip visumą.

## 2.2.1 Valdymo struktūrų pasikeitimas

Institucinio valdymo ir vadovavimo struktūros kiekvienoje šalyje skiriasi, o tam pačiam instituciniam vaidmeniui apibūdinti vartojami skirtingi pavadinimai. Aukštojo mokslo institucijos vykdytysis vadovas (dar vadinamas rektoriumi, prorektoriumi, pirmininku, generaliniu direktoriumi ar direktoriumi) yra laikomas svarbiausiu asmeniu, atsakingu už strateginį planavimą, plėtrą, organizavimą, kasdienį vadovavimą ir stebėseną. Institucinis sprendimų priėmimo organas yra valdymo organas, atsakingas už ilgalaikį institucinį planavimą ir strateginę plėtrą. Akademinis organas priima sprendimus akademiais klausimais, o priežiūros organas, kurio daugelį narių arba jų dalį paprastai sudaro aukštojo mokslo institucijai nepriklausantys asmenys, gina institucijos interesus ir rūpinasi, kad ji laikytųsi nacionalinių teisės aktų bei reglamentų.

Vadovai ir išoriniai universitetų tarybų nariai turėtų pasižymėti:

- ▶ pagarba universiteto vertybėms ir švietimui; aukštojo mokslo problemų išmanymu;
- ▶ nepriklausoma nuomone;
- ▶ geru valdymo principų, teisinių funkcijų ir finansinių reikalų išmanymu;
- ▶ didele patirtimi sprendžiant strateginio lygio klausimus;
- ▶ gebėjimu spręsti sudėtingas, daug veikėjų apimančias situacijas.

**Valdymas** – tai „taisyklės ir principai, pagal kuriuos įvairūs subjektai priima sprendimus, kaip jie yra atskaitingi ir kam“ (Eurydice 2008, 12). Kitas cituojamas valdymo apibrėžimas: „formalus ir neformalus įgaliojimų vykdymas pagal įstatymus, politiką ir taisykles, pabrėžiančias įvairių subjektų teises ir atsakomybę, įskaitant taisykles, pagal kurias jie sąveikauja“ (Z. Werner ir kiti, Eurydice 2008, 12). Valdymas apima „sistemą, kurioje institucija siekia darniai ir koordinuotai įgyvendinti savo tikslus, uždavinius ir politiką, siekdama atsakyti į klausimus: kas už ką atsakingas ir kokį teisėtą pagrindą vadybiniais sprendimams priimti turi įvairūs veikėjai?“ (žr. ten pat). Įprastinį unitarinį valstybės dominuojamą išorinį valdymą pastaruoju metu

keičia sudėtingesnis koordinavimo metodas - vadinamasis daug veikėjų apimantis daugiapakopis valdymas (angl. multi-level multi-actor governance) (K. van Kersbergen ir F. van Waarden, 2001, iš H. De Boer ir J. File, 2009, 10). Europos Komisija ir Europos Taryba daugelį metų aktyviai skatino valdymo reformas, skelbdamos įvairius komunikatus ir rekomendacijas dėl aukštojo mokslo institucijų modernizavimo.

Universitetų valdymas ir sprendimų priėmimas paprastai būdavo kolegialus, apimantis visą akademinę bendruomenę (EBPO, 2003), ir būdavo patikėtas akademiniais organams, pavyzdžiui, senatui, kuris dažniausiai atlikdavo ir valdymo organo funkcijas. EBPO ataskaitoje „Švietimo politikos analizė“ išskiriamos dvi pagrindinės institucinio valdymo srityje ryškėjančios tendencijos. Pirmą, gerokai didėja institucijų lyderių ir vadovų įgaliojimai, antra, kur kas didesnis išorinių atstovų indėlis ir dalyvavimas universitetų valdymo organuose, kurie vis dažniau atsiejami nuo akademinų reikalų ir sprendimų priėmimo (EBPO, 2003: 71).

Aplinkybės pasikeitė, būtina pertvarka, todėl universitetams valdyti ir jiems vadovauti reikalingi aktyvūs strateginiai rinkai būdingi metodai, kurie išstumia įprastus kolegialius valdymo modelius. Tačiau reikia pabrėžti, kad dėl būtinybės keisti tradicinių aukštojo mokslo institucijų valdymą nusistovėjusios akademinės vertybės jokia būdu neturi būti keičiamos naujomis, orientuotomis į rinką. Tinkamesnis metodas, kaip rodo pagal EUEREK projektą atlikti verslių institucijų tyrimai, būtų toks, kuriame sujungiamos arba suderinamos ir tradicinės akademinės, ir vadybinės vertybės (M. Kwiek, 2008).<sup>7</sup>

Čia ypač vertėtų paminėti Burtono Clarko veikalą „Verslių universitetų kūrimas: organizacinės permąnų kryptys“ (angl. Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation) (B. Clark, 1998). B. Clarkas sukūrė verslaus universiteto sąvoką, pagrįstą penkiais svarbiais elementais: sustiprintu valdymo centru, administraciniu pagrindu, išplėsta raidos periferija, įvairesnio finansavimo pamatu, skatinamu akademinio branduoliu ir integruota akademinė kultūra (M. Kwiek, 2008, po B. Clark, 1998). „Valdymo centro stiprinimas“ reiškia didėjančių institucijos vadovybės įgaliojimų tendenciją ir įprasto kolegialaus sprendimų priėmimo bei valdymo atsisakymą.

EUA tyrimo duomenimis (T. Estermann ir T. Nokkala, 2009) ir kaip matyti iš toliau pateiktų pavyzdžių, šiuo metu žemyninės Europos universitetuose labiau paplitusios dvigubo valdymo struktūros (t. y. vienas organas, pavyzdžiui, valdyba arba taryba, atsako už strategiją ir biudžetą, o kitas, pavyzdžiui, senatas arba akademinė taryba - už akademinis klausimus, pavyzdžiui, mokymo programos įvertinimą, taip pat darbuotojų paaukštinimą), o ne įprasta unitarinė valdymo sistema (t. y. vienas organas, paprastai senatas, atsakingas už visus sprendimus). Pateiksime įvairių dvigubo ir netgi daugiapakopio valdymo modelių pavyzdžių, kuriuose vienos dominuojančios organizacinės struktūros nėra.

#### 4 lentelė. Institucinio valdymo struktūrų pavyzdžiai

##### **Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė<sup>8</sup>**

*(Šis modelis savo struktūra tarp verslių universitetų labiau artimas įprastam, bet jis ne mažiau veiksmingas)*

- ▶ Universiteto vadovas - tvirtą valdžią turintis rektorius ir prorektorius (vienasmenis organas), atsakingas už savo valdymo komandos sudarymą ir sudėtį.
- ▶ Valdytojų taryba (dvidešimt penki nariai, iš jų keturiolika garbės narių)<sup>9</sup>, kuriai atskaitingas rektorius ir prorektorius.
- ▶ Svarbiausia akademinė vadovybė - senatas, kurio atsakomybė apsiriboja akademiniais reikalais, o jam pirmininkauja rektorius ir prorektorius.
- ▶ Generalinė asamblėja (retai pasitaikantis organas versliuose universitetuose), turinti ribotus įgaliojimus.

<sup>7</sup> Straipsnis parašytas remiantis EUEREK projektu ir pasinaudojant Mančesterio universiteto ir Notingemo atvejų tyrimų duomenimis. Šie atvejai minimi kaip pavyzdžiai, kuriems valdymo ir vadovavimo struktūrose pavyko suderinti šias vertybes. Daugiau konkrečių atvejų tyrimų rasite šiuo adresu: <[http://www.euerek.info/Public\\_Documents/University](http://www.euerek.info/Public_Documents/University)>.

<sup>8</sup> Šaltinis: M. Kwiek, 2008, ir Mančesterio universiteto interneto svetainė: <<http://www.manchester.ac.uk/>>.

<sup>9</sup> Mančesterio universiteto interneto svetainė: <<http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=7617>>.

- ▶ Registratorius ir sekretorius (vienas asmuo) - tarybos, senato ir generalinės asamblėjos sekretorius, kartu einantis ir universiteto administracijos vadovo pareigas, atsakingas rektoriui ir prorektoriui už administracinės paramos teikimą.
- ▶ Senato ir generalinės asamblėjos įgaliojimai riboti.
- ▶ Valdžia yra universiteto centrinės vadovybės komandos rankose, o jai vadovauja rektorius ir prorektorius.
- ▶ Mokyklų vadovai (fakultetų dekanai) - vadovybės komandos nariai, kaip prorektorai, padedantys suderinti senąsias akademines ir naująsias vadybines vertybes.

### **Kopenhagos universitetas, Danija**

- ▶ Kopenhagos universitetas yra valstybinė savivaldos institucija. Universitetas atskaitingas Mokslo, technologijų ir naujovių ministerijai, su kuria universiteto taryba yra sudariusi plėtros sutartį. Šioje sutartyje nustatyti universiteto tikslai ir planuojama pažanga per tam tikrą laikotarpį.
- ▶ Universiteto taryba yra aukščiausia Kopenhagos universiteto vadovybė. Taryba atstovauja bendriesiems universiteto, kaip švietimo ir tyrimų institucijos, interesams. Ją sudaro trylika narių, dauguma iš jų yra išoriniai nariai.
- ▶ Kasdieniams universiteto reikalams tvarkyti taryba paskiria rektorių ir prorektorių. Aštuoniems fakultetams vadovauti dekanų kandidatūras siūlo rektorius, o tvirtina taryba.
- ▶ Centrinė administracija vykdo kasdienes administravimo funkcijas ir specialias užduotis. Administracijai vadovauja universiteto direktorius.

### **Mastrichto universitetas, Nyderlandai<sup>10</sup>**

- ▶ Aukščiausios universiteto struktūros yra priežiūros taryba ir vykdomoji taryba.
- ▶ Vykdomąją tarybą sudaro pirmininkas, rektorius ir prorektorius. Taryba vykdo universiteto, kaip visumos, valdymą ir administravimą (įskaitant dekanų, kitų fakulteto administratorių ir profesorių paskyrimą), taip pat atsako už efektyvią universiteto finansų vadybą.
- ▶ Vykdomosios tarybos narius skiria priežiūros taryba.
- ▶ Priežiūros taryba stebi vykdomosios tarybos veiklą, konsultuoja ją. Be to, priežiūros taryba tvirtina įvairius svarbius dokumentus, tarp jų universiteto administravimo ir vadybos nuostatus, organizacinį planą ir biudžetą. Taryba atskaitinga švietimo ministrui.
- ▶ Universiteto priežiūros taryba susideda iš išorinių narių, bet jie neatstovauja verslo sektoriui.
- ▶ Universiteto taryba pagal Aukštojo mokslo ir studijų įstatymą yra atstovaujamas ir patariamasis organas. Ją sudaro aštuoniolika narių, renkamų iš akademinio personalo (šeši nariai), administracinio ir pagalbinio personalo (trys nariai) bei studentų (devyni nariai).
- ▶ Dekanų taryba yra akademinis patariamasis organas, padedantis universiteto administracinėms taryboms. Dekanų tarybą sudaro rektorius ir fakultetų dekanai.

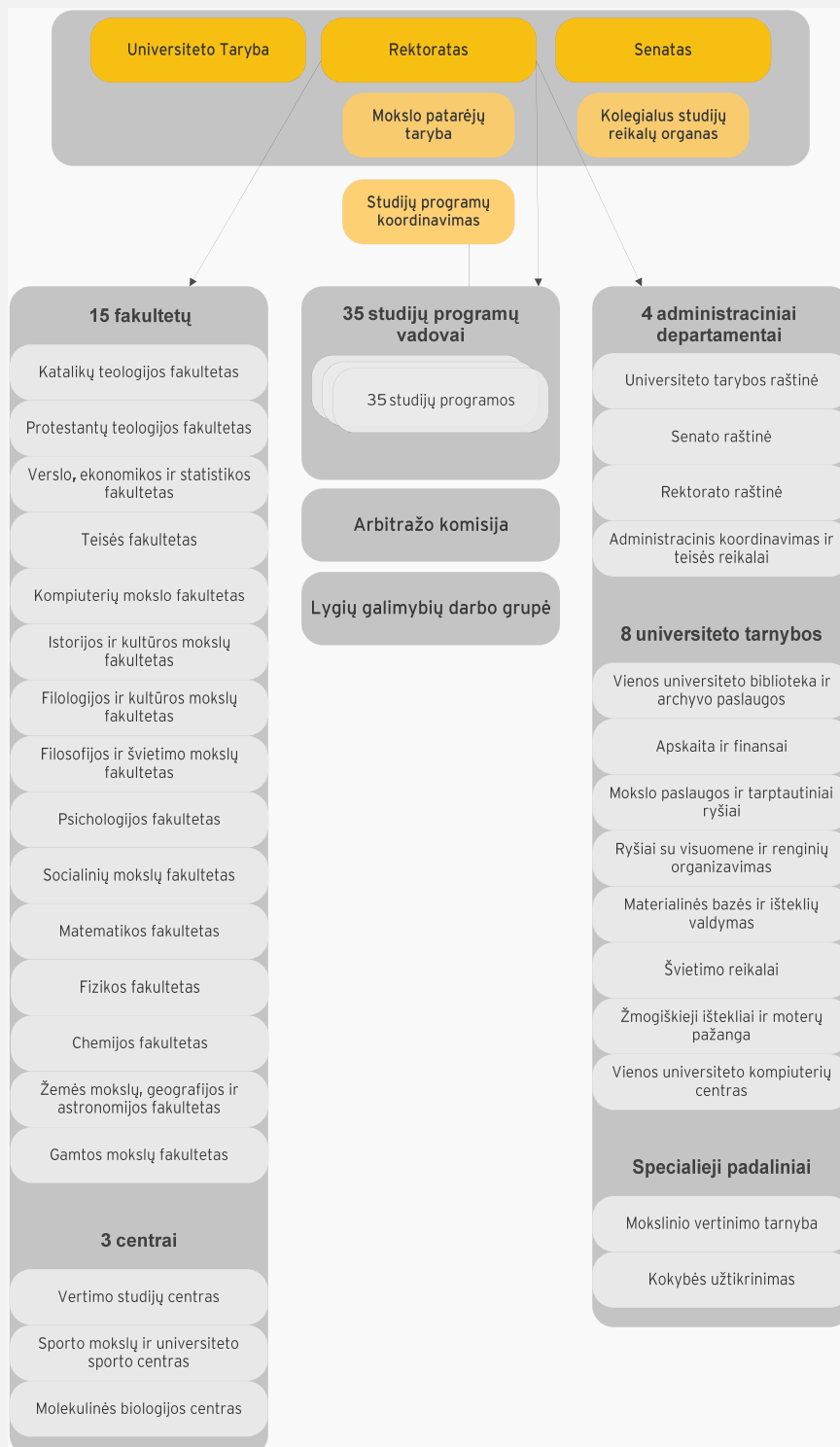
### **Vienos universitetas, Austrija**

- ▶ Austrijos universitetai gali laisvai apibrėžti savo organizacinę struktūrą, tačiau rektoratų priežiūrai yra įsteigtos universitetų valdybos (tarybos). Savivaldos laipsnis padidėjo, kai rektoratams buvo suteikti

<sup>10</sup> Tekstas paimtas iš H. De Boer ir kiti, 2010, 2 tomas, p. 443, ir Maastrichto universiteto svetainės: <<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main/UMOrganisation.htm>>.

platesni sprendimų priėmimo įgaliojimai. Senato kompetencijos sritis nuo strateginių reikalų susiaurėjo iki akademinų.

- ▶ Aukščiausi Vienos universiteto valdymo organai: universiteto taryba, rektorato komanda su rektoriumi ir keturiais prorektorais ir senatas.
- ▶ Taryba turi devynis narius, renkamus / paskiriamus penkerių metų laikotarpiui: keturis narius atrenka senatas, penkis paskiria Federalinė Vyriausybė.
- ▶ Taryba turi visus sprendimų priėmimo įgaliojimus. Be kitų funkcijų, ji atlieka šias: išrenka rektorių, sudaro su juo paslaugų sutartį, taip pat tvirtina strateginį planą, organizacinį planą ir tikslinės sutarties tarp universiteto ir Federalinės Vyriausybės projektą.
- ▶ Šios struktūros aiškiai pavaizduotos toliau pateiktoje Vienos universiteto organizacinėje schemoje.



Tyrimai rodo, kad daugiau į rinką orientuotos (verslios) vadovavimo struktūros paprastai pasirenkamos dėl būtinybės sukaupti papildomų pajamų arba pagerinti institucijos reputaciją. Verslumo praktikos tendencijos labiau juntamos tose aukštojo mokslo institucijose ir jų padaliniuose, kurie sugeba išlaikyti įgytas pajamas (M. Kwiek, 2008: 760, po G. Williams, 2004). Šis gebėjimas visos sistemos mastu priklauso nuo aukštojo mokslo reguliavimo ir autonomijos laipsnio. Tačiau taikyti verslumo praktiką gali paskatinti ir akademinė bei su reputacija susijusi nauda, kai finansinės autonomijos nėra.

#### 5 lentelė. Tarybos sudėties pavyzdžiai (tarptautinė apžvalga)

Kaip rodo pateikti instituciniai pavyzdžiai, vietinių ir išorinių narių santykis Europos universitetų valdymo tarybose (tarybose, valdybose ir pan.) įvairiose šalyse ir aukštojo mokslo sistemose labai nevienodas. Į universitetų valdymo struktūras įtraukiama vis daugiau išorės subjektų, ypač tose šalyse, kuriose universitetai yra pasirinkę dvigubo valdymo struktūras. Daugelyje šalių į universiteto valdymo tarybas leidžiama skirti išorinius narius. Kai kuriose šalyse dalį išorinių narių turi teisę skirti pats universitetas, kitus skiria išorinės valdžios institucijos (EUA autonomija). Nėra bendros taisyklės, kiek valdymo taryboje turi būti vietinių, o kiek išorinių narių, nes šalys naudoja skirtingas struktūras ir atrankos procedūras.

**Švedija:** daugumą valdymo tarybos narių sudaro išoriniai nariai iš verslo, regioninės valdžios ir pramonės sektoriaus (paprastai iš penkiolikos tarybos narių aštuoni yra išoriniai). Be to, valdymo tarybos pirmininkas paprastai taip pat yra išorinis narys, paskirtas Vyriausybės ir nedirbantis toje institucijoje.

**Nyderlandai:** tarybą sudaro tik penki nariai, visi iš jų - išoriniai. Pirmininką skiria ministras (iš trijų Nyderlandų universitetų).

**Danija:** taryba susideda tik iš išorinių narių.

**Norvegija:** taryba turi vienuolika narių: septynis vietinius ir keturis išorinius, skiriamus ministro.

**Japonija:** po radikalių valdymo reformų 2004-aisiais<sup>11</sup> sprendimų priėmimas universitetuose vyksta centralizuotai, o administraciniai įgaliojimai sutelkti rektoriaus, direktorių valdybos ir administracinės tarybos rankose. Išoriniai nariai valdybose sudaro ne mažiau kaip 34% visų narių, o administracinėse tarybose - ne mažiau kaip 35%, tačiau kai kuriais atvejais šis procentas didesnis. Pavyzdžiui, Kioto universitete iš dvidešimt keturių administracinės tarybos narių trylika yra išoriniai, o likusieji nariai yra iš universiteto fakultetų ir personalo.

**Jungtinės Amerikos Valstijos:** šioje šalyje visas universitetų valdymas yra patikėtinių tarybų (angl. Boards of Trustees) žinioje. Naujausio tyrimo<sup>12</sup> duomenimis, tarybose balso teisę turinčių patikėtinių yra vidutiniškai apie trisdešimt. Daugiau nei pusės tarybos narių profesinė patirtis - verslas. Apie 15% JAV universitetų ir koledžų tarybų tarp narių turi ne mažiau kaip vieną fakulteto narį, o beveik 20% į savo valdymo tarybą yra įtraukę personalo narį. Buvę studentai sudaro vidutiniškai 50% tarybų narių, šis procentas didesnis mokslinių tyrimų srityje besispecializuojančiose institucijose. Taigi, Jungtinėse Amerikos Valstijose patikėtinių tarybas sudaro arba vien išoriniai nariai, arba jų dauguma. Valstybiniuose universitetuose (pavyzdžiui, Kalifornijos universitete) visa sistema turi vieną tarybą (angl. Board of Regents), skiriamą valstijos gubernatoriaus. O privačiose institucijose, kaip rodo surinkti duomenys, skyrimo tvarka nevienoda.

**Australija:** tarybą sudaro vidutiniškai dvidešimt du nariai, iš jų vidutiniškai 55% - išoriniai.

#### 6 lentelė. Išoriniai tarybos nariai (detalesnė analizė)

Jungtinėse Amerikos Valstijose daugelis patikėtinių yra iš verslo sektoriaus, tačiau gana nemažai jų yra ir iš buvusių universiteto studentų. Iš esmės tarybos nariai turi atstovauti universiteto, o ne juos paskyrusios ar išrinkusios grupės interesams. Narių atranka turi būti suderinta su kiekvienos institucijos profiliu ir būsimais

<sup>11</sup> [http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/docs/apje27-3\\_incorporation.pdf](http://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/docs/apje27-3_incorporation.pdf)

<sup>12</sup> <http://agb.org/sites/agb.org/files/u3/2010IndependentBoardCompositionSurvey%20Summary.pdf>

plėtros planais. Pavyzdžiui, jeigu universitetas planuoja stiprinti ryšius su pramonės sektoriumi, nariai iš šio sektoriaus turėtų turėti atitinkamą patirtį ir kompetenciją, kad padėtų institucijai judėti reikiama kryptimi.

Tačiau tyrimai parodė, kad tie išoriniai tarybų nariai, kurie turi patirties verslo srityje, bet neturi darbo aukštojo mokslo srityje patirties, nėra tinkamiausi kandidatai. Taip yra todėl, kad jie dažnai bando aukštajam mokslui tiesiogiai taikyti verslo modelius, neatsižvelgdami į šių sektorių skirtumus, pavyzdžiui, į tai, kad universitete nėra dalininkų ir čia daug skirtingų veikėjų arba kad sėkmė gali būti matuojama tokiais rodikliais kaip tyrimų meistriškumas, socialinis poveikis, ekonominė plėtra ir pan., ne vien finansiniais, t. y. pajamų rodikliais, kaip kad matuojama privačiose įmonėse (J. Taylor ir L. Machado, 2008).

### **Jorko universitetas, Jungtinė Karalystė<sup>13</sup>:**

Išorinių (garbės) narių vaidmuo tarybose ir valdybose panašus į tą, kurį atlieka nevykdomieji bendrovių direktoriai, t. y. suteikti įvairių žinių ir patirties ir su universiteto valdymu susijusiose diskusijose pareikšti nešališką, objektyvią nuomonę.

Didžiausias šių narių pranašumas – nepriklausomumas ir nešališkumas, o svarbiausias indėlis – gebėjimas problemą įvertinti visais aspektais, atstovauti išoriniam požiūriui, pasiūlyti specialių įgūdžių, pareikšti nepriklausomą nuomonę apie galimą vidinį interesų konfliktą, suteikti naudingų ryšių, patarti dėl universiteto viešo pristatymo.

Garbės nariai turi išsiskirti šiomis savybėmis: pasiryžimas dirbti universitetui ir siekti jo tikslų, bendras supratimas apie universitetus ir gebėjimas įvertinti bendrąsias socialines ir ekonomines tendencijas, turinčias įtakos universitetams, gebėjimas diskutuoti be priešiško, neprarandant pagarbos ir geranoriškumo, gebėjimas prisiimti bendrą atsakomybę už tarybos sprendimus, meno daryti dalykus įmanomus suvokimas ir pripažinimas, gebėjimas kritiškai vertinti universiteto darbuotojų suteiktą informaciją ir paaiškinimus, sąžiningumas ir dorumas, konfidencialumo principų laikymasis.

### **7 lentelė. Valdymas per komitetus**

2010 metų duomenimis, JAV nepriklausomų koledžų ir universitetų valdymo tarybos vidutiniškai turi po aštuonis nuolatinis komitetus. Tarybas dažniausiai sudaro šie komitetai:

1) finansų, 2) plėtros, 3) patikėtinių / nominavimo / valdymo, 4) vykdomasis, 5) akademinų reikalų, 6) audito, 7) studentų reikalų / universiteto miestelio veiklos, 8) pastatų ir žemės sklypų ir 9) investicijų. 2010 metais valdybose jau buvo kur kas daugiau atskirų audito komitetų (60,4%) negu 2004 metais (38,6%)<sup>14</sup>.

Pavyzdžiui, Brown universitetas (privati institucija) turi kur kas daugiau komitetų ir įvairių pakomitečių<sup>15</sup>:

**Akademinų reikalų komitetas** – tvarko reikalus, susijusius su fakultetu ir mokymo bei mokslinių tyrimų programomis, vykdomomis universitete, įskaitant koledžą, magistrantūrą ir medicinos mokyklą.

**Biudžeto ir finansų komitetas** – atsako konkrečiai už kiekvienų finansinių metų išlaidų ir pajamų biudžeto rekomendacijas, tačiau visų pirma stebi ir vertina perspektyvinius finansinius planus ir universiteto gerovę.

**Universiteto miestelio veiklos komitetas** – rūpinasi papildomąja veikla ir neakademiniiais reikalais, aktualiais bakalaurų, magistrantų ir medicinos studentų gyvenimui.

**Pažangos komitetas** – rūpinasi universiteto programomis, skirtomis teikti paramą universitetui ir rūpintis jo gerove. Tai ryšių su buvusiais studentais, kitų ryšių ir užsienio reikalų programos.

**Plėtros komitetas** – rūpinasi universiteto lėšų kaupimo programomis.

**Materialinės bazės ir projektavimo komitetas** – rūpinasi visais reikalais, susijusiais su fiziniiais ištekliais,

<sup>13</sup> <http://www.york.ac.uk/about/organisation/governance/council/members/members-role/>

<sup>14</sup> <http://agb.org/sites/agb.org/files/u3/2010IndependentBoardCompositionSurvey%20Summary.pdf>

<sup>15</sup> Daugiau informacijos apie atsakomybę ir užduotis rasite šiuo adresu: <[http://brown.edu/Administration/Corporation/committees/#b\\_1](http://brown.edu/Administration/Corporation/committees/#b_1)>.

materialine baze, apželdinimu, studentų miestelio planavimu ir estetinė universiteto plėtra, konsultuoja rektorių fizinio planavimo klausimais.

**Investicijų komitetas** - atsako už universiteto lėšų ir vertybinių popierių investicijų valdymą, taip pat formuoja investavimo politiką ir procedūras, skiria šiai politikai ir procedūroms įgyvendinti reikiamus įgaliojimus. Prireikus komitetas gali pasinaudoti universitetui nepriklausančių asmenų vadybos paslaugomis.

**Audito komitetas** - audito komitetui pavesta tikrinti Browno universiteto, jam pavaldžių padalinių, filialų ir skyrių ataskaitų teisingumą, kaip universitetas laikosi teisinių ir reguliavimo reikalavimų; universiteto vidaus kontrolės sistemų ir rizikos valdymo praktikos tinkamumą; vidaus ir išorės auditorių nepriklausomumą ir veiklos rezultatus.

**Patariamasis ir vykdomasis komitetas** - konsultuoja rektorių universitetui aktualiais klausimais ir naudojami įgaliojimais pagal minimalų kvorumą, kaip numatyta chartijoje. Gali tvarkyti bet kokius korporacijos reikalus, išskyrus statinių vietos parinkimą ir patikėtinių, tarybos narių bei rektoriaus išrinkimą. Be įgaliojimų pagal minimalų kvorumą, komitetas korporacijos pavedimu turi teisę skirti profesorius.

Kiti komitetai: **nominavimo komitetas**, **aukštesniojo administravimo komitetas**, **laisvų patikėtinių vietų komitetas**.

Universitetų tarybų komitetų ir vadovų vaidmenys, funkcijos ir atsakomybė gali aprėpti šias sritis:

- ▶ teisinė atsakomybė (įstatų ir valdymo principų laikymasis) ir finansinė atsakomybė (ataskaitų tvirtinimas);
- ▶ vyresniųjų universiteto vadovų kandidatūrų iškėlimas;
- ▶ universiteto ateities planavimas, užtikrinant, kad būtų įgyvendinti strateginiai planai ir institucijos misija;
- ▶ bendra visos universiteto veiklos priežiūra;
- ▶ patikimos rizikos valdymo sistemos įtvirtinimas.

## 2.2.2 Institucinis valdymas ir lyderystė

Reaguojant į sudėtingesnius visuomenės poreikius, kuriamos naujos valdymo struktūros ir institucinio vadovavimo metodai, galintys padėti prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Taip pat kuriami nauji valdymo modeliai, kurie yra daugiau vykdomojo ir verslo pobūdžio, nors tarp universitetų ir šalių vis dar yra didelių skirtumų, nulemtų valstybės suteiktos autonomijos laipsnio, kaip jau minėjome ankstesniuose skyriuose. Tradiciniai valdymo modeliai, kuriems būdingas susiskaidymas ir organizacinėje, ir sprendimų priėmimo srityje, nebetinka. Kolegialių organų įgaliojimai mažėja, o konsensusu grįstus sprendimų priėmimo modelius išstumia verslo pobūdžio modeliai, stiprėja administracinių struktūrų profesionalizacija.

Teminė aukštojo mokslo apžvalga (EBPO, 2008) padėjo išanalizuoti aukštojo mokslo politiką dvidešimt keturiuose šalyse. Šio tyrimo duomenys parodė, kad universitetuose didėja vykdomosios valdžios įgaliojimai, o esamų kolegialių organų įgaliojimai mažėja ir tai patvirtina pastebėtas tendencijas. Be to, ataskaita atskleidė, kad valdyme dalyvauja vis daugiau išorinių subjektų, kuriuos paskiria patys universitetai arba ministerija.

2006 metų CHEPS ataskaitoje pabrėžiama, kad valdymo pokyčiai trisdešimt dviejose tyrime dalyvavusiose Europos šalyse labai nevienodi. Pereinant prie daug veikėjų apimančio daugiapakopio valdymo ir vis daugiau dėmesio skiriant konkurencijai, įsitvirtina nauja finansavimo tvarka ir nauji kokybės užtikrinimo mechanizmai. Naujausioje CHEPS ataskaitoje kaip pastaruosius du dešimtmečius dominuojanti valdymo tendencija aukštajame moksle vėl paminėta didėjanti institucinė autonomija. Ataskaitoje tvirtinama, kad ši tendencija padėjo institucijoms sustiprėti kaip organizacijoms ir pertvarkyti įgaliojimus bei atsakomybę visuose lygiuose, o tai savo ruožtu sustiprino lyderystę, dabar įsitvirtinusią aukščiausiam universiteto lygmenyje (H. De Boer ir J. File, 2009:13).

Rektoriai ir prorektoriai dabar laikomi vykdomaisiais vadovais ir generaliniais direktoriais, kurie vadovauja didelėms „korporacijoms“ ir didelį dėmesį skiria strateginei plėtrai bei valdymui pagal tikslus, net jeigu ir ne visada turi galimybę visapusiškai pasinaudoti padidėjusiais įgaliojimais dėl akademinės aplinkos



pobūdžio. Šiaip ar taip, instituciniai pokyčiai reikalauja tvirtos lyderystės. Be to, būtina užtikrinti tinkamą vidinę komunikaciją ir kokybišką dialogą tarp vyriausiųjų vadovų ir akademinės bendruomenės tokioje organizacinėje aplinkoje, kurioje būtų puoselėjamos tvirtos akademinės vertybės. Lyderiams ir vadovams kyla užduotis įdiegti naujus veiklos būdus nepakenkiant universitetų misijai, vertybėms.

M. Shattockas savo knygoje „Veiksmingai dirbančių universitetų valdymas“ (*angl. Managing successful universities*) pabrėžia, kad vadovavimas „iš viršaus į apačią“, neįtraukiant kitų dalyvių, ir nepakankami tarybos išorinių narių įgaliojimai nors ir duoda trumpalaikių rezultatų, tačiau svarbioms didelėms pertvarkoms netinka. Siekiant organizacijos tikslų, svarbu įsipareigojimas ir kolegialumas (2003).

Rektoriui (arba jam tolygiam asmeniui) padeda vykdomasis organas, susidedantis iš pavaduotojų (prorektorius arba jiems tolygių asmenų) ir administracijos vadovo (arba jam tolygaus asmens). Europos aukštojo mokslo institucijų vadovai (pavyzdžiui, rektoriai) renkami įvairiais būdais. Šiuo metu daugeliu atvejų institucijų vadovai atrenkami (paskiriami), o ne išrenkami, todėl juos galima samdyti iš kitur. Kai kuriose šalyse vadovus renka institucijos nariai (akademinis personalas, studentai, administracijos personalas), o kitose institucijos vadovą skiria valdymo taryba arba valdyba ir ministerija.

Kolegialus akademinis organas (dar vadinamas senatu, akademinė taryba arba akademinė valdyba) visų pirma atsakingas už klausimus, susijusius su švietimu ir paslaugomis, o sprendimų priėmimo organas atsako už ilgalaikių ir strateginių planų rengimą. „Euridice“ aukštojo mokslo valdymo ataskaitoje (2008) tvirtinama, kad beveik pusėje tyrime dalyvavusių valstybių aukštojo mokslo institucijų šią funkciją vykdo ir akademinis organas.

Didesnių įgaliojimų rektoriams suteikimas - ne vienintelė permaina. Pertvarkomi ir aukštojo mokslo institucijų valdymo organai. Vis dažniau į jų sudėtį, neskaitant vietinių narių, įtraukiami išoriniai. Valdymo organui patikimos įvairios funkcijos, sudėtis taip pat skiriasi (skirtingas vietinių ir išorinių narių santykis), kai kuriose šalyse jis privalomas, kai kuriose - ne. Vienose šalyse šio organo funkcijos nesusijusios su vykdomosios valdžios įgaliojimais, kitose jis turi sprendimų priėmimo įgaliojimus veiklos, švietimo ir finansų srityse.

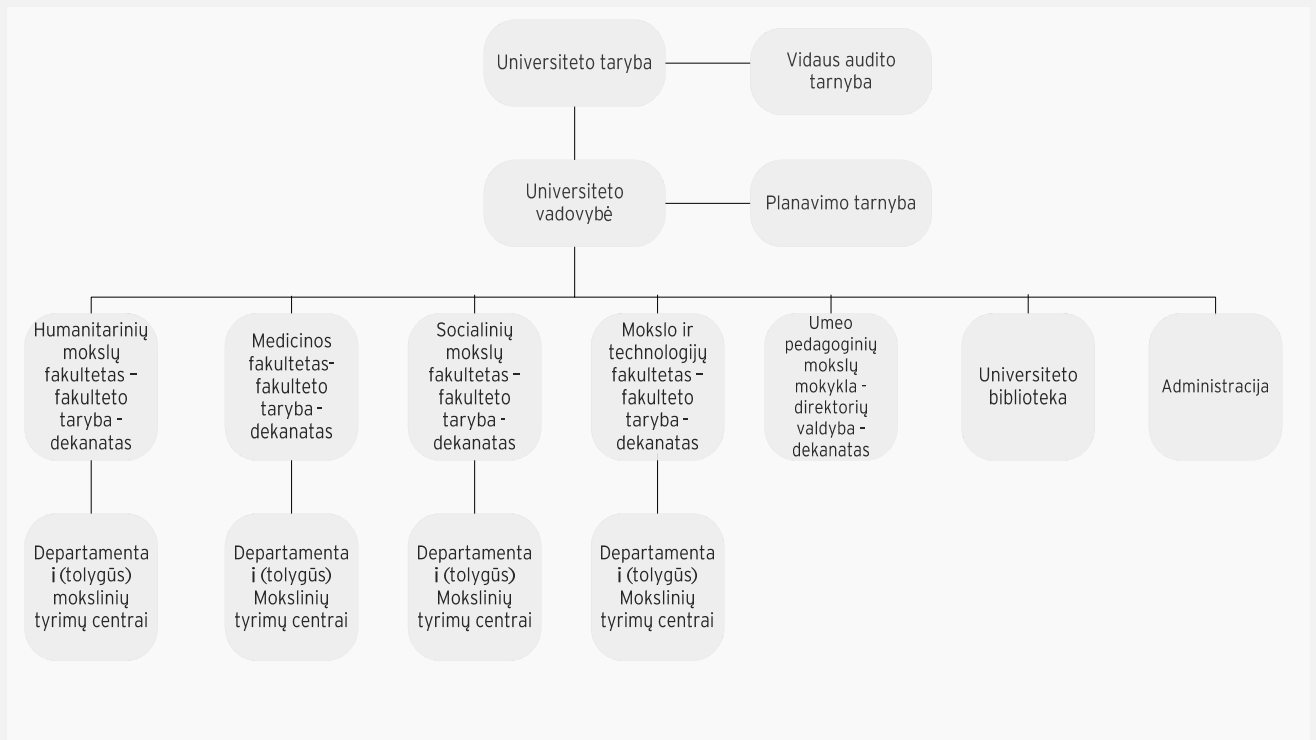
Išorės nariai suteikia papildomos patirties, nepriklausomą nuomonę ir didesnį skaidrumą. EBPO ataskaitoje (2004) pateikiamas Airijos pavyzdys. Šioje šalyje finansinio valdymo sistema yra pagrįsta ataskaita „Airijos universitetų finansinis valdymas: autonomijos ir atskaitomybės pusiausvyra“ (*angl. The Financial Governance of Irish Universities - Balancing Autonomy with Accountability*), kurioje pabrėžiama Vyriausybės ir universitetų partnerystė ir skatinama veiklumu bei savanoriškumu pagrįsta geroji finansinio valdymo praktika. Vokietija yra įgyvendinusi kooperatyvaus universitetų valdymo sistemą (rektorių komitetas), apribojusi senato funkcijas ir įgaliojimus ir perdavusi senato įgaliojimus naujai įsteigtam rektorių komitetui. Be to, rektoriai dabar eiti pareigų skiriami ne visam laikui, o aštuoneriems metams.

Vienas iš svarbių naujojo Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų įstatymo aspektų yra didesnių įgaliojimų suteikimas aukštojo mokslo institucijų taryboms ir didesnis dėmesys išorinių narių įtraukimui į universitetų tarybas. Švedijoje reikalaujama, kad daugelis aukštojo mokslo institucijos valdymo organo narių būtų išoriniai ir atskaitingi tiesiogiai ministerijai. Švedijoje išorinių narių funkcijos glaudžiai susijusios su aukštojo mokslo įstatymo nuostatomis, pabrėžiančiomis „trečiąją universitetų misiją“ ir dalyvavimą apylinkės bendruomenėse. Umeo universitetas yra vienas iš Švedijos valstybinių universitetų, kuris yra užmezgęs ryšius su plačiąja visuomene įtraukdamas į valdymo struktūras išorinius narius. Trumpai apžvelkime šį pavyzdį.

## 8 lentelė. Institucinio valdymo struktūros pavyzdys, kaip stiprinti ryšius su visuomene

### Umeo universitetas, Švedija

- Organizacinėje schemoje pavaizduotos Švedijos universitete veikiančios valdymo struktūros.



- Umeo universitetas įsteigtas 1965 metais. Jis įsikūręs šiaurinėje Švedijoje dalyje, 300 km į pietus nuo Šiaurės poliarinio rato ir 650 km nuo Stokholmo. Tai gerai žinomas valstybinis universitetas, turintis 28 tūkst. studentų ir 4 tūkst. darbuotojų, pritraukiantis į miestą ir apylinkes daugybę žmonių. Universitetas gyvuoja jau keturiasdešimt metų, o jam pradžią davė medicinos ir stomatologijos programos bei Filosofijos fakultetas. Šiuo metu šis valstybinis universitetas turi penkis fakultetus: Humanitarinių mokslų, Medicinos, Socialinių mokslų, Mokslo ir technologijų ir Mokytojų rengimo.
- Pakeistame 1996 m. Aukštojo mokslo įstatyme aiškiai pasakyta, kad Švedijos universitetai turėtų „bendradarbiauti su aplinkine bendruomene ir informuoti apie savo veiklą“, o tai stiprina ryšius su visuomene ir ekonomikos sektoriumi. Šis reikalavimas lėmė didesnę išorinių narių skaičių direktorių valdybose.
- Direktorių valdyba - aukščiausias Umeo universiteto valdymo organas - tapo labiau pliuralistine, turint omenyje „trečiąją universitetų misiją“ ir glaudesnę ryšį su ekonomikos sektoriumi bei visuomene.
- Valdyba susideda iš universiteto, visuomenės, ekonomikos sektoriaus, dėstytojų ir studentų atstovų. Valdybos nariams priklauso ir prorektorius. Studentų narystė trunka vienerius metus, kitų narių (išskyrus prorektorius) - trejus. Prorektorius šėšeriems metams skiria Vyriausybė.
- Valdyboje ekonomikos sektoriui ir visuomenei atstovauja šie Vyriausybės paskirti asmenys: buvęs bendrovės „Svenska Lantmännen“ generalinis direktorius ir valdybos pirmininkas, einantis universiteto direktorių valdybos pirmininko pareigas; vadybininkas ir Stokholmo prekybos rūmų direktorių valdybos narys, einantis universiteto direktorių valdybos pirmininko pavaduotojo pareigas; buvęs generalinis direktorius; leidėjas; profesorius ir buvęs universiteto rektorius; apskrities viršininkas; buvęs profsąjungos „IF Metall“ pirmininkas; profesorius ir Švedijos karališkosios mokslų akademijos nuolatinis sekretorius. Be šių narių, valdyboje dar yra keli Umeo universiteto profesoriai ir studentų sąjungos atstovai.
- Umeo universiteto bendruomenė aktyviai siekė užtikrinti platų konsensuą nustatant plėtros kryptis ir tikslus bei dalyvavimą regiono veikloje, įskaitant 2010 m. Umeo universiteto misiją, pasitelkiant universiteto plėtros programas.

Kai dėl vidurinėsios grandies vadovybės, EURYDICE duomenimis, dekanai ir vidurinėsios grandies valdymo organai įtakingi visose veiklos srityse. Naujosiose valdymo struktūrose pasikeitė dekanų įgaliojimai. Anksčiau dekanas paprastai būdavo išrenkamas kaip akademinio personalo atstovas ir dažniausiai turėdavo didelę įtaką, bet mažai įgaliojimų. Dabar dekanas atlieka panašias funkcijas kaip ir vykdomasis vadovas ir dažniausiai yra skiriamas, o ne renkamas. Dekanai atlieka biudžeto sudarymo ir kitas valdymo funkcijas ir jiems vis dažniau tenka derinti įprastinę akademinio personalo interesų atstovavimo funkciją ir platesnius valdymo įgaliojimus. M. Shattockas tvirtina, kad, nežiūrint modelio, svarbu surasti tinkamą įgaliojimų pusiausvyrą įvairiuose institucijos lygiuose (žr. EURYDICE 2008: 44).

Suteikus institucijoms didesnę autonomiją, padidėjo būtinybė organizuoti mokymus aukštesniosios ir vidurinėsios grandies akademiniam bei administravimo personalui. Vis dėlto universitetų lyderių ir vadovų mokymui ir įstaigoje, ir už jos ribų skiriama per mažai dėmesio (išskyrus Jungtinę Karalystę ir kai kurias Skandinavijos šalis). Kalbant apie administracijos vadovus, padėtis šiek tiek geresnė, jiems organizuojama daugiau mokymų, padedančių kelti kompetenciją konkrečioje srityje. Universitetai aukštesniosios grandies vadovus (IT, finansų, personalo vadovus) vis dažniau samdo iš privataus sektoriaus.

Toliau pateiksime keletą valdymo organų pavyzdžių iš įvairių šalių.

#### 9 lentelė. Europos universitetų valdymo organai

##### Narių struktūra:

- ▶ **Švedija.** Šios šalies universitetų valdyba yra sudaryta daugiausia iš kitų organizacijų - verslo bendrovių, regionų administracijos ir pramonės įmonių - atstovų; iš 15 valdybos narių 8 paprastai būna kitų organizacijų atstovai. Be to, valdybos pirmininkas taip pat nėra universiteto darbuotojas - jį skiria vyriausybė. Išorinius valdybos narius vyriausybė skiria remiantis aukštosios mokyklos rekomendacijomis.
- ▶ **Nyderlandai.** Valdybą sudaro tik 5 nariai, visi jie yra kitų organizacijų atstovai. Jos pirmininką skiria ministras (ši informacija gauta iš 3 Olandijos universitetų).
- ▶ **Danija.** Tarybą sudaro tiksliai kitų organizacijų atstovai, o valdybą - ir universiteto darbuotojai, ir kitų organizacijų atstovai (pavyzdžiui, taip yra Kopenhagos universitete).
- ▶ **Norvegija.** Valdybą sudaro 11 narių - 7 universiteto darbuotojai ir 4 kitų organizacijų atstovai, skiriami ministro, atsižvelgiant į senosios valdybos rekomendacijas.

##### Aukščiausiųjų vadovų atrankos procesas:

- ▶ **Slovėnija.** Rektorių renka visi akademiniai darbuotojai ir studentai.
- ▶ **Graikija.** Rektorių renka akademiniai bei administracijos darbuotojai ir studentai.
- ▶ **Danija ir Jungtinė Karalystė.** Aukščiausiųjų vadovą skiria valdyba arba taryba (organas, kurį sudaro daugiausia kitų organizacijų atstovai).
- ▶ **Austrija ir Nyderlandai.** Aukščiausiųjų vadovą taip pat skiria stebėtojų taryba (ją sudaro tiksliai kitų organizacijų atstovai).

Paimta iš „The Modern Governance“ (De Boer &File, 2009:13).

#### 10 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys

##### Makvario universitetas, Australija

##### Strateginė veikla ir įvairūs suinteresuotieji asmenys

- ▶ Mišrus suinteresuotųjų asmenų ir specialistų metodas.
- ▶ Universiteto valdybą sudaro trijų rūšių nariai: asmenys, kuriems pagal einamas pareigas priklauso būti valdybos nariais (*ex-officio*), taip pat paskirtieji ir išrinktieji nariai. Bendras valdybos narių skaičius yra 15 - 22, ir dauguma jų yra kitų organizacijų atstovai.
- ▶ Asmenys, kuriems pagal einamas pareigas priklauso būti valdybos nariais, yra šie: prorektorius (jis yra aukščiausias universiteto vadovas), rektorius (ne universiteto darbuotojas; jį skiria valdyba) ir akademinės valdybos pirmininkas arba kitas lygiavertės pareigas einantis asmuo.

- ▶ Akademiniai ir administracijos darbuotojai / specialistai renka tris, keturis arba penkis narius, o studentai - nuo vieno iki trijų narių. Kitus narius, ne universiteto darbuotojus, gali skirti arba pati valdyba, arba išorinė valdžios institucija, pavyzdžiui, gubernatorius arba švietimo ministras, paprastai remdamasis universiteto valdybos rekomendacijomis arba jos teikimu.

11 lentelė. Valdytojų ir vadovų vaidmenys trimis strateginės veiklos etapais, Australija

Veikla	Dalyviai	Vaidmuo	Mechanizmai
Diskusijos strateginiais klausimais	1. Tarybos nariai. 2. Rektorius. 3. Prorektorius. 4. Aukštesniųjų vadovų grupė.	1. Mokosi, klausinėja, semiasi patirties. 2. Pirmininkauja, suteikia įgaliojimus ir skatina dalyvauti. 3. Teikia informaciją, nukreipia diskusiją ir jai vadovauja. 4. Teikia informaciją, dalijasi patirtimi.	Tarybos išvykos; tarybos posėdžiai; komitetų veikla; darbas su dokumentais.
Strateginių krypčių nustatymas	1. Prorektorius. 2. Aukštesniųjų vadovų grupė. 3. Tarybos nariai.	1. Atsižvelgdamas į strateginių diskusijų rezultatus, rengia ir pristato veiklos kryptis. 2. Teikia pagalbą prorektoriumi ir dalijasi su juo patirtimi. 3. Klausinėja, aiškina neaiškius klausimus, tvirtina sprendimus.	Tarybos išvykos; tarybos posėdžiai; prorektorius ataskaita; darbas su dokumentais.
Strateginis planavimas	1. Prorektorius, aukštesniosios ir vidurinės grandies vadovai. 2. Tarybos nariai.	1. Rengia planų hierarchiją; prorektorius tarybai pristato aukščiausio lygmens strateginį planą. 2. Stebi, ar veikla atitinka strateginio plano nuostatas ir bendrąsias kryptis.	Vidinė valdymo struktūra; prorektorius ataskaita; tarybos posėdžiai; komitetų veikla; darbas su dokumentais.

12 lentelė. Patikėtinių valdyba Jungtinėse Amerikos Valstijose

- ▶ Jungtinių Amerikos Valstijų universitetų valdymo modelio kūrėja yra Jeilio korporacija, pirmoji sukūrusi patikėtinių valdybą, sudarytą iš universitetui nepriklausančių narių.
- ▶ Visoje šalyje veikianti Universitetų ir koledžų valdybų asociacija teikia pagalbą universitetų vadovams.
- ▶ Kokiu tikslu buvo įkurta patikėtinių taryba? Pirmiausia buvo vadovautasi nuostata, kad valdžios monopolizavimas gali kelti grėsmę visuomenei gerovei, be to, manyta, jog švietimas visuomenei yra pernelyg svarbus, kad jam vadovautų vien akademiniai universitetų darbuotojai (Zwingle 1980; Taylor & Machado).
- ▶ Šiandien pastebime, kad Jungtinių Amerikos Valstijų universitetų valdybos tampa labai profesionalios.
- ▶ Galima būtų įvardyti šias patikėtinių tarybos arba valdybos funkcijas: 1) ji yra atsakinga už bendrąją aukštojo mokslo įstaigos gerovę; 2) tarnauja kaip tarpininkė tarp aukštosios mokyklos ir išorinių grupių; 3) ji yra galutinis arbitras įstaigos ginčuose; 4) skatina diegti pokyčius tradiciškai konservatyvioje aukštosios mokyklos aplinkoje; 5) yra atsakinga už finansinę aukštojo mokslo įstaigos gerovę; 6) valdo įstaigą.
- ▶ Kita pagrindinė valdybos veikla: 7) skiria aukščiausiąjį vadovą; 8) vertina aukštojo mokslo įstaigą; 9) vertina valdybos politiką; 10) peržiūri aukščiausiojo vadovo veiklos rezultatus; 11) tvirtina strateginius planus; 12) apibrėžia valdybos veiklą.
- ▶ Tačiau aukštojo mokslo srityje nedirbantys ir reikiamos patirties neturintys valdybos nariai neretai mėgina sudėtingoms problemoms taikyti pernelyg supaprastintus sprendimus. Ypač tai pasakytina apie narius, dirbančius verslo ar privačiame sektoriuje ir turinčius šios srities patirties, - dažnai jie būna nelabai linkę pripažinti tam tikrus aukštojo mokslo įstaigų valdymo niuansus, o juk šis valdymo modelis

yra specifinis.

Informacija paimta iš „Governing Boards in universities in the US“ (Taylor and Machado, TEM 2008, v14)

Nėra taip paprasta pritraukti gerų kandidatų, tinkamų eiti universiteto valdybos nario pareigas, ypač valstybinėse įstaigose, į kurių valdybas nariai gali būti skiriami vadovaujantis politiniais motyvais, todėl gali kilti įtampa aukštosios mokyklos bendruomenėje. Būtina parengti tinkamus atrankos kriterijus ir įdiegti skaidrų atrankos procesą. Įvairiose šalyse egzistuoja skirtinga išorės narių paskyrimo praktika: vienu atveju išorės nariai į valdymo organus yra paskiriami tiesiog vyriausybės arba švietimo ministro, o kitais atvejais švietimo ministras išorės narius tvirtina pagal aukštosios mokyklos pateiktas kandidatūras. Išorės narių skyrimo įvairialypiškumas rodo, kad nėra vienareikšmio sprendimo dėl išorės narių skyrimo į aukštosios mokyklos valdymo organus. Renkantis išorės narių kandidatūras dažniausiai akcentuojama išorės narių kompetencija ir jų atstovavimas visuomenės interesams. A. Kezaras (2006) siūlo sukurti tokį valdymo organą, kuris aktyviai dirbtų ir dalyvautų strateginiuose procesuose, o ne vien pasyviai tvirtintų visą planuojamą veiklą. Jo nuomone, valdybos nariai turėtų geriau susipažinti su universiteto veikla bei sudėtingomis problemomis, su kuriomis jis susiduria. Tokiu atveju valdybos nariai labiau įsitrauks į strateginius procesus ir jiems geriau seksis įgyvendinti įstaigos veiklos planą.

### 2.2.3 21-ojo amžiaus universitetai

Siekiant išsiaiškinti modernaus universiteto bruožus, būtų naudinga peržiūrėti ataskaitą „Raudonosios karalienės poveikis: sėkminga naujoji aukštojo mokslo ekonomika“ (angl. *The Red Queen Effect: Succeeding in the new economics of higher education, 2009*), parengtą bendrovės „PA Consulting Group“ (Jungtinė Karalystė). Ataskaitoje yra pateikti labai įdomūs ateities universitetų modelių pavyzdžiai. „PA Consulting“ nurodo, kad šiuo metu vykstantys esminiai politikos, rinkos ir technologijų pokyčiai lemia labai svarbias permainas aukštojo mokslo sektoriuje, todėl senieji universitetų aprūpinimo modeliai nebėra veiksmingi. Bendrovė siūlo keturis alternatyvius modelius, padėsiančius atremti 21-ojo amžiaus iššūkius. Šiuos modelius išnagrinėsime toliau.

Pirmasis yra „Amazonės universiteto modelis“. Pagal šį modelį universitetai naudojami visomis technologijų teikiamomis galimybėmis: įdiegę el. mokymosi sistemas, rengia interneto kursus; rengdami mokymus per internetą ir supaprastinę kursų programą, užtikrina, kad kursai ir moduliai būtų prieinami didesnei tikslinei grupei; siekdami išvengti kartojimosi, programų ir kursų turiniu dalijasi su kitomis aukštojo mokslo įstaigomis. Šis modelis siūlo alternatyvą, padedančią išspręsti problemą, su kuria susiduria daugelis universitetų, – kaip apmokėti išlaidas, patiriamas rengiant daug įvairių specializuotų kursų.

Pagal antrąjį universiteto modelį („pagal poreikį“) studentai gali patys pagal savo poreikius susikurti studijų modelį, atsižvelgdami į laiką, aplinkybes ir mokymosi būdą (tai gali būti individualios studijos, darbu grįstos studijos ir pasirenkami moduliai). Šis modelis leidžia veiksmingiau panaudoti materialiuosius įstaigos išteklius ir darbuotojus.

Trečiasis, „mokymosi viešbučio“ modelis, yra grįstas „tyrimų viešbučio“ idėja, kurią įgyvendina kai kurie pasaulio universitetai. Šio modelio esmė yra tokia: gana siauros tyrimų sritys yra aprūpinamos labai specializuota įranga; šia įranga gali naudotis trumpam laikui apsilankančios mokslininkų tyrėjų grupės. Tokiame universitete galima bendradarbiaujant keistis žiniomis, tyrinėti ir spręsti problemas.

Pagaliau yra siūlomas „skėtinio universiteto“ modelis; jis yra alternatyva dabartiniam pagrindinės akademinės veiklos modeliui, pagal kurį universitetų veikla apima žinių perdavimo partnerystes, mokymosi visą gyvenimą tinklus, mokslo išradimų komercinio pritaikymo veiklą ir antraeilę verslo veiklą (turto valdymą) – ir visa tai atliekama pačiame universitete. Pagal „skėtinio universiteto“ modelį universitetas būtų laikomas struktūra, kontroliuojančia atskirai valdomus veiklos sektorius, ir šią kontrolę galėtų atlikti arba viena įstaiga, arba kelios įstaigos regiono ar visos valstybės mastu – taip būtų užtikrintas didesnis lankstumas.

Susipažinus su šiais keturiais modeliais, galima pasisemti įdomių idėjų, kaip iš esmės pertvarkyti 21-ojo amžiaus universitetus, nepamirštant, kad būtina pasinaudoti rinkos siūlomomis galimybėmis, sustiprinti labai svarbų gebėjimą tenkinti klientų poreikius ir kurti pridėjamąją vertę, tuo pačiu užtikrinant investicijų pastovumą ir tęstinumą.

Tačiau, nepriklausomai nuo to, kokį modelį ketina įgyvendinti universitetas, jo vadovai, norėdami apsibrėžti veiklos kryptį, turi sau užduoti šiuos klausimus:

- ▶ Kokie yra studijų rinkos dalyviai?
- ▶ Ar aš aiškiai suprantu, kokia yra pagrindinė universiteto veikla (mokymas, moksliniai tyrimai, paslaugos ir t.t.), ir kokios yra galimybės patekti į naujas rinkas?
- ▶ Kokią nišą užima universitetas ir kokie jo konkurentai rinkoje?

Pasitelkus praktines verslo planavimo arba paslaugų portfelio analizės priemones, bus galima atlikti šią aplinkos bei rinkos analizę ir parengti įstaigos pagrindinės veiklos bei išteklių (personalo, turto, informacinių technologijų, mokymosi išteklių ir finansų) valdymo strategiją.

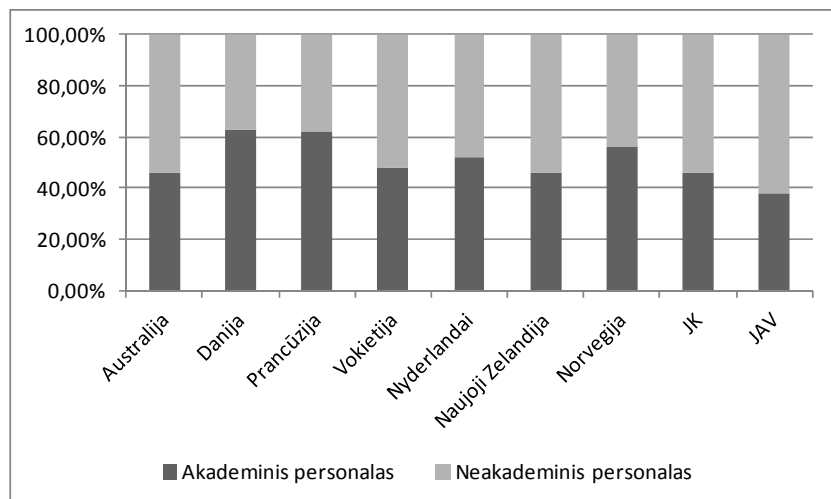
## 2.3 Institucinio valdymo tendencijos ir raida

Aukštojo mokslo valdymas iš esmės yra įstaigos tikslų bei strategijų įgyvendinimas, vadovaujantis nustatytomis taisyklėmis. Europos Tarybos nuomone, valdymas yra glaudžiai susijęs su esminiais veiksmingumo, efektyvumo ir paslaugų, teikiamų tiek universitetui priklausantiems, tiek išoriniams suinteresuotiems asmenims, kokybės aspektais (Eurydice, 2008:12). Strateginis valdymas yra apibrėžiamas kaip „menas ir mokslas formuluoti, įgyvendinti ir vertinti praktinius sprendimus, leidžiančius organizacijai pasiekti savo tikslus“ (Shattock, 2003, pagal David, 1996:4).

### 2.3.1 Valdymo struktūros: centrinė administracija

Norint, kad išsilaikytų šiuolaikiniai universitetai, dirbantys konkurencingoje aplinkoje, būtina, kad jie būtų veiksmingai strategiškai valdomi ir jiems būtų tinkamai vadovaujama. Sėkmingiausiai dirbantys universitetai suvokė būtinybę puoselėti glaudžius ryšius tarp strategijos bei valdymo ir sukūrė stiprius vidinius organizacijos pajėgumus, padedančius įgyvendinti aiškiai apibrėžtą įstaigos misiją ir laikytis nustatytų strateginių kryptų. Be to, šie universitetai skiria reikiamų finansinių ir materialųjų išteklių bei darbuotojų ir užtikrina tinkamą pusiausvyrą tarp centrinės administracijos ir fakultetų teikiamų paslaugų, siekdami išvengti funkcijų dubliavimosi, kai jos pavedamos daugeliui smulkesnių decentralizuotų padalinių. Šiuolaikinių universitetų vadovybė centrinės administracijos teikiamų paslaugų nebelaiko šalutine veikla, palyginti su akademiniais tikslais, – jos priklauso pagrindinei universiteto veiklai, grįstai aukštesniosios vadovybės, akademinės bendruomenės ir specialistų administratorių tarpusavio pasitikėjimu.

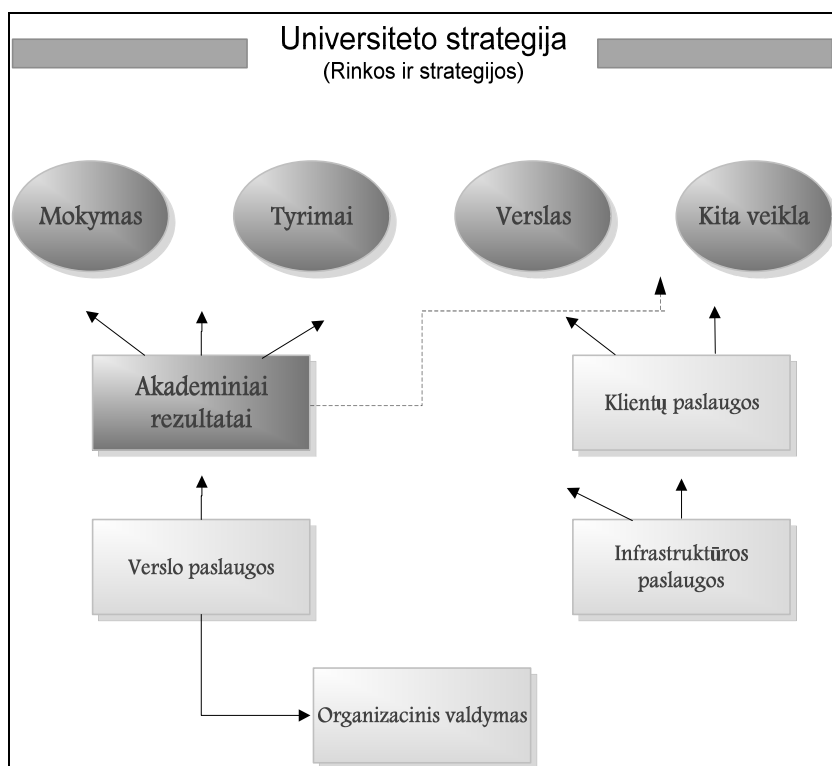
Savo naujausiame straipsnyje bendrovė „PA Consulting Group“ pabrėžė, kad daugelyje šalių santykinai padaugėjo administracijos darbuotojų, nes padidėjo universitetams keliami reikalavimai: dažniau rengiamas auditas, daugiau dėmesio skiriama kokybei ir veiksmingam valdymui užtikrinti („PA Consulting Group“, 2007). Toliau pateikta schema, paimta iš minėto tyrimo, rodo akademinį darbuotojų (dėstytojų ir (arba) mokslininkų) ir kitų darbuotojų santykį devynių šalių universitetuose. Pažiūrėjus į schemą matyti, kad santykinai padaugėjo kitų darbuotojų, nors tokį įspūdį turbūt sustiprina didelis kanceliarijos tarnautojų ir kitų darbuotojų ne specialistų skaičius. Ši tendencija ypač pastebima Jungtinėse Amerikos Valstijose, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje ir Jungtinėje Karalystėje. Šiose šalyse akademinis ir kitų darbuotojų santykis maždaug lygus 50 ir 50, o JAV universitetuose netgi dirba daugiau kitų, o ne akademinis darbuotojų.



3 pav. Akademiųjų ir kitų darbuotojų santykis.

„PA Consulting“ padarė išvadą, kad toks išteklių pasiskirstymas nebūtinai yra blogas dalykas, jeigu akademiųjų bei kitų darbuotojų indėlis yra veiksmingai derinamas ir padeda tobulinti mokymą, mokslinius tyrimus bei įgyvendinti universiteto misiją. Dabartinės organizacijos paslaugos išsirutuliojo iš santykinai nedidelių administracinių funkcijų: jas atliekantys darbuotojai akademinėi bendruomenei teikia su mokslu nesusijusias paslaugas.

4 pav. pavaizduotas veiksmingas strategiškai valdomo universiteto akademiųjų ir kitų paslaugų pasiskirstymas. Akademinė veikla ir kitos paslaugos turi tiksliai atitikti aiškiai apibrėžtų klientų grupių poreikius, tai yra turi būti teikiamos šios paslaugos: tiesioginės paslaugos studentams, darbuotojams ir verslo įmonėms; netiesioginės paslaugos vietiniams vartotojams (infrastruktūros paslaugos, susijusios su patalpomis, informacijos ir ryšių technologijomis bei įrenginiais, turi būti atskirtos nuo veiklos paslaugų: finansų, personalo, profesinių ir techninių funkcijų); organizacijos paslaugos (tai yra valdymas, planavimas, atitikties užtikrinimas ir ataskaitų teikimas).



4 pav. „PA Consulting Group“ (2007) siūlomas teikiamų paslaugų pasiskirstymas, siekiant įgyvendinti universiteto strategiją

Įvairiuose universitetuose pagrindinių paslaugų valdymas yra organizuojamas skirtingai: siekiant užtikrinti geresnį koordinavimą ir įvairių administracinių padalinių veiksmingumą, gali būti skiriamas vienas

pagrindinis aukščiausias administracijos vadovas, atsakingas už įstaigos strategijos įgyvendinimą ir kasdienį valdymą, arba gali būti skiriami keli asmenys, atsakingi aukščiausiesiems vadovams ar universiteto valdybai (pavyzdžiui, finansų direktorius, personalo direktorius ir pan.). Tuo atveju, jeigu skiriamas vienas asmuo, jo pareigos yra administracijos vadovas, registраторius, kancleris (Vokietijoje), generalinis sekretorius (secrétaire-général, Prancūzijoje), o kai kuriais atvejais šias aukštesnias administracines pareigas eina prorektorius. Įžvalgesni universitetai šiai pareigybei suteikia reikšmingų funkcijų – administracijos vadovas, siekdamas tobulinti įstaigos profesionalumą ir gerinti paslaugų veiksmingumą, gali paskatinti esminę pertvarką ir pokyčius.

„Ne taip paprasta apsispręsti, kiek išteklių derėtų skirti daugeliui kitų universiteto teikiamų paslaugų, skirtingai nuo akademinės veiklos (mokymo, mokslinių tyrimų, žinių perdavimo), neatnešančių tiesioginių pajamų. Išimtį sudaro klientams teikiamos komercinės paslaugos: apgyvendinimo, maitinimo ir kitos mokamos paslaugos“ („PA Consulting Group“, 2007). Nėra vieno visiems universitetams tinkamo modelio, nes visų universitetų veikla yra skirtinga.

Tačiau šiuolaikiški universitetai, įgyvendindami savo veiklos strategiją, turi vienaip ar kitaip integruoti toliau nurodytas valdymo ir administracijos funkcijas:

- ▶ strateginis planavimas (strateginės informacijos rinkimas, instituciniai tyrimai, regioninio poveikio įvertinimas, reitingo analizė);
- ▶ personalo valdymas (personalo valdymo skyrius turėtų būti įkuriamas ne tik administraciniais tikslais ir siekiant tvarkyti atlyginimų klausimus, tai turėtų būti dinamiškas padalinys, atsakingas už personalo samdą ir profesinį tobulėjimą, vertinimus, pažangą);
- ▶ teisinės paslaugos;
- ▶ centralizuotos IT paslaugos (IT skyrius, atsakingas už pagrindinę IT infrastruktūrą ir aptarnaujantis pagrindinės veiklos padalinius, centrinę administraciją, fakultetus bei katedras);
- ▶ infrastruktūros valdymas (skyrius, atsakingas už visų universiteto pastatų bei infrastruktūros investicijų ir priežiūros politiką);
- ▶ studentų priėmimas, jiems teikiama pagalba ir paslaugos – karjeros centrai, apgyvendinimas, konsultacijos;
- ▶ įvairaus pobūdžio kokybės skyriai, užtikrinantys tinkamą universiteto darbo, dėstymo ir studijų kokybę;
- ▶ veiksminga centralizuota valdymo informacijos sistema, kurioje galima registruoti svarbiausius duomenis (pvz., studentų skaičių, finansinę informaciją, sutarčių dėl mokslinių tyrimų skaičių, patentus ir t.t.), padedanti priimti sprendimus;
- ▶ pagalbinės tyrimų paslaugos, padedančios perduoti žinias ir komerciškai panaudoti mokslinių tyrimų rezultatus;
- ▶ tarptautinių ryšių skyrius;
- ▶ išoriniai ryšiai – santykiai su spauda (žiniasklaida), rinkodara, universiteto vardas, ryšiai su buvusiais studentais;
- ▶ vidaus audito funkcija.



### 13 lentelė. Konkrečių universitetų pavyzdžiai

**Mančesterio universitetas, Jungtinė Karalystė<sup>16</sup>** - 2010 m. užėmė 30-ąją QS pasaulio universitetų reitingo vietą.

- Visa universiteto struktūra suskirstyta į 4 pagrindinius sektorius: akademiniai skyriai (4 dideli fakultetai, suskirstyti į mokyklas), mokslinių tyrimų institutai, Profesionalios pagalbos tarnyba (atitinka administraciją) ir Kultūros turtas (viešasis muziejus, teatras, biblioteka ir t.t.).
- Profesionalios pagalbos tarnyba (administracija) apima keletą centrinių administracijos direktijų bei skyrių, atskaitingų registroriui ir sekretoriui. Registrorius ir sekretorius yra atskaitingi universiteto prezidentui.
- Veikia šių sričių direktijos (su poskyriais): Turto; Finansų; Personalo; Planavimo ir akademinų paslaugų; Sporto, prekybos ir gyventojams teikiamų paslaugų.
- Universitete veikia šie skyriai: Informacijos, žiniasklaidos ir ryšių su visuomene skyrius; Plėtros ir ryšių su buvusiais studentais skyrius; IT paslaugų skyrius; Mančesterio lyderystės programa, karjeros ir įdarbinimo skyrius; Studentų priėmimo ir tarptautinės plėtros skyrius.
- ▶ Papildomi skyriai - Karjeros centras ir Kalbos centras.

**Kopenhagos universitetas, Danija** - 2010 m. užėmė 45-ąją QS pasaulio universitetų reitingo vietą

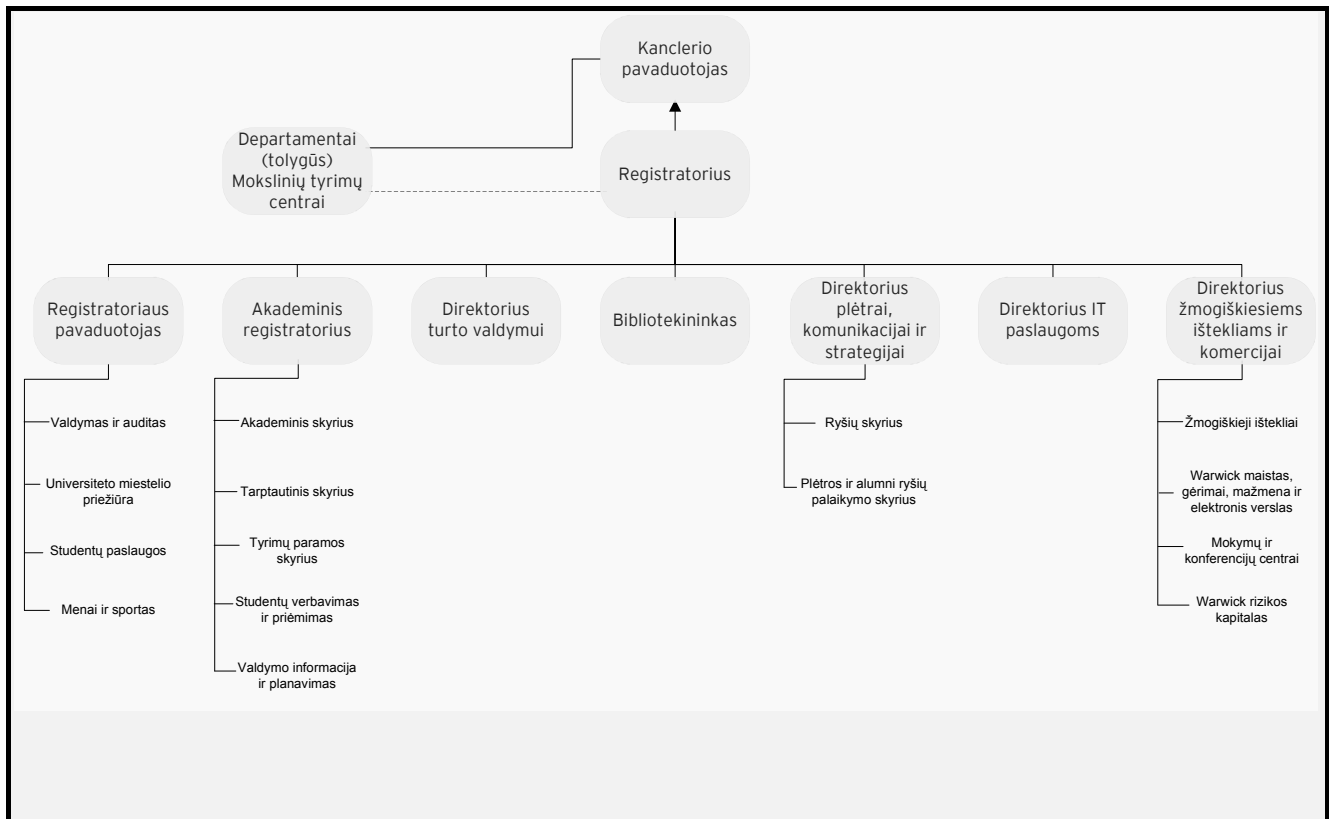
- ▶ Visa universiteto struktūra suskirstyta į 4 pagrindinius sektorius: fakultetai, skyriai ir centrai, valdymas ir universiteto administracija.
- ▶ Administracija yra atsakinga už kasdienį universiteto veiklos administravimą ir specialiąsias iniciatyvas. Administracijai vadovauja universiteto direktorius. Fakultetai ir skyriai turi savo atskiras administracijas, nors apskritai veiklą prižiūri centrinė administracija, o už bendrą valdymą yra atsakingas universiteto direktorius.
- ▶ Universiteto administracija yra padalyta į devynis pagrindinius administracinius skyrius. Be to, fakultetai ir skyriai turi savo vietines administracijas.
- ▶ Yra šie 9 administraciniai skyriai: Universiteto miestelio tvarkymo ir pastatų priežiūros skyrius; Ryšių skyrius; Direktorius biuras; Personalo skyrius; Rektoriaus biuras; Tyrimų ir naujovių skyrius; Universiteto švietimo paslaugų skyrius; Universiteto finansų skyrius; Universiteto IT skyrius.

**Varviko universitetas, Jungtinė Karalystė**

- ▶ Administracijos vadovas yra registrorius (*angl. registrar*).
- ▶ Finansų direktorius yra tiesiogiai atskaitingas prorektoriui.
- ▶ Administracija suskirstyta į šiuos poskyrius: registratoriaus pavaduotojas (valdymo ir draudimo klausimai; universiteto miestelio išlaikymas; studentams teikiamos paslaugos; menas ir sportas), akademinis registrorius (akademinis biuras; tarptautinis biuras; mokslinių tyrimų pagalbos tarnyba; studentų priėmimo skyrius; valdymo informacija ir planavimas), turto direktorius, bibliotekininkas, plėtros direktorius, ryšių ir strategijos direktorius (ryšių ir plėtros biuras ir santykių su buvusiais studentais biuras); IT paslaugų direktorius; personalo ir komercinių paslaugų direktorius (Personalo skyrius, Varviko maisto ir gėrimų skyrius, Mažmeninės prekybos ir e. verslo skyrius, mokymų bei konferencijų centrai ir Varviko įmonės).
- ▶ Varviko universitetas, organizacinė administracinio valdymo schema, 2009 / 2010 m.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Šaltinis: Mančesterio universiteto interneto svetainė: <http://www.manchester.ac.uk/aboutus/structure/>

<sup>17</sup> Mančesterio universiteto interneto svetainė: [http://www2.warwick.ac.uk/about/management/administrative\\_and\\_managerial\\_structure.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/about/management/administrative_and_managerial_structure.pdf)



Sunku pasakyti, kiek darbuotojų idealiu atveju turėtų dirbti centrinėje administracijoje arba atskiruose skyriuose. Tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir jos veiklos pobūdžio. Universitetui, kuriame atliekama intensyvi mokslinė tiriamoji veikla, reikės stipresnio mokslinių tyrimų valdymo skyriaus negu į mokymą sutelktam universitetui.

Akademinius skyrius aptarnauja įvairūs padaliniai, kartais savo tarpusavio santykius jie grindžia sutartimis. Organizacijos kultūra keičiasi: nuo kontrolės pereinama prie pasitikėjimo ir aptarnavimo, siekiant kuo geriausiai panaudoti turimus išteklius. Vis didesnė tampa itin specializuotų įgūdžių paklausa.

Siekiant, kad universiteto veikla būtų veiksmingesnė, o sąnaudos - mažesnės, kartais nusprendžiama pasamdyti kitas organizacijas tam tikroms paslaugoms teikti. Dauguma universitetų linkę patys atlikti pagrindines funkcijas, o kitoms įmonėms pavesti tikrai tam tikras labai specifines paslaugas: dažniausiai tai yra maitinimo arba tam tikros pastatų priežiūros (apsauga, valymas) paslaugos. Dauguma Europos universitetų finansinio valdymo funkcijas pasilieka sau. Kai kurioms IT paslaugoms teikti gali būti samdomos kitos įmonės, tačiau dauguma universitetų pageidauja patys atlikti pagrindines IT funkcijas ir sudaryti strateginę partnerystę su partneriu, kuriam teikia pirmenybę. Kai kurie universitetai samdo kitas įmones, kad tvarkytų atlyginimų mokėjimo darbuotojams klausimus, tačiau dauguma pageidauja šią esminę funkciją atlikti patys.

Pasikeitus situacijai atsiranda naujų profesionalių paslaugų poreikis, pavyzdžiui, reikia sudaryti galimybes įmonėms studijuoti elektroniniu būdu, keistis žiniomis ar komerciškai pritaikyti mokslinių tyrimų rezultatus. Tuo tikslu reikia papildomai išmokyti esamus darbuotojus arba pasamdyti naujų darbuotojų, turinčių reikiamų įgūdžių. Konkurencingesnė rinka taip pat reikalauja sudėtingesnių įgūdžių rinkodaros kampanijoms įgyvendinti, universiteto vardui garsinti ir profesionalioms paslaugoms, padedančioms įgyvendinti universiteto misiją, palaikyti ryšius su išorine aplinka ir stiprinti jo strateginę padėtį, teikti.

Siekdami geriau suprasti savo vidinius procesus, palyginti juos su kitų aukštojo mokslo įstaigų procesais ir tuo remdamiesi patobulinti savo veiklą, universitetai vis dažniau pasitelkia lyginamosios analizės priemones.

## 2.3.2 Struktūros: (akademiniai) skyriai ir padaliniai

Daugelio universitetų struktūrai vis dar būdinga tai, kad jie turi daugybę silpnai tarpusavyje susijusių skyrių, akademinų padalinių, specializuotų centrų bei įvairių rūšių institucijų, kuriems leidžiama dirbti savarankiškai. Visi šie skyriai yra pernelyg silpnai kontroliuojami, turi savo vietinę kultūrą ir jų darbas yra menkai susijęs su bendrais universiteto tikslais. Šiems padaliniams taip pat būdinga labai siaura specializacija, jie turi daugybę savarankiškų poskyrių ir jų veiklą niekas nesikiša.

Tais atvejais, kai universiteto valdymo modelis yra grįstas kolegialumu, jo akademiniai darbuotojai yra linkę priešintis visiems esamos struktūros pakeitimams, nes neretai mano, kad pokyčiai kelia grėsmę jų akademinėi laisvei.

Kuo universitetui būdingesnis lyderystės ir valdymo stilius, tuo mažesnė tikimybė, kad minėtasis struktūros modelis ilgai išsilaikys. Katedrų ir fakultetų organizacija pertvarkoma ir universitetas tampa lanksčia daugelį aspektų apimančia mokymosi organizacija, kuriai būdingos tarpdalykinės struktūros ir stiprus gebėjimas įgyvendinti švietimo arba mokslinių tyrimų projektus.

Kai kurios aukštojo mokslo įstaigos strategiškai apsvarsto, kiek fakultetų joms derėtų turėti. Neretai fakultetų skaičius yra sumažinamas, siekiant geriau įgyvendinti strateginius įstaigos tikslus.

### 14 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys

#### Notingemo universitetas (NU), Jungtinė Karalystė

- ▶ Šiuo metu universitetas priklauso prestižinei Raselo grupei - pirmaujančių Jungtinės Karalystės tiriamųjų universitetų tinklui.
- ▶ Nuo 2004-ųjų NU priklauso pasaulio universitetų reitingo geriausiųjų universitetų šimtukui („Shanghai Jiao Tong ranking“).
- ▶ Tai yra savarankiška įstaiga, kontroliuojanti visus savo akademinius ir finansinius reikalus.
- ▶ Paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje universitete vyko organizacinė pertvarka, siekiant, kad jis taptų labiau orientuotas į rinką.
- ▶ Restruktūrizuojant universitetą, pirmiausia buvo sukurta struktūra, leidžianti universitetui atremti kylančius iššūkius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.

#### Akademinė veikla buvo pertvarkyta taip:

- ▶ Buvo sujungti 68 padaliniai ir gauta 31 mokykla (smulkiausi padaliniai, kuriems priklausė mažiau kaip 10 fakulteto darbuotojų, buvo sujungti į didesnius skyrius). Ši pertvarka atlikta siekiant sukurti padalinius, kurie būtų pakankamai dideli, kad galėtų turėti savo biudžetą ir lanksčiai priimti sprendimus, be to, taip buvo norima sumažinti skirtingų fakultetų tarpusavio konkurenciją dėl studentų, kad fakultetai daugiau laiko skirtų moksliniams tyrimams.
- ▶ Siekiant pagerinti universiteto technologijų perdavimą ir stiprinti ryšius su pramonės bei komercijos įmonėmis, tyrimų, pramonės ir komercijos sektoriai buvo pavesti vienam prorektoriumi.
- ▶ Buvo sukurtas Mokslinių tyrimų ir verslo paslaugų biuras (dabar vadinamas Mokslinių tyrimų ir naujovių tarnyba); šiuo metu jame dirba maždaug 45 darbuotojai.
- ▶ Svarbiausia Notingemo universiteto tyrimų ir plėtros sektoriaus pertvarkos ypatybė ir pagrindinis tikslas buvo sujungti skirtingų sričių akademinų darbuotojų, turinčių bendrų mokslinių tiriamųjų interesų, veiklą, kadangi vis didėja tarpdalykinių mokslinių tyrimų poreikis.
- ▶ Sukurta Reikalų su kitomis organizacijomis grupė, koordinuojanti darbuotojų, kurių funkcijos susijusios su universiteto ryšiais su įvairiomis kitomis organizacijomis, veiklą.

*EUEREk projekto interneto svetainėje rasite išsamesnę šio atvejo analizę:*

*[http://www.euerек.info/Public\\_Documents/Country#CatUnited\\_Kingdom](http://www.euerек.info/Public_Documents/Country#CatUnited_Kingdom)*

Mažesnės aukštojo mokslo įstaigos vis dažniau yra priverstos jungtis su kitomis, kitaip jos nebegali pasiekti „kritinės masės“ - tai yra surinkti reikiamo studentų skaičiaus arba atlikti reikiamų mokslinių tyrimų. Susijungus šioms įstaigoms, būtina pertvarkyti jų padalinius, kad tinkamai aptarnautų naujai sukurtą organizaciją.

Nors gerai įsitvirtinusioms arba didesnėms įstaigoms šiuo metu rečiau tenka jungtis su kitomis, tačiau kintant demografinėi padėčiai gali atsitikti taip, kad taps sudėtinga pritraukti pakankamai studentų, norinčių studijuoti tam tikras programas. Be to, pasaulinė konkurencija verčia visas aukštojo mokslo įstaigas strategiškai išnagrinėti švietimo bei tyrimų sritis ir pertvarkyti akademinis padalinius, kad jų veikla taptų aiškesnė ir racionalesnė.

Tarp fakultetų (padalinių), aukštesniųjų vadovų ir centrinės administracijos labai dažnai kyla įtampa, nes vidinė bendravimo ir darbuotojų įgaliojimo tvarka dažnai yra nekonkreči ir šis darbo aspektas yra prastokai organizuotas. Aukštesnieji vadovai nepakankamai gerai išaiškina bendrąją įstaigos strategiją arba padaliniai nesupranta savo vaidmens įgyvendinant šią strategiją, nes su jais nebuvo tariamasi ir jie nedalyvavo ją kuriant.

### 2.3.3 Mokslo procesų (tyrimų ir inovacijų) valdymas

Universitetai vis dažniau laikomi pagrindine varomąja jėga, padėsiančia sukurti stiprią žiniomis grįstą ekonomiką. Nacionalinės vyriausybės bei ES vadovybė ragina aukštojo mokslo įstaigas palaikyti jų politines nuostatas bei prioritetus. Kaip pavyzdį galima pateikti Olandijos naujovių platformos iniciatyvą, Jungtinės Karalystės įžvalgius vertinimus bei Mokslinių tyrimų vertinimus arba Australijos tyrimų prioritetus. Šią tendenciją palaiko suintensyvėjęs konkurencingų mokslinių tyrimų finansavimas, parūpinamas iš įvairių šaltinių. Kaip pavyzdį galima nurodyti Japonijos doktorantūros studijų konkurencinių stipendijų sistemą arba Kanados konkurencingų mokslinių tyrimų finansavimo sistemą. Europos Sąjunga taip pat parengė įvairių priemonių strateginiams tyrimams bei naujovėms remti, pavyzdžiui, priėmė 7-ąją Bendrąją programą: pagal ją diegiamos technologijų platformos, įgyvendinamos bendros technologijų iniciatyvos, kuriamos bendros programos, įsteigta Europos mokslinių tyrimų taryba. Be to, Europos technologijų institutas sudaro galimybes didelio masto įvairių suinteresuotųjų šalių veiklai – dirbama susibūrus į vadinamąsias žinių ir naujovių bendruomenes, susitelkiančias į ES nustatytas prioritetines sritis, tai yra klimato kaitą, tvariąją energiją ir informacinę visuomenę.

Nors nacionalinėse ir Europos politinėse nuostatose moksliniams tyrimams teikiama didelė reikšmė, pastebima vis aiškesnė tendencija mažinti vyriausybės finansavimą universitetų moksliniams tyrimams ir didinti konkurencingų tyrimų finansavimą. Dėl to universitetai verčiami stiprinti institucinius gebėjimus, kad galėtų atremti šiuos iššūkius ir pasinaudoti minėtomis palankiomis ekonominėmis ir politinėmis galimybėmis. Šie pokyčiai verčia strategiškiau vertinti mokslinius tyrimus. Vis didesnė grėsmė kyla Humbolto universiteto modeliui, grįstam akademinė savivalda ir mokslinių tyrimų laisve. Universitetuose kuriama nauja kintanti mokslinių tyrimų aplinka: šioje aplinkoje dirbantys mokslo darbuotojai, atlikdami mokslinius tyrimus, turi daug galimybių parodyti savo verslumą, tačiau kartu moksliniai tyrimai turi būti atliekami remiantis mokslo įstaigos strategine sistema ir laikantis jos strateginių kryptų. Knygoje „Kaip sukurti verslius universitetus“ (angl. *Creating entrepreneurial universities*) Burtonas Clarkas ragina išplėtoti verslų požiūrį, bet kartu užtikrinti stiprų valdymą, siekiant skatinti akademinio sektoriaus plėtrą ir užtikrinti puikius mokslinius rezultatus.

Akivaizdu, kad mokslinių tyrimų strategija, prioritetinių tyrimų sričių nustatymas, planavimas ir pagalbinės struktūros labai priklauso nuo universiteto veiklos pobūdžio. Universitetas, kuriame atliekami intensyvūs moksliniai tyrimai (tai įvertinama atsižvelgiant, pavyzdžiui, į doktorantų, patentų, sutarčių mokslinei tiriamajai veiklai atlikti ir pan. skaičių), turės sudėtingą tyrimų infrastruktūrą, pagalbinę struktūrą (mokslinių tyrimų biurą, technologijų perdavimo priemones, „inkubatorius“), jis turės galimybių teikti stipendijas už pagrindinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, remti reikšmingus mokslinių tyrimų rezultatus ir jų panaudojimą, pritraukti daug doktorantų ir geriausių mokslininkų tyrėjų ir išgalės suburti stiprias mokslinių tyrimų grupes. Regioninis universitetas savo mokslinius tyrimus dažniausiai derina prie regiono ekonomikos prioritetų, o daugelis privačių universitetų dažniausiai nevykdo reikšmingų mokslinių tyrimų ir yra pirmiausia mokymo įstaigos, kurių studentai moka didelius mokesčius.

Kai kurie universitetai rengia iniciatyvas ir sistemas, kuriomis siekiama skatinti naujus mokslinius tyrimus, pavyzdžiui, steigia centrinius plėtros fondus, grįstus „arba „top slicing“ metodu, arba vidiniais

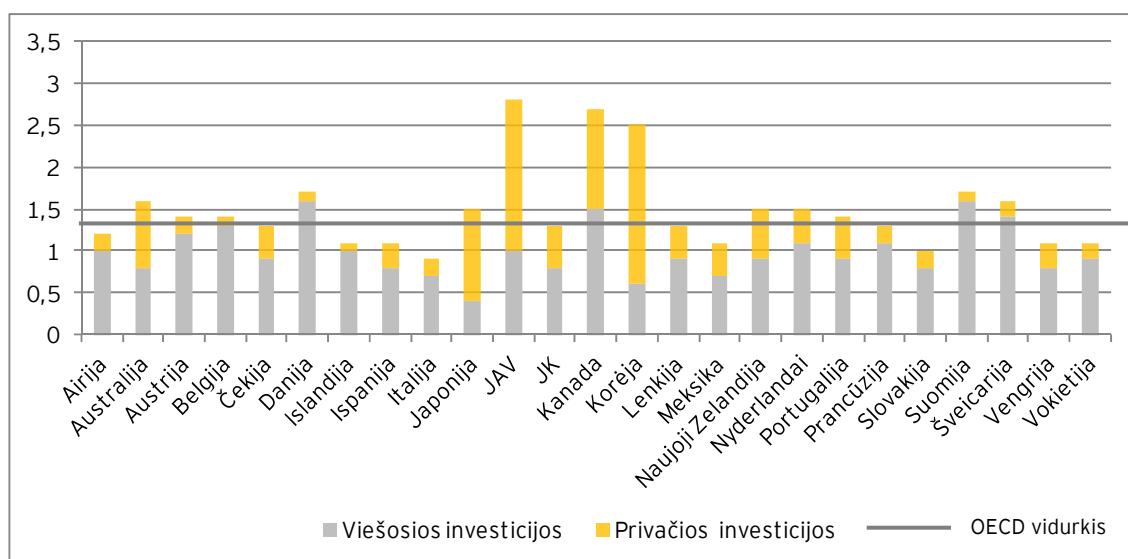
mokesčiais“ (Taylor, 2006:16). Šių fondų lėšos paprastai priskiriamos „oportunistinėms išlaidoms“, pavyzdžiui, iš jų papildomai pasamdoma pirmaujančių mokslininkų tyrėjų (Taylor, 2006:16).

Anot J. Toloro, intensyvią mokslinę tiriamąją veiklą atliekantiems universitetams svarbiausia užsitikrinti finansavimo šaltinių įvairovę (Taylor, 2006:15). Finansavimas gali būti mišrus: lėšų gali skirti vyriausybė, privatūs šaltiniai, pramonės įmonės, šalies ir užsienio labdaringos organizacijos. Kitas pajamų šaltinis gali būti aukos ir dovanos, skirtos universiteto atliekamai veiklai paremti arba universiteto pastatams ir turtui prižiūrėti (Taylor, 2006:15). Skirtingi finansavimo šaltiniai leidžia universitetui turėti papildomų lėšų moksliniams tyrimams finansuoti ir kartu išlikti labiau nepriklausomam. Finansavimo šaltinių įvairinimas yra vienas iš penkių B. Clarko nurodytų valdymo metodų, kuriuos pasitelkiant galima sukurti verslų universitetą (šie penki metodai tai yra: stiprinamas valdymo pagrindas, plečiama plėtros periferija, įvairinamas finansavimas, sustiprinamas akademinis pagrindas ir integruojama verslumo kultūra) (Clark, 1998).

Dar vienas labai svarbus principas - siekiant paskatinti mokslinius tyrimus, juos atliekantiems padaliniais ir mokykloms, taip pat individualiems darbuotojams parūpinamos finansinės iniciatyvos. Kiti J. Toloro nurodyti dalykai, svarbūs skirstant į mokslinius tyrimus sutelktų universitetų lėšas, yra pasiryžimas rizikuoti ir sąnaudų suvokimas. Riziką (Taylor, 2006:2), susijusią su tokiais sprendimais, kaip investavimas į naujas mokslinių tyrimų sritis, naują įrangą arba naujus darbuotojus, galima suprasti ir valdyti (Taylor, 2006:16). Priimant sprendimus, būtina aiškiai suvokti sąnaudas, ypač mokslinių tyrimų srityje, kuriai trūksta finansavimo. 15 lentelėje parodytos aukštajam mokslui skiriamos investicijos; tai yra EBPO paskelbti 2006 m. duomenys.

**15 lentelė.** Tarptautiniai moksliniai tyrimai, atlikti bendradarbiaujant įvairioms šalims; šalių indėlis ir šalys partnerės, 2001-2005 m. „Universities UK“ duomenys.

	Iš viso	Jungtinė Karalystė	JAV	Kanada	Prancūzija	Vokietija	Japonija	Australija	Kinija	Indija	Likęs pasaulis
JAV	334662	12,9%	-	11,6%	8,1%	13,1%	9,3%	4,8%	6,1%	2,1%	31,9%
Vokietija	146615	13,8%	30,0%	4,4%	11,3%	-	5,1%	3,0%	3,7%	2,1%	26,6%
Jungtinė Karalystė	144457	-	30,0%	6,4%	10,7%	14,0%	4,6%	6,6%	3,8%	1,6%	22,3%
Prancūzija	107729	14,4%	25,2%	6,0%	-	15,4%	4,3%	2,6%	2,6%	1,4%	28,2%
Japonija	77197	8,6%	40,3%	5,1%	6,0%	9,7%	-	3,8%	11,2%	2,9%	12,3%
Kanada	75659	12,2%	51,4%	-	8,5%	8,5%	5,2%	4,9%	4,9%	1,3%	3,1%
Kinija	54529	10,1%	37,7%	6,8%	5,1%	9,9%	15,8%	6,7%	-	2,1%	5,9%
Australija	46502	20,6%	34,4%	7,9%	5,9%	9,4%	6,4%	-	7,9%	1,7%	5,8%



5 pav. 2006 m. aukštajam mokslui skirtos investicijos procentais nuo BVP. EBPO duomenys, 2009 m.

Dar vienas svarbus svarstybinas aspektas yra žinių mainai. Iš pradžių vadinti žinių perdavimu, žinių mainai apima sistemas ir procesus, kurių padedami žmonės perduoda žinias, patirtį ir įgūdžius iš mokslinių tyrimų aplinkos (universitetų, centrų bei institutų) vartotojų bendruomenėms - pramonės ir komercijos įmonėms, kitiems viešojo ir privataus sektoriaus atstovams (Ekonominių ir socialinių tyrimų taryba).

Sustiprėjus žinių vaidmeniui visuomenėje ir universitetų reikšmei ekonomikoje, buvo sukurtas „**trigubos spiralės**“ sąveikos metodas, apimantis universiteto, verslo įmonių ir vyriausybės sąveiką, siekiant skatinti ūkio plėtrą ir akademinis tyrimus. Todėl sąvoka „žinių perdavimas“ (neretai suvokiama kaip dvikryptis srautas) yra keistina sąvoka „**žinių mainai**“, apimančią daugiasluoksnį idėjų, patirties ir įgūdžių perdavimą.

Praktiškai žinių mainai tai yra dialogas, leidžiantis dalytis idėjomis, mokslinių tyrimų rezultatais, patirtimi ir įgūdžiais tarp universitetų, kitų mokslo tiriamųjų organizacijų, verslo įmonių, vyriausybės, „trečiojo sektoriaus“ (t.y. nevyriausybinų organizacijų) ir plačiosios visuomenės. Plėtojant šį dialogą, siekiama sudaryti galimybes plėtoti naujoviškus produktus, paslaugas ir politiką.

Pastaraisiais metais žinių mainai tapo svarbia nacionalinės darbotvarkės dalimi. Būtina juos toliau skatinti, kad naujos žinios būtų veiksmingai perduodamos ir pasiektų visus visuomenės sluoksnius. Kai kuriose šalyse gali būti puikiai išplėtotas mokslas, tačiau galbūt joms prasčiau sekasi kurti ir diegti naujoves; rinkoje vyraujant pasaulinei konkurencijai ir tebesitęsiant ekonominei krizei, sustiprėję žinių mainai ir bendradarbiavimas yra puikūs būdai, leidžiantys diegti mokslinius tyrimus į politiką bei praktiką ir taip pamažu sukurti pagrindą, padėsiantį ekonomikai atsigausti.

Trumpai tariant, žinių mainų esmė - susieti **universitetus, verslo įmones ir bendruomenes**, siekiant, kad mokslinių tyrimų rezultatai darytų poveikį politikai bei praktikai ir taip užtikrintų tvarų visuomenės augimą.

Sąveikaujant universitetams, verslo įmonėms ir vyriausybei, žinių mainai turi atlikti svarbų vaidmenį ir padėti plėtoti naujoves bei jų regioninius aspektus.

#### 16 lentelė. Projekto pavyzdys iš Dublino, Airijos

Įgyvendinant Europos Komisijos finansuojamą projektą EU-DRIVERS (<http://www.eu-drivers.eu>), siekiama skatinti regioninį universitetų, privataus sektoriaus įmonių ir vietinės valdžios institucijų tarpusavio bendradarbiavimą, kad būtų sustiprintas Europos universitetų gebėjimas kurti naujoves.

Vienas iš bandomųjų projektų vadinasi „**Kūrybinė Dublino sąjunga**“ („**The Creative Dublin Alliance**“). Tai yra įvairių miesto lyderių tinklas, sudarytas iš Dublino miesto regiono vietos valdžios institucijų, universitetų, verslo įmonių, valstybinių organizacijų ir pelno nesiekiančio sektoriaus aukštesniosios grandies vadovų. Šio projekto tikslas - padėti nustatyti, apsvarstyti, rekomenduoti, paviešinti ir įgyvendinti sprendimus, padėsiančius išspręsti problemas, su kuriomis susiduria Dublinas.

Dublino lyderių tinklas taip pat siekia daryti poveikį nacionalinei ir miesto politikai, koordinuoti ir kuo labiau išplėsti miesto turimus išteklius, sukurti miesto regiono viziją, sustiprinti miesto tapatumą ir puoselėti Dublino įvaizdį.

Pagrindiniai projekto tikslai yra šie:

- ▶ sukurti aiškią viziją, susiejančią Dublino miesto bei regiono pranašumus ir ateities galimybes;
- ▶ toliau plėsti tarptautiniu mastu pripažintą aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sektorių;
- ▶ pasitelkiant švietimo, verslo ir pilietinės visuomenės lyderius, sukurti miesto regioną, remiantį naujoves bei verslumą;
- ▶ išplėtoti stiprius ir lengvai prieinamus transporto ir informacinių bei ryšių technologijų (IRT) tinklus;
- ▶ kurti atvirą, privalumais grįstą ir tolerantišką visuomenę, puoselėjančią socialinę visuomenės gerovę.

## 17 lentelė. Regioninio bendradarbiavimo pavyzdys

### **Parama tarptautinio gamybos verslo tiekimo grandinei, pasitelkiant Šiaurės Rytų Anglijos našumo sąjungą (North East England Productivity Alliance, NEPA)**

Šiaurės Rytų našumo sąjunga yra regioninė pramonės įmonių, mokslo organizacijų ir valdžios institucijų sąjunga, įkurta 2001 metais. Prie šios sąjungos veiklos sėkmės labai prisidėjo sutartis su bendrove „Nissan Motor Manufacturing UK limited“ (Sanderlende įsikūrusi naujoji šios įmonės gamykla yra pati produktyviausia Europos automobilių gamykla). „Nissan“ yra didžiausia regiono gamintoja ir pagrindinė automobilių sektoriaus dalyvė - pačioje įmonėje dirba 4 000 žmonių, o kasmet darbuotojams sumokamas darbo užmokestis siekia 170 mln. svarų sterlingų.

NEPA nesiremia vien bendrovės „Nissan“ patirtimi: sąjunga su geriausia darbo praktika supažindino ir kitų pirmaujančių įmonių tiekimo grandines, sudarydama galimybes kolektyviai mokytis. Pagal NEPA programą yra tobulinama darbuotojų profesinė kompetencija, kuriami geriausios praktikos tobulinimo sprendimai (šį programos punktą remia pramonės įmonių forumas), kuriamos skaitmeninės gamyklos ir remiami su aukštojo mokslo įstaigomis susiję mokslinių draugijų nariai.

50% NEPA programų įgyvendina Sanderlendo universitetas drauge su programose dalyvaujančiomis įmonėmis. Universitetas pelnė pripažinimą už tai, kad, bendradarbiaudamas su pramonės įmonėmis, remia ir (arba) samdo patyrusius darbuotojus. NEPA veiklos rezultatai: 5 000 gamybos darbuotojų buvo suteikta antrojo lygmens nacionalinė profesijos kvalifikacija, 2 000 dizaino inžinierių buvo išmokyti naudotis „skaitmeninės gamyklos“ priemonėmis bei metodais, įgyvendinti 8 pramonės įmonių vadovaujami mokslinių tyrimų projektai.

Europos universitetuose vis dar per mažai dalijamasi žiniomis, jos nepakankamai panaudojamos ir pritaikomos, palyginti su JAV ar Japonijos universitetais. Nors Europos Komisija išsikėlė tikslą pasiekti, kad iki 2010 metų į mokslinius tyrimus būtų investuojama 3% BVP (du trečdalius šių lėšų tikimasi gauti iš privačių šaltinių), tačiau „paaiškėjo, kad tai yra sunki užduotis ir Europos verslo bei pramonės įmonių skiriamos investicijos moksliniams tyrimams ir plėtrai gerokai atsilieka nuo Jungtinių Amerikos Valstijų skiriamų investicijų, ir praėjus pusei nustatyto termino Europos Sąjunga buvo dar toli gražu nepasiekusi savo tikslo“ (Van Vught, 2009:10). Anot F. Van Vughto, naujausiose Bendrosiose programose (6 BP ir 7 BP) „ši problema sprendžiama, gerinant nacionalinių mokslinių tyrimų finansavimo programų koordinavimą“.

Svarbi institucinė priemonė, kurią pasitelkiant galima skatinti žinių mainus, yra mokslinių tyrimų rėmimo biurai, įprasti tokiose šalyse, kaip, pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė arba Suomija. Paprastai šie biurai koordinuoja bendrąją universiteto mokslinių tyrimų strategiją, informuoja ir konsultuoja, teikia pagalbą bei rekomendacijas dėl įkainojimo ir kainodaros procedūrų, konkrečiai pataria teisiniais ir etiniais mokslinių tyrimų bei intelektinės nuosavybės aspektais, rengia praktikos kodeksus. Tam tikrais atvejais akademiniai darbuotojai, norintys užsitikrinti finansavimą, turi kreiptis būtent į šiuos biurus (Taylor, 2006:14).

Tačiau Europoje tai nėra plačiai paplitusi praktika - čia dauguma mokslo darbuotojų vis dar priešinasi pokyčiams ir idėjai, kad aukštojo mokslo įstaigas reikia vertinti verslumo požiūriu. Kaip jau buvo rašyta anksčiau, žinių perdavimo veiklos (pagal sutartis atliekamų mokslinių tyrimų, intelektinės nuosavybės panaudojimo - licencijų gavimo, pratęsimo), galinčios suteikti pajamų, plėtra turi atitikti konkurencingą aplinką, kurioje būtina rizikuoti, greitai reaguoti į aplinkos poreikius, gebėti investuoti ir atsisakyti investicijų į darbuotojus bei paslaugas. Tai vis dar gana sudėtinga tokiose šalyse, kuriose valstybė yra linkusi kištis į universitetų veiklą (pavyzdžiui, Prancūzijoje, Portugalijoje ir Ispanijoje), ir kurių universitetų kultūra nepasižymi verslumu, o akademinis veiklos pagrindas yra tradicinis. Faktiškai, žinių mainų intensyvumas labai priklauso nuo to, kiek galimybių tam suteikia išorinė aplinka.

Dar vienas svarbus žinių mainų aspektas yra susijęs su intelektinės nuosavybės teisėmis ir klausimu, ar jos priklauso įstaigai, ar individui. Taip pat svarbi yra patentavimo kaina.

J. Tayloras aprašo įtampą, kylančią tarp tradicinės akademinės ir šiuolaikinės konkurencinės aplinkos:

Moksliniai tyrimai yra intensyvi asmeninė veikla, labai priklausanti nuo individų arba jų grupių idėjų ir vaizduotės. Akademiniai darbuotojai asmeniškai jaučiasi esą savo atliekamų tyrimų savininkai, nes šie tyrimai formuoja bei nukreipia jų karjeros plėtrą ir lemia jų statusą tarp kolegų. Atliekami moksliniai tyrimai yra susiję su esminiais įsitikinimais dėl akademinės laisvės ir galimybe suabejoti ilgametėmis tiesomis. Be to, vien dėl savo esmės moksliniai tyrimai yra neprognuojami, jie gali pakrypti nenumatyta vaga ir atnešti nenumatytų rezultatų; būtent dėl to, kad tyrimų negalima prognozuoti, ir gaunami kai kurie svarbiausi jų rezultatai, todėl į šią tyrimų savybę reikia žiūrėti palankiai, jos nevaržyti. Taigi, mokslinių tyrimų negalima kontroliuoti ir valdyti. Tačiau sparčiai besikeičiančioje šiuolaikinio aukštojo mokslo aplinkoje yra tam tikrų suvaržymų, reikalaujančių įdiegti valdymo sistemą. Siekiant gauti finansavimą ir užtikrinti kokybę, turi būti susitarta dėl prioritetų, reikiami išteklių turi būti plečiami optimaliai, turi būti taikoma teisinė ir etinė kontrolė. Moksliniai tyrimai gali būti susiję su rizika; kad išgyventų, šiuolaikiniam universitetui būtina rizikuoti, tačiau riziką reikia suvokti ir valdyti (Taylor, 2006:2).

Galima apibendrintai nurodyti šias pagrindines kliūti, trukdančias universitetuose plėtoti žinių mainus (Jennifer Somerville, 2010):

- ▶ kultūriniai suvaržymai;
- ▶ pasenusi patirtis ir įranga;
- ▶ taikomi elgesio ir laiko valdymo modeliai nėra priderinti prie išorinio pasaulio poreikių;
- ▶ aukštojo mokslo įstaigoms trūksta finansavimo, kad būtų galima komerciškai pritaikyti žinias;
- ▶ universitetai ir jų akademiniai darbuotojai nerodo pakankamai iniciatyvos;
- ▶ universitetai yra atsiriboję ir palaiko pernelyg mažai ryšių su išorinėmis ūkio organizacijomis;
- ▶ iš žinių mainų gaunama nedidelė finansinė nauda.

Vis stiprėja tendencija „atlaisvinti“ struktūras, kad būtų galima dirbti lanksčiau ir nepaisyti atskirų padalinių ribų - kaip buvo rašyta ankstesniame skyriuje, tai yra būtina įgyvendinant stambius multidisciplininius mokslinių tyrimų projektus. Iš tiesų, tarpdalykinių mokslinių tyrimų plėtra yra vienas iš bendrųjų požymių, būdingų J. Tayloro išnagrinėtiems šešioms geriausiems pasaulio universitetams, kuriuose atliekami intensyvi moksliniai tyrimai (Taylor, 2006:12). Kitos J. Tayloro nurodytos ypatybės apibendrina tai, kas jau buvo pasakyta: tai yra greita reakcija (greitai priimami sprendimai, siekiant nedelsiant reaguoti į išorines galimybes), lankstumas (gebėjimas performuoti ir pertvarkyti išteklius), kritinė masė (organizacinio padalinio dydis), pareigų paskirstymas (vadybos sistemai būdingas decentralizavimas), stipri lyderystė, veiksminga vadyba ir tinkamas veiklos koordinavimas.

**18 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys**

#### **Bendradarbiavimas, reaguojant į iššūkius, kylančius senstant visuomenei; Jyvaskyla, Suomija.**

Jyvaskylos universitete yra sukurtas stiprus daugiadalykinis gerontologijos žinių pagrindas švietimo ir mokslinių tyrimų srityje. Sporto ir sveikatos mokslų fakultetas, glaudžiai bendradarbiaudamas su įvairiais kitais universiteto padaliniais, nuo 1991 metų organizuoja gerontologijos doktorantūros studijas. Jyvaskylos taikomųjų mokslų universiteto Sveikatos ir socialinių tyrimų mokyklos studijų programos sutelktos į slaugą, reabilitaciją, socialines paslaugas, visų šių paslaugų plėtrą ir būsimas paslaugas, susijusias su vyresnio amžiaus gyventojų sveikatos stiprinimu ir reabilitacija. Mokslinių tyrimų ir plėtros centro „Gerocenter“ veiklos atsparos taškas yra daugiadalykinė ir daugelį lygmenų apimanti praktinė patirtis, susijusi su senstančios visuomenės keliamais iššūkiiais Centrinėje Suomijoje. „Gerocenter“ veiklos tikslas - regiono ir visos valstybės mastu atremti iššūkius, susijusius su senstančia visuomene. „Gerocenter“ įsikūrė visiškai neseniai ir jo veiklos tikslas - moksliniai tyrimai bei plėtra, visuomenės švietimas, informavimas, konsultavimas ir paslaugos, teikiamos realioje aplinkoje. Projekto dalyviai - tai dvi aukštojo mokslo įstaigos, Centrinės Suomijos sveikatos priežiūros rajonas ir savivaldybės. Be to, labai svarbus ir „trečiojo“ (nevyriausybinio) sektoriaus organizacijų bei asociacijų vaidmuo. Idealiu atveju „Gerocenter“ veikla gali apimti pagrindinius mokslinius tyrimus, atliekamus Jyvaskylos universitete, pasitelkiant Jyvaskylos politechnikos universiteto kompetenciją taikomųjų mokslų srityje. Dirbant realioje paslaugų aplinkoje, galima pasitelkti aukštojo mokslo įstaigos patirtį ir taip geriau patenkinti regiono poreikius. Diegdamas socialines ir paslaugų naujoves, centras „Gerocenter“ gali sukurti nemažą pridėdamąją vertę ne tik regiono, bet ir nacionaliniu bei tarptautiniu mastu. „Gerocenter“ koncepcija yra viena iš pagrindinių



veiklos sričių, pabrėžiamų jungtinėje regioninėje Jvaskylos universiteto ir Jvaskylos taikomųjų mokslų universiteto strategijoje. Šaltinis: EBPO.

Universitetai, kuriuose atliekami intensyvūs moksliniai tyrimai, į mokymo procesą gali perkelti savo veiklos rezultatus ir taip studentams suteikti pačių naujausių žinių. Tačiau, siekiant rasti kompromisą tarp mokslinių tyrimų ir mokymo, gali kilti problemų. Apie mokslinių tyrimų rezultatų kokybę paprastai yra sprendžiama pagal tokius rodiklius, kaip publikacijų, nuorodų tarptautiniuose žurnaluose, paraiškų patentui gauti arba doktorantūroje studijuojančių asmenų skaičius. Šiuo atveju akademiniai darbuotojai gali nebeskirti tiek pastangų mokomajai veiklai, nes yra spaudžiami paskelbti kuo daugiau mokslinių straipsnių. Tačiau geras universitetas, kuriame atliekami intensyvūs moksliniai tyrimai, turėtų rasti tinkamą pusiausvyrą tarp šių dviejų veiklos rūšių ir tapti puikia mokymo įstaiga.

### 2.3.4 Studijų proceso valdymas

Viena iš esminių reformų, praėjusį dešimtmetį įgyvendintų Europos universitetuose, yra reforma, prasidėjusi 1999 metais kartu su Bolonijos procesu. Šios reformos esmė - sukurti aiškias ir tarpusavyje palyginamas laipsnio įgijimo programas, remiantis trijų pakopų (bakalauro, magistro ir daktaro) studijų struktūra.

Bolonijos proceso pagrindinis tikslas - sukurti Europos aukštojo mokslo zoną (EHEA) ir skatinti studentų bei darbuotojų mainus Europos ir kitose pasaulio šalyse. Taip siekiama palengvinti studentų mobilumą, parengti studentus būsimai karjerai ir, remiantis demokratijos principais bei akademinė laisve, pasiūlyti daugiau galimybių studijuoti įvairiose aukštojo mokslo įstaigose.

Šalys kuria nacionalinius kvalifikacijos tinklus, suderinamus su visa apimančia Europos aukštojo mokslo zonos kvalifikacijų sistema, ir apibrėžia, kokie turi būti kiekvieno iš trijų palopų mokymosi rezultatai. Kad Bolonijos procesas būtų sėkmingas, būtina įdiegti stiprias kokybės užtikrinimo sistemas. Bolonijos procesas taip pat yra sutelktas į šiuos aspektus: aukštojo mokslo aktualumą visuomenei, ryšių tarp aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir naujovių puoselėjimą, lygiateisio dalyvavimo galimybes ir mokymąsi visą gyvenimą.

Bolonijos procesas vienija 47 šalis, tačiau mokymo programų ir studijų proceso reformos įvairiose šalyse dalyvėse yra įgyvendinamos skirtingu tempu. 2006 metais Aukštojo mokslo politikos tyrimų centro (CHEPS) atliktas tyrimas parodė, kad, nors įgyvendinant Bolonijos proceso uždavinius yra pasiekta didelė pažanga, vis dar esama nemažų skirtumų tarp atskirų šalių, universitetų ir konkrečių disciplinų, susijusių su lanksčių mokymosi būdų kūrimu, ankstesnio išsilavinimo pripažinimu, kompetencija grįstu mokymusi ir mobilumu. Visa tai veikia studentų galimybes studijuoti, baigti mokslus, įsidarbinti, taip pat aukštojo mokslo kokybę ir kainą.

Įžvalgesnės aukštojo mokslo įstaigos vis dažniau iš esmės pertvarko savo studijų programas (ir jų formą, ir turinį), siekdamos, kad jos būtų lankstesnės bei patrauklesnės studentams ir labiau atitiktų darbo rinkos poreikius.

Galima pastebėti, kad universitetai pamažu pereina nuo į dėstytoją sutelkto mokymo prie tokių studijų, kurių pagrindas yra studentas. Tokioms studijoms yra būdingos labiau įtraukiančios ir aktyvesnės kompetencija grįsto mokymosi formos, skatinančios studentus savarankiškai studijuoti ir mokliškai mąstyti. Programos parengiamos taip, kad studentai galėtų įgyti žinių konkrečioje srityje ir kartu išlavintų daugelį reikalingų įgūdžių, pavyzdžiui, problemų sprendimo, vadybos ir lyderystės, išsiugdytų kritinį mąstymą, išmokyti dirbti grupėse. Ryškėja tendencija studijuoti įvairesnėje aplinkoje - studentai mokosi ne tik per paskaitas, bet vis dažniau dalyvauja praktiniuose seminaruose, studijuoja individualiai, jiems pavedami tam tikri darbai, jie dalyvauja stažuotėse arba kartu su pramonės įmonėmis ir kitomis organizacijomis įgyvendina įvairius projektus. Projektas „Tuning“ siūlo reikšmingą patirtį: peržiūrimos visos studijų programos (pagrindinės žinios ir turinys), apibrėžiamos kompetencijos.

Labai įdomus yra konkrečiomis problemomis grįstas metodas, taikomas Alborgo ir Mاستrichto universitetuose, taip pat naudingi yra verslumo kursai, organizuojami daugelyje universitetų. Toliau pateikiama keletas pavyzdžių.

**19 lentelė.** Konkretaus universiteto pavyzdys: mokymasis visą gyvenimą

#### **Universidad Politecnica de Valencia, Ispanija**

##### **Valensijos politechnikos universiteto Tęstinio mokymosi centras (TMC):**

- ▶ Centre mokosi 33 000 studentų (per 1994 – 2003 metų laikotarpį studentų skaičius išaugo keturgubai).
- ▶ Per metus rengiama 1 900 kursų.
- ▶ Rengiami 3 rūšių kursai: magistro studijos (500 val. per metus), specialistų ugdymo programa (200-400 val. per metus), kursai pagal rinkos poreikius (įmonės, vyriausybė, tarptautiniai pasiūlymai).
- ▶ Kursai dėstomi ir universitete, ir per internetą.
- ▶ Kursų pavyzdžiai: vadybos įgūdžiai inžinieriams (verslo ugdomasis konsultavimas); techninių ir mokslinių darbų rengimas; įvadas į verslo pasaulį; skaitmeninės fotografijos seminaras; AUTOCAD.
- ▶ 45 darbuotojai (60% – etatiniai universiteto darbuotojai, 40% dirba laikinai, kol įgyvendinami tam tikri projektai).
- ▶ Centro veikla prasidėjo 1996 metais, kai įgyvendinant projektą buvo bendradarbiaujama su Helsinkio technikos universitetu. Patirtis ir žinios, įgyti įgyvendinant šį projektą, leido pradėti rengti kursus pačioje institucijoje.
- ▶ TMC „klientai“ – tai studentai, mokytojai, fakultetai ir (arba) mokyklos, mokslinių tyrimų padaliniai ir institutai, finansuojančios institucijos (valstybinės organizacijos ir „pradinis kapitalas“), produktų ir paslaugų kūrėjai, mašinų konstruktoriai, plėtojantys taikomuosius tyrimus.
- ▶ TMC rengiami kursai nėra oficialiai pripažįstami nacionaliniu mastu, bet jų paklausa labai didelė. Šie kursai nuo įprastų skiriasi savo kaina: studijuodami pagal oficialias programas, studentai moka apie 15% tikrosios kursų kainos (tai sudaro mažiau negu 1 000 eurų), o TMC studentams tenka mokėti visą kursų kainą (kai kuriais atvejais ji siekia keliolika tūkstančių eurų).

**20 lentelė.** Konkretaus universiteto pavyzdys: inovatyvus mokymasis

#### **Konkrečiomis problemomis grįstos studijos Alborgo universitete, Danijoje**

Alborgo universitete (Danijoje) studijų programos yra susietos su tarpdalykinio projekto veikla, atliekama grupėmis. Iki 50% viso studijų darbo sudaro į konkrečias problemas orientuota projekto veikla: studentai dirba komandomis ir mėgina išspręsti tam tikras problemas, neretai apibrėžtas bendradarbiaujant su įmonėmis, organizacijomis ir viešosiomis institucijomis. Įgyvendinant projektą „Organizuotas konkrečiomis problemomis grįstas mokymasis“, glaudžiai bendradarbiaujama su visuomene ir privačiuoju sektoriumi. Vienu metu yra įgyvendinama nuo 2 000 iki 3 000 projektų, užtikrinančių tvirtus universiteto ryšius su vietine bendruomene.

Alborgo modelis buvo sukurtas aštuntajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje; jis grįstas „win-win“ principu, kai laimi visi: studentai įgyja naudingų įgūdžių ir tikro darbo patirties; įmonės gali susidaryti aiškesnę nuomonę apie universitetą ir studentus, kaip būsimuosius darbuotojus; universitetas gauna grįžtamąjį ryšį, susipažįsta su konkrečiais atvejais, kuriuos galima panaudoti mokymo tikslais, ir pasisemia idėjų, kurias galima pasitelkti atliekant mokslinius tyrimus bei dėstant.

**21 lentelė.** Konkretaus universiteto pavyzdys: galimybių įsidarbinti plėtra

#### **Vadybos įgūdžių plėtros programa „Fast Forward“, skirta perspektyviems absolventams; Saxion taikomųjų mokslų universitetas, Tventė, Nyderlandai**

„Fast Forward“ programa – tai atskira Saxion taikomųjų mokslų universiteto programa, siūloma universitetą baigusiems asmenims, siekiant išlaikyti ir pritraukti perspektyvius absolventus. Studijuojantiems pagal dvejus metus trunkančią „Fast Forward“ programą studentams rengiami aktualūs vadybos mokymai, be to,

studentai 3-8 mėnesiams paskiriami dirbti į įvairias vietines ar regiono įmones bei organizacijas. Programos tikslas – organizacijoms, kurioms reikia naujoviškai mąstančių darbuotojų, pasiūlyti perspektyvių absolventų, galinčių realiai dirbti nuo pat pirmosios dienos. Pagal „Fast Forward“ programą studentui parengiamas asmeninio tobulėjimo projektas, apimantis savivokos ugdymą, studentų tarpusavio bendradarbiavimo tobulinimą, nuolatinį vertinimą ir iš bendramokslių bei konsultantų gaunamą grįžtamąjį ryšį.

Per šešerius metus pagal „Fast Forward“ programą buvo surengta daugiau negu du šimtai stažuočių maždaug šimto darbdavių įmonėse ir organizacijose. Programa sėkmingai padeda regione išlaikyti absolventus: 95% „Fast Forward“ programą baigusiu asmenų liko regione ir toliau čia dirba. Programa taip pat paskatino į Tventę iš kitų Nyderlandų regionų persikelti naujus universitetų absolventus.

22 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys: galimybių įsidarbinti plėtra

**„Experts in team“: studentai rengiami darbo veiklai; Norvegijos mokslo ir technologijos universitetas, Trondheimas, Norvegija**

„Experts in team“ yra tarpdalykinio grupinio darbo projektas, skirtas magistrantūros studentams. Šis darbas organizuojamas kaip projekto veikla, atliekama grupėmis, kurių kiekviena sudaryta iš penkių skirtingus dalykus studijuojančių asmenų, o profesorius veikia kaip veiklos koordinatorius. Kiekvienas grupės narys savo praktinėmis žiniomis ir patirtimi prisideda prie problemų sprendimo proceso. Studentai mokomi bendrauti su įvairius dalykus studijuojančiais bendramoksliais ir veikti įvairias sritis apimančioje aplinkoje.

Ši programa išsivystė iš Norvegijos mokslo ir technologijos universiteto inžinierių rengimo programos ir dabar ji taikoma visoms universiteto siūlomoms magistrantūros programoms. Per laikotarpį nuo 2001 m. iki 2005 m. programos dalyvių skaičius padidėjo nuo 780 iki 1 300. Tai yra didžiausias pedagoginis plėtros projektas universiteto istorijoje.

23 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys: verslumo ugdymas

**„Team Academy“ padeda ugdyti verslumą; JAMK taikomųjų mokslų universiteto Verslo mokykla, Jyväskylä, Suomija**

*Team Academy* buvo įkurta 1993 metais; tai yra specialus Jyväskylä taikomųjų mokslų universiteto Verslo mokyklos padalinys, kurio tikslas – ugdyti studentų ir absolventų verslumą ir padėti smulkiojo bei vidutinio verslo įmonėms įgyti rinkodaros, vadybos ir verslumo patirties. Per pastaruosius dešimt metų „Team Academy“ gavo nemažai nacionalinių apdovanojimų už tai, kad taiko novatoriškus studijų metodus ir ugdo studentų verslumą. Akademija surengė įvairių verslumo ugdymo kursų daugiau kaip penkiems šimtams verslo administravimo bakalaurų ir naudingai pasitaravo verslo įmonėms, įgyvendindama 1 750 projektų. Maždaug 15% akademijos absolventų yra aktyvūs verslininkai, o pati akademija paskatino susikurti 17 įmonių, neskaitant kooperatyvų, veikusių studijų laikotarpiu. Akademijos absolventai lengvai randa darbą ir dažnai yra skiriami į svarbiausias pareigas, be to, jie yra pasirengę įkurti privačias įmones, ypač paslaugų ir konsultacijų sektoriuose.

„Team Academy“ yra speciali mokymo programa, trunkanti trejus su puse metų. Pagal šią programą mokomiems studentams yra rengiami specialūs kursai. Kiekvienas studentas, kaip komandos narys, intensyviai mokomas (210 ECTS kreditų) lyderystės ir rinkodaros. „Team Academy“ yra mokymosi laboratorija, nuolat kurianti naujus mokymosi metodus ir verslo veiklai skirtus modelius (pvz., mokoma kurti veiksmingas komandas, supažindinama su besimokančių organizacijų samprata ir šiuolaikiškais rinkodaros metodais). Įkurti savo verslą nėra šios programos vienintelis tikslas. Įgyvendinant programą, siekiama ugdyti ir savarankiškai dirbančių, ir samdomų asmenų verslumą. Nors akademija priima tiktai Verslo mokyklos studentus, ji parengė ciklą verslumo ugdymo kursų (pavadintų „Pradedančiojo verslininko kelias“), skirtų visiems studentams.

Rengiant šiuolaikines programas, aiškiau apibūdinami jų tikslai, tai yra apibrėžiami studijų rezultatai, daugiau atsižvelgiama į tai, kad dėstomos programos atitiktų visuomenės poreikius. Siekiant, kad

studijų programas būtų galima palyginti tarpusavyje, pasitelkiamą Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema (ECTS). Diplomo priedas (nors šis dokumentas išduodamas ne visose aukštojo mokslo įstaigose), suteikia daugiau informacijos, kurios prireikia norint pripažinti užsienio šalyse įgytą išsilavinimą. Egzaminai nebėra vienintelis būdas studentų pasiekimams įvertinti. Didesnė svarba suteikiama praktinio darbo, laboratorijose atliekamų eksperimentų rezultatams, atsižvelgiama į naujoves, studentas įvertinamas bendrai, atsižvelgiant į studijų tikslus. Universitetai strategiškai siekia į studijų programą įterpti e. studijų elementus. Daugeliu atvejų universitetuose taikomas mišrus mokymosi būdas. Studentų darbas paskirtose vietose, įgyvendinami projektai ir mobilumas nėra šiaip programų priedai – ši veikla yra integruota į programas ir pripažįstama kaip labai svarbi. Šiuos naujoviškus metodus turi papildyti veiksmingos kokybės užtikrinimo sistemos, siekiant metodiškai vertinti mokymo procesą, tuo labiau, kad padidėjo ne tikai vyriausybių, bet ir studentų bei jų tėvų lūkesčiai dėl studijų, teikiamų paslaugų kokybės ir bendrosios studentų patirties.

Be to, siekiama sukurti mokymosi organizaciją, kurios esmė – sudaryti studentams galimybes studijuoti skirtingu tempu, pasirinkti skirtingus mokymosi būdus, studijuoti dieniniame skyriuje arba mokytis ne visą dieną. Visa tai dar svarbiau tuo atveju, jeigu aukštojo mokslo įstaiga nori užtikrinti mokymąsi visą gyvenimą ir siūlo savo programas brandaus amžiaus studentams bei dirbantiems žmonėms. Gebėjimas pritaikyti kursus prie studentų poreikių ir siūlomų programų įvairinimas bus ypač svarbus universitetams, rengiantiems didelio masto tęstinio mokymosi ir profesinio tobulinimosi programas privačiam sektoriui arba kitiems sektoriams (teisíninkams, sveikatos priežiūros sektoriui). Nors kai kurie universitetai ėmėsi įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą programą, daugeliu atveju ji išlieka šalutinė veikla (pagal studentų skaičių, siūlomų programų pobūdį ir iš šios veiklos gaunamas pajamas).

Valensijos politechnikos universitetas yra puikus pavyzdys: jis turi aktyviai besiplėtojantį Tęstinio mokymosi centrą, palaikantį glaudžius ryšius su regiono ūkio subjektais ir siūlantį tęstinio mokymosi programas.

Glaudus universiteto bendradarbiavimas su verslo įmonėmis ir išorine aplinka turi poveikį visiems universiteto procesams, taip pat ir studijų procesui. Sukūrus glaudžius ryšius su suinteresuotomis šalimis, šios gali pasidalyti savo nuomonėmis ir įnešti savo indėlį rengiant studijų programų turinį ir ugdant reikiamus įgūdžius.

### 2.3.5 Žmogiškųjų išteklių valdymas

Kiekvieno universiteto personalo politika, valdymas ir struktūros labai priklauso nuo to, kiek savarankiškas yra universitetas, tai yra kiek jis gali pats tvarkyti personalo ir kitus strateginius klausimus. Jeigu nėra jokių teisinių apribojimų, didesniu verslumu pasižyminti aukštojo mokslo įstaiga įdiegia apdovanojimo sistemas darbuotojams, kurių dėka ji sudaro daug sutarčių dėl mokslinių tyrimų. Universitetas, kuriame atliekami intensyvūs moksliniai tyrimai, siekia pritraukti geriausias mokslininkus, kokius tik leidžia finansinės galimybės, ir pasiūlo jiems puikią mokslinių tyrimų infrastruktūrą bei kitas nefinansines iniciatyvas. Jeigu turi galimybę, universitetas įgyvendina personalo politiką, apimančią iniciatyvas ir apdovanojimus. Pastebima bendra tendencija universitetuose diegti lankstesnes sutartis grįstas įdarbinimo sistemas, kaip ir privačiame sektoriuje. Daugelio universitetų darbuotojams iškilo grėsmė prarasti valstybės tarnautojo statusą.

Anksčiau personalo valdymo skyrių reikšmė buvo sumenkinta ir jiems buvo pavedami tikrai personalo administravimo procesai ir darbuotojų atlyginimų klausimai. Tačiau pastaruoju metu personalo skyriaus vaidmuo tapo gerokai svarbesnis, jam pavedami ne tik darbuotojų atlyginimų, sutarčių, atostogų suteikimo ir įdarbinimo reikalai. Išsiplėtusios šiuolaikinio personalo skyriaus funkcijos apima šias sritis:

- ▶ personalo planavimas;
- ▶ įdarbinimas ir išlaikymas;
- ▶ darbuotojų mokymai ir profesinis tobulinimas;
- ▶ karjeros planai ir pažanga;
- ▶ veiklos rezultatų peržiūra ir vertinimas.

Šiuolaikinis personalo skyrius vertina esamus universiteto administracijos ir įvairių skyrių darbuotojus - ar jie tinkami ir ar jų pakanka institucijos strategijai įgyvendinti. Skyrius vertina dalį darbo dienos ir visą dieną dirbančius, nuolatinius ir laikinus darbuotojus.

Universitetuose diegiamos skaidresnės įdarbinimo procedūros (ir įdarbinant iš kitų padalinių perėjusius, ir iš išorės atėjusius darbuotojus), o aukštesnieji vadovai dažniau dalyvauja priimant akademinis darbuotojus - anksčiau akademiniai darbuotojai būdavo dažniausiai priimami vietiniu (fakulteto) lygmeniu. Priimant aukštesniosios grandies akademinis darbuotojus, taikomas centralizuotų ir decentralizuotų procedūrų derinys. Be to, universitetai rengia įvadinę programas naujiems darbuotojams.

Norint pritraukti arba išlaikyti geriausius akademinis talentus, pasitelkiama įvairių priemonių - skiriamas papildomas finansavimas, papildoma vieta ir įranga laboratorijoje, taikomos ir kitos nefinansinės skatinimo priemonės.

Apskritai universitetuose rengiama vis dar per mažai mokymų ir darbuotojų tobulinimo programų, nors yra sektinų pavyzdžių, kai universitetai, įgyvendindami savo personalo strategiją ir kruopščiai išnagrinėję mokymo poreikius, rengia kasmetinius aukštesniųjų vadovų tvirtinamus mokymo planus ir tam skiria reikiamų lėšų.

Mokymai vyksta universiteto patalpose arba pasitelkiant kitas įmones. Ne moksliniam darbuotojams skirti mokymai paprastai yra sutelkti į technines ir specializuotas praktines žinias, socialinius ar bendravimo įgūdžius ir (vis dažniau) į vadybos įgūdžių ugdymą. Akademiniam personalui skirtos programos yra sutelktos į pedagogiką, mokslinių tyrimų atlikimo įgūdžius (įskaitant verslumą) ir pokyčių valdymą. Vertinant darbuotojus, vis dažniau atsižvelgiama į mokymus, kuriuose jie dalyvavo.

Kadangi universitetų valdymas tampa vis profesionalesnis ir pereinama prie įmonėms būdingo valdymo stiliaus, kyla poreikis įdarbinti darbuotojus, turinčius aukščiau įvardintų įgūdžių ir galinčius patenkinti naujuosius poreikius. Aukštesniesiems universitetų vadovams ir vidurinėsios grandies akademiniam lyderiams (dekanams arba katedrų vedėjams) vis dažniau rengiami mokymai pačiame universitete arba jie yra skatinami (kai tai nėra privaloma) dalyvauti lyderystės ir vadybos mokymo programose. Į šias programas paprastai įtraukiama ir tam tikrų tarpusavio mokymo ir ugdymo konsultavimo elementų. Laikui bėgant aukštesniųjų vadovų mokymo poreikis vis didės, nes problemos, su kuriomis susiduria universitetai, reikalauja kompleksinių žinių ir puikių lyderystės įgūdžių.

Iki šiol akademinės karjeros valdymui nebuvo skiriama reikiamo dėmesio, bet savarankiškesnės aukštojo mokslo įstaigos jau keičia padėtį ir šioje srityje. Tačiau universitetai vis dar daugiausia vertinami atsižvelgiant į juose atliekamus mokslinius tyrimus ir nepakankamai dėmesio kreipiama į jų pasiekimus švietimo srityje arba universitetų „trečiąją misiją“. 24 lentelėje pateikti statistiniai Jungtinėje Karalystėje dirbančių akademinis darbuotojų duomenys.

**24 lentelė.** Jungtinės Karalystės aukštojo mokslo įstaigose dirbančių akademinis darbuotojų duomenys, 2008/2009 m. („HESA Limited“, 2009).

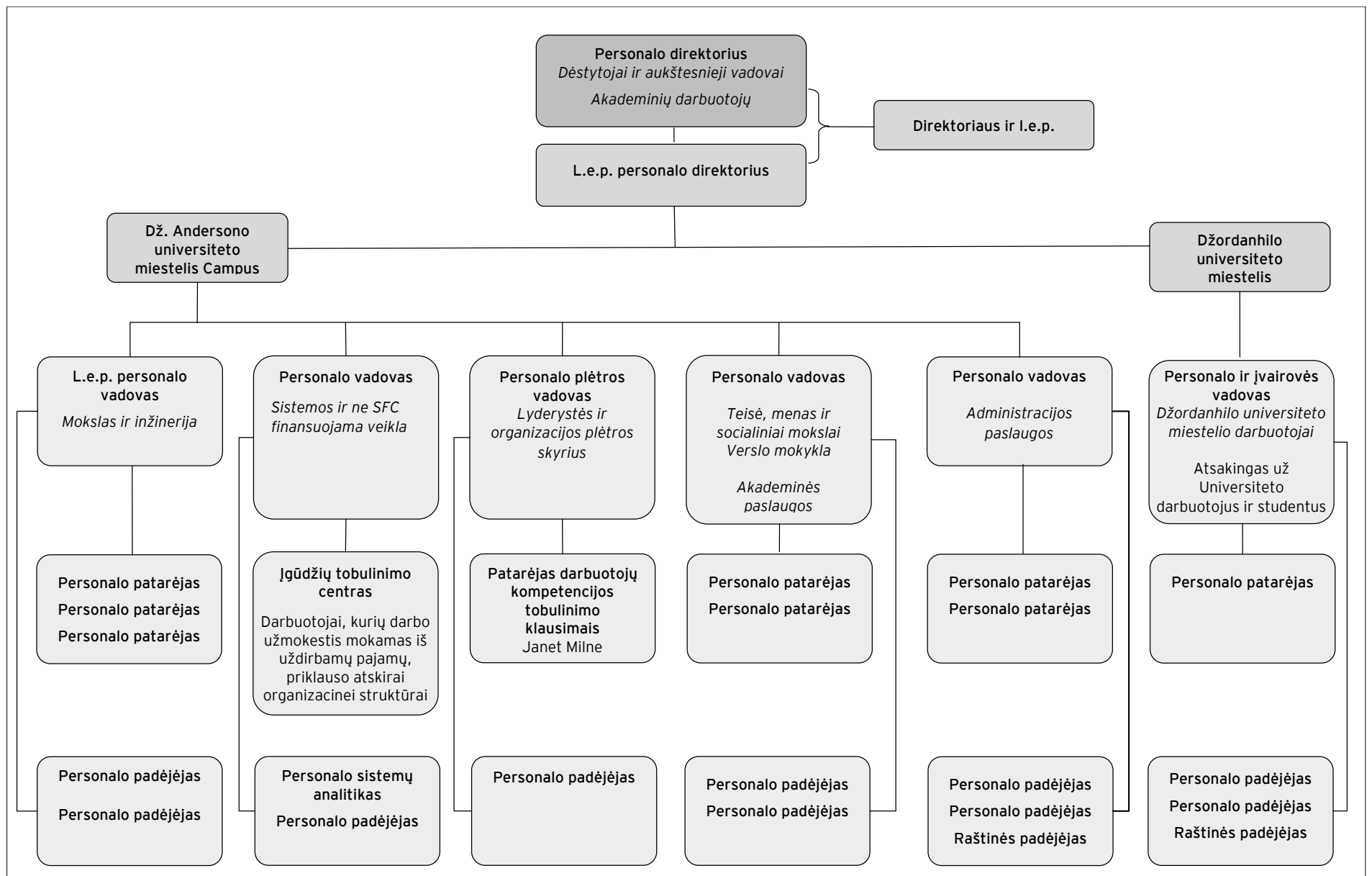
	Dirba visą darbo dieną	Dirba dalį dienos	Iš viso
<b>Iš viso akademinis darbuotojų (Nr. 3)</b>	<b>117 465</b>	<b>61 575</b>	<b>179 040</b>
<b>Lytis</b>			
Moterų	44 350	33 400	77 745
Vyrų	73 115	28 175	101 290
<b>Darbo užmokesčio šaltinis</b>			
Visą darbo užmokesį moka aukštojo mokslo įstaiga	84 700	54 745	139 445
Kiti finansavimo šaltiniai	32 760	6 830	39 595
<b>Akademinio darbo funkcijos</b>			
Tiktai dėsto	8 210	37 610	45 825
Dėsto ir atlieka mokslinius tyrimus	75 110	17 025	92 135
Atlieka tik mokslinius tyrimus	33 170	6 745	39 915
Nei dėsto, nei atlieka mokslinius tyrimus	970	195	1 170
<b>Darbo užmokesčio intervalas (metinis)</b>			
Sutartinis darbo užmokeskis < £ 17 026	185	1 500	1 685

Sutartinis darbo užmokestis ≥ £ 17 026 ir < £22 765	1 115	1 380	2 495
Sutartinis darbo užmokestis ≥ £ 22 765 ir < £30 594	11 180	9 855	21 035
Sutartinis darbo užmokestis ≥ £30 594 ir < £41 118	33 485	24 800	58 285
Sutartinis darbo užmokestis ≥ £41 118 ir < £55 259	47 685	10 280	57 965
Sutartinis darbo užmokestis ≥ £55 259	23 505	3 545	27 050
Sutartinis darbo užmokestis netaikomas	315	10 210	10 525
<b>Profesoriaus statusas</b>			
Profesorius	15 530	2 005	17 535
Neturi profesoriaus statuso	101 930	59 575	161 505
<b>Darbo sąlygos</b>			
Darbo terminas nėra nustatytas / nuolatinis darbas	86 135	29 805	115 945
Terminuota sutartis	31 330	31 770	63 100

25 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys: personalo valdymas ir struktūros

#### Stratklaido universitetas, Glazgas: investicijos į žmones

- ▶ 6 pav. parodyta Glazgo mieste įsikūrusio Stratklaido universiteto Personalo skyriaus organizacinė struktūra. Universitete dirba apie 3 500 žmonių; universitetas garsėja kaip puikus darbdavys, diegiantis naujovišką personalo politiką.
- ▶ Personalo skyriaus struktūrą sudaro keturios personalo tarnybos grupės, vadovaujamos personalo vadovų. Be to, universitete buvo įkurtas Plėtros skyrius.
- ▶ Nacionalinis Jungtinės Karalystės standartas „Investors in People“ tapo vienu iš strateginių universiteto prioritetų. 2006 metais, įgyvendinant personalo plėtros politiką, buvo įkurtas naujas Personalo tarnybos padalinys - Lyderystės ir organizacijos plėtros skyrius. Naujasis skyrius turėtų padėti visapusiškai įgyvendinti universiteto misiją - sudaryti sąlygas ir skatinti visus darbuotojus išplėtoti savo galimybes bei prisidėti įgyvendinant universiteto misiją (universiteto interneto svetainė).



6<sup>18</sup> pav. Straklaido universiteto personalo skyriaus organizacinė struktūra

<sup>18</sup> paimta iš Straklaido universiteto interneto svetainės: <http://www.strath.ac.uk/hr/organisation/>

## 2.3.6 Informacinės infrastruktūros valdymas

Informacijos ir komunikacijos technologijos (IKT) yra labai plačiai taikomos mūsų šiuolaikiniame gyvenime, todėl su universitetų teikiamomis IKT paslaugomis siejami dideli lūkesčiai. Pirmiausia tikimasi, kad, nepriklausomai nuo laiko ir buvimo vietos, visada bus galima gauti reikiamų duomenų ir informacijos. Šiuo metu visa universiteto veikla yra priklausoma nuo IKT infrastruktūros ir paslaugų. Jeigu informacinės sistemos sugenda, iš esmės sutrinka visas darbo procesas, todėl būtina tinkamai valdyti visus IKT procesus ir strategiškai planuoti IKT plėtrą, šią veiklą integruojant į bendrąją universiteto misiją.

Iki šiol IKT sistema daugiausia buvo sudaryta iš daugelio vietinių fakultetų ar katedrų sistemų, tenkinančių konkrečius IT poreikius, tačiau vis stiprėja tendencija plėtoti skaidrią, sudėtingą ir centralizuotą IKT infrastruktūrą, pakeičiančią daugelį vietinių sistemų ir aptarnaujančią visus fakultetus. Ankstesnę IKT sistemos decentralizaciją daugiausia lėmė atsiradę asmeniniai kompiuteriai, pakeitę praėjusio amžiaus aštuntajame dešimtmetyje naudotą sudėtingą pagrindinį universiteto kompiuterį. Skaidri visos aukštojo mokslo įstaigos informacijos ir komunikacijos paslaugų sistema turi būti centralizuota ir kuo labiau standartizuota.

Internetas ir kitos informacijos bei komunikacijos technologijos plėtojosi labai sparčiai. Iš pradžių jos buvo tik priemonės pagrindinei informacijai apie aukštojo mokslo įstaigą (jos istoriją, buvimo vietą, fakultetus ir katedras, darbuotojus, renginius) susirasti, bet ilgainiui virto svarbiausiomis komunikacijos platformomis, aptarnaujančiomis skirtingas tikslines grupes (studentus, darbuotojus, suinteresuotus asmenis iš kitų organizacijų), teikiančiomis pagalbą mokymo procesams ir leidžiančiomis individams įvairiais būdais bendrauti su įstaiga (pvz., prieiga prie bibliotekos, leidiniai pagal paklausą, registracija į kursus).

Veiksmingai integruota IKT strategija, grįsta stipria paslaugų kultūra, padeda universitetui atlikti šias funkcijas:

- ▶ informavimo (duomenų saugojimas, dokumentų ir informacijos valdymo sistemos, ataskaitų rengimo priemonės, bibliotekos išteklių, interneto svetainės valdymas);
- ▶ palaiko švietimo, t.y. mokymosi ir mokymo procesus (leidžia suasmeninti šiuos procesus), nes užtikrinama platforma kursams rengti arba virtualaus mokymosi aplinka. Įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą principą, būtina diegti mokymosi ir mokymo procesų naujoves. Įdiegus trijų ciklų struktūrą, studijų programas suskaidžius į modulius ir pasikeitus studentams, būtina iš esmės pakeisti švietimo procesus;
- ▶ palaiko mokslinių tyrimų procesus (padeda planuoti ir valdyti mokslinius tyrimus, skleisti žinias, modeliuoti mokslinius tyrimus, atlikti įvairių veiklų laboratorijose);
- ▶ padeda bendrai valdyti universiteto veiklą ir atlikti įvairias funkcijas, susijusias su:
  - ▶ studentais (jų priėmimas, tvarkaraščių sudarymas, informacija apie studentus, ryšiai su buvusiais studentais);
  - ▶ ryšiais su klientais;
  - ▶ personalo / darbo užmokesčio funkcijomis;
  - ▶ finansais;
  - ▶ turto valdymu.

**27 lentelė.** Konkretaus universiteto pavyzdys: informacijos tarnybos struktūra

**Notingemo universitetas, Jungtinė Karalystė;** Informacijos tarnybos organizacinė struktūra

Informacijos tarnybą sudaro trys pagrindiniai skyriai:

### 1. Universiteto ir klientų aptarnavimo skyrius:

- ▶ bibliotekoms teikia knygų skolinimo ir informacijos paslaugas;
- ▶ darbuotojams ir studentams teikia IT pagalbos tarnybos paslaugas;
- ▶ administruoja ir palaiko universiteto veiklos sistemas;
- ▶ valdo „Prijungto universiteto miestelio“ iniciatyvą;
- ▶ aptarnauja kambarius / zonas, kuriose laikomi IS kompiuteriai;
- ▶ užtikrina, kad studentai ir neįgalūs darbuotojai galėtų naudotis IT ištekliais.



## 2. IT sistemų skyrius

- ▶ valdo IT infrastruktūrą, įskaitant balso perdavimo bei duomenų tinklus ir Studentų tinklo paslaugas, teikiamas daugiau kaip 8 000 studentų bendrabučių kambariuose, užtikrina tinklo saugumą, aptarnauja universiteto el. pašto ir darbalaukio sistemas;
- ▶ atsakingas už akademinės ir mokslines tiriamąsias programas, įskaitant našųjį skaičiavimą (*High Performance Computing*);
- ▶ teikia universiteto vidaus tinklo portalo paslaugas ir užtikrina jo veiklą.

## 3. Mokslinių tyrimų ir mokymosi išteklių skyrius:

- ▶ valdo spausdintinės ir elektroninės informacijos išteklius, naudojamus atliekant mokslinius tyrimus, mokantis ir mokant;
- ▶ teikia ir plėtoja e. studijų paslaugas;
- ▶ įsigyja ir valdo bibliotekos kolekcijas, įskaitant rankraščius ir specialiąsias kolekcijas;
- ▶ teikia interneto paskirstymo paslaugą INTUTE.

Šaltinis: *Notingemo universiteto interneto svetainė:*

<http://www.nottingham.ac.uk/is/about/orgstructure.aspx>

IKT sektoriaus darbuotojams reikia įgyti nemažai patirties, be to, jie turi būti reguliariai mokomi, kad gebėtų nuolat atnaujinti IKT infrastruktūrą, našiai dirbti ir domėtis naujovėmis, kurias reikėtų diegti universitete. Investicijos į IKT turi būti koordinuojamos viso universiteto mastu, įsigyjant naują įrangą, programas ir nuolat atnaujinant IKT infrastruktūrą, turi būti vadovaujamosi integruotu požiūriu, nes visa tai yra labai brangu. Aukštesnieji vadovai turėtų stebėti ir vertinti, ar klientus tenkina teikiamos IKT paslaugos – tai būtų svarbi priemonė, leidžianti įvertinti veiklos rezultatus ir būsimumus IKT plėtros poreikius.

Universitetuose vis plačiau naudojamos šiuolaikinės administravimo sistemos, pavyzdžiui, įmonės išteklių planavimo sistemos (pvz., SAP). Šioms sistemoms, apimančioms finansų, personalo, studentų, turto valdymo ir projektų valdymo modulius, reikalinga profesionali IT priežiūra. Jeigu universitetai neturi reikiamų galimybių, šias paslaugas teikia profesionalios įmonės.

Įvairių pasaulio šalių universitetai samdo kitas įmones daliai arba visoms IT paslaugoms atlikti – kai kurie jų labai sėkmingai, o kai kurie dėl to yra patyrę didžiulius nuostolius. Tai yra tinkamas sprendimas tais atvejais, kai įstaigai trūksta reikiamų darbuotojų ir norima sutaupyti pinigų. Universitetams būtina atnaujinti strateginį mąstymą ir valdymą, nes IT raida yra labai sparti ir būtina nuo jos neatsilikti. Kai kurie universitetai plėtoja strateginę partnerystę su pasirinktu IT naujovių tiekėju, o kai kurie kitoms įmonėms paveda teikti tikrai pagrindines IT paslaugas.

Kad ir koks būdas būtų pasirinktas, profesionali IT darbuotojų grupė turi veiksmingai užtikrinti saugumą (įskaitant prieigą ir sistemos atkūrimą avarijos ar kitu panašiu atveju), nuolatinę priežiūrą ir veiklos stebėseną. Kadangi dėl atviros IKT aplinkos prie išteklių gali laisvai prieiti darbuotojai ir studentai, turi būti įdiegtos patikimos tapatybės nustatymo ir prieigos suteikimo sistemos.

### 2.3.7 Turto valdymas (įrenginių ir turto valdymas)

Šiame skyriuje daugiausia nagrinėjamas fizinių išteklių (patalpų, pastatų, infrastruktūros ir įrangos) valdymas ir paliejami tikrai tam tikri finansinio valdymo, nagrinėjamo atskirame skyriuje, aspektai.

Kiekvieno universiteto turto valdymo procesai ir struktūros labai priklauso nuo to, kiek šiuo atžvilgiu universitetas yra nepriklausomas nuo valstybės. Mes suprantame, kad Lietuvoje universitetai nėra valdomo turto savininkai. Valstybė tikrai suteikia teisę naudotis pastatais, žeme, įranga ir bibliotekos ištekliais. Tačiau naujasis 2009 metais priimtas įstatymas šią padėtį keičia, nes juo aukštojo mokslo įstaigoms suteikiama nuosavybės teisė į turimą turtą.

Universitetas, kuris nėra naudojamų pastatų savininkas, neturi daug sprendimų laisvės dėl šių pastatų priežiūros, pertvarkymo ir naudojimo kitais tikslais. Įgijęs nuosavybės teisę ir galintis laisvai disponuoti savo turimais pastatais universitetas turi įvairių galimybių. Šioje ataskaitoje bus išnagrinėtos problemos ir pavyzdžiai, paimti iš universitetų, laisvai disponuojančių savo turimu turtu.

Peržiūrėjus universitetų valdomą turtą, įrenginius ir infrastruktūrą, juos galima sugrupuoti į toliau nurodytas kategorijas. Priklausomai nuo universiteto profilio ir veiklos pobūdžio (ar jame atliekami intensyvūs moksliniai tyrimai, ar jis verslus, ar jo veikla sutelkta į mokymą, ar tai yra verslo mokykla), kiekvienas universitetas turi daugiau ar mažiau žemiau nurodyto turto:

- ▶ Mokymo bei mokymosi patalpos ir įranga:
  - ▶ mokymo ir mokymosi patalpos (klasės / auditorijos);
  - ▶ biblioteka.
- ▶ Moksliniams tyrimams atlikti skirtos patalpos ir įranga:
  - ▶ laboratorijos / mokslinių tyrimų infrastruktūra;
  - ▶ mokslo parkai (inkubatoriai ir t.t.);
  - ▶ konferencijų patalpos;
  - ▶ bendrai valdoma infrastruktūra (t.y. valdoma regioniniu mastu - viešosios ir privačios partnerystės pagrindu arba naudojama kartu su kitais universitetais).
- ▶ Pagalbinės studentams skirtos patalpos ir įranga:
  - ▶ bendrabučiai ir kitos buveinės;
  - ▶ sporto ir kiti socialinės paskirties įrenginiai.
- ▶ Komerčinės paskirties patalpos:
  - ▶ konferencijų patalpos, svečių namai apsilankantiems dėstytojams ar konferencijų dalyviams;
  - ▶ universiteto parduotuvės.
- ▶ Universiteto ligoinė;
- ▶ Istorinis turtas - muziejai, meno kūriniai, botanikos sodai.

Įrangos įsigijimas ir pirkimai yra ypatinga turto valdymo skyriaus funkcija, atliekama remiantis viešųjų pirkimų procedūromis, kuriomis turi vadovautis universitetas. Pagal šias taisykles reikalaujama, kad būtų vedamas centrinis visos nuosavos ar nuomojamos įrangos registras, be to, universitetas privalo taikyti nuostatas, reglamentuojančias turto bei įrangos nusidėvėjimo klausimus.

Pagrindinė ir daugeliui universitetų nemažai rūpesčių kelianti problema, susijusi su pastatais, yra klausimas dėl esamų pastatų restauravimo arba tolimesnės plėtros, ypač tais atvejais, kai kalbama apie senus istorinius pastatus: gali būti draudžiama atlikti net menkiausias pastato konstrukcijos pakeitimus, norint jį pritaikyti šiuolaikiniams poreikiams (kad juose būtų galima mokytis, atlikti mokslinius tyrimus ar įrengti IT įrangą). Tais atvejais, kai universitetas gali laisvai disponuoti naudojamais pastatais, kai kurie verslesni universitetai gali peržiūrėti turimų pastatų sąrašą ir nuspręsti parduoti kai kuriuos pastatus, jeigu jie yra nebetinkami arba jiems reikalingos tokios didelės investicijos, kokių universitetas negali užtikrinti. Be to, universitetai gali parduoti nenaudojamą žemę, ir tai bus naujas pajamų šaltinis, leisiantis finansuoti kitas sritis, kurioms būtinos kapitalinės investicijos, siekiant įgyvendinti strateginius prioritetus. Vargu, ar reikia sakyti, kad norint įvertinti turtą, reikalinga šios srities patirtis.

Daugiau savivaldos turintys universitetai turi įdiegę veiksmingas patalpų priežiūros ir tolesnės plėtros sistemas, kad šiose patalpose būtų galima veiksmingai mokytis studentus, atlikti mokslinius tyrimus ir teikti paslaugas privačiajam sektoriui. Svarbiausias klausimas yra šis: ar turimas universiteto turtas yra tinkamas ir pakankamas būsimiems akademiniam poreikiams patenkinti ir strateginio plano nuostatomis įgyvendinti ir ar jis atneš reikiamą grąžą (kalbama apie akademinis rezultatus ir finansinius aspektus). Jeigu taip, tada strategiškai pasirenkamas arba vidinis finansavimas iš pajamų, kurių ši infrastruktūra gali atnešti, arba (tai labiau tikėtina) pasitelkiami tinkamai valdomi išoriniai finansavimo šaltiniai (paskolos). Universitetai tikisi, kad kokybiška fizinė infrastruktūra paskatins investicijų grąžą, nes pritrauks studentų, darbuotojų bei privačių įmonių, ir tai bus papildomas aspektas, padėsiantis puoselėti gerą universiteto vardą.

Tapdami savarankiškesniais, universitetai perima savo valdomo turto nuosavybės teises ir sukuria profesionalią turto bei infrastruktūros valdymo sistemą. Tais atvejais, kai negali sau pasilikti pelno, universitetai negali investuoti į infrastruktūros plėtrą ir ieško galimybių gauti kapitalinių investicijų iš valstybės, o valstybė gali šią sritį laikyti neprioritetine, palyginti su kitomis.

Universitetai vis geriau suvokia savo infrastruktūros, pastatų bei įrangos ir jų priežiūros kainą ir, sudarydami sutartis dėl mokslinių tyrimų bei kitus susitarimus su išorės organizacijomis, šias išlaidas

priskiria prie pridėtinių išlaidų. Taip pat kuriamos naudojamų patalpų apmokestinimo sistemos, priklausomai nuo kvadratinų metrų skaičiaus.

## 2.3.8 Finansų valdymas

Neseniai atliktų tyrimų (2010 m. CHEPS ir 2008 m. „Eurydice“) duomenimis, pastarąjį dešimtmetį Europos šalių vyriausybės universitetams suteikė daugiau savarankiškumo finansiniais klausimais, o trečdalyje nagrinėtų šalių padidėjo universitetų finansavimo šaltinių įvairovė (CHEPS, 2010 m.), ir trečdalis jų pajamų gaunama iš kitų organizacijų (kai kuriose šalyse – gerokai daugiau). Vis stiprėja tendencija universitetams suteikti didesnę finansinę nepriklausomybę nuo valstybės, siekiant skatinti misijų diferencijavimą, tačiau kartu aukštojo mokslo įstaigas padaryti labiau atskaitingas už valstybės lėšų panaudojimą. Ši tendencija turėjo labai konkretų poveikį aukštojo mokslo įstaigų finansų valdymo būdai. Lentelėje pateikta valstybinio ir privataus sektoriaus investicijų šaltinių į aukštąjį mokslą įvairiose EBPO šalyse apžvalga.

**28 lentelė.** Valstybinių ir privačių aukštojo mokslo finansavimo šaltinių santykis 2006 m.

Valstybė	Viešieji šaltiniai	Privatūs šaltiniai	Valstybė	Viešieji šaltiniai	Privatūs šaltiniai
Norvegija	97,0%	3,0%	Nyderlandai	73,4%	26,6%
Danija	96,4%	3,6%	Italija	73,0%	27,0%
Suomija	95,5%	4,5%	OECD vid.	72,6%	27,4%
Belgija	90,6%	9,4%	Lenkija	72,0%	28,0%
Islandija	90,2%	9,8%	Meksika	67,9%	32,1%
Švedija	89,1%	10,9%	Portugalija	66,7%	33,3%
Airija	85,1%	14,9%	JK	64,8%	35,2%
Vokietija	85,0%	15,0%	Naujoji Zelandija	63,0%	37,0%
Austrija	84,5%	15,5%	Kanada	53,4%	46,6%
Prancūzija	83,7%	16,3%	Australija	47,6%	52,4%
Slovakija	82,1%	17,9%	JAV	34,0%	66,0%
Čekija	82,1%	17,9%	Japonija	32,2%	67,8%
Ispanija	78,2%	21,8%	Korėja	23,1%	76,9%
Vengrija	77,9%	22,1%			

Aukštojo išsilavinimo ima siekti vis daugiau žmonių, o valstybės iš savo biudžetų skiria nepakankamai lėšų jam finansuoti, todėl kyla problemų išlaikant universitetų finansinį tvarumą. Šią problemą sustiprino kilusi ekonominė krizė. Apskritai valstybės finansavimo dalis mažėja, universitetai yra raginami imtis atsakomybės už savo strateginę plėtrą ir kaip rinkoje veikiančios institucijos patys valdyti savo finansinę padėtį. Reikalaujama, kad universitetai tenkintų visuomenės poreikius, susijusius su moksliniais tyrimais bei švietimu, o finansavimas vis labiau siejamas su šių poreikių tenkinimu.

Šios finansavimo problemos veikia studentų bei darbuotojų santykį (jis yra linkęs didėti), skatina sumaniau naudoti fizinę universitetų infrastruktūrą bei įrangą ir racionaliau teikti paslaugas.

Tokiomis aplinkybėmis universitetai, norėdami užsitikrinti savo finansinį gyvybingumą, priversti diegti šiuolaikiškesnę finansinio valdymo praktiką, panašią į taikomą privačiame sektoriuje, tačiau pritaikytą prie akademinės aplinkos reikalavimų. Kuriamos finansinės strategijos, susietos su strategine institucijos plėtra, o aukštesniosios grandies vadovai aktyviai dalyvauja rengiant daugiamečius finansinius planus. Biudžeto planavimas, veiksminga apskaita ir kontrolė tapo svarbiausiais dalykais.

Verslesnės aukštojo mokslo įstaigos diegia įvairias finansų valdymo metodikas, apimančias šiuos aspektus:

- ▶ augimo strategiją, į kurią įeina ir sąnaudų mažinimo didėjant veiklos apimčiai strategija;
- ▶ stiprią savo padėties rinkoje nustatymo strategiją: siūlomos programos, leidžiančios universitetui išsiskirti tarp konkurentų (užuot siūlius tą patį, ką siūlo ir kiti šalies bei regiono universitetai) ir taip sustiprinti savo finansinę padėtį;

- ▶ universiteto pertvarkymo procesą: atsižvelgiama į tai, kur yra įsikūręs universiteto miestas ir patalpos; neretai šios patalpos valdomos pasitelkiant lėšas, gautas pardavus kitą turtą;
- ▶ stiprią politiką, padedančią uždirbti išorinių pajamų, kurias bus galima investuoti į naują plėtrą, ir leidžiančią įvairinti finansavimo šaltinius: tai gali būti vyriausybės kapitalinės subsidijos, partnerystės sutartys, rizikos kapitalas arba paskolos.

Universitetų finansinio valdymo principai gerokai skiriasi, priklausomai nuo to, kokią jų veiklos dalį užima moksliniai tyrimai, studijos ir kitos teikiamos paslaugos. Universiteto, turinčio medicinos mokyklą ir ligoninę, veiklos mastas ir finansinio valdymo principai gali labai skirtis nuo žemės ūkio universiteto, taip pat nuo universiteto, sutelkto vien į studentų mokymą, arba verslo mokyklos veiklos masto ir finansinio valdymo principų.

Knygoje „Kaip sėkmingai valdyti universitetą“ (Managing successful universities) M. Shattockas nurodo penkis sklandaus finansinio valdymo principus, juos galima apibendrinti taip:

- ▶ būtina užtikrinti finansinį stabilumą - tai leis sukurti tokią organizacijos kultūrą, kurioje galės būti veiksmingai plėtojama akademinio personalo ir administracijos darbuotojų kvalifikacija;
- ▶ reikia parengti finansinius rodiklius, pagal kuriuos būtų vertinama organizacijos finansinė būklė; nereikėtų remtis vien tik finansų skyriaus darbuotojų pateikiamais duomenimis;
- ▶ privalu priimti konservatyvią išlaidų vertinimo metodiką;
- ▶ būtina stebėti ir valdyti riziką, tačiau, jeigu jau rizikuojama, tinkamai investuoti;
- ▶ reikia būti budriems ir veiksmingai reaguoti į nesėkmes bei trūkumus.

EBPO (2004) ataskaitoje išvardytos šios universitetų finansinio tvarumo sąlygos:

- ▶ turi būti nuosekliai susigrąžinamos visos sąnaudos, o į infrastruktūrą turi būti investuojama tiek, kad to pakaktų produktyviam gebėjimui įgyvendinti strateginį planą ir aptarnauti klientus;
- ▶ būtina sukurti aiškią strategiją ir imtis priemonių, leisiančių įvertinti būsimus poreikius bei riziką ir nustatyti, kaip pavyksta įgyvendinti šią strategiją;
- ▶ turi būti užtikrintas veiklos tvarumas - susigrąžinamos sąnaudos ir gaunama pakankamai pajamų;
- ▶ privalu valdyti riziką, sprendžiant galimas finansines problemas.

Padidėjus universitetų finansinei nepriklausomybei, kyla poreikis diegti strateginius finansinės rizikos valdymo metodus. Rizikos pobūdis priklauso nuo aukštojo mokslo įstaigos veiklos pobūdžio ir masto. Universitetas, kuriam nebūdinga intensyvi komercinė veikla, patiria kur kas mažiau rizikos, negu aukštojo mokslo įstaiga su privačiomis pramonės įmonėmis sudaranti didelės apimties sutartis. Universitetas, kurio didelę pajamų dalį sudaro studentų mokesčiai už mokslą, labai nukentės, jeigu sumažės studentų susidomėjimas jo paslaugomis. Taip gali atsitikti Jungtinės Karalystės universitetams, kuriems daug pajamų atneša juose studijuojantys užsieniečiai, tačiau sumažėjusi paklausa taip pat gali paveikti ir tokias sistemas, kuriose valstybės finansavimas apskaičiuojamas atsižvelgiant į universitete studijuojančių arba jį baigusiu studentų skaičių (pavyzdžiui, Danijoje). Nors šiuo metu dėl krizės ir didelio nedarbo daugelyje šalių studentų padaugėjo, atsižvelgiant į demografines tendencijas galima teigti, kad ateityje studentų gerokai sumažės.

Apskritai universitetai jau pradėjo nagrinėti rizikos valdymo klausimus, nors jų kuriamos sistemingos rizikos valdymo metodikos vis dar labai skiriasi. Ir su rinka susijusi, ir veiklos rizika turi didelį poveikį universiteto finansinei padėčiai, todėl aukštojo mokslo įstaiga, parengusi aiškią rizikos valdymo viziją bei strategiją, sustiprina savo gebėjimą tvarkytis su sudėtingomis problemomis.

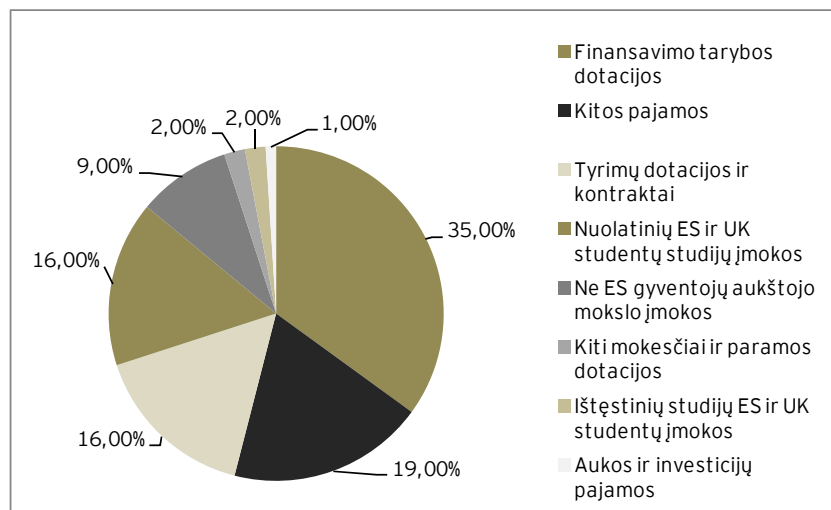
Įgavus finansinį savarankiškumą, galima laisvai disponuoti pajamomis ir turtu, todėl atsiranda papildomas pajamų šaltinis įprastai veiklai finansuoti arba galima atlikti kapitalines investicijas ir rengti nenumatytų situacijų valdymo planus, atsižvelgiant į veiklos svyravimus.

EBPO (2004) atliktame tyrime „Lemiamas momentas: kaip užtikrinti tvarią aukštojo mokslo ateitį“ (The Edge: Securing a sustainable future for Higher Education, 2004) pabrėžiama, kad universitetų valdybos linkusios būti atsargios, kai kalbama apie universitetų, įpratusių dirbti su grynaisiais pinigais, galimybes skolintis ir su tuo susijusius neaiškumus. Universitetams reikia išsiugdyti naujų finansinių įgūdžių, kad jie galėtų sudaryti sudėtingesnes sutartis su trečiosiomis šalimis dėl kapitalinių projektų plėtros, kuriuos įgyvendinant gali tekti skolintis nemažas pinigų sumas.

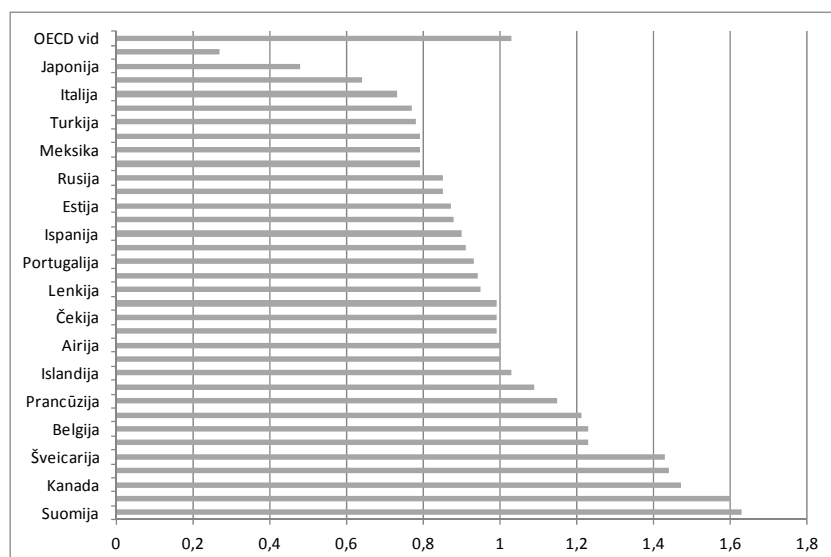
Finansinė bazė gali būti plečiama ir pajamų šaltiniai įvairinami pasitelkiant šiuos šaltinius:

- ▶ įmokos už studijas (tais atvejais, kai tai leidžia nacionaliniai įstatymai); šios įmokos gali būti skirtingos, priklausomai nuo teikiamų paslaugų pobūdžio ir nuo to, kokiems studentams šios paslaugos teikiamos (specializuotos programos, studentai užsieniečiai, brandaus amžiaus studentai);
- ▶ universitetams skiriamos aukos (tai yra pagrindinis JAV universitetų pajamų šaltinis; per pastaruosius kelis mėnesius dėl finansinės krizės šių aukų apimtys gerokai sumažėjo, todėl JAV universitetams kyla nemažų finansinių sunkumų);
- ▶ (konkurencinės) sutartys dėl mokslinių tyrimų (su valstybės institucijomis, privačiuoju sektoriumi, tarptautinėmis organizacijomis);
- ▶ universiteto infrastruktūros naudojimas komerciniais tikslais;
- ▶ prekių ir paslaugų pardavimas (leidyklos, knygynai, viešasis maitinimas ir t.t.);
- ▶ lėšų rinkimas.

8 pav. nurodytos Jungtinės Karalystės aukštojo mokslo įstaigų pajamų šaltinių rūšys. 9 pav. nurodyta, kiek procentų BVP yra skiriama švietimui įvairiose EBPO šalyse. Kadangi remiantis sąnaudų pasidalijimo principu padidėjo aukštojo mokslo finansavimas iš privačių šaltinių (įskaitant ir studentų mokamus mokesčius), besimokančių studentų dalis tapo svarbiu rodikliu (tai parodyta 29 lentelėje).



8 pav. JK aukštojo mokslo institucijų pajamų šaltiniai



9 pav. Valstybės išlaidos, skiriamos aukštajam mokslui, procentais nuo BVP, 2006 m.

29 lentelė. Tarptautinės studentų rinkos dalies tendencijos, 2000 ir 2007 m.

OECD šalis	2000	2007	Procentinis pokytis	OECD šalis	2000	2007	Procentinis pokytis
JAV	25,0%	19,7%	-5,3%	Korėja	0,2%	1,1%	0,9%
JK	11,7%	11,6%	-0,1%	Čekija	0,3%	0,8%	0,5%
Vokietija	9,8%	8,6%	-1,2%	Graikija	0,5%	0,7%	0,2%
Prancūzija	7,2%	8,2%	1,0%	Danija	0,7%	0,7%	0,0%
Australija	5,6%	7,0%	1,4%	Turkija	0,9%	0,6%	-0,3%
Kanada	5,0%	4,4%	-0,6%	Portugalija	0,6%	0,6%	0,0%
Japonija	3,5%	4,2%	0,7%	Airija	0,4%	0,6%	0,2%
Naujoji Zelandija	0,4%	2,1%	1,7%	Norvegija	0,5%	0,5%	0,0%
Ispanija	1,3%	2,0%	0,7%	Vengrija	0,5%	0,5%	0,0%
Italija	1,3%	1,9%	0,6%	Lenkija	0,3%	0,4%	0,1%
Austrija	1,6%	1,4%	-0,2%	Suomija	0,3%	0,3%	0,0%
Švedija	1,3%	1,4%	0,1%	Slovakija	0,1%	0,1%	0,0%
Belgija	2,0%	1,4%	-0,6%	Meksika	0,1%	0,1%	0,0%
Šveicarija	1,4%	1,4%	0,0%	Liuksemburgas	0,0%	0,0%	0,0%
Nyderlandai	0,7%	1,3%	0,6%	Islandija	0,0%	0,0%	0,0%

30 lentelė. Konkretaus universiteto pavyzdys: strategija ir priemonės, padedančios uždirbti pajamų

**Notingemo universitetas: įgyvendinant strateginius tikslus, siekiama padidinti disponuojamas pajamas**

- ▶ Finansuojama savanoriška ankstyvojo išėjimo į pensiją programa, taikoma tiems darbuotojams, kurie vargu ar padės reikšmingai padidinti universiteto pajamas;
- ▶ užtikrinamas trumpalaikis finansavimas tam tikriems strateginės reikšmės padaliniais/sritims, laukiant, kol jie patys galės išsilaikyti atlikdamos mokslinių tyrimų / dėstyimo veiklas;
- ▶ panaudojant dalį universiteto investuojamo kapitalo, finansuojami pagrindiniai projektai, susiję su studijomis, moksliniais tyrimais ir socialinėmis reikmėmis, siekiant ne tikrai užtikrinti ateitį, bet ir sustiprinti universiteto plėtros projektų patrauklumą;
- ▶ didinamas užsienio studentų, kurių įmokos atitinka visą studijų kainą, skaičius;
- ▶ pasitelkiant Mokslinių tyrimų ir verslo paslaugų biurą bei akademinį personalą, ieškoma galimybių praktiškai panaudoti mokslinių tyrimų rezultatus;
- ▶ finansuojamos akademinės mokyklos, universitetui atnešančios tiesioginių pajamų - taip skatinama uždirbti papildomų pajamų.

**Konkrečiai įgyvendinamos priemonės, padedančios pasiekti užsibrėžtus tikslus, yra šios:**

- ▶ visame universitete įdiegta nauja finansų ir pirkimų sistema, padedanti racionalizuoti finansinius procesus;
- ▶ visų paslaugų naudotojai moka sumas, lygias tiesioginėms šių paslaugų teikimo išlaidoms, įskaitant ilgalaikės priežiūros išlaidas;
- ▶ pagal specialią formulę paskirstomos įrangai skiriamos subsidijos;
- ▶ samdant darbuotojus į laisvas vietas, taikomi griežtesni atrankos kriterijai, naujų darbuotojų priėmimas ribojamas;
- ▶ vidinis lėšų paskirstymo modelis yra susietas su universiteto lėšomis, uždirbamomis mokant ir atliekant mokslinius tyrimus.

*EUEREK projekto duomenys (2006), Notingemo universitetas - konkretaus atvejo tyrimas*

Pastebima tendencija, kad universitetai ima diegti veiksmingus lėšų paskirstymo modelius ir skaidrias sistemas, todėl uždirbtos pajamos ir papildomos pajamos gali būti padalytos tarp universiteto centrinės administracijos ir fakultetų ar kitų padalinių. Tai yra pagrindinis darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Kita vertus centrinė administracija turi pasilikti nemažą lėšų procentą, kad galėtų ateityje finansuoti įvairių veiklą.

Sąnaudų skaičiavimo klausimą vertėtų išnagrinėti atidžiau. Mokymo ir mokslinių tyrimų sąnaudas sudaro darbuotojų laiko, patalpų naudojimo, įrangos (įskaitant jos nusidėvėjimą) ir paslaugų, švietimo (ir mokymo paslaugų teikimo), mokslinių tyrimų bei kitos sąnaudos.

Universitetai vis geriau suvokia būtinybę įvertinti visas veiklos sąnaudas. Jie siekia pagerinti savo veiklos veiksmingumą ir įgyvendinti tinkamą kainodaros politiką, į kurią būtų įtrauktos ne tik tiesioginės sąnaudos, bet ir netiesioginės sąnaudos. Aukštojo mokslo įstaigos paprastai apskaičiuoja itin mažus įkainius, nes nesuvokia savo realių išlaidų, be to, jos vengia taikyti rinkos kainas, todėl daugelio šių įstaigų paslaugų kaina yra mažesnė už sąnaudas.

Visų ekonominių sąnaudų ir jų apskaičiavimo klausimas taip pat aktualus ir tais atvejais, kai kalbama apie mokslinius tyrimus, finansuojamus valstybės institucijų, privačių pramonės įmonių, fondų ir ES arba tarptautinių organizacijų lėšomis. Visos šios institucijos dažniausiai būna linkusios finansuoti tik tiesiogines projekto išlaidas ir nepakankamai kompensuoti visas mokslinių tyrimų sąnaudas. Ilgainiui turi pasikeisti universitetų ir juos finansuojančių institucijų kultūra.

EBPO ataskaita „Lemiamas momentas: kaip užtikrinti tvarią aukštojo mokslo ateitį“ (On the Edge: Securing a sustainable future for Higher Education, 2004) pateikiama įvairių pavyzdžių, kaip įvairiuose žemynuose įsikūrę universitetai uždirba pajamų. Australijoje komercine veikla gali būti verčiamasi tikta „siekiant įgyvendinti universiteto tikslus“ ir ji turi būti susijusi su universiteto tikslais bei interesais arba universiteto atliekamomis funkcijomis. Šie apribojimai taikomi tokiais atvejais, kaip įmonės plėtra, investicijos, pirkimai, taip pat universitetui priklausančios žemės pardavimas. Japonijoje naujosios universitetų korporacijos, tvarkydamos savo buhalteriją, gali atidėti patirtą deficitą ir perviršį, jos turi teisę perduoti žemę (ministerijos pritarimu), pasilaikyti sau tam tikras pajamas ir imti paskolas (tam taip pat turi gauti ministerijos pritarimą). Vokietijos aukštojo mokslo įstaigos vis plečia savo finansinės veiklos mastą – joms leidžiama pasilaikyti valstybės vardu uždirtbus pinigus, pavyzdžiui, veiksmingai naudojant turtą (nuomojant patalpas), komercializuojant patentus arba renkant lėšas.

### 2.3.9 Kokybės valdymas

Kiekviena aukštojo mokslo įstaiga turi būti atsakinga už savo darbo vidinį kokybės užtikrinimą (VKU), todėl ji privalo savarankiškai valdyti kokybės užtikrinimo veiklą. Vidinis kokybės užtikrinimas turi būti nuosekli ir tikslinga veikla, susieta su įstaigos misija bei strategija, ir leidžianti teikti aukščiausius standartus atitinkančias paslaugas. Kai vidinė valdymo ir vadybos sistema yra lanksti, visada lengviau prisitaikyti prie išorinio audito keliamų reikalavimų, tačiau kokybės užtikrinimas neturi remtis vien jais. Reikėtų vengti diegti dalinę sistemą, tiesiog reaguojančią į besikeičiančius išorinių patikrinimų reikalavimus. Vidinės kokybės sistemos turi būti metodiškos ir įgyvendinamos visos įstaigos mastu – jos turi būti įdiegtos į universiteto politiką, turi būti sukurti centriniai pagalbiniai mechanizmai (t.y. pagrindinis kokybės užtikrinimo skyrius), be to, reikalingi tinkami mechanizmai, padedantys skirstyti užduotis fakulteto lygmeniu.

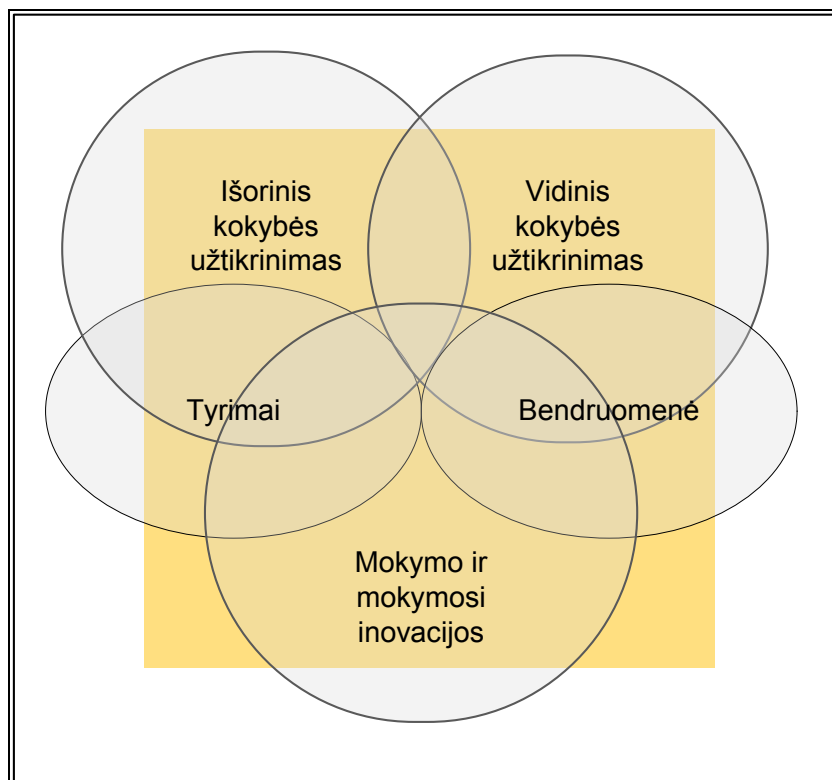
Šiuolaikiniai universitetai visada turi informuoti suinteresuotus asmenis (vidinius ir išorinius) apie patikrinimų rezultatus ir visus su tuo susijusius pakeitimus, be to, turi būti sukurtos stiprios grįžtamojo ryšio sistemos.

Būtina aiškiai apibrėžti vidinio kokybės užtikrinimo tikslus, atsižvelgiant į aukštojo mokslo įstaigos vertybes, t.y., koku mastu tai yra kontrolės, atskaitomybės ar atitikties užtikrinimo procesas. Jeigu VKU yra priemonė atitiktčiai užtikrinti, privalu įdiegti skaidrią atitikties audito procedūrą. Jeigu turima galvoje atskaitomybė, reikia aiškiai išdėstyti, kokie asmenys yra atsakingi už kurią sritį. Jeigu pagrindinis VKU tikslas yra užtikrinti veiklos tobulinimą, tada kuriant VKU sistemą būtina užtikrinti, kad veiktų ne tik iš viršaus į pačią, bet ir iš apačios į viršų nukreipti procesai. Svarbūs VKU sistemos aspektai yra šie: perduoti atsakomybę, sudaryti sąlygas savianalizei, skatinti diegti naujoves ir nebijoti rizikuoti. Esminę reikšmę turi rekomendacijų įgyvendinimo ir vėlesnių peržiūrų (siekiant užtikrinti, kad bus imtasi veiksmų) procesai. 10 pav. pateikti apibendrinti įvairūs vidinio kokybės užtikrinimo tikslai, būdai, galimi akcentai ir metodai.

<b>Tikslas</b>	Valdymas	Atskaitomybė	Atitiktis	Tobulinimas
<b>Būdas</b>	Auditas	Įvertinimas	Akreditacija arba patvirtinimas	Standartų kontrolė
<b>Akcentas</b>	Modulis	Programa	Departamentas/fakultetas	Institucija
	Tyrimai	Infrastruktūra	Studentų parama	Išoriniai ryšiai
<b>Metodas</b>	Kolegų peržiūra	Veiklos rodikliai	Savęs vertinimas	Dokumento analizė
	Stebėseną	Suinteresuotųjų šalių apklausa	Longitudinė analizė	Įvertinimas

10 pav. Vidinis kokybės užtikrinimas<sup>19</sup>

Šiuolaikiniai universitetai plėtoja stiprią kokybės kultūrą, apimančią šiuos kokybės užtikrinimo aspektus (žr. 11 pav. pateiktą schemą) (Harvey, 2007).



11 pav. Kokybės užtikrinimo aspektai

Siekdami įdiegti ir valdyti kokybės užtikrinimo sistemą, šiuolaikiniai universitetai parengia kokybės vadovus, kuriais remiantis vyksta vidinis kokybės užtikrinimo procesas. Šiuos vadovus papildo kiti dokumentai arba taisyklės. Dublino technologijos institutas tokį vadovą yra pateikęs internete: [www.dit.ie/DIT/registrar/qualityassurance/handbook/index.html](http://www.dit.ie/DIT/registrar/qualityassurance/handbook/index.html). Vadove išdėstytos naujų programų (modulių), naujų tęstinio profesinio tobulinimosi programų ir nuotolinių studijų programų patvirtinimo procedūros. Vertinimo procese dalyvauja ir išoriniai vertintojai.

Nors nebūtina priimti išsamų kokybės vadovą, labai patogu, kai visos taisyklės ir lūkesčiai, susiję su kokybe, yra pateikiami ir laikomi vienoje (paprastai virtualioje) vietoje. Vadovas neturi būti susijęs su kokia

<sup>19</sup> Šaltinis: Harvey, 2007 m. pagal Harvey, 2004 m.



nors išorine kokybės užtikrinimo sistema (pavyzdžiui, ISO 9000 arba EFQM); jeigu yra priimamos taisyklės, tai turėtų būti veiklos vadovas, o ne griežtų biurokratinių procedūrų rinkinys.

Kuriant kokybės užtikrinimo skyrių arba skiriant kokybės vadovą, reikia konkrečiai išdėstyti tokio skyriaus arba pareigybės tikslus bei funkcijas. Centrinis padalinys turėtų veikti kaip koordinatorius, siekiantis užtikrinti atitiktį, atskaitomybę arba tobulėjimą, priklausomai nuo kokybės užtikrinimo sistemos tikslų. Nebūtina, kad už bendrą kokybę būtų atsakingas vienas žmogus. Iš principo už kokybę turėtų būti atsakingas kiekvienas darbuotojas, dirbantis kiekviename organizacijos lygmenyje. Tačiau turėtų būti tam tikras asmuo, einantis aukštesnes pareigas, su kuriuo būtų galima pasitarti šiais klausimais.

### 31 lentelė. Kokybės valdymas: konkretaus universiteto pavyzdys

**Halo universitetas, Jungtinė Karalystė.** Halo universitete už kokybę yra atsakingi prorektorius pavaduotojas akademiniams reikalams, kokybės direktorius, universiteto registratorius (*angl. registrar*) ir kiekvienas darbuotojas. Kokybės užtikrinimo ir teisei sistemai daro įtaką išoriniai bei vidiniai veiksniai, t.y. Kokybės užtikrinimo agentūros akademinė infrastruktūra, Bolonijos procesas, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartai ir gairės (internete galima rasti adresu: [http://www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)), studentų atsiliepimai ir iš išorinių vertintojų, profesionalių institucijų bei darbdavių gaunamas grįžtamasis ryšys. Kokybės sistema yra racionalizuota, o atsakomybė sutelkta tinkamiausiame įstaigos lygmenyje. Kokybės sistema įgyvendinama nuosekliai ir skaidriai. Įgyvendinant kokybės užtikrinimo sistemą, tvirtinamos programos, kasmet peržiūrimas nustatytas stebėsenos laikotarpis ir atliekamas auditas. Sistema apima šios rizikos valdymą: rizikos neužtikrinti reikiamų akademinių standartų, rizikos neužtikrinti reikiamos mokymosi patirties kokybės, rizikos, susijusios su universiteto reputacija, ir finansinės rizikos. Vienas iš svarbiausių dalykų užtikrinant kokybę yra iš studentų, darbdavių ir absolventų gaunamas grįžtamasis ryšys. Reikiami akademiniai standartai palaikomi kuriant programas, vertinant mokymąsi ir mokymą, pasitelkiant išorinius vertintojus, nagrinėjant pasiektą pažangą bei statistinius duomenis, susijusius su universiteto baigimu, pripažįstant ankstesnį išsilavinimą ir pasitelkiant profesinę akreditaciją.

## 2.4 I dalies apibendrinimas

Šioje dalyje pateikta esamų aukštojo mokslo tendencijų ir naujovių apžvalga Europos ir pasauliniu lygiu apima tiek aukštojo mokslo sistemų pokyčius, tiek pačių aukštojo mokslo įstaigų situaciją. Akivaizdu, kad nėra vieno „geriausio“ sprendimo ar būdo, kaip modernizuoti aukštojo mokslo įstaigą. Įvairūs universitetai, atsižvelgdami į savo individualią institucinę, nacionalinę bei regioninę aplinką ir kruopščiai išnagrinėję savo misiją, vertybes, pranašumus bei trūkumus, rinkosi skirtingas ir individualias tobulinimo kryptis.

Atsižvelgiant į informaciją ir žinias apie įvairius gerosios valdymo sąrangų praktikos bei plėtros pavyzdžius, kurios yra laisvai prieinamos ir garsinamos įvairiuose leidiniuose bei specializuotų projektų metu, negalime vienareikšmiškai parinkti tinkamiausių tendencijų Vilniaus universitetui ar, tuo labiau, bandyti vystyti valdymo sąrangą visomis įmanomomis kryptimis. Nustačius šiuolaikinės aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijas, pirmiausia reikia aiškiai apibrėžti Vilniaus universiteto valdymo sąrangą ir rasti panašumų tarp Europos bei tarptautinių aukštojo mokslo institucijų.

Siekiant nustatyti pagrindines Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinas sritis vertinga atlikti savo ir kitų to paties profilio Europos universitetų lyginamąją analizę, susitelkiant į devynias aukštojo mokslo institucijų valdymo sąrangų sritis, kurios buvo gana plačiai išnagrinėtos šioje ataskaitoje. Palyginus Vilniaus universitetą su panašių universitetų padėtimi galima lengviau nusibrėžti tobulinimo kryptį bei sudaryti atitinkamą įgyvendinimo veiksmų planą.

### 3. II dalis. Pagrindinių universitetų valdymo modelių išskyrimas ir išsamus apibūdinimas

Šioje dalyje pateikiama Helsinkio, Leuveno, Utrechto ir Vilniaus universitetų valdymo sąrangų analizė. Siekiant tinkamai išnagrinėti paminėtus universitetus, įvertinamas jų kontekstas, pagrindiniai teisiniai dokumentai, reglamentuojantys jų veiklą bei pagrindiniai universitetų bruožai. Visų universitetų analizė buvo atliekama remiantis universitetų analizės klausimynu (1 priedas). Universitetų analizė apima ne tik valdymo struktūrą bei pagrindinius valdymo organus, bet ir visas pagrindines aukštojo mokslo institucijų veiklos sritis, tokias kaip mokslo ir studijų valdymas, finansų ir turto valdymas, personalo valdymas, informacijos ir komunikacijos technologijų valdymas. Šioje dalyje visų pirma pateikiama konkrečios VU valdymo sąrangos srities analizės rezultatai ir tuomet atitinkamų Utrechto, Helsinkio ir Leuveno universitetų valdymo sąrangų srities analizės rezultatai.

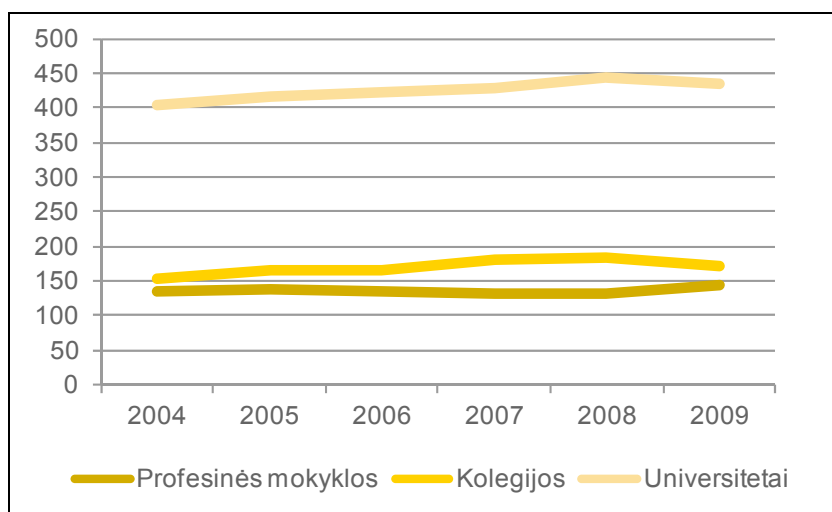
Šioje dalyje taip pat pateikiamos pagrindinės Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinos sritys, išskirtos palyginus atskirus VU valdymo sąrangos sritis su pasirinktų užsienio universitetų valdymo sąrangų atitinkamomis dalimis. Siekiant suformuoti pagrindą rekomendacijų, labiausiai atitinkančių VU poreikius, parengimui, 2010 m. lapkričio 9 d. surengtos darbinės sesijos metu buvo nustatyti VU veiklos principai, kuriuos vėliau apklausos pagalba įvertino VU bendruomenė. Šie principai ir jų įvertinimas pateikiamas šioje ataskaitos dalyje.

#### 3.1 Kontekstas

Šio skyriaus tikslas - apibūdinti Vilniaus ir kitų analizei pasirinktų užsienio universitetų kontekstą, t.y. aplinką, kurioje jie veikia.

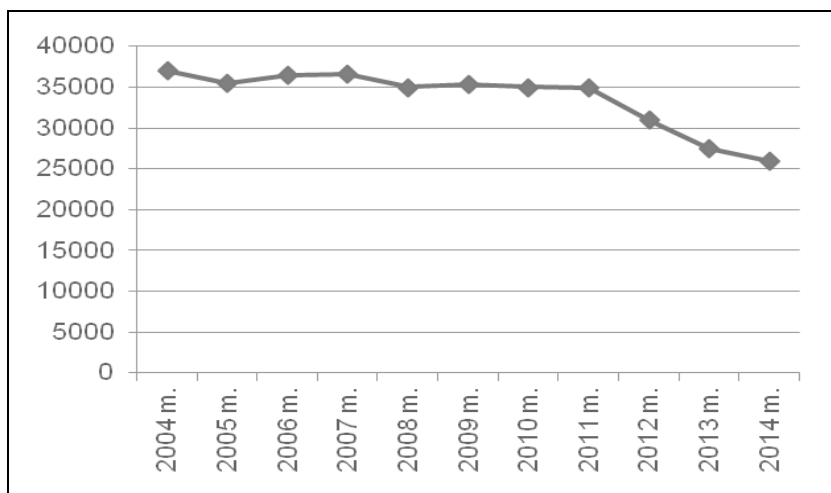
##### 3.1.1 Vilniaus universiteto kontekstas

Lietuvoje, turinčioje tik 3,25 mln. gyventojų, yra sąlyginai daug aukštojo mokslo institucijų. 2009 m. spalį šalyje buvo 15 valstybinių ir 6 privatūs universitetai, 2 kunigų seminarijos, 16 valstybinių ir 12 privačių kolegijų, 18 universitetų tyrimo centrų ir 17 valstybinių tyrimo institutų. Nors gyventojų mažėja, studentų skaičius auga ir tik per pastaruosius keletą metų studentų sumažėjo kolegijose bei universitetuose, bet padaugėjo profesinio lavinimo mokyklose (žr. 12 pav.). Ši tendencija lems aukštųjų mokyklų konkurencijos augimą. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2010 m. rugsėjį profesinio lavinimo mokyklose mokėsi 49 412 moksleivių, kolegijose - 55 250 studentų, universitetuose - 141 050 studentų.



12 pav. Studentų skaičius 10 000 gyventojų

Įvairiuose šaltiniuose pagrindinėmis aukštojo mokslo sektoriaus problemomis Lietuvoje įvardijamas didelis skaičius aukštojo mokslo institucijų, neapibrėžtas buvusių nepriklausomų valstybinių mokslo tyrimo institutų būsimas statusas, ryšiai tarp verslo ir aukštojo mokslo institucijų ir senstanti universiteto akademinė visuomenė. Reaguodama į susidariusią situaciją ir sekama pagrindines Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo kryptis, Lietuva jau pradėjo universitetų jungimus (Kauno medicinos universiteto ir Lietuvos veterinarijos akademijos sujungimas į Lietuvos sveikatos mokslų universitetą). Mažėjantis vidurinių mokyklų absolventų skaičius (žr. 13 pav.) lemia didėjančią aukštojo mokslo institucijų konkurenciją. Šiame kontekste vis svarbesniu aspektu pagrindiniams aukštojo mokslo institucijų suinteresuotiesiems subjektams tampa kokybė.



13 pav. Bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų absolventų skaičius (potencialūs studentai)

14 pav. pateikta informacija, kaip Europos šalyse keitėsi situacija, susijusi su aukštojo mokslo institucijų valdymo autonomijos laipsniu. Kai kuriose šalyse autonomijos lygis padidėjo arba sumažėjo, o tuo tarpu Lietuva yra kategorijoje valstybių, kuriose 1995-2008 m. neįvyko jokių pokyčių. Šiuo laikotarpiu Lietuva atliko kelis Švietimo įstatymo pakeitimus, tačiau jie nebuvo susiję su aukštojo mokslo institucijų autonomija. 2009 m. balandžio 30 d. LR Seimo priimtas Mokslo ir studijų įstatymas, manoma, turės įtakos aukštojo mokslo institucijų autonomijai, tačiau daugiausiai tai bus susiję su vidinių organizacijos klausimų sprendimu.

Šalis	1995					2008				
	Vidinė organizacija	Naujų programų inicijavimas	Darbuotojų atranka	Finansinė autonomija	Partnerystės sąjungų sudarymas	Vidinė organizacija	Naujų programų inicijavimas	Darbuotojų atranka	Finansinė autonomija	Partnerystės sąjungų sudarymas
Didžioji Britanija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Estija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Airija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Italija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Švedija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Olandija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Norvegija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Čekija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vokietija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Danija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Lietuva</b>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vengrija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Portugalija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Graikija	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

14 pav. Autonomijos pokyčiai pagrindinėse aukštojo mokslo institucijų valdymo srityse (1995-2008)

## Pokyčiai Vilniaus universitete

Dabartinė VU struktūra patvirtinta ir įgyvendinta per pastaruosius 20 metų. Pirmieji žingsniai siekiant atgaivinti priešsovietinę struktūrą, įgyvendinti naujas programas ir atnaujinti vadovavimo principus žengti dar prieš Lietuvai atgaunant nepriklausomybę – universitete buvo vėl atidarytas Filosofijos fakultetas ir įkurta Tarptautinio verslo mokykla. Vilniaus universitetas Lietuvoje visada vienas iš pirmųjų imasi aukštojo mokslo pokyčių ir juos skatina – VU buvo vienas iš bendrojo priėmimo iniciatorių bei vienas pirmųjų Lietuvoje tarptautinių mainų vykdymui pradėjo naudoti ECTS.

Vilniaus universitetas nuolat rūpinasi savo organizacinės struktūros efektyvumu ir šiuolaikiškumu. Todėl per pastaruosius 20 metų buvo įkurta naujų fakultetų (tokių kaip Komunikacijos fakultetas, Ekonomikos fakultetas) ir struktūrinių padalinių, o esami padaliniai reformuoti. Buvusių valstybės mokslinių tyrimų institutų integravimas į VU struktūrą – naujusias pokytis, turėjęs įtakos VU organizacinei struktūrai. Be vidinių pokyčių, VU, kaip valstybiniam universitetui ir biudžetinei organizacijai, turi įtakos atitinkamų LR įstatymų pakeitimai (pvz.: Mokslo ir studijų įstatymas).

### 32 lentelė. Svarbių VU pokyčių per pastaruosius 20 metų sąrašas

Metai	Pokytis
1989	Vėl atidarytas Filosofijos fakultetas. Sukurtos filosofijos, sociologijos ir psichologijos programos
1989	Įsteigta Tarptautinio verslo mokykla
1990	Institucija pervadinta į Vilniaus universitetą
1990	VU statuto patvirtinimas, kuriuo susigrąžinta institucijos autonomija. Aukščiausias valdymo organas – Taryba
1990	Istorijos fakulteto institucinė reforma. Katedrų restruktūrizacija.
1991	Sugrįžimas prie trijų studijų pakopų sistemos (bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros)
1991	Trijų fakultetų sujungimas į Ekonomikos fakultetą
1991	Komunikacijos fakulteto įsteigimas
1992	Medžiagotyros ir taikomųjų mokslų instituto įkūrimas
1992	Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto įsteigimas
1996	Universiteto informacinės sistemos sukūrimas. Universiteto reformų įgyvendinimas: skyrių ir padalinių decentralizavimas. Universiteto biudžeto paskirstymas: mokslo, studijų, ūkio ir rektoriaus fondų įsteigimas
1996	ECTS sistema pradėta naudoti tarptautiniams mainams
1998	Bendrojo priėmimo į aukštąsias mokyklas sistemos inicijavimas
1999	Užsienio kalbų instituto įkūrimas
2002	Naujas aukštojo mokslo įstatymas. Senatas tampa pagrindiniu valdymo organu.
2003	Karjeros centro įkūrimas
2004–2005	Projektų valdymo skyriaus įkūrimas Strateginės plėtros direkcijoje
2006–2007	Filologijos fakulteto reorganizavimas
2008	Skaičiavimo centro reorganizavimas į Informacinių technologijų taikymo centrą
2008	Kokybės vadybos centro įkūrimas
2009	Alternatyvios organizacinės struktūros suformavimas Teisės fakultete
2009–2010	4 mokslinių tyrimų institutų prijungimas prie VU

### Vilniaus universiteto teisinė perspektyva

2009 m. balandžio 30 d. LR Seimas patvirtino naują mokslo ir studijų įstatymą. Pagrindinis įstatymo tikslas – didesnis skaidrumas, aukštojo mokslo institucijų valdymo proceso ir aukštojo mokslo bei mokslinių tyrimų institucijų studijų ir mokslo vadybos procesų efektyvumas ir kokybė. Kitas aukštojo mokslo reformos tikslas – studijų prieinamumo didinimas ir Lietuvos aukštojo mokslo situacijos gerinimas įgyvendinant profesinės lyderystės principą aukštojo mokslo institucijose, siekiant efektyvesnio studijų finansavimo ir koreguojant studijų programas.

Mokslo ir studijų įstatymo nulemti pagrindiniai pokyčiai:

- ▶ Teisinio statuso pakeitimas į viešąją įstaigą;
- ▶ Universiteto tarybos, kaip pagrindinio valdymo organo, įsteigimas;
- ▶ Studentų krepšelių sistemos įdiegimas;
- ▶ Didesnė autonomija valdant turtą;

- ▶ Akademinio personalo įdarbinimo tvarkos pakeitimas.

Pagal naująjį įstatymą universiteto taryba skiria rektorių, tvirtina universiteto viziją, misiją ir statutą. Rektorius turi teisę nustatyti lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais darbo tvarką, tvirtinti studijų kainą ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programos įgyvendinimu, dydžius. Remiantis mokslo ir studijų įstatymu, tokios funkcijos, kaip bendro studijų vietų skaičiaus, aukštosios mokyklos darbuotojų parinkimo ir vertinimo principų nustatymas, patikėtas universiteto Tarybai. Kol Seimas patvirtins atnaujintą VU statutą, Vilniaus universitetui taikomas Biudžetinių įstaigų įstatymas.

Be Lietuvos įstatymų, universitetui taikomi kai kurie bendrieji Europos susitarimai, kaip Bolonijos procesas ir Lisabonos strategija.

Be išorinės teisinės bazės, universiteto pagrindinės nuostatos nurodomos Statute. VU taip pat yra nustatęs atskirų sričių, procesų, padalinių, skyrių ir valdymo organų vidaus tvarkos taisykles arba potvarkius. Šių taisyklių ir darbo tvarkos rengimas yra Senato kompetencija. Nuostatas, susijusias su kamieninių akademinių padalinių sprendimų priėmimu ir darbo tvarka, rengia fakulteto taryba.

### 3.1.2 Pasirinktų universitetų kontekstas

Pagrindinė priežastis, kodėl analizės atlikimui pasirinkti Utrechto, Leuveno ir Helsinkio universitetai - aukštas modernių aukštojo mokslo institucijų valdymo kryptių taikymo lygis. Be to, šių universitetų profilis (žr. skyrių 3.2 „Universiteto profilis ir veiklos aplinka“) gali būti nesunkiai palygintas su Vilniaus universitetu: panašus universitetų dydis, istorinės aplinkybės, programų įvairovė ir pagrindiniai valdymo sąrangos sričių tipai. Labai svarbus kriterijus renkantis šiuos tris universitetus buvo neseniai įvykę reikšmingi jų aplinkos ar valdymo struktūros pokyčiai.

#### Utrechto universiteto kontekstas

Utrechtas, įsikūręs Nyderlandų centrinėje dalyje, yra vienas iš didžiausių šalies miestų, kuriame gyvena šiek tiek daugiau nei 300 000 gyventojų. Bendras Nyderlandų gyventojų skaičius - 16,5 mln.

Olandijos aukštojo mokslo sistema yra dvinarė, ją sudaro 13 universitetų (neskaitant Atvirojo universiteto) ir 41 taikomųjų mokslų universitetas. Yra keletas privačių institucijų, tačiau jos priima ribotą skaičių studentų. Taikomųjų mokslų universitetuose mokosi apie du trečdaliai studentų, o 13 valstybinių universitetų<sup>20</sup> - vienas trečdalis.

Nuo 2002 m. aukštojo mokslo sistemą Nyderlanduose sudaro bakalauro ir magistro studijų programos. Universitetai siūlo 3 metus trunkančias bakalauro ir 1-2 metus trunkančias magistro ar doktorantūros studijų programas. Taikomųjų mokslų universitetai siūlo 4 metų bakalauro programas, ribotą vietų skaičių 2 metus trunkančiose asocijuoto laipsnio (*angl. associate degrees*) studijų programose ir ribotą vietų skaičių magistro studijų programose.

Mokslinių tyrimų universitetai, tokie kaip Utrechto universitetas, pagrindinį finansavimą mokslui ir tyrimams gauna iš Olandijos švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos (toliau - OCW). Papildomas finansavimas tyrimams gaunamas iš Nyderlandų mokslinių tyrimų organizacijos (toliau - Tyrimų taryba, NWO) dotacijų, dėl kurių institucijoms tenka konkuruoti. Papildomų lėšų moksliniams tyrimams gaunama atliekant tyrimus pagal sutartis ir iš ES bendrosios programos.

Vyriausybė pritaria Lisabonos sutarties uždaviniams ir pripažįsta, kad švietimas ir moksliniai tyrimai yra itin svarbūs Olandijos žinių visuomenei. Didžiausi aukštojo mokslo iššūkiai ir žinių ekonomikos stiprinimo politika nustatyti Švietimo ministerijos parengtoje Švietimo, mokslinių tyrimų ir mokslo strategijos koncepcijoje (2007 m. lapkritis).

---

<sup>20</sup> Olandijoje yra 13 (daugiausia) valstybės finansuojamų universitetų. Trys iš 13 universitetų susiję su religija, todėl teisine prasme yra privatūs. Nors šie trys universitetai šiek tiek skiriasi nuo likusių dešimties, 13 universitetų Nyderlanduose laikomi priklausančiais viešajam sektoriui.

Per pastaruosius 20 metų valstybės vadovaujamas sektorius pasikeitė, nes buvo siekiama stiprinti aukštojo mokslo institucijų institucinę autonomiją ir vidines valdymo struktūras. Aukštojo mokslo valdymo srityje 1985-ieji laikomi lūžio metais. Šiais metais išleista Baltoji knyga „Aukštasis mokslas: autonomija ir kokybė“ (toliau - HOAK). Joje išdėstyta naujoji vadovavimo aukštojo mokslo sektoriui filosofija, kai vyriausybė laikosi atstumo ir vadovauja sektoriaus, bet ne instituciniame lygmenyje. HOAK filosofija susisteminta į Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų įstatymą, įsigaliojusį 1993 metais.

1993 metų įstatymu buvo susisteminta patobulinta institucinė autonomija ir įdiegtas universitetų savireguliacijos principas. Nuo šiol Olandijos universitetų politikos sistema daugiausia siejama su finansavimu ir kokybės užtikrinimu. HOAK knygoje kokybės užtikrinimas buvo nurodytas kaip vadovavimo filosofijos politikos priemonė. Mainais į didesnę autonomiją iš universitetų buvo tikimasi, kad jie aktyviai dalyvaus kuriant naują studijų ir mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo sistemą. Akivaizdžiai profesinio pobūdžio studijų programose turėjo būti atsižvelgta į atitinkamos ūkio šakos poreikius. Kokybės užtikrinimas grindžiamas institucijų parengtomis savianalizės ataskaitomis ir ekspertų (institucijų tarpusavio vertintojų) vizitais aukštojo mokslo institucijose, kartą per šešerių metų ciklą siekiant patikrinti kiekvieną discipliną. Bendrai pritariama, kad sistema veikia gerai, ir ji veikia iki pat dabar, nors laikui bėgant buvo atlikti keli pakeitimai, tokie kaip akreditacijos įdiegimas 2004 metais. Sistemą aukštojo mokslo institucijos priėmė dėl to, kad vyriausybė nesieja kokybės vertinimo rezultatų su biudžeto paskirstymu. Buvo sutarta, kad kokybės vertinimo koordinatoriaus vaidmenį atliks institucijoms atstovaujantys tarpiniai organai (pvz., Nyderlandų universitetų asociacija, vienijanti mokslinių tyrimų universitetus). Užtikrinant kokybę, iš esmės vadovaujamą vaidmenį atliko pačios aukštojo mokslo institucijos ir jų specialistai. Naujoji vyriausybės valdymo politika atvėrė duris didesnei konkurencijai. Universitetai buvo paskatinti kurti labiau išskirtinus savo profilius ir tapo įprasta išsamus strateginis planavimas. Institucijos buvo skatinamos kurti savo nišą ir kviečiamos suintensyvinti pastangas didinant privatų finansavimą ir lėšų pritraukimą per projektinį finansavimą. Nuo 1980-ųjų išaugo trečiųjų šalių finansavimas moksle ir tyrimuose. Šiuo metu be tokių šaltinių neišgyventų nė vienas Olandijos universitetas.

Viena iš aiškiausių šio valdymo postūmio pasekmių buvo padidėjusi centrinės institucinės valdžios reikšmė. Nyderlanduose ši aukštojo mokslo sistemos grandis buvo silpna. HOAK baltojoje knygoje ir su ja susijusiuose dokumentuose ministras aiškiai pabrėžė, jog norint, kad universitetai sėkmingai dirbtų konkurencinėmis sąlygomis, turi būti stiprinama institucinė valdžia. Be to, institucijų apimančių strateginių planų rengimas buvo kaip tik aktyvesnio centrinės administracijos vaidmens legalizavimas.

1997 m. Olandijos parlamentas patvirtino įstatymo projektą, kuris užbaigė kolegialių sprendimų priėmimo tvarką mokslinių tyrimų universitetų vidaus valdyme. Remiantis naujuoju įstatymu dėl universiteto valdymo struktūrų modernizavimo, buvo sustiprinta vykdančioji valdymo organų grandis, įgaliojimai labiau koncentruoti ir akademiniam personalui bei, neakademiniam personalui ir studentams atstovaujantys organai tapo patariamaisiais, bet ne sprendimus priimančiais organais. Kitaip tariant, vykdančioji valdymo organų grandis perėmė iš jų pagrindinius įgaliojimus.

Universiteto valdymo struktūrų modernizavimo įstatymas buvo svarbus postūmis paskirstyti vidaus valdymo įgaliojimus: buvo sukurti nauji organai (stebėtojų taryba), o kai kurie senieji oficialiai panaikinti (studijų ir mokslo padaliniai). Padidintos vykdančiųjų vadovų - rektoriaus ir dekanų - galios. Stebėtojų tarybą sudaro ypač gerbiami visuomenės atstovai, nepriklausantys universiteto bendruomenei. Tarybos vaidmuo - būti tarpine grandimi tarp vyriausybės ir universiteto vykdančiojo vadovaujamojo lygmens ir pagerinti universiteto, kaip „socialinio verslininko“, vaidmenį. Valstybinių universitetų stebėtojų tarybos atsiskaito švietimo ministrui.

Nuo 1997 m. daugiausia įgaliojimų, susijusių su akademiniais ir neakademiniais reikalais mokslinių tyrimų universitetuose, centrinės administracijos ir fakulteto lygmenyse perėjo vykdomąsias pareigas einantiems asmenims. Naujieji valdymo organai sudaro sistemą, kurioje sukoncentruoti vykdomosios valdžios ir administracinių aktų leidybos įgaliojimai. Visus pagrindinių valdymo organų - stebėtojų tarybos, centrinės valdybos ir dekanatų - narius skiria aukštesnės grandies valdymo organai. Apskritai Olandijos universitetuose pastebimos vertikaliosios integracijos tendencijos, ypač strategijos rengimo, pagrindinių procesų srityje.

Nuo 1993 m. pagrindiniai valdymo pokyčiai, be kitų sričių, buvo susiję su bakalauro ir magistro laipsnių struktūros (toliau - BaMa) įdiegimu (2002 m.), kokybės užtikrinimu (Nacionalinės akreditacijos tarybos įkūrimas), žmogiškųjų išteklių politikos decentralizavimu ir universitetų pastatų ekonominės nuosavybės perdavimu pačioms institucijoms. Praėjusio amžiaus dešimtojo dešimtmečio viduryje (1995 m.) mokslinių tyrimų universitetai tapo savo pastatų savininkais ir ėmė gauti didesnes veiklos dotacijas infrastruktūrai išlaikyti. Praėjusio amžiaus dešimtojo dešimtmečio pabaigoje įdarbinimo sąlygos buvo beveik galutinai decentralizuotos pradedant OCW, baigiant universitetais.

Universitetai gali savarankiškai visu etatu įdarbinti patyrusį akademinį personalą, skolintis lėšų kapitalo rinkose, formuoti rezervą ir (arba) perkelti neišleistus finansinius išteklius iš vieno metų į kitus, spręsti, kaip naudoti viešąsias veiklos dotacijas, ir bandyti pritraukti įvairių privačių finansavimo šaltinių.

### **Utrechto universiteto teisinė perspektyva**

Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų įstatymas - tai nacionalinis įstatymas, taikomas valstybiniam ir taikomųjų mokslų universitetams. Jame reglamentuojami tokie aspektai, kaip valstybės ir universiteto santykiai, finansavimas, personalas, švietimas, mokslinių laipsnių sistema, kokybės užtikrinimas, akreditavimas, studentai ir valdymas. Vadovaudamasis įstatymu, pavyzdžiui, po diskusijų su parlamentu, ministras gali suteikti mokslinius laipsnius, leisti rekomendacijas ir neretai atlieka nacionalinio įstatymo pakeitimus. Nuo 1993 m. padaryta daug nacionalinio įstatymo pakeitimų. Kadangi nacionalinis įstatymas yra veiklos principus ir kryptis apibrėžiantis įstatymas, universitetai privalo susikurti jį atitinkančius nuostatus. Pavyzdžiui, nacionaliniame įstatyme numatyta, kad dekanus skiria stebėtojų taryba. Pati procedūra yra universiteto reikalas, todėl universitetas išleidžia savo potvarkius, kuriuose aiškinama, kaip tai vyksta. Ta pati sistema taikoma vidaus rinkimų procedūrai, studentų reikalams ir pan. Dauguma šių potvarkių nėra viešai prieinami.

Nacionaliniu lygmeniu taikomu teisės aktai, aktualūs ir universitetams:

- ▶ Bendroji viešoji teisė;
- ▶ Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų įstatymas;
- ▶ Ministerijos nutarimai ir rekomendacijos;
- ▶ Kolektyvinė darbo sutartis.

Instituciniu lygmeniu taikomi teisės aktai:

- ▶ Valdymo ir vadovavimo potvarkiai;
- ▶ Fakultetų valdymo ir vadovavimo potvarkiai;
- ▶ Vidinis rinkimų reglamentas;
- ▶ Universiteto tarybos vidaus reglamentai;
- ▶ Vidiniai doktorantūros reglamentai;
- ▶ Vidiniai studentų reikalų reglamentai.

### **Helsinkio universiteto kontekstas**

Suomijos gyventojų skaičius siekia 5,37 milijonus, o BVP vienam gyventojui siekia 34 044 JAV dolerių (pagal perkamosios galios paritetą). Helsinkis yra sostinė ir didžiausias Suomijos miestas, įsikūręs Ūsima regione pietų Suomijoje. Helsinkyje yra 588 195 gyventojų (2010 m. spalio 31 d. duomenimis).

Suomijos švietimo sistemą sudaro devynerių metų trukmės pagrindinis lavinimas (bendrojo lavinimo mokykla), iki kurios galimas savanoriškas vieno metų trukmės ikimokyklinis lavinimas, aukštesnysis vidurinis lavinimas, kuris apima profesinį ir bendrąjį ugdymą, ir aukštasis mokslas. Galimas visų lygių mokslas suaugusiems.

Suomijos aukštojo mokslo sistema yra dvinarė - mokslas siūlomas dviem oficialiomis kalbomis - suomių ir švedų. Sistemą sudaro universitetai, kurie daugiausiai dėmesio skiria mokymo ir mokslinių tyrimų veiklai, ir politechnikos mokyklos, kurios daugiausiai dėmesio skiria praktinių įgūdžių formavimui. Šiuo metu šalyje veikia 20 universitetų ir 28 politechnikos mokyklos.

Kiekvienais metais studijas pradeda 20 000 naujų universiteto studentų ir šis skaičius pastaraisiais metais išlieka maždaug vienodas. Iš viso 2009 metais buvo 168 000 universitetų studentų ir 110 000 politechnikos mokyklų studentų. Visa aukštojo mokslo sistema suteikia mokymo vietas 65-70% atitinkamos amžiaus grupės asmenų.

Universitetai siūlo tokius laipsnius:

- ▶ Bakalauro (žemesnis akademinis laipsnis);
- ▶ Magistro (aukštesnis akademinis laipsnis);
- ▶ Licenciato laipsnis, kuris yra tarpinis pouniversitetinis mokslo ar meno laipsnis;
- ▶ Daktaro laipsnis, kuris yra pouniversitetinis mokslo ar meno laipsnis;
- ▶ Pouniversitetinis specialisto laipsnis medicinos, stomatologijos ir veterinarijos srityje.

Suomijos konstitucija garantuoja nemokamą mokslą laipsniui įgyti, nors įstatymų reformos įvedė galimybę taikyti mokesčius už mokslą studentams iš ne Europos Sąjungos ar ne Europos ekonominės erdvės šalių, jei jie dalyvauja atskirose magistrų programose<sup>21</sup>.

### Helsinkio universiteto teisinė perspektyva ir taikomi pokyčiai

Pastarąjį dešimtmetį Suomijos aukštojo mokslo sistemą ir Helsinkio universiteto valdymą ypač paveikė dvi reformos:

- ▶ Aukštojo mokslo reforma Bolonijos proceso Europoje pagrindu;
- ▶ Naujojo Universitetų įstatymo priėmimas.

Prisidėdama prie Bolonijos proceso Europoje Suomija pradėjo savo aukštojo mokslo sistemos reformą. 2005 m. rudens semestro pradžioje Helsinkio universitete pradėta taikyti dviejų ciklų laipsnių sistema (t.y. bakalauro ir magistro laipsnių sistema). 2005 m. laikydamasis Bolonijos proceso, universitetas taip pat pradėjo doktorantūros studijų (t.y. trečiosios pakopos švietimo) reformą. Pereinamais laikotarpis iš senosios laipsnių sistemos į naują dviejų ciklų laipsnių sistemą Helsinkio universitete buvo baigtas 2008 m. Nuo to laiko visi studentai perėjo prie naujosios laipsnių sistemos.

Be to, nacionalines kreditų skyrimo ir kaupimo sistemas pakeitė Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema (ECTS), kurioje studentų krūvį sudaro 1600 valandų.

2009 metais įsigaliojo naujasis Universitetų įstatymas, jis taikomas nuo 2010 m. pradžios. Naujasis įstatymas įvedė reformas keturiose pagrindinėse platformose:

- ▶ **Suomijos universitetai tapo nepriklausomais juridiniais asmenimis.** Nuo 1970 m. iki naujojo Universitetų įstatymo ratifikavimo universitetai buvo valstybės administracijos dalis, todėl buvo apribota jų galimybė priimti sprendimus, susijusius su jų vykdoma veikla. Be to, universitetų įsipareigojimų vykdymas daugiausiai buvo vyriausybės atsakomybė. Pagal naująjį Universitetų įstatymą Suomijos universitetai gali pasirinkti arba tapti institucijomis (korporacijomis, kurioms taikoma viešoji teisė (t.y. valstybiniais universitetais)), arba fondais, kuriems taikoma privačioji teisė (t.y. fondų universitetais, kuriems greta Universitetų įstatymo taikomas ir Fondų įstatymas). Helsinkio universitetas yra valstybinis universitetas. Valstybinių universitetų teisinė galia užtikrina, kad: valstybiniai universitetai yra nepriklausomi juridiniai asmenys, jie gali prisiimti įsipareigojimų, įgyti teisių savo vardu, turėti kilnojamojo ir nekilnojamojo turto, universitetai gali užsiimti tam tikra verslo veikla, jie atsako už savo įsipareigojimus savo lėšomis ir turi teisę ginti savo teises teisme. Todėl naujojo nepriklausomo teisinio statuso ir autonomijos dėka universitetai tampa visiškai atsakingi už savo finansus, tai taip pat padidina universitetų strateginio valdymo reikšmę. Pagal naująjį įstatymą universitetų darbuotojų darbdavys yra nebe vyriausybė. Darbuotojai turi oficialius sutartinius darbo santykius su universitetais, kas Švietimo ir kultūros ministerijos požiūriu laikoma galimybe universitetams padidinti savo konkurencingumą padidinus savo, kaip darbdavių, patrauklumą.

<sup>21</sup> Timo Aarrevaara, Ian R. Dobson, Camilla Elander „Brave new world: higher education reform in Finland“, 2009.



- ▶ **Pasikeitė universitetų pastatų nuosavybė ir valdymas.** Iki naujojo Universitetų įstatymo ratifikavimo visi universitetų pastatai buvo vyriausybės įmonės, kuri juos valdė, nuosavybė, o universitetai iš įmonės nuomojosi pastatus ir patalpas. Dabar pastatus nuosavybės teise valdo trys skirtingos įmonės, kurios yra universitetų (67%) ir vyriausybės (33%) nuosavybė. Viena iš šių įmonių valdo pastatus ir turtą didžiosios dalies Helsinkio universitetų ir aplinkinio regiono vardu. Pagal šį susitarimą universitetai gali naudoti savo nuosavybės dalį šiose įmonėse kaip užstatą už paskolas.
- ▶ **Pasikeitė valdymo mechanizmai.** Anksčiau išorinių nevyriausybinų suinteresuotų šalių vaidmuo apsiribodavo mažumos naryste universitetų valdybose. Dabar apibrėžta, kad bent 40% valdybos narių turi būti ne universiteto profesoriai, kiti dėstytojai ar mokslinė veikla užsiimantys universiteto darbuotojai, universiteto studentai. Jie turi atstovauti plataus spektro mokslo ar meno sritims universitete. Todėl suinteresuotos ne švietimo sektoriaus šalys dabar vaidina svarbesnį vaidmenį administruojant ir finansuojant Suomijos universitetus.  
Pagal ankstesnį 1997 m. Universitetų įstatymą Suomijos universitetų rektorius rinko kolegijos, jie vadovavo universiteto valdybai. Tačiau nuo 2010 m. valdyba išrenka rektorius, atiduodama pirmenybę visuomenės santykių gerinimui, įtakai ir finansinei universitetų, veikiančių kaip korporacijos, valdybų kompetencijai.
- ▶ **Vyksta universitetų susijungimai.** Institucijų susijungimai laikomi būdu padidinti efektyvumą universitetų sektoriuje. Švietimo ir kultūros ministerijos 2020 metų vizija yra turėti ne daugiau 15 universitetų (dabar yra 20), ne daugiau kaip 18 politechnikos mokyklų (dabar yra 28) ir sudaryti 4 - 5 strateginius universitetų-politechnikos mokyklų aljansus. Didžiausias dėl reformos įvykęs susijungimas buvo trijų universitetų susijungimas (Helsinkio technologijos universiteto (14 000 studentų), Helsinkio ekonomikos mokyklos (3 200 studentų) ir Meno ir dizaino universiteto (1 900 studentų)) įsteigiant vieną universitetą, kuris vadinasi Alto universitetas.

### **Leuveno universiteto kontekstas**

Leuveno mieste yra apie 90 000 gyventojų, jis yra Flandrijoje, olandiškai kalbančioje Belgijos dalyje netoli sostinės Briuselio. Tai dešimtas pagal dydį Belgijos miestas, kuriame iš viso gyvena 11 milijonų gyventojų.

Belgijoje aukštojo mokslo sistema skiriasi Flandrijoje (olandiška kalbančioje dalyje) ir Valonijoje (prancūziškai kalbančioje dalyje). Flandrijoje egzistuoja dvinarė aukštojo mokslo sistema, kurią sudaro šeši universitetai ir dvidešimt dvi universitetinės kolegijos. Universitetinės kolegijos priima apie 125 600 studentų, o universitetai - apie 82 300. Du iš šešių universitetų yra valstybiniai (Antverpeno ir Gento), o kiti, tarp jų ir Leuveno, yra privatūs.

Flandrijos aukštojo mokslo sistemos plėtrai labai svarbūs yra du laikotarpiai. Pirmasis laikotarpis yra dešimtmatis dešimtmetis, kai atsakomybė už švietimą iš Belgijos valstybės buvo perduota Flandrijos bendruomenei. Tai privertė restruktūrizuoti aukštojo mokslo sektorių Flandrijoje. Antrasis laikotarpis apima bakaluro-magistro struktūros įvedimą Flandrijoje pradedant nuo naujų teisės aktų 2003 m.

Po 1988 - 1989 m. valstybės reformos Belgija tapo federacine valstybe, kur atsakomybė už švietimą buvo skirta bendrijoms, šis pokytis tapo pagrindu sukurti naują vyriausybės universitetų kontrolės modelį. Iki 1989 m. valstybės universitetai buvo valdomi centralizuotai. Jie buvo tiesiogiai pavaldūs Švietimo ministerijai, todėl universitetams tiesioginį poveikį turėjo to meto politinė sistema, kuri buvo nestabili dėl lingvistinių problemų, taip pat apribota dėl didėjančios valstybės skolos. Be to, griežtą centralizaciją („Briuselis“ priimdavo visus sprendimus) papildė ir didelis biurokratizmas. Sprendimus vykdė administracija, kuri buvo politizuota. Biurokratizmas buvo valstybinio švietimo hierarchinės struktūros išraiška, o jos viršuje buvo Švietimo ministerija.

Privatūs universitetai buvo santykinai autonomiškai, tačiau juos, kaip ir valstybinius universitetus, kontroliavo valstybės komisaras. Po didelių universitetų organizacijos ir finansavimo principų pakeitimų 1970 m. ir 1971 m. valstybė į šiuos universitetus tiek daug nebesikišo. Nors sistema buvo kontroliuojama valstybės, praktiškai universitetai turėjo didelę autonomiją. Vyriausybė nenorėjo kištis, kad nesuardytų trapios ideologinės ir lingvistinės pusiausvyros universitetų sektoriuje.

Jau devintajame dešimtmetyje švietimo ministras išreiškė nepasitenkinimą šia struktūra, ypač tuo, kaip valstybė reguliuoja aukštąjį mokslą. Idėjai pritarė ir daugelis universitetų bei politinių partijų. Taip įvyko esminis pokytis, kai Flandrijai (vietoje Belgijos vyriausybės) buvo perduota atsakomybė už švietimą. 1991 m. birželio 12 d. priėmus įstatymą dėl universitetų, vyriausybė žengė svarbų žingsnį link didelės universitetų autonomijos. 1991 m. priimti du svarbūs nauji įstatymai. Dešimtajame dešimtmetyje ir po 2000 metų šiuos įstatymus pakeitė nauji įstatymai.

Dėl šių priežasčių vadovavimas universitetams po 1989 m. smarkiai skiriasi nuo ankstesnio laikotarpio. Priėmus naujus teisės aktus („padalinus“ Belgiją į Valonijos ir Flandrijos regionus) ankstesni universitetai tapo nepriklausomą organizacinę struktūrą turinčiomis institucijomis (daugiau savivaldos), o jų autonomija didžiąja dalimi tapo tokia pati kaip privačių universitetų. Tuo pačiu metu privatūs universitetai (tokie kaip Leuveno) prarado dalį savo ankstesnės laisvės, kadangi vyriausybė norėjo garantijos, jog šie universitetai veiks pagal įstatymus. Nepaisant pokyčių, didelė dalis aukštojo mokslo valdymo principų išliko, dėl jų nekyla esminių diskusijų. Svarbiausi iš šių principų yra akademinis valdymas, kolektyvinis valdymas, atvirumas išorės suinteresuotoms šalims ir renkama vadovybė.

Kitaip tariant, jau nuo 1989 m. Flandrijos aukštojo mokslo sistema vystosi link valstybinio rinkos modelio. Vyriausybė nustato bendrą sistemą ir apibrėžia įvairius kontrolės mechanizmus metalygiu. Aukštojo mokslo institucijoms suteikiama daugiau autonomijos. Aukštojo mokslo įstaigų autonomija ar atsakomybė buvo pagrindiniai žodžiai 1991 m. (universitetų) ir 1994 m. (universitetinių kolegijų) reformų metu. Nuo to laiko įstatymai įtvirtino tik oficialius reikalavimus (studijų programų trukmės, paskirstymo į laipsnių struktūras ir pan.). Dėl studijų turinio (studijų programų ir kursų) galėjo apsispęsti pačios mokslo įstaigos. Visos įstaigos veikė pagal finansavimo dotacijų bendromis sumomis (vienkartinėmis išmokomis) sistemas, nors konkrečios universitetų ir universitetinių kolegijų sąlygos skiriasi. Būtent universiteto kolegijoms (tuo metu sujungtoms) ir buvusioms valstybinėms įstaigoms tai praktiškai reiškė žymų atsakomybės už institucijos politikos formavimą padidėjimą.

Maždaug po dešimtmečio prasidėjo naujas stambių reformų laikotarpis. Flandrijos švietimo ministras buvo vienas iš 29 Europos ministrų, kurie pasirašė Bolonijos deklaraciją 1999 m. liepą. Tuomet Flandrijos vyriausybė ir Flandrijos universitetai pradėjo rengtis aukštojo mokslo reformai pagal Bolonijos tikslus. Dėl to 2003 m. priimtas naujas įstatymas dėl aukštojo mokslo struktūros. Naujasis įstatymas reglamentavo laipsnišką perėjimą prie bakalauro - magistro struktūros nuo 2004-2005 m. Po šio įstatymo priimta dar keletas įstatymų ir nutarimų, kuriais iš esmės pakeista Flandrijos aukštojo mokslo sistema. Pirmiausiai yra įstatymas dėl studentų socialinės padėties ir jų dalyvavimo aukštojo mokslo sistemoje (2004 m.). Antra, įstatymas dėl lankstumo (2004 m.) įtvirtino lankstesnį aukštojo mokslo organizavimą, reglamentavo pagrindines studijų kreditų įgijimo, už neformalaus ugdymo pagalba įgytų gebėjimų ir kvalifikacijos atestavimo taisykles. Trečia, naujasis įstatymas dėl mokytojų rengimo (2007 m.) ir šiame sektoriuje įvedė bakalauro - magistro struktūrą. Galiausiai naujas aukštojo mokslo finansavimo įstatymas (2008 m.) įvedė finansavimo sistemą, kurioje atsižvelgiama į visas reformas, sujungiami visi pokyčiai ir modernizuojami finansiniai mechanizmai, naudojami aukštojo mokslo valdyme Flandrijoje. Patvirtintas 9% didesnis valstybės finansavimas aukštajam mokslui. Šiuo metu šių fondų pasiskirstymas priklauso nuo studentų priėmimo (sąnaudų finansavimas), studentų pasiekimų ir pažangos, t.y. nuo suteiktų kreditų ir laipsnių skaičiaus (rezultatų finansavimas) ir nuo mokslinių tyrimų rezultatų. Mokslo įstaigoms atlyginama už studentų iš mažai atstovaujамų socialinių ekonominių ir etninių grupių akademinis pasiekimus. 2007 įdiegta bendra studijų kreditų sistema skirta studentų pažangai skatinti. Skelbiamas įstatymas apjungiantis ir integruojantis visus įstatymus.

Dabartinėje aukštojo mokslo struktūroje yra trys pagrindinės „teisinės naujovės“:

- ▶ Pirmia, įstatymu pakeista programų trukmė. Ankstesnėje sistemoje „kandidato“ laipsnį buvo galima gauti po 120 kreditų, po jo buvo gaunamas „licenciatų“ laipsnis turint 120 arba 180 kreditų. Pagal naująją struktūrą yra du pagrindiniai programų tipai. Bakalauro laipsnis gaunamas turint 180 kreditų, o magistro - papildomai surinkus 60 ar 120 kreditų. Magistrų programos būna dviejų rūšių: pradinės (magistras po bakalauro) ir tęstinės (magistras po magistro).

Pradedant nuo 2004-2005 mokslo metų Flandrijos bendrijoje siūlomas aukštasis mokslas pagal penkių rūšių studijų programas. Universitetai siūlo 3 metų trukmės akademinės bakalauro programas, 1 arba 2 metų trukmės magistro programas, pomagistrinių studijų programas ir doktorantūros programas. Ir universitetinės kolegijos (asociacijoje), ir universitetai siūlo akademinės bakalauro programas, kurios yra skirtos tam, kad studentai galėtų pereiti į magistro kursą, taip pat siūlomos ir akademinės magistro programos. Universitetinės kolegijos siūlo profesines bakalauro programas, orientuotas į profesinę praktiką, ir aukštesniąsias bakalauro programas studentams, kurie baigė profesines bakalauro programas ir pageidauja specializuotis. Aukštesniosios magistro programos, kurias siūlo universitetai ir universitetinės kolegijos, yra skirtos studentams, kurie gavo magistro laipsnį ir nori toliau specializuotis. Jungiant programas gavusieji į profesinius dalykus orientuotą bakalauro laipsnį gali pereiti prie magistro programų.

- ▶ Antras svarbus įstatymais įvestas pokytis yra perėjimas nuo trinarės struktūros prie dvinarės struktūros. Trinarę struktūrą sudarė aukštojo mokslo kursai, kurie tęsėsi vieną ciklą universiteto kolegijoje, dviejų ciklų aukštojo mokslo kursai universiteto kolegijose ir universitetų programos. Dvinarėje sistemoje išskiriami profesiniai kursai ir akademiniai kursai. Profesiniai kursai yra ankstesnės vieno ciklo programos. Ankstesnės dviejų ciklų programos ir universitetų programos dabar yra sujungtos kartu į akademinės programos ir virto akademinėmis bakalauro ir magistro programomis. Dėl šios priežasties pasiskirstymas tarp profesinių ir akademinėjų programų nebesiejamas su skirtingomis institucijomis. Kadangi ankstesnės dviejų ciklų programos universitetinėse kolegijose tapo akademinėmis programomis, siūlyti akademinės programos nebėra tik universitetų privilegija.

Dėl šio pokyčio priimtas įstatymas, reglamentuojantis aukštojo mokslo asociacijas. Asociacija yra tarp universiteto ir vienos ar daugiau universitetinių kolegijų vykstantis bendradarbiavimas. Partneriai gali šiai asociacijai perduoti savo įgaliojimus, susijusius su švietimu, moksliniais tyrimais ir paslaugomis visuomenei. Todėl Flandrijoje yra įsteigtos penkios asociacijos su Leuveno, Gento, Antverpeno, Haselto ir Briuselio universitetais kaip asociacijų centrais. Leuveno universitetas kartu su dvylika universitetinių kolegijų sudaro Leuveno asociaciją, kuri yra didžiausia asociacija Flandrijoje. Be kitų pareigų asociacijos yra atsakingos už universitetinių kolegijų mokslinių tyrimų gebėjimų gerinimą, konsultavimą dėl racionalaus studijų programų teikimo, programų ir perėjimo galimybių, bendro kokybės užtikrinimo metodo kūrimo, studentų konsultavimo organizavimo, mokymo inovacijų ir tobulinimo. Šiuo metu, Flandrijoje veikianti asociacijomis paremta struktūra yra gana nauja (pradėta po 2000 m.). Šis modelis vis dar plėtojamas.

- ▶ Kokybės užtikrinimo sistemos reforma bendradarbiaujant su Nyderlandais yra trečia svarbi naujovė. Bakalauro ir magistro laipsnius gali suteikti tik akredituotos institucijos. Akreditacija užtikrina minimalią programos kokybę. Be to, akreditacija yra būtina, norint gauti vyriausybės finansavimą šioms programoms ir studijų finansavimą studentams. 2003 m. rugsėjį buvo įsteigta nauja vyriausybinių akreditavimo institucija – Nyderlandų-flamandų akreditavimo organizacija. Kiekviena programa tikrinama ir akredituojama kas aštuoneri metai. Visos akredituotos studijų programos įtraukiamos į Aukštojo mokslo registrą. Tai internete viešai prieinamas registras, kuriame yra informacija apie studijų programas ir šias programas siūlančias institucijas.

Aukštojo mokslo institucijos yra atsakingos už savo politikos formavimą ir kokybės kontrolę. Vyriausybė laikosi nesikišimo politikos, tačiau akcentuoja studijų ir mokslinių tyrimų kokybę, kaip pagrindinį aukštojo mokslo institucijų tikslą. Aukštojo mokslo įstaigoms suteikta autonomija ir atsakomybė už savo sprendimus verčia mokslo įstaigas atidžiau svarstyti savo siūlomas programas ir, pavyzdžiui, sudaro galimybę sekti tarptautines tendencijas. Neigiamas aspektas yra tas, kad aukštojo mokslo įstaigos turi daug atskaitomybės vyriausybei įsipareigojimų, t.y. išauga biurokratijos lygis.

Institucijų autonomiją riboja tai, kad nuo šiol ji gali sukurti naują programą tik jei jai leidžiama organizuoti konkretaus mokomojo dalyko programas (kaip apibrėžiama įstatyme) ir jei esama programa yra panaikinama.

Dviejų ciklų bakalauro - magistro struktūros įvedimas buvo tik vienas iš Bolonijos tikslų. Kai kurie sutarties elementai Flandrijoje jau veikė, o kiti buvo nauji.

Į Flandrijos įstatymus jau buvo įtraukta Europos kreditų perkėlimo sistema (ECTS) ir Diplomo priedėlis, kurių tikslas yra didinti tarptautinį skaidrumą ir atvykusių bei išvykusių studentų studijų užsienyje pripažinimą. Studijų programos iki ir po Bolonijos yra apibūdinamos „studijų taškais“ (arba ECTS kreditais), kur kiekvienas studijų taškas reiškia nuo 25 iki 30 studijų valandų, įskaitant kontaktines valandas, asimiliacijos laiką, užduotis, mokymą, baigiamąsias disertacijas ir egzaminus. Diplomo priedas buvo įverstas 1991 m. ir šiuo metu remiasi 1998 m. Europos komisijos, Europos Tarybos ir UNESCO/CEPES sukurtu modeliu. Diplomo priedas studentams suteikiamas nemokamai. Jis automatiškai paruošiamas olandų kalba, o studentui pageidaujant - anglų kalba.

Įstatymas dėl lankstumo įvedė lankstesnę studijų programų organizavimo būdą, nei taikytas iki tol. Studijų programos buvo gana griežtai paremtos studijų metų pagrindu, kai studijų pažanga matuojama pagal studijų metų pabaigoje vykdomų egzaminų rezultatus. Šią sistemą pakeitė kreditų kaupimo sistema, nors aukštojo mokslo įstaigos vis dar taiko 60 kreditų (vidutiniškai vieni studijų metai) per akademinis metus modelį. Kartu sudarytos sąlygos leidžiančios pripažinti neformalaus ugdymo metu įgytas kompetencijas ir kvalifikaciją.

2007 m. įstatymas dėl dėstytojų rengimo pakeitė dėstytojų rengimo įvairovę ir privertė skirtingas interesų grupes bendradarbiauti. Universitetuose vietoje seno 45 ECTS kreditų akademinio dėstytojo išsilavinimo atsirado specialus dėstytojų mokymas, kurį sudaro 60 ECTS kreditų (30 kreditų už teorinius kursus, po kurių 30 kreditų suteikiama už dėstyto praktiką). Magistro programų, kurias sudaro 60 kreditų, studentai gali pasirinkti pirmuosius 30 dėstytojo mokymo kreditų gauti magistro programos metu, arba gali pasirinkti dėstytojo mokslus po magistro programos baigimo. Pirmieji 30 dėstytojo kreditų siūlomi kaip viena iš galimų krypčių kartu su dauguma 120 kreditų magistro programų.

#### **Leuveno universiteto teisinė perspektyva**

Pagrindiniai teisiniai reglamentai, kuriais vadovaujamosi Flamanų aukštojo mokslo sistemoje, yra nurodyti toliau. Minimieji įstatymai apibrėžė Flamanų aukštojo mokslo sistemą po valstybinės aukštojo mokslo reformos:

- ▶ Dekretas dėl Flamanų bendruomenės universitetų (1991 m. birželio 12 d.);
- ▶ Specialusis dekretas dėl Gento universiteto ir Antverpeno universiteto centro (1991 m. birželio 26 d.).

Šiuo metu minimieji įstatymai yra pakeisti naujesnių teisinių aktų. Toliau minimieji teisiniai aktai tebegalioja:

- ▶ Dekretas dėl mokslinių ar socialinių paslaugų, kurias teikia universitetai ar universitetinės kolegijos ir dėl santykių tarp universitetų ir universitetinių kolegijų su kitais juridiniais asmenimis (1995 m. vasario 22 d.);
- ▶ Aukštojo mokslo įstatymas, restruktūrizuojantis Flandrijos aukštąjį mokslą (2003 m. balandžio 4 d.);
- ▶ Įstatymas dėl sutarties tarp Nyderlandų ir Belgijos Flamanų bendruomenės dėl Olandijos ir Flamanų aukštojo mokslo programų akreditavimo, patvirtinimo ir įgyvendinimo (2004 m. balandžio 2 d.);
- ▶ Aukštojo mokslo įstatymas dėl lankstaus švietimo organizavimo (2004 m. balandžio 30 d.);
- ▶ Įstatymas dėl studentų socialinės padėties (2004 m. kovo 19 d.);
- ▶ Mokytojų švietimo Flamanų bendruomenėje įstatymas (2006 m. gruodžio 15 d.);
- ▶ Flandrijos universitetinių kolegijų ir universitetų veiklos finansavimo įstatymas (2008 m. kovo 14 d.).

## 3.2 Universiteto profilis ir veiklos aplinka

### 3.2.1 Vilniaus universitetas

1579-aisiais įkurtas Vilniaus universitetas yra seniausias universitetas Lietuvoje ir Baltijos šalyse ir vienas iš seniausių Centrinėje ir Rytų Europoje. Universitetas siūlo visų pagrindinių sričių studijas (tokių kaip biomedicina, gamtos mokslai, humanitariniai mokslai, techniniai mokslai, išskyrus inžineriją), kurias sudaro daugiau kaip 60 bakalauro, apie 100 magistro ir 30 doktorantūros studijų programų.

Vilniaus universitetas - tai tradicinis universitetas, kurio misija yra kurti ir skleisti žinias, siekiant užtikrinti autentiškos universitetinės kultūros tęstinumą ir per šimtmečius išsaugotų tradicijų bei naujų idėjų tarpusavio turtinimo aplinką. Pagrindinės universiteto bendruomenės vertybės - minties laisvė ir nuomonių įvairovė, o pamatinis visos universiteto veiklos principas - mokslo ir studijų vienovė.

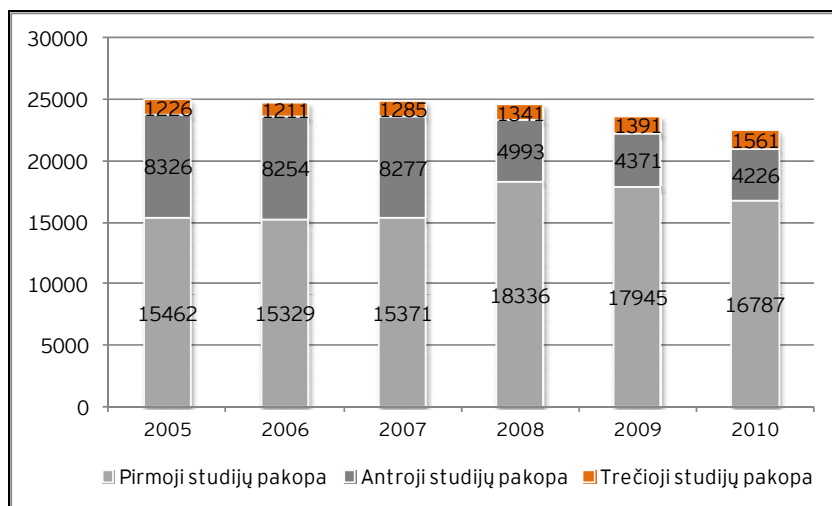
Vilniaus universitetas yra valstybinė biudžetinė įstaiga, nors pagal naujausius aukštojo mokslo įstatymo pakeitimus jis taps viešąja įstaiga.

Universitetą sudaro 12 fakultetų ir 2 fakultetų statusą turintys institutai, 5 institutai, 4 studijų ir tyrimų centrai, seniausia Lietuvoje biblioteka, 3 universitetinės ligoninės, Astronomijos observatorija, Botanikos sodas, Informacinių technologijų plėtros centras ir šv. Jonų bažnyčia.

Agentūros QS pateiktame pasaulio universitetų reitinge VU yra tarp universitetų, kurie dalijasi 501 - 550 vietas (2010 m.). Tai vienintelis Lietuvos ir Baltijos šalių universitetas, įtrauktas į šį reitingą.

#### 3.2.1.1 Studentai

2010 m. spalio 1 d. VU mokėsi 22 574 studentai. 2009 - 2010 akademiais metais priimti 6339 nauji studentai.



15 pav. Studentų skaičius Vilniaus universitete 2005 - 2010 m.

15 pav. pateiktas studentų skaičiaus VU pokytis 2005-2010 m. Matyti, kad per pastaruosius metus studentų skaičius VU šiek tiek sumažėjo. Pagrindinė šios tendencijos priežastis - mažėjantis vidurinių mokyklų absolventų skaičius kartu su valstybės finansuojamų studentų skaičiaus mažėjimu, nulėmęs tai, kad vis daugiau mokyklų absolventų stoja į užsienio universitetus.

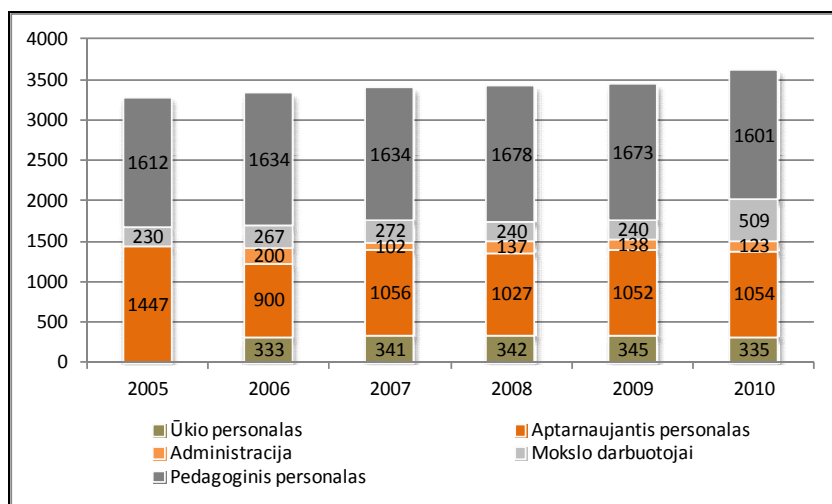
33 lentelė. Užsienio studentų skaičius tęstinių studijų programose 2005-2009 m.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Studentų skaičius (iš viso)	25 014	24 794	24 933	24 670	23 707
Užsienio studentų skaičius	89	111	150	190	197
Užsienio studentų skaičiaus dalis (% visų studentų skaičiaus)	0,36%	0,45%	0,6%	0,78%	0,83%

2008 - 2009 akademiais metais VU užsienio ir Lietuvos studentams siūlė 404 tarpdisciplininius kursus, dėstomus anglų, vokiečių, prancūzų ir rusų kalbomis. 479 VU studentai dalyvavo ERASMUS programoje, o 218 atvyko iš kitų Europos šalių. Per pastaruosius 5 metus dieninių studijų užsienio studentų skaičius VU nuolat augo. Nepaisant to, jie vis dar sudaro mažą viso studentų skaičiaus dalį. Šiuo metu dieninių studijų užsienio studentai sudaro mažiau kaip 1% visų VU studentų (žr. 33 lentelę).

### 3.2.1.2 Personalo struktūra

2010 m. spalio 1 d. VU turėjo 3622 darbuotojus. 2010 m. VU dirbo 1601 akademinio personalo darbuotojas, 509 mokslinių tyrimų personalo darbuotojai ir 1512 administravimo, aptarnaujančio ir ūkio darbuotojų.



16 pav. Vilniaus universiteto darbuotojų skaičius 2005 - 2010 m.<sup>22</sup>

16 pav. matyti, kad per pastaruosius 5 metus VU beveik neįvyko struktūrinių personalo pokyčių. Dauguma darbuotojų yra pedagoginis personalas, kurį sudaro profesoriai, docentai, dėstytojai ir asistentai. Jų pagrindinė veikla - paskaitų vedimas ir studijų programų rengimas.

### 3.2.1.3 Vieta

Vilniaus universitetą sudaro 5 universitetiniai miesteliai, išsidėstę visame Vilniaus mieste. Pagrindiniai universiteto rūmai įsikūrę Vilniaus senamiestyje ir yra seniausi originalūs Vilniaus universiteto pastatai. Šiuose pastatuose yra centrinė administracija, biblioteka, Istorijos, Filologijos, Filosofijos fakultetai ir Užsienio kalbų institutas. Likusią universiteto dalį sudaro Medicinos ir Gamtos mokslų fakultetai, esantys netoli vieno iš didžiausių miesto parkų (Vingio parko). Matematikos ir Informatikos fakultetai bei Chemijos fakultetas išsidėstę Naugarduko universitetiniame miestelyje. Naujausią Saulėtekio universitetinį miestelį sudaro Ekonomikos, Fizikos, Teisės, Komunikacijos ir Taikomųjų tyrimų institutas. Tik vienas iš universitetinių miestelių yra nutolęs ir įsikūręs Kaune.

<sup>22</sup> Kadangi 2005 m. informacija nėra tokio paties detalumo kaip kitų metų, techninis personalas, administracija ir pagalbiniai darbuotojai įtraukti į aptarnaujančiojo personalo kategoriją.

## 3.2.2 Utrechto universitetas

Valstybinis universitetas įkurtas 1636 m. Remiantis 2010 m. „The Times“ universitetų reitingu, Utrechto universitetas yra 143 vietoje, o pagal agentūros QS pasaulio universitetų reitingą - 83 vietoje (2010 m.).

Utrechto universitete yra septyni fakultetai: Humanitarinių mokslų fakultetas, Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas, Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas, Geomokslų fakultetas, Medicinos fakultetas, Veterinarinės medicinos fakultetas ir Tikslųjų mokslų fakultetas. Utrechto universitetas turi dvi tarptautines laipsnį suteikiančias kolegijas (3 metų laisvųjų menų ir tikslųjų mokslų bakalauro studijų programos): Utrechto universiteto kolegiją ir Ruzvelto akademiją.

Studijų programos:

- ▶ 50 bakalauro studijų programų, 4 iš jų anglų kalba;
- ▶ 175 magistro studijų programos, 100 iš jų anglų kalba, įskaitant 33 mokytojų rengimo programas.

Statistika:

- ▶ Studentų skaičius: 30 000
- ▶ Bakalauro studijų programų pirmo kurso studentų (2009 - 2010 m.): 6400
- ▶ Iš viso priimta studentų (2009 - 2010 m.): 7173
- ▶ Studentų iš užsienio skaičius: 2500 iš 130 pasaulio šalių
- ▶ Doktorantūros studentų skaičius: 2100
- ▶ Metinis apginamų disertacijų skaičius: apie 500
- ▶ Personalas: 7500 darbuotojų (išskyrus Medicinos fakultetą), tai prilygsta 5400 etatų (*angl. FTE*) (išskyrus Medicinos fakultetą).

### 3.2.2.1 Studentai

Utrechto universitetas į bakalauro studijų programas turi priimti visus asmenis, kurie turi tinkamą kvalifikaciją, t. y. daugeliu atvejų tam tikrus vidurinio išsilavinimo rezultatus. Bakalauro studentų atrankos nėra. Taikoma tik keletas išimčių - kai kuriose programose, pavyzdžiui, medicinos ir psichologijos, nustatytas fiksuotas studentų skaičius. Tokiais atvejais priėmimas grindžiamas vidurinės mokyklos rezultatais ir sprendžiamas burtais. Trumpai tariant, stojant į Utrechto universiteto bakalauro programas konkurencijos nėra.

**34 lentelė.** Fakultetui tenkantis pirmo kurso studentų skaičius ir bendras absolventų ir studentų skaičius

Fakultetai	2009 m.	2008 m.	2007 m.	2006 m.	2005 m.
Tikslųjų mokslų fakultetas	780	727	755	745	789
Veterinarijos mokslų fakultetas	214	206	205	203	213
Humanitarinių mokslų fakultetas	1648	1523	1451	1474	1549
Medicinos fakultetas	422	430	424	503	552
Geomokslų fakultetas	494	407	432	440	428
Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas	1009	891	998	1123	1107
Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas	1392	1304	1248	1231	1326
Ruzvelto akademija	193	190	152	136	122
Utrechto universiteto kolegija	226	212	237	210	202
<b>Iš viso įstojusiųjų į pirmą kursą</b>	<b>6378</b>	<b>5890</b>	<b>5902</b>	<b>6065</b>	<b>6288</b>
<b>Iš viso magistro studijų studentų</b>	<b>2418</b>	<b>2394</b>	<b>2388</b>	<b>2371</b>	<b>2376</b>
<b>Iš viso studentų</b>	<b>29 927</b>	<b>29 306</b>	<b>29 163</b>	<b>29 296</b>	<b>28 732</b>

**35 lentelė. Kiekvienam fakultetui tenkantis studentų skaičius**

Fakultetai	2009 m.	2005 m.
Tikslųjų mokslų fakultetas	4 125	3 656
Veterinarijos mokslų fakultetas	1 492	1 442
Humanitarinių mokslų fakultetas	7 118	6 756
Medicinos fakultetas	3 255	3 207
Geomokslų fakultetas	2 467	2 196
Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas	4 784	5 038
Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas	5 198	5 398
IVLOS švietimo institutas	238	186
Ruzvelto akademija	531	233
Utrechto universiteto kolegija	719	620
<b>Iš viso</b>	<b>29 927</b>	<b>28 732</b>

**36 lentelė. Fakultetui tenkantis absolventų ir bendras studentų skaičius 2009 m.**

Fakultetai	Absolventų skaičius		Studentų skaičius	
	Bakaluro studijos	Magistro studijos	Bakaluro studijos	Magistro studijos
Tikslųjų mokslų fakultetas	573	346	2511	1614
Veterinarijos mokslų fakultetas	-	-	706	-
Humanitarinių mokslų fakultetas	305	324	5373	1745
Medicinos fakultetas	1079	720	1561	906
Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas	854	717	3213	1571
Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas	818	925	3802	1396
Utrechto universiteto kolegija	182	-	719	-
Ruzvelto akademija	122	-	531	=
Medicinos fakultetas	210	208	1 471	965
<b>Iš viso</b>	<b>4143</b>	<b>3240</b>	<b>19 887</b>	<b>8197</b>

**37 lentelė. Pirmo kurso užsienio studentų skaičius**

	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Bendras įstojusiu užsienio studentų skaičius	931	979	1035	1068	1065

Universitetas taip pat turi apie 900 registruotų mainų programų studentų.

### 3.2.2.2 Personalo struktūra

2009 m. Utrechto universitetas turėjo 2064 akademinis darbuotojus, kurie buvo atsakingi už dėstymą ir mokslinius tyrimus, ir 2408 administracijos ir pagalbinis darbuotojus, atsakingus už administracinius reikalus ir akademiniam personalui būtinas paslaugas (žr. 38 lentelę).



**38 lentelė.** Fakultetui tenkantys darbuotojai (etatai) 2009 m.<sup>23</sup>

Fakultetai	Įstaigos administracija ir pagalbinis personalas	Akademinis personalas (mokslų daktarai)	Doktorantai
Tikslųjų mokslų fakultetas	459	594	640
Veterinarijos mokslų fakultetas	423	321	174
Humanitarinių mokslų fakultetas	187	380	239
Geomokslų fakultetas	97	168	158
Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas	160	246	33
Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas	147	262	213
Utrechto universiteto kolegija	16	33	845
Pagalbinės paslaugos ir kt.	919	59	34
<b>Iš viso etatų</b>	<b>2408</b>	<b>2064</b>	<b>2336</b>

Doktorantų skaičius atspindi potencialų ateities akademinį personalą. 2009 m. Utrechto universitete buvo 2336 doktorantai, o tai reiškia, kad čia palankios sąlygos ugdyti būsimus mokslo darbuotojus, 2005 - 2009 m. darbuotojų skaičius Utrechto universitete nuosekliai augo (vidutiniškai maždaug 60,2 etato per metus), daugiausia akademinio personalo dėka (etatų). Šiek tiek didėjo, išskyrus 2007 m., ir neakademinio personalo darbuotojų skaičius 2005-2009 m. (žr. 39 lentelę).

**39 lentelė.** Personalo struktūra 2005-2009 m.<sup>4</sup>

Personas	2009 m.	2008 m.	2007 m.	2006 m.	2005 m.
Akademinis personalas	3122	3083	3040	2959	2897
Neakademinis personalas	2418	2394	2344	2371	2376

2005 - 2009 m. laikotarpiu Utrechto universitete laikinų darbuotojų padaugėjo 225 etatais, o nuolatinių darbuotojų - tik 4 etatais (žr. 40 lentelę).

**40 lentelė.** Utrechto universiteto personalo struktūra pagal pareigas 2005-2009<sup>4</sup> (FTE)

Personas pagal funkcijas	2009 m.			2005 m.		
	Etatiniai	Laikini	Iš viso	Etatiniai	Laikini	Iš viso
Profesorai	279	22	301	258	32	290
Docentai	251	9	260	262	15	277
Lektoriai	602	109	711	595	174	769
Kitas akademinis personalas	125	687	812	103	481	584
Doktorantai	0	908	908	0	875	876
Neakademinis personalas	2002	392	2394	2035	325	2361
<b>Iš viso</b>	<b>3259</b>	<b>2127</b>	<b>5386</b>	<b>3255</b>	<b>1902</b>	<b>5157</b>

Doktorantai, kitas akademinis personalas ir lektoriai sudaro didžiąją akademinio personalo dalį, todėl pažymėtina, kad Utrechto universitetas užtikrina personalo, galinčio pretenduoti eiti aukštos kvalifikacijos akademinėjų darbuotojų pareigas, skaičių.

### 3.2.2.3 Vieta

Utrechto universitetas išsidėstęs 4 vietose: Ruzvelto akademija yra Midelburgo mieste (160 km nuo Utrechto), dalis universiteto išsidėsčiusi senojoje Utrechto miesto dalyje, kita dalis - Uithofe, Utrechto priemiestyje, ir Utrechto universitetiniame miestelyje, kuriame taip pat yra universiteto kolegija. Senojoje miesto dalyje esančiuose pastatuose įsikūręs Humanitarinių mokslų fakultetas ir Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas. Uithofe yra daugiausia fakultetų (pagrindinis pastatas) kartu su administracijos ir vadovybės personalo patalpomis. Trečiasis universitetinis miestelis skirtas universiteto kolegijai.

<sup>23</sup> Išskyrus Utrechto medicinos centrą

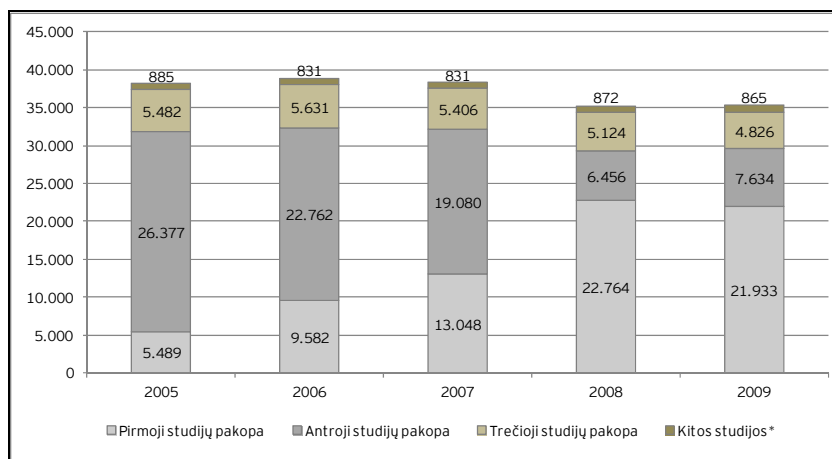
### 3.2.3 Helsinkio universitetas

Helsinkio universitetas įkurtas 1640 metais ir šiandien yra visų mokslo sričių tyrimus atliekantis universitetas. Pagal „Times“ aukštojo mokslo 2010-2011 m. pasaulio universitetų reitingą Helsinkio universitetas užima 102 vietą.

Universitetas daugiausiai dėmesio sutelkia į aukšto lygio mokslinius tyrimus ir į mokslo darbuotojų ugdymą. Jis yra tarptautinių mokslo grupių išrinktas ir dalyvauja daugiau nei pusėje šalies fundamentaliųjų mokslų tyrimų centrų. Helsinkio universitetas buvo pakviestas tapti Europos mokslinių tyrimų universitetų lygos nariu. Tai pirmaujančių Europos tyrimų universitetų bendradarbiavimo organas. Universitetas turi apie 80 tyrimų bendradarbiavimo sutarčių su skirtingų žemynų universitetais. Universiteto mokslininkai dalyvauja kaip ekspertai tarptautinėse mokslo bendruomenėse, susitikimuose, leidiniuose.

#### 3.2.3.1 Studentai

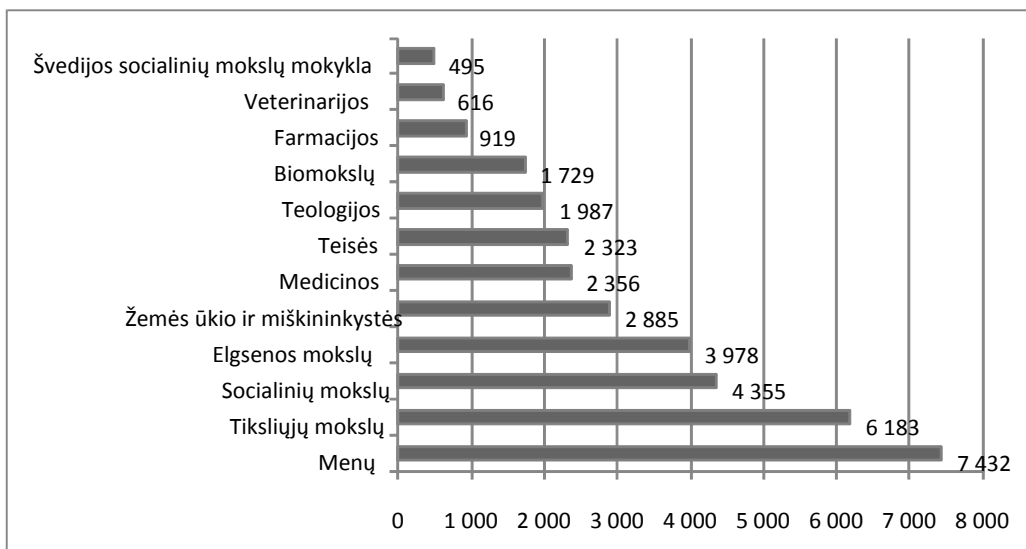
17 pav. pavaizduota studentų skaičiaus dinamika pastaraisiais metais pagal skirtingas studijų pakopas. 2009 metų pabaigoje universitete buvo apie 35 000 studentų. Ryškus studentų laipsnių struktūros pasikeitimas 2008 ir 2009 metais įvyko dėl su Bolonijos procesu susijusios Suomijos aukštojo mokslo reformos, pagal kurią 2008 metais baigėsi pereinamasis laikotarpis nuo senos laipsnių sistemos prie naujos dviejų ciklų laipsnių sistemos.



\* Specialistų laipsniai: medicina, stomatologija, veterinarija

17 pav. Studentų skaičius Helsinkio universitete, 2005 - 2009 m.

Didžiausi fakultetai pagal studentų skaičių yra Menų fakultetas, Tikslųjų mokslų fakultetas ir Socialinių mokslų fakultetas (žr. paveikslą žemiau).



18 pav. Studentų skaičius Helsinkio universiteto fakultetuose 2009 m.

Priimtų studentų dalis nuo bendro paraiškų dėl priėmimo Helsinkio universiteto fakultetams 2009 m. pateikusiųjų studentų skaičiaus parodyta 41 lentelėje. Vidutiniškai priimta 22% studentų, nors kai kuriuose fakultetuose šis skaičius gerokai skiriasi. Pavyzdžiui, beveik pusė kandidatų priimta į Tikslųjų mokslų fakultetą, trečdalis į Teologijos fakultetą ir Žemės ūkio ir miškininkystės fakultetą. Kita vertus, didžiausias konkursas patekti į Elgsenos mokslų fakultetą, Socialinių mokslų fakultetą, Veterinarijos fakultetą ir Medicinos fakultetą, kur priimamas vidutiniškai kas dešimtas kandidatas.

41 lentelė. Kandidatai ir į Helsinkio universiteto fakultetus priimti studentai 2009 m.

Fakultetas	Kandidatai	Priimta studentų	%
Teologijos	801	248	31%
Teisės	1 922	261	14%
Medicinos	1 408	176	13%
Menų	5 676	866	15%
Tikslųjų mokslų	4 038	1 873	46%
Farmacijos	888	220	25%
Biomokslų	1 688	267	16%
Elgsenos mokslų	5 184	568	11%
Socialinių mokslų	5 357	592	11%
Žemės ūkio ir miškininkystės	2 031	572	28%
Veterinarijos	592	70	12%
Švedijos socialinių mokslų mokykla	416	110	26%
Iš viso*	24 524	5 457	22%

\*Atskiri kandidatai, kandidatavę į kelis fakultetus, į bendrą skaičių įskaičiuoti tik vieną kartą.

Kiekvienais metais priimtų studentų skaičius vidutiniškai siekia 5000, iš kurių apie 500 yra daktaro laipsnio siekiantys studentai.

2009 metais 1333 studentų buvo iš užsienio šalių. Absoliutus studentų iš kitų šalių skaičius lėtai auga kasmet (žr. 42 lentelę), tačiau studentai iš užsienio vis dar sudaro santykinai mažą dalį viso universiteto studentų skaičiaus (3,78% 2009 m.).

42 lentelė. Tęstinių studijų studentai iš užsienio šalių 2005-2009 m.

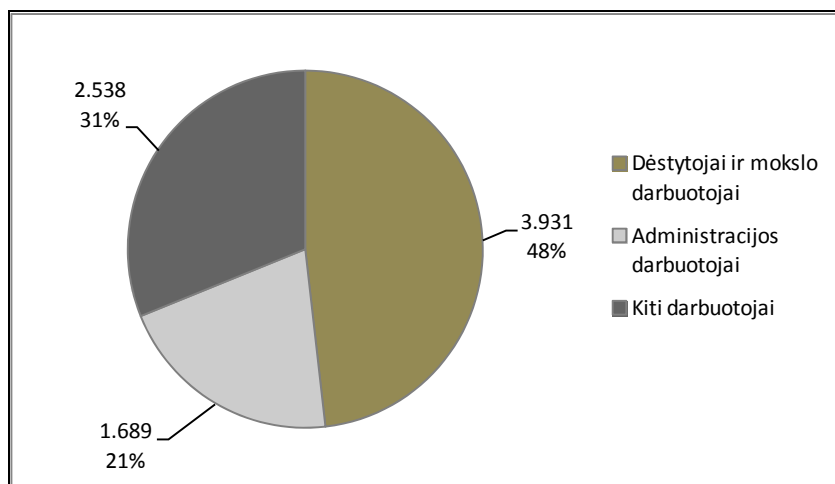
	2005	2006	2007	2008	2009
Studentų skaičius (iš viso)	38 233	38 806	38 365	35 216	35 258
Studentų iš užsienio skaičius	1 169	1 233	1 246	1 246	1 333
Studentų iš užsienio dalis (% nuo viso studentų skaičiaus)	3,06%	3,18%	3,25%	3,54%	3,78%

Vis dėlto universitetas turi platų pasaulinį universitetų, su kuriais bendradarbiaujama, tinklą. Helsinkio universitetas dalyvauja Šiaurės šalių „Nordplus“ studentų mainų programoje, bendradarbiauja su maždaug 350 universitetų pagal „Erasmus“ programą. Kitos mainų programos yra „Tempus“, Tarptautinė

studentų mainų programa (ISEP), Australijos Europos tinklas (AEN), Vidurio Amerikos universitetų tarptautinė programa (MAUI) ir kt.

### 3.2.3.2 Darbuotojų struktūra

2009 metais Helsinkio universitete dirbo 8 158 asmenys. Didžiąją darbuotojų dalį sudaro mokslo darbuotojai ir dėstytojai - 3 931 (48%), iš kurių mokslo darbuotojų yra 1 015. Administracija sudaro 21% darbuotojų, o kiti darbuotojai (aptarnaujantis ir ūkio personalas) sudaro 31% dalį (žr. 19 pav.).



19 pav. Personalo pasiskirstymas Helsinkio universitete 2009 metais

### 3.2.3.3 Vieta

Helsinkio universitetas turi 11 fakultetų. Be fakultetų Helsinkio universitetas turi ir 17 nepriklausomų institutų. Dauguma nepriklausomų institutų yra orientuoti į mokslinius tyrimus. Kai kuriais iš jų dalinamasi su kitais universitetais. Helsinkio universitete veikia įvairūs daugiadalykiai tyrimų tinklai ir universiteto rūmai, taip pat padaliniai, kurie rūpinasi šalies valdžios užduotimis.

Helsinkio universitetas turi keturis pagrindinius rūmus Helsinkio rajone:

- ▶ Miesto centre - Teologijos fakultetas, Teisės fakultetas, Menų fakultetas, Socialinių mokslų fakultetas, Elgsenos mokslų fakultetas;
- ▶ Meilahti - Medicinos fakultetas;
- ▶ Kumpula - Tikslųjų mokslų fakultetas;
- ▶ Viiki - Žemės ūkio ir miškininkystės fakultetas, Biologijos ir aplinkos mokslų fakultetas, Farmacijos fakultetas, Veterinarijos fakultetas.

Universitetas taip pat veikia 17 kitų vietų už Helsinkio ribų, ten įsikūrę Helsinkio universiteto institutai (žr. 20 paveikslą žemiau).



20 pav. Helsinkio universiteto institutai už Helsinkio ribų (Suomijoje)

### 3.2.4 Leuveno universitetas

Katalikiškas Leuveno universitetas yra seniausias Belgijos universitetas, įkurtas 1425. Pagal įstatymą Leuveno universitetas klasifikuojamas kaip privatus universitetas, tačiau yra visiškai finansuojamas iš valstybės biudžeto. Leuveno universitetas vykdo intensyvią, visapusišką mokslinę veiklą. Remiantis 2010 m. „The Times“ universitetų reitingu, Leuveno universitetas yra 119 vietoje, o pagal agentūros QS pasaulio universitetų reitingą - 86 (2010).

Leuveno universitete yra 14 fakultetų: Teologijos, Kanonų teisės, Filosofijos, Teisės, Verslo ir ekonomikos, Socialinių mokslų, Menų, Psichologijos ir edukologijos, Tikslųjų mokslų, Inžinerijos, Bioinžinerijos, Medicinos, Farmacijos, Kineziterapijos ir reabilitacijos mokslų.

Veterinarija yra vienintelė studijų sritis, kuri yra dėstoma kituose Belgijos universitetuose, tačiau jos nėra Leuveno universitete.

Studijų programos:

- ▶ 55 bakalauro programos, 2 iš jų anglų kalba;
- ▶ 125 magistro programos ir 60 pomagistrinių studijų programų, iš kurių atitinkamai 38 ir 40 anglų kalba (taip pat viena magistro programa prancūzų kalba, viena pomagistrinių studijų programa ispanų kalba).

Statistika<sup>24</sup>:

- ▶ Studentų skaičius: 38240;
- ▶ Bakalauro studijų programų pirmo kurso studentų: 5 662;
- ▶ Studentų iš užsienio skaičius: 5 565 iš 140 pasaulio šalių;
- ▶ Doktorantūros studentų skaičius: 4227;
- ▶ Metinis apginamų disertacijų skaičius: 570 (2008-2009 m.);
- ▶ Personalas: 9 259 darbuotojų (išskyrus universiteto ligonines), ir atitinkamai 8 051 etatų dirbančiųjų visą darbo laiką.

#### 3.2.4.1 Studentai

Remiantis 43 lentelės duomenimis Leuveno universitetas 2010 m. turėjo 38 240 studentų. Didžioji dalis (45,18%) studentų buvo I pakopos (bakalauro). 2006 - 2010 m. Leuveno universitete nežymiai tačiau stabiliai augo studentų skaičius - vidutiniškai 4% per metus.

43 lentelė. Leuveno universiteto studentų skaičius, 2006 - 2010 m.

	2010	2009	2008	2007	2006
Naujai priimti studentai į bakalauro studijas	5 662	5 531	5 277	5 148	5 136
Bakalauro studijų studentai	17 277	16 672	16 235	15 909	15 553
Magistro studijų studentai	9 894	9 622	8 904	7 999	7 099
Studentai užsieniečiai	5 565	5 007	4 352	4 039	3 947
<b>Studentų skaičius iš viso</b>	<b>38 240</b>	<b>36 440</b>	<b>34 688</b>	<b>33 598</b>	<b>32 264</b>

Leuveno universitete daugiausiai studentų kasmet priima Medicinos, Teisės ir Menų fakultetai. Šių fakultetų bendras naujai priimtų į bakalauro studijas studentų skaičius sudaro beveik 40% visų Leuveno universiteto priimtų studentų. Tuo tarpu, mažiausiai studentų kasmet priimantys Teologijos, Filosofijos ir Farmacijos fakultetai sudaro vos 4,5% visų priimtų į bakalauro studijas studentų. Kasmet naujai priimami bakalauro studijų studentai sudaro vidutiniškai 15% visų Leuveno universiteto studentų.

<sup>24</sup> Pagal 2011 m. vasario 1 d. duomenis.

#### 44 lentelė. Naujai priimti studentai į bakalauro studijas pagal fakultetus

Fakultetai	2010	2009	2008	2007.	2006
Teologijos	20	19	54	38	65
Filosofijos	57	61	35	43	49
Teisės	747	726	733	788	787
Verslo ir ekonomikos	699	636	654	608	541
Socialinių mokslų	256	306	329	375	360
Menų	743	722	666	651	726
Psichologijos ir pedagogikos mokslų	583	593	531	506	560
Tikslųjų mokslų	386	357	353	369	332
Inžinerijos	533	565	535	533	473
Bioinžinerijos	223	205	185	164	151
Medicinos	817	828	667	639	664
Farmacijos	177	183	187	171	171
Kineziterapijos ir reabilitacijos mokslų	421	330	348	263	257
<b>Iš viso</b>	<b>5 662</b>	<b>5 531</b>	<b>5 277</b>	<b>5 148</b>	<b>5 136</b>

#### 3.2.4.2 Personalo struktūra

2009 metais Leuveno universitetas turėjo 8052 darbuotojus, iš jų 5243 priklausė akademiniam personalui, o 2808 kitam personalui (žr. 45 lentelę). Palyginus su 2005 metais, Leuveno universiteto darbuotojų, dirbančių pilnu etatu, skaičius išaugo 15,75%.

#### 45 lentelė. Fakultetui tenkantys darbuotojai (etatai) 2005, 2009 m.

Darbuotojai	2009	2005
Visą darbo dieną dirbančio akademinio personalo	5 253	4 427
Visą darbo dieną dirbančio kito personalo	2 808	2 530
<b>Iš viso</b>	<b>8 061</b>	<b>6 957</b>

46 lentelėje pateikta Leuveno universiteto personalo struktūra 2005 m. ir 2009 m. Didžioji dalis (58% - 2008, 61% - 2009) personalo Leuveno universitete sudarė laikini darbuotojai. Didžioji dalis laikinai dirbančių darbuotojų buvo žemesnio ir vidutinio laipsnio akademinis personalas (lektoriai ir kitas akademinis personalas), tuo tarpu aukščiausio lygio akademinio personalo (profesorai) bei aptarnaujančiojo neakademinio personalo didžiąją dalį sudarė etatiniai darbuotojai.

#### 46 lentelė. Leuveno universiteto personalo struktūra pagal pareigas 2005 - 2009 m. (FTE)

Personalas pagal funkcijas	2009 m.			2005 m.		
	Etatiniai	Laikini	Iš viso	Etatiniai	Laikini	Iš viso
Profesorai	889	118	1007	881	78	959
Lektoriai	0	475	475	0	576	576
Kitas akademinis personalas	105	3666	3771	66	2826	2892
Neakademinis personalas	2104	704	2808	1919	611	2530
<b>Iš viso</b>	<b>3098</b>	<b>4963</b>	<b>8061</b>	<b>2866</b>	<b>4091</b>	<b>6957</b>

Iš 46 lentelės matyti ir nemenkas profesorių santykinis svoris bendroje Leuveno universiteto personalo struktūroje. Nors profesorių dalis ir sumažėjo (nuo 13,78% 2005 m. iki 12,48% 2009m.), tačiau absoliutus jų skaičius šiek tiek išaugo. Ir net po nedidelio sumažėjimo 2009 m. bendra profesorių dalis yra reikšminga palyginus su kitais universitetais.

#### 3.2.4.3 Vieta

Universitetas yra išsidėstęs dviejose vietose: pagrindinis universiteto miestelis esantys Belgijos centre netoli Briuselio, Leuvene ir bakalauro studijų miestelis esantis Kortreike, netoli pakrantės, skirtas didinti studijų prieinamumą regionuose. Kortreiko universitetinis miestelis priima apie 10% visų universiteto priimtų studentų į bakalauro studijas. Kortreike siūlomos tik bakalauro studijos.

## **3.3 Valdymo struktūra**

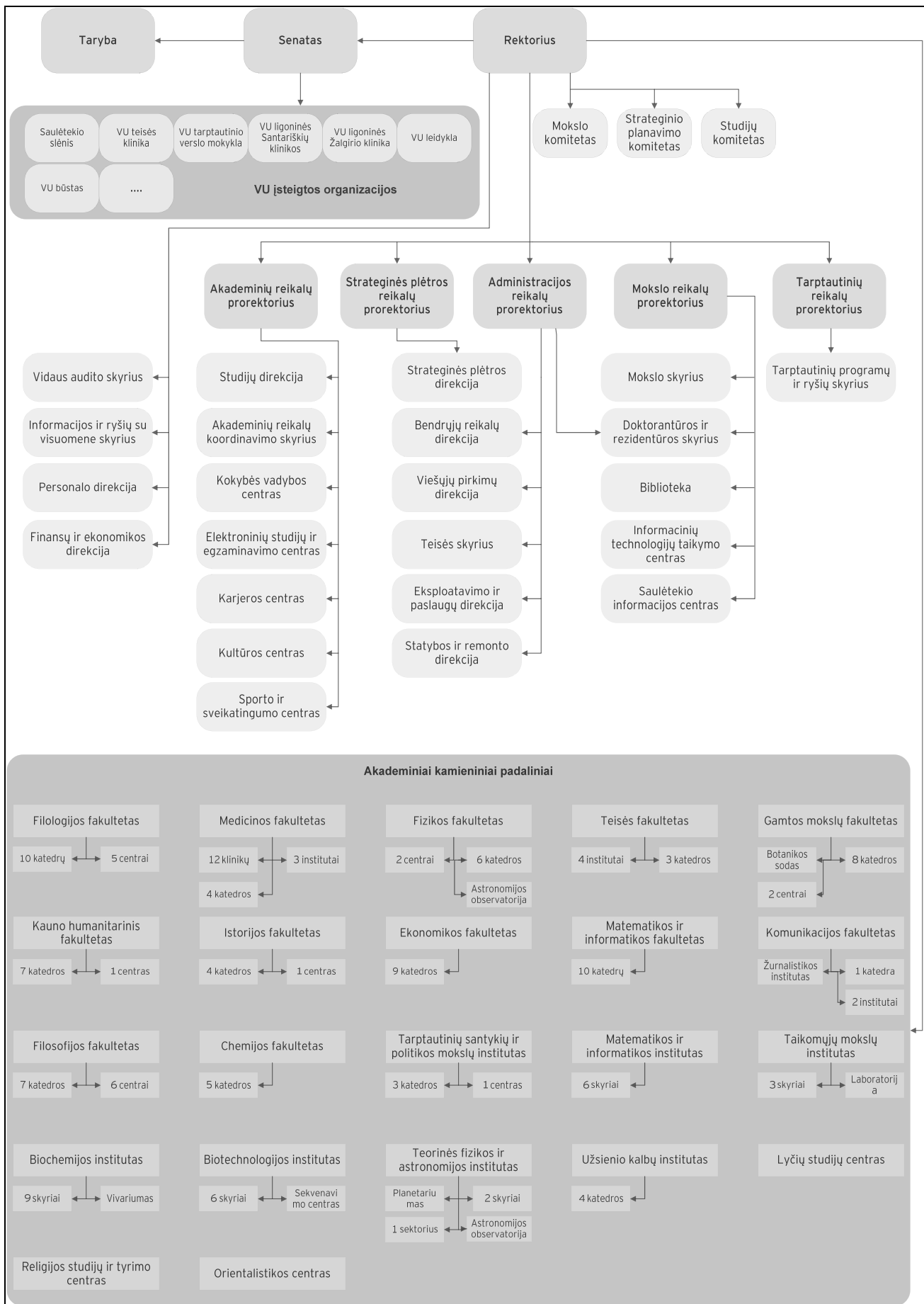
### **3.3.1 Vilniaus universitetas**

#### **3.3.1.1 Pagrindiniai valdymo organai**

Pagrindinis VU valdymo organas yra universiteto Senatas. Be Senato, VU taip pat turi Tarybą ir Rektorių. Rektorius turi 5 prorektorius, padedančius valdyti kasdienę universiteto veiklą. Rektoriaus rekomenduotas prorektorių kandidatūras tvirtina Senatas. Prorektorai kuruoja atskiras veiklos sritis, tokias kaip akademiniai, strateginės plėtros, administracijos, mokslo ir tarptautiniai reikalai. Rektorius ir prorektorai kartu administruoja įvairius centrinės administracijos padalinius (direktoratus ir skyrius), atsakingus už įvairių universiteto sričių koordinavimą ir klausimų sprendimą.

Žemiau pateikiama Vilniaus universiteto esamos organizacinės struktūros schema.





21 pav. Esama VU organizacinė struktūra

47 lentelėje pateiktos dabartinės VU valdymo organų - Senato, Rektoriaus ir Tarybos - funkcijos. Šiuo metu Senatą sudaro 87 nariai, iš kurių 17 yra studentai. Senato komisiją sudaro 33 nariai, iš jų 3

studentai. Be to, tam tikros užduotys ir sprendimai gali būti perduodami Senato komisijoms ir darbo grupėms. Šiuo metu Vilniaus universitete veikia Senato rinkimų komisija, universiteto bendruomenės narių ginčų nagrinėjimo komisija, Akademinės etikos komisija, Bibliotekos reikalų darbo grupė, Akademinė apėigų darbo grupė, Senato nutarimų vykdymo kontrolės darbo grupė, Nuolatinė viešųjų pirkimų darbo grupė, Konkursų rezultatų apeliacijų komisija. Taip pat Rektorių įsteigė tris komitetus: Mokslo, Studijų ir Strateginės plėtos. Pagrindinis šių komitetų tikslas - padėti Rektoriui ir Senatui efektyviau spręsti problemas ir priimti sprendimus.

**47 lentelė. Pagrindinės VU valdymo organų funkcijos.**

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
<p>Senatas - atsakingas už bendruosius VU reikalus. Senato nario kadencija yra 4 metai. Tam tikri klausimai gali būti perduodami Senato komisijai, turinčiai 33 narius, iš kurių 3 yra studentai</p>	<p>Pagal dabartinį Statutą - 72 nariai (iš kurių 8 studentai).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tvirtina ir teikia LR Seimui VU statutą ir jo pakeitimus;</li> <li>▶ Skiria atstovus į universiteto Tarybą;</li> <li>▶ Renka ir atšaukia Rektorių;</li> <li>▶ Rektoriaus teikimu tvirtina prorektorius, fakultetų dekanus, kitų akademinė kamieninių padalinių vadovus, taip pat katedrų vedėjus;</li> <li>▶ Nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo tvarką ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką;</li> <li>▶ Suteikia pedagoginius profesoriaus ir docento vardus einantiems atitinkamas pareigas dėstytojams, taip pat profesoriaus emerito bei universiteto garbės daktaro vardus;</li> <li>▶ Svarsto ir atsižvelgdamas į universiteto tarybos siūlymus tvirtina studijų, mokslinių tyrimų programas, struktūrinius pakeitimus, reikalingus toms programoms įgyvendinti;</li> <li>▶ Suteikia kamieninių akademinė ir kamieninių neakademinė padalinių statusą atitinkamiems universiteto padaliniam;</li> <li>▶ Svarsto VU raidos plano projektą ir kartu su universiteto Tarybos išvada teikia Švietimo ir mokslo ministerijai;</li> <li>▶ Svarsto ir kartu su universiteto Tarybos išvada tvirtina metines rektoriaus ataskaitas, metines pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas, metines universiteto mokslo institutų veiklos ataskaitas, institutų metinių pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas;</li> <li>▶ Tvirtina ginčų tarp VU bendruomenės narių nagrinėjimo ir sprendimų įgyvendinimo bei ginčų nagrinėjimo komisijos sudarymo tvarką;</li> <li>▶ Nustato universiteto studentų ir klausytojų registrų tvarką;</li> <li>▶ Tvirtina universiteto akademinė apėigų protokolą;</li> <li>▶ Tvirtina įmokų universitetui dydžius, išskyrus įstatymuose nustatytus atvejus;</li> <li>▶ Tvirtina universiteto vadovybės atlyginimų dydžius;</li> <li>▶ Šaukia universiteto bendruomenės susirinkimus svarbiems universiteto veiklos klausimams aptarti;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Svarsto kitus Senato pirmininko, Rektoriaus ar universiteto Tarybos pasiūlytus klausimus.</li> </ul>
<p>Rektorius - Senato narių renkamas 5 metų kadencijai ir yra atskaitingas Senatui. Gali būti renkamas ne daugiau kaip dviem kadencijoms iš eilės. Išrinktasis Rektorius atsako už universiteto raidos planavimą ir įgyvendinimą, mokslo ir studijų lygį bei kokybę, mokslo darbuotojų ir dėstytojų parinkimo bei ugdymo politiką, universiteto finansinę veiklą ir tarptautinį bendradarbiavimą.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veikia universiteto vardu ir jam atstovauja;</li> <li>▶ Organizuoja raidos planų rengimą ir jų įgyvendinimo svarstymus universiteto bendruomenėje;</li> <li>▶ Sudaro mokslo, studijų, strateginio planavimo ir kitus komitetus ir teikia Senatui tvirtinti jų pirmininkus iš renkamųjų Senato narių;</li> <li>▶ Teikia Senatui tvirtinti prorektorius, fakultetų dekanus ir kitų kamieninių akademinių padalinių vadovus, taip pat kadetų vedėjus;</li> <li>▶ Priima ir atleidžia darbuotojus, skelbia konkursus eiti pareigas, skiria asmenis eiti pareigų ir juos atleidžia;</li> <li>▶ Priima ir šalina studentus;</li> <li>▶ Skatina darbuotojus ir studentus, skiria jiems drausmines nuobaudas ir tai viešai skelbia;</li> <li>▶ Leidžia įsakymus klausimais, nepriklausančiais išimtinai Tarybos ar Senato kompetencijai;</li> <li>▶ Teikia klausimus Senatui ir Tarybai, inicijuoja reikiamus Tarybos ar Senato posėdžius;</li> <li>▶ Teikia Senatui bei Švietimo ir mokslo ministerijai metinę pajamų ir išlaidų sąmatą bei jos įvykdymo ataskaitą;</li> <li>▶ Senatui patvirtinus, viešai skelbia ir teikia ministerijai metinę universiteto veiklos ataskaitą;</li> </ul>
<p>Universiteto taryba - valstybinės ir visuomeninės priežiūros institucija, renkama 4 metų kadencijai. Taryba turi teisę dalyvauti bet kurio valdymo organo posėdžiuose. Politikai ir valstybės tarnautojai negali būti tarybos nariais. Visi tarybos sprendimai priimami balsų dauguma. Jei Senatas nepitaria tarybos išvadoms dėl finansinės ataskaitos, Taryba jas persvarsto ir jei tą patį sprendimą priima dar kartą, jis Senatui tampa privalomas. Taryba teikia metines ataskaitas Senatui, universiteto bendruomenei ir švietimo ir mokslo ministrui.</p>	11 narių	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prižiūri, ar Senato ir Rektoriaus veikla atitinka Statutą, taip pat ar universiteto veikla ir valdymas yra pakankamai vieši;</li> <li>▶ Atsako už universiteto interesų derinimą su valdžios ir visuomeninėmis institucijomis, materialinės ir finansinės paramos teikimą universitetui;</li> <li>▶ Vertina, kaip naudojamas universiteto turtas, valstybės skirtos ir kitos gautos lėšos;</li> <li>▶ Inicijuoja universiteto ūkinės ir finansinės veiklos auditą;</li> <li>▶ Tiria universiteto bendruomenės narių skundus dėl jiems Statutu suteiktų teisių pažeidimų;</li> <li>▶ Kasmet informuoja universiteto bendruomenę ir visuomenę apie savo veiklą.</li> </ul>

### 3.3.1.2 Pagrindinių valdymo organų formavimo tvarka

#### **Senatas**

Senato nariai:

- ▶ Išrinktas Rektorius;

- ▶ Fakultetų dekanai ir kamieninių akademinių institutų direktoriai - jie Senato nariais tampa, kai yra išrinkti atitinkamų padalinių vadovais;
- ▶ 3 kiekvieno fakulteto atstovai, iš kurių ne mažiau kaip du eina profesoriaus ar vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas;
- ▶ Skiriamieji nariai - kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai ir pripažinti menininkai, ne daugiau kaip po vieną iš kiekvienos mokslo srities;
- ▶ Prorektorai - jie gali būti Senato nariais Rektoriaus ar fakultetų tarybų teikimu;
- ▶ Studentų atstovybės išrinkti studentai.

Skiriamieji nariai paskiriami išrinktųjų Senato narių balsų dauguma. Profesoriaus pareigas einantys dėstytojai turi sudaryti ne mažiau kaip 50%, o studentai - ne mažiau kaip 10% Senato narių.

Senato rinkimo tvarką koordinuoja Senato rinkimų komisija, ji nustato rinkimų vietą ir laiką. Teisę kelti kandidatus į Senato narius turi kamieninių akademinių padalinių tarybos arba ne mažiau kaip 10 visu etatu dirbančių mokslo darbuotojų. Balsavimo teisę turi visu etatu dirbantys darbuotojai ir tie darbuotojai, kurių pagrindinė darbovietė yra universitetas. Rinkimai grindžiami slaptu balsavimu, kandidatai išrenkami paprastąja balsų dauguma. Jei keli kandidatai gauna vienodą balsų skaičių, išrinktais laikomi vyresnio amžiaus kandidatai. Pasibaigus rinkimams, Senato rinkimų komisija nustato studentų skaičių Senate. Studentų atstovus Senate kiekvienais metais skiria Studentų atstovybė. Paskyrus studentų atstovus Senate, Senato rinkimų komisija viešai skelbia oficialų Senato narių sąrašą.

### **Rektorius**

Rektoriaus rinkimus organizuoja universiteto Taryba. Universiteto kamieninių akademinių padalinių taryba arba ne mažiau kaip 10 Senato narių turi teisę kelti kandidatus eiti Rektoriaus pareigas. Kandidatas turi turėti profesoriaus pedagoginį laipsnį ir būti ne vyresnis kaip 65 metų.

Rektorių renka Senatas slaptu balsavimu paprastąja balsų dauguma. Jei pirmu balsavimu nėra vienas kandidatas nesurenka daugiau kaip 50% balsų, organizuojamas antras balsavimas.

### **Taryba**

Taryba renkama 4 metams iš ne mažiau kaip 9 ir ne daugiau kaip 21 nario. Po trečdajį narių skiria Senatas, švietimo ir mokslo ministras ir bendru susitarimu Rektorius ir švietimo ir mokslo ministras. Iš Senato paskirtų narių turi būti Rektorius ir ne mažiau kaip vienas studentų atstovas. Ministras viešai paskelbia oficialų Tarybos narių sąrašą ir Rektoriaus pritarimu paskiria Tarybos pirmininką. Tarybos pirmininkas negali būti universiteto personalo narys.

### **3.3.1.3 Strateginis planas ir jo įgyvendinimas**

Strateginis VU planas sudarytas iš kelių dalių:

- ▶ Vidutinės trukmės plano, kurį sudaro universiteto misija, vizija, prioritetinės kryptys, strateginiai tikslai ir įgyvendinimo kriterijai. Vidutinės trukmės planas apima 7 metų laikotarpį. Senato komisija turi susitarti dėl universiteto vizijos ir misijos, kurios yra įtraukiamos į vidutinės trukmės planą, prieš pateikdama jas Senatui tvirtinti. Gavus Senato pritarimą, vidutinės trukmės planą pasirašo Rektorius. Atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, vidutinės trukmės planas kiekvienais metais koreguojamas.
- ▶ Trumpalaikio plano, kuris yra rengiamas pagal LR vyriausybės metodiką ir kuriame aprašomos universiteto programos bei joms reikalingi asignavimai. Trumpalaikis planas apima 3 metų laikotarpį ir yra rengiamas pagal LR vyriausybės strateginio planavimo metodiką. Trumpalaikio plano etapuose nurodomi vidutinės trukmės plane numatytų prioritetinių krypčių tikslai, priemonės ir terminai. Trumpalaikiame plane taip pat nurodomos lėšos, reikalingos siekiant tikslų. Trumpalaikį planą tvirtina Senatas ir pasirašo Rektorius.

Nors tai nėra privaloma, kamieniniai akademiniai padaliniai gali rengti savo vidutinės trukmės ir trumpalaikius planus, kurie grindžiami universiteto vidutinės trukmės ir trumpalaikiais planais. Kamieninių akademinių padalinių trumpalaikiai planai grindžiami įvairių programų asignavimais. Kamieninių akademinių

padalinių vidutinės trukmės ir trumpalaikius planus tvirtina kamieninių akademinų padalinių tarybos ir šių padalinių vadovai.

Rektorius ir kamieninių akademinų padalinių vadovai atskaitingi už metinėse ataskaitose pateiktų patvirtintuose planuose numatytų planų įgyvendinimą.

Tikslų įgyvendinimo stebėjimą vykdo:

- ▶ Rektorius, daugiausia dėmesio skiriantis strateginiams tikslams ir pasirinktų priemonių efektyvumui;
- ▶ projektų ir programų koordinatoriai, daugiausia dėmesio skiriantys terminų ir kokybės tikslų pasiekimui;
- ▶ kamieninių akademinų padalinių vadovai, daugiausia dėmesio skiriantys padalinių planų atitikčiai universiteto planams.

2007 - 2013 m. Vilniaus universiteto strateginiame plane nustatyti du strateginiai tikslai:

- ▶ rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir užtikrinti šalies mokslinę kompetenciją;
- ▶ efektyviai naudoti universiteto intelektualius išteklius, infrastruktūrą ir turtą.

Universiteto strateginiam planui įgyvendinti skiriama visa universiteto veikla. Pagrindinės VU strateginio plano institucinės veiklos kryptys pateiktos lentelėje toliau:

**48 lentelė. Vilniaus universiteto strateginiai tikslai ir uždaviniai**

Strateginis tikslas	Uždaviniai
Mokslo rezultatyvumo didinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užtikrinti tarptautinius standartus atitinkantį mokslinio darbo gebėjimų ugdymą ir dėstytojų mokslinės kvalifikacijos tobulinimą.</li> <li>▶ Užtikrinti tarptautinį ir nacionalinį pripažinimą pelniusių ir naujas iniciatyvas pradėjusių mokslinių kolektyvų bei atskirų mokslininkų rėmimą.</li> <li>▶ Kurti mokslinei veiklai palankesnę aplinką, kuri skatintų mokslininkų iniciatyvą, kūrybinę laisvę, mokslo lyderių iškilimą, mokslinę kooperaciją ir konkurenciją nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu.</li> </ul>
Studijų kokybės gerinimas ir internacionalizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rengti ir vykdyti studijų programas, kurios užtikrintų optimalų ir efektyvų esamų ir numatomų ekonomikos, kultūros, darbo rinkos poreikių tenkinimą.</li> <li>▶ Sukurti visą studijų procesą apimančią studijų kokybės gerinimo ir palaikymo sistemą, užtikrinančią pažangiausių studijų organizavimo naujovių įgyvendinimą.</li> <li>▶ Išplėsti studentams skirtų paslaugų studijų srityje teikimą ir pagerinti studijų proceso administravimą, užtikrinant atvirą ir palaikančią mokymosi aplinką.</li> <li>▶ Užtikrinti naujausių informacinių technologijų taikymą studijų procese bei studijų šaltinių, būtinų efektyvioms ir kokybiškoms studijoms, prieinamumą studentams ir dėstytojams.</li> <li>▶ Plėsti ir gerinti tarptautinio bendradarbiavimo ryšius, tampant aktyviu tarptautinės mokslo ir studijų institucijų bendruomenės nariu.</li> </ul>
Personalo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Siekti personalo vadybos funkcijos sisteminio baigtumo.</li> <li>▶ Subalansuoti įvairių personalo grupių (kvalifikacinių, amžiaus ir kt.) santykį.</li> <li>▶ Padidinti personalo motyvavimo sistemos efektyvumą.</li> <li>▶ Sukurti Vilniaus universiteto strateginius plėtros tikslus atitinkančią visų lygių personalo kvalifikacinio ugdymo sistemą.</li> </ul>
Universiteto bendruomenės stiprinimas ir santykiai su partneriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užtikrinti objektyvią ir laiku pateikiamą informaciją visuomenei apie esminius universiteto bendruomenės gyvenimo įvykius siekiant stiprinti universiteto reputaciją ir didinti žinomumą.</li> <li>▶ Stiprinti Vilniaus universiteto tapatumą universiteto bendruomenėje, kad kiekvienas jos narys gerai žinotų universiteto tikslus ir prisidėtų prie jų įgyvendinimo.</li> <li>▶ Užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą su kitomis mokslo ir studijų institucijomis, siekiant geresnės studijų ir mokslinių tyrimų kokybės bei efektyvesnio universiteto misijos įgyvendinimo.</li> <li>▶ Vykdyti Vilniaus universiteto švietėjišką misiją, kartu rūpinantis geriausių Lietuvos moksleivių pritraukimu ir universiteto mokslo potencialo pristatymu visuomenei.</li> </ul>

Strateginis tikslas	Uždaviniai
Informacinė plėtra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užtikrinti visokeriopus ir laiku prieinamus informacijos išteklius.</li> <li>▶ Skleisti žinias viduje ir išorėje.</li> <li>▶ Tinkamai atstovauti šalies mastu vykdomuose informacinių sistemų kūrimo procesuose.</li> </ul>
Infrastruktūros plėtra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užtikrinti valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo programos įgyvendinimą Vilniaus universitete.</li> <li>▶ Užtikrinti racionalų disponuojamų pastatų, patalpų ir kito materialiojo turto naudojimą ir atnaujinimą, įgyvendinti visų rūšių energijos taupymo priemonės ir užtikrinti komunalinio ūkio funkcionavimą.</li> <li>▶ Rengti ir įgyvendinti investicinius ir kitus projektus, siekiant sukurti šiuolaikinę mokslinių tyrimų, studijų ir paslaugų bazę prioritetinėse mokslinių tyrimų ir studijų kryptyse.</li> </ul>
Efektyvus finansų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Siekti finansavimo didinimo, pirmiausia per mokslo ir verslo suartėjimą, konkrečių projektų rėmimą, studijas baigiančius studentus, iš suinteresuotų darbdavių, taip pat išnaudojant universiteto darbuotojų mokslines ir akademinės žinias.</li> <li>▶ Siekti optimaliai ir skaidriai naudoti esamus išteklius.</li> </ul>

## 3.3.2 Utrechto universitetas

### 3.3.2.1 Pagrindiniai valdymo organai

Utrechto universiteto pagrindiniai valdymo organai nurodyti 22 pav.

Stebėtojų taryba yra įstatymuose nustatyta universiteto priežiūros institucija. Valdyba (*angl. Executive Board*) turi gauti Stebėtojų tarybos patvirtinimą dėl strateginio plano, metinių ataskaitų ir metinės finansinės atskaitomybės. Stebėtojų taryba prižiūri valdybos valdymo funkciją ir pataria administracijai. Valdyba informuoja stebėtojų tarybą apie visus svarbius Utrechto universitete vykstančius įvykius ir renginius.

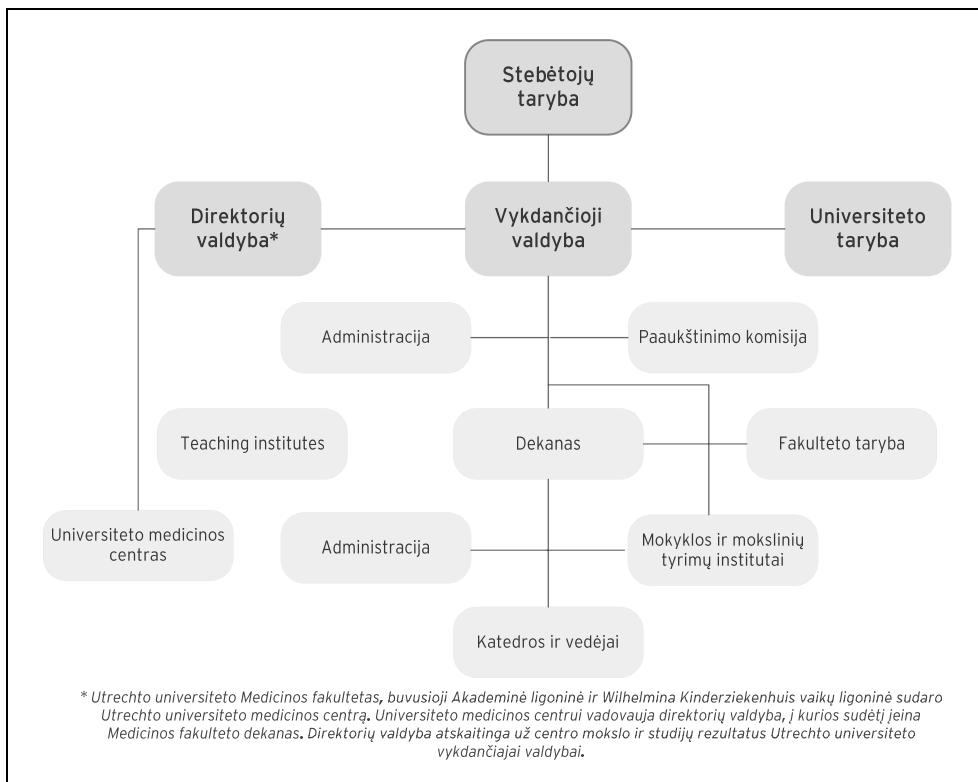
Paprastai Utrechto universiteto stebėtojų tarybą sudaro 5 nariai. Šiuo metu stebėtojų tarybą sudaro 4 nariai, nes neseniai (2010 m. spalio mėnesį), vienas iš narių – Roterdamo (o prieš tai Utrechto) meras – tapo teisingumo ministru. Ši pareigybė nesuderinama su Stebėtojų tarybos nario statusu.

Valdyba yra aukščiausias Utrechto universiteto valdymo ir administravimo organas. Ją sudaro 3 nariai, įskaitant prezidentą (*angl. Rector Magnificus*). Visus juos skiria Stebėtojų taryba, atsižvelgusi į Universiteto tarybos nuomonę. Valdyba sprendimus priima kolegialiai – trys „kalba kaip vienas“. Prezidentas yra vienas iš trijų narių, jis taip pat gali būti Valdybos pirmininku, tačiau Utrechto universitete taip nėra. Valdybos pirmininkas teisiškai atstovauja universitetui. Rektorių skiria Stebėtojų taryba Valdybos teikimu. Dėl jo kandidatūros Valdyba konsultuojasi su fakultetų dekanais ir išklauso paaukštinimo (pareigų) komisijos.

Po konsultacijų su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis Valdyba pasirenka 15 prioritetinių mokslinių tyrimų sričių. Šis pasirinkimas nulemia strateginius fakultetų, mokyklų, įstaigų ir skyrių planus. Įgyvendinant strateginį planą dalyvauja daug suinteresuotųjų šalių. Paprastai jos dalyvauja įvairiuose procesuose, o vadovai (fakultetų dekanai, direktoriai) atlieka pagrindinį vaidmenį nukreipiant šį dalyvavimą tinkama linkme.

Utrechto universiteto taryba yra renkamas patariamasis organas, atstovaujantis visiems universiteto darbuotojams ir studentams. Universiteto taryba reguliariai susitinka su Valdyba dėl aktualių klausimų, dėl kurių ji teisiškai įpareigota teikti konsultacijas. Universiteto taryba gali konsultuoti ir savo iniciatyva. Du kartus per metus Universiteto taryba konsultuoja bendraisiais klausimais. Visoms vienos iš šalių pasiūlytomis temoms aptarti rengiami kiti susirinkimai. Universiteto taryba turi daugiausia patariamąją galią, bet ir keletą papildomų įgaliojimų: turi veto teisę universiteto strateginio plano patvirtinimo klausimu, daugiamėčio biudžeto plano patvirtinimui ir universitetų potvarkių dėl valdymo patvirtinimui.

Utrechto universiteto taryba turi savo pirmininką ir tris nuolatinis komitetus: a) studijų ir mokslo, b) finansų, ūkio bei informacijos ir komunikacijos technologijų, c) strategijos, žmogiškųjų išteklių ir studentų politikos, kurių kiekvieną sudaro 4 darbuotojai ir 4 studentai.



22 pav. Utrechto universiteto valdymo struktūra

Pagrindinių valdymo organų funkcijos yra apibendrintos toliau pateiktoje lentelėje.

49 lentelė. Pagrindinės Utrechto universiteto valdymo organų funkcijos

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
Stebėtojų taryba	5 asmenys (šiuo metu stebėtojų taryboje - 4 asmenys)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strateginio plano, metinės ataskaitos ir metinės finansinės atskaitomybės tvirtinimas.</li> <li>▶ Rektoriaus skyrimas.</li> </ul>
Valdyba	3 asmenys (pirmininkas, prezidentas ir trečiasis narys)	<p><b>Pirmininkas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Koordinavimas ir strategija</li> <li>▶ Administraciniai ir teisiniai klausimai</li> <li>▶ Žmogiškieji išteklių</li> <li>▶ Išorės santykiai, komunikacija</li> <li>▶ Studentų politika</li> <li>▶ Internacionalizavimas</li> <li>▶ Buvusių auklėtinių politika</li> <li>▶ Bendradarbiavimas su vietinėmis valdžios institucijomis, komercinių ir pramonės žinių perdavimas</li> </ul> <p><b>Prezidentas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Moksliniai tyrimai ir studijos</li> <li>▶ Regioninis ir tarptautinis akademinis bendradarbiavimas</li> <li>▶ Bendradarbiavimas su taikomųjų mokslų universitetais</li> <li>▶ Akademiniai reikalai, profesūros politika</li> <li>▶ Fakultetai ir tarptautinės studijų draugijos</li> <li>▶ Mokslo ir kultūra</li> </ul> <p><b>Trečiasis narys:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finansai</li> <li>▶ Ūkio reikalai</li> <li>▶ Įprastinė veikla</li> <li>▶ Informacinės ir komunikacinės technologijos</li> <li>▶ Aplinka, sveikata ir saugumas</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sportas</li> <li>▶ Universiteto biblioteka</li> </ul>
Universiteto taryba	24 nariai (iš jų 12 studentų)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pritarimas universiteto strateginiam planui, daugiamečiam biudžeto planui ir universiteto potvarkiams dėl valdymo.</li> <li>▶ Susirinkimai bendraisiais universiteto veiklos klausimais, patarimojo organo funkcija.</li> </ul>

Paaukštinimo komisija skiria daktaro ir garbės daktaro laipsnius ir pataria Valdybai skiriant profesorius. Komisijai pirmininkauja Rektorius, komisija taip pat turi 7 kitus narius - po vieną profesorių iš kiekvieno fakulteto (kai kurie iš jų yra dekanai).

Organizacinė fakultetų struktūra skiriasi. Bendroji struktūra yra tokia:

- ▶ Fakultetas turi keletą mokyklų ir mokslinių tyrimų institutų;
- ▶ Kiekvieną fakultetą sudaro tam tikras katedrų skaičius;
- ▶ Kiekviena katedra koordinuoja tam tikros mokslo srities mokslinių tyrimų ir studijų programas. Mokslo darbuotojai skiriami katedrose.

Fakultetams vadovauja dekanai (išskyrus Geomokslų fakultetą, kuris turi fakulteto tarybą, pirmininkaujamą dekanu). Dekanus skiria universiteto Valdyba. Dekanai pirmininkauja fakulteto administravimo grupei, susidedančiai iš 1-3 dekanu pavaduotojų, fakulteto direktoriaus ir studento vertintojo.

Be kitų dalykų, dekanas atsakingas už studijų ir mokslo administravimą ir organizavimą. Jis įpareigotas bendradarbiauti nustatant universiteto strateginį planą ir biudžetą, dėl kurių reguliariai bendrauja su Valdyba. Dekanas yra atskaitingas Valdybai.

Kaip ir centriniame lygmenyje, fakultetų lygmenyje kiekvienas fakultetas turi savo tarybą. Ją sudaro po lygiai darbuotojų ir studentų atstovų. Įgaliojimai yra panašūs į Universiteto tarybos, tik sprendžiami fakulteto klausimai. Skiriasi ir tarybos dydis - fakulteto tarybą paprastai sudaro apie 20 narių.

Administracija turi tarybą, kurioje atstovaujami universiteto administraciniai poskyriai. Galiausiai verta paminėti vietos profesinę sąjungą. Jis derasi su Valdyba dėl teisiškai įpareigojančių darbuotojų darbo sąlygų. Šiose vietinėse derybose atsižvelgiama į nacionalinius susitarimus tarp nacionalinių profesinių sąjungų ir universitetų kolektyvo<sup>25</sup>.

### 3.3.2.2 Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas

#### **Stebėtojų taryba**

Švietimo, kultūros ir mokslo ministras skiria Stebėtojų tarybos narius. Jiems nėra keliami jokie specifiniai kvalifikaciniai reikalavimai. Stebėtojų taryba yra atskaitinga švietimo, kultūros ir mokslo ministrui.

Stebėtojų tarybos nariai yra eiliniai nariai, jie nevykdo valdymo funkcijų visą darbo laiką - jų pagrindinės darbovietės yra už universiteto ribų, t.y. Stebėtojų tarybos nariais negali būti Utrechto universiteto darbuotojai. Taip pat, Stebėtojų tarybos nariais negali būti ir Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos darbuotojai. Vadovaujantis Auštojo mokslo įstatymu, jie turi atstovauti plačiai visuomenei. Vienas iš Stebėtojų tarybos narių privalo būti moteriškos lyties. Formuojant Stebėtojų tarybą, vienas iš narių privalo turėti praktinės patirties finansų srityje.

Šiuo metu stebėtojų tarybos pirmininkas yra Visuomenės sveikatos ir sveikatos priežiūros tarybos pirmininkas. Anksčiau jis, be kitų pareigų, ėjo Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos generalinio sekretoriaus, po to - Olandijos universitetų asociacijos pirmininko pareigas. Kiti trys stebėtojų tarybos nariai yra „Royal DSM“ (tarptautinė kompanija) direktorių valdybos pirmininkas, Nacionalinės darbdavių organizacijos generalinis direktorius ir ABN AMRO (didelio Olandijos banko) centrinio vykdomojo biuro narys.

<sup>25</sup> *Universitetų kolektyvas reiškia Nyderlandų universitetų asociaciją. Tai universitetus atstovaujanti organizacija.*

## Valdyba

Visus Valdybos narius skiria Stebėtojų taryba, išklausiusi Universiteto tarybos nuomonės. Narystė Valdyboje nesuderinama su naryste Stebėtojų taryboje, dekanų pareigomis, programų direktoriaus pareigomis, kitų universitetų Valdybų ir Stebėtojų tarybų naryste. Nariai skiriami 4 metų kadencijai, taip kaip ir kitų pareigybių, pavyzdžiui, Stebėtojų tarybos narių ar dekanų atveju. Nariai gali būti perrenkami. Rektorius taip pat yra vienas iš trijų Valdybos narių, kurį skiria Stebėtojų taryba. Valdybos pirmininką, nebūtinai Rektorių, skiria Stebėtojų taryba. Rektorius privalo būti gerbiamas Utrechto universiteto profesorius, turintis patirties aukštojo mokslo institucijų valdyme. Kiti Valdybos nariai neprivalo būti Utrechto universiteto darbuotojais ir neprivalo atitikti jokių specifinių kvalifikacinių reikalavimų.

## Universiteto taryba

Universiteto tarybos nariai renkami pagal atitinkamą statusą: studentai renka 50%. Utrechto universiteto tarybos narių (studentai nariai), o kitus 50% tarybos narių išrenka (akademių ir ne akademių sričių) darbuotojai (darbuotojai nariai). Tarybą sudaro 24 nariai: 12 darbuotojų ir 12 studentų narių. Darbuotojai gali būti iš akademinio ir ne akademinio personalo, o tai reiškia, kad mokslo darbuotojai šiuose atstovaujamuose organuose neturi daugumos.

### 3.3.2.3 Strateginis planas ir jo įgyvendinimas

Universitetas teisiškai įpareigotas bent kartą per šešerius metus parengti strateginį planą (nacionalinis Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų įstatymas). Strateginiame plane nustatomi universiteto strateginiai tikslai. Nacionaliniame įstatyme numatyta, kad plane turi būti nustatyta veikla, kuria būtų siekiama pagerinti studijų kokybę (mokslinių tyrimų kokybės įstatymas neapima).

Strateginį planą sudaro Valdyba. Planui turi pritarti Universiteto taryba, jį tvirtina Stebėtojų taryba. Dekanai prisideda prie šio plano pateikdami būtiną informaciją, požiūrius ir nuomones.

Strateginį planą Utrechto universitetas rengia kas ketverius metus. Procesui vadovauja Valdyba ir Utrechto universiteto centrinė administracija. Šiame procese daugelis vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių - pavyzdžiui, profesoriai, studentai, neakademinis personalas ir absolventai - turi galimybę išreikšti nuomonę apie universiteto siekius ir veiklos kryptis. Dabartiniame strateginiame plane (2009-2013 m.) pateikiami 7 strateginiai tikslai, toliau suskirstyti į 3-4 politikos tikslus. Šie strateginiai tikslai tampa atitinkamų fakultetų ir padalinių politikos gairėmis ir uždaviniais - tai reiškia, kad įvairių mokslo sričių fakultetai, priklausomai nuo savo stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių, sutelkia dėmesį į atitinkamus tikslus. Strateginis planas ir strateginiai tikslai atsispindi metiniuose planuose (vadinamosiose valdymo programose). Jie nuolat stebimi, diskutuojami, apie juos informuojama strateginiuose posėdžiuose (pavyzdžiui, kai susitinka Valdyba ir dekanai) ir metinėse ataskaitose. Po dvejų metų vykdomas tarpinis įvertinimas. Utrechto universitetas pabrėžia, kad strateginiai planai įgyvendinami bendromis jėgomis. Įgyvendinant kiekvieną iš septynių strateginių tikslų aktyviai dalyvauja po vieną Valdybos narį ir po vieną dekaną.

50 lentelė. Utrechto universiteto strateginiai tikslai ir uždaviniai

Strateginis tikslas	Uždaviniai
Pasaulinio lygio universitetas	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pageidaujama tarptautiniu mastu pripažinto universiteto reputacija iš dalies grindžiama universitete puoselėjamos pagrindinėmis vertybėmis.</li><li>▶ Utrechto universitetas yra klasikinis universitetas, stiprinantis savo, kaip garsaus mokslinių tyrimų universiteto, teikiančio puikias nacionalines ir tarptautines studijų galimybes, reputaciją.</li><li>▶ Utrechto universitetas vaidina svarbų vaidmenį viešosiose diskusijose.</li></ul>
Inovatyvus bendradarbiavimas	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Nedideli mokslinių tyrimų ištekliai yra koncentruoti, siekiant užtikrinti geriausią rezultatą.</li><li>▶ Išorės partneriai didina investicijas į mokslinius tyrimus, nes jie yra tarptautinio mokslinio lygio ir aktualūs.</li><li>▶ Aktyvesnis bendradarbiavimas su (tarptautinėmis) kompanijomis ir organizacijomis siekiant toliau skleisti žinias ir gauti daugiau lėšų moksliniams tyrimams per</li></ul>

Strateginis tikslas	Uždaviniai
Utrechtas - žinių miestas	<p>tyrimus, atliekamus pagal sutartis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utrechto universitetas toliau prisideda prie Nyderlandų žinių ekonomikos ir ypač Utrechto regiono raidos.</li> <li>▶ Utrechto universitetas reikšmingai prisideda prie miesto ir regiono raidos, geba geriau pabrėžti šį ryšį.</li> <li>▶ Regioninės suinteresuotosios šalys, ypač Utrechto miestas ir Utrechto provincija, aktyviai remia Utrechto universiteto ambicijas tapti pasaulinio lygio universitetu.</li> </ul>
Akademinė bendruomenė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utrechto universitetas siekia dar ambicingesnės studijų, ypač pagrindinių studijų, kultūros. Pagrindinių studijų programų diapazonas yra toliau diferencijuojamas, vis labiau atsižvelgiant į motyvacijos ir studentų gabumų skirtumus.</li> <li>▶ Magistrantūros studijų programomis adekvačiau reaguojama į studentų, darbo rinkos ir mokslo poreikius.</li> <li>▶ Utrechto universitetas įgyja kokybės universiteto reputaciją, siejamą su jo magistrantūros programomis.</li> <li>▶ Auga magistrantūros programų studentų iš Olandijos ir pasaulio universitetų skaičius.</li> </ul>
Talentų startas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utrechto universitetas - talentų kalvė. Jis suteikia galimybes plačių užmojų ir motyvuotiems mokslininkams ir dėstytojams, kurių rezultatai yra ypač aukšti.</li> <li>▶ Išskirtinai vertinamas geras dėstymas.</li> <li>▶ Mokslo darbuotojų įdarbinimas iš paties Utrechto universiteto ir iš nacionalinių bei tarptautinių talentų rato, vis labiau taikomas vykdant aktyvias talentingų kandidatų paieškas.</li> <li>▶ Ilgesnio užimtumo kontekste visi darbuotojai turėtų skirti dėmesio ir dėti pastangas dėl savo tinkamumo būti įdarbintiems.</li> </ul>
Neapribota kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utrechto universitetą baigia vis daugiau talentingų kitų šalių magistrantūros studijų pakopos studentų. Kuriant tarptautinių studijų ir mokslinių tyrimų aplinką tai - didelis postūmis, padedantis pritraukti reikiamą talentingų žmonių skaičių.</li> <li>▶ Gerokai išaugo įvairių šalių mokslininkų / dėstytojų dalis, palyginti su visu mokslo personalu.</li> <li>▶ Auga tarptautinis bendradarbiavimas dėstymo srityje, pirmiausia su Europos mokslinių tyrimų universitetų lygos nariais.</li> </ul>
Sumanumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universitetas siekia savo organizacinėje kultūroje perkelti dėmesį nuo vidaus prie išorės sampratos, nuo į vyriausybę sutelkto dėmesio pereiti prie dėmesio regiono partneriams, nuo pasitenkinimo dabartiniais pasiekimais - prie ambicijų siekti dar aukštesnių rezultatų.</li> <li>▶ Sprendimų priėmimo galios, susijusios su studijų ir mokslinių tyrimų veikla, programų turinys nustatomas ir mokslinių tyrimų pasiūlymai ir mokslinių tyrimų programos sutelkiamos vietoje, šalia specialistų.</li> <li>▶ Utrechto universitetas yra atpažįstamas kaip aiškią tvarumo strategiją turinti organizacija.</li> <li>▶ Fakultetų ir katedrų studentams, tyrėjams ir dėstytojams teikiama tiesioginė parama studijoms ir darbui organizuojama per lankstesnę ir profesionalesnę organizaciją.</li> <li>▶ Bendrojo pobūdžio paramos paslaugos, vienodai teikiamos visiems studentams ir personalo nariams, organizuojamos veiksmingai ir sukoncentruotos administravimo lygmenyje, taip gerokai sumažinamos išlaidos.</li> </ul>

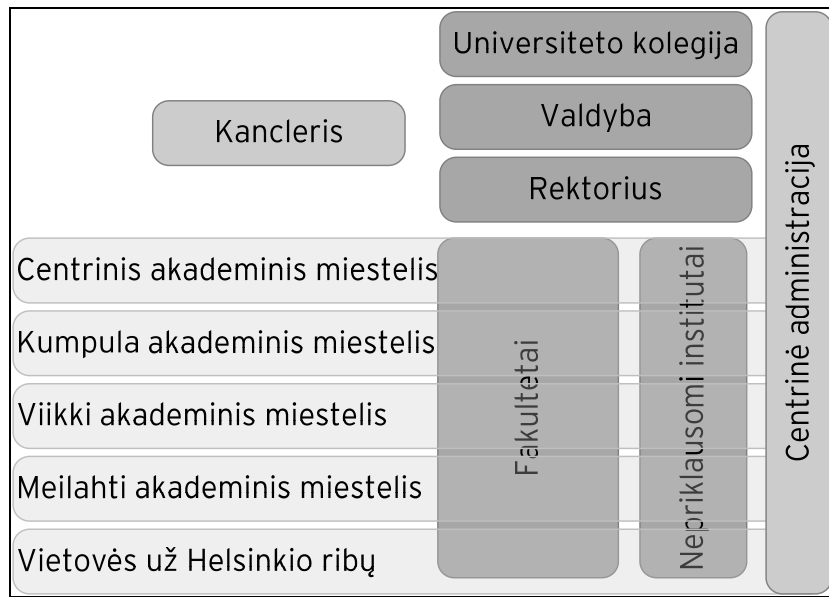
### 3.3.3 Helsinkio universitetas

#### 3.3.3.1 Pagrindiniai valdymo organai

Helsinkio universitete yra trijų lygių organizacinė struktūra (žr. 23 pav.):

- ▶ Pirmąjį lygį (Universiteto lygį) sudaro Universiteto kolegija, Valdyba, Rektorius, Kancleris ir centrinė administracija;
- ▶ Antrąjį lygį sudaro fakultetai ir nepriklausomi institutai;
- ▶ Trečiasis lygis apima departamentus ir fakultetų padalinius, taip pat nepriklausomus institutus. Be to, universitete veikia įvairūs tinklai ir rūmų padaliniai.

Universiteto lygmens valdymo organų sandaros principai apibrėžti Universiteto įstatyme, taigi Helsinkio universitetas taikė šiuos principus formuodamas savo organizacinę struktūrą.



23 pav. Helsinkio universiteto bendra valdymo struktūra

Universiteto lygmens organai išsamiau aprašomi žemiau esančioje lentelėje. Centrinės administracijos organų aprašymas pateiktas 3.4.3.1. skyriuje “Pagrindiniai centrinės administracijos skyriai”.

51 lentelė. Pagrindinės Helsinkio universiteto valdymo organų funkcijos

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
<p>Universiteto kolegija - tai akademinis Helsinkio universiteto organas, užtikrinantis, kad visų grupių, sudarančių universiteto bendruomenę, nariai būtų įtraukti į universiteto valdymo procesą.</p> <p>Universiteto kolegijos kadencija yra 4 metai, tačiau nariai studentai renkami dvejimėms metams.</p>	<p>50 narių:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 20 narių yra profesoriai;</li> <li>▶ 15 narių yra universiteto pedagoginiai ir mokslo darbuotojai;</li> <li>▶ 15 narių yra studentai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sprendžia dėl Valdybos narių skaičiaus, Valdybos kadencijos trukmės ir jos narių.</li> <li>▶ Skiria narius į Universiteto valdybą ne iš universiteto bendruomenės.</li> <li>▶ Patvirtina universiteto bendruomenių grupių išrinkimą valdybos nariais.</li> <li>▶ Atleidžia Valdybos narius iš pareigų Valdybos teikimu.</li> <li>▶ Skiria universiteto auditorius.</li> <li>▶ Tvirtina universiteto finansines ataskaitas ir metinę ataskaitą, sprendžia dėl Valdybos narių ir Rektorius atleidimo nuo atsakomybės.</li> <li>▶ Sprendžia dėl reikalavimų Valdybos</li> </ul>

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
		<p>nariams, Rektoriui, auditoriui atlyginti nuostolius.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Skiria Kanclerį.</li> <li>▶ Renkasi bent du kartus per metus aptarti svarbius klausimus susijusius su visu universitetu.</li> </ul>
<p>Valdyba yra aukščiausias Helsinkio universiteto vykdomasis organas. Rektorius yra atsakingas už Valdybos priimtų sprendimų parengimą, pristatymą ir įgyvendinimą. Dėl Valdybos ir jos atskirų narių kadencijos trukmės sprendžia Universiteto kolegija. Kadencija negali viršyti penkerių metų.</p>	<p>Dabartinę Helsinkio universiteto Valdybą sudaro 13 narių: septyni iš akademinės bendruomenės ir šeši ne iš universiteto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Priima sprendimus dėl universiteto veiklos ir finansų pagrindinių uždavinių, strategijos ir vadovavimo principų.</li> <li>▶ Priima sprendimus dėl universiteto veiklos ir finansų planavimo bei biudžeto, ruošia finansines ataskaitas.</li> <li>▶ Kontroliuoja universiteto turto valdymą ir panaudojimą, nebent Valdyba šias pareigas perleidžia Rektoriui.</li> <li>▶ Organizuoja apskaitos ir turto valdymo stebėseną.</li> <li>▶ Tvirtina sutartis, kurios universitetui yra svarbios arba principinės, išleidžia pranešimus apie svarbius su universitetu susijusius dalykus.</li> <li>▶ Universiteto vardu tvirtina veiklos sutartį su Švietimo ir kultūros ministerija.</li> <li>▶ Skiria Rektorių ir sprendžia dėl darbo paskirstymo, atleidžia Rektorių, jei tam yra svari priežastis, atsižvelgdama į pareigybės pobūdį.</li> <li>▶ Tvirtina universiteto statutą ir kitus nuostatus dėl bendro organizavimo, priima sprendimus dėl universiteto veiklos struktūros.</li> <li>▶ Teikia pasiūlymus Švietimo ir kultūros ministerijai dėl universiteto pedagoginės atsakomybės keitimo.</li> <li>▶ Priima sprendimus dėl į universitetą priimamų studentų skaičiaus.</li> </ul>
<p>Kancleris yra atsakingas už mokslo ir universiteto socialinės veiklos skatinimą, taip pat už universiteto interesų ir veiklos priežiūrą. Helsinkio universiteto kancleris turi teisę dalyvauti, kai vyriausybė svarsto klausimus, kurie yra susiję su universitetu.</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Priima sprendimą dėl profesoriaus darbo vietos skyrimo.</li> <li>▶ Suteikia garbės profesoriaus vardą ir profesoriaus adjunkto vardą.</li> <li>▶ Organizuoja universiteto vidaus auditą ir vadovauja gerosios mokslo praktikos neatitinkančių pažeidimų tyrimus.</li> <li>▶ Išduoda leidimą organizuoti laipsnių suteikimo ceremonijas.</li> </ul>
<p>Rektorius vadovauja universiteto</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vadovauja universiteto veiklai ir</li> </ul>

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
<p>veiklai ir yra atsakingas už pelningą, efektyvų ir taupų universiteto uždavinių.</p> <p>Rektorius turi teisę dalyvauti visų organų susirinkimuose ir turi teisę pasisakyti.</p>		<p>priima sprendimus dėl tokių su universitetu susijusių klausimų, kurie nėra priskirti kitam organui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užtikrina, kad universiteto apskaita atitiktų įstatymų reikalavimus ir kad turto valdymas būtų organizuojamas patikimai.</li> <li>▶ Yra atsakingas už klausimų, kuriuos turi svarstyti Valdyba, parengimą ir pateikimą.</li> <li>▶ Yra atsakingas už Valdybos sprendimų įgyvendinimą, nebent universiteto statute numatyta kitaip.</li> <li>▶ Priima sprendimus dėl universiteto darbuotojų priėmimo ir atleidimo, jei Rektorius šios užduoties nėra perdavęs kitiems universiteto organams.</li> </ul>
<p>Prorektorai - Helsinkio universitetas turi keturis prorektorius, kurie padeda Rektoriui vadovauti universitetui.</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pirmasis prorektorius yra tiesioginis Rektoriaus pavaduotojas. Jis taip pat yra atsakingas už akademinės kokybės užtikrinimą, bibliotekos reikalus, lygybės ir dvikalbystės reikalus, bendruosius tarptautinius santykius, rangų klausimus, švietimo eksportą ir darbuotojų politiką.</li> <li>▶ Antrasis prorektorius yra atsakingas už mokslinių tyrimų reikalus ir mokslinių studijų reikalus, taip pat už inovacinę veiklą.</li> <li>▶ Trečiasis prorektorius yra atsakingas už švietimo ir studijų reikalus, duomenų administravimą ir tęstinį mokymąsi.</li> <li>▶ Ketvirtasis prorektorius yra atsakingas už socialinę sąveiką, finansavimo paiešką, kontaktus su vyriausybės tyrimų centrais, universitetų centrais ir pan.</li> </ul>

### 3.3.3.2 Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas

#### *Universiteto kolegija*

Universiteto kolegiją sudaro 50 narių, kurių kiekvienas turi po pavaduotoją. Universiteto profesoriai iš savo tarpo išrenka 20 atstovų dalyvauti kolegijoje. Kiti universiteto moksliniai darbuotojai ir dėstytojai iš savo tarpo išrenka 15 atstovų. Helsinkio universiteto studentų sąjunga išrenka 15 studentų atstovų.

Fakultetai, nepriklausomi institutai ir centrinė administracija išrenka profesorių ir personalo atstovus. Kiekvieno fakulteto taryba išrenka bent po vieną narį (ir pavaduotoją) į Universiteto kolegiją. Nepriklausomi institutai skirstomi į dvi grupes - mokslinių tyrimų institutus ir kitus. Abi išrenka bent po vieną narį kolegijai. Centrinė administracija išrenka bent vieną narį. Rektorius nusprendžia (remdamasis rinkimų

komisijos pristatymu) dėl faktinio fakultetų ar kitų grupių išrinktų atstovų skaičiaus. Sprendimas remiasi šių vienetų ar grupių dydžiu (personalo skaičiumi).

Rektorius patvirtina Universiteto kolegijos narių atrankos rezultatus.

### **Valdyba**

Kaip minėta aukščiau pateiktoje lentelėje, dabartinė Helsinkio universiteto Valdyba susideda iš 13 narių: septyni iš jų yra iš akademinės bendruomenės ir šeši ne iš universiteto. Nariai iš akademinės bendruomenės yra iš tokių grupių:

- ▶ universiteto profesoriai (3 nariai);
- ▶ kiti dėstytojai ir mokslo darbuotojai ir kiti darbuotojai (2 nariai);
- ▶ studentai (2 nariai).

Siekiant atrikti narius ne iš universiteto bendruomenės, pirmiausiai Universiteto kolegijos atstovai kreipiasi į keletą potencialių kandidatų, tada jie pristatomi Universiteto kolegijai. Po to Universiteto kolegija atlieka atranką.

Valdybos narių iš akademinės bendruomenės atranka vyksta kitaip. Universiteto kolegija formuoja tris grupes pagal atstovaujamos grupės tipą - profesoriai, kiti darbuotojai ir studentai. Kiekviena grupė rengia vidines diskusijas dėl potencialių kandidatų ir rengia papildomas diskusijas su kitų grupių nariais ne iš Universiteto kolegijos. Tada organizuojami vieši pokalbiai su kandidatais, kad universiteto bendruomenė turėtų galimybę gauti informacijos apie kandidatų kvalifikaciją ir gebėjimą atlikti Valdybos nario pareigas. Po to Universiteto kolegija atlieka galutinę atranką.

### **Kancleris**

Apie laisvą Kanclerio postą yra paskelbiama viešai. Universiteto kolegija išrenka Kanclerį ne ilgesnei nei penkerių metų kadencijai iš kandidatų, kurie pateikia paraiškas iki nustatytos datos. Rinkimų procedūra vyksta slaptu balsavimu, Kancleris išrenkamas balsų dauguma.

### **Rektorius**

Apie laisvą Rektoriaus postą yra paskelbiama viešai. Valdyba išrenka Rektorių ne ilgesnei nei penkerių metų kadencijai iš kandidatų, kurie pateikia paraiškas iki nustatytos datos. Prieš priimdama sprendimą Valdyba konsultuojasi su Universiteto kolegija, kuri, esant reikalui, kviečia kandidatus į pokalbį.

Rektorius privalo turėti daktaro laipsnį, tinkamą kompetenciją atlikti Rektoriui priskirtas pareigas ir gerus vadovavimo įgūdžius..

### **Prorektorai**

Apie laisvą prorektoriaus postą yra paskelbiama viešai. Pasikonsultavusi su Universiteto kolegija Valdyba atrenka prorektorių Rektoriaus teikimu. Valdyba gali grąžinti pasiūlymą su rekomendacijomis Rektoriui, kad jis būtų rengiamas toliau.

## **3.3.3.3 Strateginis planavimas ir diegimas**

Strateginio planavimo ir diegimo procesas Helsinkio universitete susideda iš keturių pagrindinių etapų:

- ▶ strategijos formavimo;
- ▶ strategijos politiką papildančių programų formavimo;
- ▶ tikslinių planų fakultetams ir (ar) institutams bei veiksmo planų katedroms sudarymo;
- ▶ strategijos diegimo ir tolesnių veiksmų.

## **Strategijos formavimas**

Strategija yra pagrindinis universiteto strateginis planas, kuriame fiksuojama esminė universiteto politikos pozicija. Dabartinė universiteto strategija apima trejų metų laikotarpį nuo 2010 m. iki 2012 m. Universitetas nusprendė pratęsti strategijos diegimo laikotarpį iki ketverių, kadangi dabartinis strategijos laikotarpis yra per trumpas, kad būtų galima užtikrinti tinkamą apibrėžtų tikslų įgyvendinimą.

Strategiją formuoja Rektorius ir palaikančios koordinavimo grupės, kurias sudaro Rektorius. Fakultetų dekanai ir Valdyba taip pat dalyvauja strategijos formulavimo procese. Strategiją tvirtina Valdyba. Kai strategija sukuriama, ji pristatoma Švietimo ir kultūros ministerijai.

Pagrindiniai Helsinkio universiteto 2010–2012 m. strategijos elementai:

- ▶ *Universiteto misija* - Helsinkio universitetas yra universaliausia mokslo, švietimo ir intelektualinio atsinaujinimo įstaiga Suomijoje, novatoriškas ateities kūrėjas;
- ▶ *Vizija iki 2020 m.* - Helsinkio universitetas sustiprins savo pozicijas tarp geriausių daugelio sričių mokslinių tyrimų universitetų pasaulyje. Jis aktyviai veiks vardan žmonijos gerovės ir teisingos visuomenės;
- ▶ *Strateginiai tikslai:*
  - ▶ Universitetas naudojasi didele įtaka visuomenei ir atsakomybe, jis yra vertinamas partneris ir mokslo propaguotojas;
  - ▶ Moksliniai tyrimai yra aukštos kokybės ir profiliuoti. Jie plėtojami pagal ilgalaikius metodus;
  - ▶ Mokymo ir mokymosi kokybė yra aukšta;
  - ▶ Tarptautiškumas yra kasdienės Helsinkio universiteto veiklos dalis;
  - ▶ Universitetas yra geras darbdavys;
  - ▶ Vadovybė užtikrina sąlygas atlikti pagrindines užduotis vadovaujantis strategija;
  - ▶ Pagalbinės funkcijos aptarnauja pagrindines užduotis ir universiteto vadovybę tinkamai ir efektyviai.
- ▶ Helsinkio universiteto *uždaviniai* yra tokie:
  - ▶ Generuoti naujas žinias ir skatinti mokslinę mąstyseną;
  - ▶ Rengti lanksčius ir atsakingus įvairių sričių specialistus;
  - ▶ Remti švietimą, socialinį ugdymą ir gerovę.
- ▶ *Pagrindinės vertybės* - akademinė veikla grindžiama esminėmis vertybėmis: kritine analize, kūrybiškumu ir tiesos paieškomis.

## **Programų strategijos politikai paremti formavimas**

Rektoriaus sudarytos koordinavimo grupės suformuluoja penkias programas, remiančias strategijos diegimą tam tikrose srityse. Programas tvirtina Valdyba.

Programų apibūdinimas:

- ▶ Mokslo politika apibrėžia mokslo veiklų bruožus ir strateginius tikslus, pagrindines plėtros sritis ir veiksmus, internacionalizavimo principus, diegimą ir stebėseną, išteklius ir sąnaudų poveikį;
- ▶ Mokymo ir studijų plėtros programa apibrėžia pagrindą ir strateginį tikslą, pagrindines plėtros sritis ir priemones, kurių reikia imtis, išteklius, diegimą ir stebėseną;
- ▶ Žmogiškųjų išteklių politika apibrėžia žmogiškųjų išteklių politikos tikslą, darbuotojų kaip išteklių principą (pvz., bendruomenės įtraukimas darbuotojų planavimas, samda), įdarbinimo klausimai (pvz., atlyginimai, oficialios darbo valandos, atleidimas iš pareigų), sąnaudų poveikį, diegimą;
- ▶ Visuomenės sąveikos programa apibrėžia visuomenės sąveikos tikslą, pagrindines plėtros ir veiksmų sritis, internacionalizavimo principus, diegimą ir stebėseną, reikiamus išteklius ir sąnaudų efektyvumą;
- ▶ Lyderystės, valdymo ir pagalbinių paslaugų programa apibrėžia šių sričių pamatinius ir strateginius uždavinius, pagrindines sritis ir priemones toliau plėtojant lyderystę, valdymo ir pagalbines paslaugas, sąlygų gerinimą internacionalizavimui, priemonių prioritetų nustatymui ir išteklių paskirstymui, diegimui ir stebėsenai.



### ***Tikslinių planų fakultetams ir (ar) institutams bei veiksmo planų katedroms sudarymas***

Fakultetų katedros formuoja savo metinius veiksmų planus atsižvelgdamos į universiteto strategiją ir politikos programas. Fakultetai ir institutai kuria tikslinius planus, kurie yra sujungiami į universiteto veiksmų planą.

Fakultetai, institutai, katedros apibrėžia vidinius pagrindinius veiklos rodiklius ir kitą informaciją, kuri stebima vykdant sudarytus planus.

### ***Strategijos diegimas ir tolesni veiksmai***

Strategijos ir politikos programų diegimas kasmet apibendrinamas ataskaitose ir Rektoriaus teikiamuose atsiliepimuose fakultetams ir nepriklausomiems institutams ataskaitų pagrindu.

Fakultetai ir nepriklausomi institutai yra atsakingi už savo veiklos stebėseną naudojant pagrindinius veiklos rodiklius ir kitą informaciją. Kai kurie pagrindiniai veiklos rodikliai yra bendri visam universitetui. Pagrindiniai veiklos rodikliai leidžia stebėti veiklą ir jos pokyčius per keletą metų. Be to, juos naudojant galima pastebėti veiklos trūkumus ir tobulinimo poreikius.

Ataskaitos, skirtos naudoti viduje ir interesų grupėse, rengiamos pagal padalinių ataskaitas, universiteto statistiką ir duomenų bazines.

Universitetas kasmet rengia ataskaitas apie savo veiklą Švietimo ir kultūros ministerijai, kuri nurodo gaires dėl ataskaitų turinio, ataskaitų pateikimo būdo ir grafiko.

### 3.3.4 Leuveno universitetas

#### 3.3.4.1 Pagrindiniai valdymo organai

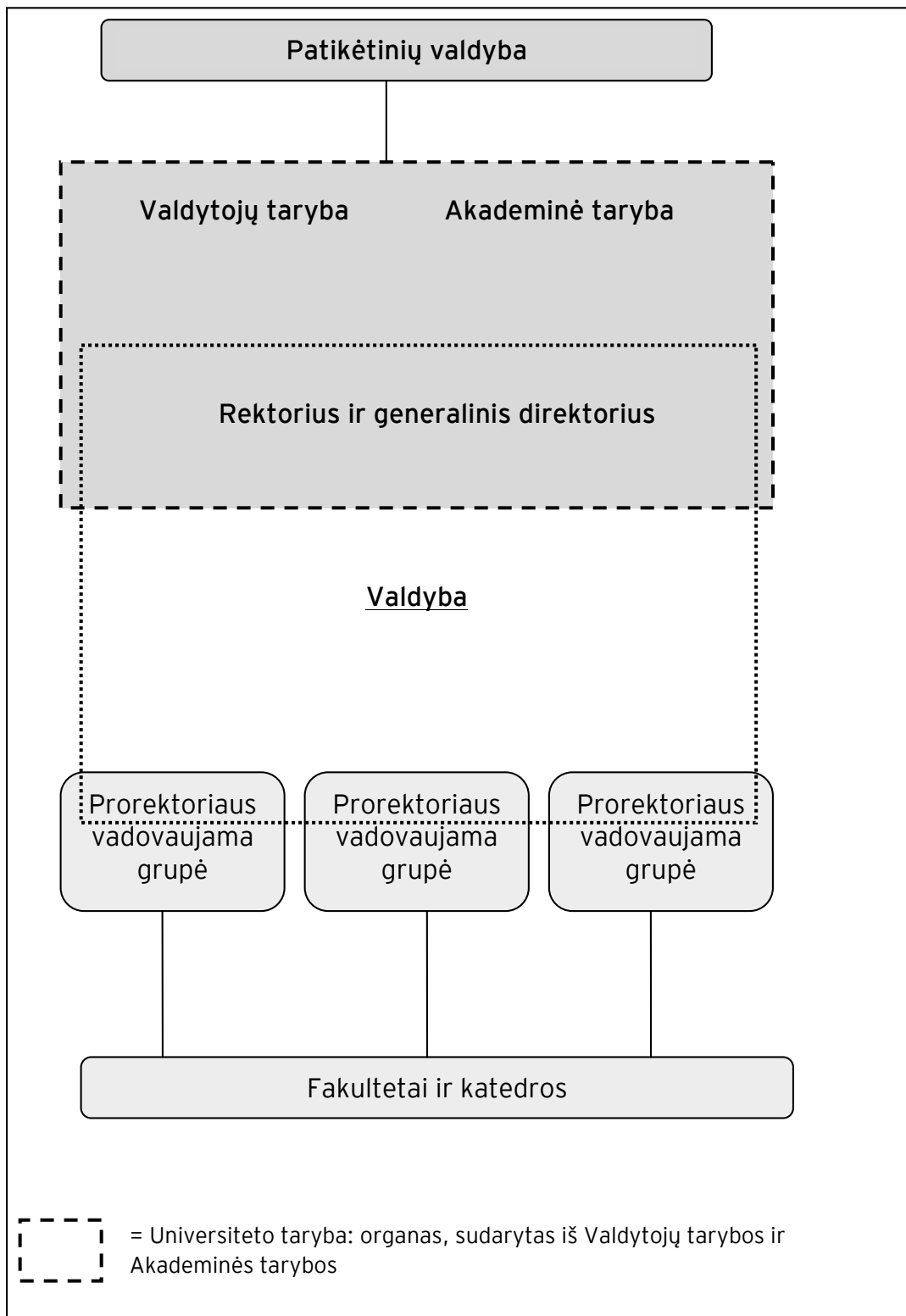
Šalies teisės aktai privatiems universitetams, tokiems kaip Leuveno universitetas, suteikia teisę patiems apibrėžti valdymo struktūrą. Todėl ši Flandrijos universitetų valdymo struktūra kiekviename universitete yra skirtinga. Tačiau yra ir nemažai bendrų bruožų. Universitetų valdymo struktūra pagrįde remiasi visų universiteto darbuotojų lygių ir visuomenės socialinių-ekonominių bei kultūros sričių atstovavimu ir socialiniais - ekonominiais bei kultūriniais visuomenės sektoriais. Kitaip tariant, ir vidaus, ir išorės suinteresuotos šalys dalyvauja universiteto valdyme. Pavyzdžiui, studentai universiteto valdyme atstovaujami arba valdymo organuose, arba studentų taryboje, kurią sudaro išrinkti studentai, ir pataria universiteto valdymo organams studentų klausimais.

Pagrindinę Leuveno universiteto valdymo struktūrą galima rasti Valdytojų tarybos patarimu Patikėtinių valdybos sudarytame Leuveno universiteto reglamente. Išsamesnės vidaus taisyklės (taisyklės grupėms, fakultetams, katedroms) apibrėžia daugiau detalių dėl struktūros, atsakomybių, atskaitomybės santykių ir pan.

Valdymo struktūrą centriniame universiteto lygmenyje sudaro Valdytojų taryba, Akademinė taryba, Valdyba (*angl. Executive Board*), Specialioji akademinė taryba, Universiteto taryba, Rektorius ir Generalinis direktorius. Valdyba susirenka kartu su dekanais kaip Specialioji akademinė taryba, kad priimtų sprendimus dėl bendros politikos, susijusios su profesoriais, kuriuos ji skiria ir paaukština.

Kortreiko akademinis miestelis, universiteto ligoninės bei Leuveno mokslinių tyrimų ir plėtros centras (LRD) (t.y. žinių ir technologijų perdavimo centras) turi atskiras valdymo struktūras.

24 paveiksle pateikta Leuveno universiteto valdymo struktūra.



**24 pav. Leuveno universiteto valdymo struktūra**

Šioje valdymo struktūroje galima išskirti penkis pagrindinius lygmenis:

- ▶ Pirmasis lygmuo yra Patikėtinių valdyba;
- ▶ Antrasis lygmuo susijęs su Valdytojų taryba ir Akademinė taryba;
- ▶ Trečiasis lygmuo yra universiteto kasdieninio valdymo lygmuo („vykdomasis“ lygmuo), kuriam priklauso Valdyba;
- ▶ Ketvirtasis lygmuo yra grupės - fakultetų grupė, palengvinanti bendradarbiavimą tarp įvairių fakultetų ir katedrų;
- ▶ Penktasis lygmuo yra fakultetų ir katedrų lygmuo.

Skirtingi organizacijos lygmenys yra tarpusavyje susiję, t.y. Valdybą be kitų narių sudaro Rektorius, Generalinis direktorius ir prorektorai, kurie vadovauja grupėms. Leuveno universiteto valdymo organai yra apibūdinti 52 lentelėje.

52 lentelė. Pagrindinės Leuveno universiteto valdymo organų funkcijos

Valdymo organas	Sudėtis	Funkcijos
Patikėtinių valdyba	38 nariai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto vizijos ir misijos tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto reglamento tvirtinimas;</li> <li>▶ Valdytojų tarybos narių skyrimas ir atleidimas.</li> </ul>
Valdytojų taryba	Nuo 11 iki 25 narių (šiuo metu 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kasdienis universiteto valdymas;</li> <li>▶ Atsiskaitymas trečiosioms šalims už vykdomą universiteto veiklą bei lėšų panaudojimą.</li> </ul>
Akademinė taryba	35 nariai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Akademinų klausimų sprendimas;</li> <li>▶ Tvarų susijusių su studijomis, moksline veikla bei bendruomenės paslaugomis tvirtinimas.</li> <li>▶ Studijų, mokslo ir jas aptarnaujančių veiklų kontrolės vykdymas.</li> </ul>
Valdyba	11 narių	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kasdienis universiteto valdymas.</li> </ul>
Universiteto taryba	Valdytojų tarybos ir Akademinės tarybos nariai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rekomendacijų strategijai, vizijai, misijai ir Leuveno universiteto reglamentui teikimas;</li> <li>▶ Skiriamų Patikėtinių valdybos narių siūlymas;</li> <li>▶ Išorės Valdytojų tarybos narių rekomendavimas.</li> </ul>

Rektorius atstovauja universiteto bendruomenei, pirmininkauja Akademinėje taryboje, Valdyboje, Universiteto taryboje ir yra Valdytojų tarybos narys. Tuo tarpu, Generalinis direktorius yra atsakingas už universiteto finansinių, administracinių ir logistinių klausimų sprendimą. Jis gali būti laikomas universiteto „administracijos vadovu“.

Ne centrinio lygiu universiteto valdymo struktūrą sudaro grupės, fakultetai, katedros ir daug kitų institutų. Už fakultetų ir katedrų struktūros ribų yra keletas tarpfakultetinių institutų ir panašių iniciatyvų.

Sprendimų formavimo ir priėmimo procesas paprastai prasideda fakultete, katedroje arba grupėje, ir tuomet tęsiasi Valdyboje ir Akademinėje taryboje. Minėta tvarka gali skirtis priklausomai nuo sprendimo srities (studijų, mokslinių tyrimų, tarptautinių santykių, studentų reikalų ir pan.). Reiktų pažymėti, kad greta aukščiau apibūdintų valdymo organų svarbų vaidmenį vaidina ir daugybė centrinio universiteto lygiu veikiančių patariamųjų organų (Švietimo taryba, Mokslinių tyrimų taryba ir pan.). Pavyzdžiui, su universiteto vidinių programų sudarymu susijusių sprendimų eiga: atskiri akademikai, nuolatinis švietimo komitetas pasiūlo idėjas Fakulteto biurui, ir, pasikonsultavus su studijų programos keitimo komitetu, parengiamas pasiūlymas, kuris siunčiamas Grupės Vykdomajam komitetui. Pasiūlymą aptarus, jis siunčiamas švietimo direktoriams ir universiteto Valdybai (įskaitant Rektorį). Po to, pasiūlymas aptariamas Akademinėje taryboje.

### 3.3.4.2 Pagrindinių valdymo organų formavimo procesas

#### *Patikėtinių valdyba*

Patikėtinių valdybą sudaro Leuveno universiteto atstovai, asociacijos universitetinių kolegijų atstovai, socialiniai partneriai, Flandrijos vyskupai.

#### *Valdytojų taryba*

Valdytojų taryboje yra narių iš universiteto (Valdyba) ir iš išorės. Nariai iš išorės sudaro daugumą Valdytojų taryboje, o vienas valdytojas iš išorės yra valdybos pirmininkas. Išorinius valdybos narius skiria Patikėtinių valdyba. Valdytojų tarybą sudaro ne mažiau kaip 11, bet ne daugiau kaip 25 nariai. Valdytojų taryba kasdieninį universiteto valdymą vykdo kartu su Akademinė taryba ir Valdyba.

### **Akademinė taryba**

Akademinę tarybą sudaro Rektorius ir Valdybos nariai, dekanai, profesorų atstovai, asistentai, neakademini personalas darbuotojai ir studentai. Dabartinis narių skaičius yra 35.

### **Valdyba**

Valdybos nariai yra Rektorius, Generalinis direktorius, Kortreiko akademinio miestelio Rektorius, grupių prorektorai (humanitarinių ir socialinių mokslų, tikslųjų mokslų, inžinerijos ir technologijos, biomedicinos mokslų), prorektorai mokslo, studijų, studentų ir tarptautiniams reikalams. Valdybos nariai (išskyrus generalinį direktorių) skiriami ketverių metų kadencijai, kuri gali būti vieną kartą pratęsta. Tai bendras visų valdymo organų principas: ketverių metų kadencija su vienos pakartotinės kadencijos galimybe.

### **Rektorius**

Rektorių renka visi profesoriai ir kitų lygių personalo ir studentų atstovai ketverių metų kadencijai.

### **Generalinis direktorius**

Generalinį direktorių skiria Patikėtinių valdyba Valdytojų tarybos išorinių narių teikimu ketverių metų kadencijai su galimybe ją pakartoti.

## **3.3.4.3 Strateginis planas ir jo įgyvendinimas**

Aukštojo mokslo institucijos teisiškai neprivalo sudaryti ilgalaikių strategijų ar plėtros planų. Tačiau jos privalo teikti atskaitas vyriausybei apie valstybinį finansavimą, kurį gauna pagal prieš tai buvusių metų sąnaudų ir išlaidų rezultatus. Kasmet privaloma parengti išsamią metinę ataskaitą apie visą institucijos veiklą ir prieš tai buvusių metų finansinę ataskaitą. Finansines ataskaitas kontroliuoja finansininkas (buhalteris) ir kartu su metine ataskaita perduoda jas Flamandų parlamentui. Informacija apie studijų programas ir kursus turi būti perduota į Aukštojo mokslo duomenų bazę. Pagal šią nacionalinę Aukštojo mokslo duomenų bazę yra skaičiuojamas ir paskirstomas finansavimas.

Tuo tarpu asociacijos turi pateikti ilgalaikius švietimo plėtros ir gerinimo, mokslinių tyrimų ir paslaugų teikimo bei investavimo, infrastruktūros ir bibliotekų paslaugų planus. Leuveno universitetas taip pat rengia tokį planą.

Nors ir nėra teisinės prievolės, Leuveno universitetas sudarė strateginį planą 2007-2012 metams. Šis planas buvo parengtas Valdybos iniciatyva. Išsamiai pasikonsultavusi universiteto viduje Valdyba, Akademinė taryba ir Valdytojų taryba nusprendė jį rengti. 2007 m. liepos 12 d. Patikėtinių valdyba pritarė šiam planui.

2007 - 2012 m. laikotarpis buvo pasirinktas todėl, kad šiuo laikotarpiu vyksta taip vadinamas „akademizavimo procesas“, t.y. universitetinių kolegijų akademinų bakalauro ir magistro programų integravimas į universitetus. Šioms programoms bus suteiktas universitetinis statusas, jei jos atitiks nustatytus kriterijus (pvz. studijų programos privalo remtis moksliniais tyrimais). Asociacijos viduje sudarant valdymo sutartis su universitetinėmis kolegijomis ir universitetu, siekiama, kad integracija būtų de facto.

Strateginis planas „Universiteto progresas. K.U. Leuveno universiteto integruotas strateginis planas 2007 - 2012 m.“ pateikia universiteto misiją ir integruoja ją į besikeičiantį Leuveno universiteto kontekstą. Tai bendra sistema, pateikianti pagrindus konkretesniems atskirų sričių (mokslo veiklų, studijų, tarptautiškumo, lygių galimybių užtikrinimo ir įvairovės, mokslinių tyrimų ir plėtros, ligoninių) planams ir numatanti bendras politikos gaires penkerių metų laikotarpiui. Strateginio plano projektą inicijuoja ir sudaro Valdyba. Projektą aptaria visa Leuveno universiteto bendruomenė. Remdamasi aptarimų rezultatais Valdyba priima sprendimą dėl naujojo strateginio plano.

2007 - 2012 m. strateginiame plane išdėstyti pagrindiniai Leuveno universiteto tikslai yra šie:

- ▶ Susiję su studijomis:
- ▶ Plačios pradinės bakalauro programos;

- ▶ Labiau specializuotos magistro programos, kur daugiau dėmesio skiriama disciplinoms ar tarpdisciplininiais dalykams;
- ▶ Lankstesni perėjimai tarp įvairių programų;
- ▶ Bendrųjų akademinų bei socialinių vertybių ir švietimo išraiška;
- ▶ Dėmesys meistriškumui ir aukštos kokybės švietimui, kad universitetas taptų patrauklia ir gerai vertinama institucija;
- ▶ Mechanizmų, kurie skatina mokytis ir mokyti, kūrimas.
- ▶ Susiję su mokslu:
  - ▶ Dėmesys tarpdisciplininiais ar disciplininiais moksliniams tyrimams;
  - ▶ Dėmesio moksliniams tyrimams ir jų skaičiaus skatinimas (įskaitant meistriškumo centrus);
  - ▶ Tarptautiniu mastu įvertinta mokslinių tyrimų kokybė (pvz., reitingais);
  - ▶ Žmonių talentų vystymas ir aukšto įsipareigojimo lygio skatinimas;
  - ▶ Visuomenei aktualių mokslinių tyrimų ir moksliniais tyrimais paremto mokymo skatinimas.
- ▶ Susiję su tarptautiškumu:
  - ▶ Aktyvi veikla tiesiogiai susijusiuose tinkluose, ypač su pasirinktais strateginiais partneriais;
  - ▶ Leuveno universiteto stipriųjų pusių nustatymas ir vystymas, jų rėmimas tarptautiškumo didinimo mechanizmais;
  - ▶ Studentų, dėstytojų ir mokslininkų mobilumo stiprinimas kreipiant dėmesį į akademinį turinį;
  - ▶ Indėlio į visuomenės kompetencijos kėlimo tarptautinėje perspektyvoje didinimas.
- ▶ Susiję su valdymu:
  - ▶ Inovatyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo vystymas;
  - ▶ Paslaugų ir administracinių procesų efektyvumo gerinimas;
  - ▶ Administracinis tinklas;
  - ▶ Pakankamo išteklių lygio įsigijimas trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu;
  - ▶ Nuolatinė aiški sąveika su vyriausybe.

## 3.4 Centrinės administracijos struktūra

### 3.4.1 Vilniaus universitetas

#### 3.4.1.1 Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai

Vilniaus universiteto centrinę administraciją sudaro 16 padalinių (studijų, mokslo, tarptautiniai, informacinių technologijų taikymo, personalo, finansų ir turto valdymo reikalų ir kt.). Kiekvienas padalinys atskaitingas atitinkamam prorektoriui arba pačiam rektoriui. 53 lentelėje pateiktas centrinės administracijos padalinių sąrašas ir jų atskaitomybė.

53 lentelė. Centrinės administracijos padaliniai, darbuotojų skaičius ir atskaitomybė

Centrinės administracijos padalinys	Darbuotojų skaičius	Atskaitomybė
Vidaus audito skyrius	3	Rektorius
Studijų direkcija	12	Akademinių reikalų prorektorius
Akademinių reikalų koordinavimo skyrius	5	Akademinių reikalų prorektorius
Statybos ir remonto direkcija	42	Administracijos reikalų prorektorius
Finansų ir ekonomikos direkcija	44	Rektorius
Bendrųjų reikalų direkcija	22	Administracijos reikalų prorektorius
Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius	11	Rektorius
Tarptautinių programų ir ryšių skyrius	7,5	Tarptautinių reikalų prorektorius
Teisės skyrius	4	Administracijos reikalų prorektorius
Eksploatavimo ir paslaugų direkcija	289	Administracijos reikalų prorektorius
Personalo direkcija	10	Rektorius
Doktorantūros ir rezidentūros skyrius	4	Mokslo reikalų prorektorius (administracijos reikalų prorektorius)
Viešųjų pirkimų direkcija	9	Administracijos reikalų prorektorius
Kokybės vadybos centras	4	Akademinių reikalų prorektorius
Mokslo skyrius	10	Mokslo reikalų prorektorius
Strateginės plėtros direkcija	17	Strateginės plėtros reikalų prorektorius

#### *Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius*

Šio skyriaus paskirtis - informuoti visuomenę apie universiteto veiklą ir kurti teigiamą universiteto įvaizdį. Be to, skyrius atsakingas už komunikaciją su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis. Jis koordinuoja ir universiteto, kaip organizacijos, įvaizdį. Pavyzdžiui, užtikrina, kad visi suvenyrai, informacinė medžiaga ir vaizdinės priemonės atitiktų bendruosius organizacijos įvaizdžio reikalavimus. Skyrius atskaitingas Rektoriui ir rengia metinę ataskaitą, įtraukiamą į metinę Rektoriaus ataskaitą. Dauguma informacijos, reikalingos rengiant ataskaitą, surenkama iš kitų centrinės administracijos ir kamieninių akademinių padalinių.

Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius:

- ▶ Tvarko pagrindinę Vilniaus universiteto interneto svetainę ([www.vu.lt](http://www.vu.lt));
- ▶ Kas mėnesį rengia universiteto laikraštį („Universitas Vilnensis“);
- ▶ Kas ketvirtį rengia universiteto žurnalą („Spectrum“);
- ▶ Rengia specialistų sąrašą žiniasklaidai;
- ▶ Kuria filmus apie universitetą, plakatus ir kitą medžiagą;
- ▶ Kuria ir organizuoja universiteto renginius;
- ▶ Puoselėja universiteto tradicijas.

Tačiau komunikacijos ir įvaizdžio kūrimo tarptautinėje aplinkoje veikla patikėta Tarptautinių programų ir ryšių skyriui.

#### *Personalo direkcija*

Pagrindinis šios direkcijos paskirtis - organizuoti universiteto žmogiškųjų išteklių valdymą ir teikti pagalbą kamieniniams akademiniams padaliniams.

Personalo direkcija:

- ▶ Rengia su personalo vadyba susijusių politiką ir nuostatus Senatui ar Senato komisijai;
- ▶ Organizuoja pedagoginio ir mokslo personalo konkursus. Skelbia informaciją apie universitetą žiniasklaidoje ir nacionaliniu lygmeniu;
- ▶ Rengia Rektoriaus įsakymus dėl personalo valdymo;
- ▶ Kartu su ITTC darbuotojais administruoja personalo informacinę sistemą;
- ▶ Kartu su kitais skyriais ir padaliniais priima ir atleidžia darbuotojus, planuoja jų karjerą;
- ▶ Remdamasi Senato patvirtintu biudžetu, tvirtina darbuotojų sąrašą;
- ▶ Rengia darbo sutartis;
- ▶ Spausdina ir suteikia darbuotojams pažymėjimus;
- ▶ Tvarko darbuotojų iš užsienio įdarbinimo reikalus;
- ▶ Tvarko su Lietuvos darbo kodeksu susijusius reikalus;
- ▶ Konsultuoja universiteto padalinius su personalo valdymu susijusiais klausimais;
- ▶ Konsultuoja darbuotojus dėl įdarbinimo ir atleidimo, atlyginimų mokėjimo klausimais;
- ▶ Rengia statistinius duomenis, ataskaitas ir teikia informaciją ministerijoms, departamentams ir kitoms LR institucijoms.

Direkcijai vadovauja direktorius, kuris yra atskaitingas Rektoriui ir atsako už direkcijos veiksmų koordinavimą. Direktorius taip pat turi teisę bendrauti su ministerijomis ir pasirašyti dokumentus, susijusius su žmogiškųjų išteklių valdymu.

### ***Finansų ir ekonomikos direkcija***

Finansų ir ekonomikos direkcijos paskirtis - užtikrinti valstybinių programų finansavimą, atlikti finansinę analizę ir užtikrinti tinkamą universiteto apskaitą ir finansinę atskaitomybę.

Finansų ir ekonomikos direkcija:

- ▶ Tvarko universiteto apskaitą;
- ▶ Rengia buhalterinę apskaitą ir statistines ataskaitas valstybės institucijoms;
- ▶ Kontroluoja planuojamas biudžeto išlaidas;
- ▶ Analizuoja ir kontroliuoja universiteto lėšas;
- ▶ Rengia LR Seimui teikiamas išlaidų sąmatas;
- ▶ Planuoja atlyginimų fondo išteklius, užtikrina laiku atliekamą darbo užmokesčio mokėjimą ir mokėjimus kitoms valstybės institucijoms bei pardavėjams;
- ▶ Kontroluoja įsipareigojimus ir informuoja kitus universiteto padalinius apie vėlavimus;
- ▶ Dalyvauja universiteto struktūros raidoje ir rengiant kainodarą;
- ▶ Registruoja pajamas iš veiklos, studijų mokesčių ir kitų teikiamų paslaugų;
- ▶ Rengia su universiteto finansais ir turto valdymu susijusius aktus, politikos gaires ir dokumentus.

Finansų ir ekonomikos direkcijos veiklą koordinuoja direktorius, kuris taip pat yra vyriausiasis buhalteris. Direktorių tiesiogiai skiria Rektorius. Direktorius yra atskaitingas Rektoriui. Direkcija rengia atskaitomybės ataskaitą, įtraukiamą į Rektoriaus metinę ataskaitą.

### ***Studijų direkcija***

Studijų direkcijos paskirtis - rengti motyvuotus, puikais išsilavinimo studentus ir klausytojus, organizuoti skaidrų ir sklandų studentų priėmimo procesą, teikti akademiniais padaliniais reikiamą informacinę ir metodinę paramą, koordinuoti akademinio personalo mokymą.

Studijų direkcija:

- ▶ Informuoja visuomenę apie galimybes studijuoti Vilniaus universitete, reklamuoja studijų programas, organizuoja atvirų durų dienas;
- ▶ Organizuoja studentų priėmimą;
- ▶ Organizuoja ir teikia pasiūlymus dėl studijų proceso kokybės gerinimo;
- ▶ Atsako už statistinių duomenų apie Vilniaus universiteto studentus rengimą ir teikimą valstybės institucijoms;
- ▶ Rengia studijų ataskaitas Vilniaus universiteto vadovybei ir išorinėms institucijoms;
- ▶ Administruoja ir naudoja studijų duomenų bazę;



- ▶ Nagrinėja klausimus, susijusius su baigimo diplomų rengimu, išdavimu ir saugojimu;
- ▶ Organizuoja socialinės apsaugos išmokų, viešųjų paskolų ir stipendijų skirstymą;
- ▶ Koordinuoja studijų programų rengimą, registravimą ir plėtrą;
- ▶ Rengia nuostatas ir politikos gaires dėl studijų proceso.

Studijų direkcijai vadovauja direktorius. Jis organizuoja visą direkcijos veiklą ir yra už ją atsakingas. Akademinių reikalų direkcija teikia ataskaitas akademinių reikalų prorektoriui ir yra atskaitinga Rektoriui ir Senatui.

### ***Akademinių reikalų koordinavimo skyrius***

Akademinių reikalų koordinavimo skyriaus paskirtis - organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti akademinius reikalus universiteto viduje.

Akademinių reikalų koordinavimo skyrius:

- ▶ Renka ir rengia informaciją Senato, Rektoriaus ir prorektorių sprendimams, susijusiems su akademiais reikalais, priimti;
- ▶ Organizuoja ir padeda Senatui, Rektoriui ir prorektoriams planuojant ir įgyvendinant studijų srities planus, taip pat rengiant metinės ataskaitos projektą;
- ▶ Rengia medžiagą organizacijų, kurių narys yra Vilniaus universitetas, susirinkimams;
- ▶ Akademinių reikalų prorektoriaus nurodymu koordinuoja skyrių veiklą ir yra atskaitingas prorektoriui;
- ▶ Atsako į klausimus, gaunamus iš universiteto studentų organizacijų, VU akademinių padalinių, kitų universitetų, valstybinių įstaigų ar nevyriausybinų organizacijų. Atsako į asmenų pateikiamus klausimus ir skundus;
- ▶ Organizuoja Senato ir Senato komisijos posėdžius, Studijų komiteto posėdžius, kitus su akademiais reikalais susijusius posėdžius;
- ▶ Organizuoja ir kontroliuoja visą su akademiais reikalais susijusią informaciją ir planuoja, kaip ją pristatyti visuomenei, skelbia Senato ir Senato komisijos sprendimus ir dalijasi informacija apie sprendimų įgyvendinimo procesus;
- ▶ Analizuoja vietines ir pasaulines aukštojo mokslo tendencijas, teikia pasiūlymus dėl studijų proceso gerinimo ir inicijuoja su akademiais reikalais susijusius projektus.

Akademinių reikalų koordinavimo skyriaus vadovą skiria Rektorius. Vadovas atsako už viso skyriaus veiklos organizavimą ir koordinavimą. Akademinių reikalų koordinavimo skyrius atskaitingas akademinių reikalų prorektoriui.

### ***Kokybės vadybos centras***

Kokybės vadybos centro paskirtis - sukurti gerai veikiančią Vilniaus universiteto procesų kokybės vadybos sistemą. Viena iš svarbiausių šio centro įsteigimo priežasčių yra universiteto padalinių savianalizės inicijavimas ir kokybės kontrolės sistemos įgyvendinimas.

Kokybės vadybos centras:

- ▶ Koordinuoja vidaus studijų, mokslinės veiklos ir pagalbinių paslaugų procesų kokybės užtikrinimo ir vertinimo sistemą;
- ▶ Kontroliuoja ir vertina sistemas, sukurtas universiteto padalinių veiklos kokybei užtikrinti, teikia rekomendacijas dėl jų tobulinimo, teikia pagalbą kitiems universiteto padaliniais;
- ▶ Renka, sistemina ir platina informaciją apie aukštojo mokslo kokybės gerinimo metodus;
- ▶ Bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio kokybės vadybos institucijomis, organizuoja nacionalines ir tarptautines konferencijas, projektus, seminarus ir kitus renginius aukštojo mokslo kokybės vadybos temomis;
- ▶ Koordinuoja planavimą ir savianalizę;
- ▶ Kontroliuoja kokybę dokumentacijos, susijusios su studijų, mokslinių tyrimų ir pagalbinių paslaugų kokybe;
- ▶ Rengia pagrindinių Vilniaus universiteto procesų kokybės vertinimo priemones.

Kokybės vadybos centrui vadovauja direktorius, kurį skiria Rektorius. Direktorius atsako už visos centro veiklos planavimą ir organizavimą bei centro strategiją. Kokybės vadybos centro direktorius taip pat turi teisę stebėtojo teisėmis dalyvauti rektorato, Senato, Senato komisijos, studijų, mokslo ir strateginės plėtros komitetų posėdžiuose. Šis centras atstovauja universitetui palaikant ryšius su viešosiomis institucijomis, pavyzdžiui, LR Švietimo ir mokslo ministerija ir studijų kokybės vertinimo centru. Centras atskaitingas akademinį reikalų prorektoriumi, Rektoriui ir Senatui.

#### ***Strateginės plėtros direkcija***

Strateginės plėtros direkcijos paskirtis - koordinuoti ir administruoti dalyvavimą įvairiuose projektuose. Šiuo metu direkcijoje dirba 17 žmonių. Tačiau direkcija turi daugiau nei 100 kontaktinių asmenų kiekviename iš kamieninių padalinių, kurie padeda vykdyti veiklą, susijusią su tam tikrais atitinkamo padalinio projektais. Direkcijai vadovauja direktorius. Ji atskaitinga strateginės plėtros reikalų prorektoriumi.

#### ***Bendrujų reikalų direkcija***

Šios direkcijos paskirtis - koordinuoti ir teikti paramą universitetui ir centrinei administracijai kasdieniais su kanceliarija susijusiais klausimais. Šiuo metu 7 direkcijos skyriuose dirba 22 darbuotojai. Direkcijai vadovauja direktorius. Ji atskaitinga administracijos reikalų prorektoriumi.

#### ***Viešųjų pirkimų direkcija***

Direkcija atsako už VU viešųjų pirkimų koordinavimą. 2010 m. spalio 1 d. direkcijoje dirbo 9 asmenys. Direkcijai vadovauja direktorius, atsakingas už darbo koordinavimą. Ji atskaitinga administracijos reikalų prorektoriumi.

#### ***Teisės skyrius***

Pagrindinis Teisės skyriaus tikslas - užtikrinti, kad VU išduodami dokumentai būtų parengti remiantis tvirtu teisiniu pagrindu, atstovauti VU Lietuvos teismuose ir teisiniais klausimais kitose valstybės institucijose, konsultuoti universiteto darbuotojus ir studentus ir prižiūrėti, universitetas laikytųsi teisės aktų.

Teisės skyriaus vadovą skiria Rektorius. Teisės skyriaus vadovas tiesiogiai atskaitingas administracijos reikalų prorektoriumi.

#### ***Eksplotavimo ir paslaugų direkcija ir statybos ir remonto direkcija***

Šių dviejų direkcijų paskirtis - atlikti VU ūkio eksploatavimo darbus ir teikti infrastruktūros remonto paslaugas. Kiekvienai direkcijai vadovauja atskiras direktorius. Šios direkcijos atskaitingos administracijos reikalų prorektoriumi.

#### ***Mokslo skyrius***

Mokslo skyriaus paskirtis - padėti visiems universiteto padaliniams organizuoti ir vykdyti mokslinių tyrimų veiklą. Skyrius koordinuoja ir administruoja tarptautinius ir nacionalinius mokslinių tyrimų projektus, koordinuoja leidybinę veiklą ir teikia su moksliniais tyrimais susijusią informaciją suinteresuotosioms šalims.

Mokslo skyrius:

- ▶ Rengia mokslinių tyrimų veiklą reglamentuojančius dokumentus;
- ▶ Organizuoja mokslinių tyrimų veiklos auditą ir jame dalyvauja;
- ▶ Rengia universiteto mokslinių tyrimų statistinę ir kokybinę analizę;
- ▶ Teikia pasiūlymus dėl mokslinės veiklos finansavimo;
- ▶ Koordinuoja ir administruoja tarptautinius ir nacionalinius mokslinius projektus;
- ▶ Rengia universiteto mokslinio darbo planus;
- ▶ Registruoja VU mokslo publikacijas, koordinuoja leidybos procesą, pristato tiriamąjį darbą visuomenei;
- ▶ Organizuoja habilitacijos ir emeritų nominacijos procedūras;
- ▶ Dalyvauja formuojant mokslo skatinimo fondą ir mokslo komiteto veiklą;
- ▶ Rengia mokslinės veiklos statistines ir savianalizės ataskaitas;
- ▶ Renka, kaupia, sistemina ir platina informaciją apie mokslinius tyrimus, tvarko mokslinių tyrimų veiklos duomenų bazes.

Mokslo skyriaus vadovą skiria Rektorius. Vadovas atsako už visos skyriaus veiklos administravimą, organizavimą ir koordinavimą. Mokslo skyrius atskaitingas mokslo reikalų prorektoriui.

#### ***Doktorantūros ir rezidentūros skyrius***

Doktorantūros ir rezidentūros skyriaus paskirtis - organizuoti III pakopos studijas, teikti pagalbą VU fakultetams, kurie turi užtikrinti aukštos kokybės, efektyvias ir veiksmingas III pakopos studijas, taip pat rengti mokslinių tyrimų personalą.

Doktorantūros ir rezidentūros skyrius:

- ▶ Rengia III pakopos studijų reglamentą, politikos gaires ir dokumentus;
- ▶ Kartu su kamieniniais akademiniais padaliniais rengia III pakopos studijų steigimo dokumentus ir siunčia juos Lietuvos mokslo tarybai;
- ▶ Kartu su kamieniniais akademiniais padaliniais rengia priėmimo į III pakopos studijas planus ir tiekia juos Švietimo ir mokslo ministerijai bei Sveikatos apsaugos ministerijai;
- ▶ Organizuoja priėmimą į III pakopos studijas, rengia sutartis su III pakopos studijų programų studentais ir juos konsultuoja;
- ▶ Organizuoja daktaro diplomų ir kitų kvalifikacijos pažymėjimų išdavimą ir registravimą.
- ▶ Rengia Rektoriaus įsakymus dėl III pakopos studijų;
- ▶ Platina informaciją apie III pakopos studijas kamieniniams akademiniais padaliniais;
- ▶ Nagrinėja klausimus, susijusius su disertacijų rengimo procesu;
- ▶ Renka ir analizuoja statistinius duomenis apie III pakopos studijas;
- ▶ Kontroluoja už savo lėšas studijuojančių III pakopos studentų studijas;
- ▶ Rengia informaciją ir ataskaitas Lietuvos mokslo tarybai ir Švietimo ir mokslo ministerijai;
- ▶ Rengia metinę ataskaitą Senatui ir Senato komisijai.

Doktorantūros ir rezidentūros skyriaus vadovą skiria Rektorius. Skyriaus vadovas už doktorantūros ir rezidentūros studijų reikalus tiesiogiai atskaitingas mokslo reikalų prorektoriui ir administracijos reikalų prorektoriui (rezidentūros klausimai).

#### ***Tarptautinių programų ir ryšių skyrius***

Tarptautinių programų ir ryšių skyriaus paskirtis - organizuoti ir įgyvendinti VU tarptautinį bendradarbiavimą, skatinti bendravimą su kitais Europos ir pasaulio universitetais. Skyrius teikia praktinę ir metodinę pagalbą visiems universiteto fakultetams rengiant tarptautines programas, dalyvauja tarptautiniuose projektuose, skatina tarptautinį bendradarbiavimą.

Tarptautinių programų ir ryšių skyrius:

- ▶ Siūlo tarptautinio bendravimo principus ir kryptis, kurie grindžiami Europos ir pasaulio aukštojo mokslo tendencijomis;
- ▶ Svarsto ir teikia VU vadovybei pasiūlymus dėl galimos narystės tarptautinėse organizacijose;
- ▶ Koordinuoja universiteto tarptautines mokymo programas;
- ▶ Koordinuoja tarptautines sutartis ir atsako už tarptautinį bendradarbiavimą su užsienio universitetais, kitomis švietimo institucijomis, fondais ir asociacijomis;
- ▶ Kaupia ir sistemina informaciją, susijusią su VU tarptautiniu bendradarbiavimu, pagal savo kompetenciją rengia dokumentus, statistinę informaciją ir ataskaitas;
- ▶ Kartu su Studijų direkcija skyrius yra atsakingas už reikalus, susijusius su VU užsienio šalių studentais, taip pat VU studentais, vykstančiais studijuoti į užsienį;
- ▶ Rengia ir skelbia medžiagą apie tarptautinį bendradarbiavimą ir partnerystę;
- ▶ Tvarko tarptautinių programų ir ryšių interneto svetainę.

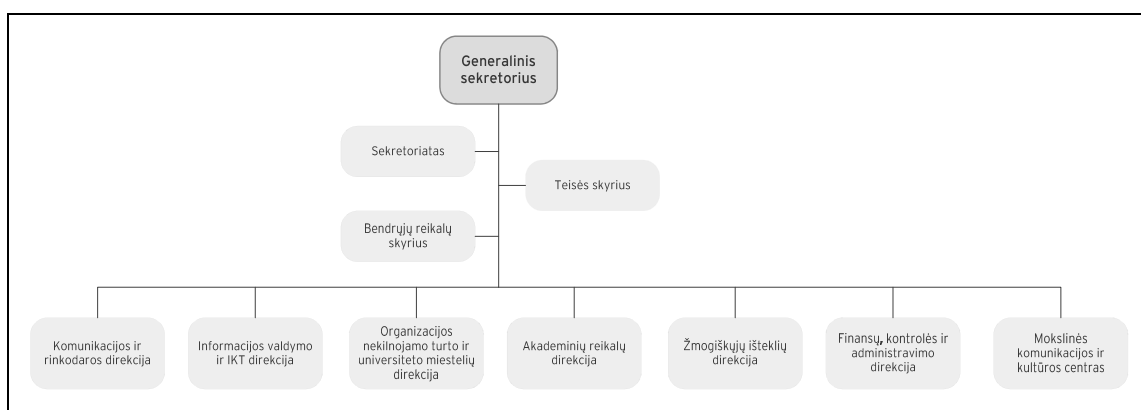
Tarptautinių programų ir ryšių skyriaus darbuotojus skiria rektorius ir jie yra jam atskaitingi. Skyriaus vadovas dalyvauja Senato, Senato komisijos ir rektorato posėdžiuose ir atsako už viso skyriaus veiklos organizavimą ir koordinavimą. Jis taip pat atsakingas už ryšius su ministerijomis ir kitomis institucijomis, pasiūlymų tarptautinio bendradarbiavimo klausimais teikimą universiteto vadovybei.

## 3.4.2 Utrechto universitetas

### 3.4.2.1 Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai

Utrechto universiteto administravimas organizuojamas dviem lygmenimis: centriniu ir fakultetų bei paslaugų padalinių lygmeniu. Organizacinė struktūra nustatyta Utrechto universiteto valdymo tvarkose. Oficialūs atstovaujantieji organai įsteigti abiejuose administraciniuose lygmenyse. Centrinio ir fakultetų lygmenų administracinė struktūra labai panaši. Tos pačios rūšies administracinių vienetų yra įvairiuose universiteto organizaciniuose lygmenyse.

Utrechto universiteto administraciją sudaro šeši skyriai ir Mokslinės komunikacijos ir kultūros centras (žr. 25 pav.). Šie šeši skyriai teikia pagalbą Valdybai formuojant ir įgyvendinant metinį planą ir ketverių metų strateginį planą. Bendras UU centrinės administracijos darbuotojų skaičius yra apie 600, kiekviename padalinyje dirba apie 80-100 žmonių. Kiekvienas iš šešių administracinių skyrių turi valdymo komandą, kuriai vadovauja direktorius.



25 pav. Utrechto universiteto centrinės administracijos struktūra

#### **Generalinis sekretorius**

Utrechto universiteto administracijos generalinį sekretorių skiria Valdyba. Remiantis Valdybos gairėmis, generalinis sekretorius atsako už universiteto administravimą. Generalinis sekretorius teikia ataskaitas apie universiteto administracijos funkcionavimą Valdybai.

Generalinis sekretorius:

- ▶ Kontroliuoja ir stebi bendrą visų paslaugų teikimą;
- ▶ Teikia konsultacijas Valdybai dėl bendrųjų reikalų;
- ▶ Tariaisi su fakultetų, paslaugas teikiančių padalinių ir bendrųjų skyrių direktoriais dėl politikos krypties ir jų įgyvendinimo.

#### **Bendrųjų reikalų skyrius**

Bendrųjų reikalų skyrius teikia pagalbą Valdybai ir fakultetams rengiant ir įgyvendinant strateginę politiką. Bendrųjų reikalų skyrių sudaro generalinis sekretorius, Teisės skyrius, Valdybos raštinė (angl. *Office of the Board*) ir personalo raštinė (angl. *Staff Office*), į kurios sudėtį įeina centrinės administracijos skyrių kontrolės grupė.

Bendrųjų reikalų skyrius:

- ▶ Koordinuoja ir skatina sąsajas tarp pagalbinių paslaugų;
- ▶ Rūpinasi administravimo procesų palaikymu;
- ▶ Teikia vadybines ir teises konsultacijas vykdomajai valdybai.

#### **Akademiinių reikalų direkcija**

Akademinių reikalų direkcija palaiko Utrechto universiteto siekį stiprinti tarptautinę reputaciją studijų ir mokslo srityse, kurti sąlygas studentams sėkmingai užbaigti programas ir mėgautis aktyviu studentų akademinės bendruomenės gyvenimu.

Akademinių reikalų direkcija:

- ▶ Konsultuoja Valdybą ir fakultetus plėtros ir strateginės politikos, susijusios su studijų, mokslo ir studentų reikalais, įgyvendinimo klausimais;
- ▶ Koordinuoja studentų konsultavimą organizacijos lygmeniu (studentų konsultantus, psichologus);
- ▶ Teikia su studijomis ir studentų organizacijomis susijusią informaciją.

#### ***Komunikacijos ir rinkodaros direkcija***

Komunikacijos ir rinkodaros direkcija konsultuoja Valdybą ir fakultetus UU komunikacinių galimybių stiprinimo politikos rengimo ir įgyvendinimo klausimais.

Komunikacijos ir rinkodaros direkcija:

- ▶ Nustato Utrechto universiteto komunikacijos politiką;
- ▶ Nuolat tariasi su fakultetais dėl visų būtinų komunikacijos politikos patikslinimų;
- ▶ Kuria naujas universiteto ir fakultetų komunikacijos ir pozicionavimo iniciatyvas.

#### ***Finansų, kontrolės ir administravimo direkcija***

Finansų, kontrolės ir administravimo direkcija konsultuoja Valdybą ir fakultetus dėl patikimos finansinės bazės palaikymo, kuria siekiama optimaliai aprūpinti naujovių diegimą studijose ir mokslo veiklose.

Finansų, kontrolės ir administravimo direkcija:

- ▶ Įgyvendina finansų, planavimo ir kontrolės ciklus;
- ▶ Teikia finansinę informaciją;
- ▶ Teikia administracines paslaugas;
- ▶ Užtikrina efektyvų administracinį valdymą ir nuoseklų administracinės veiklos organizavimą;
- ▶ Užtikrina, kad Utrechto universiteto veikla atitiktų įstatymų reikalavimus.

#### ***Žmogiškųjų išteklių direkcija***

Žmogiškųjų išteklių direkcija konsultuoja Valdybą ir fakultetus dėl organizacijos žmogiškųjų išteklių politikos rengimo, plėtros ir įgyvendinimo.

Žmogiškųjų išteklių direkcija:

- ▶ Valdo žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, kurie kokybės, organizacinio nuoseklumo ir efektyvumo tikslais yra valdomi centrinio lygmeniu;
- ▶ Informuoja apie šiuos išteklius vadovaujančiuosius asmenis, personalą ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus;
- ▶ Konsultuoja ir teikia personalo valdymo paslaugas organizacijos skyriams.

#### ***Informacijos valdymo ir IKT paslaugų direkcija***

Informacijos valdymo ir IKT paslaugų direkcija konsultuoja Valdybą apie investicijas į IKT sistemas, IKT architektūrą ir naudojimą.

Informacijos valdymo ir IKT paslaugų direkcija:

- ▶ Formuluoja organizacijos IKT bazinę politiką;
- ▶ Vadovauja IKT investicijų ir inovacijų programoms;
- ▶ Teikia pagrindines IKT paslaugas UU darbuotojams, studentams ir lankytojams;
- ▶ Tvarko tinklo infrastruktūrą ir Utrechto universiteto IKT sistemas.

#### ***Organizacijos nekilnojamojo turto ir universiteto miestelių direkcija***

Organizacijos nekilnojamojo turto ir universiteto miestelių direkcija konsultuoja Valdybą ir fakultetus dėl organizacijos nekilnojamojo turto plėtros ir valdymo.

Organizacijos nekilnojamojo turto ir universiteto miestelių direkcija:

- ▶ Koordinuoja Utrechto universiteto miestelių teritorijos plėtrą;
- ▶ Vysto organizacijos nekilnojamąjį turtą;
- ▶ Vadovauja nekilnojamojo turto projektams ir juos kontroliuoja;
- ▶ Plėtoja ir valdo turto valdymo srities saugos ir aplinkos apsaugos aspektus, pavyzdžiui, politiką, leidimų tvarkymą ir priežiūrą.

### ***Mokslinės komunikacijos ir kultūros centras***

Mokslinės komunikacijos ir kultūros centras siūlo didelį kultūrinės ir akademinės veiklos asortimentą, apimantį paskaitas, parodas, filmų programą, muziejininkystės kursus pirmosios ir antrosios studijų pakopos studentams ir plačią kursų programą, susidedančią iš šokio, muzikos ir teatro užsiėmimų. Be to, Utrechto universitetas dalyvauja įvairiuose vietiniuose renginiuose. Mokslinės komunikacijos ir kultūros centrą sudaro Utrechto universiteto muziejus, Studium Generale, Parnassos kultūros centras, Utrechto universiteto kultūros programos ir Utrechto universiteto salė.

### ***Fakultetų administracija***

Kiekvienas fakultetas turi savo administraciją, kuriai vadovauja fakulteto direktoriaus (dekano vadovaujamos fakulteto valdymo grupės narys). Fakulteto direktorius atskaitingas fakulteto dekanui ir rengia reguliarius susitikimus su centrinės administracijos direktijomis. Fakultetų administracijos atsako už praktinę kasdienę fakultetų veiklą. Pavyzdžiui, Humanitarinių mokslų fakultete yra tokie aptarnaujantys ir paslaugų skyriai: Politikos paramos, Ryšių ir rinkodaros, Infrastruktūros valdymo, Finansų ir kontrolės, Studentų reikalų, Personalo ir organizavimo, Informacijos ir žiniasklaidos centras, Pagalbos tarnyba, Tarptautinis biuras ir Ryšių su ES palaikymo tarnyba. Daugeliu atvejų fakulteto padaliniai (pavyzdžiui, mokyklos ir katedros) taip pat turi savo aptarnaujančius ir paslaugų skyrius.

Pagrindinis principas, kuriuo vadovaujama - konkrečios veiklos administravimo reikalai nagrinėjami fakultetuose ir katedrose ir už tai atsakingas dekanas bei jo fakulteto vadovybė. Bendrieji administravimo klausimai kiek įmanoma sprendžiami centriniam lygmenyje ir už tai atsako Valdyba, Utrechto universiteto administracija ir infrastruktūros aptarnavimo centras. Todėl administraciniai reikalai, kuriuos galima sutvarkyti įprastu būdu, sprendžiami centriniam lygmenyje. Šiuo atžvilgiu, palyginti su tuo, kas buvo praeityje, pastebima centralizacijos tendencija, kad klausimai, kuriuos galima išspręsti centriniam lygmenyje, čia ir būtų sprendžiami. Todėl universitetas įkūrė „paskirstymo komitetus“ (angl. „recalibration committees“), į kurių sudėtį įeina asmenys iš centrinio ir fakultetų lygmenų. Šie asmenys pataria dėl užduočių ir atsakomybės tarp centrinių ir fakulteto lygmenų pasidalijimo. Pagal šį modelį paslaugos, susijusios su akademiniais ir studentų reikalais, IKT ar žmogiškaisiais ištekliais, tam tikru mastu sutelktos direkcijose centriniam lygmenyje. Kadangi skiriasi šių direkcijų paslaugų pobūdis, kiekviena direkcija parengia savo kokybės standartus, ataskaitų teikimo ir stebėsenos sistemas, kurioms rengti būtinos fakulteto aukštos kvalifikacijos konsultacijos.

Kitas principas - taikant šį integruotą modelį, pranyko skirtumas tarp politikos gairių rengimo, kūrimo ir konsultavimo paslaugų teikimo: politikos gairių rengimas, konsultavimas ir paslaugų teikimas (finansų, žmogiškųjų išteklių arba IKT) sutelktas vienoje atitinkamoje (pvz., IKT, komunikacijos, akademinų reikalų) direkijoje.

Generalinis sekretorius, atsakingas Valdybai, kas savaitę susitinka su universiteto administracijos centrinių padalinių direktoriais, įskaitant Infrastruktūros aptarnavimo centro direktorių (Vadovybės susirinkimas). Šiame susirinkime direktoriai aptaria Valdybos priimtų sprendimų (susijusių su strateginiais planais) įgyvendinimą, pasirengimą įgyvendinti politiką artimiausioje ateityje, skirtingų centrinių padalinių veiklos, susirinkimų su fakulteto administracija, kuriuose turi dalyvauti direktoriai, koordinavimą ir rengimą. Generalinis sekretorius ir fakultetų direktoriai kartu atsako už efektyvų ir veiksmingą paslaugų, skirtų universiteto baziniams procesams palaikyti, teikimo organizavimą ir koordinavimą. Generalinis sekretorius koordinuoja, o Vadovybės susirinkimas yra jungiamasis koordinavimo elementas.

Vienas iš pagrindinių svarstomų klausimų yra apsisprendimas, kokias paslaugas pirkti iš išorės, o kurias universitetas turėtų teikti pats. Atsakymas priklauso nuo aplinkybių. Kiekvienu konkrečiu atveju

sprendžiama, kurios iš įprastų administracinių ir pagalbinių paslaugų gali būti perkamos paslaugos, priklausomai, be kitų dalykų, nuo rinkos sąlygų ir (Europos) konkursų organizavimo taisyklių. Jei kainos ir kokybės santykis palankus, Utrechto universitetas pasirenka paslaugų pirkimą. Paslaugų, kurios yra arba gali būti perkamos iš trečiųjų šalių, pavyzdžiai - darbo užmokesčio išmokėjimo, sveikatos priežiūros, maitinimo, kanceliarinių prekių ir knygų spausdinimo bei pirkimo, kompiuterių pirkimo, valymo arba IKT paslaugos.

Studijų ir mokslo veiklų aptarnavimui ir sprendimų priėmėjų pagalbai, Utrechto universitetas turi keletą administracinių skyrių, vadinamų universiteto paslaugų skyriais. Yra keturi universiteto paslaugų skyriai:

- ▶ Utrechto universiteto administracija - rūpinasi įvairiomis vadybinėmis užduotimis Utrechto universiteto Valdybos vardu ir padeda Valdybai ir įvairiems Utrechto universiteto skyriams;
- ▶ Universiteto biblioteka - teikia akademinės bendruomenės nariams informaciją, reikalingą mokslinei veiklai ir studijoms. Teikdama tokias paslaugas, Utrechto universiteto biblioteka padeda įgyvendinti šiuos universiteto tikslus: studijų, mokslo ir socialinių paslaugų, pabrėždama į klientą orientuotą požiūrį ir paslaugų lankstumą. Biblioteka valdo didelį kultūrinį paveldą, kuris kaupiamas ir kataloguojamas universiteto ir visuomenės poreikiams;
- ▶ James Boswell institutas - siūlo papildomas įvairių disciplinų studijas ir mokymus olandų ir užsienio studentų grupėms arba privatiems asmenims. James Boswell institutas visų pirma savo paslaugas skiria (būsimiems) studentams ir darbuotojams, taip pat teikia paslaugas kitoms švietimo institucijoms, bendrovėms, valstybinėms institucijoms ir privatiems asmenims;
- ▶ Infrastruktūros aptarnavimo centras - siūlo platų aptarnaujančių paslaugų asortimentą: nuo atliekų tvarkymo ir konferencijų organizavimo, apsaugos ir transporto. Paslaugos teikiamos tiesiogiai arba per subrangovus. Infrastruktūros aptarnavimo centras koordinuoja viešųjų pirkimų procesus Utrechto universitete ir atsako už eksploataciją, renovaciją ir naujus plėtros projektus. Infrastruktūros aptarnavimo centre dirba maždaug 250 žmonių.

### 3.4.3 Helsinkio universitetas

#### 3.4.3.1 Pagrindiniai centrinės administracijos skyriai

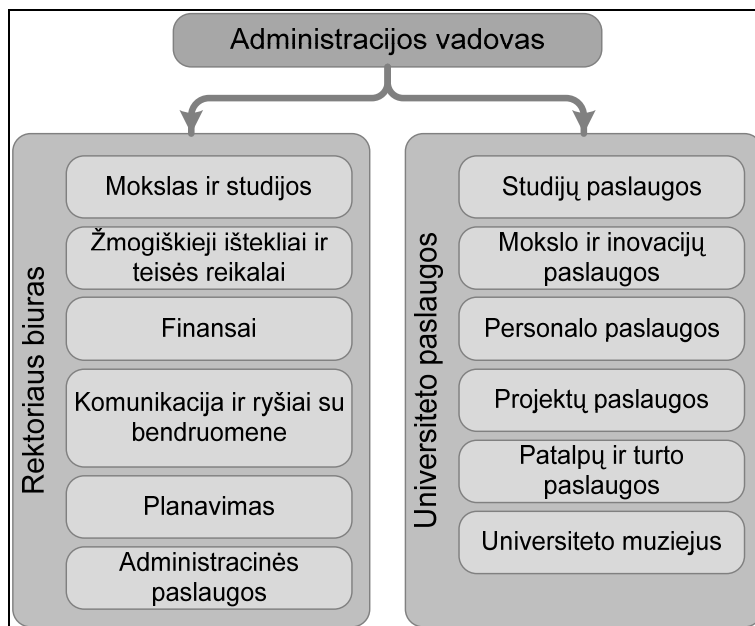
Universiteto centrinę administraciją sudaro:

- ▶ Rektoriaus biuras;
- ▶ Universiteto paslaugų skyrius.

Bendra Rektoriaus biuro ir Universiteto paslaugų misija yra sudaryti geriausias įmanomas sąlygas pagrindiniams universiteto uždaviniams vykdyti. Centrinės administracijos veikla skirstoma į tokius sektorius:

- ▶ Mokslas ir studijos;
- ▶ Žmogiškieji ištekliai ir teisiniai klausimai;
- ▶ Finansai;
- ▶ Komunikacija ir santykiai su bendruomene;
- ▶ Planavimas;
- ▶ Techniniai klausimai.

Helsinkio universiteto centrinės administracijos organizacinė struktūra pavaizduota žemiau esančiame paveiksle.



26 pav. Helsinkio universiteto centrinės administracijos struktūra

Rektoriaus biuras ir universiteto paslaugų skyrius bendradarbiauja su fakultetais, katedromis ir atskirais institutais ir plėtoja bendradarbiavimo formas bei bendras procedūras. Toks centrinės administracijos organizavimas leidžia pasiekti daugiau lankstumo ir skaidumo, taip pat suteikia geresnes galimybes greitai reaguoti ir veikti kartu su fakultetais ir katedromis. Dėstytojams ir mokslo darbuotojams teikiamas paslaugas galima užtikrinti laikantis „vieno langelio“ principo.

Rektoriaus biuras rūpinasi kiekvieno sektoriaus priežiūra ir strateginėmis funkcijomis. Jis padeda Rektoriui universiteto uždavinius vykdyti pelningai ir efektyviai. Biuras padeda prorektoriams spręsti ir rengti klausimus, susijusius su jų atitinkamais uždaviniais. Jis taip pat yra atsakingas už Valdybos ir Rektoriaus sprendimų parengimą, taip pat už sprendimų diegimą.

Pagrindinis universiteto paslaugų skyriaus tikslas yra užtikrinti palankias veiklos sąlygas universiteto dėstytojams ir mokslo darbuotojams, taip pat studentams. Paslaugos yra teikiamos į klientą orientuotu būdu, jos tiekiamos universiteto rūmų paslaugų centruose centralizuotu būdu arba naudojant tinklo modelį.



Toliau pateikta lentelė rodo centrinės administracijos skyrius Rektoriaus biure ir Universiteto paslaugose, taip pat pateiktas darbuotojų skaičių skyriuose ir jų atskaitingumas.

**54 lentelė.** Centrinės administracijos skyriai, darbuotojų skaičius ir atskaitingumas

Centrinės administracijos skyrius	Darbuotojų skaičius	Atskaitingumas
<b>Rektoriaus biuras</b>		
Mokslo ir studijų	30	Administracijos vadovas
Žmogiškųjų išteklių ir teisės	39	Administracijos vadovas
Finansų	27	Administracijos vadovas
Universiteto komunikacijos ir ryšių su bendruomene	31	Administracijos vadovas
Planavimo	15	Administracijos vadovas
Administracinių paslaugų	26	Administracijos vadovas
<b>Universiteto paslaugos</b>		
Švietimo paslaugų	88	Mokslo ir studijų direktorius
Mokslinių tyrimų ir inovacijų paslaugų	27	Mokslo ir studijų direktorius
Personalo paslaugų	48	Žmogiškųjų išteklių ir teisės direktorius
Projektų paslaugų	113	Finansų direktorius
Patalpų ir turto paslaugų	444	Turto ir įrengimų centro direktorius
Universiteto muziejus	9	Administracijos vadovas

Žemiau pateikiamas išsamesnis kiekvieno centrinės administracijos skyriaus pareigų ir atsakomybės apibūdinimas.

#### **Administracijos vadovas**

Centrinei administracijai vadovauja administracijos vadovas. Administracijos vadovas padeda Rektoriui vykdyti bendrą universiteto administravimą, yra atsakingas už pelningą, taupų ir efektyvų universiteto administracijos valdymą, jis siūlo universiteto administracijos plėtros iniciatyvas.

Administracijos vadovo pareigos yra tokios:

- ▶ Vadovauti centrinės administracijos veiklai ir ją plėtoti;
- ▶ Būti atsakingam centrinei administracijai už nustatytų tikslų pasiekimą;
- ▶ Koordinuoti Rektoriaus biuro ir Universiteto paslaugų pareigų sudarymą kartu su kitais centrinės administracijos direktoriais;
- ▶ Veikti kaip Valdybos generaliniam sekretoriui;
- ▶ Atlikti kitas Rektoriaus skirtas pareigas.

#### **Mokslo ir studijų skyrius:**

- ▶ Atsakingas už klausimų parengimą sprendimams priimti dėl švietimo politikos ir su švietimu susijusių paslaugų;
- ▶ Atsakingas už centralizuotų pagalbinių paslaugų, susijusių su švietimu, plėtrą ir palaikymą;
- ▶ Atsakingas už klausimų, susijusių su sprendimų priėmimu dėl mokslinių tyrimų politikos ir su tyrimais susijusiomis paslaugomis, parengimą;
- ▶ Atsakingas už centralizuotų aptarnaujančių paslaugų, susijusių su mokslo veikla, plėtrą ir palaikymą.

#### **Žmogiškųjų išteklių ir teisės skyrius:**

- ▶ Atsakingas už universiteto žmogiškųjų išteklių politiką ir jos įgyvendinimą;
- ▶ Atsakingas už universiteto teises paslaugas, lygybės skatinimą, žmogiškųjų išteklių ugdymą (pvz., personalo mokymą), su darbu susijusios gerovės ir saugos skatinimą;
- ▶ Atsakingas už veiklos, susijusios su atlyginimų sistema, vykdymą.

#### **Finansų skyrius:**

- ▶ Atsakingas už universiteto finansus kaip visumą, įskaitant valstybės finansavimą, papildomą finansavimą ir universiteto fondus;

- ▶ Koordinuoja biudžeto planavimą, kuria instrumentus biudžetui ir kitai finansinei veiklai, apskaitai atlikti, teikia informaciją apie finansus Helsinkio universiteto vadovams.

***Universiteto komunikacijos ir ryšių su bendruomene skyrius:***

- ▶ Skyrius yra atsakingas už visas universiteto komunikacijas ir jų plėtrą;
- ▶ Jis padeda universiteto vadovybei ir jos strategijos diegimui;
- ▶ Viešina universitetą ir jo veiklą pagal universiteto nustatytą įvaizdį;
- ▶ Skatina sąveiką tarp universiteto ir suinteresuotų šalių.

***Planavimo skyrius:***

- ▶ Atsakingas už veikos valdymo koordinavimą ir kokybės valdymą.

***Administravimo paslaugos:***

- ▶ Padeda vadovybei ir plėtoja universiteto administracines paslaugas bei centrinę administraciją;
- ▶ Palaiko universiteto vadovybės ir lyderystės plėtrą;
- ▶ Teikia sekretorių, transporto ir kitas pagalbines paslaugas universiteto vadovybei;
- ▶ Atsako už paslaugų, susijusių su dokumentų administravimu ir archyvavimu universitete valdymą, plėtrą ir teikimą.

***Švietimo paslaugos:***

- ▶ Teikia informaciją ir patarimus studentams;
- ▶ Teikia studentų karjeros paslaugas;
- ▶ Veda įrašų apie studijas registrą;
- ▶ Teikia švietimo pagalbą susijusią su informacijos ir komunikacijų technologijų panaudojimu;
- ▶ Teikia studentų mobilumo paslaugas;
- ▶ Teikia priėmimo paslaugas.

***Mokslinių tyrimų ir inovacijų paslaugos:***

- ▶ Teikia pagalbą, susijusią su teisiniais aspektais;
- ▶ Tiria finansavimo galimybes ir rengia pasiūlymus;
- ▶ Teikia paramą institucijų bendradarbiavimui.

***Personalo paslaugos:***

- ▶ Teikia universiteto personalui ir padaliniais paslaugas, susijusias su užmokesčio mokėjimu ir kitais žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais.

***Projektų administravimo paslaugos:***

- ▶ Teikia paslaugas universiteto padaliniais ir mokslo grupėms finansiniais projektų klausimais.

***Patalpų ir turto paslaugos:***

- ▶ Rūpinasi patalpų priežiūra ir teikia su patalpomis susijusias paslaugas.

***Universiteto muziejus:***

- ▶ Užtikrina universiteto muziejaus vertingų kolekcijų ir turto - senos mokymo ir tyrimų įrangos, baldų ir meno kūrinių - priežiūrą ir apsaugą;
- ▶ Siūlo visas parodų paslaugas, įskaitant konsultavimą, ekskursijas ir fotoarchyvo paslaugas.

### 3.4.4 Leuveno universitetas

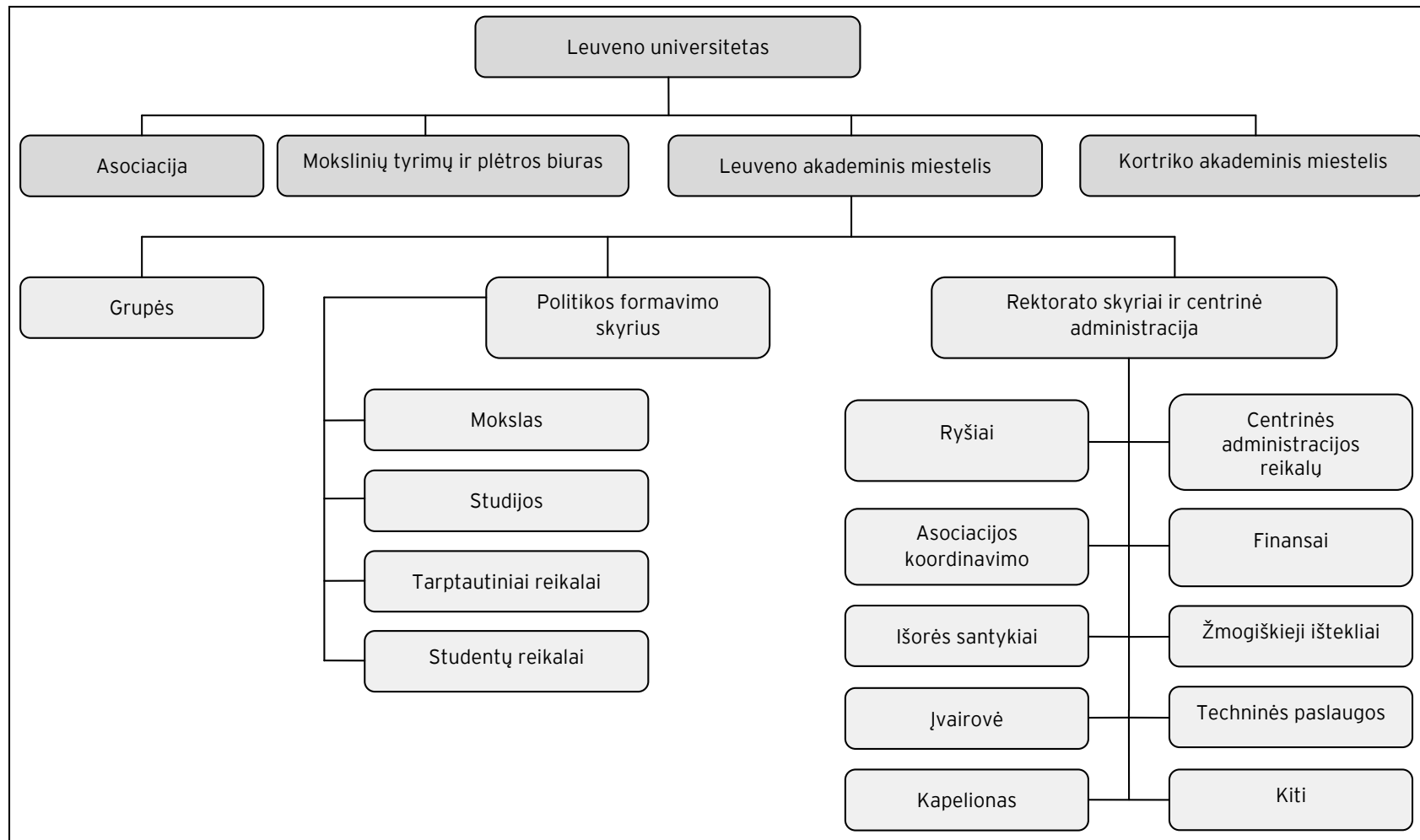
#### 3.4.4.1 Pagrindiniai centrinės administracijos padaliniai

2010/ 2011 studijų metais Leuveno universiteto centrinės administracijos personalą sudarė 1264,71 etato. Kaip ir kitų universitetų administraciniuose organuose, didžiausią centrinės administracijos darbuotojų dalį sudarė ne akademinis personalas. 55 lentelėje pateikti 2010 / 2011 studijų metais Leuveno universiteto centrinės administracijos personalo struktūra ir etatų skaičiai.

**55 lentelė.** Centrinės administracijos darbuotojų skaičius (etatais), 2010/ 2011 studijų metais

	Profesori us	Asistenta s	Kitas akademin is personal as	Ne akademin is personal as	Iš viso
Centrinės administracijos padaliniai	8,70	5,20	30,90	1 219,91	1 264,71

Leuveno universitetas neturi oficialiai apibrėžtos centrinės administracijos organizacinės struktūros. Viena iš Leuveno universiteto nuostatų yra, kad tarp administracinių organų neturi būti jokios hierarchijos. Todėl Leuveno universitete egzistuoja tik atskiri organizacinių padalinių sąrašai. 27 pav. vaizduojama Leuveno universiteto centrinės administracijos struktūra.



27 pav. Leuveno universiteto centrinės administracijos struktūra

Toliau pateikiamame sąrašė išvardinti centrinės administracijos padaliniai. Dauguma padalinių turi aiškias užduotis ir atsakomybes. Šalia centrinių administracinių padalinių visi keturi politikos formavimo skyriai (mokslo, studijų, tarptautinių ir studentų reikalų) turi savo nuosavus politikos departamentus ir administracinius skyrius.

Leuveno universiteto centrinės administracijos padaliniai:

- ▶ Rektoratai:
  - ▶ Ryšių tarnyba;
  - ▶ Leuveno universiteto asociacijos koordinavimo skyrius;
  - ▶ Ryšių su užsieniu tarnybos;
  - ▶ Įvairovės politikos tarnyba;
  - ▶ Universiteto kapelionas.
- ▶ Humanitarinių mokslų ir socialinių mokslų grupė;
- ▶ Mokslo, inžinerijos ir technologijos grupė;
- ▶ Biomedicinos mokslų grupė;
- ▶ Tarpgrupiniai / tarpuniversitetiniai institutai;
- ▶ Mokslo politikos formavimo skyrius:
  - ▶ Politikos padalinys;
  - ▶ Mokslinių tyrimų koordinavimo tarnyba.
- ▶ Studijų politikos formavimo skyrius:
  - ▶ Švietimo politikos tarnyba;
  - ▶ Švietimo plėtros centras;
  - ▶ Žiniasklaidos ir mokymosi centras;
  - ▶ Dėstytojų mokymo akademinis centras;
  - ▶ Švietimo mokykla (Asociacija).
- ▶ Tarptautinių reikalų politikos formavimo skyrius:
  - ▶ Tarptautinė tarnyba.
- ▶ Studentų reikalų politikos formavimo skyrius:
  - ▶ Studentų administracija;
  - ▶ Paslaugos studentams:
    - Pagrindinė būstinė ir politikos departamentai;
    - Medicinos ir fizioterapijos centras;
    - Studentų konsultavimo paslaugos;
    - Studentų apgyvendinimas.
  - ▶ Universiteto administracija ir pagrindinės paslaugos;
  - ▶ Universiteto administracija ir centrinis aptarnavimo politikos departamentas;
  - ▶ Finansų departamentas;
  - ▶ Žmogiškųjų išteklių departamentas;
  - ▶ Techninių paslaugų departamentas;
  - ▶ Informacijos ir ryšių technologijų bei sistemų direkcija;
  - ▶ Kiti universiteto administracijos padaliniai:
    - Universiteto biblioteka;
    - Leuveno universiteto spauda;
    - Universiteto darbuotojų vaikų priežiūros centrai;
    - Pagalbinės patalpos (viešbučiai, bendrabučiai, konferencijų salės, svečių namai ir kt.);
    - „Loyola International Nachbahr House“ (užsienio šalių studentų apgyvendinimo namai);
- ▶ Studentų miestelis Kortreike (siūloma daug bakalauro programų);
- ▶ Leuveno moksliniai tyrimai ir plėtra (technologijų perdavimo tarnyba).

## 3.5 Universitetų padalinių struktūra

### 3.5.1 Vilniaus universitetas

#### 3.5.1.1 Universiteto padalinių struktūra

Pagal funkcijas Vilniaus universiteto padaliniai skirstomi į akademinis ir neakademinis, o pagal statusą - į kamieninius ir šakinius. Akademinis padalinių pagrindinė veiklos sritis - mokslo veiklos ir (arba) studijos. Neakademinis padalinių pagrindinė veiklos sritis yra paslaugų, reikalingų akademinis padalinių veiklai, teikimas. Už kamieninių ir šakinių padalinių steigimą atsako Senatas. Šiuo metu aukščiausia kamieninio padalinio savivaldos institucija yra kamieninio padalinio taryba.

56 lentelė. Vilniaus universiteto kamieninių akademinis padalinių tipai

Kamieninio padalinio tipas	Savybės		
Fakultetas	Ne mažiau kaip 3 katedros	Vykdamos visų trijų pakopų (bakalauro, magistro ir doktorantūros) universitetinės studijos	
Institutas	Ne mažiau kaip 20 mokslo darbuotojų	Rengiami studentų baigiamieji darbai ir daktaro disertacijos	Ne mažiau kaip 3 skyriai, ne mažiau kaip 5 darbuotojai ir ne mažiau kaip 2 mokslo darbuotojai
Centras	Ne aukštesnės kaip antrosios pakopos studijos	Vykdamos tarpdalykinių studijų universitetinės programos arba kelių mokslo sričių tyrimai	Ne mažiau kaip 3 mokslininkai

Be pirmiau išvardytų padalinių tipų, VU turi teisę turėti mokyklų ir kolegijų. Vilniaus Universitetas yra Vilniaus Universiteto Tarptautinės verslo mokyklos steigėjas, kuri nuosavybės teise pilnai priklauso VU ir jos visos veiklos yra derinamos su VU valdymo organais.

Medicinos fakulteto klinikos yra išskirtinis padalinys. Tai yra akademinis medicininis padalinys, atsakingas už vienos ar kelių glaudžiai susijusių klinikinių specialybių ikidiplominių, podiplominių (tęstinių) studijų programų ir mokslo kryptių ar šakų veiklą, antrinio ir tretinio lygio gydomąją veiklą ir naujų diagnostikos ir gydymo metodų diegimą ir sklaidą. Klinikai vadovauja vedėjas, atsakingas už klinikoje vykdomų mokslo darbų ir dėstomų dalykų kokybę. Klinikos vedėjo rinkimo nuostatus nustato steigėjai.

Akademinis šakinius padalinius gali steigti kamieninio padalinio taryba. Paprastai šakinio padalinio tikslas - inicijuoti naujus tyrimus ar studijas.

Pagrindiniai VU šakiniai akademiniai padaliniai:

- ▶ Biblioteka;
- ▶ Universitetinės ligoninės (turi atskirą teisinį statusą);
- ▶ Universiteto tyrimų institutai.

2010 m. VU turėjo 19 kamieninių akademinis padalinių: fakultetų, institutų, turinčių fakulteto statusą, centrų ir tyrimų institutų. Visi kartu šie padaliniai turėjo 137 katedras ir kitus šakinius akademinis padalinius. Be to, universitetas turėjo 6 neakademinis kamieninius padalinius: biblioteką, Elektroninių studijų ir egzaminavimo centrą, Informacinių technologijų taikymo centrą, Karjeros centrą, Kultūros centrą, Saulėtekio informacinį centrą. Visi neakademiniai padaliniai, išskyrus biblioteką, atskaitingi akademinis reikalų prorektoriumi. Biblioteka atskaitinga mokslo reikalų prorektoriumi.

57 lentelėje pateikta esama VU kamieninių akademinis padalinių situacija. Nors institutams leidžiama turėti trečiosios studijų pakopos studentų, jų pagrindinis tikslas - kurti mokslinę produkciją, todėl jie nesiūlo jokių studijų programų. Dėl šios priežasties šiuose kamieniniuose padaliniuose studentų nėra. Įvairių pareigybių skaičius priklauso nuo padalinio tipo. Institutuose daugiausia dirba mokslininkai, o fakultetuose - daugiausia pedagoginis personalas. Pedagoginio personalo skaičius fakultetuose paprastai priklauso nuo įstojusių studentų skaičiaus.

57 lentelė. Vilniaus universiteto kamieniniai akademiniai padaliniai (studentų skaičius, darbuotojai (etatai), 2010 m. spalio 1 d.<sup>26</sup>

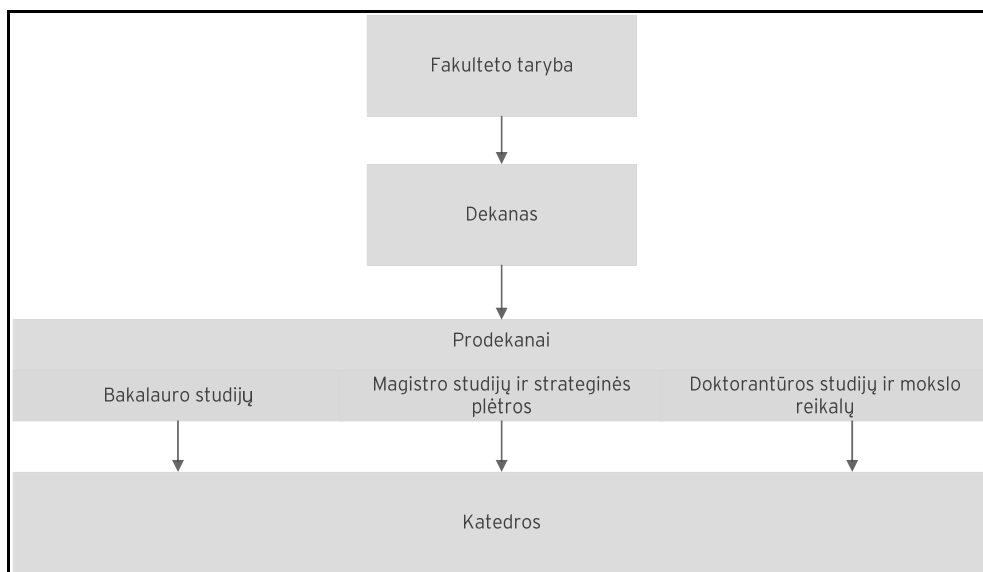
Kamieniniai akademiniai padaliniai	Studentų skaičius	Darbuotojų skaičius (etatai)						Iš viso
		Profesoriai	Docentai	Lektoriai	Asistentai	Pedagogai	Mokslo darbuotojai	
Chemijos fakultetas	455	14,00	15,50	7,75	0,50	37,75	11,00	84,00
Filologijos fakultetas	1316	11,75	46,25	39,50	40,25	137,75	4,25	173,75
Fizikos fakultetas	860	24,25	29,00	4,50	0,25	58,00	49,75	170,50
Gamtos mokslų fakultetas	1072	23,00	47,50	25,25	0,00	95,75	42,00	277,00
Komunikacijos fakultetas	1234	4,50	18,00	14,75	0,00	37,25	2,50	61,25
Medicinos fakultetas	1759	40,17	107,07	49,60	82,50	279,38	44,00	435,88
Teisės fakultetas	1793	7,00	24,75	16,50	13,75	62,00	0,00	85,75
Ekonomikos fakultetas	4699	16,08	56,75	22,00	11,33	106,16	0,00	137,91
Filosofijos fakultetas	1369	15,75	32,50	16,00	2,00	66,25	2,25	88,75
Kauno humanitarinis fakultetas	2198	10,50	43,75	49,25	1,50	105,00	5,00	163,25
Istorijos fakultetas	936	4,00	18,50	9,75	4,00	36,25	10,25	64,00
Matematikos ir informatikos fakultetas	2244	21,00	50,00	37,75	23,50	132,25	8,25	179,00
Taikomųjų mokslų institutas	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	65,00
Lyčių studijų centras	0	1,00	1,00	0,50	0,00	2,50	0,00	4,50
Teorinės fizikos ir astronomijos institutas	0	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	50,25	72,00
Orientalistikos centras	100	1,00	2,00	4,75	1,00	8,75	0,00	12,00
Užsienio kalbų institutas	178	1,00	10,00	51,50	28,50	91,00	0,00	100,00
Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas	779	6,00	17,00	2,75	8,25	34,00	2,50	55,00
Religijos studijų ir tyrimų centras	21	1,50	0,25	1,50	0,00	3,25	0,00	6,25
<b>Iš viso (įskaitant centrinę administraciją ir kitus neakademinis padalinius)</b>	<b>21013</b>	<b>203,50</b>	<b>523,82</b>	<b>362,10</b>	<b>217,37</b>	<b>1306,79</b>	<b>262,00</b>	<b>3088,54</b>

### 3.5.1.2 Kamieninių akademinų padalinių organizacinė struktūra

Fakultetas yra labiausiai paplitęs VU kamieninis akademinis padalinys. Fakultetą valdo dekanas ir fakulteto taryba, susidedanti iš dekanų, prodekanų, fakulteto mokslininkų renkamų narių ir studentų

<sup>26</sup> Šioje lentelėje nenurodyti neseniai prijungti Matematikos ir informatikos, Biochemijos ir Biotechnologijos institutai.

atstovybės renkamų studentų. Fakulteto dekanas kartu su prodekanais sudaro fakulteto administraciją. Fakultetus sudaro katedros (Medicinos fakultetą - dar ir klinikos), institutai, centrai ir kiti akademiniai ir neakademiniai padaliniai, turintys šakinio padalinio statusą. Šių šakinių padalinių skaičių fakulteto tarybos siūlymu tvirtina Senatas. 28 pav. pavaizduota tipinė organizacinė fakulteto struktūra, apibrėžta Vilniaus universiteto Statute.



28 pav. Tipinė fakulteto organizacinė struktūra

### **Fakulteto taryba**

Fakulteto taryba yra aukščiausia fakulteto savivaldos institucija. Ji atsako už laiku priimamus sprendimus, susijusius su fakulteto mokslinių tyrimų ir studijų organizavimu bei koordinavimu, fakulteto mokslo darbuotojų ir dėstytojų ugdymu, lėšų, patalpų, įrenginių ir kito turto panaudojimu. Fakulteto tarybos veiklą koordinuoja fakulteto dekanas.

Paprastai fakulteto tarybą sudaro 20 arba daugiau narių, renkamų 4 metų kadencijai. Narių skaičius gali būti nuo 15 iki 30 (maksimalus skaičius apibrėžtas Statute). Ne mažiau kaip 70% fakulteto tarybos narių turi sudaryti mokslininkai ir ne mažiau kaip 10% - studentai. Kiti fakulteto darbuotojai gali būti išrinkti į fakulteto tarybą, jeigu neviršijamas nustatytas fakulteto tarybos narių skaičius. Į fakulteto tarybą pagal pareigas, kaip mokslininkai, įeina dekanas, prodekanai, katedrų, o Medicinos fakultete - ir klinikų vedėjai. Studentų atstovus į fakulteto tarybą renka Studentų atstovybės fakultetų padaliniai.

Fakulteto taryba:

- ▶ Tvirtina savo darbo reglamentą, renka fakulteto dekaną;
- ▶ Dekano teikimu nustato prodekanų skaičių;
- ▶ Renka katedrų vedėjus, mokslo darbuotojus ir dėstytojus;
- ▶ Senatui siūlo suteikti profesoriaus, docento, garbės daktaro ir kitus garbės vardus;
- ▶ Tvirtina fakulteto raidos planus;
- ▶ Tvirtina metines dekanato ataskaitas;
- ▶ Tvirtina fakulteto mokslinį darbą ir studijas reglamentuojančias taisykles;
- ▶ Teikia studijų programų komitetams Senatui tvirtinti;
- ▶ Tikrina studijų programų akademinę kokybę;
- ▶ Svarsto ir tvirtina studijų programas ir mokslinių tyrimų gaires;
- ▶ Svarsto ir tvirtina fakulteto pajamų ir išlaidų sąmatą bei jos vykdymo ataskaitą;
- ▶ Siūlo Senatui tvirtinti fakultetui priklausančių padalinių struktūrinius pakeitimus.

Atskiri svarbūs klausimai gali būti perduoti fakulteto tarybos įsteigtoms komisijoms (kvalifikacijos, apeliacijų ir t. t.) arba komitetams (studijų, strateginiam ir kt.).



Fakulteto tarybos sprendimai priimami atviru arba slaptu balsavimu posėdyje dalyvaujančių tarybos narių paprastąja balsų dauguma. Fakulteto taryba 2/3 visų tarybos narių balsų gali panaikinti bet kokį dekaną, prodekaną ar fakulteto padalinių vadovų įsakymą ar sprendimą.

#### ***Fakultetų administracija***

Fakultetų dekanai ir prodekanai sudaro fakultetų administraciją. Prodekanus tvirtina fakulteto taryba. Fakulteto dekanas yra fakulteto ir jo administracijos vadovas ir atsako už:

- ▶ Fakulteto veiklos atitiktį Statutui;
- ▶ Fakulteto raidos planavimą ir įgyvendinimą;
- ▶ Fakulteto mokslo ir studijų organizavimo efektyvumą;
- ▶ Mokslo darbuotojų ir dėstytojų ugdymą;
- ▶ Fakulteto ir jo padalinių ūkinę ir finansinę veiklą;
- ▶ Tarptautinius fakulteto ryšius.

Dekaną 5 metų kadencijai renka fakulteto taryba slaptu balsavimu paprastąja balsų dauguma. Dekanas renkamas ne daugiau kaip dviem kadencijoms iš eilės.

Dekaną, jei jo nėra, pavaduoja paskirtas prodekanas. Prodekanas vykdo jam perduotus dekaną nurodymus, koordinuoja studijų procesą, kontroliuoja jų kokybę, organizuoja studentų praktiką, baigiamuosius egzaminus, baigiamųjų darbų gynimą, diplomų teikimą, padeda dekanui planuoti studijų ir mokslinę veiklą ir rengti padalinio raidos planą. Paprastai kamieninis akademinis padalinys turi ne daugiau kaip 3 pagrindinius prodekanus, atsakingus už bakalauro, magistrantūros, podiplomines studijas, strategiją, mokslinius tyrimus ir tarptautinius ryšius. Kiekvieno prodekaną atsakomybė skiriasi priklausomai nuo padalinio: kai kuriuose kamieniniuose akademinuose padaliniuose vienas prodekanas gali būti atsakingas už visų trijų pakopų studijas, o kituose gali būti vienas prodekanas kiekvienai studijų pakopai.

#### ***Katedros***

Fakulteto katedra – tai fakulteto akademinis šakinis padalinys, atsakingas už tam tikras studijų programas ir mokslinių tyrimų veiklą. Šiuo metu Vilniaus universitete studijų programų koordinavimo funkcija pavesta studijų komitetams. Katedroje visu etatu turi dirbti ne mažiau kaip 6 personalo nariai, iš jų ne mažiau kaip 4 turi būti mokslininkai. Aukščiausia katedros savivaldos institucija yra katedros dėstytojų ir mokslo darbuotojų posėdis. Katedros posėdžio nutarimai priimami posėdžio dalyvių balsų dauguma.

Katedros veiklai vadovauja katedros vedėjas, renkamas 5 metų kadencijai. Katedros vedėją renka fakulteto taryba ir rektoriaus teikimu tvirtina Senatas. Senato sprendimu katedros statusas gali būti suteiktas ir kitiems šakiniams padaliniams (klinikoms, observatorijai ir t. t.).

#### ***Dekanas***

Dekanas, prodekanas ir katedrų vedėjai sudaro dekanatą. Pagrindinė dekanato funkcija – dekaną konsultavimas organizaciniais, studijų ir ekonominiais klausimais.

Apskritai fakultetai ir kiti kamieniniai akademiniai padaliniai turi didesnę veiksmų laisvę priimti sprendimus, susijusius su studijomis, moksliniais tyrimais, ekonominiais, finansiniais ir organizaciniais klausimais. Be to, kamieniniai akademiniai padaliniai turi teisę užmegzti partnerystę su Lietuvos ir užsienio institucijomis ar stoti į asociacijas, jei šie veiksmai neprieštarauja LR įstatymams ir VU statutui.

### **3.5.1.3 Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai**

Kiekvieno fakulteto finansavimas priklauso nuo fakulteto sąmatų. Pagrindiniai finansavimo šaltiniai:

- ▶ Specialiųjų lėšų programa, kurią sudaro:
  - ▶ Studijų įmokos ir kitos studijų paslaugos;
  - ▶ Pajamos iš mokslinės veiklos;
  - ▶ Pajamos iš ekonominės veiklos ir paslaugų.
- ▶ Valstybės biudžeto finansavimas tokiomis formomis:
  - ▶ Lėšos iš specialiųjų programų, fondų ir projektų;

- ▶ Pajamos iš mokslinės veiklos;
- ▶ Kitos teisėtai įgytos lėšos;
- ▶ Parama.

Padaliniai gali paskirstyti lėšas pagal specialiuosius poreikius. Lėšų panaudojimas planuojamas pagal kamieninių padalinių ir centralizuotas lėšų sąmatas, nurodant lėšų panaudojimą pagal priemones ir ekonominę klasifikaciją. Sąmatas metų pradžioje parengia katedros vedėjas, pasitaręs su Finansų ir ekonomikos direkcija, atsakinga už centralizuotas lėšų sąmatas. Šiuos dokumentus tvirtina Rektorius.

Vilniaus universiteto padaliniai gali koreguoti savo sąmatas priklausomai nuo pajamų ir išlaidų pokyčių. Finansų ir ekonomikos direkcija turi patvirtinti šiuos pakeitimus, tik po to dokumentą pasirašo Rektorius.

## 3.5.2 Utrechto universitetas

### 3.5.2.1 Universiteto skyrių ir padalinių tipai

Utrechto universitete yra 7 fakultetai (Medicinos fakultetas yra universiteto Medicinos centro dalis). Humanitarinių mokslų fakultetas yra didžiausias fakultetas pagal studentų skaičių (6748 studentai), o Tikslųjų mokslų fakultetas - didžiausias pagal darbuotojų skaičių (2110 darbuotojų). Vis dėlto Utrechto universiteto fakultetai yra panašaus dydžio pagal studentų ir personalo skaičių. 58 lentelėje pateiktas kiekvieno Utrechto universiteto fakultetų studentų skaičius, programos ir personalas.

58 lentelė. Bendroji informacija apie padalinius<sup>27</sup>

Humanitarinių mokslų fakultetas	Skaičius
2007 m.	
Bakalauro pakopos studentai	5238
Bakalauro kvalifikaciniai laipsniai (2006 m.)	903
Magistrantūros pakopos studentai	1510
Magistro ir daktaro kvalifikaciniai laipsniai (2006 m.)	939
2008 m.	
Akademinis personalas	314
Moksliniai bendradarbiai	79
Administracijos personalas	180
Dėstytojai asistentai	25
<b>Geomokslų fakultetas</b>	
2009 m.	
Bakalauro ir magistrantūros pakopos studentai	2378
Studentai, baigę vientisąsias universitetines studijas	527
Doktorantai	93
Personalas (etatai)	482
Darbuotojai	605
Akademinis personalas (etatai) (2007 m.)	169
<b>Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetas</b>	
2009 m.	
Bakalauro pakopos studentai	3017
Magistrantūros pakopos studentai	1540
Doktorantai	62
Akademiniai darbuotojai	336
Akademinis personalas (etatai) (2007 m.)	242
Neakademinis personalas	207
<b>Tikslųjų mokslų fakultetas</b>	
2009 m.	
Bakalauro pakopos studentai	2891
Magistrantūros pakopos studentai	1819
Bendras personalo skaičius	2110
Iš viso etatų	1470
Profesorai	120
Akademinis personalas (etatai) (2007 m.)	602
Doktorantai	600
<b>Socialinių ir elgsenos mokslų fakultetas</b>	

<sup>27</sup> Išskyrus Medicinos fakultetą

2009 m.	
Bakalauro pakopos studentai	4243
Magistrantūros pakopos studentai	1408
Doktorantai	136
Akademinis personalas (etatai) (2007 m.)	240
<b>Veterinarijos mokslų fakultetas</b>	
Akademinis personalas (etatai) (2007 m.)	252

Vadovaujantis Valdybos nustatytais apribojimais ir gairėmis, fakultetai turi didelę veikimo laisvę priimant sprendimus. Kai kurie Valdybos įgaliojimai priskirti fakultetams, pavyzdžiui, susiję su žmogiškaisiais ištekliais. Tai reiškia, kad Valdyba suteikia su tuo susijusius įgaliojimus dekanui. Šie įgaliojimai išdėstyti universiteto valdymo ir vadovavimo potvarkiuose. Valdyba atsako už personalą ir finansus, tačiau de facto yra suteikusi įgaliojimus šias pareigas atlikti dekanui.

Utrechto universitetas yra sukūręs nuostatus dėl įgaliojimų kiekvienam fakultetui. Šiuose nuostatuose, be kitų dalykų, numatomi dekanų įgaliojimai ir atsakomybė. Pavyzdžiui, nustatoma, kad dekanas gali priimti finansinius sprendimus pagal fakulteto biudžetą, tačiau negali pasirašyti sutarties, kurios vertė viršija 2 mln. eurų. Nuostatuose taip pat nurodoma, kad dekanas negali skirti profesorių - jis gali skirti tik vyresnius mokslininkus, tačiau tik pasikonsultavęs su Valdyba. Dekanas, atsižvelgdamas į nacionalines gaires, atsako už derybas dėl naujų darbuotojų darbo sąlygų. Nuostatuose teigiama, kad fakultetai gali priimti sprendimus dėl studijų ir mokslinio veiklų organizavimo ir koordinavimo. Suteikiant kiekvieną konkretų įgaliojimą, atskirai nurodomas už jį atsakingas asmuo ar organas.

### 3.5.2.2 Kamieninių akademinių padalinių organizacinė struktūra

59 lentelė. Utrechto universiteto struktūros pavyzdys

Teisės, ekonomikos ir valdymo fakultetui vadovauja dekanas, kurį skiria Valdyba. Dekanui padeda trys prodekanai, fakulteto direktorius ir studentų vertintojas. Jie sudaro fakulteto tarybą. Fakultetas turi tris katedras: teisės, ekonomikos ir valdymo. Teisės mokyklai (460 darbuotojų) vadovauja mokyklos vadovas, kuris pirmininkauja mokyklos tarybai, taip pat sudarytai iš komercijos direktoriaus, mokslinių tyrimų direktoriaus, studijų direktoriaus ir vieno studento. Teisės mokyklą sudaro 6 institutai, kurių kiekvienas susijęs su tam tikros srities teisės disciplina: finansų teisė; tarptautinė, socialinė ir ekonominė teisė; privačioji ir notarų teisė; teisės teorija; konstitucinė ir administracinė teisė; kriminologija. Šioms mokslo disciplinoms vadovauja profesorius (katedros vedėjas).

Tikslųjų mokslų fakultetui vadovauja dekanas, kuriam padeda fakulteto Valdyba (trys prodekanai ir fakulteto direktorius). Be to, yra fakulteto taryba, kurią sudaro Valdybos nariai ir 6 katedrų vedėjai. Tikslųjų mokslų fakultetas turi 6 katedras: biologijos, farmacijos mokslų, chemijos, fizikos ir astronomijos, informacijos ir kompiuterijos mokslų, matematikos. Visoms joms vadovauja katedros vedėjas (profesorius).

### 3.5.2.3 Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai

Utrechto universitetas pajamų gauna iš trijų skirtingų šaltinių:

- ▶ Vyriausybės dotacijų, įskaitant įmokas už studijas: 537 mln. eurų (73% visų pajamų).
- ▶ Nacionalinės mokslo tarybos: 36 mln. eurų (5% visų pajamų).
- ▶ Sutarčių: 164 mln. eurų (22% visų pajamų).

Fakultetai gauna biudžeto lėšų iš universiteto ir pajamų iš išorės šaltinių. Iš šių dviejų šaltinių gaunamų lėšų santykis priklauso nuo fakulteto. Kai kurie fakultetai uždirba 30% išorinių pajamų, kiti - mažiau.

Vidaus paskirstymo modelis: fakultetai gauna bendrą lėšų sumą iš Valdybos. Šią bendrą sumą sudaro lėšos, skirtos 6 sudėtinėms dalims: mokslo veikloms, studijoms, paramai, aprūpinimui būstu,

strateginiams klausimams ir specialiesiems pavedimams. Formulės, naudojamos bendrai sumai apskaičiuoti, iš dalies yra fiksuotos ir iš dalies grindžiamos veiklos rezultatais.

Be šių šaltinių, fakultetai gauna pinigų iš pagal sutartis vykdomų mokslo veiklų. Santykis tarp bendros sumos dydžio ir sandoriais grįstų mokslinių veiklų pajamų skiriasi, priklausomai nuo fakulteto. Pavyzdžiui, Socialinių mokslų fakultetas gauna bendrą 52 mln. eurų išmoką, kurios 54% skiria studijoms ir 46% mokslinei veiklai. Sandoriai grįstų mokslinės veiklos pajamų dalis (Mokslo taryba, ES ir verslas) 2008 m. sudarė 7,7 mln. eurų.

### 3.5.3 Helsinkio universitetas

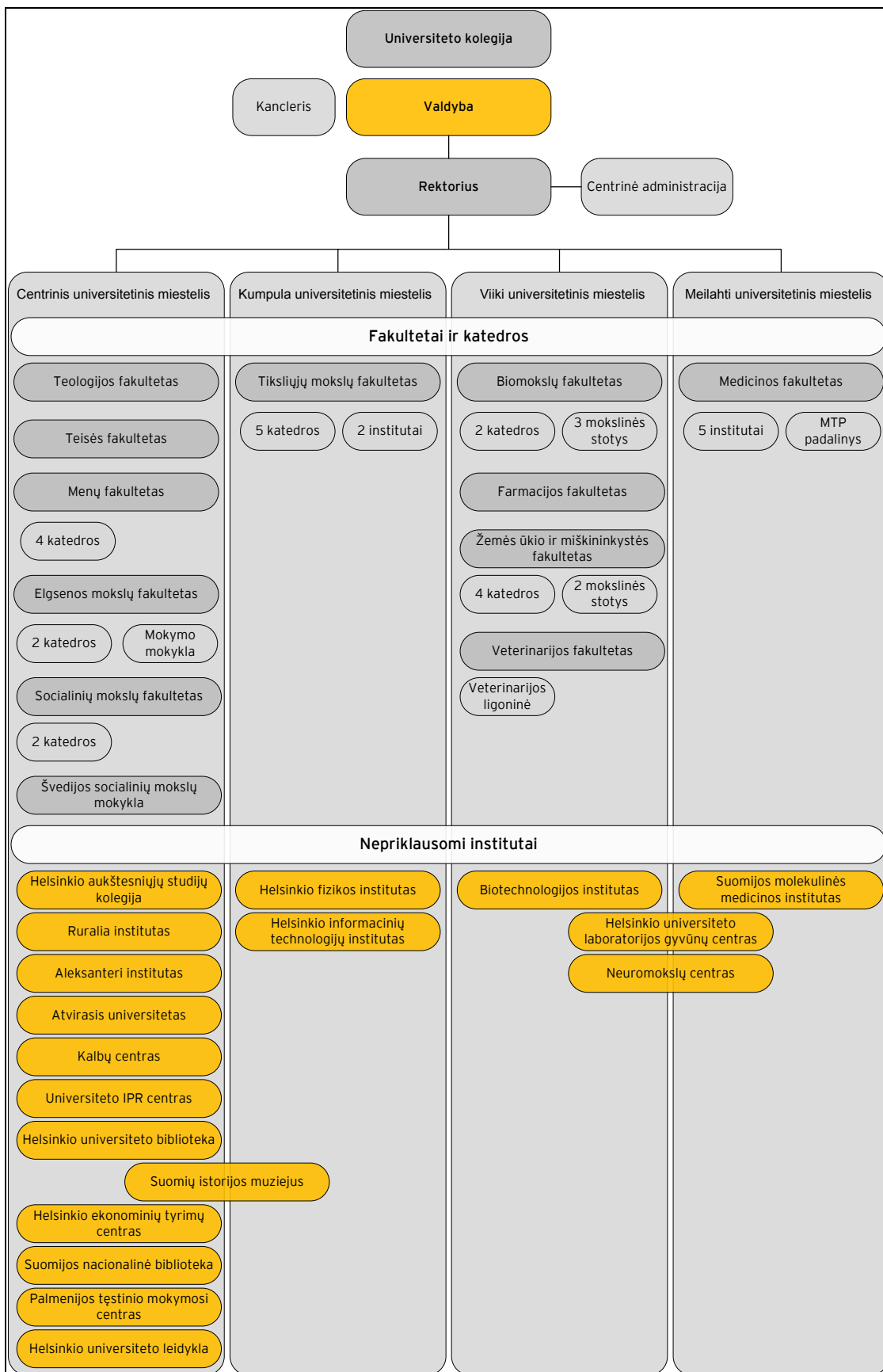
#### 3.5.3.1 Universiteto padalinių tipai

Helsinkio universitete yra trys pagrindiniai skyrių ir padalinių tipai (detali universiteto organizacinė struktūra pateikta 29 paveiksle):

- ▶ Fakultetai ir jų katedros;
- ▶ Nepriklausomi institutai;
- ▶ Tinklai, universiteto miestelių organizacijos ir kiti padaliniai.

Universiteto fakultetai turi didelę autonomiją priimti strateginius ir veiklos lygmens sprendimus. Tačiau komunikacijos intensyvumas tarp fakultetų ir institutų vadovų bei Rektoriaus yra didelis, atsižvelgiant į įvairias bendradarbiavimo formas, pvz.:

- ▶ Derybos tarp Rektoriaus ir fakultetų / nepriklausomų institutų;
- ▶ Susitikimai dėl veiklos ir finansų planavimo, lėšų skyrimo ir kitų klausimų;
- ▶ Kasmetinis ataskaitų teikimas Rektoriui ir atsiliepimų iš Rektoriaus gavimas.



29 pav. Helsinkio universiteto organizacinė struktūra 2010 m. sausio 1 d.

Studentų, akademių, administracijos ir kitų darbuotojų skaičius fakultetuose apžvalga pateikta žemiau esančioje lentelėje.

60 lentelė. Helsinkio universiteto fakultetai - studentų ir darbuotojų skaičius (FTE) 2009 m.

Fakultetas	Studentų skaičius	Akademinių darbuotojų skaičius	Administracijos darbuotojų skaičius	Kitų paslaugų ar pagalbinių darbuotojų skaičius
Menų	7 432	418	100	31
Tikslųjų mokslų	6 183	634	72	151
Socialinių mokslų	4 355	261	59	17
Elgsenos mokslų	3 978	434	111	57
Žemės ūkio ir miškininkystės	2 885	318	64	120
Medicinos	2 356	551	104	252
Teisės	2 323	119	29	4
Teologijos	1 987	92	24	3
Biomokslų	1 729	289	57	117
Farmacijos	919	111	21	28
Veterinarijos	616	139	29	154
Švedijos socialinių mokslų mokykla	495	44	15	9

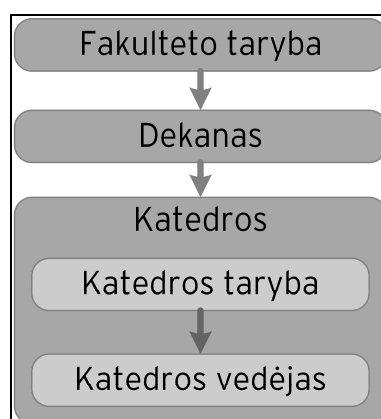
Kaip jau minėta, pagal studentų skaičių didžiausi fakultetai yra Menų fakultetas, Tikslųjų mokslų fakultetas ir Socialinių mokslų fakultetas. Didžiausias akademinį darbuotojų skaičius yra Tikslųjų mokslų fakultete, Medicinos fakultete ir Elgsenos mokslų fakultete. Daugiausiai administracijos darbuotojų turi Elgsenos mokslų fakultetas, Medicinos fakultetas ir Menų fakultetas.

### 3.5.3.2 Pagrindinių akademinį vienetų organizacinė struktūra

#### *Fakultetai ir jų katedros*

Mokslinių tyrimų ir mokymo tikslais universitetas yra suskirstytas į fakultetus. Fakultetai studentams suteikia laipsnius. Helsinkio universitetas turi 11 fakultetų. Helsinkio universiteto Valdybos sprendimu fakultete gali būti katedros, nepriklausomi institutai, bendros katedros ir institutai su kitais fakultetais.

Fakultetas ar jo katedros gali būti skirstomos į skyrius, laboratorijas ir disciplinas fakulteto tarybos sprendimu. Fakulteto taryba gali deleguoti sprendimo teisę šiuo klausimu katedros tarybai. Fakultetas gali turėti mokslinės veiklos grupes, mokslo programas ar tarpdalykinių mokslo veiklų tinklus dekanų sprendimu. Katedra ar institutas gali turėti mokslo veiklų grupes ir mokslo programas, jei taip nusprendžia katedros vedėjas ar instituto direktorius.



30 pav. Tipinė Helsinkio universiteto fakulteto organizacinė struktūra

Tipinė fakulteto organizacinė struktūra yra pavaizduota 30 paveiksle.

Dėl naujojo Universiteto įstatymo pasikeitus universiteto teisiniam statusui, atsirado būtinybė keisti universiteto organizacinę struktūrą katedrų lygiu. Pagal naująjį Universiteto įstatymą universitetas prisiima visą atsakomybę už savo finansus ir jų tinkamumą.



Todėl 2010 metais Helsinkio universitete iš 57 katedrų jungiant buvo suformuotos 24 katedros. Pagrindiniai jungimo kriterijai buvo tie, kad kiekvienoje katedroje turi būti daugiau nei 10 profesorių, o katedros biudžetas turi viršyti 5 milijonus eurų. Jungimo tikslas buvo užtikrinti, kad kiekviena katedra galėtų atskirai veikti kaip finansiškai pajėgus vienetas. Darbuotojų skaičius dėl jungimo nesumažėjo, nebuvo keičiami ir mokomieji dalykai ar programos.

Jungimai buvo atliekami ir fakultetų lygiu. Fakultetai teikė pasiūlymus dėl galimų apjungimų, kuriuos Valdyba patvirtino.

### **Fakulteto taryba**

Kiekvienas fakultetas turi fakulteto tarybą. Fakulteto taryba yra daugianaris administracinis organas, atsakingas už bendrą fakulteto veiklos plėtojimą vadovaujant dekanui. Fakulteto tarybą sudaro visų darbuotojų grupių ir studentų atstovai.

Pagrindines fakulteto tarybos pareigas sudaro:

- ▶ Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimas;
- ▶ Dekano rinkimas ir jo kandidatūros teikimas Rektoriui tvirtinti;
- ▶ Fakulteto tikslinės programos, žmogiškųjų išteklių planas ir jame esančio biudžeto vykdymas;
- ▶ Pasiūlymų teikimas Valdybai dėl katedros steigimo ar panaikinimo ir sprendimo dėl narių skaičiaus katedrų tarybose;
- ▶ Sprendimų priėmimas dėl katedros skirstymo į skyrius, laboratorijas ar disciplinas ar sprendimų šiuo klausimu priėmimo delegavimas katedros tarybai;
- ▶ Fakulteto mokymo programos koordinavimas, kai fakultetas turi bendrą mokymosi tikslą;
- ▶ Reikalavimų laipsniams tvirtinimas ir sprendimai dėl aukštesniųjų studijų disertacijų, licenciate disertacijų ir daktarinių disertacijų tvirtinimo, nebent fakultetų taryba būtų delegavusi atitinkamą sprendimo galią katedros tarybai;
- ▶ Sprendimų priėmimas dėl priėmimo kriterijų ir pasiūlymų teikimas Valdybai dėl priimamų studentų skaičiaus.

Fakulteto tarybos kadencija yra ketveri metai, tačiau studentų atstovai yra renkami dviejų metų kadencijai. Be dekanų fakulteto tarybą sudaro 10 arba 18 narių ir narių pavaduotojų, kaip numato Rektorius, pasikonsultavęs su fakultetu.

Fakulteto tarybos nariai ir narių pavaduotojai yra renkami tokia tvarka:

- ▶ Fakulteto profesoriai iš savo tarpo išrenka keturis ar aštuonis narius;
- ▶ Fakulteto dėstytojai ir moksliniai darbuotojai (be profesorių) bei kiti darbuotojai iš savo tarpo išrenka tris ar penkis narius;
- ▶ Studentų sąjunga iš fakulteto studentų išrenka tris arba penkis narius.

Pasiūlius fakulteto tarybai, papildomi nariai ne iš universiteto ar fakulteto gali būti pakviesti dalyvauti fakulteto taryboje visą kadenciją Rektoriaus sprendimu.

### **Dekanas**

Fakultetui vadovauja dekanas, kuris renkamas ketverių metų kadencijai. Dekanas yra arba profesorius, arba universiteto darbuotojas, turintis docento laipsnį ir gebėjimų bei profesinių įgūdžių, reikalingų pareigoms eiti, taip pat turi patvirtintų vadovavimo įgūdžių.

Dekanas privalo turėti fakulteto mokomųjų dalykų mokslinių tyrimų ir dėstymo patirties, vadovavimo tokioms mokslinėms veikloms arba studijoms patirties. Dekano pareigos:

- ▶ Prižiūrėti fakulteto plėtrą, fakulteto veiklos efektyvumą, ir universiteto strateginio plano diegimą fakultete;
- ▶ Skatinti bendradarbiavimą tarp katedrų;
- ▶ Rengti fakulteto tikslinę programą ir žmogiškųjų išteklių planą su biudžetu, derėtis dėl fakulteto finansavimo su Rektoriumi;
- ▶ Tvirtinti katedrų veiklos planus ir biudžetus;

- ▶ Teikti pasiūlymus dėl profesoriaus vardo suteikimo.

Kiekvienas fakultetas gali paskirti vieną ar daugiau asmenų eiti prodekano pareigas. Pasitaręs su fakulteto taryba dekanas priima sprendimą dėl prodekanų skaičiaus, pareigų ir atrankos, taip pat dėl prodekano pavaduojančio dekaną. Prodekanas padeda dekanui plėtoti fakulteto veiklą, vykdyti universiteto strateginį planą, skatinti bendradarbiavimą tarp katedrų dekanų nustatytoje veiklos srityje.

### ***Katedrų tarybos***

Katedros taryba yra daug narių turintis administracinis organas, kuriam vadovauja katedros vedėjas. Katedros taryba iš savo narių tarpo išrenka vedėjo pavaduotoją.

Katedros tarybos pareigos yra tokios:

- ▶ Gerinti katedros mokslinės veiklos ir dėstymo darbą, dalyvauti užtikrinant mokslo ir mokymo kokybę;
- ▶ Rinkti katedros vedėją ir teikti jo kandidatūrą dekanui tvirtinti;
- ▶ Spręsti klausimus, susijusius su katedros veiksmų programa ir žmogiškųjų išteklių politika ir atitinkamu biudžetu;
- ▶ Priimti sprendimus dėl katedros padalinimo į skyrius, laboratorijas ir disciplinas, jei fakulteto taryba šiuo klausimu suteikė įgaliojimus.

Katedros tarybos kadencija yra ketveri metai, tačiau studentų atstovai yra renkami dvejų metų kadencijai. Be katedros vedėjo katedros tarybą sudaro 9, 12 arba 15 narių ir narių pavaduotojų, kaip numato fakulteto taryba. Papildomi nariai ne iš katedros gali būti kviečiami dalyvauti katedros taryboje visą kadenciją, jei taip nusprendžia dekanas pasiūlius katedros tarybai.

### ***Katedros vedėjas***

Kiekvienai katedrai vadovauja vedėjas, kuris renkamas ketverių metų kadencijai. Katedros vedėjas yra arba profesorius, arba universiteto darbuotojas, turintis docento laipsnį ir gebėjimų bei profesinių įgūdžių šioms pareigoms vykdyti, taip pat turintis vadovavimo įgūdžių. Katedros vedėjas privalo turėti vieno iš katedros mokomųjų dalykų mokslinių tyrimų ir dėstymo patirties, taip pat vadovavimo tokioms mokslinėms veikloms ir studijoms.

Katedros vedėjo pareigos:

- ▶ Plėtoti katedros tyrimus ir dėstymą kartu su katedros profesoriais, dėstytojais ir moksliniais darbuotojais bei studentais;
- ▶ Prižiūrėti katedros veiklos efektyvumą;
- ▶ Prižiūrėti katedros mokymo programų parengimą ir mokomųjų dalykų koordinatorių skyrimą;
- ▶ Vadovauti katedros darbuotojams;
- ▶ Parengti katedros veiksmų planą ir žmogiškųjų išteklių planą su biudžetu ir pateikti juos dekanui tvirtinti.

Kiekviena katedra gali skirti vieną ar daugiau asmenų eiti katedros vedėjo pavaduotojo pareigas. Pasikonsultavęs su katedros taryba, katedros vedėjas priima sprendimą dėl pavaduotojų skaičiaus, pareigų ir atrankos, taip pat nusprendžia, kuris pavaduotojas pavaduos katedros vedėją.

### ***Nepriklausomi institutai ir kiti skyriai ir padaliniai***

Be fakultetų Helsinkio universitete yra nepriklausomi institutai, kurie atlieka užduotis, susijusias su universiteto tikslais. Dauguma nepriklausomų institutų yra orientuoti į mokslinę veiklą. Kai kurie yra bendri keliems universitetams. Nepriklausomiems institutams vadovauja direktorius, kuriam padeda vykdomasis komitetas.

Šiuo metu Helsinkio universitete yra 17 nepriklausomų institutų, pvz.: Aleksanteri institutas, Atvirasis universitetas, Biotechnologijos institutas, Helsinkio fizikos institutas (HIP), Helsinkio ekonominių tyrimų centras (HECER), Helsinkio universiteto biblioteka, Helsinkio universiteto laboratorijos gyvūnų centras, Suomijos nacionalinė biblioteka, Kalbų centras ir kt.

Helsinkio universitete veikia visų mokslo sričių mokslo tinklai ir universiteto miestelių tinklai, padaliniai užsiimantys šalies valdžios užduotimis. Helsinkio universitetas taip pat dalyvauja universitetų konsorciumo veikloje skirtingose vietovėse. Universiteto tinklai, atskirų miestelių organizacijos ir kiti padaliniai: Europos studijų tinklas, Helsinkio ES biuras, Helsinkio mokslo ir technologinių studijų institutas (HIST), Helsinkio vasaros mokykla, Miesto studijų tinklas ir kt.

#### ***Nepriklausomų ir jungtinių institutų administravimas***

Nepriklausomas institutas turi Rektoriaus paskirtą Valdybą. Valdybos kadencija trunka ketverius metus. Rektorius skiria Valdybos pirmininką, kuris išsirenka pavadootoją iš Valdybos narių tarpo. Valdyboje yra bent vienas narys, kurį iš savo tarpo išrenka instituto darbuotojai. Jei tarp instituto pareigų yra mokymas sutiekiant laipsnį, studentai taip pat atstovaujami Valdyboje.

Valdybos pareigos yra tokios:

- ▶ Aptarti instituto tikslinę programą ir žmogiškųjų išteklių politiką bei joje numatytą biudžetą;
- ▶ Tvirtinti instituto metinę ataskaitą;
- ▶ Teikti Rektoriui pasiūlymą dėl direktoriaus skyrimo;
- ▶ Priimti sprendimus dėl instituto vidaus tvarkos taisyklių;
- ▶ Spręsti klausimus, kuriuos perduoda direktorius dėl jų svarbos ar pobūdžio.

Kiti nepriklausomo instituto veiklos nuostatai gali būti numatyti konkrečiau instituto reglamente ar vidaus darbo taisyklėse.

#### ***Nepriklausomo instituto direktorius***

Nepriklausomo instituto direktorius vadovauja ir kontroliuoja instituto veiklą. Pagrindinės nepriklausomo instituto direktoriaus pareigos:

- ▶ Prižiūrėti instituto plėtrą ir universiteto strateginio plano vykdymą institute;
- ▶ Vadovauti instituto darbuotojams;
- ▶ Rengti instituto tikslinę programą ir žmogiškųjų išteklių planą su jame esančiu biudžetu, taip pat vesti derybas su Rektoriumi dėl finansavimo.

### **3.5.3.3 Pagrindiniai padalinių ir skyrių finansavimo šaltiniai**

Universiteto skyriai ir padaliniai yra finansuojami iš Švietimo ir kultūros ministerijos biudžeto ir tokių papildomų finansavimo šaltinių kaip Suomijos akademija, Tekes (Suomijos technologijų ir inovacijų finansavimo agentūra), Europos Sąjunga, universiteto privatūs fondai, užsienio bendrovės. Žemiau pateiktoje lentelėje parodyti pagrindiniai Helsinkio universiteto fakultetų finansavimo šaltiniai ir finansavimo suma 2010 m.

**61 lentelė.** Helsinkio universiteto fakultetų finansavimo šaltiniai 2010 m.

Fakultetas	Vyriausybė		Suomijos akademija		Europos Sąjunga		Kiti išoriniai		Iš viso
	mIn. EUR	% nuo viso fakulteto finansavimo	mIn. EUR	% nuo viso fakulteto finansavimo	mIn. EUR	% nuo viso fakulteto finansavimo	mIn. EUR	% nuo viso fakulteto finansavimo	mIn. EUR
Menų	29,7	73,0%	7,4	18,1%	0,7	1,7%	2,9	7,2%	40,6
Tikslųjų mokslų	40,3	55,7%	17,1	23,7%	2,7	3,8%	12,2	16,9%	72,3
Socialinių mokslų	16,4	63,8%	5,4	20,8%	0,2	0,9%	3,7	14,4%	25,7
Elgsenos mokslų	39,9	79,5%	3,2	6,4%	0,6	1,1%	6,6	13,0%	50,2
Žemės ūkio ir miškininkystės	27,3	69,7%	5,9	15,1%	0,4	1,0%	5,6	14,2%	39,2
Medicinos	43,3	54,8%	12,8	16,2%	2,7	3,4%	20,1	25,5%	78,9
Teisės	8,6	75,7%	1,5	13,0%	-	-	1,3	11,3%	11,4
Teologijos	6,3	71,4%	2,0	22,4%	-	-	0,5	6,2%	8,8
Biomokslų	21,2	56,9%	8,7	23,4%	2,4	6,4%	5,0	13,3%	37,3

Farmacijos	7,6	66,1%	1,7	14,4%	0,4	3,4%	1,9	16,1%	11,5
Veterinarijos	17,4	62,3%	1,8	6,3%	0,4	1,3%	8,4	30,1%	27,9
Švedijos socialių mokslų mokykla	3,8	73,3%	0,8	14,6%	0,1	2,4%	0,5	9,7%	5,2

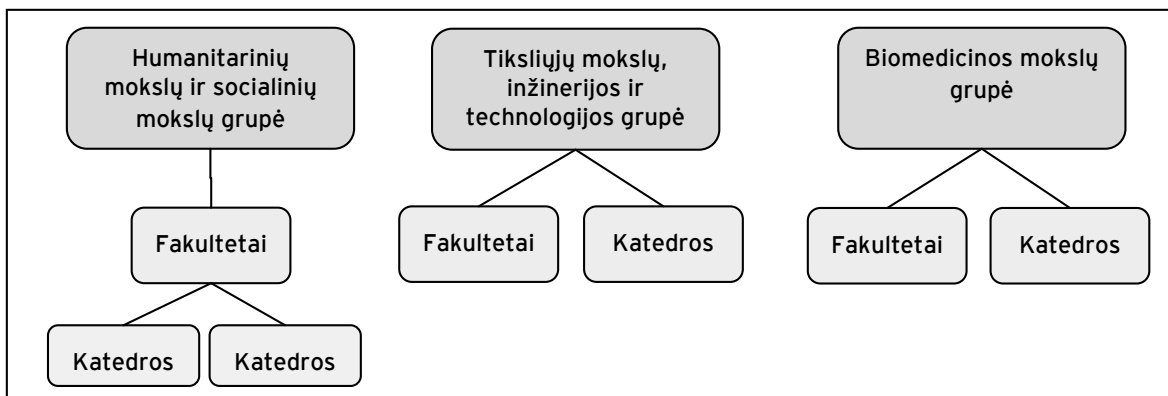
Reikia pažymėti, kad visuose fakultetuose pagrindinis finansavimo šaltinis yra valstybės finansavimas, nors jo dalis kiekvieno fakulteto finansavime yra labai skirtinga - nuo 55% iki beveik 80%. Svarbiausias iš išorinių finansavimo šaltinių yra Suomijos akademija, kuris sudaro nuo 6% iki 24% viso fakulteto finansavimo. Suomijos akademija finansuoja su tyrimais susijusią veiklą. Helsinkio universitetas ir jo padaliniai rengia paraiškas dėl finansavimo ir dalyvauja konkurse su kitais universitetais, kad gautų atitinkamo tipo finansavimą. Finansavimo paskirstymo klausimai apibūdinami 3.11.3.2 skyriuje „Finansavimo skirstymo mechanizmas“.

### 3.5.4 Leuveno universitetas

#### 3.5.4.1 Universiteto padalinių tipai

Leuveno universiteto struktūra iš esmės yra decentralizuota, kurioje fakultetai yra už studijas atsakingi organizaciniai subjektai, o katedros - už mokslo veiklų vykdymą ir mokslinių paslaugų teikimą atsakingi organizaciniai subjektai. Leuveno universitete beveik neegzistuoja centrinio lygmens valdymas. Centrinė valdžia nustato pagrindines politikos gaires, tačiau dėl to, kad fakultetai ir katedros yra atstovaujamos daugelyje centrinių institucijų (įskaitant grupės lygmens institucijas), šių centrinių gairių nekuria aukščiausiaji valdžia ir po to neteikia jų fakultetams bei katedroms, o, daugeliu atveju, yra diskusijų tarp centrinės valdžios ir fakultetų bei katedrų rezultatas.

Fakultetai ir katedros yra savarankiški padaliniai. Tai nereiškia, kad jie yra nepriklausomi juridiniai asmenys, o tik turi daug savarankiškų galių. Jie patys sudaro savo politinius planus ir taip gali nustatyti savo tikslus bei prioritetus, gali patys nuspręsti, kam išleisti pagal grupės paskirstymo modelį gaunamą finansavimą. Taigi jie funkcionuoja kaip nepriklausomi biudžetiniai grupės padaliniai. Universiteto centrinė valdžia skirsto valstybinį finansavimą į keturias dalis, t.y.: suma universiteto centrinei valdžiai ir suma kiekvienai grupei pagal tarpgrupinį skirstymo modelį. Tokį tarpgrupinį paskirstymo modelį priėmė Leuveno universiteto Valdyba ir jam turi pritarti universiteto Akademinė taryba. Kiekviena grupė naudoja paskirstymo grupės viduje modeliu, tam, kad paskirstytų lėšas fakultetams ir katedroms. Tai nusprendžia svarbiausios vidinės suinteresuotos šalys, įskaitant prorektorius (grupių vadovus). Dviuose iš trijų grupių fakultetai ir katedros turi panašius statusus. Trečiojoje grupėje (Humanitarinių ir socialinių mokslų) katedros yra fakultetų padaliniai. 31 paveiksle pateikta Leuveno universiteto padalinių struktūra.



31 pav. Leuveno universiteto grupės, fakultetai ir katedros

Visų trijų grupių („tarpfakultetinių padalinių“) struktūros skiriasi. Pirmoji grupė suskirstyta į fakultetus, o fakultetai - į katedras. Kitos dvi grupės suskirstytos į fakultetus ir katedras, kurios yra tame pačiame lygmenyje. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikti atskirų Leuveno universiteto fakultetų priimtų studentų skaičiai 2010 / 2011 studijų metams.

62 lentelė. Studentų skaičius Leuveno universiteto fakultetuose, 2010 / 2011 studijų metais

Fakultetai	Bakalauras	Magistras	Antrasis magistras	Doktorantūros studentai
Teologija	234	252	78	171
Kanoninė teisė	0	142	11	13
Filosofija	233	244	52	102
Teisė	2 195	1 201	161	142
Verslas ir ekonomika	2 029	1 490	55	199
Socialiniai mokslai	986	837	122	169
Menai	2 518	836	55	273
Psichologija ir švietimo mokslai	1 808	1 110	0	258
Mokslas	1 095	656	79	568
Inžinerija	1 515	1 188	279	962

Biomokslų inžinerija	586	597	0	429
Medicina	2 358	2 122	694	785
Farmacijos mokslai	568	252	30	97
Kineziologija ir reabilitacijos mokslai	1 148	368	25	91
Iš viso	17 273	11 295	1 641	4 259

Iš lentelėje esančių duomenų matome, kad daugiausiai bakalauro studijų studentų buvo Menų fakultete, daugiausiai magistro studijų studentų Medicinos fakultete, o doktorantūros studentų - Inžinerijos fakultete. Tuo tarpu mažiausiai bakalauro studentų buvo Filosofijos fakultete, magistro - Kanoninės teisės fakultete, kuriame, taip pat, buvo ir mažiausiai doktorantūros studentų. Didžiausią bendrą skaičių studentų turėjo Socialinių mokslų fakultetas. Remiantis turimais duomenimis, matyti, kad Leuveno universitete, vertinant studentų skaičių nėra vieno dominuojančio fakulteto, yra keletas fakultetų, kuriuose, atsižvelgus į mokslo srities specifiką, labiau orientuojamasi į atitinkamos pakopos studijas.

63 lentelėje pateikiama atskirų grupių personalo struktūra. 2009 m. daugiausiai personalo etatų turėjo Mokslo, inžinerijos ir technologijų grupė, mažiausiai - Humanitarinių mokslų ir socialinių mokslų grupė, nors skirtumas nuo Biomedicinos mokslų grupės buvo gana neryškus. Kita vertus, Humanitarinių mokslų ir socialinių mokslų grupė turėjo didžiausią skaičių profesorių ir asistentų, o tai rodo aukštą akademinio personalo kvalifikacijos lygį.

**63 lentelė.** Personalo skaičius pagal pareigas - dirbančių visą darbo dieną ekvivalentais (2009 m.)

Grupės	Profesorius	Asistentas	Kitas akademinis personalas	Ne akademinis personalas	Iš viso
Humanitariniai mokslai ir socialiniai mokslai	375,95	247,00	896,57	330,89	1 850,41
Mokslas, inžinerija ir technologijos	322,55	49,70	1 792,11	530,01	2 694,37
Biomedicinos mokslai	258,20	147,30	889,96	638,85	1 934,31

### 3.5.4.2 Padalinių organizacinė struktūra

Trys grupės (Humanitarinių ir socialinių mokslų, Tikslųjų mokslų, inžinerijos ir technologijos ir Biomedicinos mokslų) yra fakultetus ir katedras koordinuojantys organai. Tai organizacinis lygmuo, kuris apjungia keletą fakultetų - „tarpfakultetinis valdymo organas“. Dėl grupės Vykdomojo komiteto sudėties kiekviena grupė sprendžia atskirai, bet kuriuo atveju joje privalo būti grupės prorektorius (kuriam tenka pagrindinė atsakomybė), grupės fakultetų dekanai, grupės administratorius (atsakingas už administraciją ir logistiką) ir studentų atstovas. Pasitaręs su fakultetais ir katedromis vykdomasis komitetas nustato tikslus ir vertina jų pasiekimą, skiria finansavimą, kurį gauna pagal centrinį paskirstymo modelį bei priima sprendimus dėl investicijų. Jis gali teikti siūlymus Akademinei tarybai dėl pavyzdinių mokslo centrų kūrimo, priimti sprendimus dėl fakultetų pasiūlymų susijusių su švietimu. Grupės taryba taip pat skirtingai formuojama kiekvienoje grupėje, bet visais atvejais joje privalo būti profesorių, asistentų, neakademinių darbuotojų ir studentų atstovų. Ji vertina grupės Vykdomojo komiteto politiką.

Fakultetai yra atsakingi už jų vykdomą akademinį švietimą. Fakulteto biuras yra atsakingas už mokymo organizavimą ir jo kokybės užtikrinimą. Jis sudaro studijų politikos planą, kurį tvirtina Grupės vykdomasis komitetas. Fakulteto biuras taip pat skirsto finansines lėšas, kurias gauna iš grupės. Kiekviename fakultete toks biuras sudaromas skirtingai, tačiau tarp jo narių privalo būti dekanas ir studentų, asistentų ir neakademinių darbuotojų atstovai. Fakulteto tarybą sudaro pilnu etatu dirbantys profesoriai, ne pilnu etatu dirbančių profesorių, asistentų, neakademinių darbuotojų ir studentų atstovai. Fakulteto taryba renka dekaną iš visų fakulteto profesorių. Fakulteto taryba taip pat privalo patvirtinti Fakulteto biuro reglamentą.

Katedros yra pagrindiniai padaliniai, atliekantys mokslinių tyrimų užduotis, todėl jos formuojamos pagal vienaarūšes mokslinių tyrimų sritis. Joms vadovauja Katedros taryba, kuri gali steigti Katedros biurą ir rinkti katedros vedėją. Kiekviena katedra gali pati spręsti, kaip steigiamas katedros biuras ir kokias galias jis

turės fakulteto ar grupės sistemoje. Humanitarinių ir socialinių mokslų grupėje fakultetai yra atsakingi už mokslinę veiklą ir koordinuoja savo katedras. Kitose dviejose grupėse katedros yra atskira struktūra, gaunanti finansavimą ne per fakultetus, bet atskirai nuo fakultetų. Katedros biuras yra atsakingas už mokslo politiką ir mokslinių paslaugų teikimą, jis rengia politikos planą, kurį tvirtina Grupės Vykdomasis komitetas, jis taip pat turi garantuoti pakankamą dėstyto kompetenciją ir dėstyto pajėgumus.

#### **3.5.4.3 Pagrindiniai skyrių ir padalinių finansavimo šaltiniai**

Įvairūs universiteto padaliniai gali savarankiškai spręsti, kur panaudoti savo biudžeto lėšas, kurios aukštesnių instancijų buvo paskirtos kaip bendros sumos. Tačiau dauguma finansinių sandorių yra kontroliuojama centriniu universiteto lygiu. Pagrindiniai Leuveno universiteto, tame tarpe ir fakultetų bei katedrų finansavimo šaltiniai aptariami skyriuje 3.11.4.2 "Finansavimo skirstymo mechanizmas".

## 3.6 Mokslo procesų valdymas

### 3.6.1 Vilniaus universitetas

Pedagoginiam ir mokslo personalui VU yra privaloma mokslinė veikla. Mokslinės veiklos našumas yra pagrindinis kriterijus, lemiantis akademinio personalo karjerą. Universitetas vykdo fundamentaliuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą.

2009 m. gruodžio 31 d. VU dirbo 1702 pedagogai ir 234 mokslininkai, kurie aktyviai dalyvavo MTTP veikloje. 2009 m. VU patvirtino 209 biudžeto mokslo projektus ir gavo apie 35,06 mln. litų (22056,3 tūkst. litų tiesioginių valstybės asignavimų, iš Lietuvos ir 12 998,7 litų iš tarptautinių fondų) finansavimą. Mokslinės veiklos finansavimas, palyginti su 2008 metais, sumažėjo 13%.

Doktorantūros studijų programų plėtra yra svarbus kriterijus, rodantis universiteto pasiekimus, orientuotus į mokslinę veiklą. 2009 m. gruodžio 31 d. VU buvo 725 doktorantai ir rezidentai (žr. 64 lentelę). 64 lentelėje pateiktas doktorantų skaičiaus pokytis VU per pastaruosius 5 metus. Viena iš pagrindinių doktorantų skaičiaus augimo VU priežasčių yra tyrimų institutų, kuriuose vykdomos tik trečiosios pakopos studijos, prijungimas.

**64 lentelė.** Doktorantų skaičius Vilniaus universitete 2004-2009 m.

Metai	Doktorantų skaičius
2004	529
2005	582
2006	625
2007	667
2008	710
2009	725

Vilniaus universitetas susiduria su dėstytojų ir mokslininkų personalo senėjimo problema. Šiuo metu maždaug 80% visų profesorių ir docentų yra vyresni nei 50 metų.

#### 3.6.1.1 Mokslinės veiklos koordinavimas

Kaip aukščiausias valdymo organas, Senatas taip pat priima sprendimus dėl mokslinės veiklos, pavyzdžiui, tvirtina mokslo prioritetus. Paprastai svarbiausios problemos ir klausimai perduodami Mokslo komitetui ar Rektoriui. Mokslo komitetą sudaro Senato nariai, Rektoriaus paskirti profesoriai, administracijos darbuotojai ir trečiosios studijų pakopos studentai.

Atsakomybė dėl Mokslo komiteto priimtų sprendimų įgyvendinimo tenka Rektoriui. Jis perduoda šį įgaliojimą mokslo reikalų prorektoriui. Mokslo skyrius ir Doktorantūros ir rezidentūros skyrius koordinuoja ir konsultuoja kamieninius akademinis padalinius ir studentus dėl klausimų, susijusių su moksline veikla. Šie du centrinės administracijos padaliniai teikia pagalbą padaliniams, kuriuos kuruoja mokslo reikalų prorektorius.

Mokslo komitetas yra pagalbinis Senato ir Rektoriaus padalinys – jis apibrėžia strategines mokslo veiklos kryptis, organizuoja ir koordinuoja mokslinę veiklą universitete. Pagrindinė mokslo reikalų prorektoriaus funkcija – koordinuoti VU struktūrinių padalinių mokslinę veiklą. Pagrindinis Mokslo skyriaus uždavinys – koordinuoti Senato sprendimų įgyvendinimą. Kamieninių padalinių vadovai atsako už mokslinės veiklos priežiūrą ir veiksmingą jos organizavimą.

Viešinimas ir mokslinės veiklos rezultatų sklaida yra paties mokslininko atsakomybė. Šiam procesui palengvinti Vilniaus universitetas suteikia tokias priemones, kaip universiteto žurnalai, interneto svetainės ir duomenų bazės.

Dirbant VU, mokslo produkcijos nuosavybė yra apibrėžiama partnerystės sutartyse tarp atskirų mokslo darbuotojų. Intelektinė nuosavybė universiteto moksline produkcija laikoma tik tada, kai joje pateikiama nuoroda į Vilniaus universitetą, jeigu atitinkamose finansavimo politikos gairėse nenurodyta



kitaip. Tai yra opus klausimas universitetui, nes daugelis mokslininkų, dalyvaujančių projektuose, nenurodo Vilniaus universiteto.

Kadangi Vilniaus universitete yra 19 įvairių kamieninių akademinių padalinių, sunku priimti bendrus sprendimus arba vykdyti vienodą mokslinės veiklos valdymo politiką. Fakulteto taryba paprastai priima galutinį sprendimą dėl mokslinės veiklos valdymo. Senatas dažnai teikia rekomendacijas dėl mokslo veiklų valdymo arba tvirtina fakulteto tarybos pasiūlytus sprendimus.

Mokslinė veikla VU yra vykdoma visuose akademiniuose padaliniuose, todėl pagrindinius sprendimus dėl mokslinės veiklos priima šių padalinių valdymo organai. Kamieniniams akademiniams padaliniams leidžiama kurti bendruosius studijų ir tyrimų centrus (šiuo metu Vilniaus universitete jų yra 4) arba šakinius akademinius padalinius, kad būtų galima efektyviau vystyti mokslo sritis.

Moksliniai tyrimai atliekami pagal pagrindines mokslo temas ir programas, suskirstytas į 5 pagrindines mokslinių tyrimų sritis: humanitarinių, socialinių, fizinių, biomedicinos ir technologijos mokslų (žr. 65 lentelę). Mokslinių tyrimų temos ir programos nustatomos pagal Lietuvos prioritetus ir pasaulinių mokslinių tyrimų tendencijas, valstybės ir universitetų poreikius ir turimą mokslinių tyrimų kompetenciją. Atitinkamas mokslinių tyrimų temas apibrėžia kamieniniai akademiniai padaliniai, jas svarsto Mokslo komitetas ir tvirtina Senatas. Šiuo metu Senatas yra patvirtinęs 31 prioritetinę įvairių mokslo sričių kryptį.

**65 lentelė.** Vilniaus universiteto prioritetinės mokslinių tyrimų temos, 2009 m.

Humanitariniai mokslai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lietuvių ir kitos baltų kalbos: synchroninis ir diachroninis aspektas</li> <li>▶ Lietuvių literatūra: praeitis ir dabartis</li> <li>▶ Pasaulio kalbos ir literatūra: praeitis ir dabartis</li> <li>▶ Kalbos ir literatūros teorija</li> <li>▶ Taikomoji kalbotyra</li> <li>▶ Kalba ir mintis</li> <li>▶ Antika ir jos tradicijos</li> <li>▶ Lietuvos istorija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Istorijos teorija, metodika ir didaktika</li> <li>▶ Filosofijos vaidmuo ir pobūdis klasikinėje ir postmoderniojoje civilizacijoje</li> <li>▶ Pasaulio filosofijos istorija ir Lietuvos filosofija</li> <li>▶ Lietuvos knygotyra ir knygos kultūra</li> <li>▶ Žinių visuomenės komunikacijos tyrimai</li> <li>▶ Rytų ir lyginamosios kultūros studijos</li> <li>▶ Tarpdisciplininiai religijos tyrimai</li> </ul>
Socialiniai mokslai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lietuvos socialinė ir ekonominė raida Europos integracijos procese: modeliavimas ir valdymas</li> <li>▶ Verslo aplinkos veiksniai</li> <li>▶ Lietuvos teisinės sistemos integracija į teisinę Europos Sąjungos sistemą</li> <li>▶ Piliečiai, valdymas ir saugumas globalizacijos sąlygomis</li> <li>▶ Visuomenė, bendruomenė ir asmuo: gyvenimo kokybės ir vertybių kaita</li> <li>▶ Kalbų mokymas kaip asmeninio tobulėjimo veiksnys</li> <li>▶ Lyčių studijos</li> </ul>	
Fiziniai mokslai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Biomolekulių struktūra, funkcijos ir virsmas modelinėse ir gyvosiose sistemose</li> <li>▶ Elektrocheminiai procesai interfazės metu</li> <li>▶ Naujos funkcinės medžiagos ir cheminiai junginiai: sintezė, savitvarka ir savybių tyrimai</li> <li>▶ Analitinių metodų kūrimas ir priemonės aplinkos ir pramonės objektams analizuoti</li> <li>▶ Kristalų, netvarkingų sandarų ir nanodarinių nepusiausvirieji reiškiniai</li> <li>▶ Galaktikos, tarpžvaigždinės medžiagos ir galaktikų struktūra ir evoliucija</li> <li>▶ Optinė, mikrobangų, akustinė ir triukšmo spektroskopija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atomų fizika, molekulės ir kondensuotosios medžiagos</li> <li>▶ Kristalų, skysčių ir dujų parametriniai šviesos reiškiniai</li> <li>▶ Ekosistemų ir klimato pokyčiai, aplinkos išsaugojimas ir gamtos išteklių panaudojimas</li> <li>▶ Skaičių teorija ir tikimybinė skaičių teorija</li> <li>▶ Tikimybių teorija, statistika ir kombinatorika</li> <li>▶ Diferencialinės lygtys ir jų taikymas</li> <li>▶ Kompiuterių mokslas</li> </ul>

Biomedicinos mokslai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bioinformacinės ir elgsenos sistemos</li> <li>▶ Genomika ir biotechnologijos: fundamentiniai ir taikomieji tyrimai</li> <li>▶ Biojvairovės, aplinkos poveikis žmonėms ir ekosistemų struktūros bei dinamikos vertinimas genominiiais metodais</li> <li>▶ Augalų genotaksonomija ir kultivavimo bei dauginimo biotechnologijos</li> <li>▶ Žmogaus genomo įvairovė, jos kilmė ir fenotipinė realizacija</li> <li>▶ Žmogaus ir visuomenės sveikata, gyvenimo kokybė ir aplinka: moksliniai ir taikomieji tyrimai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Motinos ir vaiko sveikata: fiziologiniai ir socialiniai aspektai ir natūralios individų raidos tyrimai</li> <li>▶ Bioetika, sveikatos politika, naujų technologijų taikymas</li> <li>▶ Etiopatogenezė, diagnostika, gydymas, rehabilitacija ir ligų profilaktika: fundamentiniai ir klinikiniai tyrimai</li> <li>▶ Studentų kūno kultūra ir sportas: pedagoginiai, psichologiniai ir biologiniai aspektai</li> <li>▶ Biomedicinos optika: fundamentiniai, taikomieji ir klinikiniai tyrimai</li> <li>▶ Ekosistemos ir globaliniai pokyčiai</li> </ul>
Technologijos mokslai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lazerių technologijos</li> <li>▶ Medžiagų, paviršių ir nanodarinių technologijos</li> <li>▶ Neardomoji kontrolė ir medžiagų metrologija</li> <li>▶ Puslaidininkų šviesos technologijos</li> <li>▶ Informacinės visuomenės technologijos</li> </ul>	

### 3.6.1.2 Mokslinės veiklos skatinimo sistema

Viena iš pagrindinių motyvinių priemonių, taikomų siekiant skatinti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklą, yra Mokslo skatinimo fondas, kurį sudaro Senato tvirtinama Vilniaus universiteto biudžeto dalis. Mokslo darbuotojai, kurie pasiekia reikšmingų rezultatų Lietuvoje ir tarptautinėje erdvėje, skatinami naudojant šio fondo lėšas.

2009 m. Vilniaus universitetas iš Mokslo skatinimo fondo skyrė lėšų 27 biudžeto remiamiems mokslinių tyrimų projektams (iš viso 190 tūkst. litų) daugiau kaip 100 tyrėjų.

Pagrindiniai Mokslo skatinimo fondo lėšų šaltiniai:

- ▶ Valstybės asignavimai;
- ▶ Nebiudžetinės lėšos;
- ▶ Lėšos iš rėmėjų ir kitos teisėtai įgytos lėšos.

Mokslo skatinimo fondas padalytas į penkias dalis. Jos aprašomos 66 lentelėje. Fondo lėšos skiriamos viešojo konkurso būdu, tačiau galutinį sprendimą dėl lėšų skirstymo priima Rektorius.

**66 lentelė.** Mokslo skatinimo fondo paskirstymas

Tikslas	Mokslo skatinimo fondo dalis
Tyrėjams, vykdančioms biudžetinius mokslo tiriamuosius darbus, skatinti ir remti už aukščiausio lygio mokslinę produkciją. Ši lėšų dalis skirstoma į 2 dalis: 1) socialinės ir humanitarinės srities ir 2) fizikos, technologijos ir biomedicinos tiriamiesiems darbams remti.	50%
Skatinti VU mokslininkų mobilumą (pirmenybė teikiama jauniems mokslininkams iki 35 m.).	30%
Remti ir skatinti inovacinę veiklą.	5%
Remti ir skatinti grįžusių iš užsienio mokslininkų naujas iniciatyvas.	10%
Fondo lėšų dalis paliekama mokslo reikalų prorektoriaus ir Mokslo komiteto žinioje kitoms išlaidoms, susijusioms su mokslinės veiklos plėtra.	5%

Mokslo skatinimo fondas taip pat gali būti naudojamas infrastruktūrai, reikalingai mokslinių tyrimų veiklai, plėtrai, atlyginimams, priemokoms ir mokslininkų komandiruotėms bei kitoms su Mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros veikla susijusioms išlaidoms.

Kaip papildoma paskata, sėkmingai dirbantiems pedagoginiams darbuotojams suteikiama teisė kas 5 metus išeiti kūrybinių atostogų ir bent vienerius metus gilinti mokslines žinias, imtis mokslinių projektų, rašyti vadovėlius ir gerinti savo mokslinę ir profesinę kvalifikaciją – tuo metu jiems užtikrinamas vidutinio darbo užmokesčio mokėjimas.

### 3.6.1.3 Mokslinės veiklos kokybės valdymas

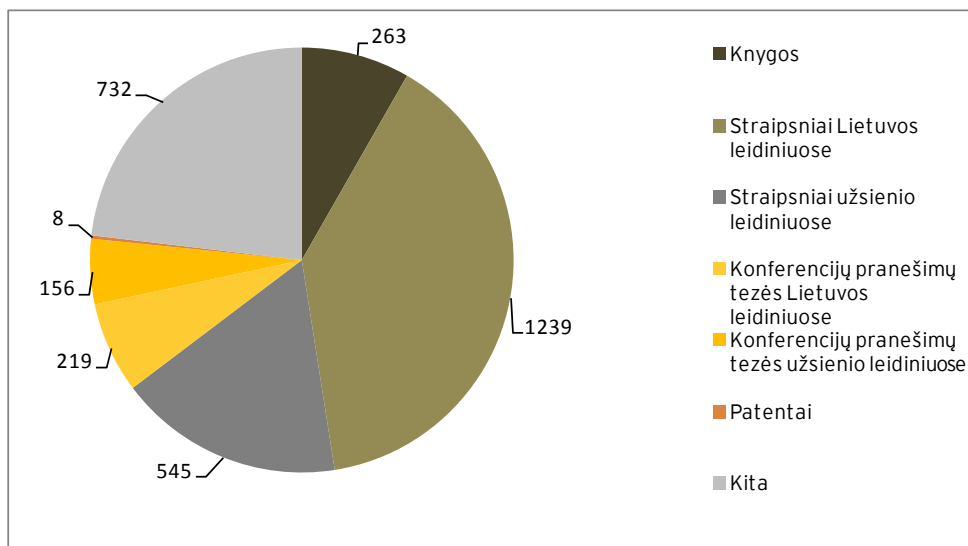
Siekdami užtikrinti aukštos kokybės mokslinę produkciją, Senatas ir Senato komisija nustatė specialiuosius reikalavimus mokslinės veiklos kokybei. Kad mokslinis personalas laikytųsi šių reikalavimų, atsako kamieninių padalinių vadovai ir mokslo reikalų prorektorius. Be to, mokslinė produkcija turi atitikti LR vyriausybės nustatytus minimalius reikalavimus.

Mokslinės produkcijos vertinimas atliekamas pagal Senato komisijos patvirtintas taisykles. Vertinimo rezultatai naudojami per pedagoginio ir mokslinio personalo atestaciją ir yra reikšmingas kriterijus siekiant aukštesnių pareigų. Mokslininkų, kuriems taikoma habilitacijos procedūra, mokslinę produkciją vertina Mokslo komitetas.

Visu etatu dirbantys VU akademiniai darbuotojai ne mažiau kaip trečdajį darbo laiko turi skirti mokslinei veiklai, tačiau jei dėstytojo ar mokslo darbuotojo mokslinė veikla labai produktyvi, jo darbo krūvio santykis, skiriamas mokslinei veiklai, gali būti koreguojamas.

### 3.6.1.4 Mokslinė produkcija

2009 m. Vilniaus universiteto mokslininkai vykdė šią mokslinę veiklą: išleido 30 monografijų, atliko 9 studijas, paskelbė daugiau nei 1500 publikacijų Lietuvos ir tarptautiniuose šaltiniuose. 507 publikacijos atitiko ISI duomenų bazės reikalavimus ir sudarė 21% visų Lietuvos leidinių šioje duomenų bazėje. 32 pav. rodo, kad didžiąją dalį mokslinės produkcijos 2009 m. sudarė straipsniai Lietuvos leidiniuose.



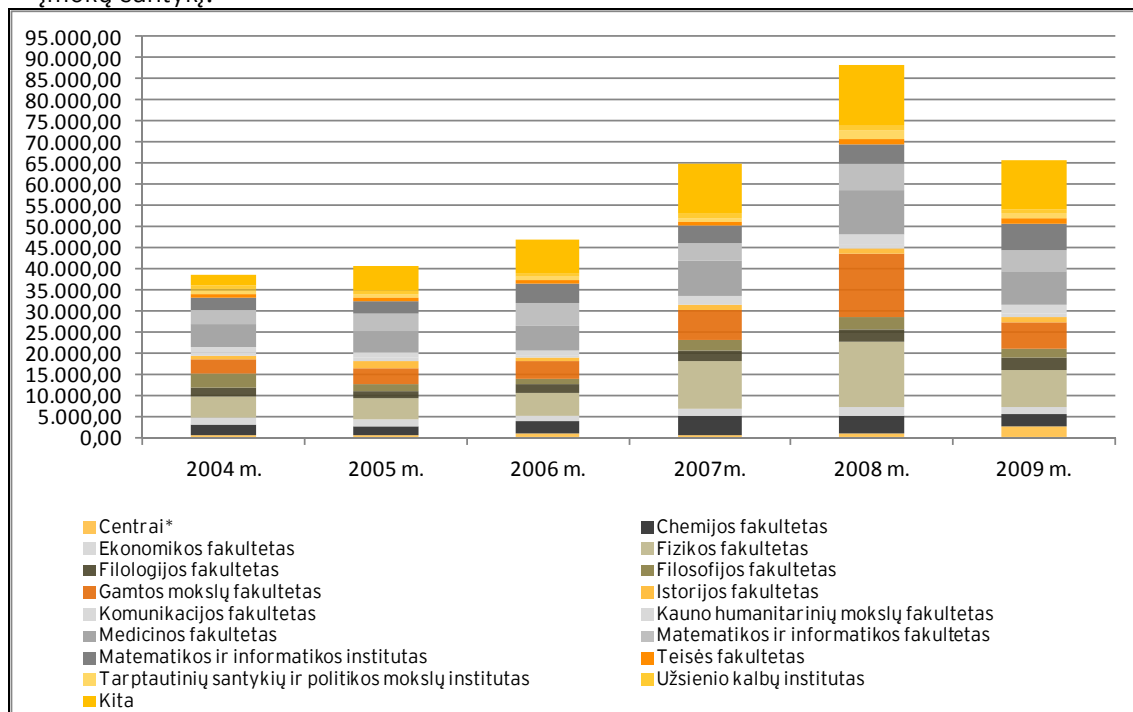
32 pav. Vilniaus universiteto mokslo produktyvumas, 2009 m.

VU mokslinė veikla finansuojama iš įvairių šaltinių, pavyzdžiui, iš valstybės biudžeto, Lietuvos valstybinio mokslo ir studijų fondo, valstybės ir savivaldybių institucijų lėšų, tarptautinių mokslo programų ir sutarčių. Kiekvienam padalinii valstybės subsidijos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai skiriamos atsižvelgiant į mokslo produktyvumą per pastaruosius 3 metus. Subsidijų skirstymo metodiką nustato Senato komisija. Lėšas skirsto Mokslo komitetas.

Jei padalinys dalyvauja nacionaliniame ar tarptautiniame moksliniame projekte arba pasirašo sutartį, 10% gautų pajamų pervedama į universiteto biudžetą. Iš mokslinės veiklos gautos pajamos apskaičiuojamos naudojant Frascati metodiką. Pagal šią metodiką biudžeto lėšos skiriamos:

- Mokslininkų darbo užmokesčiai ir socialinio draudimo įmokoms;

- ▶ Mokslo aptarnaujančiojo personalo darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms;
- ▶ 33% pedagoginio personalo darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms;
- ▶ 10% mokymo pagalbinio personalo darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms;
- ▶ 33% kito aptarnaujančiojo ir ūkio personalo darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms;
- ▶ 67% doktorantų stipendijoms;
- ▶ Ūkinių išlaidų dalis apskaičiuojama pagal mokslinės veiklos darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokų santykį.



\*Lyčių studijų centras, Orientalistikos centras, Religijos studijų ir tyrimų centras, Sporto ir sveikatingumo centras, turintis akademinio kamieninio padalinio statusą.

**33 pav.** Kamieninių akademinio padalinio gaunamos pajamos iš mokslinės veiklos, 2004–2009 m. (tūkst. Lt.)

33 pav. parodytas kiekvieno kamieninio akademinio padalinio pajamų gaunamų iš mokslinės veiklos pokytis. Kaip matyti, didelė dalis pajamų gaunama iš Kauno humanitarinio fakulteto, Fizikos, Gamtos mokslų ir Medicinos fakultetų. 2008 m. VU gavo maždaug 90 mln. Lt. pajamų iš mokslinės veiklos. Tačiau 2009 m. pajamų gaunamų iš mokslinės veiklos lygis sumažėjo iki 2007 m. lygio – iki beveik 65 mln. Lt.

## 3.6.2 Utrechto universitetas

### 3.6.2.1 Mokslinės veiklos koordinavimas

Utrechto universiteto mokslo struktūra gana sudėtinga. Universiteto mokslininkai savo mokslinius tyrimus gali vykdyti įvairiose vietose – mokslo darbuotojas gali vykdyti mokslinę veiklą keliose vietose tuo pačiu metu. Mokslinė veikla gali būti vykdoma:

- ▶ Fakulteto mokslo institutuose. Kiekvienas iš 7 fakultetų yra padalytas į mokyklas ir institutus, kur vyksta fakulteto studijos ir moksliniai tyrimai;
- ▶ Nacionalinėse mokslo mokyklose ir aukščiausio lygio mokslo mokyklose. Įvairių universitetų ir fakultetų mokslininkai bendradarbiauja nacionalinėse mokslo mokyklose;
- ▶ Fakulteto pagrindinėse mokslo srityse ir universitetų mokslo prioritetinėse srityse. Siekdamas toliau skatinti mokslinę kompetenciją, Utrechto universitetas nustatė keletą pagrindinių fakultetų mokslinių sričių ir universitetų mokslinių prioritetinių sričių;
- ▶ Teminio bendradarbiavimo pagrindu. Be mokslo prioritetinių sričių, yra keletas esamų ir išplėstinių teminių įvairių mokslo sričių bendradarbiavimo formų, įskaitant Utrechto gyvosios gamtos mokslų, Utrechto geomokslų centrą, Besikeičiančių tarpusavio priklausomybės ir solidarumo standartų šeimos santykiuose programą ir Dekarto centrą.
- ▶ Išorės bendradarbiavimo laikotarpiu (viešojo ir privataus sektorių, Europos ir tarptautiniu mastu). Utrechto universiteto mokslininkai regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiais reguliariai bendradarbiauja su kitomis mokslo organizacijomis, mokslo institutais, universitetais, kitais aukštojo mokslo institutais ir pramonės šakomis.

Utrechto universitetas savo mokslinę veiklą sutelkė į penkiolika prioritetinių sričių. Visos 15 prioritetinių sričių formuoja Utrechto universiteto mokslinės veiklos bruožus. Siekdama skatinti šias prioritetines sritis, Valdyba skiria iki 1 mln. eurų subsidiją 4 metų laikotarpiui. Kitos lėšos kiekvienai iš prioritetinių sričių gaunamos iš fakultetų (1 mln. eurų) ir trečiųjų šalių (2 mln. eurų). Remdamasis šiomis prioritetinėmis sritimis universitetas siekia stiprinti mokslinę kompetenciją, taip pat didinti galimybes gauti dotacijų iš Mokslo tarybos ir didinti patrauklumą, kad gautų daugiau lėšų iš trečiųjų šalių.

Taigi, apskritai kalbant ir nesumenkinant svarbaus mokslininkų vaidmens plėtojant ir įgyvendinant mokslinių veiklų procesą, Valdyba ir dekanai yra svarbiausia grandis nustatant Utrechto universiteto kryptį. Fakulteto dekanas ir mokslo reikalų prodekanas, bendradarbiaudami su fakulteto mokslininkais, įgyvendina universiteto strateginį planą, kuris nulemia ir fakulteto strateginį planą. Šie planai yra susiję su fakultetų profesūros planu (*angl. professorship plan*), t. y. darbuotojų skaičiumi ir profiliu katedrose. Profesūros planas atspindi fakulteto mokslo veiklų planus ir mokslo prioritetus. Iš to, kas pasakyta, aišku, kad praktiškai Utrechto universiteto mokslo veiklų valdymas yra kolektyvinių pastangų rezultatas.

Prioritetinės UU mokslo sritys:

- ▶ Širdies ir kraujagyslių tyrimai;
- ▶ Smegenys, pažinimas ir elgsena;
- ▶ Konfliktai ir žmogaus teisės;
- ▶ Visuomenės pokyčių koordinavimas;
- ▶ Kultūros ir tapatybė;
- ▶ Vaistų inovacijos;
- ▶ Žemė ir tvarumas;
- ▶ Epidemiologija;
- ▶ Gamtos mokslų pagrindai;
- ▶ Augimas ir diferenciacija;
- ▶ Tikslųjų ir humanitarinių mokslų istorija ir filosofija;
- ▶ Infekcijos ir imunitetas;
- ▶ Informacinės technologijos moksle ir visuomenėje;
- ▶ Gyvosios gamtos mokslai ir biokompleksiškumas;
- ▶ Institucijų ištakos ir poveikis.

### 3.6.2.2 Mokslinės veiklos kokybės valdymas

2009 - 2015 m. standartiniu vertinimo protokolu (toliau - SVP) siekiama dviejų su mokslu (įskaitant doktorantūros studijas) ir mokslo valdymu susijusių tikslų:

- ▶ Gerinti mokslo kokybę remiantis išorės tarpusavio vertinimais, įskaitant mokslinę ir visuomeninę mokslo reikšmę, mokslo politiką ir mokslo valdymą;
- ▶ Atsiskaityti mokslo organizacijų taryboms, finansavimo agentūroms, valdžios institucijoms ir plačiai visuomenei.

SVP sudaro savęs vertinimas ir išorinis vertinimas, įskaitant vizitus vietose kartą per šešerius metus, vidaus laikotarpio tarpinius vertinimus, atliekamus laikotarpiu tarp dviejų išorės vertinimų. SVP yra suformuluotos vertinimo kriterijų gairės, minimalūs informacijos reikalavimai ir išorės vertinimo tvarka (žr. 67 lentelę).

Po vizitų vietose vertinimo komitetas mokslo organizacijos tarybai parengia nustatytų duomenų ataskaitą. Taryba skelbia ataskaitą po vidinių diskusijų su įvertintu mokslo padaliniu ir pateikia savo poziciją visuomenei dėl vertinimo rezultatų. Vertinimo ataskaita ir tarybos pozicija sudaro vertinimo rezultatą.

67 lentelė. Pagrindiniai standartinio vertinimo protokolo kriterijai

Kriterijus	Antriniai kriterijai	Nagrinėtini aspektai
Kokybė	A1. Tyrimo kokybė ir mokslinis aktualumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Idėjų ir mokslinių tyrimo požiūrio, įskaitant technologinius aspektus, originalumas;</li> <li>▶ Indėlio į tyrimų sritį reikšmė;</li> <li>▶ Programos nuoseklumas;</li> <li>▶ Mokslinių publikacijų kokybė; kito darbo kokybė;</li> <li>▶ Mokslinis ir technologinis aktualumas.</li> </ul>
	A2. Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pagrindinių asmenų lyderystė; misija ir tikslai;</li> <li>▶ Strategija ir politika.</li> </ul>
	A3. Akademinė reputacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nacionalinė (tarptautinė) padėtis ir pripažinimas;</li> <li>▶ Programos direktoriaus ir kito mokslinio personalo reikšmingumas; mokslinių tyrimų rezultatų poveikis ir reikšmė atitinkamoje tyrimų srityje.</li> </ul>
	A4. Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žmogiškieji ištekliai;</li> <li>▶ Finansavimo politika ir gebėjimo uždirbti pajėgumai;</li> <li>▶ Tyrimų įrangos tinkamumas.</li> </ul>
	A5 Doktorantų lavinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tikslai ir institucinis įtvirtinimas;</li> <li>▶ Programų struktūra, vadovavimas.</li> <li>▶ Sėkmės dažnis;</li> <li>▶ Švietimo ištekliai.</li> </ul>
Produktyvumas	B1. Produktyvumo strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produktyvumo tikslai;</li> <li>▶ Publikavimo strategija;</li> <li>▶ Apdovanojimai ir sankcijos.</li> </ul>
	B2. Produktyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokslinės publikacijos ir disertacijos;</li> <li>▶ Profesionalios publikacijos;</li> <li>▶ Produkcija platesnei auditorijai;</li> <li>▶ Trečiųjų šalių naudojimas mokslinių tyrimų įranga.</li> </ul>
Aktualumas	C. Aktualumas visuomenei	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Visuomenei skirta kokybė;</li> <li>▶ Poveikis visuomenei, valorizacija.</li> </ul>
Gyvybiškumas ir reikalingumas	D1. Strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strateginis planavimas;</li> <li>▶ Investicijos ir bendradarbiavimas, ateityje planuojamos mokslo temos ir jų perspektyvos, lankstumas ir pokyčių numatymas.</li> </ul>

	D2. SSGG analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instituto ir programų pozicijos analizė;</li> <li>▶ Stiprybių ir silpnybių analizė.</li> </ul>
	D3. Tvirtumas ir stabilumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokslinių tyrimų infrastruktūra;</li> <li>▶ Finansiniai ištekliai, personalo konkurencija.</li> <li>▶ Mobilumas ir patrauklumas;</li> <li>▶ Ekspertinė patirtis institute.</li> </ul>

Visus Utrechto universiteto tyrimus reguliariai vertina išorės ekspertų grupės. Nuo 2003 m. vertinimai atliekami pagal 2003 - 2009 m. standartinį vertinimo protokolą, skirtą viešųjų mokslinių tyrimų organizacijoms. SVP parengė Karališkoji Nyderlandų menų ir mokslų akademija, Nyderlandų mokslo tyrimų ir Olandijos universitetai. Pagal šį protokolą Utrechto universitetas užtikrina, kad kartą per šešerius metus visus jo tyrimų institutus vertintų išorės ekspertų vertinimo komitetai. Vertinimo ataskaitos skelbiamos viešai.

Pagal bendrąją praktiką Utrechto universiteto mokslo institutai vertinami kartu su vienu ar daugiau tos pačios srities nacionalinių ar tarptautinių mokslo institutų. Valdyba paprastai kviečia Nyderlandų universitetų kokybės užtikrinimo (toliau - QANU) tarnybą koordinuoti šių bendrų vertinimų. QANU ataskaitos apie šiuos bendrus mokslinės veiklos vertinimus skelbiamos QANU svetainėje. Ne visada įmanoma atlikti bendrą vertinimą, tokiu atveju Utrechto mokslo grupės vertinamos atskirai.

Dauguma (78%) Utrechto universiteto mokslo vertinimų svyruoja nuo „labai gerai“ (44%) iki „puiku“ (34%). Jei vertinimas būtų neigiamas, Universitetas imtųsi atitinkamų veiksmų. Dekanai tokiu atveju turėtų atlikti papildomas administracines ir strategines patikras, kurios suteiktų galimybę pagerinti sąlygas ir patobulinti arba nutraukti atitinkamą tyrimų programą.

**68 lentelė.** Utrechto universiteto pajamos 2009 m.

Pajamos iš trečiųjų šalių (2009 m. EUR)	
Dėstymas pagal sutartis	9910
Tyrimai pagal sutartis	199 562
Tarptautinės organizacijos	18 860
Nacionalinės vyriausybės	19 721
Nacionalinė mokslo taryba	41 762
Karališkoji Nyderlandų mokslų akademija	850
Kitos ne pelno organizacijos	46 922
Bendrovės	71 447
Kitos pajamos	22 018
Veterinarijos pacientų priežiūra	8232
Licencijos /honorarai	3783
Kita	10 003

### 3.6.2.3 Mokslinė produkcija

2007 mokslo metais Utrechto universitetas paskelbė 7064 publikacijas. 2072 jų buvo paskelbtos Mokslinės informacijos instituto (toliau - ISI) žurnaluose. 2009 metais publikacijų ISI žurnaluose skaičius sumažėjo 21% - iki 1634 Utrechto universiteto darbuotojų publikacijų. 69 lentelėje parodyta Utrechto universiteto ISI publikacijų struktūra 2009 metais.

**69 lentelė.** Utrechto universiteto mokslinių tyrimų publikacijos

Žurnalų publikacijos	2009
Alpha (humanitariniai mokslai)	411
Beta (tikslieji mokslai)	178
Medicina	337
Gamma (socialiniai mokslai)	708
Iš viso	1634

Didžiąją dalį (43%) ISI žurnalų publikacijų parengė socialinių mokslų mokslininkai. Utrechto universiteto mokslininkų publikacijos turėjo aukštą citavimo rodiklį. Šis rodiklis buvo 55% didesnis už pasaulio vidurkį ir rodo platų Universiteto mokslininkų publikacijų panaudojimą. Be to, aukštas citavimo balas rodo puikią atliekamų tyrimų produkcijos kokybę.

Kitas svarbus mokslinių tyrimų produktyvumo aspektas - studentų, įgyjančių daktaro laipsnį, skaičius. 2007 m. Utrechto universitete buvo 438 doktorantūros absolventai. 2009 m. šis skaičius išaugo 14% - iki 500 doktorantūros absolventų.

Šiuo metu Utrechto universiteto kontroliuojančiajai įmonei priklauso apie 100 patentų ar patentų paraiškų. Be to, yra apie 20-30 Utrechto universiteto įsteigtų atskirų bendrovių.



### 3.6.3 Helsinkio universitetas

Universitete yra nustatytas principas, kad kiekvienas dėstytojas vykdo ir mokslinę, ir pedagoginę veiklą. 2009 metais Helsinkio universitete dirbo 3931 mokslo darbuotojas ir pedagogas. Kiekvienas iš keturių universiteto rūmų turi būdingas mokslo sritis: tai menai ir socialiniai mokslai (miesto centras), tikslieji mokslai (Kumpula), medicina (Meilahti) ir biomokslai, žemės ūkis ir miškininkystė, veterinarija ir farmacija (Viikki).

2009 m. universitete iš viso veikė 26 mokslo meistriškumo centrai (*angl. Centres of Excellence*), kiekvienuose rūmuose po šešis ar septynis. Greta šių nacionalinių centrų universitete taip pat veikia šeši Šiaurės šalių mokslo meistriškumo centrai: du molekulinės medicinos, trys menų ir socialinių mokslų ir vienas rūpybos mokslų.

Helsinkio universiteto užimama Suomijos rinkos dalis mokslo srityje pagal įvairius aspektus parodyta žemiau esančioje lentelėje.

**70 lentelė.** Helsinkio universiteto užimama rinkos dalis 2009 metais

Parametrai	% iš universitetų Suomijoje
Universitetų finansavimas iš biudžeto	23%
Profesorai	21%
Magistro laipsniai	15%
Daktaro laipsniai	27%
Nacionaliniai pavyzdiniai mokslo centrai	66%

#### 3.6.3.1 Mokslinės veiklos koordinavimas

Prorektorius mokslo reikalams yra atsakingas už mokslinės veiklos politikos parengimą ir įgyvendinimą. Helsinkio universiteto mokslinės veiklos politika yra apibrėžta Mokslinės veiklos politikos dokumente, kuris yra viena iš veiklos programų sukurtų strategijai įgyvendinti. Prorektoriumi šiuo klausimu padeda Mokslo taryba, kuriai jis vadovauja.

Universiteto fakultetai sudaro savo tikslines programas remdamiesi strateginiais planais ir politikos programomis. Nepriklausomi institutai ir kiti padaliniai savo veikloje taip pat atsižvelgia į atitinkamas strategines plėtros kryptis. Fakultetuose už mokslo reikalus atsakingas prodekanas mokslo reikalams. Projektų vadovai ir mokslo darbuotojai, dirbantys su tam tikru projektu, yra atsakingi už mokslinės veiklos praktiškumą.

Helsinkio universitetas taip pat yra įsipareigojęs laikytis Nacionalinės mokslo etikos konsultacinės tarybos nustatytų gairių, kurios vadinamos gera mokslinė praktika ir procedūromis sprendžiant netinkamo elgesio ir sukčiavimo moksle klausimus.

Laikotarpiu nuo 2010 m. iki 2012 m. fakultetai (dekanai, prodekanai atsakingi už mokslą), nepriklausomi institutai (nepriklausomų institutų direktoriai), katedros (katedrų vedėjai) turi įrašyti pagrindines mokslo sritis savo tikslinėse programose, kur taip pat apibrėžiami plėtros planai ir principai, pagal kuriuos kontroliuojama mokslinė veikla naudojant apibrėžtus kriterijus. Fakultetai ir nepriklausomi institutai gauna atsiliepimus apie savo veiklą vykstant universiteto veiklos valdymo procesui.

Helsinkio universiteto administracijos naudojami procesai (nuo mokslo projekto planavimo iki jo atlikimo) yra apibūdinti mokslo projektų žinyne. Mokslo projektai skirstomi į tokius etapus:

- ▶ Projekto planavimas;
- ▶ Paraiškų dėl finansavimo rengimas;
- ▶ Finansinių sprendimų priėmimas;
- ▶ Sutarčių pasirašymas;
- ▶ Mokslo projekto pradėjimas;
- ▶ Projekto vykdymas;
- ▶ Rezultatų viešinimas;

- ▶ Pranešimas finansininkui apie rezultatus.

Helsinkio universitetas skatina žinių platinimą viešinant mokslo veiklas ir jų rezultatus daugeliu skirtingų būdų (pvz., universiteto žurnale, universiteto tinklalapyje, naujienų biuleteniuose ir kitoje akademinis darbus populiariančioje žiniasklaidoje). Universitetas palaiko komercinį mokslo rezultatų panaudojimą.

Šiuo metu universitetas diegia naują mokslinių duomenų sistemą (TUHAT), siekdamas integruoti visus mokslinius duomenis, įskaitant duomenis, susijusius su pagrindiniais mokslininkais, kitais mokslo darbuotojais, organizacijomis ir finansavimu, taip pat leidiniais ir jų rezultatais. Mokslinių veiklų administravimo požiūriu sistema palaikys mokslo vertinimą, taip pat vidaus ir išorės komunikaciją, susijusią su mokslu. Naujoji TUHAT sistema pakeis dabartines universiteto duomenų sistemas susijusias su mokslo veiklomis: ASTI (ekspertizė), MUTI (kita mokslinė veikla), YHTI (socialinis poveikis), TUHTI (mokslo projektai) ir JULKI (leidiniai).

### 3.6.3.2 Mokslo finansavimas

Mokslo projektus gali finansuoti pats universitetas, jie gali būti finansuojami kartu su išorės finansuotojais arba finansuojami tik iš išorės. Daugiau kaip pusė mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos finansuojama iš išorės šaltinių ar papildomo finansavimo (žr. 71 lentelę).

**71 lentelė.** Helsinkio universiteto išorinis finansavimas 2009 m., milijonais eurų

Išorinis finansuotojas	Iš viso	Tyrimų finansavimas	Tyrimų finansavimo dalis
Suomijos akademija	56	55	99,8%
Tekes	10	10	99,8%
Vietos įmonių finansavimas	24	8	31,9%
Kitas vietos finansavimas	107	42	39,5%
ES	17	14	79,9%
Užsienio įmonių finansavimas	0,7	0,7	90,8%
Kitas užsienio finansavimas	7	5	79,4%
<b>Išorinis finansavimas</b>	<b>221</b>	<b>135</b>	<b>61,1%</b>

Visas universiteto finansavimas 2009 metais sudarė 624 milijonus eurų. Išorinis finansavimas siekė 221 milijoną eurų, iš kurių 135 milijonai eurų buvo skirti mokslo veiklų finansavimui, todėl mokslinių veiklų finansavimo dalis sudarė 22% viso universiteto finansavimo.

Kaip matyti 71 lentelėje, didžioji dalis papildomo finansavimo gaunama iš viešųjų šaltinių (pvz., Suomijos akademijos, Tekes, ministerijų, Europos Sąjungos (ES)), dėl kurių lėšų vyksta konkurencija su kitomis institucijomis. Helsinkio universitetas taip pat bendradarbiauja su šalies ir užsienio įmonėmis, taip pritraukdamas papildomo finansavimo mokslo projektams.

Mokslinių veiklų sąnaudos 2009 metais sudarė 243 milijonus eurų arba 42% visų universiteto sąnaudų, taigi universiteto biudžete mokslo veiklų sąnaudos buvo didžiausios.

Universiteto privatūs fondai remia mokslo veiklas įvairiais būdais. Trijų metų mokslo projektai yra finansuojami ir stipendijos daktaro disertacijų autoriams teikiamos kasmet. Be to, universitetas finansuoja trijų metų trukmės podaktarines mokslinių darbuotojų pozicijas ir ketverių metų trukmės mokslinės kompetencijos ugdymo vietas. Universiteto privatūs fondai yra pagrindinis lėšų šaltinis (15 milijonų eurų) geriausiai dirbantiems fakultetams ir katedroms pagal bendrą tarptautinį mokslo veiklų vertinimą, kuris atliekamas Mokslo tarybos.

### 3.6.3.3 Mokslinės veiklos kokybės valdymas

Universitetas reguliariai atlieka bendrą mokslo vertinimą, pvz., mokslo vertinimo pratimai. Taip pat, Valdybos arba Rektoriaus nurodymu vertinami nepriklausomi padaliniai ar veikla, minima tikslinėse fakultetų ir nepriklausomų institutų sutartyse. Helsinkio universitetas taip pat dalyvauja Suomijos akademijos atliekamame įvairių mokslo sričių vertinime.

Dėl vertinimų pagrįstų rekomendacijų įgyvendinimo sprendžiama atskirų padalinių lygiu, o į rekomendacijas atsižvelgiama atitinkamo padalinio planuose ir skirstant išteklius.

Mokslo veiklų vertinimas universiteto vidinį pinigų paskirstymą veikia taip, kad padaliniai, kurių įvertinimai geriausi, yra apdovanojami iš universiteto fondų. Mokslo taryba Valdybai teikia pasiūlymą, kaip atsižvelgiama į vertinimo rezultatus skirstant pinigus universiteto viduje tarp fakultetų ir fakultetų viduje tarp katedrų.

### **Mokslo meistriškumo centrai**

Nacionaliniai mokslo meistriškumo centrai (*angl. National centres of excellence*) Suomijoje skelbiami nuo 1994 m. Pirmiausiai tai padarė Švietimo ministerija, dabar Suomijos akademija bendradarbiaudama su Tekes, Suomijos technologijų ir inovacijų finansavimo agentūra. Mokslo meistriškumo centrai skelbiami tam, kad kiltų Suomijos mokslo kokybė, tarptautinis konkurencingumas, matomumas ir vertinimas, taip pat siekiant skatinti tarpdalykinius mokslinius tyrimus. Mokslo ir mokslininkų ugdymo padaliniai bei mokslinių tyrimų institutai, paskelbti nacionaliniais mokslo meistriškumo centrais, gauna specialų meistriškumo centrams skirtą finansavimą.

Helsinkio universitetas yra aktyvi šalis 13-oje iš 23 mokslo meistriškumo centrų 2006-2011 m. ir 12-oje iš 18 2008-2013 m. laikotarpiu.

### **Mokslo veiklų vertinimas**

Universiteto strategijoje numatyta, kad universitetas atlieka visų savo mokslo veiklų vertinimą kas šešis metus. Pirmasis mokslo veiklų vertinimas buvo atliktas 1999 metais, kitas 2005 metais. Gavęs rezultatus Helsinkio universitetas kokybinius kriterijus įtraukė drauge su kiekybiniais kriterijais į vidinį lėšų paskirstymo modelį.

2005 metais mokslo veiklų vertinimas apėmė mokslo veiklas 70 katedrų ir 5 mokslinių tyrimų institutuose per 1999-2004 metus. Vertinimus sudarydavo kolegų atliekama peržiūra ir 148, daugiausiai tarptautinių, ekspertų peržiūra. Jie dirbo pasiskirstę į 21 vertintojų grupę ir po savaitę praleisdavo dirbdami mokslinės veiklos atlikimo vietose Helsinkyje.

Pagrindiniai mokslinės veiklos vertinimo tikslai:

- ▶ Įvertinti mokslinės veiklos kokybę atsižvelgiant į tarptautinį tos srities mokslinės veiklos lygį;
- ▶ Plėtoti universiteto mokslinę veiklą;
- ▶ Pasiūlyti padaliniams galimybę gauti tarptautinius atsiliepimus apie jų vykdomas mokslines veiklas;
- ▶ Vertinimo proceso metu mokomasi ir plėtojamas darbas;
- ▶ Prieš tai buvusio vertinimo apžvalga.

Vertinimo procesui vadovauja atsakingas prorektorius. Pagrindinis vertinamas vienetas yra katedra arba nepriklausomas universiteto institutas. Vertintojų grupės atliekamą vertinimą sudaro trys dalys:

1. Pateikiamas skaitinis reitingas ir rašytinis pareiškimas apie mokslo veiklų kokybę.

Vertintojų grupės pagrindinis vaidmuo yra įvertinti mokslo veiklų kokybę. Kokybės reitingas remiasi tokiais vertinimo dokumentais: visų publikacijų sąrašas, atrinktos publikacijos, geriausių publikacijų pavyzdys, daktaro disertacijos ir kita akademinė veikla.

Vertinimo metu naudojama vertinimo skalė nuo 1 iki 7. Šioje skalėje tarptautinis lygis reiškia mokslo lygį Europos institute.

Reitingų skalės apibūdinimas:

- ▶ 7 - Dauguma pateiktų darbų yra aukšto tarptautinio lygio, o visi kiti iš esmės yra gero tarptautinio lygio;
- ▶ 6 - Bent trečdalis pateiktų darbų yra aukšto tarptautinio lygio, o daugelis kitų yra gero tarptautinio lygio, ir jei kartu sudaro aiškią daugumą;
- ▶ 5 - Dauguma pateiktų darbų yra bent gero tarptautinio lygio, o visi kiti iš esmės patenkinamo tarptautinio lygio;

- ▶ 4 - Bent trečdalis pateiktų darbų yra gero tarptautinio lygio, o daugelis kitų yra patenkinamo tarptautinio lygio, ir jie kartu sudaro aiškią daugumą;
- ▶ 3 - Dauguma pateiktų darbų yra bent patenkinamo tarptautinio lygio;
- ▶ 2 - Mažuma pateiktų darbų yra patenkinamo tarptautinio lygio;
- ▶ 1 - nei vienas ar iš esmės nei vienas pateiktas darbas nėra patenkinamo tarptautinio lygio.

*Aukštas tarptautinis lygis* reiškia darbą, kuris yra linkęs sukelti rimtą susidomėjimą tarptautinėje akademinėje bendruomenėje ir kurį iš principo galėtų, jei būtų pasiūlyta, spausdinti geriausi tarptautiniai leidėjai ar geriausi tarptautiniai žurnalai, taikantys griežčiausius redakcinius standartus (nepriklausomai nuo to, kur darbas iš tikrųjų buvo skelbtas).

*Geras tarptautinis lygis* reiškia, darbą, kuris yra neginčijamos svarbos tarptautinei akademinėi bendruomenei ir kurį gali spausdinti gerai žinomi tarptautiniai leidėjai ar gerai žinomi tarptautiniai žurnalai (nepriklausomai nuo to, kur darbas iš tikrųjų buvo skelbtas).

*Patenkinamas tarptautinis lygis* reiškia darbą, kuris galbūt būtų svarbus tarptautinei akademinėi bendruomenei ir kuris buvo spausdinamas užsienyje arba kurį spausdino gerai žinomi šalies leidėjai ar gerai žinomi šalies žurnalai.

## 2. Rašytinių atsiliepimų, apie sąveiką tarp mokslo veiklų ir visuomenės, teikimas.

Vertinimo grupės paprašoma parašyti atsiliepimus apie sąveiką tarp mokslo veiklų ir visuomenės. Atsiliepimai remiasi vertinimo dokumentais ir pokalbiais. Greta mokslinių publikacijų vertinimo grupė atsižvelgia į kitą veiklą, tokią kaip ekspertų užduotis, išpopuliarintus darbus ir patentavimą.

## 3. Rekomendacijų ateičiai teikimas.

Vertinimo grupės paprašoma pateikti rekomendacijas dėl padalinio ateities plėtros. Vertinimo grupė atsižvelgia į tai, kad rekomendacijos skirtos padaliniui, ne mokslo grupėms ar atskiriems mokslo darbuotojams. Pagrindiniai svarstomi klausimai:

- ▶ Kokių privalumų ir trūkumų turi padalinys?
- ▶ Kokių galimybių ir iššūkių turi padalinys?
- ▶ Kaip padalinys turėtų gerinti savo veiklą, kad geriau vykdytų mokslinę veiklą?

Vertinimo grupė teikia rekomendacijas dėl:

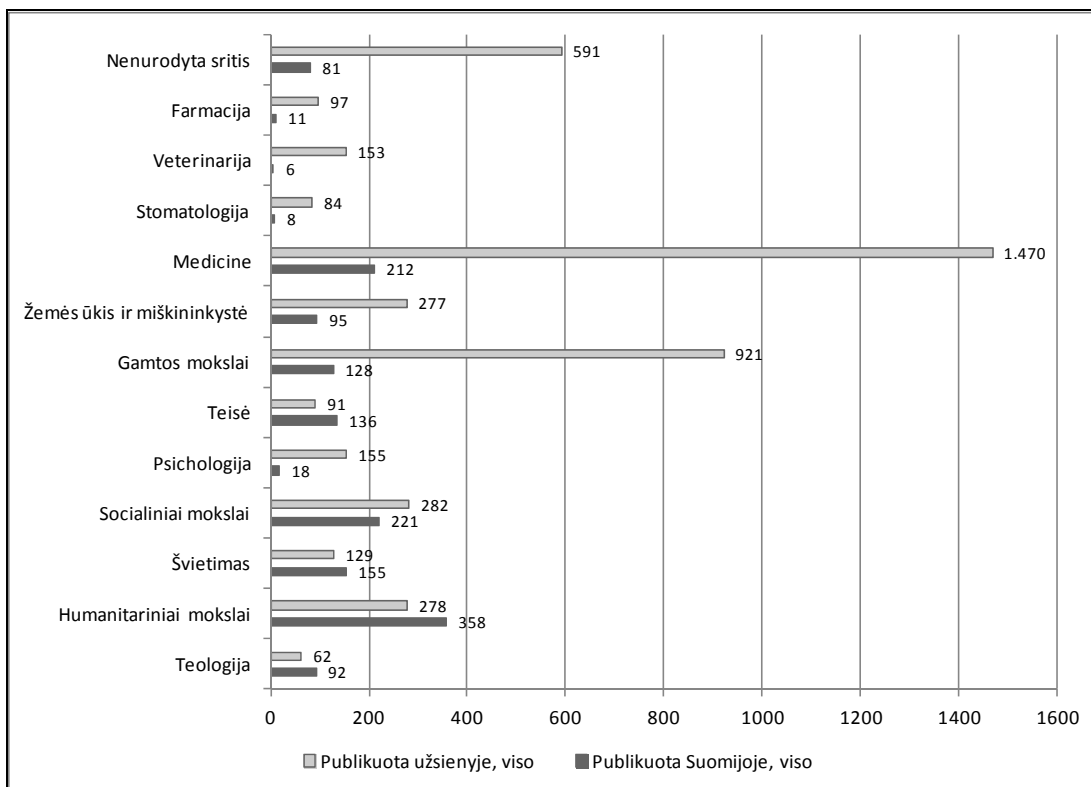
- ▶ Mokslinių tyrimų - vienos srities ir daugelio sričių mokslinių tyrimų;
- ▶ Mokslinės veiklos aplinkos ir infrastruktūros plėtros;
- ▶ Aktyvių mokslo darbuotojų;
- ▶ Daktaro ar tolesnių studijų vaidmens mokslinės veiklos atžvilgiu;
- ▶ Kitų klausimų.

Rezultatai parodė, kad beveik pusė iš 75 vertintų padalinių savo reitingą padidino nuo 1999 metų. 2005 metais vidutinis visų padalinių reitingas skalėje nuo 1 iki 7 buvo 5,8, o 1999 m. jis buvo 4,6. Ketvirtadalis padalinių gavo maksimalų reitingą - 7. Taigi, pagal reitingų kriterijus dauguma kiekvieno iš šių padalinių vertinimui pateiktų darbų buvo aukšto tarptautinio lygio.

Padaliniai, kurie gauna maksimalų reitingą, yra finansiškai skatinami 6 metus. Padaliniai, kurių reitingas pakilo iki 6 bent per du punktus, yra finansiškai skatinami 3 metus. Padaliniui suteikiamo paskatinimo dydis yra apie 30 000 - 300 000 eurų per metus priklausomai nuo aktyviai mokslo veiklose dalyvaujančių darbuotojų skaičiaus. Prognozuojama, kad Helsinkio universiteto investicijos į mokslo veiklų skatinimą iš viso sudarys 15 - 18 milijonų eurų 2007 - 2012 metais.

### 3.6.3.4 Mokslinė produkcija

Žemiau esantis paveikslas rodo 2009 m. Helsinkio universiteto mokslinių publikacijų skaičių Suomijoje ir užsienyje įvairiose švietimo srityse.



34 pav. Helsinkio universiteto mokslinių publikacijų skaičius 2009 metais

Iš viso Helsinkio universitetas 2009 m. paskelbė daugiau nei 6 000 publikacijų. 75% visų publikacijų paskelbta užsienyje. Ypač didelis skirtumas tarp publikacijų Suomijoje ir užsienyje buvo tokiose srityse, kaip medicina ir gamtos mokslai.

## 3.6.4 Leuveno universitetas

### 3.6.4.1 Mokslo veiklos koordinavimas

Už Leuveno universitete vykdomą mokslinės veiklos kokybę yra atsakingas mokslo reikalų prorektorius. Pagrindines politikos gaires nustato Mokslo politikos taryba. Mokslo politikos taryba vertina projektinius pasiūlymus lėšoms iš Specialiojo mokslo fondo (finansuojamo Flamidų vyriausybės) gauti, o Pramoninio mokslo taryba vertina projektus, teikiamus Pramoninio mokslo fondui (taip pat finansuojamam Flamidų vyriausybės).

Mokslo politikos nustatymo dokumentas 2006 - 2011 m. nustato Leuveno universiteto mokslo politikos prioritetus. Jame nustatyta daug specifinių tikslų, pavyzdžiui:

- ▶ Gerinti mokslo veiklos rezultatus ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai (didelio poveikio balai);
- ▶ Tobulinti mokslo darbuotojų įgūdžius: didinti doktorantų, projektų ir tarptautinio personalo skaičių;
- ▶ Plėsti mokslo finansavimą: didinti iš Flamidų vyriausybės, Europos fondų ir bendradarbiaujant su įmonėmis gaunamą finansavimą.

Vienas iš svarbiausių Leuveno universiteto vidinės mokslo politikos tikslų - gerinti mokslo kokybę ir vidinį mokslo proceso organizavimą bei efektyvumą. Todėl 2005 m. buvo sukurta specifinė „meistriškumo centrų“ finansavimo schema. Joje buvo numatytas 5 metų mokslo iniciatyvų finansavimas specifinėse sferose, dažnai vykdomas vidinių tinklų pagalba tarp papildomų gebėjimų turinčių mokslo grupių.

Vykdamas doktorantūros ir mokslų daktaro laipsnio suteikimo programą Leuveno universitete buvo įsteigtos trys doktorantūros mokyklos:

- ▶ Arenbergo doktorantūros mokykla (Mokslo, inžinerijos ir technologijos);
- ▶ Biomedicinos mokslų doktorantūros mokykla;
- ▶ Humanitarinių mokslų ir meno doktorantūros mokykla.

Šiose doktorantūros mokyklose vedami specializuoti mokslo disciplinų kursai ir mokoma įvairių įgūdžių (akademinų ir ne akademinų). Vienas jų tikslų - į Leuveno universitetą pritraukti tarptautinių talentų.

Doktorantūros mokyklos yra grupių struktūriniai padaliniai. Jos pirmiausiai yra administraciniai padaliniai, turintys savo direktorių ir besinaudojantys kitų grupei priklausančių padalinių (kaip fakultetai ir katedros) akademinio personalu. Administraciniu požiūriu, už juos atsako grupės valdyba.

Mokslo paramos biurai - Mokslo veiklų koordinavimo biuras (mokslinių tyrimų) ir Leuveno mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros biuras (mokslinių tyrimų vertės nustatymui).

Leuveno mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros biuras (toliau - LMTEP) buvo įkurtas 1972 m., o įtrauktas į universitetą - 1985 m. Jo tikslas buvo struktūriškai ir sistemiškai skatinti universiteto „trečiąją misiją“, t.y. - mokslinės paslaugos visuomenei. Mokslo darbuotojai daugiau nesideri dėl užsakomų mokslinių tyrimų sutarčių sąlygų, šią funkciją perėmė LMTEP. Iš dalies tokį griežtą veiklos modelį įvedė universiteto paslaugų teikimo įstatymas (1995 m.), kuriuo universitetai buvo įpareigoti parengti paslaugų teikimo taisykles, apsaugančias universitetų poziciją trečiųjų šalių atžvilgiu (pavyzdžiui, paslaugų teikimo sutartyse nebuvo galima įsipareigoti dėl rezultatų, tik dėl pastangų). Tačiau tai buvo detalus universiteto sprendimas struktūrizuoti vertės nustatymo praktikas.

LRD valdo teisinius, administracinius ir komercinius mokslinių veiklų sutarčių aspektus, apsaugo intelektinės nuosavybės teises ir padeda steigti šalutines bendroves (*angl. spin-off companies*). Jame taip pat buvo įsteigti rizikos kapitalo fondai, mokslo parkai, inkubatoriai bei inovacijų centrai ir verslumo tinklai (pvz., „Leuven.Inc“).

Pajamos, kurias gauna mokslo darbuotojai ir mokslinių tyrimų grupės, pasirašiusios sutartis, naudojamos pritraukti pagal sutartį dirbančius mokslinius darbuotojus ir gauti pelnus, kuriuos būtų galima investuoti į mokslo veiklas ir infrastruktūrą.

### 3.6.4.2 Mokslinės veiklos kokybės valdymas

Leuveno universitete yra įdiegta stebėsenos sistema, kuria stebimas mokslo veiklų vykdymas ir jų rezultatai. Ją koordinuoja Mokslo politikos padalinys. Mokslo produkcijos prieinamumas (rezultatai) yra svarbus universiteto mokslinės veiklos kokybės sistemos elementas. Šie publikacijų rezultatų duomenys yra sujungti su asmenimis ir jų grupėmis.

Nacionaliniu lygiu yra centrinė organizacija, kuri vykdo bibliometrinius mokslinius tyrimus ir nustato mokslo pažangą. Ši organizacija vadinama „ECOOM“ (Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros stebėsenos ekspertizės centras) (angl. *Expertise Centre for Research and Development Monitoring*).

Pagrindinės mokslo pažangos ir kokybės vertinimo kryptys yra ankstesniais rezultatais paremto aukšto kokybės lygio išlaikymas, naujos kokybės sąvoka, kuri pasižymi novatoriškumu ir tarpdisciplininiais tyrimais skatinimas. Ankstesni veiklos kokybės nustatymo faktoriai buvo paremti iš anksto nustatytais bibliometriniais ir kitais rodikliais.

Inovacijų kokybė paremta tuo, kaip grupės sugeba pritraukti išorinių lėšų mokslinei veiklai finansuoti (Mokslo tarybos finansavimas). Tai itin svarbu meistriškumo centrums.

### 3.6.4.3 Mokslinė produkcija

2008 m. Biomedicinos mokslų padalinių grupė parengė daugiausiai (45% visų Leuveno universiteto ISI publikacijų) publikacijų, atitinkančių ISI reikalavimus.

**72 lentelė.** Leuveno universiteto mokslinių publikacijų, talpinamų tarptautiniuose žurnaluose skaičius, 2008 m.

Publikacijos tarptautiniuose žurnaluose	2008 m.
Humanitariniai ir socialiniai mokslai	1 189
Mokslas, inžinerija ir technologija	2 120
Biomedicinos mokslai	2 717
Iš viso	6 026

73 lentelėje pateiktos Leuveno universiteto išlaidos moksloms tūkstančiais eurų 2009 metais. Didžiausia finansavimo mokslinėms veikloms dalis (19,09%) buvo gaunama iš pirmojo srauto t.y. valstybinių subsidijų. Kita vertus, ketvirto srauto, lėšos iš išorės, finansavimas taip pat sudarė panašią dalį (18,61%), kaip ir valstybinės subsidijos, Leuveno mokslinių veiklų finansavimo dalyje.

**73 lentelė.** Išlaidos moksloms pagal skirtingus šaltinius, tūkst. eurų, 2009 m.

	Tūkstančiai eurų	%
Pirmas srautas	67.582,19	19,09
Antras srautas	112.214,51	31,07
Trečias srautas	101.137,73	28,57
Ketvirtas srautas	65.886,81	18,61
Papildomos išlaidos	7.147,34	2,02

Pirmasis srautas - 25% visos valstybinės subsidijos veiklai (apytiksliais apskaičiavimais), (75% valstybinės subsidijos veiklai, skirtos mokymui ir personalui).

Antrasis srautas - valstybinis fundamentaliųjų mokslinių veiklų finansavimas (pvz., Specialusis mokslo fondas).

Trečiasis srautas - valstybinis netikslinių mokslinių veiklų finansavimas (pvz., Pramoninis mokslo fondas).

Ketvirtasis srautas - užsakomieji moksliniai tyrimai ir mokslinių paslaugų teikimas.

Pridėtinės išlaidos - mokslo veiklų administravimas ir valdymas.

## 3.7 Studijų proceso valdymas

### 3.7.1 Vilniaus universitetas

Vilniaus universitete studijas koordinuoja keli organai:

- ▶ Senatas - aukščiausias valdymo organas, priimantis sprendimus dėl studijų proceso;
- ▶ Studijų komitetas - sprendžia Senato perduotus klausimus ir problemas. Komitetą sudaro Rektoriaus paskirti profesoriai ir studentai;
- ▶ Akademinių reikalų prorektorius - vykdo Senato priimtus sprendimus;
- ▶ Studijų direkcija - koordinuoja ir konsultuoja kamieninius akademinius padalinius ir studentus su studijomis susijusiais klausimais. Tai pagrindinis padalinys, atsakingas už pirmosios ir antrosios studijų pakopų organizavimą, koordinavimą ir pagalbos teikimą. Studijų direkcija valdo studijų procesus atlikdama tokias užduotis, kaip studentų priėmimo organizavimas, informacijos teikimas kamieniniams akademiniams padaliniams ir jų koordinavimas, studijų informacinės sistemos, kuri yra viena iš svarbiausių VU studijų proceso stebėjimo ir jo veiksmingumo gerinimo priemonių, administravimas. Pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimas taip pat yra Studijų direkcijos atsakomybė;
- ▶ Akademinių reikalų koordinavimo skyrius - sprendžia neatidėliotinus klausimus, susijusius su studijų procesu, vykdant kasdienę veiklą teikia paramą akademinių reikalų prorektoriumi ir rektoriui.

#### 3.7.1.1 Studijų proceso koordinavimas

##### *Priėmimas*

Kaip minėta ankstesniame skyriuje, viena iš pagrindinių Studijų direkcijos funkcijų yra bendrojo priėmimo organizavimas. Šią procedūrą koordinuoja asociacija LAMA BPO, vienijanti visus universitetus ir pagrindines Lietuvos kolegijas. Priėmimo procedūrą koordinuoja Studijų direkcijos Priėmimo skyrius. Pagrindinė šio skyriaus funkcija - konsultuoti potencialius studentus ir bendrojo lavinimo mokyklų absolventus apie priėmimo reikalavimus, pasirašyti sutartis ir organizuoti VU bendrąjį priėmimo procesą. Kadangi šiame skyriuje dirba tik 7 žmonės, piko metu (gegužę-liepą, kai visi absolventai dalyvauja bendrajame priėmime) samdomi keli laikini padėjėjai.

##### *Studijų programos*

2009 - 2010 m. Vilniaus universitetas siūlė 189 studijų programas, vykdomas 19 kamieninių akademinių padalinių: 12 fakultetų, 3 instituteuose ir 4 universiteto centruose.

Universitetas turi teisę nustatyti studijų programos turinį, nors jį turi patvirtinti Studijų kokybės vertinimo centro ekspertai. Universiteto studijos yra dviejų tipų - nuosekliosios ir nenuosekliosios. Studijų tipas nulemia suteikiamą kvalifikaciją, studijų pakopą ir tam tikru mastu studijų apimtį. Bazinę pakopą sudaro bakalauro arba nuolatinės studijos, antroji pakopa apima magistro arba nuolatinės studijas, trečioji pakopa - rezidentūros ir doktorantūros studijas. Atskiru studijų tipu laikomos vientisosios studijos. Kiekviena nuosekliųjų studijų programa baigiama baigiamuoju darbu ir (arba) baigiamuoju egzaminu.

Kiekvienoje studijų programoje studijuojami dalykai skirstomi į privalomuosius, pasirenkamuosius ir laisvuosius. Privalomųjų, pasirenkamųjų ir laisvųjų dalykų santykis nustatytas studijų programos taisyklėse. Be to, studentų prašymu gali būti sudaryta individuali studijų programa. Individualios studijų programos sudarymo tvarką nustato ir programą tvirtina dekanas (kamieninio padalinio vadovas).

VU studijų būdai - auditorinis darbas, savarankiškas darbas ir praktika. Studijos gali būti organizuojamos ir nuotoliniu būdu. Siekdamas skatinti ir valdyti nuotolines studijas, Vilniaus universiteto nuotolinių studijų centras neseniai susijungė su Egzaminavimo centru.



### **Nenuoseklijų studijų koordinavimas**

Leidžiama sudaryti individualias studijų programas nenuoseklijų studijų programų studentams, gavusiems atitinkamo akademinio padalinio tarybos pritarimą. Leidimą šiai programai duoda atitinkamo padalinio taryba.

Akademiniai ir finansiniai nenuoseklijų studijų programų studentų ir universiteto įsipareigojimai nustatomi studijų sutartyje, sudaromoje su kiekvienu nenuoseklijų studijų programų studentu. Sutarties formą tvirtinta Senatas. Šiuo metu Vilniaus universitete veikia dvi nenuoseklijų studijų programos - pedagogikos ir vertimo.

#### **3.7.1.2 Studijų rezultatų vertinimo sistema**

Pagrindinis studijų rezultatų vertinimo būdas yra egzaminas. Egzaminai vyksta raštu arba raštu ir žodžiu. Šiuo metu Vilniaus universitete atsiskaitymo tik žodžiu nebėra. Studijų rezultatus vertina dalyką dėstęs, studijoms vadovavęs dėstytojas arba specialistų komisija. Studentų žinios vertinamos nuo 1 iki 10 balų (žr. 74 lentelę)<sup>28</sup>. Kiti vertinimo principai nustatyti studijų rezultatų vertinimo metodikoje. Studentas, nesutinkantis su egzaminavimo tvarka arba egzamino vertinimu, turi teisę kreiptis į fakulteto egzaminų apeliacinę komisiją.

**74 lentelė.** Vilniaus universiteto vertinimo skalė ir pažymiai

<b>Išlaikyta/neišlaikyta</b>	<b>Įvertinimas</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Išlaikyta	10 (puikiai)	Puikios, išskirtinės žinios ir gebėjimai
	9 (labai gerai)	Tvirtos, geros žinios ir gebėjimai
	8 (gerai)	Geresnės nei vidutinės žinios ir gebėjimai
	7 (vidutiniškai)	Vidutinės žinios ir gebėjimai, yra neesminių klaidų
	6 (patenkinamai)	Žinios ir gebėjimai mažesni nei vidutiniai, yra klaidų
	5 (silpnai)	Žinios ir gebėjimai tenkina minimalius reikalavimus
Neišlaikyta	1-4 (nepatenkinamai)	Žinios ir gebėjimai netenkina minimalių reikalavimų

<sup>28</sup> Pastaba: nuo 1993 m. rugsėjo 1 d. taikomos dvi vertinimo sistemos: 10 balų sistema ir įskaita. Programos, kurių pabaigoje nelaikomas egzaminas, vertinamos įskaitomis. Studentas išlaiko įskaitą, jei įrodo, kad įgijo ne mažiau kaip 50 % dalyko žinių.

## 3.7.2 Utrechto universitetas

### 3.7.2.1 Studijų koordinavimas

Studijų koordinavimas yra viena iš svarbiausių dekanų funkcijų. Ją vykdydamas dekanas artimai bendradarbiauja su prodekanu. Kiekvienai studijų programai skiriamas:

- ▶ Direktorius (skiria dekanas);
- ▶ Egzaminų komitetas, kontroliuojantis egzaminų taisyklių laikymąsi (pvz., nagrinėjantis studentų skundus dėl egzaminavimo ir rezultatų vertinimo);
- ▶ Studijų komitetas, sudarytas iš studentų ir darbuotojų, konsultuojantis studijų klausimais;
- ▶ Fakulteto taryba, atstovaujantis organas, kuris (taip pat) konsultuoja studijų ir dėstyto klausimais (pvz., esminiai ugdymo turinio pakeitimai turi būti derinami su taryba).

Už studijas atsako dekanas, tačiau tam tikras bendrąsias gaires nustato Valdyba. Paskelbus Bolonijos modelį kiekvienas fakultetas turi bakalauro ir magistro studijų programas (bendroji struktūra). Be to, yra įpareigojantis nurodymas dėl studijų – pirmo kurso studentai, kurių rezultatai nepatenkinami, šalinami iš aukštosios mokyklos. Kiekviena programa turi patarėjų grupę, teikiančią pagalbą atskiriems studentams.

Utrechto universiteto magistro ir doktorantūros studijų programos siūlomos šešiose trečiosios studijų pakopos mokyklose. Kiekviena mokykla turi įvairių tarpusavyje susijusių magistro ir doktorantūros studijų programų. Kiekvienas fakultetas turi savo mokyklą, išskyrus Gyvosios gamtos mokslų fakultetą, kuriame vyksta bendradarbiavimas tarp medicinos, veterinarijos ir gamtos mokslų disciplinų. Trečiosios studijų pakopos mokykla turi studijų Valdybą, kuri atlieka dekanų funkcijas.

### 3.7.2.2 Studijų rezultatų vertinimo sistema

Kalbant apie kokybės užtikrinimą ir atskaitomybę, veikia keli mechanizmai. Pirma, yra išoriniai mokslo srities vertinimai, kuriuos sudaro savęs vertinimas ir mokslinis vertinimas (*angl. peer-review*). Išorės vertinimų rezultatai aptariami su Valdyba ir dekanas gali priimti sprendimą gerinti programas arba jas nutraukti. Utrechto universiteto strategija – kad visos siūlomos programos, kaip ir mokslo veiklos, gautų įvertinimą „labai gerai“ arba „puikiai“, priešingu atveju programos reorganizuojamos arba visiškai panaikinamos.

Studijų programai būtina Nacionalinės akreditacijos tarybos akreditacija. Po to programą tikrina švietimo, kultūros ir mokslo ministras. Abiem atvejais Nyderlandų ir Flandrijos studijų akreditacijos organizacijos ir Olandijos švietimo, kultūros ir mokslo ministerija patikrina programos aktualumą visuomenei, t. y. universitetas turi parodyti programos atitikimą visuomenės poreikiams. Per akreditaciją tikrinami programos tikslai, planas ir turinys, personalo poreikis (kvalifikacija, patirtis ir t. t.), infrastruktūra, vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir rezultatai.

Kas šešerius metus programas vertina išorės kolegų komitetai, remdamiesi savęs vertinimo ataskaita ir vizitais vietoje. Komitetai atsižvelgia į programos tikslus, planą ir turinį, personalo poreikį (kvalifikacija, patirtis ir t. t.), infrastruktūrą, vidinę kokybės užtikrinimo sistemą ir rezultatus. Šie šeši aspektai toliau smulkinami į 21 punktą. Kiekvienas punktas vertinamas balais nuo 1 (blogai) iki 4 (puikiai). Valdyba nurodo dekanui apsvarstyti apsilankymo rezultatus, t. y. remdamasis gautomis išvadamis dekanas turi pateikti programos kokybės gerinimo priemones. Šio išorės vertinimo rezultatai skelbiami viešai.

Utrechto universitetas nutraukia nepopuliarias programas, t. y. jei vertinimai rodo, kad programų negalima įvertinti „labai gerai“ ar „puikiai“. Kai kurios programos gali būti laikomos vertingomis, nors turi silpnų (pvz., mažas studentų skaičius). Tai reiškia, kad nepopuliarios programos nebūtinai panaikinamos.

Be išorinių vertinimų, Utrechto universiteto informacijos apie savo studijų programų kokybę gauna iš kelių tipų (Olandijos) studentų atsiliepimų ir reitingavimo sistemų. Jei gauta informacija rodo, kad programa nevysiškai veiksminga, dekanų nurodymu atliekamas vidaus auditas ir imamas priemonių situacijai pagerinti.

### 3.7.3 Helsinkio universitetas

Studijų procesų principai Helsinkio universitete yra paremti nacionaline švietimo politika, universiteto strategija ir studijų ir mokymo plėtros programa.

Prorektorius mokymui vadovauja mokymo veiklai universiteto lygiu. Jį (ją) palaiko Akademinių reikalų komitetas, kuriam pirmininkauja prorektorius.

Fakulteto lygiu prodekanai mokymui yra atsakingi už vadovavimą mokymo veiklai. Katedros yra atsakingos už praktinį vadovavimą mokymui.

Helsinkio universitetas taip pat yra atsakingas už aukštojo mokslo teikimą įvairiose srityse švedų kalba. Dėl to universitete dirba mažiausiai 27 švediškai kalbantys profesoriai, taip pat kiti švediškai kalbantys dėstytojai ir darbuotojai.

Helsinkio universitetas aktyviai dalyvavo bendroje Europos laipsnių struktūros reformoje, kuri yra žinoma kaip Bolonijos procesas. Jos tikslas buvo universiteto laipsnių kokybės ir struktūros reforma. Vykdamas reformas, sukurta Europos švietimo zona, kuri didina mobilumą ir gerina laipsnių ir studijų palyginamumą.

#### 3.7.3.1 Studijų procesų koordinavimas

##### *Akademiniai metai ir mokymo programa*

Akademiniai metai Universitete yra skirstomi į keturis septynių savaičių trukmės mokymo laikotarpius. Tarp laikotarpių daromos vienos savaitės pertraukos. Mokymo programa peržiūrima kas antri ar treči metai ir spausdinama fakultetų programų knygoje.

##### *Priėmimas*

Priėmimo į universitetą procedūra koordinuojama dviem lygiais: universiteto lygiu ir fakultetų lygiu.

Universiteto lygiu atsakomybė už veiklą, susijusią su priėmimu, tenka Studentų priėmimo tarnybai, kuri yra Universiteto paslaugų departamento centrinėje administracijoje. Konkretaus padalinio pagrindinės funkcijos yra teikti reikalingą informaciją fakultetams apie priėmimo procesą (paraiškų ir priėmimo procedūras), koordinuoti bendrą priėmimo procesą (pvz., sudaryti priėmimo grafikus) ir teikti IT paramą priėmimo klausimais.

Fakultetai yra atsakingi už egzaminų organizavimą, studentų atrankos kriterijų apibrėžimą ir studentų atrankos sprendimų priėmimą.

##### *Laipsnių sistema*

Pagal naująją laipsnių sistemą, žemesnį (bakaluro) akademinį laipsnį sudaro 120 studijų taškų (3 metai), o aukštesnį (magistro) akademinį laipsnį sudaro 180 studijų taškų (2 metai). Mokymas remiasi moksline veikla ir praktika kiekvienoje profesinėje srityje.

Nauji studentai paprastai turi teisę baigti ir žemesnio, ir aukštesnio laipsnio studijas. Žemesnis akademinis laipsnis yra tarpinis tikslas siekiant aukštesnio akademinio laipsnio.

Gavus aukštesnį akademinį laipsnį yra galimybė pereiti prie pouniversitetinių studijų. Daktaro laipsnis yra pagrindinis akademinis pouniversitetinis laipsnis Helsinkio universitete. Universitete taip pat yra kitų profesinės kvalifikacijos ar specializacijos programų.

Universitetas stebi, kaip veikia laipsnių sistema, taikydamas stebėsenos ir palaikymo sistemą studijoms ir individualiems studijų planams. Universitetas sudaro rodiklius, kurie teikia informaciją apie naujos laipsnių struktūros funkcionalumą.

Pagrindinis laipsnių programos vienetas yra studijų modulis. Viename modulyje gali būti kelių tipų darbai: paskaitos, pratimai, paskirtos medžiagos nagrinėjimas, seminarai ir kt. Kad užtikrintų aukštą savo studijų kokybę, universitetas nustatė minimalius studijų modulių apimties ir skaičiaus reikalavimus.

Bakaluro laipsnį sudaro pagrindinio dalyko paskaitos (ne mažiau kaip 60 kreditų) ir bent vieno pasirinkamo dalyko paskaitos (25 kreditai). Magistro laipsnio apimtis yra 30 arba daugiau kreditų.

Bakaluro laipsnį sudaro šešių kreditų apimties disertacija. Magistro disertacija sudaro 40 kreditų (su kai kuriomis išimtimis aukštesniam medicinos ir veterinarijos srities laipsniui). Tokį reikalavimą lėmė universiteto noras akcentuoti į mokslinę veiklą orientuotų laipsnių pobūdį ir magistro laipsnio suteikiamų pouniversitetinių studijų tinkamumą.

Bolonijos procese daktaro išsilavinimas priskiriamas trečiosios pakopos studijoms. Daugumoje universiteto studijų sričių siūlomi du pouniversitetiniai laipsniai: licenciatas laipsnis (žemesnis pouniversitetinis laipsnis) ir daktaro laipsnis – PhD (medicinoje ir veterinarijoje licenciatas yra aukštesnysis akademinis laipsnis). Licenciatą galima baigti per dvejus metus, o daktaro laipsnis įgyjamas per ketverius metus. Tačiau praktikoje sugaištama daugiau laiko. Esminės abiejų laipsnių dalis sudaro mokslinė veikla ir aktualios disertacijos paruošimas. Studentas gali teikti paraišką dėl daktaro laipsnio studijų ir prieš tai negavęs licenciatas.

### ***Kreditų sistema***

Pagal kreditų sistemą studentų darbo krūvis yra 1 600 valandų per savaitę, kurios sudaro 60 baigtų studijų kreditų. Todėl bakaluro laipsnio studijas (180 kreditų) reikia baigti per trejus metus, o magistro laipsnis (120 kreditų) įgyjamas per dvejus metus. Minimali vieno kurso apimtis yra trys kreditai.

### ***Dėstymo būdai***

Universiteto kursai yra dviejų pagrindinių tipų:

- ▶ Paskaitų kursai;
- ▶ Skaitymo kursai.

Paskaitų kursus pasirinkę studentai baigę lankyti kursą turi išlaikyti baigiamąjį egzaminą bet kurią iš paskelbtų egzamino datų. Skaitymo kursą pasirinkę studentai turi išlaikyti fakulteto egzaminą arba periodo egzaminą bet kurią iš paskelbtų egzamino datų per akademinius metus: paprastai kiekvieną mėnesį vyksta po vieną egzaminą.

Kiti tipiniai kurso baigimo būdai yra seminarų grupės ir kitos mažos grupės, kuriose studentai pratinasi prie savarankiškos mokslinės veiklos. Žodiniai egzaminai Helsinkio universitete nėra įprasti. Taip pat, sparčiai auga elektroninių studijų ir egzaminavimo galimybės Helsinkio universitete.

Kad palengvintų ilgalaikį studijų planavimą, kiekvienas studentas turi sudaryti asmeninį studijų planą. Studijų planas yra reguliariai tikrinamas, taip leidžiant kontroliuoti studijų procesą. Kai kurie fakultetai naudoja individualius jiems pritaikytus studijų planus, o artimiausioje ateityje Helsinkio universitetas planuoja tokius studijų planus turėti visuose fakultetuose.

### ***Balai***

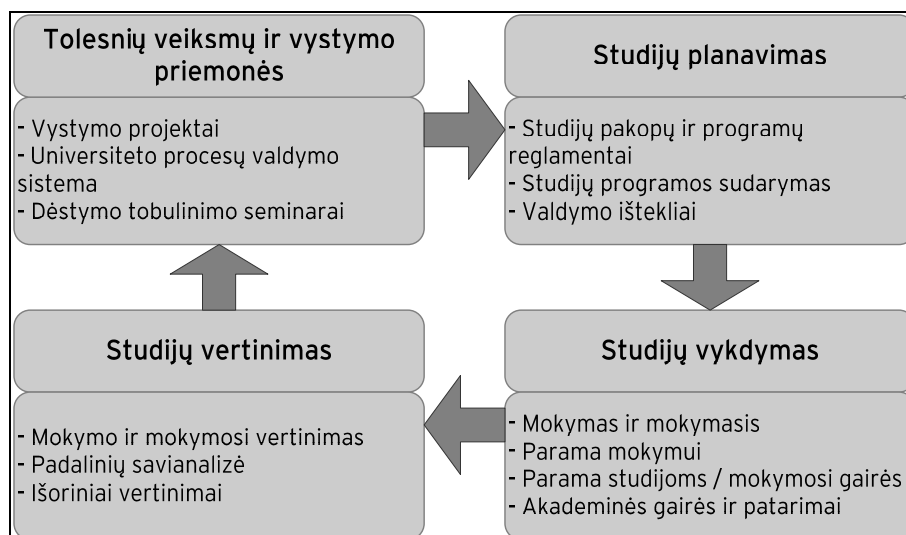
Helsinkio universitete naudojama šešių balų vertinimo skalė. Vertinama nuo nulio (0 = neišlaikyta) iki penkių (5 = puikiai). Prie diplomo pridedamas priedėlis, kuriame apibūdinamas studijų turinys. Šio priedo paskirtis yra gerinti studijų tarptautinį palyginamumą ir palengvinti pouniversitetinių studijų ar įsidarbinimo mobilumą.

### 3.7.3.2 Studijų vertinimo sistema

#### *Atsakomybės paskirstymas studijų procesų kokybės tikslais*

Už studijų valdymą yra atsakingos katedros, fakultetai ir universitetas kaip visuma. Universitetas yra atsakingas už bendrą švietimo kokybę ir išteklius.

Fakultetai yra atsakingi už savo studijų kokybę, sutartų uždavinių įgyvendinimą, išteklių paskirstymą ir jų prioritetų nustatymą. Reikšminga priemonių, skirtų užtikrinti studijų procesų kokybę, dalis vykdoma fakultetuose ir katedrose taikant procedūras, kurių laikomasi planuojant, diegiant, vertinant ir plėtojant mokymąsi ir mokymą (žr. paveikslą žemiau).



35 pav. Priemonės studijų procesų kokybei Helsinkio universitete užtikrinti

Katedros yra atsakingos už savo sričių dėstyto ir baigtų studijų kokybę. Konkrečiau jų atsakomybė apima mokymo programos sudarymą, mokymo tikslų nustatymą, tam tikram dalykui taikomų vertinimo kriterijų ir metodų apibrėžimą, dėstytojų profesinės kvalifikacijos ir kompetencijos užtikrinimą.

Kiekvienas dėstytojas yra atsakingas už savo dėstyto kokybę ir už mokymo rezultatų vertinimą, kuris yra jų dėstyto pareigų dalis. Kiekvienas studentas yra atsakingas už savo mokymąsi ir studijų pažangą.

Svarbiausia veikla, orientuota į studijų procesų kokybės užtikrinimą universitete:

- ▶ Tarptautinis švietimo vertinimas;
- ▶ Savianalizė.

#### *Tarptautinis švietimo vertinimas*

2007 - 2008 metais universitete buvo atliktas teikiamų švietimo paslaugų tarptautinis vertinimas. Vertinimo metu buvo vertinamas įvairių lygmenų universiteto valdymas, įskaitant universitetą kaip visumą, fakultetus ir katedras.

Vertinimas atskleidė daug institucijos privalumų ir gerųjų praktikų, pateiktos 43 rekomendacijos dėl tobulinimų universiteto lygiu. Vertinimo grupė pastebėjo daug privalumų ir geros praktikos atvejų fakultetuose (122) ir iš viso pateikė 67 rekomendacijas dėl patobulinimų.

#### *Savianalizė*

Fakultetai ir katedros reguliariai vertina savo dėstyto veiklą pagal veiklos planuose apibrėžtus bendrus tikslus. Vertinimas yra universiteto veiklos valdymo proceso dalis. Greta jo universitetas turi ir atskirą savianalizės priemonę - mokymo vertinimo matricą.

Mokymo vertinimo matrica padeda įvertinti įvairius mokymo kokybės aspektus priskiriant vieną iš keturių įvertinimų - priimtina kokybė ir rezultatai, gerėjanti kokybė ir rezultatai, gera kokybė ir rezultatai, puiki kokybė ir rezultatai. Vertinami tokie kokybės aspektai:

- ▶ Tikslai ir planavimas - mokymo kokybės valdymas, mokymo valdymas ir strateginis planavimas, švietimo planavimas ir studijų programų sudarymas, mokymo tikslai ir pagrindiniai principai, švietimo kokybės užtikrinimas, išteklių kokybės valdymas, studentų atranka, žmogiškųjų išteklių valdymas, dėstytojų kvalifikacija užimant dėstytojų vietas, dėstytojų įgūdžiai, mokymo ir mokymosi aplinkos valdymas;
- ▶ Dėstyimas - mokymo metodai, mokymosi kontrolė ir patarimai, konsultacijos studentams, mokymosi strategijos, mokymo medžiaga, kontaktai su darbo rinka;
- ▶ Vertinimas - mokymosi vertinimo kriterijai, mokymosi vertinimo metodai, atsiliepimų teikimas studentams, studentų atsiliepimai apie dėstytoją ir kontrolę, atsiliepimai iš darbo rinkos, absolventų įsidarbinimo įvertinimas;
- ▶ Pouniversitetinės studijos - planavimas - studentų priėmimas į pouniversitetines studijas ir jų statusas, pouniversitetinio mokymo planavimas ir mokymo programų sudarymas, vykdymas - pouniversitetinių studijų studentams siūlomi kursai, pouniversitetinių studijų studentų kontrolė, daktaro programos ir bendradarbiavimas pouniversitetinių studijų klausimais, vertinimas - vertinimo kriterijai, gauti atsiliepimai apie pouniversitetines studijas.

Fakultetai ir katedros savarankiškai nusprendžia dėl savianalizės atlikimo. Universitetas išleido specialias instrukcijas dėl praktinio savianalizės atlikimo naudojant mokymo vertinimo matricą.

#### **Vertinimo rezultatai**

Vertinimo metu gauta informacija panaudojama:

- ▶ Vertinimo ataskaitoje pažymėti tobulinimo iššūkiai svarstomi ruošiantis kitam strateginiam laikotarpiui;
- ▶ Fakultetams planuojant plėtros priemones, kurios bus aptariamose tikslinėse derybose tarp Rektoriaus ir atitinkamų padalinių;
- ▶ Fakultetams sudarant tikslines programas;
- ▶ Rengiant ataskaitų projektus apie tikslinių programų vykdymą ir plėtros projektus.

### **3.7.4 Leuveno universitetas**

#### **3.7.4.1 Studijų koordinavimas**

Studijų procesų vadovybė koncentruojasi į ciklinio proceso švietimo kokybę, taip vadinamas „planuoti, atlikti, tikrinti, veikti“ ciklas (*angl. plan-do-check-act (PDCA)*). Šiame cikle dalyvauja įvairūs faktoriai. Tai reiškia, kad už studijų organizavimą atsakomybę priskiriama įvairiems proceso dalyviams. Šiame procese Programos komitetas prisiima pirminę atsakomybę už studijų programų turinį ir organizavimą. Be abejo, svarbų vaidmenį taip pat vaidina fakultetų dekanai.

Strateginė švietimo vizija („planuoti“) yra Leuveno universiteto misijos ir strateginio planavimo dalis. Fakultetų politika remiasi universiteto švietimo vizija. Kiekvienas fakultetas sudaro švietimo planą, kuriuos remiantis tobulinamos studijų programos. Šio plano pagalba siekiama, kad studijų programos būtų nuoseklios ir atitinkančios pagrindinius universiteto principus.

Vizijos ir plano įgyvendinimas („atlikti“), yra pedagoginio personalo darbas. Kiekvienai programai ar programų grupei įsteigiamas Programos komitetas, kuris sudaro švietimo programą, nurodydamas tikslus bei galutinius siekius ir priemones, kaip jų pasiekti, vertina programas, didaktinius metodus ir egzaminų sistemą.

Trys grupės yra atsakingos už programos aprūpinimą savo srityje, įskaitant visas bakalauro, magistro ir doktorantūros programas.

### 3.7.4.2 Studijų rezultatų vertinimo sistema

Tiek programa, kaip visuma, tiek atskiri kursai yra reguliariai tikrinami. Kas du metus pildydami internetinę apklausą studentai apklausiami dėl jų švietimo kokybės. Rezultatai naudojami siekiant nustatyti ne tik gerąją praktiką, bet ir tobulintinas sritis. Šie rezultatai sudaro dalį kiekvieno dėstytojo darbo rezultatų.

Kiekviena Leuveno universiteto programa vertinama kas aštuonerius metus. Įstatymais numatyta, kad vadovaujantis tarptautiniais standartais, kokybės užtikrinimo sistemos kūrimą sudaro trys žingsniai:

- ▶ Vidinio audito;
- ▶ Išorinio audito;
- ▶ Viešos ataskaitos.

Kokybės užtikrinimo sistemoje studijų programa ar susijusių studijų programų grupė naudojama kaip pradinis taškas. Pirma, kiekvienas iš susijusių studijų sričių kiekviename universitete turi parašyti savianalizės ataskaitą (vidaus auditas), kurioje būtų nurodyti esminiai savianalizės rezultatai pagal visas su studijų programa susijusias grupes (profesorai, asistentai ir studentai). Antra, atliekant išorinį auditą reikia nustatyti, ar studijų programa pasiekia jai iš anksto numatytus tikslus. Peržiūros komitetas, kurį sudaro jokiaje susijusioje studijų programoje nedirbantys ekspertai, pateikia ataskaitos projektą paremta savianalize, studentų tyrimais, studijų programomis, vadovėliais, apsilankymais vietoje ir kt. Galiausiai, kai visos tam tikros srities susijusios programos yra ištiriamos, rengiama bendroji ataskaita. Galutinę ataskaitą sudaro palyginamoji dalis ir konkreti dalis apie kiekvieną universitetą. Audito komitetas nustato savo sprendimų dėl studijų programų kiekybinę išraišką pagal šešis kokybės aspektus: studijų programos tikslai ir siekiai, jos turinys ir struktūra, darbuotojų įsipareigojimai, paslaugos (pvz. konsultacijos studijų klausimais), vidinės kokybės užtikrinimas ir švietimo rezultatai. Galutinė ataskaita yra pateikiama NVAO internetiniame puslapyje.

Šalia kokybės užtikrinimo programos buvo įdiegta ir akreditavimo sistema. Bendradarbiaujant su Nyderlandais buvo įsteigta nepriklausoma Olandijos-Flamandų akreditavimo organizacija. Kartu su suinteresuotomis šalimis NVAO sukūrė metodiką studijų programų vertinimui ir akreditavimui. Studentai įtraukiami į kiekvieną etapą. Aukštojo mokslo programų ataskaitos, kurios sėkmingai praėjo išorinį kokybės auditą, siunčiamos NVAO. Tada NVAO įvertina išorinio audito išsamumą ir priima arba atmeta jo išvadas.

Visos akredituotos studijų programos įtraukiamos į aukštojo mokslo registrą. Norint suteikti bakalauro ir magistro laipsnius, gauti valstybės finansavimą šioms programoms ir siekiant finansuoti studentų studijas, programa privalo būti akredituota.

Vertinimo ir akreditavimo procesai parodo, kokia yra geroji praktika ir kokios tobulintinos sritys, t.y. kokioje srityje reikia veikti. Todėl praėjus vieneriems metams po vertinimo ataskaitos išleidimo Leuveno universitete atliekamas naujas tyrimas ir tarp dviejų vertinimų atliekama tarpinė peržiūra, kurios metu universiteto vadovybė kartu su atsakingais už studijų programą aptaria ataskaitą ir tarp vertinimų padarytą pažangą.

## 3.8 Žmogiškųjų išteklių valdymas

### 3.8.1 Vilniaus universitetas

#### 3.8.1.1 Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas

Vilniaus universiteto dėstytojų darbo krūvis reguliuojamas atsižvelgiant į darbo krūvio politiką. Šiuo metu yra tokios VU dėstytojų pareigybės: profesorius, docentas, lektorius ir asistentas.

Pagal VU Statutą kiekvienas dėstytojas turi dirbti 36 valandas per savaitę. Dėstytojai, turintys mokslo laipsnį, 2/3 savo laiko turi skirti pedagoginei veiklai, 1/3 - mokslinei tiriamajai veiklai. Pedagoginę veiklą sudaro darbas auditorijose, praktiniai užsiėmimai, seminarai ir studentų darbų vertinimas. Dėstytojo darbo krūvį nustato fakulteto taryba. Darbo krūvį tvirtina katedros vedėjas arba, jei dėstytojas dirba centre, Studijų komitetas.

75 lentelėje pateikiamas rekomenduojamas skirtingų mokomųjų dalykų ir skirtingų studijų pakopų studentų skaičius.

75 lentelė. Rekomenduojami skirtingų mokomųjų dalykų ir skirtingų pakopų studentų srutai

Mokslo dalykų grupė	I pakopos studijos			II pakopos studijos			III pakopos studijos		
	Paskaitos	Seminarai, praktika	Laboratoriniai darbai	Paskaitos	Seminarai, praktika	Laboratoriniai darbai	Paskaitos	Seminarai, praktika	Laboratoriniai darbai
	min. n	n maks.	n maks.	min. n	n maks.	n maks.	min. n maks.	n maks.	n maks.
Bendrieji universiteto dalykai (sandai)	25 100	20 25	12 15	-	-	-	-	-	-
Pagrindiniai studijų programos mokomieji dalykai	10 50	15 20	8 10	8 30	10 20	6 8	-	-	-
Specialieji (pažengusiųjų lygio) mokomieji dalykai	6 30	10 15	8 10	6 25	8 15	6 8	4 10 2	4 5	4 8
Užsienio kalbos	-	10 15	-	-	-	-	-	-	-

min - minimalus studentų skaičius;

maks. - maksimalus studentų skaičius;

n - kritinis studentų, paskirstytų grupėmis, skaičius.

Pastabos:

- ▶ Jei yra 5 ar mažiau I ir II pakopos studijų studentų arba 3 ar mažiau III pakopos studijų studentų, organizuojamos tik konsultacijos. Šis darbo krūvis registruojamas kaip kitas auditorinio darbo krūvis.
- ▶ Akademinių skyrių / padalinių tarybos turi teisę nustatyti atskirą kiekvieno mokomojo dalyko studentų skaičių.
- ▶ Rekomenduojamas dėstytojo auditorinio darbo valandų skaičius:
- ▶ Profesorius ar docentas - nuo 240 iki 480 val. per metus. Iš jų ne mažiau kaip 96 val. - paskaitos ar seminarai;
- ▶ Lektorius ir asistentas - nuo 360 iki 720 val. per metus.

Kiekvieno padalinio taryba dėl pedagoginio personalo skaičiaus sprendžia priklausomai nuo padalinio biudžeto.



### 3.8.1.2 Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui

Pagrindinis reikalavimas, keliamas asmeniui, pretenduojančiam eiti vadovaujančias pareigas Vilniaus universitete, yra profesoriaus vardas arba išimtiniais atvejais - docento vardas. Vyresni nei 65 metų asmenys negali būti renkami / skiriami kamieninių arba šakinių VU padalinių vadovais ar vadovų pavaduotojais.

Dėstytojų pareigybės: profesorius, docentas, lektorius ir asistentas. Dėstytojai, turintys mokslo laipsnį, neskaitant dėstyimo, turi dalyvauti mokslinių tyrimų ir plėtros veikloje, taip pat metodinėje veikloje, o dėstytojai, neturintys mokslo laipsnio, padeda atlikti šią veiklą. Senatas reglamentuoja pedagoginio personalo dėstyimo, mokslinių tyrimų ir metodinę veiklą.

- ▶ Pedagoginis profesoriaus ir docento vardas patvirtinamas ir eiti laisvų profesoriaus ir docento pareigų skiriama pagal įstatymus ir vadovaujantis Senato nustatyta darbo tvarka. Mokslininkui, atitinkančiam habilitacijos reikalavimus, suteikiamas profesoriaus vardas. Profesoriaus pareigas einantis mokslininkas turi dalyvauti rengiant mokslininkus, dėstyti studentams, formuoti mokslo kryptis ir skelbti mokslo rezultatus recenzuojamuose mokslo leidiniuose.
- ▶ Docento pareigas einantis mokslininkas privalo dėstyti studentams, vykdyti mokslinę veiklą ir skelbti mokslo rezultatus recenzuojamuose mokslo leidiniuose.
- ▶ Dėstytojo pareigas gali eiti mokslininkas arba asmuo, turintis magistro kvalifikacinį laipsnį ar jam prilygstantį aukštąjį išsilavinimą. Dėstytojas turi dirbti pedagoginį darbą ir dalyvauti metodinėje veikloje.
- ▶ Į asistento pareigas gali pretenduoti asmuo, turintis magistro kvalifikacinį laipsnį ar jam prilygstantį aukštąjį išsilavinimą. Asistentas turi vadovauti studentų praktiniams užsiėmimams, padėti vykdyti mokslinę veiklą.
- ▶ Vyresniems kaip 65 metų profesoriams, pasibaigus darbo sutarčiai, gali būti suteiktas profesoriaus emerito vardas. Profesorių emeritų skaičius nustatomas universiteto sutartyje su Švietimo ir mokslo ministerija.

Mokslo darbuotojų pareigybės: vyriausiasis mokslo darbuotojas, vyresnysis mokslo darbuotojas, mokslo darbuotojas ir jaunesnysis mokslo darbuotojas. Mokslinių darbuotojų pareigos reglamentuojamos įstatymuose ir Senato dokumentuose. Be mokslinės veiklos, mokslo darbuotojai taip pat privalo dalyvauti pedagoginėje veikloje.

- ▶ Vyriausiasis mokslo darbuotojas turi rengti mokslininkus, vadovauti mokslo kryptims ir skelbti mokslo rezultatus recenzuojamuose mokslo leidiniuose. Vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas gali eiti mokslininkas, įvykdęs habilitacijos reikalavimus.
- ▶ Vyresnysis mokslo darbuotojas turi vadovauti mokslo veikloms ir skelbti jų rezultatus recenzuojamuose mokslo leidiniuose.
- ▶ Mokslo darbuotojas turi vykdyti mokslinę veiklą ir skelbti jos rezultatus recenzuojamuose mokslo leidiniuose.
- ▶ Jaunesniojo mokslo darbuotojo pareigas gali eiti asmuo, turintis magistro kvalifikacinį laipsnį ar jam prilygstantį aukštąjį išsilavinimą. Jaunesnysis mokslo darbuotojas turi padėti mokslines veiklas.
- ▶ Universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai gali būti skiriami eiti pagrindinių pareigų viešo konkurso būdu 5 metų kadencijai. Konkrečių pareigų kadencijos trukmę nustato Senatas. Konkurso nuostatus tvirtina Senatas. Jei būtina, Rektorius gali ne ilgesniam kaip vienerių metų laikotarpiui nepagrindinėms pareigoms priimti dėstytojus dirbti pedagoginį darbą.
- ▶ Profesorius, laimėjęs konkursą trečiai kadencijai, įgyja teisę toliau šias pareigas universitete eiti be konkurso, kol jam sukaks 65 metai.
- ▶ Senato nustatyta tvarka gali būti rengiama neeilinė universiteto dėstytojo ar mokslo darbuotojo atestacija. Neatestuotas dėstytojas ar mokslo darbuotojas atleidžiamas iš pareigų įstatymuose nustatyta tvarka.

Kiti neakademiniai darbuotojai atsako už studijų ir mokslo veiklų organizavimą. Šiuos darbuotojus skiria ir atleidžia Rektorius.

### 3.8.1.3 Motyvacinė sistema

Šiuo metu Vilniaus universitete veikia priemonė, skatinanti siekti mokslo rezultatų - Mokslo skatinimo fondas. Tačiau pedagoginiam personalui netaikomos jokios specifinės motyvavimo priemonės. Kadangi VU dar nepasikeitė savo teisinio statuso į viešąją įstaigą ir vis dar yra biudžetinė įstaiga, jam nesuteikta laisvė taikyti materialinio pobūdžio motyvacinės priemonės.

Pagrindiniu motyvacijos šaltiniu laikoma galimybė gauti aukštesnį mokslinį laipsnį arba aukštesnes pareigas, nes nuo to priklauso bazinis atlyginimas ir priedai.

## 3.8.2 Utrechto universitetas

### 3.8.2.1 Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas

Iš esmės kiekvienas akademinio personalo narys turi dirbti pedagoginį darbą ir vykdyti mokslinę veiklą (dėstyimo ir mokslinės veiklos sąsaja). Valandų paskirstymas tarp pedagoginio darbo ir mokslinės veiklos svyruoja priklausomai nuo pareigų ir fakulteto. Kitaip tariant, pedagoginio darbo ir mokslinės veiklos krūvis Utrechto universitete skiriasi.

Nėra bendros nuostatos dėl minimalaus ir maksimalaus darbo krūvio. Kalbant apie darbo sąlygas svarbu paminėti bendrąsias darbo sutartis (nacionalines), Valdybos derybas su vietos profesinėmis sąjungomis, atskirų mokslininkų derybas dėl sąlygų su dekanu ir dėl darbo krūvio su katedros vedėju.

### 3.8.2.2 Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui

Yra keletas sisteminių struktūrų, veikiančių žmogiškųjų išteklių srityje ir susijusių su paskyrimais, reikalavimais, darbo sąlygomis ir akademinio bei neakademinio personalo karjeros galimybėmis. Pirma, yra bendrosios darbo sutartys – sutartys tarp Olandijos universitetų asociacijos (kaip darbdavio organizacijos) ir atskirų universitetų. Galiausiai Valdyba atsako už žmogiškųjų išteklių valdymą, bet, kaip minėta, daugelis personalo reikalų tvarkomi centralizuotai (per paskyrimus) ir už juos atsako dekanai.

Utrechto universitetas nustato kiekvieno darbuotojo darbo pobūdį, kvalifikacijos lygį ir darbo užmokesčio skalę. Šiuo tikslu jis naudoja nacionalinę universitetų pareigybių klasifikacijos sistemą (toliau – UFO). Sistemoje pateikti pareigybių aprašymai ir kvalifikacijos lygiai, nurodytas ryšys tarp įvairių pareigybių. Aprašymuose nurodoma atitinkamas pareigas einančių asmenų pagrindinė veikla ir tikslai. Tai padeda vadovams tiesiogiai vertinti darbuotojų indėlį siekiant Utrechto universiteto tikslų.

Utrechto universitete UFO akademinių postų darbo pobūdžio aprašymai ir darbo užmokesčio skalės buvo nustatytos DG-FLOW II (akademinis personalas – pareigos, karjera ir klasifikacijos) dokumente. FLOW II pateikiami įvairių akademinių pareigų reikalavimai.<sup>29</sup>

### 3.8.2.3 Motyvacinė sistema

Utrechto universitetas, kurio veiklą iš esmės koordinuoja centrinė administracija, siūlo karjeros galimybių moksliniam, pagalbiniam personalui ir vadovybei. Kai kurios pareigybės, taip pat individualūs asmenys (po derybų) gali būti paskirti į tam tikras programas, tarkime, vadybos įgūdžių tobulinimo programa, dalyvavimas talentingų vadovybės ir aptarnaujančio personalo tinkle, akademinės lyderystės programa arba meistriškumo centrų siūlomose universitetinio dėstyto programose.

Įvairių kategorijų darbuotojams siūlomos įvairios jų atliekamų funkcijų tobulinimo galimybės. Daugelis šių programų koordinuojamos centralizuotai. Vienas pavyzdys yra akademinio vadovavimo kompetencijos kursai. Kitas pavyzdys – moterų profesorių skaičiaus didinimo politika. Taip pat, Utrechto universitete yra apibrėžtas karjeros kelias: penkeri individualios karjeros metai siekiant tapti profesoriumi ar docentu, pasiekus nurodytą tikslų ir pažangos.

Taip pat svarbu metinis vertinimo pokalbis – kiekvienas darbuotojas vertinamas kasmet ir viena iš atestacijos pasekmių gali būti pasiūlymas personalo nariui tobulinti gebėjimus kursuose.

---

<sup>29</sup> Daugiau informacijos:  
<http://www.uu.nl/uupublish/homeuu/homeenglish/working/termsofemployen/jobpositionssalar/wpflowii/33685main.html>

### 3.8.3 Helsinkio universitetas

#### 3.8.3.1 Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas

Universitetas suformulavo žmogiškųjų išteklių politikos programą, kurios pagrindas yra tas, kad Helsinkio universitetas yra vienintelis darbdavys. Visi universiteto darbuotojai yra personalo dalis nepriklausomai nuo to, ar jų atlyginimai mokami iš valstybės finansuojamo biudžeto lėšų, ar iš papildomo finansavimo lėšų. Universiteto personalą sudaro pedagoginiai, mokslo ir aptarnaujantys darbuotojai.

Universiteto akademinio personalo nustatytas darbo krūvis yra 1600 darbo valandų per metus. Proporcija tarp akademinio personalo mokslinės ir dėstymo veiklos nėra apibrėžta. Tačiau bent 5% viso darbo laiko turi būti skirta mokymo veiklai.

Žmogiškųjų išteklių ir teisės reikalų departamentas centrinėje universiteto administracijoje yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių politikos gairių nustatymą ir jų laikymosi kontrolę. Departamentas taip pat yra atsakingas už darbo užmokesčio klausimus ir darbo užmokesčio politikos kūrimą.

Vis dėlto žmogiškųjų išteklių valdymas universitete yra daugiausiai decentralizuotas, perkeliant jį fakultetams ir institutams. Sprendimai dėl įdarbinimo priimami universiteto padalinuose remiantis centrinės administracijos pateiktomis gairėmis. Visi fakultetai, katedros ir kiti padaliniai sudaro personalo politikos planą keleriems metams. Sprendimai dėl įdarbinimo priimami vadovaujantis personalo politikos planu ir taikant atitinkamas administravimo procedūras. Apie laisvas vietas skelbiama centralizuotai. Proceso tikslas yra sukurti vientisą darbdavio įvaizdį ir užtikrinti teisingą universiteto taisyklių taikymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų universitetas neperka iš išorės paslaugų teikėjų.

#### 3.8.3.2 Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui

Helsinkio universiteto reglamentas apibrėžia kvalifikacijos reikalavimus taikomus ir akademiniam, ir mokslo personalui, užimančiam tokias pareigas:

- ▶ Profesorius - asmuo, paskirtas į profesoriaus vietą turi turėti daktaro laipsnį ir aukščiausio lygio mokslinę kvalifikaciją, patirties prižiūrint mokslo tyrimus, gebėjimų teikti aukščiausio lygio dėstymą remiantis mokslo veiklos rezultatais ir prižiūrėti disertacijų rengimą, taip pat atitinkamos mokslo srities, kuriai paskirtasis asmuo atstovauja, tarptautinio bendradarbiavimo dokumentaciją.
- ▶ Svarstant kandidato kvalifikaciją, atkreipiamas dėmesys į mokslines publikacijas ir kitus mokslinės vertės turinčius rezultatus, dėstymo patirtį ir pedagoginį išsilavinimą, sugebėjimus ruošti dėstymo medžiagą, kitus pedagoginius pasiekimus ir, jei reikalinga, dėstymo įgūdžių demonstravimą, taip pat kandidato dalyvavimą ruošiant daktaro laipsnį įgyjančius studentus. Atsižvelgiama ir į kandidato veiklą mokslo bendruomenėje, pasiekimus pritraukiant finansavimą mokslinei veiklai iš išorės, tarptautinių mokslo veiklų patirtį ir tarptautines pareigas, į kurias vyksta rinkimai.
- ▶ Mokslo direktorius ir vyresnysis kuratorius - mokslo direktoriaus ar vyresniojo kuratoriaus pareigas eiti paskirtas asmuo turi turėti tokią pačią kvalifikaciją, kaip ir paskirtasis profesorius, bet kai kalbama apie kvalifikaciją, ypatingas dėmesys skiriamas moksliniam darbui, efektyviam vadovavimui mokslo grupėms, sėkmei pritraukiant finansavimą iš išorės ir tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo faktams.
- ▶ Universiteto lektorius ir klinikinis instruktorius - universiteto lektoriaus ar klinikinio instruktoriaus pareigas eiti paskirtas asmuo turi turėti atitinkamą daktaro laipsnį ir sugebėti teikti aukštos kokybės mokymą remdamasis mokslinės veiklos rezultatais bei prižiūrėti disertacijų rengimą.
- ▶ Vertinant kandidatų, siekiančių užimti universiteto lektoriaus ar klinikinio instruktoriaus pareigas, kvalifikaciją, atkreipiamas dėmesys į mokslines publikacijas ir kitus mokslinės vertės turinčius mokslinius darbus, dėstymo patirtį ir pedagoginį išsilavinimą, gebėjimus rengti mokymo medžiagą, kitus mokymo pasiekimus ir, jei reikalinga, paskaitų vedimą.
- ▶ Universiteto mokslo darbuotojas, vyresnysis mokslo darbuotojas, mokslo veiklų koordinatorius ir kuratorius - asmuo, paskirtas eiti universiteto mokslo darbuotojo, vyresniojo mokslo darbuotojo, mokslo veiklų koordinatoriaus ar kuratoriaus pareigas turi turėti daktaro laipsnį, mokslinių

mokslinio darbo patirties, taip pat pareigoms eiti reikalingų mokymo įgūdžių. Universiteto mokslo darbuotojo ir vyresniojo mokslo darbuotojo pareigos reikalauja gebėjimo vadovauti mokslo grupei ir gauti papildomo finansavimo mokslinėms veikloms. Mokslinių veiklų koordinatoriaus pareigoms ypač reikalingas gebėjimas administruoti mokslinius projektus ir jų finansus. Atrenkant kandidatus ypatingai atsižvelgiama ir į mokslinį darbą už Suomijos ribų, tarptautinio bendradarbiavimo patirtį.

- ▶ Podoktorantūrinis mokslo darbuotojas - asmuo, paskirtas į podoktorantūrinio mokslo darbuotojo pareigas privalo turėti daktaro laipsnį, gebėjimų savarankiškai atlikti mokslinį darbą, taip pat pareigybei reikalingų mokymo įgūdžių.
- ▶ Universiteto dėstytojas - asmuo, paskirtas į universiteto dėstytojo pareigas turi turėti tinkamą antrojo ciklo laipsnį ir dėstyimo patirties. Pedagoginis išsilavinimas ir gebėjimas rengti mokymo medžiagą bei teikti įvairių mokymą yra ypač vertinamas.

### 3.8.3.3 Motyvacinė sistema

Helsinkio universitetas pripažįsta darbuotojų ugdymo būtinybę. Žmogiškųjų išteklių ir teisės reikalų departamento švietimo ir ugdymo skyrius koordinuoja darbuotojų ugdymo veiklą drauge su darbuotojų gerbūvio skyriumi, bendruoju administraciniu biuru centrinėje administracijoje bei įvairiais darbuotojų mokymo universitete organizatoriais.

Darbuotojų mokymas organizuojamas pagal universiteto strateginį planą ir pagalbines programas tose srityse, kurias vadovai ir darbuotojai laiko svarbiomis.

Aukštojo mokslo tyrimų ir eksperimentinės plėtros centras (YTY) organizuoja akademinio pedagoginio personalo mokymus visiems universiteto nariams. ICT švietimo centras siūlo informacinių ir komunikacijų technologijų mokymą švietimo tikslais, taip pat ekspertų paslaugas.

Kartą per metus universitetas pasižymėjusiam dėstytojui suteikia filosofo Eino Kaila vardu pavadintą mokymo apdovanojimą, kuris gali būti laikomas motyvuojančiu veiksniu. Visi universiteto bendruomenės nariai gali siūlyti potencialius kandidatus apdovanojimui gauti. Apdovanojimo kriterijus sudaro mokymo filosofija ir metodai, mokymosi vertinimo praktika, idėjos ir nuopelnai ruošiant ir taikant mokymo medžiagą, bendraujant su studentais, diegiant mokymo naujoves ir taikant mokslo rezultatus. Studentų nuomonė apie dėstytojo nuopelnus vaidina svarbų vaidmenį atrankos procese.

Helsinkio universitetas deda daug pastangų kurdamas įdomią ir pasitenkinimą teikiančią mokslo darbuotojų karjeros sistemą. Todėl universitetas turi keturių etapų mokslo darbuotojų pareigybių struktūrą:

- ▶ Pirmasis etapas yra susijęs su daktaro laipsnio įgijimu. Pagrindinė priemonė yra pouniversitetinės mokyklos. Jų uždavinys yra teikti sistemingą mokymą ir pagalbą studentams po universiteto studijų. Pagrindinis tikslas yra studentams per ketverius metus parengti savo daktaro disertacijas;
- ▶ Antrasis etapas yra susijęs su podoktorantūriniais moksliniais tyrimais. Tam, kad paremtų podoktorantūros studentų ugdymą iki profesionalių mokslo darbuotojų, universitetas įkūrė ir finansuoja podoktorantūrinių mokslo darbuotojų pareigybes;
- ▶ Trečiasis etapas yra susijęs su tapimu nepriklausomais patyrusiais mokslo darbuotojais ir dėstytojais;
- ▶ Profesoriai ir mokslo direktoriai sudaro ketvirtąjį etapą.

## 3.8.4 Leuveno universitetas

### 3.8.4.1 Darbo krūvio planavimas ir koordinavimas

Flamandų vyriausybė yra sukūrusi teisinę sistemą, kurioje aukštojo mokslo institucijos gali formuoti ir vykdyti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kuri labiausiai atitinka jų poreikius. Flamandų vyriausybė tik pabrėžia pagrindinį tikslą - efektyvų aukštojo mokslo institucijoms skirtų išteklių panaudojimą. Norėdama to pasiekti, ji apribojo subsidijos dalį veiklai, kuri gali būti skiriama atlyginimams: daugiausiai 80%. Šiuo būdu bent 20% gali būti skiriama veiklos išlaidoms.

Leuveno universiteto Valdytojų taryba yra bendrai atsakinga už personalo valdymą. Ji nustato kriterijus personalo nariams ir turi oficialiai patvirtinti kiekvieną naują darbuotoją, taip pat ir darbo sutarčių pratęsimą. Visą žmogiškųjų išteklių politiką administruoja centrinis personalo skyrius (žmogiškųjų išteklių departamentas). Personalo skyrius atlieka visas administracines užduotis, susijusias su vidine įdarbinimo politika nepirkdama išorinių paslaugų. Žinoma, profesiniai mokymo kursai gali būti lankomi ne universitete. Departamento vadovai, pasikonsultavę su dekanais, grupių vadovais ir kitais susijusiais asmenimis, siūlo paskirti naujus darbuotojus.

Kai kuriais atvejais institucijų autonomija, susijusi su personalo politika yra ribota. Pirma dėl to, kad vyresniesiems akademiniam darbuotojams yra skirti etatai, darbo galimybės jaunesniems akademiniam darbuotojams yra menkos. Kadangi akademinis personalas sparčiai sensta, numatoma, kad didelė jų dalis per kelis ateinančius metus išeis į pensiją. Tačiau tai yra lėtas procesas ir todėl aukštojo mokslo institucijos kartais pasinaudoja įstatymo suteikta teise pasiūlyti savo akademiniam personalui išeiti į pensiją anksčiau (nuo 60 metų, vietoj 65).

Antra, didėjantis išorinis mokslo finansavimas padeda įdarbinti vis daugiau jaunesnių darbuotojų. Tačiau vyresniesiems darbuotojams reikia mokėti iš gaunamų veiklos subsidijų ir todėl jų skaičius negali didėti. Siekdama suteikti universitetams veikimo laisvę vyriausybė nustatė, kad jaunesnieji darbuotojai, turintys mokslo daktaro laipsnį, gali dėstyti.

Valstybinių universitetų darbuotojai yra valstybės tarnautojai. Įstatymas įpareigoja privačius universitetus suteikti tokias pačias teises savo darbuotojams. Flamandų vyriausybė nustato išėjimo iš darbo, tvarkos, įdarbinimo rangų ir įdarbinimo pasibaigimo taisykles. Universiteto vadovybė sudaro personalo sudėties planą, t.y. ji nusprendžia, kiek darbuotojų bus paskirta kiekvienam mokymo rangui. Valdytojų taryba šalia darbuotojų plano gali pagal sutartį įdarbinti atvykstančius profesorius iš užsienio. Ji taip pat sukuria taisykles, pagal kurias paskiriamos akademinio personalo užduotys. Užduočių paskyrimas ar pakeitimas dėl jų turinio, apimtys ar pobūdžio gali būti atliekamas pasikonsultavus su ta institucija ar institucijomis, kurioms šios užduotys yra priskiriamos (pvz., fakultetai, departamentai). Keičiant pareigybei priskirtas užduotis, atsižvelgiama ir į paties darbuotojų nuomonę.

Darbuotojų darbo krūvis nėra oficialiai nustatytas. Pagrindinė taisyklė yra, kad visas akademinis personalas vykdo mokslo veiklas ir dėsto. Taip pat tam tikri atlieka ir administracines užduotis. Konkrečios mokymo ir mokslo veiklų užduotys aptariamos su dekanu ar katedros vedėju.

### 3.8.4.2 Reikalavimai pedagoginiam ir mokslo personalui

Pagal personalo sudėties planą, visiems universiteto dėstytojams ir mokslo darbuotojams privaloma turėti mokslų daktaro laipsnį, išskyrus moksliniams asistentams, kuriems užtenka turėti tik magistro laipsnį. Universiteto vadovybė gali nustatyti ir dažnai nustato papildomus reikalavimus skiriant ir teikiant paaukštinimą vyr. kategorijų akademiniam darbuotojams. Be to, ji dažnai suformuluoja papildomus reikalavimus skiriant mokslinius asistentus, pavyzdžiui, reikalavimas, kad kandidatai būtų gavę tik puikius balus jų paskutinio kurso metu.

Akademinį universitetų personalą sudaro jaunesnieji ir vyresnieji akademiniai darbuotojai. Darbuotojai gali būti paskirti nuolatiniam ar laikinam darbui ir gali dirbti visą ar dalį dienos. Universitetų akademinio personalo karjeros vystymas yra numatytas įstatymu.

Darbiniai rangai:

- ▶ Jaunesnieji darbuotojai: asistentas, mokslų daktaro asistentas;
- ▶ Vyresnieji darbuotojai: lektoriai, vyr. lektoriai, profesoriai, pilnateisiai profesoriai (visi vyresniojo personalo darbuotojai gali būti daktaro disertacijų vadovais).

Valdytojų taryba ne tik apibūdina kriterijus, o taip pat skiria ir teikia paaukštinimus akademiniam darbuotojams. Ji taip pat reguliuoja būdus, kaip paskelbti apie laisvas darbo vietas. Tačiau pirmą kartą paskyrus asmenį į akademinio personalo poziciją, viešas paskelbimas yra privalomas. Asmens skyrimas į vyresniojo akademinio darbuotojo poziciją turi būti argumentuojamas objektyviu kandidatų mokslinių ir pedagoginių gebėjimų palyginimu.

Jaunesnieji akademiniai darbuotojai paskiriami eiti pareigas 2 metams, kurių kadencija gali būti pratęsta du kartus, jei jie buvo teigiamai įvertinti. Jei jie vykdo tik pedagogines veiklas, jų sutartis gali būti pratęsta nuo vienerių iki penkerių metų. Mokslų daktaro - asistento kadencija yra trys metai. Ji daugiausiai gali būti pratęsta dviem kadencijoms ir tik gavus teigiamą jų mokslinių gebėjimų įvertinimą. Išskirtiniais atvejais, kai užklumpa ilgalaikė liga ir rimtos sveikatos problemos arba nėštumo atveju, laikinai paskirtų jaunesniųjų darbuotojų kadencija gali būti pratęsta. Vyresnieji akademiniai darbuotojai gali būti paskirti dirbti visą ar pusę darbo dienos, priklausomai nuo Universiteto vadovybės priimto sprendimo.

Norėdamas būti paaukštintas iš vienos akademinės pareigos į kitas, suinteresuotas darbuotojas turi pateikti prašymą dėl naujų pareigų. Siekdamas būti paaukštintas asmuo turi pateikti asmeninį dosjė, kuriame nurodomi visi mokslinės veiklos ir pedagoginės veiklos pasiekimai. Tokius vidinius paaukštinimo prašymus vertina fakultetų, grupių ir instituciniai vertinimo komitetai, priklausomai nuo paaukštinimo lygio ir tipo. Šio proceso eigą nustatė Valdytojų taryba.

## 3.9 IT infrastruktūros vadyba

### 3.9.1 Vilniaus universitetas

#### 3.9.1.1 Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas

Vilniaus universitete dauguma informacijos ir komunikacijos technologijų paslaugų yra centralizuotos. Įkurtas Informacinių technologijų taikymo centras (ITTC), kuris koordinuoja daugumą VU informacinių sistemų. Tačiau kamieniniai akademiniai padaliniai turi teisę priimti nepriklausomus sprendimus dėl IT valdymo (pvz.: Matematikos ir informatikos fakultetas turi savo serverių ir taip pat atlieka vietinių informacinių sistemų bandymus). Šiuo metu centre dirba apie 70 žmonių. Centre darbas organizuojamas darbo grupėmis, kurios tvarko konkrečias sritis.

Pagrindinės ITTC darbo grupės:

- ▶ Lokalių tinklų grupė;
- ▶ Komunikacijų infrastruktūros grupė;
- ▶ Kompiuterių tinklų grupė;
- ▶ Informacinių sistemų grupė;
- ▶ Tinklų prieigos grupė;
- ▶ Technologinių įrenginių grupė;
- ▶ Naudotojų aptarnavimo grupė;
- ▶ Programinės įrangos grupė;
- ▶ Informacinių serverių grupė.

Jei kuris nors padalinys sprendžia su informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis susijusius klausimus, jis gali kreiptis į atitinkamą grupę. Jeigu kuris nors padalinys arba centrinė universiteto administracija nustato, kad yra poreikis tobulinti sistemą ar duomenų bazę, ji turi užpildyti prašymo formą. Tuomet prašymas pateikiamas ITTC ir problemą ar prašymą suteikti papildomas funkcijas sprendžia atitinkama grupė (paprastai vartotojų aptarnavimo arba komunikacijų infrastruktūros grupė).

Siekdamas padėti įgyvendinti studijų, mokslo, personalo ir finansų valdymo procesus, VU sukūrė keletą ITTC administruojamų informacinių sistemų (IS).

Pagrindinės VU informacijos sistemos ir duomenų bazės:

- ▶ Studijų IS;
- ▶ Bibliotekos IS;
- ▶ Personalo IS;
- ▶ Finansų apskaitos IS;
- ▶ Dokumentų valdymo IS;
- ▶ Intranetas;
- ▶ Rašto darbų duomenų bazė;
- ▶ Elektroninio egzaminavimo IS;
- ▶ Elektroninio plagiatų aptikimo IS;
- ▶ Priėmimo IS;
- ▶ VU IS.

Pagrindinė informacinė sistema universitete yra Vilniaus universiteto informacinė sistema. Ji padalyta į dvi dalis - studentų ir darbuotojų. Kiekvienas studentas ir darbuotojas turi savo VU IS paskyrą. Sistemoje galima rasti savo asmens duomenis, Rektoriaus arba dekanų įsakymus, studijų programos planą, egzaminų tvarkaraštį, egzaminų rezultatus. Be to, VU į virtualią erdvę perkelia didelę dalį su studijomis susijusios veiklos. Šiuo metu, pasirenkamojo dalyko rinkimasis, baigiamųjų ir kursinių darbų pateikimas, dėstytojų ir paskaitų vertinimas yra atliekami tik per VU IS.

Kiekvienas universiteto darbuotojas gauna individualią VU IS paskyrą. Vienas iš skirtumų tarp studentų ir darbuotojų paskyrų - personalo nariai į sistemą gali būti įtraukiami tik kamieninio padalinio dekanų įsakymu. Įsakyme nustatomos posistemės, tokios kaip personalo, finansų ir ekonomikos, studijų ir kt.



Jei nėra nustatoma konkrečių programų posistemių, vartotojas gali naudotis tik VU intranetu ir savitarnos programomis.

### 3.9.1.2 Komunikacijos planas

Nors Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius daugiausia atsako už vidaus ir išorės ryšius ir universiteto įvaizdžio formavimą, kiekvienas skyrius ar padalinys gali taikyti savo priemones ir priimti sprendimus dėl viešojo padalinio įvaizdžio formavimo. Kai kurie padaliniai net užsako viešųjų ryšių paslaugas iš išorės bendrovių. Svarbiausi Vilniaus universiteto komunikacijos procedūros aspektai apibrėžti VU komunikacijos plane, kurį rengia Informacijos ir ryšių su visuomene skyrius ir tvirtina Senatas.

Ryšių planas susideda iš penkių skirtingų komunikacinės veiklos krypčių:

- ▶ Institucinė komunikacija (Vilniaus universiteto prekės ženklo sukūrimas ir pateikimas, universiteto reputacijos valdymas, komunikacijos valdymas);
- ▶ Ryšiai su žiniasklaida;
- ▶ Ryšiai su bendruomene (vidinė komunikacija);
- ▶ Ryšiai su absolventais;
- ▶ Ryšiai su visuomene.

Siekiant komunikacijos strategijos tikslų, VU išskiriamos šios tikslinės auditorijos:

- ▶ Universiteto bendruomenė: dėstytojai, studentai, administracija;
- ▶ Būsimieji studentai, jų tėvai ir mokytojai;
- ▶ Visuomenės lyderiai;
- ▶ Verslo lyderiai;
- ▶ Švietimo finansavimo organizacijos;
- ▶ Alumnų draugijos nariai;
- ▶ Lietuvos mokslo bendruomenė;
- ▶ Tarptautinė mokslo bendruomenė;
- ▶ Lietuvos kultūros bendruomenė;
- ▶ Žiniasklaida;
- ▶ Visuomenė.

Šiuo metu rengiamas naujas komunikacijų planas. Pagrindiniai naujo komunikacijos plano tikslai:

- ▶ Sukurti sistemą, kuri leistų išorės suinteresuotiesiems subjektams lengviau gauti informaciją apie universitetą;
- ▶ Kurti teigiamą universiteto reputaciją. Akcentuoti stiprybes ir pridėtinę vertę, kurią teikia diferencijuotas studijų procesas;
- ▶ Sudaryti sąlygas, kad visuomenėje Vilniaus universitetas būtų atpažįstamas kaip išskirtinų ekspertų institucija;
- ▶ Kurti atvirą aplinką, kurioje bendruomenės nariai būtų skatinami priimti informaciją, perduoti vertybes ir laikyti save svarbia VU dalimi.

Vilniaus universitetas neturi aiškios pozicionavimo strategijos. Tai kartais trukdo Vilniaus universitetui pasirinkti tinkamus ir nuoseklius bendravimo su atitinkamomis suinteresuotosiomis šalimis būdus.

## 3.9.2 Utrechto universitetas

### 3.9.2.1 Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas

Centrinis administracinis Informacijos vadybos ir IKT paslaugų padalinys, kuriam vadovauja direktorius, turi tris skyrius: Programų ir informacijos vadybos, Politikos, architektūros ir saugumo ir IKT paslaugų centrą. IKT paslaugų centras savo ruožtu susideda iš Duomenų centro, Techninės pagalbos centro, Funkcinio administracinio padalinio ir Tinklų bei telekomunikacijų padalinio.

Kalbant apie informacines sistemas, Utrechto universitetas naudoja ribotą skaičių (dėl standartizacijos, siekiamo kuo didesnio suderinamumo) sistemų, tokių kaip SAP ir „Microsoft“. IKT investicijos (centrinio lygiu) sudaro 5 mln. eurų. Penkerių metų nusidėvėjimas (nurašytų IKT centriniu lygiu) taip pat sudaro 5 mln. eurų.

### 3.9.3 Helsinkio universitetas

#### 3.9.3.1 Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas

Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas Helsinkio universitete yra centralizuotas, o 2010 metais buvo įsteigtas atskiras institutas – Informacinių technologijų centras – skirtas užtikrinti visą informacinių ir komunikacijų technologijų valdymą (anksčiau buvo du skyriai centrinėje administracijoje, iš kurių vienas buvo atsakingas už IT valdymą, kitas už IT paslaugų teikimą vartotojams). Informacinių technologijų centras yra atskaitingas Rektoriui. Jis turi patarėjų tarybą, sudarytą iš vidaus ir išorės (ne iš universiteto) narių.

Pagrindinė centro atsakomybė:

- ▶ Išlaikyti bendrą IT infrastruktūrą universitete;
- ▶ Sudaryti bendras veiklos kryptis ir nustatyti naujus su IT infrastruktūra susijusius standartus;
- ▶ Padėti fakultetams ir katedroms organizuoti jų pačių IT pagalbą ir paslaugas.

Pagrindinės universitete naudojamos informacinės sistemos:

- ▶ Apskaitos IS (SAP);
- ▶ Žmogiškųjų išteklių valdymo IS (Personec);
- ▶ Studijų proceso valdymo IS (Oodi);
- ▶ Mokslo IS (Tuhat);
- ▶ Intranetas;
- ▶ Bibliotekos IS (Nelli);
- ▶ Pastatų ir įrenginių valdymo IS (Optimize);
- ▶ Veiklos valdymo IS;
- ▶ Darbo laiko skirstymo IS (SoleTM) ir kt.

Fakultetai gali turėti savo informacines sistemas, bet jos yra susijusios su tam tikromis studijų sritimis ir dalykais. Visos universiteto valdymo funkcijas užtikrinančios sistemos (pvz., apskaitos, žmogiškųjų išteklių valdymo) yra centralizuotos.

Šiuo metu universitete nėra IT valdymo funkcijų, kurias atlikti būtų samdomi išorės paslaugų teikėjai. Tačiau šiuo metu IT centras vykdo projektą skirtą nustatyti, ar būtų efektyvu dalį IT paslaugų pirkti iš išorės.

IT centro metinis biudžetas yra 17 milijonų eurų. IT centro investicijos į universiteto IT infrastruktūrą siekia maždaug 1,5 milijono eurų per metus. Fakultetai ir katedros taip pat papildomai investuoja į IT infrastruktūros plėtrą ir tobulinimą.

#### 3.9.3.2 Komunikacijos planas

Naują universiteto komunikacijų planą šiuo metu rengia centrinės administracijos Komunikacijų ir ryšių su bendruomene departamentas. Pagrindiniai universiteto komunikacijų politikos principai, kurie bus įtraukti ir į komunikacijų planą, aptariami toliau šiame skyriuje.

Universitetas reguliariai bendrauja su svarbiausiomis vidinėmis iš išorinėmis interesų grupėmis. Tai esami ir buvę studentai, darbuotojai ir finansuotojai ar asmenys ne iš universiteto, rėmėjų organizacijos iš universiteto pagrindinių interesų grupių.

Kiekviena universiteto sritis (įskaitant fakultetus, nepriklausomus institutus, katedras ir padalinius) yra atsakinga už komunikaciją tarp tos srities vidinių ir išorinių interesų grupių. Universiteto Komunikacijų ir ryšių su bendruomene departamentas centrinėje administracijoje palaiko visų universiteto sričių veiklą siekiant įvykdyti pagrindines universiteto užduotis.

Komunikacija universitete susideda iš trijų lygių: centrinė komunikacija centrinėje administracijoje, vietiniai atstovai spaudai universiteto rūmuose ir padaliniuose, kontaktiniai asmenys komunikacijos

klausimais padaliniuose. Universiteto komunikacinės veiklos planuojamos ir vykdomos bendradarbiaujant su fakultetais, nepriklausomais institutais ir padaliniais.

Universiteto bendros komunikacijos priemonės ir paslaugos:

- ▶ Veiklos gairių dokumentai - komunikacijos politika ir tikslinis įvaizdis, vizualinis įvaizdis, nurodymai dėl komunikacijos krizės atveju, kiti panašūs nurodymai;
- ▶ Vidinė komunikacija - „Alma“ intranetas, darbuotojų žurnalas, renginiai, įvadinė medžiaga, e. žinučių persiuntimas;
- ▶ Universiteto išorinė komunikacija - Universiteto išoriniai tinklalapiai, miesto ir universiteto prižiūrimas „Helsinki.fi“ portalas, įvadinė medžiaga, darbas su žiniasklaida, renginiai, informaciniai biuleteniai, rinkodaros komunikacija.

Tarptautinė komunikacija - universiteto išoriniai interneto puslapiai anglų kalba, „Helsinki.fi“ portalas, darbas su tarptautine žiniasklaida, rinkodaros komunikacijos.

## 3.9.4 Leuveno universitetas

### 3.9.4.1 Informacinių ir komunikacijų technologijų valdymas

Informacijos ir ryšių technologijos ir sistemų direkcija (*angl. Directorate ICTS (Information & Communication Technology & Systems)*) rūpinasi visų Leuveno universiteto administracinių ir kamieninių padalinių IT infrastruktūros valdymu ir koordinavimu.

ICTS sudaro du kompetencijų centrai, vienas - politikos informacijai, kitas - duomenų apsaugai, ir šeši padaliniai:

- ▶ Klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo centras;
- ▶ Studijų, mokslo, ryšių ir bendradarbiavimo paslaugos;
- ▶ Administraciniai pareiškimai aukščiausiai vadovybei;
- ▶ Administraciniai pareiškimai universiteto vadovybei;
- ▶ Vietiniai tinklai ir pagalba;
- ▶ Centrinė ICTS infrastruktūra.

Visų administraciniai procesai Leuveno universitete veikia SAP programos pagrindu, o tai reiškia, kad studentai, dėstytojai ir administratoriai turi organizuoti savo informacijos srautus naudodami SAP sistemą. Darbuotojams ir studentams yra prieinama programa „K.U.Loket“ (internetinis biuras), kurioje jie gali rasti norimą informaciją ir atlikti administracinius veiksmus. ICTS taip pat teikia skaitmeninės mokymosi aplinkos paslaugą, kuri paremta programa „Blackboard“. Elektroninis paštas, elektroninė darbotvarkė ir kt. vykdoma bendradarbiavimo aplinkoje. Be to, siūlomas palaikymas tinklaraščiams ir wiki, tinklalapių valdymui, GRID ir HPC skaičiavimui, statistinei programinei įrangai, bendram rinkmenų naudojimui.

ICTS suteikia galimybę studentams ir darbuotojams universitete naudotis kompiuteriais (pvz., viešaisiais kompiuteriais universiteto auditorijose). Direkcija taip pat parduoda ir nuomoja kompiuterius ir teikia pigias ar nemokamas programinės įrangos licencijas.

Informacija apie ICT infrastruktūros buhalterinę vertę ar asmeninių kompiuterių skaičių nėra prieinama. Kompiuterių skaičius universitete šiek tiek viršija akademinio ir administracinio personalo skaičių.

### 3.9.4.2 Komunikacijos planas

Yra nustatytos oficialios vidinės komunikacijos procedūros tarp oficialių Leuveno universiteto skyrių. Pavyzdžiui, po to, kai Valdyba ir Akademinė taryba patvirtina sprendimus, jie išsiunčiami visiems universiteto darbuotojams elektroniniu paštu. Taip pat veikia vidinis tinklas, kuriame talpinama dauguma universiteto vidinės informacijos dokumentų. Vidiniame tinkle visi darbuotojai ir studentai gali rasti tas programas, prie kurių jiems leista prieiti.

## 3.10 Turto valdymas

### 3.10.1 Vilniaus universitetas

Kiekvienas kamieninis akademinis padalinys atsako už savo turto valdymą. Universiteto naudojamą turtą administruoja ir valdo Finansų ir ekonomikos direkcija. Sprendimus dėl turto valdymo priima Senatas ir administracijos reikalų prorektorius, atsakingas už sprendimų įgyvendinimą.

#### 3.10.1.1 Turto valdymo principai

76 lentelė. Vilniaus universiteto turtas 2007–2010 m. (tūkst. Lt.)

	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01
Ilgalaikis turtas	180 838,4	208 676,2	237 477,9
Pastatai	86 297	124 168,4	124 168,4
Ilgalaikis materialusis turtas	122 379,2	113 302,9	113 302,9
Žemė (dovanota universitetui)	0	0	0
Ilgalaikis nematerialusis turtas	2138	2764,6	3116,1
Iš viso	182 976,4	211 440,8	240 594
Žemė (valdoma pagal panaudą)	98 547,4	102 919,3	102 970,5

Universiteto turtą sudaro nuosavybės teise valdomi pastatai ir kitos materialinės vertybės, nebiudžetiniai finansiniai ištekliai, vertybiniai popieriai, intelektinio darbo produktai, kitas teisėtai įgytas turtas. Universitetas taip pat įstatymuose nustatyta tvarka valdo, naudoja ir disponuoja valstybės ir savivaldybių perduotu turtu. Universitetas valdo nuosavybės teise, naudoja ir disponuoja turtu, įgytu iš nebiudžetinių lėšų, gautomis dovanomis, paveldėtu arba kitu teisėtu būdu įgytu turtu.

Universitetas naudojasi savo teritorijos ir pastatų neliečiamumo teise. Teritorijos ir pastatų, sudarančių universiteto architektūrinį ansamblį, vientisumas saugomas pagal Lietuvos Respublikos įstatymus ir tarptautinius įsipareigojimus dėl kultūros vertybių apsaugos. Universitetui patikėjimo teise perduoto valdyti valstybės turto sąrašą tvirtina Vyriausybė. Keisti universiteto teritorijos ribas ar pastatų, kuriuos jis valdo patikėjimo teise, priklausomybę gali Vyriausybė, gavusi Senato sutikimą. Jei Senatas nesutinka, teritorijos ribas ar pastatų priklausomybę gali keisti tik Seimas.

Turto, kuris universitetui priklauso nuosavybės teise, valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką nustato Senatas. Universitetui dovanotas, kaip parama arba pagal testamentą gautas turtas neapmokestinamas.

#### 3.10.1.2 Viešosios įstaigos

Vilniaus universitetas taip pat yra kelių nepriklausomų subjektų steigėjas. Kai kurie jų visiškai priklauso Vilniaus universitetui, kiti - tik iš dalies. Dauguma nuosavybės teise valdomų juridinių asmenų buvo įkurti turint tikslą perduoti jiems kai kurias paslaugas, kad jos būtų teikiamos efektyviau (pvz., VU būsto, VU leidyklos paslaugos). Vilniaus universitetas yra nustatęs, kaip jis turi būti atstovaujamas jam priklausančiose viešosiose įstaigose.

Viešosios įstaigos, kurių steigėjas yra VU:

- ▶ VŠĮ VU Tarptautinio verslo mokykla;
- ▶ VŠĮ VU ligoninės Santariškių klinikos;
- ▶ VŠĮ VU ligoninės Žalgirio klinika;
- ▶ VU vaikų ligoninė;
- ▶ VŠĮ Saulėtekio slėnis;
- ▶ VŠĮ Visorių informacinių technologijų parkas;
- ▶ VŠĮ VU būstas;

- ▶ VŠĮ VU leidykla;
- ▶ VŠĮ VU teisės klinika;
- ▶ VŠĮ Studijų užsienyje informacijos centras;
- ▶ VŠĮ Strateginių studijų centras;
- ▶ VŠĮ Europos integracijos studijų centras;
- ▶ VŠĮ Nacionalinės plėtros institutas;
- ▶ Kitos įstaigos.

## 3.10.2 Utrechto universitetas

### 3.10.2.1 Turto valdymo principai

Utrechto universitetas nuosavybės teise valdo visus savo pastatus, išskyrus ribotą skaičių pastatų Utrechto miesto centre<sup>30</sup> (kai kurie yra nuomojami). Metiniame biudžete numatytos šių pastatų eksploatacinės išlaidos - 90 mln. eurų. Be to, Utrechto universitetui kartu su kitomis mokslo organizacijomis priklauso keletas pastatų kolektyvinės nuosavybės teise.

Taip pat yra Utrechto universiteto kontroliuojančioji bendrovė „Utrecht University Holding B.V.“. Ji valdo įmonių akcijas. Universitetas turi daugelio su kontroliuojančiąja bendrove susijusių bendrovių akcijų.

**77 lentelė.** Utrechto universiteto dalis susijusių įmonių kontroliuojančiojoje bendrovėje

Bendrovė	Dalyvavimas (%)	Buhalterinė vertė
„Phytogenics B.V.“, Utrechtas	(31,7%)	0
„Nodens B.V.“, Utrechtas	(32%)	20
„Enceladus Pharma B.V.“, Utrechtas	(30,0%)	118
„Newgene Pharma B.V.“, Utrechtas	(37,5%)	0
„Crossbeta Bioscience B.V.“, Utrechtas	(25%)	230
„RNA Holding B.V.“, Utrechtas	(20,42%)	100
„Rabo Pre-Seed Fonds“, Utrechtas	(10%)	50
„Milabs B.V.“, Utrechtas	(17,5%)	28
„AMJ B.V.“, Utrechtas	(4%)	25
„Cavadis B.V.“, Utrechtas	(15%)	301
„U-Protein Express B.V.“, Utrechtas	(40%)	-9
„Buys Ballot Fonds B.V.“, Utrechtas	(9,1%)	20
„Thuja Capital Healthcare B.V.“, Utrechtas	(13,2%)	376
<b>Iš viso</b>		<b>1259</b>

Utrechto universiteto kontroliuojančioji bendrovė konsultuoja ir remia Utrechto universiteto mokslininkus, kurie turi patentuojamų išradimų arba ketina pradėti savo verslą. Utrechto universiteto kontroliuojančiąją bendrovę sudaro „Utrecht University Holding B.V.“ ir „UMC Utrecht Participaties“. Utrechto kontroliuojančioji bendrovė administruoja ir eksploatuoja visus Utrechto universiteto ir Utrechto universiteto medicinos centro patentus ir investuoja į pumpurines įmones (angl. spin-offs). Nuo kontroliuojančiosios bendrovės įkūrimo 1998 metais buvo įsteigta daugelis sėkmingų įmonių, kurias iš dalies finansavo Utrechto kontroliuojančioji bendrovė. Utrechto kontroliuojančioji bendrovė reguliariai tikrina ir nustato patentuotinus mokslinius tyrimus.

Be to, pradedančius verslininkus konsultuoja ir remia (Utrechto universiteto viduje ir išorėje) Verslumo ir inovacijų centras „StartImpuls Utrecht“<sup>31</sup>. Verslininkai taip pat gali gauti patarimų apie pradines subsidijas ir subsidijuojamo verslo ypatybes. „StartImpuls Utrecht“ skirtas technologinių sričių verslo naujokams, t. y. verslininkams, kurių verslo planas grindžiamas technologijomis.

<sup>30</sup> CEI ir „StartImpuls“ atsirado bendromis Taikomųjų mokslų Utrechto universiteto, Utrechto universiteto medicinos centro ir Utrechto universiteto pastangomis ir yra remiami vietinės ir regioninės valdžios.



### 3.10.3 Helsinkio universitetas

#### 3.10.3.1 Turto valdymo principai

Helsinkio universiteto ilgalaikio turto ir kitų ilgalaikių investicijų struktūra yra parodyta žemiau esančioje lentelėje. Investicijos sudaro didžiąją dalį, t.y. 90%.

78 lentelė. Helsinkio universiteto turtas (preliminari vertė 2010 m. gruodžio 3 d.)

Ilgalaikis turtas ir kitos ilgalaikės investicijos	Suma, eurais
Nematerialios teisės	4 174 407
Medžiagos, prekės	24 156 277
Investicijos	245 068 841
Iš viso	273 399 525

Iki 2010 m., kai įsigaliojo naujasis Universitetų įstatymas, visas Suomijos universitetų turtas priklausė valstybės įmonei „Senate Properties“. Kiekvienais metais už naudojimąsi šiuo turtu universitetai mokėjo nuomos mokesčių. Kaip jau minėta, dabar pastatus valdo ir prižiūri trys atskiros įmonės, kurių savininkai yra universitetai (67%) ir vyriausybė (33%).

Viena iš šių įmonių - „Helsingin yliopistokiinteistöt“ - valdo pastatus ir turtą didžiosios Helsinkio miesto ir apylinkių universitetų vardu. Pagal šį susitarimą universitetai gali naudoti savo nuosavybės dalį šiose įmonėse kaip užstatą už paskolas. Helsinkio universitetas valdo apie 60% dalį (šių akcijų vertė sudaro apie 70% visų Helsinkio universiteto investicijų).

Kasdienė turto priežiūra (pvz., valymas, remontas) yra universiteto atsakomybė, bet stambi renovacija, infrastruktūros plėtros veikla yra įmonės „Helsingin yliopistokiinteistöt“ atsakomybė.

#### ***Turto ir paslaugų įsigijimas ir kontrolė***

Helsinkio universitetas administruoja savo turtą taip, kad produktai ir paslaugos, kurių universitetui reikia užduotims atlikti ir tikslams pasiekti, būtų prieinamos nedelsiant, ekonomišku būdu ir laikantis universitete taikomų nuostatų.

Pirkdami prekes ir paslaugas universitetai privalo vadovautis Viešųjų pirkimų įstatymu. Pagal įstatymą, kai tik įmanoma, visos prekės ir paslaugos perkamos konkurso būdu. Vyriausybės nustatyta vidinė ribinė vertė yra 15 000 eurų. Šią ribą viršijantys kontraktai gali būti sudaromi tik viešojo konkurso būdu.

Helsinkio universitetas dažnai naudoja tipines sutartis konkursams, kuriuos rengia „Hansel Ltd“, Suomijos centrinė viešųjų pirkimų agentūra. Tokiu būdu pats universitetas neprivalo skelbti viešųjų pirkimų konkurso.

„Hansel Ltd“ yra vyriausybės centrinė viešųjų pirkimų institucija, kuri vykdo ir organizuoja viešuosius konkursus, rengia tipines sutartis, susijusias su paslaugų pirkimu ir tiekimu vyriausybės viešųjų pirkimų institucijų vardu.

Helsinkio universiteto turto kontrolės procesą sudaro turto valdymas, registravimas ir jo naudojimo nutraukimas.

#### 3.10.3.2 Viešosios įstaigos

Helsinkio universitetas yra Helsinkio universiteto grupės dalis. Be paties universiteto į Helsinkio universiteto grupę dar įeina „Helsingin yliopistokiinteistöt Oy“ (minėta aukščiau) ir Helsinkio universiteto fondai. Helsinkio universiteto grupėje iš viso yra 10 000 darbuotojų, o jos biudžetas siekia beveik 1 milijardą eurų.

#### ***Helsinkio universiteto fondai***

Helsinkio universiteto fondai yra atskirai nuo universiteto valdoma įmonė, veikianti kaip institutas, kuriam taikoma viešoji teisė. Fondų paskirtis yra padėti universitetui vykdyti veiklą. „Oy HaartBio Ab“,

„Helsingin yliopiston kehityspalvelut Oy“ ir „Licentia Oy“ yra Helsinkio universiteto fondų grupės įmonės, vykdančios ekonominę veiklą. Ekonominę veiklą taip pat vykdo Universiteto vaistinė ir Helsinkio universiteto leidykla, kurios neturi įmonės statuso. Universiteto grupei taip pat priklauso daug turto valdymo įmonių.

Helsinkio universiteto fondai dalyvauja daugelyje asocijuotų įmonių, kilusių iš Helsinkio universiteto mokslinės veiklos ir vykdančių verslo veiklą. Fondams taip pat priklauso apie 300 paaukotų fondų ir testamentų fondų, iš kurių skiriamos įvairios stipendijos ar finansuojamos įvairios pozicijos.

Universiteto grupės vadovybę sudaro universiteto Valdyba ir Rektorius, taip pat personalas, atliekantis atskirai nurodytas grupės valdymo užduotis. Grupės vadovybė yra atsakinga už vadovavimą universiteto grupei ir grupės stebėsenos organizavimą.

## 3.10.4 Leuveno universitetas

### 3.10.4.1 Turto valdymo principai

Visos pajamos iš nekilnojamojo turto ar kilnojamos nuosavybės, įgytos iš vyriausybės išmokų, tampa aukštojo mokslo įstaigos nuosavybe. Vadovaudamasi Flamidų vyriausybės nustatytais sąlygomis aukštojo mokslo institucija gali perduoti ar nuomoti objektus ir paslaugas.

Visą turtą: pastatus, laboratorijas, įrangą, paminklus ir kitą nekilnojamąjį turtą valdo universiteto administracija ir centrinės administracijos paslaugų skyrius. Šiame padalinyje techninių paslaugų direkcija yra atsakinga už nekilnojamąjį turtą centrinės administracijos įgaliojimų ribose. Turto valdymas Leuveno universitete vykdomas centralizuotai<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Išsamesnė informacija apie šią sritį projekto metu ekspertams nebuvo suteikta.

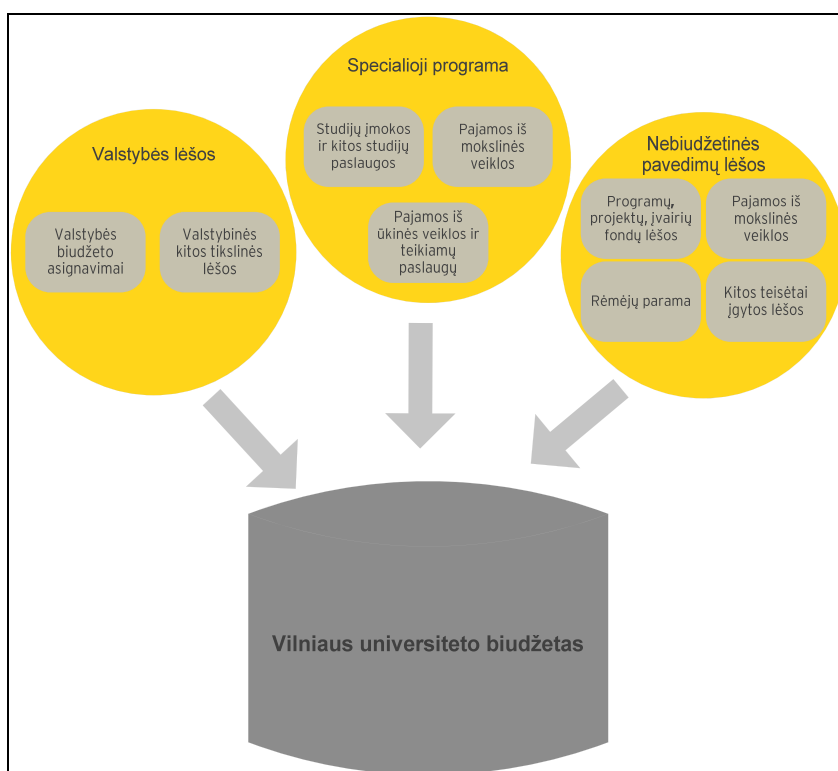
## 3.11 Finansų valdymas

### 3.11.1 Vilniaus universitetas

#### 3.11.1.1 Pagrindinės pareigos ir atskaitomybė

VU pajamų ir išlaidų planavimas, valdymas ir ataskaitų rengimas atliekamas pagal Senato nustatyta tvarka patvirtintas sąmatas. Metinė rektoriaus ataskaita, kaip atskaitomybės universiteto bendruomenei priemonė, apima pagrindinius finansų valdymo aspektus. Be to, Vilniaus universitetas rengia finansines ataskaitas vadovaudamasis finansavimą teikiančių valstybės institucijų nustatyta tvarka.

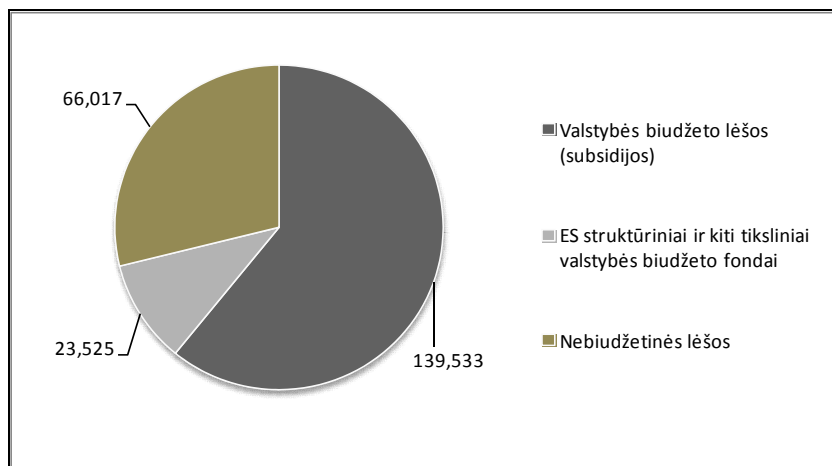
Finansų valdymo veikla nėra perkama iš trečiųjų šalių, todėl visa finansinė atsakomybė tenka kamieniniams padaliniais arba Finansų ir ekonomikos direkcijai. Pagrindiniai finansavimo šaltiniai nurodyti žemiau pavaizduotoje schemoje.



36 pav. Vilniaus universiteto lėšų struktūra<sup>33</sup>

Kaip parodyta 36 pav., valstybės asignavimai 2009 m. sumažėjo 4,25% iki 139,533 mln. Lt. Be to, išlaidos mokslo veiklai sumažėjo 8,4% iki 22,056 mln. Lt. Tačiau buvo parengta nauja valstybės studijų finansavimo tvarka, kuri padėjo surinkti papildomus 9,325 mln. Lt studijoms, 1,664 mln. Lt socialinei paramai ir 0,715 mln. Lt administravimo veikloms.

<sup>33</sup> Perduotos lėšos reiškia nebudžetinius VU finansavimo šaltinius.



37 pav. Vilniaus universiteto pajamos 2009 m., mln. Lt.

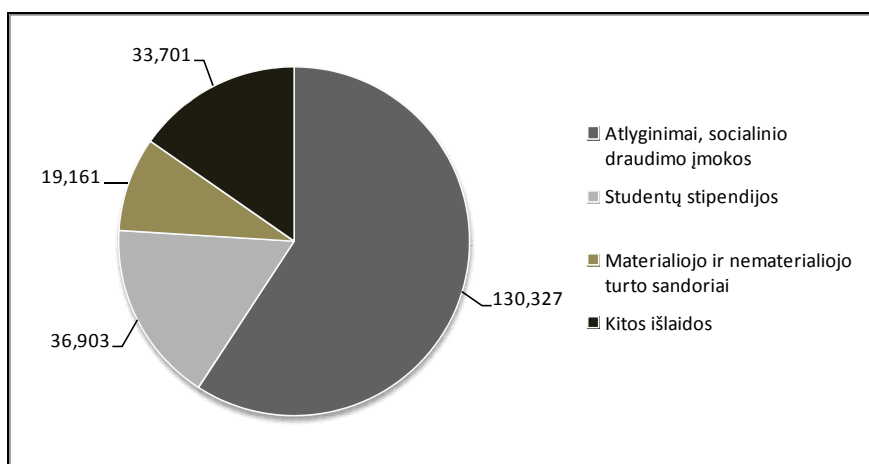
Kitos tikslinės valstybės lėšos sudarė 23,525 mln. Lt ir buvo 53,4% mažesnės nei 2008 metais. Buvo pastebimas finansavimo mažėjimas iš visų finansavimo šaltinių. Didžiausią įtaką turėjo ES struktūrinių fondų lėšų sumažėjimas (nuo 29,315 mln. Lt iki 9,789 mln. Lt.).

Mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros projektams buvo suteikta 12,998 mln. Lt finansavimo suma. Tai 37% daugiau, nei MTTP veiklai Lietuvoje išleista 2009 metais. Didžioji šių lėšų dalis teko Aukštųjų technologijų plėtros programai ir Lietuvos mokslinių tyrimų ir plėtros projektams.

Specialiosios programos ir kitos nebiudžetinės lėšos 2009 m. sudarė 66,017 mln. Lt. - 8,99% daugiau nei 2008 metais. Universiteto padalinių teikiamų paslaugų bendrosios pajamos buvo 49,995 mln. Lt - 6,383 mln. Lt daugiau nei 2008 metais. Kaip ir ankstesniais metais, didžiausią dalį pajamų sudarė įmokos už mokslą ir kitas susijusias paslaugas (42,315 mln. Lt.).

Struktūrinė parama Lietuvos mokslo ir studijų institucijoms teikiama pagal 2007 - 2013 metų ES struktūrinės paramos strategiją ir 5 veiksmų programas:

- ▶ Nacionalinė studijų programa;
- ▶ Mokslininkų karjeros programa;
- ▶ Bendroji nacionalinė kompleksinė programa;
- ▶ Bendroji nacionalinė mokslinių tyrimų ir mokslo bei verslo bendradarbiavimo programa;
- ▶ Nacionalinio profesinio orientavimo švietimo sistemoje programa.



38 pav. Vilniaus universiteto išlaidos 2009 m., mln. Lt.

Didžiausia universiteto biudžeto dalis buvo skirta darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms ir sudarė 130,327 mln. Lt. Antra pagal dydį grupė buvo studentų stipendijos. Pažymėtina, kad valstybės biudžeto lėšų nepakanka ūkio išlaidoms padengti ir didesnę jų dalis apmokama iš specialiosios programos.

### 3.11.1.2 Finansavimo skirstymo mechanizmas

Vilniaus universiteto lėšas sudaro:

- ▶ Valstybės biudžeto lėšos, skirtos:
  - ▶ mokslo ir studijų institucijoms;
  - ▶ studentų studijų įmokoms;
  - ▶ studentų stipendijoms;
  - ▶ valstybės investicijų ir kitoms programoms įgyvendinti;
  - ▶ tarptautiniams mainams plėtoti.
- ▶ Kitos valstybės lėšos;
- ▶ Pajamos iš mokslinės veiklos;
- ▶ Pajamos iš ūkinės veiklos ir teikiamų paslaugų;
- ▶ Lėšos, gautos iš tarptautinių fondų ir organizacijų;
- ▶ Studentų studijų įmokos;
- ▶ Kitos teisėtai įgytos lėšos.

Šias lėšas VU valdo, naudoja ir jomis disponuoja Senato nustatyta tvarka. Turto, kuris universitetui priklauso nuosavybės teise, pardavimo ir gautų lėšų panaudojimo tvarką nustato Senatas.

Universiteto lėšų valdymo sistema sudaryta iš dviejų pagrindinių dalių: Bendrojo raidos fondo ir nepriklausomų kamieninių akademinių padalinių biudžetų. Visos lėšos pervedamos tiesiogiai į vieną iš pagrindinių Vilniaus universiteto sąskaitų ir iš jos paskirstomos kamieniniams padaliniams ir Bendrajam plėtos fondui, siekiant užtikrinti finansų skirstymo nepriklausomumą ir skaidrumą. Kiekvieno padalinio įnašas į fondą grindžiamas pajamų pobūdžiu ir dydžiu. Mokestis konstruojamas kaip tam tikros fiksuotos procentinės dalies atskaitymas nuo apyvartos:

- ▶ 35% nuo nuosekliųjų studijų įmokų už mokslą, išskyrus rezidentūros įmokas – 20%;
- ▶ 40% nuo iš dalies valstybės finansuojamų nuosekliųjų studijų;
- ▶ 30% nuo kursą kartojančių studentų arba laisvųjų klausytojų įmokų;
- ▶ 10% nuo nenuosekliųjų studijų įmokų už mokslą, kai studijos vykdomos kaip kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas;
- ▶ 15% nuo sutarčių, susijusių su mokslu, studijomis ir užsakomosiomis paslaugomis;
- ▶ 10% nuo visos kitos veiklos, kuri čia nėra išvardyta.

Atskaitymai nėra taikomi mokslinei bibliotekai, botanikos sodui, sveikatos ir sporto centrui, kultūros centrui, „Romuvos“ ir Pervalkos poilsio namams.

Bendrojo raidos fondo lėšos naudojamos centrinės administracijos teikiamoms veiklos ir valdymo paslaugoms (pavyzdžiui, komunalinėms paslaugoms, turtui pirkti, transportui ir t.t.), Vilniaus universiteto plėtos programai, studentų paramai, įrangos atnaujinimo programai, darbo fondui, tarptautiniams ryšiams, atstovavimui ir kitoms bendrųjų universiteto poreikių programoms.

Finansinę apskaitą tvarko Finansų ir ekonomikos direkcija, ji informuoja padalinius apie likusias lėšas ir turi teisę sustabdyti mokėjimus, jei išlaidos viršija Bendrajame raidos fonde nustatytą pinigų sumą. Gavėjas turi teisę rašyti motyvuotą prašymą Rektoriui dėl papildomo finansavimo.

Metų pabaigos likutis įtraukiamas į ateinančių metų planą. Esant nepakankamai lėšų, Bendrosios raidos fondas gali skolintis iš specialiosios programos, jei nustatoma skolinamų lėšų grąžinimo data ir aprašomas skolinimosi tikslas. Finansų ir ekonomikos direkcija tvarko pajamas bei išlaidas ir teikia ketvirčio ataskaitas Rektoriui.

### 3.11.1.3 Išsamus sąnaudų skaičiavimas

Šiuo metu išsamaus sąnaudų skaičiavimo principas (*angl. full costing*) VU nėra taikomas. Paprastai studijų įmokų kainas nustato LR Švietimo ir mokslo ministerija, ji pateikia sumą skirtingoms studijų programoms, kurios apmokamos iš studijų krepšelio. Kainų nustatymo procedūrą vykdo Finansų ir

ekonomikos direkcija, ji pateikia kainodaros gaires kamieniniams akademiniam padaliniam. Nustatytas kainas turi patvirtinti Senatas.

## 3.11.2 Utrechto universitetas

### 3.11.2.1 Finansavimo skirstymo mechanizmas

Utrechto universitetas turi teisę nustatyti vidaus lėšų skirstymo modelį, tačiau Utrechto universitetas nusprendė iš esmės laikytis nacionalinės skirstymo sistemos, o tai reiškia, kad jis orientuotas į išorės finansinę situaciją (pvz., jei Nyderlandų švietimo, kultūros ir mokslo ministerija mažina tam tikrus parametrus, Utrechto universitetas, tikėtina, darys tą patį). Tas pats taikoma fakultetuose.

Iš ministerijos gaunamą valstybės dotaciją Utrechto universitetas dalija pagal šešis kriterijus: mokslui, studijoms, pervedimams (t. y. Utrechto universiteto ligoninei), strategijos įgyvendinimui, paramai ir būstui.

Olandijos universitetai turi tris pajamų šaltinius. Pirmasis pinigų srautas yra pagrindinė valstybės dotacija. Antrasis pinigų srautas susijęs su Mokslo tarybos dotacijomis. Trečiasis pinigų srautas susijęs su sutartine veikla (studijų ir mokslinių tyrimų). Valstybės dotacija (remiantis formulėmis) turi keletą komponentų, įskaitant studijas ir mokslą. Dalis dotacijos yra fiksuota ir nustatyta istoriškai, o kitos dalys priklauso nuo rezultatų.

Studijų ir mokslo lėšų skyrimo modelis turi fiksuotą (istorinę) dalį ir dinaminę (nuo veiklos rezultatų priklausančią) dalį. Rezultatų pavyzdžiai yra daktaro laipsnį įgijusių absolventų skaičius, stipendijų iš Nacionalinės mokslo tarybos skaičius, studentų skaičius ir studentų pasiekimai. Be to, fakultetui gali būti skiriama konkreti suma, skirta fakultete dėstomų disciplinų vystymui.

Lėšos, skiriamos fakultetų biudžetams, nėra paskirstytos pagal biudžeto eilutes ir dekanas atsako už konkrečių veiklų subsidijavimą. Kitaip tariant, jei fakultetas nusprendžia išleisti daugiau lėšų paramai, bus skiriama mažiau lėšų studijoms ar mokslui.

Universitetai valstybės finansuojami naudojant įvairius lėšų šaltinius. Be valstybės finansavimo, institucijos gauna privatų finansavimą. Studentai moka vienodą mokesť už mokslą (vienodą visose institucijose ir programose – 1672 eurai per metus). Vienodas įmokas moka visi bakalauro ir magistro studijų programų studentai. Įmokos už mokslą vidutiniškai sudaro 6% Nyderlandų universitetų pajamų.

Mokslo universitetai gauna valstybės finansavimą trimis finansavimo šaltiniais. Pirmas srautas – bazinis finansavimas iš Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos ir studentų įmokų už mokslą<sup>34</sup>. Šios lėšos sudaro maždaug 60% visų universiteto pajamų. Antras lėšų srautas yra Mokslo tarybos finansavimas, jis sudaro 10% pajamų. Trečias srautas – lėšos, gaunamos pagal sutartis – sudaro likusius 30% pajamų. Pastaraisiais metais pirmąjį finansavimo šaltinį ministrų kabinetas sumažino (50 mln. eurų metinis sumažinimas). Šie pinigai buvo paskirti Mokslo tarybos biudžetui individualiems pasižymėjusiems mokslininkams remti konkurso būdu (antrasis srautas).

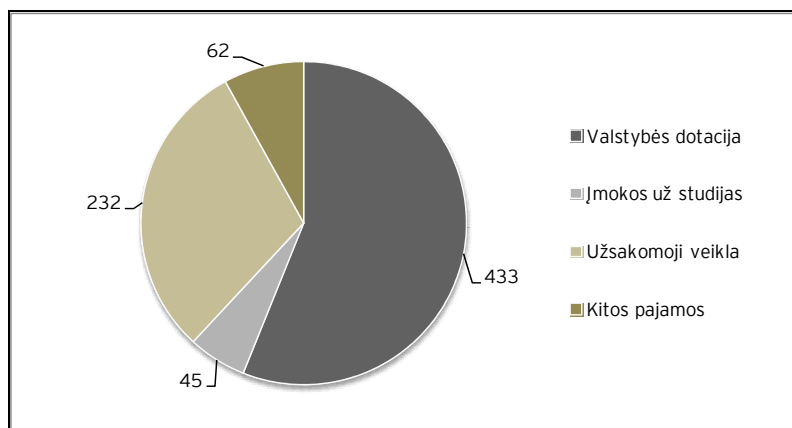
Kalbant apie pirmąjį lėšų šaltinį, kiekvienas mokslo universitetas gauna formulėmis grindžiamą vienkartinę sumą (subsidijų paketas) studijoms ir mokslui. Vienkartinės išmokos skyrimas grindžiamas kiekybiniais parametrais (studentų skaičiumi, diplomų skaičiumi), kainomis (koeficientas vienam studentui) ir ankstesnių metų duomenimis. Paskirstymo mechanizmas vadinamas BaMa modeliu (pagal bakalauro ir magistro laipsnius), jis įdiegtas 2002 metais. BaMa modelis daugiausia grindžiamas formulėmis – tam tikra (Parlamento nustatyta) pinigų suma paskirstoma 13 universitetų. Skaičiuojant pagal šią formulę atsižvelgiama į santykinius kiekvieno universiteto pasiekimus (palyginti su kitais universitetais). BaMa lėšų skirstymą sudaro studijų komponentas ir mokslo komponentas, tačiau jie išskiriami tik skaičiavimo tikslu. Iš tiesų pagrindinis Utrechto universiteto valdymo organas – Valdyba – gali taikyti savo modelį skirstydama pirmojo srauto lėšas (ir tiesiogiai iš savo studentų gautą mokesť už mokslą) studijoms ir mokslo veikloms. Studijų komponentas sudaro 42% vienkartinės išmokos (išskyrus lėšas Akademinei ligoninei), mokslo komponentas – likusius 58%

<sup>34</sup> Įmokos už mokslą yra privačios lėšos ir jų sumą nustato Vyriausybė. Įmokos yra vienodos visiems studentams (išskyrus ne Europos šalių studentus).



Mokslo taryba atsako už antrojo srauto lėšų paskirstymą. Ji gauna finansavimą iš Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos ir Ekonomikos reikalų ministerijos (pastaroji remia gamtos ir techninius mokslus). Mokslo taryba, išnagrinėjusi mokslininkų pateiktus mokslinių tyrimų pasiūlymus, skiria lėšas projektams. Be lėšų projektams pagal temines programas, Mokslo taryba daugelį metų skyrė daugybę dotacijų individualiems projektams<sup>35</sup>. Konkurencija dėl šių prestižinių dotacijų yra didelė. Iš esmės tokią Mokslo tarybos dotaciją gali laimėti tik universitetai<sup>36</sup>. Tokios dotacijos ilgainiui tampa vis svarbesnės, tačiau jos vis tiek nepadengia didesnės dalies universiteto biudžeto.

Trečiąjį lėšų srautą sudaro įvairios veiklos pajamos, pavyzdžiui, pagal sutartis atliekami moksliniai tyrimai (maždaug pusė iš trečiojo srauto lėšų), dėstymas pagal sutartis, konsultavimas, mokslinių tyrimų komercializavimas, labdara ir universiteto įrangos nuoma. Klientai – privačios įmonės, valdžios institucijos, ne pelno organizacijos, Europos Sąjunga, taip pat individualūs studentai ir darbuotojai.



39 pav. Utrechto universiteto 2009 m. biudžetas, mln. eurų

39 pav. pateiktas Utrechto universiteto 2009 m. biudžetas. Utrechto universiteto pajamų struktūra labai panaši į pirmiau apibūdintą nacionalinį vidurkį. Valstybės dotacija iš Švietimo, kultūros ir mokslo ministerijos kartu su įmokomis už mokslą sudaro 62% viso biudžeto. Sutartinės veiklos pajamos sudaro 30% biudžeto, o kitos pajamos, įskaitant Mokslo tarybos finansavimą – 8% biudžeto.

Nuo 1990 m. mokslo universitetai ėmė labai aktyviai pretenduoti į specialias mokslo subsidijas ir projektų finansavimą. Jie taip pat dažniau atlieka mokslinius tyrimus išorės klientams ir daugeliu atvejų bendradarbiauja vykdant bendruosius mokslo projektus. Dauguma šių trečiojo srauto lėšų gaunama iš tarptautinių ir nacionalinių valdžios institucijų bei mokslui skirtos labdaros (ne pelno institucijų). Mažesnė dalis lėšų gaunama iš verslo sektoriaus. Nuo 1995 iki 2008 m. universitetų pajamų dalis, gaunama iš trečiųjų šalių fondų, išaugo nuo 19% iki 28%. Viena iš aktyvesnio projektinio finansavimo priežasčių yra sumažėjęs pirmasis lėšų srautas (valstybės dotacija iš ministerijos) – finansavimas vienam studentui ilgainiui sumažėjo, t. y. finansavimo augimas neatitinka studentų skaičiaus augimo.

Su tuo susijęs ir gero mokslininko kriterijų pokytis. Konkurencija tarp mokslininkų vyksta ne vien dėl mokslo vidinių elementų (pvz., recenzuotų straipsnių skaičiaus), bet ir dėl gebėjimo pritraukti finansavimą, gebėjimo pritraukti projektų, turinčių „reikšmę visuomenei“. Kitaip tariant, didėja poreikis laimėti projektų ir pritraukti pinigų. Žinoma, visa tai daugiausia grindžiama gerais moksliniais įgūdžiais ir gerų akademinų rezultatų istorija, bet pritraukimo gebėjimas ir galimybė užsitikrinti prestižinius mokslo projektus vis labiau tampa neatskiriama darbo dalimi.

Vis dažniau iš išorės (pvz., valdžios) ir vidaus (institucijos vadovybės) pabrėžiama ekonominė akademinų mokslo darbų reikšmė. Tai atsispindi ir išorinio mokslo veiklų vertinimo kriterijuose. Vyriausybė norėtų išnaudoti MTTP pranašumus. Tikimasi, kad daugelis akademikų aktyviai dalyvaus komercinėje

<sup>35</sup> Žr. interneto svetainę: [http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP\\_5S3F4I\\_Eng](http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5S3F4I_Eng)

<sup>36</sup> Yra kai kurių su subsidijomis susijusių išimčių – dėl Mokslo tarybos dotacijų gali varžytis ir tyrėjai iš neuniversitetinių mokslinių tyrimų institutų (KNAW, TNO).

veikloje, konsultacinėje veikloje, patariamojo pobūdžio veikloje ir kitokioje sąveikoje su visuomene. Su tuo susijusi ir svarbi sistemos lygmens reforma finansavimo srityje. Padidėjęs vertės kūrimo (angl. valorisation) akcentavimas (t. y. tikimybės, kad universitetuose kuriamos žinios bus praktiškai pritaikytos privačiame sektoriuje, didinimas). Nuo dešimtojo dešimtmečio vidurio tam skiriami atskiri finansavimo srautai (dažnai priklausantys nuo universitetų bendradarbiavimo su verslo ir pramonės subjektais), tokie kaip „Smart Mix“ (bendra įmonė su Ekonomikos reikalų ministerijos skyriumi), tikslinės Mokslų tarybos dotacijos ir kitos programų lėšos.

Vertės kūrimo fondų ir kitų trečiųjų šalių fondų lėšų gavimas mokslo darbuotojams sukuria palankias bendradarbiavimo sąlygas, leidžiančias įgyvendinti naujas bendradarbiavimo formas. Tam tikrų mokslo programų sąlygos įtraukia nacionalinio ir tarptautinio bendradarbiavimo (pvz., mokslo darbuotojų tinklų ar konsorciūmų steigimas) reikalavimą. Kitas klausimas yra bendrasis finansavimas. Dalyvaujant konkurencinėje kovoje dėl privačių fondų, reikalaujama, kad tiek verslo sektorius, tiek universitetas įsipareigotų padengti dalį išlaidų. Kitaip tariant, kol kas jokios universalios išsamios mokslo veiklų sąnaudų skaičiavimo tvarkos nėra.

### **3.11.2.2 Išsamus sąnaudų skaičiavimas**

Utrechto universitetas taiko universiteto finansininko patvirtintą išsamų sąnaudų skaičiavimo (angl. *full costing*) būdą.

### 3.11.3 Helsinkio universitetas

#### 3.11.3.1 Pagrindinės pareigos ir atskaitomybė

Helsinkio universitete galima išskirti centralizuotas - universiteto lygmens ir decentralizuotas - fakultetų ir katedrų lygmens funkcijas, susijusias su finansų valdymu. Universiteto lygiu pagrindiniai skyriai (padaliniai), dalyvaujantys finansų valdymo procese su atitinkamomis jų funkcijomis:

- ▶ Universiteto kolegija - tvirtina universiteto finansines ataskaitas ir metinį pranešimą;
- ▶ Valdyba - tvirtina universiteto biudžetą, dalyvauja universiteto veiklos ir finansų planavime;
- ▶ Rektorius - užtikrina, kad universiteto apskaita atitiktų įstatymų reikalavimus, o turto valdymas būtų organizuojamas patikimai;
- ▶ Finansų departamentas - tai departamentas centrinėje administracijoje, kurio pagrindinės užduotys yra universiteto apskaitos, pinigų srautų ir investicijų valdymas. Jis taip pat dalyvauja universiteto finansų planavimo ir biudžeto stebėsenos procese. Departamentas padeda fakultetams ir fakultetų katedroms biudžeto rengimo ir jo valdymo proceso metu. Departamentas yra atskaitingas administracijos vadovui.

Pagrindiniai padaliniai (asmenys) dalyvaujantys universiteto finansų valdyme fakultetų lygiu yra dekanai ir katedrų vedėjai:

- ▶ Dekanai yra atsakingi už fakultetų tikslinių planų parengimą, žmogiškųjų išteklių planą ir tiksliniame plane esantį biudžetą. Dekanai dėl fakultetų finansavimo veda derybas su Rektoriumi. Dekanas yra atsakingas už katedrų veiklos planus ir biudžetus;
- ▶ Katedrų vedėjai yra atsakingi už departamento veiklos plano, žmogiškųjų išteklių plano ir veiklos plane esančio biudžeto parengimą. Katedrų vedėjai parengtus planus teikia dekanui tvirtinti.

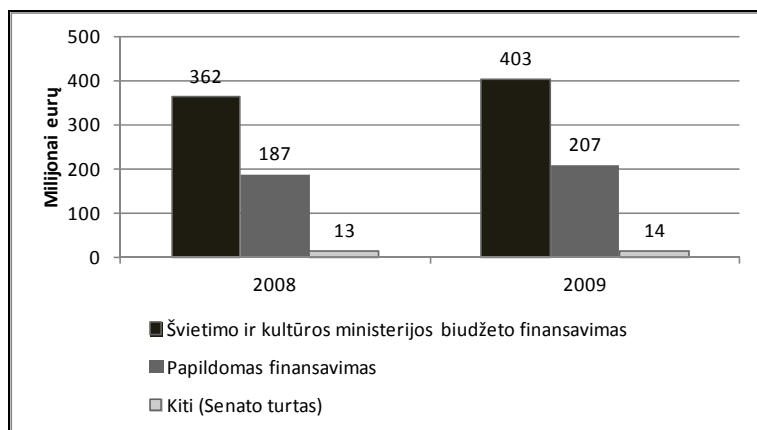
Universitete pagrindinės finansų valdymo funkcijos nėra perkamos iš išorinių paslaugų teikėjų, jas atlieka arba centrinė administracija, arba fakultetai savo įgaliojimų ribose. Helsinkio universitetas samdo išorės tiekėjus kai kurioms pagalbinėms finansų valdymo funkcijoms atlikti, pvz., sąskaitų tvarkymui, skolų surinkimui.

#### *Finansavimas ir sąnaudų tipai*

Helsinkio universiteto finansavimą sudaro:

- ▶ Švietimo ir kultūros ministerijos biudžeto finansavimas;
- ▶ Papildomas finansavimas iš įvairių kitų šaltinių: Suomijos akademijos, Tekes, Europos Sąjungos, universiteto privačių fondų.

Finansavimo šaltinių pasiskirstymas 2008 ir 2009 m. parodytas žemiau esančiame paveiksle.



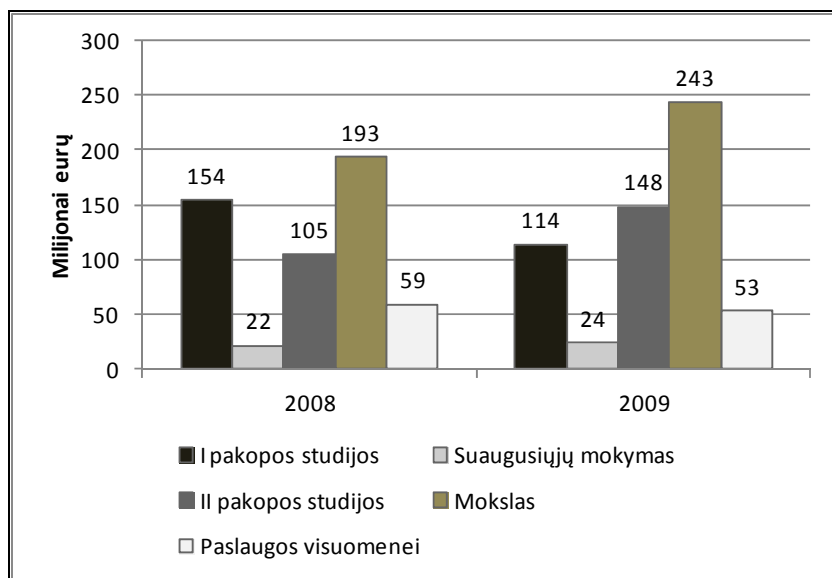
40 pav. Helsinkio universiteto finansavimo šaltiniai 2008 ir 2009 m.

Helsinkio universiteto finansavimas 2009 m. iš viso siekė 624 milijonus eurų, arba 11% daugiau nei 2008 m. Valstybinio sektoriaus finansavimo svarbą atspindi tai, kad net 65% viso finansavimo buvo

biudžetinis finansavimas iš Švietimo ir kultūros ministerijos. Didžioji dalis papildomo finansavimo buvo viešųjų konkursų finansavimas iš Suomijos akademijos, Tekes, ES ir kt.

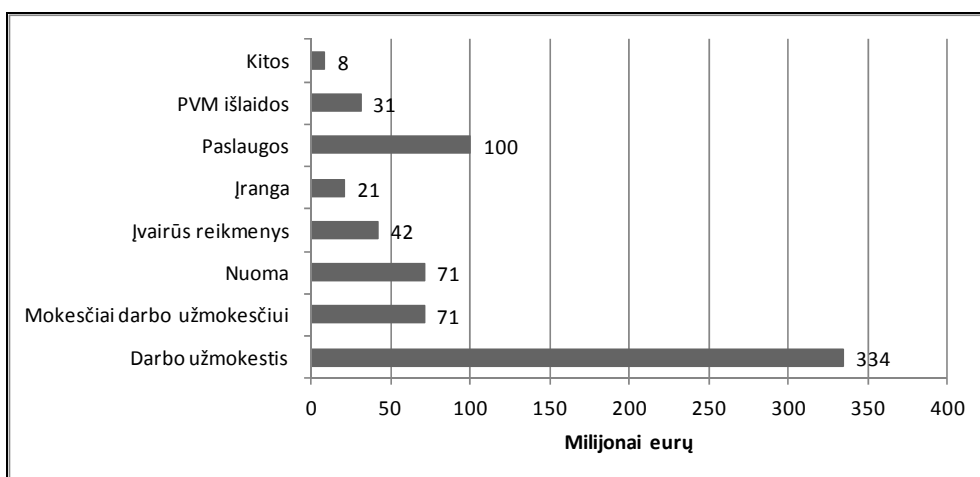
2010 m. biudžetas išaugo 9% iki 678,5 milijono eurų. Kaip minėta anksčiau, nuo 2010 m. Helsinkio universitetas turi naują teisinį statusą (viešasis universitetas). Vis dėlto pagrindinį finansavimą vis dar daugiausiai sudarė Švietimo ir kultūros ministerijos skiriamos lėšos - 384 milijonai eurų, o išorės šaltinių finansavimas sudarė 188 milijonus eurų.

Sąnaudų pasiskirstymas pagal įvairius studijų ir mokslo tipus 2008 ir 2009 m. parodytas 41 paveiksle (rengiant ataskaitą atitinkamų 2010 m. duomenų nebuvo).



**41 paveikslas.** Helsinkio universiteto sąnaudų pasiskirstymas 2008 ir 2009 m.

2009 m. sąnaudos iš viso siekė 582 milijonus eurų, arba 9% viršijo 2008 m. sąnaudas (neįskaitant lavinimo mokyklų sąnaudų). Su mokslu susijusios sąnaudos 2009 m. siekė 243 milijonus eurų, arba 42% visų sąnaudų, ir buvo didžiausios iš visų sąnaudų tipų. Sąnaudos II pakopos studijoms sudarė 25% visų sąnaudų, o sąnaudos I pakopos studijoms - 20%.



**42 pav.** Helsinkio universiteto biudžete numatytos išlaidos 2010 m.

Visas 2010 m. išlaidų biudžetas sudarė 678,7 milijonus eurų. Didžioji Helsinkio universiteto biudžeto dalis 2010 m. buvo skirta darbo užmokesčiui - 334 milijonai eurų arba 49% visų išlaidų (žr. 42 paveikslą). Išlaidos paslaugoms siekė 100 milijonų eurų arba 15%. Nuomos ir tiesioginės darbo užmokesčio sąnaudos sudarė 71 milijoną eurų arba po 10%.

### 3.11.3.2 Finansavimo skirstymo mechanizmas

Kiekvienais metais Suomijos švietimo ir kultūros ministerija nustato aukštojo mokslo biudžeto augimo indeksą. Tuomet finansavimas pagal formulę universitetams skiriamas per ministeriją.

Atsižvelgdamas į ministerijos paskirtą biudžetą, Helsinkio universiteto Rektorius nustato bendro universiteto biudžeto augimo lygį. Katedros rengia savo metinius biudžetus. Prie kiekvienos sąnaudų pozicijos numatoma, ar joms padengti bus naudojamas vidinis, ar išorinis finansavimas. Katedrų biudžetai po to konsoliduojami fakultetų lygiu. Dekanai yra atsakingi už fakultetų biudžetų parengimo procesą ir kontrolę. Fakultetų ir institutų biudžetai konsoliduojami į universiteto biudžetą. Galutinį finansavimo paskirstymą ir universiteto biudžetą patvirtina Valdyba. Biudžeto sudarymo procesas vyksta paraleliai su katedrų metinio veikos plano ir fakultetų tikslinių planų formulavimo procesu, kadangi planuojamas biudžetas turi atitikti veiklos / tiksliniuose planuose apibrėžtą veiklą.

### 3.11.3.3 Išsamus sąnaudų apskaičiavimas

Helsinkio universitetas naudoja išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodą. Pagrindinės išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodo taikymo priežastys:

- ▶ Švietimo ministerija nuo 1997 m. reikalauja teikti pagal išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodą parengtas ataskaitas;
- ▶ Nebuvo darbo krūvio paskirstymo sistemos;
- ▶ Pasak profesinių sąjungų, pažeidžiamos esamos kolektyvinės sutartys;
- ▶ Ataskaitos nebuvo patikimos;
- ▶ Nuo 2010 m. pagal 7 pagrindų programas buvo reikalinga išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodu paremta atskaitomybė;
- ▶ Dvi pagrindinės šalies finansavimo institucijos reikalavo nuo 2009 / 2010 m. taikyti išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodu paremtą atskaitomybę.

Siekiant sukurti išsamaus sąnaudų apskaičiavimo modelį, buvo reikalinga tokia informacija: veiklai priskirtas darbo laikas, informacija, naudojama nustatyti kiekvienos veiklos sąnaudas, darbo laikas, skirtas mokslo projektams, finansuojančių institucijų pageidaujamos laiko ataskaitos, darbo laikas, praleistas ne darbo vietoje kasmetinėms atostogoms, nedarbo laikas dėl ligos, darbuotojų mokymas. Dėl šios priežasties pirmiausiai Helsinkio universitetas įvedė darbo krūvio paskirstymo sistemą. Sistema įgyvendinta „SoleTM“ programinės įrangos pagalba.

Po to Helsinkio universitetas apibrėžė sąnaudų veiksnius - darbo valandas (personalo sąnaudoms ir kitoms sąnaudoms fakultete, katedroje, padalinyje), žmogaus darbo metų norma (*angl. person years*) (netiesioginėms sąnaudoms (tokioms kaip centrinė administracija ir pagalbinės paslaugos) paskirstytoms fakultetams, katedroms ir padaliniais pagal žmogaus darbo metų normą).

Tuomet veikla pagrįstos sąnaudos buvo atskirai apskaičiuotos kiekvienam fakultetui ir institutui. Sąnaudos centrinei administracijai ir pagalbinėms paslaugoms pirmiausiai buvo priskirtos padaliniais (asmens metai) ir veiklos rūšims (darbo valandoms) padaliniuose.

Nustačius visas mokslo veiklų sąnaudas kiekvienam fakultetui, susidarė galimybė apskaičiuoti vienodą darbo užmokesčio su visomis išlaidomis normą. Tarifą sudaro: darbo laiko sąnaudos, neskirtos mokslo projektams (kasmetinės atostogos, nedarbas dėl ligos, darbuotojų mokymas), privalomi darbo užmokesčio mokesčiai (*angl. salary on cost*). Šiuo metu šių darbo užmokesčio mokesčių norma universitete yra 53,3%.

Kiekviename universiteto miestelyje buvo nustatytos bendros netiesioginių sąnaudų normos. Sąnaudų struktūra skirtingose studijų srityse ryškiai skiriasi. Žemiausia, 84% netiesioginių sąnaudų norma, yra centriname universitetiniame miestelyje. Visi čia esantys fakultetai turi mažas sąnaudas (pvz., Humanitarinis fakultetas). Aukščiausią, 112% netiesioginių sąnaudų normą, turi Veterinarijos, Žemės ūkio ir miškininkystės, Biologijos ir aplinkosaugos mokslų fakultetai.

Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susidūrė universitetas išsamaus sąnaudų apskaičiavimo diegimo proceso metu:

- ▶ Buvo reikalinga informacija iš kelių informacinių sistemų. Universitetas turėjo duomenų saugyklą, todėl visa komunikacija tarp įvairių sistemų vyko per duomenų saugyklą;
- ▶ Universiteto reforma nuo 2010 m. sausio 1 d. pareikalavo daug pokyčių, tokių kaip universiteto vidinės struktūros pertvarkymas ir naujos apskaitos sistemos (SAP) diegimas. Taigi diegiant išsamaus sąnaudų apskaičiavimo sistemą kartu buvo vykdomos ir kitos svarbios permainos.
- ▶ Darbuotojų pasipriešinimas, susijęs su darbo laiko paskirstymo sistemos įvedimu universitete.

Šiuo metu išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodo rezultatai Helsinkio universitete daugiausiai naudojami atskaitomybės tikslais, tačiau planuojama jį taikyti ir strateginiam planavimui bei valdymui, pvz., siekiant įvertinti, ar tam tikros universiteto vidinės paslaugos nėra per brangios ir neturėtų būti perkamos iš išorės tiekėjų.

### 3.11.4 Leuveno universitetas

2009 m. universiteto pajamos siekė apytiksliai 680 milijonų eurų (2008 m. - 632 mln.). Kadangi nuo 2008 m. buvo įdiegta nauja biudžeto apskaitos sistema, yra sudėtinga pateikti palyginamųjų duomenų. Leuveno universitetui 2008 - 2009 m. daugiausiai pajamų gauta iš valstybinių dotacijų studijoms, mokslui ir paslaugoms. Kitą didelę Leuveno universiteto lėšų dalį sudarė įvairūs moksliniai tyrimai.

**79 lentelė.** Leuveno universiteto pajamų struktūra pagal finansavimo šaltinius, 2008-2009 m.

Finansavimo šaltiniai	2008 m.	2009 m.
Valstybinės veiklos subsidijos studijoms, mokslui ir paslaugų teikimui	47%	44%
Fundamentalią pagrindinė mokslinė veikla	17%	18%
Netikslinės viešosios mokslinės veiklos finansavimas	16%	15%
Užsakomoji mokslinė veikla ir paslaugos	14%	14%
Kitą (pvz., pajamos iš mokymo, labdara ir labdaros fondo lėšos)	6%	9%

Studijų įmoka Leuveno universitete yra 564 eurai per metus, tačiau jei studentas gauna socialinę pašalpą jam studijų įmoka sudaro 80 eurų.

#### 3.11.4.1 Finansavimo skirstymo mechanizmas

Flandrijoje aukštasis išsilavinimas laikomas viešąja gėrybe. Taigi aukštojo mokslo institucijų finansavimas taip pat laikomas viešąja atsakomybe, todėl visiškai aišku, kodėl didžioji dalis aukštojo mokslo institucijų finansinių išteklių teikiama iš valstybės biudžeto. Nepaisant to, kai kurių institucijų (tarp jų ir Leuveno universiteto) finansavimas iš trečiųjų šalių auga. Tai paskatino vyriausybę, sukurdama teisinę bazę, kuri užtikrina universitetui intelektualinės nuosavybės teises, kai jo darbuotojai vykdo veiklą pagal sutartis su trečiosiomis šalimis (privačiais partneriais ar mokslo tarybomis).

Apskritai, universitetų vidiniai lėšų paskirstymo modeliai yra panašūs į tuos finansavimo mechanizmus, kuriuos nustato vyriausybė. Be to, kiekviena institucija gali nustatyti jai aktualius elementus remdamasi sau keliamą misija ir tikslais. Taigi finansavimas ir atskaitomybė kiekvienoje institucijoje (kurioje didesnis ar mažesnis dėmesys skiriamas studijoms ir mokslui) skiriasi. Leuveno universitete lėšų paskirstymo modelis remiasi bendrų sumų paskirstymu grupėms ir po to grupių viduje, fakultetams ir katedroms.

Apskritai, valstybės skiriamomis lėšomis padengiama apie 80% universiteto išlaidų. Valstybinį finansavimą sudaro du lėšų tipai. Pirmasis tipas - valstybinė veiklos subsidija universitetams. Jos lėšomis padengiamos išlaidos akademiniam švietimui, moksliniams tyrimams, mokslinėms paslaugoms ir institucijų administravimui. Flamanų vyriausybė atskirai finansuoja universitetų investavimo išlaidas (nors universitetai ir yra savo turto savininkai) ir socialinių paslaugų išlaidas studentams (būstą, restoranus, kultūrinę veiklą, konsultacijas ir kt.).

Antrąjį lėšų tipą sudaro valstybinės lėšos, kurias skirsto nacionalinės mokslo tarybos konkursų būdu. Pavyzdžiui, kiekvienas universitetas turi Specialųjį mokslo fondą. Universitetų mokslo tarybos gali panaudoti savo Specialųjį mokslo fondą, kad apmokėtų fundamentaliąsias mokslines veiklas ir parengtų mokslo veiklų politiką. Fondo lėšomis galima apmokėti projektus ir darbuotojų darbo užmokestį. Toks mokslo veiklų finansavimas daugiausiai remiasi rezultatais: magistro laipsnių skaičiumi, mokslo daktaro laipsnių skaičiumi, publikacijų ir citatų (ISI duomenų bazėje) skaičiumi.

Šalia pirmojo finansavimo tipo (veiklos subsidijų) ir antrojo finansavimo tipo (mokslo veikloms skirtos lėšos, kurias skirsto mokslo tarybos) aukštojo mokslo institucijos gali gauti ir trečiojo tipo lėšų. Tai - pajamos iš pagal sutartis vykdomos veiklos.

#### 3.11.4.2 Išsamus sąnaudų skaičiavimas

2010 - 2011 akademiais metais Leuveno universitetas įgyvendina išsamaus sąnaudų apskaičiavimo metodą. Tai reiškia, kad įvertinami visų Leuveno universiteto veiklų kaštai. Įvertinti kaštai nėra taikomi vidiniam universiteto padalinių apmokestinimui.

## 3.12 Darbo apmokėjimas

### 3.12.1 Vilniaus universitetas

#### 3.12.1.1 Darbo užmokesčio politika

Vilniaus universiteto darbo užmokesčio sistema yra grindžiama LR Biudžetinių įstaigų įstatymu ir LR Mokslo ir studijų įstatymu. Todėl motyvacijos sistema arba lankstesnė darbo užmokesčio sistema yra ribota dėl teisinių nuostatų.

#### 3.12.1.2 Darbo užmokesčio bazė

80 lentelėje pateikiamas Vilniaus universiteto darbuotojų bazinis darbo užmokestis ir darbo užmokesčio tarifai. Aiškiai matoma, kad bazinis darbo užmokestis dažniausiai priklauso nuo darbuotojo pedagoginio ir mokslo laipsnio. Skirtumas tarp didžiausio ir mažiausio bazinio atlyginimo yra 2,7 karto.

**80 lentelė.** Bazinis darbo užmokestis (litais) ir tarnybinio atlyginimo koeficientas

Pareigos	Kategorija	Bazinė alga						Valandinis tarifas	
		2009-01-01		2009-09-01		2009-10-01		2009-09-01	
		MBA	Lt	MBA	Lt	MBA	Lt	Lt be Sodros mokesčių	LT, įskaitant Sodros mokesčius
Profesorius	Išskirtinė	38,70	4954,00	38,70	4721,00	38,70	4556,00	86,45	113,33
Profesorius Vyriausiasis mokslo darbuotojas	A	32,20	4122,00	32,20	3928,00	32,20	3791,00	71,93	94,30
Profesorius Vyriausiasis mokslo darbuotojas	B	27,00	3456,00	27,00	3294,00	27,00	3179,00	60,31	79,07
Docentas Vyresnysis mokslo darbuotojas	A	24,80	3174,00	24,80	3026,00	24,80	2920,00	55,40	72,63
Docentas Vyresnysis mokslo darbuotojas	B	21,32	2729,00	21,32	2601,00	21,32	2510,00	47,62	62,44
Dėstytojas Mokslo darbuotojas	A	18,28	2340,00	18,28	2230,00	18,28	2152,00	40,83	53,53
Dėstytojas Mokslo darbuotojas	B	15,24	1951,00	15,24	1859,00	15,24	1794,00	34,04	44,63
Asistentas Jaunesnysis mokslo darbuotojas		14,36	1838,00	14,36	1752,00	14,36	1691,00	32,08	42,05



Paaiškinimai:

1. MBA - LR vyriausybės nustatyta mėnesinė bazinė alga. Nuo 2008-01-01 - 128 litai, nuo 2009-09-01 - 122 litai.
2. Nuo 2009-10-01 mėnesinis atlyginimas skaičiuojamas 0,965 MBA dauginant iš atitinkamo tarnybinio atlyginimo koeficiento.
3. Bazinis valandinis atlygis nuo 2009-09-01 yra 0,73 lito.
4. Jei darbo sutartis pasirašyta 2009-09-01 arba vėliau, tuomet antrasis paaiškinimas galioja nuo sutarties pasirašymo dienos.

### 3.12.1.3 Kintama darbo užmokesčio dalis

Kintamoji VU darbuotojų algos dalis susideda iš trijų pagrindinių dalių: premijų, priemokų ir vienkartinį išmokų. Premijos gali būti skiriamos Rektoriui, prorektoriams, dekanams ir kitiems administravimo ir valdymo funkcijas atliekantiems darbuotojams už veiksmingą veiklą ir gali siekti 70% tarnybinio atlyginimo dydžio. Kitiems darbuotojams gali būti skiriamos iki 90% tarnybinio atlyginimo premijos už svarbių ir sudėtingų užduočių atlikimą ar aukščiausią kvalifikaciją. Priemokos, siekiančios 300% tarnybinio atlyginimo, gali būti skiriamos dėstytojams ir mokslininkams. Papildomos išmokos negali būti skiriamos, jei tokiu atveju būtų viršijamas biudžete nustatytas darbo užmokesčio fondas.

Priemokos taip pat gali būti skiriamos darbuotojams, dirbantiems pavojingomis sąlygomis, už viršvalandžius ar už darbą švenčių dienomis ir naktį.

Jei neviršijamas darbo užmokesčio fondas, vienkartinės išmokos darbuotojams gali būti mokamos už puikius rezultatus, nacionalinių ir asmeninių švenčių proga ir išėjimo į pensiją proga. Didžiausia suma negali viršyti 100% tarnybinio atlyginimo.

#### ***Rodikliai, turintys įtakos kintamajai darbo užmokesčio daliai***

Pagrindiniai kintamosios darbuotojo darbo užmokesčio dalies kriterijai yra darbo krūvis ir mokslinė produkcija. Papildoma algos dalis apskaičiuojama remiantis rezultatais, darbo krūviu, viršvalandžiais, darbo kokybe, atsižvelgiant į ypatingas progas ir t.t. Ji tvirtinama Rektoriaus padalinio vadovo teikimu.

### 3.12.1.4 Darbo užmokesčio fondo formavimas

Atlyginimų fondą sudaro keturi pagrindiniai šaltiniai:

- ▶ Tarnybinis atlyginimas;
- ▶ Premijos (koeficientas arba fiksuota suma) prie tarnybinio atlyginimo;
- ▶ Priedai (koeficientas arba fiksuota suma) prie tarnybinio atlyginimo;
- ▶ Vienkartinės išmokos, apskaičiuotos pagal rezultatus.

Specialiosios sąlygos, tarifai ir normos aprašyti Vilniaus universiteto darbo užmokesčio nuostatuose.

Atlyginimų fondui formuoti naudojami valstybės biudžeto asignavimai. Kai kuriais atvejais gali būti naudojamos Bendrojo raidos fondo specialiųjų programų lėšos. Draudžiama šiuo tikslu naudoti daugiau nei 80% kamieninio padalinio specialiosios programos lėšų. Tik išimtiniais atvejais Senato komisija gali nustatyti kitą procentinę ribą.

## 3.12.2 Utrechto universitetas

### 3.12.2.1 Darbo užmokesčio politika

Nacionaliniais teisės aktais grindžiamos bendrosios darbo sutartys yra svarbiausios nustatant atlyginimų politiką. Skirtingoms funkcijoms nustatytos skirtingos darbo užmokesčio skalės.

Iš esmės nėra su veiklos rezultatais siejamo darbo užmokesčio, tačiau bendrosios taisyklės suteikia galimybę už gerus arba puikius rezultatus skatinti premijomis. Už ypatingų funkcijų vykdymą asmuo gali derėtis dėl tokios privilegijos, kaip metinės atostogų moksliniam darbui. Taip pat yra nukrypimo nuo bendrųjų taisyklių galimybė, susijusi su darbo rinkos sąlygomis. Labai konkurencingose srityse yra su rinka susijusių priemonių galimybė.

Darbo užmokesčio politika nustatoma nacionaliniu lygiu. Dėl premijų galima atskirai derėtis su padalinio vadovybe (pvz., katedros vedėju ir dekanu). Atskiro užmokesčio fondo nėra - premijos mokamos iš katedrų ar fakultetų biudžetų.

#### ***Su darbu susijusios išlaidos***

Darbdavys, pasitaręs su vietos darbuotojų organizacijų atstovais, nustato taisykles, susijusias su visišku ar daliniu apmokėjimu:

- ▶ Kelionių, persikraustymo ir apgyvendinimo išlaidų, susijusių su darbuotojo įdarbinimu ar perkėlimu į kitą vietą;
- ▶ Kelionių ir apgyvendinimo išlaidų komandiruočių metu.

#### ***Su profesine raida susijusios išlaidos***

Darbdavys, pasitaręs su vietos darbuotojų organizacijų atstovais, nustato taisykles, susijusias su visišku ar daliniu apmokėjimu:

- ▶ Išlaidų, susijusių su daktaro laipsnio įgijimu;
- ▶ Išlaidų, patirtų siekiant didinti darbuotojo kompetenciją:
  - ▶ dalyvavimo kongresuose išlaidų;
  - ▶ vidaus ir užsienio stažuočių išlaidų;
  - ▶ profesinės literatūros įsigijimo išlaidų.

#### ***Profesinės išlaidos***

Darbuotojas turi teisę gauti arba jam atlyginamos su darbu susijusios išlaidos, jei buvo suteiktas išankstinis darbdavio leidimas.

### 3.12.3 Helsinkio universitetas

#### 3.12.3.1 Darbo užmokesčio politika

Naujoji darbo užmokesčio sistema (UPJ), paremta darbo poreikiu ir asmeniniais darbo rezultatais Suomijos universitetuose buvo įdiegta 2006 m. sausio 1 d. Naujosios darbo užmokesčio sistemos tikslas yra skatinti darbo užmokesčio teisingumą, didinti universitetų, kaip darbdavių, konkurencingumą darbo užmokesčio srityje, padėti darbuotojams gerinti įgūdžius ir skatinti darbuotojus siekti sudėtingesnio darbo, palaikyti darbuotojų pastangas dirbti geriau ir ugdyti lyderystę, taip pat gerinti prižiūrinčio personalo darbą. Pagal UPJ personalo sistemą darbo užmokestį sudaro:

- ▶ Pareigybės poreikio komponentas - jis gali būti laikomas darbo užmokesčio baze;
- ▶ Asmeninių darbo rezultatų komponentas - jis gali būti laikomas kintamąja darbo užmokesčio dalimi.

#### 3.12.3.2 Darbo užmokesčio bazė

Darbo užmokesčio bazę sudaro užduočiai būdingo darbo užmokesčio komponentas, kuris priklauso nuo pareigybės poreikio lygio. Universiteto pareigybėms taikomos dvi vertinimo sistemos, viena - dėstytojams ir mokslo darbuotojams su specialia dalimi kūrybinėms ir vaizduojamojo meno pareigybėms, kita - bendrosios srities darbuotojams.

Pareigybių poreikio lygis nurodomas pareigybės poreikio diagramoje bendrosios srities darbuotojams. Pareigybių poreikio diagramą dėstytojams ir mokslo darbuotojams sudaro 11 lygių (nuo 1 iki 11), o pareigybių poreikio lygio diagramą bendrosios srities darbuotojams - 14 lygių (nuo 2 iki 15).

Pareigybių poreikio lygių pavyzdys (8 lygis) pareigybių poreikio diagramoje dėstytojams ir mokslo darbuotojams pateiktas žemiau esančioje lentelėje. Kiekvienos pareigybės poreikio lygio diagrama nurodo atitinkamo lygio darbuotojo darbo pobūdį ir užduotis, bendravimą, žinias ir kitus įgūdžius, kurie yra reikalingi atitinkamo lygio užduotims atlikti. Diagrama yra naudojama, kai parenkamas pareigybės poreikio lygis kiekvienam darbuotojui. Pareigybės poreikio lygis peržiūrimas vertinimo diskusijų tarp darbuotojo ir jo viršininko metu.

**81 lentelė.** Pareigybių poreikio diagramos dėstytojams ir mokslo darbuotojams Helsinkio universitete pavyzdys

Lygis	Darbo pobūdis ir užduotys	Bendravimo įgūdžiai	Žinios ir įgūdžiai
8	Dėstyimo ir mokslo darbas aukštai vertinamas akademinėje bendruomenėje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Užmegzti ir palaikyti akademinį bendradarbiavimą, taip pat ir tarptautiniu lygiu;</li> <li>▶ Didelė atsakomybė už dėstomą dalyką ir jo plėtojimą;</li> <li>▶ Mokslinių projektų ir tinklų planavimas, organizavimas ir koordinavimas;</li> <li>▶ Atsakomybė už mokslinių išteklių panaudojimą;</li> <li>▶ Didelė atsakomybė už laipsnių programą arba atsakomybė už mokslo veiklų vykdymą ir vystymą;</li> <li>▶ Didelė atsakomybė už pouniversitetinį mokymą;</li> <li>▶ Plačios akademinės ir profesinės užduotys;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Profesoriams reikalinga kvalifikacija</li> <li>▶ Įvairi dėstyimo patirtis, susijusi su paskutinių kursų ir pouniversitetinėmis studijomis</li> </ul>
<i>Svarbus skirtumas lyginant su ankstesniu lygiu: užduočių įvairovė, užduočių ir pareigų apimtis, tarptautiškumas, profesoriams reikalinga kvalifikacija</i>			

Lygis	Darbo pobūdis ir užduotys	Bendravimo įgūdžiai	Žinios ir įgūdžiai
	<i>Svarbus skirtumas lyginant su ankstesniu lygiu: akcentuojama mokslinės vertės, užduočių, pareigų ir bendradarbiavimo tinklų įvairovė ir apimtis</i>		

Pagrindiniai pareigybių poreikio vertinimo principai:

- ▶ Vertinimas remiasi pareigine instrukcija. Kiekviename etape pareigybių poreikių vertinimas turi būti grindžiamas tik dokumentine medžiaga. Jei neįmanoma įvertinti remiantis pateikta medžiaga, reikalinga papildoma informacija, siekiant surinkti visas žinias apie užduotį. Prižiūrintys darbuotojai turi užtikrinti, kad pareiginės instrukcijos būtų parengtos pakankamai atidžiai, kad būtų galima atlikti vertinimą;
- ▶ Užduotys yra vertinamos. Vertinimo objektai yra konkrečios užduotys, o ne pareigybių pavadinimai darbuotojo asmeniniai veiklos rezultatai neturi turėti jokios įtakos pareigybės poreikių vertinimui. Finansavimo šaltinis neturi turėti jokios įtakos pareigybės poreikių vertinimui;
- ▶ Vertinimų vienodumas. Visi vertinimai turi būti atliekami tokiu būdu, kad būtų užtikrinta, jog su visais darbuotojais elgiamasi vienodai ir teisingai. Vertinimai privalo būti kiek įmanoma lygiaverčiai, ir visiems taikomi vienodi vertinimo principai.

Kuo didesnis yra pareigybės paklausos lygis, tuo aukštesnis yra atitinkamo darbuotojo darbo užmokestis. 82 lentelėje parodytas užduotims būdingas darbo užmokesčio komponentas taikomas dėstytojams ir mokslo darbuotojams. Reikia pažymėti, kad skirtumas tarp didžiausio ir mažiausio paklausos lygio atlyginimų atžvilgiu vidutiniškai siekia keturis kartus.

**82 lentelė.** Konkrečios užduoties darbo užmokesčio komponentas eurais per mėnesį (2010-11-01)

Paklausos lygis	Konkrečios užduoties darbo užmokesčio komponentas dėstytojams ir mokslo darbuotojams	Konkrečios užduoties darbo užmokesčio komponentas bendrosios srities darbuotojams
1	1 687,28	N/A
2	1 825,57	1 483,74
3	2 008,82	1 618,71
4	2 311,51	1 707,96
5	2 682,35	1 803,27
6	3 145,32	1 912,96
7	3 618,82	2 054,03
8	4 382,25	2 333,53
9	4 938,57	2 698,77
10	5 596,01	3 132,07
11	6 406,99	3 523,68
12	N/A	4 001,83
13	N/A	4 533,84
14	N/A	5 189,13
15	N/A	5 720,85

### 3.12.3.3 Kintama darbo užmokesčio dalis

Asmeninių veiklos rezultatų darbo užmokesčio komponentas sudaro kintamąją darbo užmokesčio dalį, kuri priklauso nuo darbuotojo asmeninių darbo rezultatų. Jis negali viršyti 46% jo su užduotimi susieto darbo užmokesčio komponento. Kasmet vyksta vertinimo diskusijos tarp darbuotojo ir jo vadovo.

Pagrindiniai dėstytojo ar mokslo darbuotojo asmeninių darbo rezultatų vertinimo kriterijai:

- ▶ Dėstytojo kvalifikacija;
- ▶ Mokslininko kvalifikacija;
- ▶ Dalyvavimas visuomeninėje ar universiteto bendruomenės veikloje.

Pagrindiniai bendrosios srities darbuotojo asmeninių darbo rezultatų vertinimo kriterijai:

- ▶ Profesiniai įgūdžiai;
- ▶ Pareigos jo darbe ir bendravimas darbo aplinkoje;

- Kokybė ir produktyvumas.

Asmeninis darbo užmokesčio komponentas apibrėžiamas pagal tai, kaip darbuotojas atliko savo užduotis ir užduotis, nurodytas jo pareigybinėje instrukcijoje ir kituose dokumentuose. Todėl vertinimo tikslais labai svarbu, kad pareigybinės instrukcijos būtų atidžiai paruoštos.

Asmeninių darbo rezultatų pagrindą sudaro surinkta ir dokumentuota informacija apie kiekvieno lygmens darbuotojų nuopelnų kategorijas. Dėstytojams ir mokslo darbuotojams vertinimai atliekami pagal kiekvieną iš pagrindinių kriterijų naudojant skalę nuo 1 iki 9. Šiame vertinime 9 atitinka puikų įvertinimą, 5 - gerą, 3 - tenkinantį lūkesčius, o 1 - labai menkus pasiekimus. Bendrosios srities darbuotojų vertinimas vyksta pagal 9 žingsnių vertinimo skalę (1, 1½, 2, 2½, 3, 3½, 4, 4½, 5). 5 taškai reiškia puikų darbą, 1 taškas - poreikį tobulėjimui.

Asmeninio darbo užmokesčio komponento dalis, priklausanti nuo asmeninių darbo rezultatų įvertinimo lygio pavaizduota žemiau.

**83 lentelė.** Asmeninio darbo užmokesčio komponento dalis, priklausanti nuo asmeninių darbo rezultatų įvertinimo lygio, 2010 m. lapkričio 1 d.

Dėstytojų ir mokslo darbuotojų darbo rezultatų lygis	Bendrosios srities darbuotojų darbo rezultatų lygis	Asmeninis darbo užmokesčio komponentas
1	1	0%
2	1½	4%
3	2	10%
4	2½	16%
5	3	22%
6	3½	28%
7	4	34%
8	4½	40%
9	5	46%

Darbuotojo asmeniniai darbo rezultatai vertinami kasmetinių vertinimo diskusijų su vadovu metu. Vertinimo dėmesio centre yra darbuotojo darbo rezultatai, vykdant jam skirtas užduotis ir siekiant ankstesnėse diskusijose apie tobulėjimą ar kitais būdais iškeltų tikslų. Vertinimo diskusija yra svarbi prižiūrinčio vadovo ir personalo vadovybės darbo ir darbuotojo bendravimo su savo vadovu dalis.

### 3.12.3.4 Darbo užmokesčio fondo formavimas

Helsinkio universitetas neturi specialaus darbo užmokesčio fondo. Pagrindinis darbo užmokesčio finansavimo šaltinis yra bazinis finansavimas iš Švietimo ir kultūros ministerijos. Tai vienkartinė suma, kurią skiriant nėra apibrėžtas konkretus darbo užmokesčio sąnaudų dydis. Kai universitetas gauna finansavimą iš ministerijos, jis toliau paskirstomas fakultetams - taip pat kaip bendra suma. Fakultetuose visa darbo užmokesčio finansavimo suma nustatoma pagal fakulteto darbuotojų pareigybių poreikio lygį, atitinkamus darbo užmokesčio komponentus pagal užduotis ir kiekvieno fakulteto darbuotojo asmeninius darbo užmokesčio komponentus.

### 3.12.4 Leuveno universitetas

#### 3.12.4.1 Darbo užmokesčio politika

Akademinis personalas yra pagal sutartis įdarbintas privačiuose universitetuose arba „valstybės tarnautojai“, įdarbinti valstybiniuose universitetuose. Universiteto darbuotojams moka universitetai. Skirtingų kategorijų akademiniam darbuotojams sudaroma skirtinga darbo užmokesčio sistema ir mokomas skirtingas atlyginimas. Šias sistemas, vadovaudamasi visiems valstybės tarnautojams galiojančiomis taisyklėmis, nustato Flamančių vyriausybė, jos reguliariai atnaujinamos pagal kylantį pragyvenimo lygio rodiklį. Kiekvienos akademinės kategorijos darbo užmokestis kyla kartą per du metus, kol pasiekiamas aukščiausias darbo užmokesčio lygis (priklausomai nuo kategorijos, po 18-25 metų darbo toje kategorijoje). Darbuotojų kategorijas nustato universiteto vadovybė. Iš esmės, universitetai gali papildomai skirti priedus darbuotojams už specialius pasiekimus. Priedus gali gauti ir vadovaujančias pareigas užimantys asmenys (dekanas, Rektorius, generalinis direktorius), ir darbuotojai, užsiimantys poakademinio mokymu.

Universiteto vadovybė turi kasmet nuspręsti, kiek darbuotojų skirs dėstymui kiekvienos pakopos studijose, t.y. turi sudaryti taip vadinamą personalo sudėties planą. Ji turi išlaikyti balansą tarp darbuotojų kategorijų ir biudžeto limitų. Pagrindinis principas yra tas, kad taškų ar padalinių skaičius paskirstomas kiekvienai katedrai pagal studentų skaičių ir katedros pobūdį (humanitariniai mokslai, tikslieji mokslai). Kiekviena katedra po to skiria akademinį personalą pagal taškų paskirstymą kartu su specifiniu taškų atlygiu už kiekvieną kategoriją. Studentų - darbuotojų santykis skiriasi kiekviename universitete ir kiekvienoje katedroje.

Vyresniųjų akademinį darbuotojų paaukštinimą nulemia ne tik diplomas, bet ir kiti kriterijai. Patys universitetai yra atsakingi už paaukštinimo į tam tikras pareigas sąlygų nustatymą. Akademiniai darbuotojai beveik visur pradeda dirbti kaip lektoriai. Norėdami tapti pilnateisiais profesoriais, darbuotojai turi pereiti visas kategorijas, nors kartais įmanoma praleisti kai kuriuos etapus (tačiau taip atsitinka nedažnai). Apskritai, kriterijai yra susiję su mokslo įgūdžiais ir rezultatais bei dėstymo įgūdžiais. Egzistuoja bendros darbo užmokesčio sistemos (jas nustato nacionaliniai įstatymai), kurios taikomos įvairioms universitetų pareigybėms. Tai - taip vadinama „BAREMA“ sistema. Šią sistemą reguliuoja Flamančių įstatymai ir ji yra kasmet indeksuojama.

Toliau pateikiamoje lentelėje pristatome mažiausius ir didžiausius darbo užmokesčio dydžius, mokamus kas mėnesį eurais įvairių pareigybių darbuotojams (2010 m.).

**84 lentelė.** Leuveno universiteto darbuotojų užmokesčio dydžiai, eurais per mėnesį

Pareigos	Mažiausias	Didžiausias
Asistentas	2964	5016
Mokslų daktaro asistentas	3671	5723
Lektorius	3778	5569
Vyr. lektorius	4326	6797
Profesorius	5066	7333
Pilnateisis profesorius	5674	8668

#### 3.12.4.2 Kintama darbo užmokesčio dalis

Prie įprasto darbo užmokesčio gerai dirbantys darbuotojai gali gauti papildomą išmoką, kurią nustato Valdyba. Tai daugiau teorinė galimybė, nes praktikoje tokios išmokos už gerą darbą beveik niekada neskiriamos. Tačiau darbuotojai gali būti skatinami jų darbo užmokesčio augimo scenarijumi. Jie gali pateikti savo dosjė, kuriame nurodytų savo veiklos pasiekimus daugelyje sričių. Praktiškai, labai sunku gauti patvirtinimą dėl tokios išmokos mokėjimo.

Priedas yra nekintama darbo užmokesčio dalis. Jis gali būti išmokamas prie atlyginimo tik vieną kartą.

Universitetas neturi specialaus papildomų atlyginimo fondo, kaip, pavyzdžiui, priedų fondo.

## 3.13 Pastabos

### 3.13.1 VU ir pasirinktų universitetų valdymo modelių palyginimas

Šį skyrių sudaro Vilniaus universiteto valdymo sąrangos esamos situacijos palyginimas su pasirinktų universitetų (žr. 85 lentelę) valdymo sąrangomis ir pastabos dėl Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinų sričių. Vilniaus universiteto valdymo sąranga lyginama įvertinant atitinkamą konkrečią VU sritį ir ją palyginant su atitinkama atrinktų universitetų (Utrechto, Helsinkio ir Leuveno) sritimi. Universitetų valdymo sąrangų įvertinimas atliekamas remiantis tokiais kriterijais kaip valdymo struktūros efektyvumas, sprendimų ir atskaitomybės mechanizmo aiškumas, skaidrumas ir išorinių grupių įtraukimas į sprendimų priėmimą, mokslo produkcija ir jos kokybė, akademinio personalo kvalifikacijos lygis, studijų kokybės užtikrinimo sistemos mastas ir efektyvumas, skatinimo sistemų naudojimas, iš išorės pritrauktų lėšų dalis, tarptautinių programų skaičius ir užsieniečių studentų skaičius. Šis vertinimas neatspindi ir nesiejamas su esamų reitingavimo sistemų rezultatais ir nesudaro pagrindo išvardintų universitetų reitingavimui. Šis palyginimas apima atskirų universitetų valdymo sąrangų sričių įvertinimą, remiantis aukščiau išvardintais kriterijais ir yra skirtas identifikuoti tobulintinas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sritis.

Naudojami spalviniai ženklai - tai ekspertinio Paslaugų teikėjo įvertinimo, atlikus universitetų analizę, išraiška:

- ▶ Raudona: esminis skirtumas;
- ▶ Geltona: vidutinis skirtumas;
- ▶ Žalia: nedidelis skirtumas arba nėra skirtumų.

Raudona spalva pažymėti elementai indikuoja pagrindines Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinas sritis.

**85 lentelė.** Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sričių esamos situacijos palyginimas su tomis pačiomis pasirinktų universitetų sritimis

	Helsinki universitetas	Leuveno universitetas	Utrechto universitetas
Centrinė administracija			
Valdymo struktūra			
Padaliniai ir skyriai			
Mokslo procesų valdymas			
Studijų procesų valdymas			
Žmogiškųjų išteklių valdymas			
IT infrastruktūros valdymas			
Turto valdymas			
Finansų valdymas			

#### Centrinė administracija

Vilniaus universiteto centrinės administracijos padaliniai dažniausiai atlieka Senato, Rektoriaus pagalbinių skyrių vaidmenį (pvz., Mokslo skyrius, Akademinių reikalų koordinavimo skyrius) arba užsiima tik administravimo veikla (rengia dokumentus, dirba su duomenų bazėmis, renka duomenis). Analizuotų universitetų centrinė administracija turi teisę pagal savo kompetenciją formuoti politiką ir reglamentus. Pavyzdžiui, Leuveno universitetas turi atskirą centrinės administracijos padalinį skirtą atskirų sričių politikos formavimui. Toks politikos ir reglamentų koordinavimas bei stebėseną yra labiau centralizuoti ir leidžia universitetui efektyviau panaudoti išteklius ir priimti sprendimus. Kitas skirtumas tarp Vilniaus ir analizuotų universitetų centrinės administracijos yra struktūros nuoseklumas bei aiškus padalinių padalinimas priklausomai nuo vykdomų funkcijų (pagrindinių ar pagalbinių). Pavyzdžiui, Utrechto universitete, išskyrus keletą išimčių, įvairiuose universiteto lygmenyse yra tos pačios rūšies administraciniai padaliniai, Helsinkio universitete centrinės administracijos padaliniai sugrupuoti į dvi grupes (Rektoriaus biuras ir Universiteto paslaugos), pagal tai ar padalinys rūpinasi pagrindinėmis universiteto funkcijomis ar pagalbinėmis, o Vilniaus

universitete administraciniai padaliniai, priklausomai nuo organizacinio vieneto, gali labai skirtis. Tai sumažina administracinės veiklos koordinavimo efektyvumą ir kokybę visame universitete ir centrinės administracijos (kaip tiesioginės Rektoriaus priemonės) įgaliojimus įgyvendinant bendrąją strategiją.

### **Valdymo struktūra**

Pagrindiniai Vilniaus universiteto valdymo organai yra santykinai dideli (pvz., 72 Senato nariai) ir sprendimų priėmimo procesas gana kolegialus, todėl nėra aiškios lyderystės, atsakomybės už priimtus sprendimus ir faktiškai įgyvendinto atskaitomybės proceso. Be to, labai ribotas išorės šalių dalyvavimas Vilniaus universiteto valdyme. Išorės narių skaičius nedidelis ir tie, kurie yra išrinkti, aktyviai nedalyvauja universiteto valdyme ir neturi jokios formalios galios arba teisės nulemti pokyčius universitete. Pati valdymo struktūra labai decentralizuota, o tai kliudo ilgalaikės strategijos ir Rektoriaus darbo įgyvendinimui. Dėl šių priežasčių VU primena bendruomenę, kurią sudaro nedideli universitetai, bet ne vieną centralizuotai valdomą organizaciją. Visi trys analizuoti universitetai turi valdymo organus, kuriuose aktyviai įsitraukę išorės šalių atstovai, ir jų valdymo struktūros yra gana centralizuotas su stipriu vykdančiuoju valdymo organu.

### **Padaliniai ir skyriai**

Vilniaus universitetas turi santykinai didesnę skaičių kamieninių, šakinių, akademinų ir neakademinų padalinių ir skyrių, palyginti su pasirinktais universitetais. Kai kurie iš kamieninių akademinų padalinių gana maži ir negali išlaikyti vien iš savo pajamų šaltinių, todėl reikia papildomo finansavimo. Tuo tarpu, Utrechto universitetas turi 7 stambius padalinius, kurie remiantis studijų ir mokslo rezultatais gauna finansavimą, kurio pakanka vykdyti pagrindines fakulteto veiklą. Be to, akademinų padalinių (pvz., Fizikos fakulteto, Taikomųjų mokslų instituto ir Teorinės fizikos ir astronomijos instituto; Užsienio kalbų instituto ir Filologijos fakulteto ir kt.) tikslai, veiklos sritis, paskirtis, darbuotojų kompetencija, mokslo rezultatai ir kt. labai sutampa. Tai sukelia papildomų kliūčių skirstant tikslus ir valdant rezultatus pagal bendras strategines kryptis. Pavyzdžiui, Leuveno universitetas savo fakultetus suskirstė į 3 stambias grupes pagal mokslo sritis (Humanitarinių mokslų ir socialinių mokslų grupė, Tikslųjų mokslų, inžinerijos ir technologijos grupė, Biomedicinos mokslų grupė).

### **Mokslo procesų valdymas**

Vilniaus universitetas yra vienas iš pirmaujančių universitetų Baltijos valstybėse mokslo produkcijos apimtimi ir kokybe, tačiau jame, palyginti su pirmaujančiais Europos universitetais, kreipiamas nedidelis dėmesys į strateginį valdymą ir mokslo rezultatų taikymą. Palyginti su kitais analizuotais universitetais, nėra pakankamai išvystyta mokslo rezultatų taikymo kompetencija. Kiti universitetai plėtoja bendradarbiavimo santykius su verslo subjektais, turi didelę mokslo rezultatų komercializacijos patirtį, geba pritraukti lėšų mokslinei veiklai iš privataus sektoriaus. Pvz., tiek Utrechto, tiek Leuveno universitetas sukūrė kontroliuojančiąją bendrovę, siekdamas veiksmingai valdyti mokslo rezultatus (bendrų įmonių kūrimas, patentų administravimas, aukštųjų technologijų įmonių finansavimas ir kt.). Tiek Utrechto, tiek Helsinkio universitetai vykdo reguliary mokslo veiklą kokybės vertinimą. Taip pat, Helsinkio universitetas turi apibrėžęs mokslinių projektų valdymo metodologiją.

### **Studijų procesų valdymas**

Studijų proceso valdymas yra stipriai decentralizuotas, o kiekvienas akademinis padalinys jį valdo savarankiškai. Be to, centrinį studijų proceso koordinavimą atlieka skirtingi skyriai, kurių atsakomybės pasidalijimas nėra visiškai aiškus, todėl nevisiškai aišku, kas atsako už viso universiteto studijų procesą ir jo kokybę. Palyginti su analizuojamais universitetais, Vilniaus universitetas neturi aiškaus studijų programų turinio orientavimo į visuomenės poreikius mechanizmo. Kiti universitetai turi aiškias nacionalines ir universiteto lygmens gaires, susijusias su rinkos tendencijomis ir atitinkamu studijų programų atnaujinimu. Taip pat, analizuoti universitetai turi aiškiai apibrėžta studijų kokybės vertinimo procesą bei tam skirtas atitinkamas priemones, pavyzdžiui, Helsinkio universitetas turi mokymo vertinimo matricą, kuri apima tokias sritis kaip planavimas, dėstymas, studijų rezultatai, III pakopos studijos.



### **Žmogiškųjų išteklių valdymas**

Vilniaus universitetas turi tik mokslo darbuotojų motyvacijos sistemą, nėra kitų kategorijų darbuotojų motyvacinių sistemų. Nėra nei atitinkamų akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacijos tobulinimo planų, nei asmeninės raidos poreikių ir procesų planų. Nėgana to, dabartinė motyvacinė sistema daugiausia grindžiama mokslo rezultatais. Galimybė pereiti į aukštesnio darbo užmokesčio kategoriją priklauso tik nuo mokslo produktyvumo, o dauguma VU darbuotojų susiję su pedagogine veikla. Taip pat, VU nėra bendros ugdymo ar kvalifikacijos kėlimo sistemos. Tuo tarpu, Helsinkio universitete, remiantis strateginiu planu, yra organizuojami centralizuoti mokymai įvairių sričių darbuotojams. Taip pat, Helsinkio universitetas turi aiškiai apibrėžtą karjeros sistemą.

### **IT infrastruktūros valdymas**

Nors yra tam tikrų aspektų, susijusių su veiklos kompetencija (tarkime, Informacinių technologijų plėtros centras neturi pakankamai personalo, kad galėtų padidinti IT paslaugų kokybės lygį), vis dėlto IT infrastruktūros valdymas labai nesiskiria nuo kitų pasirinktų universitetų šios srities valdymo.

### **Turto valdymas**

Vilniaus universitetas dar neįgijo naujo teisinio statuso, apibrėžto naujajame Mokslo ir studijų įstatyme, todėl negali laisvai disponuoti savo turtu. Tai įvyks, kai bus patvirtintas naujasis įstatymas. Utrechto universitetas valdo visą savo turtą ir gali laisvai juo disponuoti. Be to, tiek UU, tiek Helsinkio universitetas yra įkūręs kontroliuojančiąją bendrovę savo turtui ir finansinėms priemonėms veiksmingai valdyti (bendroms įmonėms kurti, patentams administruoti, universiteto naujoms aukštųjų technologijų įmonėms (angl. spin-offs) finansuoti ir kt.

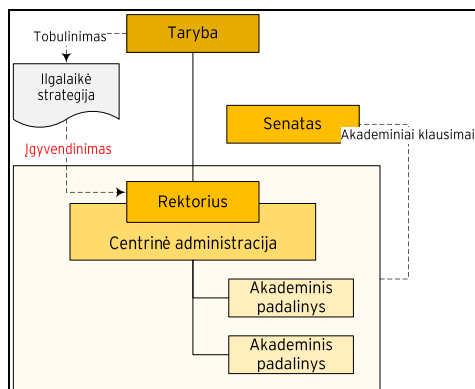
### **Finansų valdymas**

Vilniaus universiteto finansų paskirstymo sistema labai sudėtinga ir stokoja lankstumo. Lankstumo stoką didžiąja dalimi lemia valstybės biudžeto asignavimų apribojimas. Tačiau universitetas galėtų pats pagerinti šį mechanizmą mažindamas lėšų skyrimo ir paskirstymo apribojimus padaliniais ir skatindamas juos efektyviau planuoti ir stebėti išlaidas. Be to, finansavimas nėra aiškiai susietas su organizacinių išlaidų perspektyva. Dėl dabartinių Bendrosios raidos fondo paskirstymo principų kamieniniams akademiniais padaliniais nėra paskatų gerinti sąmatos planavimą. Finansavimo perskirstymo politika naudojant pelningesnių kamieninių akademinų padalinių lėšas nuostolingiems kamieniniams padaliniais remti sudaro nuolatinę donorų ir gavėjų situaciją. Tuo tarpu, Utrechto ir Leuveno universitetuose padaliniais skiriama bendra lėšų suma, kurią jie gali paskirstyti priklausomai nuo individualių kiekvieno padalinio poreikių. Taip pat, visi trys nagrinėti užsienio universitetai taikė išsamaus sąnaudų skaičiavimo metodiką, kuri leido įvertinti visų veiklų kaštus. 3.11.3.3 skyriuje „Išsamus sąnaudų apskaičiavimas“ detalai aprašomas Helsinkio universiteto taikomas išsamaus sąnaudų skaičiavimo metodas.

N. B. Pateiktos pastabos grindžiamos dabartine Vilniaus universiteto veiklos aplinka. Kai kurios pastabos (pvz., dėl turto valdymo) gali prarasti aktualumą pakeitus VU teisinį statusą ir priėmus naują Statutą.

## **3.13.2 Bendrasis valdymo modelis**

Naujajame LR Seimo 2009 m. balandžio 30 d. priimtame Mokslo ir studijų įstatyme apibrėžiama nauja valstybinių universitetų struktūra. Todėl Vilniaus universitetas rengia naują statutą, kuriame bus numatyta nauja valdymo struktūra.



**43 pav.** Bendroji Vilniaus universiteto valdymo ir vadybos sistema

43 pav. pateikti naujajame Mokslo ir studijų įstatyme apibrėžti struktūrą reglamentuojantys bendrieji principai, į kuriuos turėtų būti atsižvelgta svarstant naują Vilniaus universiteto valdymo struktūrą. Pagal naująjį įstatymą svarbiausias valdymo struktūros pokytis yra valdymo įgaliojimų perėjimas iš Senato universiteto Tarybai.

### **Taryba**

Pagal atnaujintą ir Senato patvirtintą Statutą Taryba apibrėžiama kaip pagrindinis VU valdymo organas, atsakingas už strateginio plano formavimą. Nustatyta, kad Tarybą sudarys 11 narių (Mokslo ir studijų įstatyme numato galimybę turėti 9 tarybos narius). Šešis narius išrinks ir paskirs universiteto bendruomenė, penki bus išorės nariai. VU paskirti nariai atstovaus svarbiausioms mokslo sritims (biomedicinai, fizikos arba technologijų sričiai, socialiniams, humanitariniams mokslams ar menams), administracijai ir studentams.

Tarybos kadencija - 5 metai. Jos darbą koordinuos Tarybos pirmininkas.

Pagrindinės Tarybos užduotys - užtikrinti, kad Vilniaus universiteto kasdienė veikla ir veiklos planai atitiktų universiteto viziją, misiją, įstatus ir strateginius planus. Be to, Taryba užtikrins universiteto atskaitingumą visuomenei.

Svarbiausios Tarybos pareigos - strateginių planų tvirtinimas, Rektoriaus skyrimas, studijų kainos nustatymas ir t. t.

### **Rektorius**

Rektoriaus pareigos užimamos viešojo konkurso būdu, patvirtinus Tarybai. Rektoriaus kadencija - 5 metai. Pagrindinės Rektoriaus užduotys - įgyvendinti universiteto Tarybos nustatytą strategiją per vadovavimą kasdinei universiteto veiklai.

Svarbiausios Rektoriaus pareigos - įdarbinti ir atleisti darbuotojus, nustatyti atlyginimų dydį ir skirti kamieninių padalinių vadovus.

### **Senatas**

Senatas bus pagrindinė institucija, atsakinga už akademinę veiklą ir su tuo susijusius klausimus. Dabartinis Senatas nustatys būsimo Senato narių skaičių. Vis dėlto ne mažiau kaip 20% renkamų narių turi būti profesoriai arba vyriausieji mokslo darbuotojai, ne mažiau kaip 20% - docentai ir vyresnieji mokslo darbuotojai, ne mažiau kaip 20% - studentai, ne daugiau kaip 10% - nariai, skiriami pagal pareigas. 50% išrinktų narių turi atstovauti biomedicinos, fizikos ir technologijos mokslams, 50% - socialiniams, humanitariniams mokslams arba menams. Senato kadencija - 4 metai.

Pagrindinė Senato užduotis bus priimti sprendimus ir leisti tvarkas susijusias akademinę veiklą, taip pat užtikrinti mokslinės veiklos kokybę Vilniaus universitete.

Į naująjį Vilniaus universiteto valdymo struktūrą (43 pav.) bus įtraukta daugiau išorinių narių. Be to, universiteto strategija bus formuojama atsižvelgiant ne tik į vidaus vertinimus ir nuomonę, bet ir į išorės suinteresuotųjų šalių poreikius. Rektorius turės daugiau valdymo įgaliojimų ir kartu su centre

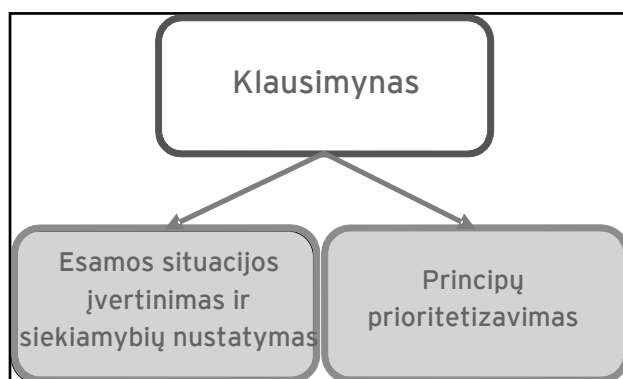
administracija bus atsakingas už universiteto strategijos įgyvendinimą. Senatas taps vienintele institucija, atsakinga už visą akademinę sritį, ir galės sutelkti dėmesį į pagrindinių universiteto veiklos sričių tobulinimą.

Šiame skyriuje pateikti galutiniai pastebėjimai, nustatyti atlikus Vilniaus, Utrechto, Helsinkio ir Leuveno universitetų valdymo sąrangų analizę ir palyginimą. Pateiktos pastabos apima pagrindines VU valdymo sąrangos sritis. Šių pastebėjimų pagrindu parengtos rekomendacijos pateikiamos 4 dalyje.

### 3.14 Vilniaus universiteto veiklos principai

Šioje dalyje pateikiamas Vilniaus universiteto veiklos principų, kuriuose nustatė VU vadovybė 2010 m. lapkričio 9 d. darbinės sesijos metu, apibūdinimas ir vertinimas. Darbinėje sesijos dalyvavo VU Rektorius, prorektorai ir dalis centrinės administracijos padalinių vadovų. Vadovybė aptarė ir suderino šiuos principus, o tada pagal juos buvo parengta ir suorganizuota apklausa. Pagrindinis apklausos tikslas - išsiaiškinti Vilniaus universiteto bendruomenės nuomonę dėl VU veiklos principų ir palyginti su VU vadovybės nuomone bei vizija. Remiantis nustatytais principais pateiktos rekomendacijos, kaip tobulinti VU valdymo modelį.

Apklausos anketą užpildė 257 žmonės (~ 1% visos Vilniaus universiteto bendruomenės). 35 respondentai iš 257 buvo Senato nariai arba kamieninių padalinių vadovai. Tyrimas susidėjo iš dviejų dalių (žr. 44 pav.). Atitinkamai apklausos rezultatai taip pat struktūrizuoti į dvi dalis. Kiekvienoje dalyje įvertinama VU bendruomenės, kurią sudaro akademinis ir neakademinis personalas bei studentai, ir VU vadovybės, kurią sudaro Rektorius, Senato nariai, dekanai ir kiti vadovaujančias pozicijas užimantys VU darbuotojai, nuomonė apie kiekvieną iš VU veiklos principų.



44 pav. Apklausos struktūra

Pirmoje dalyje kiekvienas apklausos dalyvis įvertino 16 pagrindinių Vilniaus universiteto veiklos principų. Vertinimą sudarė esamos situacijos įvertinimas ir vizijos identifikavimas - kaip šie principai turėtų būti taikomi ateityje. Antroje apklausos dalyje respondentų buvo prašoma surūšiuoti principus pagal svarbą.

Apskritai apklausa leido nustatyti du dalykus: Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sritis, kurios netenkina VU bendruomenės (principus, kurie turėtų būti taikomi labiau), ir prioritetines tobulinimo sritis (principus, kurie buvo svarbūs respondentams).

Priede nr. 2 pateiktas fundamentaliųjų Vilniaus universiteto principų sąrašas. Remiantis apklausos rezultatais principai surūšiuoti pagal vertinimo atotrūkį tarp esamos situacijos ir vizijos. Jie klasifikuojami į tris kategorijas: labai svarbūs, turintys gana didelį atotrūkį tarp įvertintos situacijos ir vizijos, vidutiniškai svarbūs, turintys vidutinį atotrūkį tarp įvertintos situacijos ir vizijos, nelabai svarbūs, turintys mažą atotrūkį tarp įvertintos situacijos ir vizijos.

Didžiausią atotrūkį tarp situacijos ir vizijos Vilniaus universiteto vadovybė ir visa Vilniaus universiteto bendruomenė siejo su skaidrumo principu. Kitų principų atotrūkis tarp esamos situacijos ir pageidautinos būklės, kaip nurodė Vilniaus universiteto bendruomenė ir Vilniaus universiteto vadovybė, buvo panašus. Vidutiniškai Vilniaus universiteto bendruomenės nariai principų taikymo padėtį įvertino 5,26 (2

priedas) balo<sup>37</sup>, o Vilniaus universiteto narių vertinimo balas buvo šiek tiek mažesnis - 4,95. Akivaizdu, kad Vilniaus universiteto bendruomenė minėtus principus nurodo kaip taikomus bent vidutiniu lygiu. Atotrūkis tarp esamos situacijos ir pageidautinos būklės (vizijos) priklauso nuo visos universiteto bendruomenės lūkesčių. Pavyzdžiui, nepaisant to, kad valdymo organų abipusiškumo, atsiperkamumo ir stambių padalinių principai VU taikomi tik menkai, bendruomenė šią situaciją vertina kaip patenkinamą ir todėl laiko mažiausiu tobulinimo prioritetu. Taigi šių principų atotrūkis tarp situacijos ir vizijos yra mažiausias.

Sprendimų priėmimo ir atskaitomybės balanso principas Vilniaus universiteto vadovybei yra tarp svarbiausių principų ir tik vidutiniškai svarbus Vilniaus universiteto bendruomenei. Tai reiškia, kad žmonės, kurie gali inicijuoti pokyčius ir daugiausia yra susiję su šių pokyčių įgyvendinimu VU, žino apie esamą disbalanso tarp sprendimų priėmimo ir atskaitomybės problemą. Dalis išvardintų principų (skaidrumo, tarptautiškumo, sprendimų ir atskaitomybės balanso, kokybės siekiamumo, mokymosi visą gyvenimą skatinimo, kuriamos vertės, skirstymo pagal rezultatus ir valdymo organų abipusiškumo) jau įtraukti į atnaujintą Vilniaus universiteto Statuto, kuriame bus apibrėžta nauja Vilniaus universiteto sąranga, versiją. Tai liudija, kad Vilniaus universiteto vadovybė jau dabar žengia pirmuosius žingsnius kurdama Vilniaus universiteto valdymo modelį.

Remiantis antrosios apklausos dalies duomenis, Vilniaus universiteto principai įvertinti prioriteto tvarka (žr. 2 priedą).

Didžiausias prioritetas buvo skiriamas iniciatyvumo, kompetencijos, skaidrumo, kokybės siekiamumo ir tarptautiškumo principams. Be to, Vilniaus universiteto bendruomenė laiko svarbiu kuriamos vertės principą. Mažiausias prioritetas teikiamas atsiperkamumo, masto ekonomijos ir stambių padalinių principams.

Apklausos rezultatai rodo, kad Vilniaus universiteto bendruomenė labiausiai tobulintinomis sritimis gerinant Vilniaus universiteto valdymo modelį laiko skaidrumą ir sprendimo bei atskaitomybės balansą. Besitęsiantis naujojo Statuto rengimas ir Mokslo ir studijų įstatyme numatyti privalomieji pokyčiai yra puiki galimybė padidinti Vilniaus universiteto atvirumo lygį ir aiškiai apibrėžti suteikiamus įgaliojimus bei su jais tenkančią atsakomybę. Kad nebūtų pasiektas kitas kraštutinis, kartu turėtų būti vienodai tobulinamas valdymo organų abipusiškumo principas, šiuo metu vertinamas kaip plačiai taikomas.

Vilniaus universiteto bendruomenė teikia pirmenybę iniciatyvumo, kokybės siekiamumo ir tarptautiškumo principams. Šių sričių plėtrai būtina atskira centralizuota Vilniaus universiteto politika ir skatinimo programos, kurias įgyvendintų visi kamieniniai padaliniai, padedami centrinės administracijos, atsakingos už kiekvienos šių sričių padėtį.

### 3.15 Antros dalies apibendrinimas

Po atlikto universitetų valdymo sąrangų analizės ir palyginimo, nustatytos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulintinos sritys labiausiai atspindi nepakankamai aiškios sprendimų ir atskaitomybės sistemos trūkumą. VU centrinė administracija turi ganėtinai painią struktūrą ir neturi konkrečių įgaliojimų priimti sprendimų susijusių su jų kuruojama sritimi. Kartu su dideliu kamieninių padalinių skaičiumi, šios VU valdymo sąrangos sritys apsunkina efektyvų savo veiklos vykdymą ir rezultatų, kurie visiškai tenkintų visuomenės ir VU bendruomenės poreikius, siekimą.

VU vadovybės ir bendruomenės išskirti ir įvertinti principai taip pat parodo, kad Vilniaus universitetui aktualūs įvardinti trūkumai. Principai, kuriems buvo išreikštas didžiausias poreikis situacijos tobulinimui, buvo - sprendimų ir atskaitomybės balanso, kompetencijos, skaidrumo ir veiklos kokybės didinimas. Nustatytų tobulintinų sričių bei VU bendruomenės išskirtų prioritetų pagalba parengtos toliau ataskaitoje pateikiamos rekomendacijos VU valdymo sąrangos.

---

<sup>37</sup> Principai buvo vertinami pagal skalę nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia, kad principas Vilniaus universitete netaikomas / neturėtų būti taikomas ateityje, 10 - principas taikomas / turėtų būti taikomas ateityje.

## 4. III dalis. Valdymo modelių pritaikomumo VU analizė ir pagrindimas, rekomendacijos valdymo tobulinimui

Šioje dalyje trumpai apžvelgiama praėjusių etapų informacija ir rezultatai, kurie yra svarbūs norint parengti tinkamas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo rekomendacijas. Toliau šioje dalyje pateikiamos rekomendacijos, susijusios su VU valdymo struktūra, atskiromis VU veiklos sritimis. Pirmųjų rekomendacijų atveju apžvelgiami pagrindiniai siūlomi VU struktūriniai pokyčiai bei rekomenduojami sprendimų ir atskaitomybės galių persikirstymai. Antrosios rekomendacijos apima siūlymų alternatyvas mokslo ir studijų valdymo, finansų ir turto valdymo, IT ir komunikacijos valdymo, personalo valdymo ir kokybės valdymo sričių tobulinimui. Galiausiai, pateikiama rekomendacijų SSGG analizė bei siūlomas rekomendacijų įgyvendinimo eiliškumas, atsižvelgiant į gautiną naudą bei reikiamas sąnaudas.

III ataskaitos dalis parengta remiantis I ir II dalyse pateikta informacija ir analizės rezultatais:

- ▶ **Metodika.** Rengiant III tarpinę ataskaitą, vadovautasi COSO ERM rizikos valdymo metodologija. Ši metodologija nurodo būtiną sąlygą Universiteto valdymo sąrangos tobulinimui - turi būti aiškiai įvardinta, kas priima sprendimus, susijusius su Universiteto bei pagrindinių jo veiklos sričių valdymu bei kam atsiskaitoma už atitinkamų sprendimų priėmimą. Detalus šios metodikos aprašymas ir jos panaudojimas analizuojant pasirinktus universitetus ir Vilniaus universitetą, pateiktas 1.3 skyriuje „Metodika“.
- ▶ **Šiuolaikinės universitetų valdymo tobulinimo tendencijos.** I ataskaitos dalyje, parengtoje kartu su Universitetų strateginio valdymo Europos centro (toliau - ESMU) ekspertais, pateikta, kokiomis kryptimis keičiasi aukštojo mokslo sistemos Europoje ir pasaulyje bei kokios yra pagrindinės aukštojo mokslo institucijų valdymo sąrangos tobulinimo kryptys.
- ▶ **Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (toliau - MSJ) ir Vilniaus universiteto Statutas.** Rengiant rekomendacijas VU valdymo sąrangai buvo atsižvelgta į 2009 m. balandžio 30 d. priimto LR mokslo ir studijų įstatymo įvardytus apribojimus ir 2002 m. balandžio 22 d. LR įstatymu patvirtintą Vilniaus universiteto Statutą, kuris yra pagrindinis teisinis aktas, reglamentuojantis Universiteto valdymo sąrangą. Detalus teisinio Vilniaus universiteto konteksto aprašymas pateiktas 3.1.1 skyriuje „Vilniaus universiteto kontekstas“.
- ▶ **Pasirinktų užsienio universitetų bei Vilniaus universiteto valdymo sąrangos analizė.** Atsižvelgiant į aukštą vietą tarptautiniuose universitetų reitinguose, neseniai įgyvendintų reformų aukštojo mokslo sektoriuje patirtį pasirinktų trijų užsienio universitetų (Helsinkio, Leuveno ir Utrechto) valdymo modelių išsamus aprašymas, analizė ir palyginimo metu identifikuotos tobulintinos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos sritys pateikiamos II ataskaitos dalyje.

### 4.1 Vilniaus universiteto veiklos principai

Siekiant pasiūlyti labiausiai Vilniaus universitetui tinkantį valdymo sąrangos tobulinimo modelį buvo svarbu įvertinti tai, kad ankstesniame skyriuje įvardintos aukštojo mokslo institucijų valdymo tendencijų taikymas bei teisiniai apribojimai gali skirtis priklausomai nuo atskiros aukštosios mokyklos ir jos aplinkos. Taip pat, buvo svarbu atsižvelgti į didelį Vilniaus universiteto bendruomenės mastą ir jos didelį aktyvumą, didelį kamieninių padalinių, turinčių skirtingus interesus, skaičių bei aktyviai veikiančius ir studijų kokybę besirūpinančius studentus. Taigi, siekiant parengti tinkamas (labiausiai pritaikomas) rekomendacijas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui, buvo išskirti pagrindiniai Universiteto veiklos principai, kuriais ir buvo paremti teikiami siūlymai.

Tam, kad išsiaiškintume, kaip esamą Vilniaus universiteto valdymo sąrangos situaciją vertina Universiteto bendruomenė, 2010 m. lapkričio 9 d. buvo suorganizuota darbinė sesija. Darbinės sesijos rezultatas - su VU vadovybe aptartas galimų Universiteto veiklos principų sąrašas. Po darbinės sesijos buvo parengta apklausa, kurios metu buvo apklausta VU vadovybė (pagrindinių valdymo organų, rektorato nariai bei kamieninių padalinių vadovai) bei VU bendruomenės nariai (dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos ir aptarnaujančio personalo darbuotojai bei studentai). Respondentai pateikė savo vertinimą, ar suformuoti principai šiuo metu Vilniaus universitete yra taikomi ir ar turėtų būti taikomi ateityje, kokias

Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo kryptis VU bendruomenė ir vadovybė laiko prioritetinėmis. Remiantis atliktos apklausos duomenimis svarbiausi principai tiek VU bendruomenei, tiek VU vadovybei yra:

- ▶ **Sprendimų galios ir atskaitomybės balansas.** Siekiama, kad asmenys ir padaliniai, kuriems suteiktos teisės priimti tam tikrus sprendimus, už juos būtų atitinkamai atsakingi ir atskaitingi. Taip pat, kuriamos priemonės ir būdai, suteikiančios galimybę pareikalauti atsakomybės už veiklos rezultatus. Nėra prioriteto nei centralizacijai, nei decentralizacijai, kiekvieno pobūdžio sprendimui parenkamas optimalus jo priėmimo lygmuo.
- ▶ **Bendruomeniškumas.** Siekiama skatinti įvairių VU bendruomenės grupių tarpusavio bendradarbiavimą, bendruomeniškumą, tam kuriamos įvairios studentus, dėstytojus ir kitas VU bendruomenės grupes vienijančios organizacijos, aktyviai dalyvaujama išorės profesinių bendruomenių veikloje.
- ▶ **Tarptautiškumas.** Tarptautiniai ryšiai tampa prioritetu prieš VU, kaip vietinio universiteto plėtojimą. Tarptautiniai projektai ir programos užsienio kalbomis, iš kitų šalių atvykstantys mokslininkai ir studentai, nekalbantys lietuviškai, VU personalas, laisvai kalbantis užsienio kalbomis, tampa privaloma VU dalimi.
- ▶ **Skaidrumas.** Sprendimai priimami laikantis aiškių ir skaidrių procedūrų - sprendimai, sprendimų priėmimo motyvai, susijusi informacija yra prieinama suinteresuotoms šalims. Nesibaiminama į sprendimų priėmimą įtraukti suinteresuotų šalių atstovus.
- ▶ **Veiklos kokybė.** Universiteto veikla orientuojama į kokybę. Universitetas kuria ir diegia kokybės vertinimo ir užtikrinimo sistemas. Kokybės vertinimo metu gauta informacija naudojama sprendimų, nukreiptų į atitinkamų veiklos sričių tobulinimą, priėmimui.

2011 m. vasario 22 d. Senato posėdžio metu patvirtinta nauja VU Statuto redakcija, kurioje įtraukti išvardinti svarbiausi VU bendruomenės principai. Remiantis svarbiausiais VU bendruomenės ir vadovybės prioritetais buvo formuojamos pagrindinės Vilniaus universiteto tobulinimo kryptys.

Atsižvelgiant į aukščiau išvardintus aspektus buvo formuluojamos VU struktūros bei pagrindinių veiklos sričių tobulinimo rekomendacijos, kurios pateikiamos toliau ataskaitoje.

## 4.2 Rekomendacijos dėl Vilniaus universiteto valdymo modelio tobulinimo

VU principų pagalba įvertinus VU bendruomenės tobulinimo krypties prioritetus ir remiantis 1 skyriuje aprašytomis informacijos šaltiniais ir kriterijais, parengtos rekomendacijos Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui. Šiame skyriuje pateikiamas detalus pagrindinių rekomendacijų aprašymas, apimantis VU valdymo organus, jų priimamus sprendimus ir atsiskaitymą už priimtus rezultatus, rekomenduojamą VU organizacinę struktūrą bei alternatyvas atskirų Vilniaus universiteto sričių tobulinimui.

Žemiau pateikiamos pagrindinės rekomendacijos VU valdymo sąrangos tobulinimui:

1. **Apibrėžti aiškias sprendimų ir atskaitomybės ribas pagrindiniams VU valdymo sąrangos dalyviams.** Šios rekomendacijos esmė - aiškiai apibrėžti kiekvieno VU valdymo organo kompetencijos sritį, pavaldumo ir atskaitomybės už priimtus sprendimus ir atliktus veiksmus, ryšius;
2. **Pertvarkyti centrinės administracijos struktūrą.** Remiantis COSO ERM ir pasirinktų universitetų analizės rezultatais konkrečios Universiteto veiklos srities valdymą priskirti konkrečiam centrinei administracijos padalinii, kuris nusistatytų veiklos srities valdymo principus bei koordinuotų veiklos vykdymą Universitete;
3. **Aiškiai apibrėžti centrinės administracijos sprendimų priėmimo galią ir santykį su kitais VU valdymo organais.** Centrinės administracijos padaliniais suteikti įgaliojimus priimti kuriojamos srities sprendimus, kurių vykdymas būtų privalomas kamieniniams padaliniais;
4. **Didinti kamieninių padalinių valdymo efektyvumą.** Kamieninių padalinių valdymo efektyvumo didinimui pateikiamos dvi alternatyvos - pirmoji apima nuosaikų kamieninių padalinių stambinimą,

tuo tarpu antroji apima reikšmingus pokyčius, apjungiant kamieninius padalinius ir reikšmingai mažinant jų skaičių;

**5. Tobulinti atskiras VU veiklos sritis.** Siekiant visapusiškos naudos Vilniaus universiteto valdymo sąrangai, įvertintos studijų, mokslo, personalo, finansų, turto, IT bei kokybės valdymo veiklos sritys Vilniaus universitete ir pateiktos rekomendacijos šių veiklos sričių tobulinimui.

Toliau ataskaitoje pateikiamas detalus kiekvienos rekomendacijos aprašymas. Rekomendacijų aprašymuose įvardijami svarbiausi pokyčiai, kuriuos reikia atlikti, norint patobulinti VU valdymo sąrangą.

**1 rekomendacija. Apibrėžti aiškias sprendimų ir atskaitomybės ribas pagrindiniams VU valdymo sąrangos dalyviams.**

*Pagrindimas: Suteiktas aukštas prioritetas sprendimų ir atskaitomybės balanso principui (žr. 3.14 skyrių "Vilniaus universiteto veiklos principai"), tendencija mažinti kolegialumo lygį aukštojo mokslo mokyklų valdyme (žr. 2.2.1 skyrių "Valdymo struktūrų pasikeitimas"), Helsinkio universiteto valdymo struktūros pavyzdys (žr. 3.3.3.1 skyrių "Pagrindiniai valdymo organai")*

Sprendimų ir atskaitomybės priskyrimas bei tarpusavio sąveikos apibrėžimas, visų pirma, pradedamas nuo pagrindinių VU valdymo struktūros dalyvių identifikavimo. VU valdymo organai aprašyti remiantis Mokslo ir studijų įstatymo nustatytais apribojimais pagrindiniams Universitetų valdymo organams (Taryba, Senatas, Rektorius), 2011 m. vasario 22 d. VU statuto redakcija bei egzistuojančiais padalinių nuostatais ir aprašais. Teisiniais aktais nereguliuotų VU valdymo organų funkcijos ir formavimo principai aprašyti remiantis COSO ERM bei pasirinktų universitetų analizės rezultatais. 86 lentelėje aprašytos pagrindinių Vilniaus universiteto valdymo organų funkcijos ir formavimo principai.

**86 lentelė.** Rekomenduojami Vilniaus universiteto valdymo organai, funkcijos bei formavimo principai

Rolės	Funkcijos	Formavimo principai
Taryba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tvirtina VU viziją ir misiją, rektoriaus pateiktą strateginį veiklos planą;</li> <li>▶ Teikia Seimui tvirtinti universiteto Statuto pakeitimus;</li> <li>▶ Svarsto ir tvirtina rektoriaus teikiamus aukštosios mokyklos struktūros pertvarkos planus;</li> <li>▶ Nustato aukštosios mokyklos lėšų (taip pat lėšų, skirtų vadovų ir kitų darbuotojų darbo užmokesčiui) ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarką, svarsto ir tvirtina svarbiausius su tuo susijusius sprendimus;</li> <li>▶ Nustato aukštosios mokyklos Rektoriaus rinkimų viešo konkurso būdu organizavimo tvarką;</li> <li>▶ Renka, skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Rektorių;</li> <li>▶ Nustato VU darbuotojų parinkimo ir vertinimo principus;</li> <li>▶ Rektoriaus teikimu nustato studijų kainą ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programos įgyvendinimu, dydžius;</li> <li>▶ Nustato bendrą studijų vietų skaičių, atsižvelgdama į galimybes užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę;</li> <li>▶ Tvirtina rektoriaus pateiktą metinę veiklos ataskaitą, jos atitiktį strateginiam planui bei pajamų ir išlaidų sąmatą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą;</li> <li>▶ Kiekvienais metais informuoja visuomenę apie VU strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus;</li> <li>▶ Rūpinasi parama aukštajai mokyklai;</li> <li>▶ Tvirtina aukštosios mokyklos reorganizavimo arba likvidavimo planus ir teikia juos Seimui;</li> <li>▶ Rengia metinę savo veiklos ataskaitą ir ją pateikia</li> </ul>	<p>Taryba sudaroma iš 11 narių (tikslus skaičius nustatomas VU Statute):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1 narį skiria studentai (studentų atstovybė arba visuotinis studentų susirinkimas);</li> <li>▶ 2-3 narius skiria dėstytojai ir mokslo darbuotojai;</li> <li>▶ 1 narį skiria administracija ir kiti darbuotojai;</li> <li>▶ 1 narį skiria švietimo ir mokslo ministras kartu su VU senatu;</li> <li>▶ 4-5 narius, pasiūlius juridiniams arba fiziniams asmenims nepriklausantiems VU, Aukštojo mokslo tarybos teikimu ir išklauses VU tarybos skiria švietimo ir mokslo ministras.</li> <li>▶ Tarybos nariu tas pats asmuo gali būti ne ilgiau kaip dvi tarybos kadencijas iš eilės. Tarybos nario kadencija - 5 metai.</li> </ul>

Rolės	Funkcijos	Formavimo principai
	<p>Seimui;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atlieka VU Statute ir kituose teisės aktuose nustatytas funkcijas.</li> </ul>	
Senatas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, meno programas ir teikia Rektoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti;</li> <li>▶ Vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį;</li> <li>▶ Nustato studijų tvarką, tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama;</li> <li>▶ Vadovaudamasis tarybos nustatytais universiteto darbuotojų parinkimo ir vertinimo principais, tvirtina dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką;</li> <li>▶ Universiteto Statuto nustatyta tvarka šaukia universiteto akademinės bendruomenės susirinkimus (konferencijas) svarbiems universiteto veiklos klausimams aptarti;</li> <li>▶ Universiteto Statuto nustatyta tvarka teikia universiteto garbės ir kitus vardus;</li> <li>▶ Atlieka kitas teisės aktuose ir VU Statute nustatytas funkcijas.</li> </ul>	<p>Naujos kadencijos senato narių skaičių Senato pirmininko teikimu tvirtina kadenciją baigiančios sudėties senatas. Senato (akademinės tarybos) nariai pagal pareigas gali būti ir kitų mokslo ir studijų institucijų darbuotojai. Aukštosios mokyklos Rektorius (direktorius) yra Senato (akademinės tarybos) narys pagal pareigas. Senato sudėtis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ne mažiau 20% studentų skiriami atstovai;</li> <li>▶ ne mažiau 20% profesoriaus ir vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas einantys asmenys;</li> <li>▶ ne mažiau 20% docento ir vyresniojo mokslo darbuotojo pareigas einantys asmenys;</li> <li>▶ ne daugiau 10% senato narių pagal pareigas;</li> <li>▶ 50% Senato narių turi atstovauti biomedicinos, fizinių ir technologijos mokslų sritims<sup>38</sup></li> <li>▶ 50% senato narių turi atstovauti socialinių, humanitarinių mokslų ir menų sritims.<sup>38</sup></li> </ul>
Rektorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vadovauja VU, organizuoja VU veiklą, užtikrindamas strateginio veiklos plano įgyvendinimą;</li> <li>▶ Leidžia įsakymus;</li> <li>▶ Priima ir atleidžia darbuotojus;</li> <li>▶ VU Statuto nustatyta tvarka priima ir šalina studentus;</li> <li>▶ Įvertinęs studentų atstovybės siūlymus, teikia Tarybai tvirtinti studijų kainą ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programos įgyvendinimu, dydžius;</li> <li>▶ Atsako už VU finansinę veiklą, tinkamą lėšų ir turto valdymą, naudojimą ir disponavimą jais;</li> <li>▶ Teikia Tarybai tvirtinti ir viešai skelbia VU metinę veiklos ataskaitą, metinę pajamų ir išlaidų sąmatą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą;</li> <li>▶ Supažindina Senatą ir teikia LR švietimo ir mokslo ministerijai VU metinę veiklos ataskaitą;</li> <li>▶ Teikia Tarybai tvirtinti strateginį VU veiklos ir struktūros pertvarkos planus;</li> <li>▶ Atlieka kitas teisės aktuose ir VU Statute nustatytas funkcijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorijų viešo konkurso būdu renka, skiria ir atleidžia Taryba. Taryba skelbia viešą konkursą Rektoriaus pareigoms eiti. Rektorius laikomas išrinktu, jeigu už jį balsuoja ne mažiau 60% visų tarybos narių.</li> <li>▶ Rektoriumi gali būti asmuo, turintis mokslo laipsnį arba esantis pripažintas menininkas, turintis pedagoginės ir vadybinės patirties.</li> <li>▶ Su išrinktu Rektoriumi jo kadencijos laikotarpiui darbo sutartį VU vardu pasirašo tarybos pirmininkas arba kitas tarybos įgaliotas asmuo.</li> <li>▶ Rektoriaus kadencija - 5 metai. Tas pats asmuo VU rektoriumi gali būti renkamas ne daugiau kaip dviems kadencijoms iš eilės.</li> </ul>
Studijų komitetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senato pavedimu sprendžia klausimus, susijusius su studijų procesais;</li> <li>▶ Kartu su studijų direkcija rengia tvarkų, dokumentų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senatas tvirtina studijų komiteto nuostatus ir sudėtį.</li> </ul>

<sup>38</sup> Šis reikalavimas nėra taikomas senato nariams pagal pareigas ir studentams.



Rolės	Funkcijos	Formavimo principai
	ir reglamentų, susijusių su studijų procesais, projektus Senato svarstymui.	
Mokslo komitetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senato pavedimu sprendžia klausimus, susijusius su mokslo procesais;</li> <li>▶ Kartu su mokslo skyriumi rengia tvarkų, dokumentų ir reglamentų, susijusių su mokslo veiklomis, projektus Senato svarstymui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senatas tvirtina mokslo komiteto ar nuostatus ir sudėtį.</li> </ul>
Prorektorius (-iai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektoriaus pavedimu įgyvendina vieną ar kelias rektoriaus veiklos funkcijas.</li> <li>▶ Pavadoja Rektorių, jam negalint vykdyti savo pareigų;</li> <li>▶ Rektoriui paskyrus vadovauja atitinkamam centrinės administracijos padaliniui;</li> <li>▶ Rektoriui paskyrus, Senatui pritarus, koordinuoja kamieninių padalinių grupės veiklą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius skiria ir atleidžia prorektorius.</li> </ul>
Vidaus audito skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vykdo vidinių Universiteto procesų, vykdomos veiklos atitikties strategijai bei finansų panaudojimo efektyvumo vertinimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius formuoja skyrių, skiria ir atleidžia skyriaus vadovą. Skyriaus vadovas atsakingas Rektoriui.</li> </ul>
Ryšių skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rūpinasi VU įvaizdžiu, bendrauja su žiniasklaida bei išorės suinteresuotomis grupėmis;</li> <li>▶ Tvarko, prižiūri ir administruoja Vilniaus universiteto tinklalapį;</li> <li>▶ Teikia informaciją apie visuomenei aktualius įvykius įvairiais informacijos kanalais;</li> <li>▶ Koordinuoja pagrindinių universiteto mokslinių ir nemokslinių leidinių parengimą bei leidybą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius formuoja skyrių, skiria ir atleidžia skyriaus vadovą. Skyriaus vadovas atsakingas Rektoriui.</li> </ul>
Strateginės plėtros ir projektų/ pokyčių valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rūpinasi Universiteto plėtra;</li> <li>▶ Rengia ir dalyvauja įvairiuose projektuose ir programose;</li> <li>▶ Rengia investicinius projektus bei paraiškas ES struktūrinių fondų finansuojamiems projektams;</li> <li>▶ Konsultuojasi su kitais Universiteto padaliniais, rengia ir teikia Rektoriaus peržiūrai strateginius Universiteto planus;</li> <li>▶ Nustato ir derina strateginius tikslus Universiteto kamieniniams ir šakiniams padaliniams;</li> <li>▶ Rūpinasi projektų, vykdomų Universiteto mastu, valdymu;</li> <li>▶ Vykdo projektų vykdymo stebėseną ir siūlo galimus įgyvendinimo plano pakeitimus;</li> <li>▶ Rūpinasi pokyčių valdymu Universitete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius formuoja skyrių, skiria ir atleidžia skyriaus vadovą. Skyriaus vadovas atsiskaito Rektoriui.</li> </ul>
Tarptautinių ryšių ir mainų skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Siūlo tarptautinio bendravimo principus ir kryptis, kurie grindžiami Europos ir pasaulio aukštojo mokslo tendencijomis;</li> <li>▶ Koordinuoja tarptautines sutartis ir atsako už tarptautinį bendradarbiavimą su užsienio universitetais, kitomis švietimo institucijomis, fondais ir asociacijomis;</li> <li>▶ Kaupia ir sistemina informaciją, susijusią su VU tarptautiniu bendradarbiavimu, pagal savo kompetenciją rengia dokumentus, statistinę informaciją ir ataskaitas;</li> <li>▶ Koordinuoja reikalus, susijusius su VU užsienio šalių studentais, taip pat VU studentais, vykstančiais studijuoti į užsienį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius formuoja skyrių, skiria ir atleidžia skyriaus vadovą. Skyriaus vadovas atsiskaito Rektoriui.</li> </ul>

Rolės	Funkcijos	Formavimo principai
Kokybės vadybos centras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rengia priemones, kurios užtikrintų studijų ir mokslo procesų kokybę;</li> <li>▶ Skatina ir užtikrina aukštą kokybės lygį visuose VU valdymo sąrangos lygiuose;</li> <li>▶ Vertina atskirų padalinių studijų bei mokslo produkcijos kokybę, konsultuoja padalinius kokybės kėlimo klausimais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius steigia centrą. Rektorius skiria kokybės vadybos centro vadovą. Kokybės vadybos centro vadovas atsiskaito rektoriui.</li> </ul>
VU biblioteka ir Mokslinės komunikacijos ir informacijos centras <sup>39</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rūpinasi, kad visi studentai ir darbuotojai būtų aprūpinti reikalinga mokymosi medžiaga;</li> <li>▶ Įvertinus Universiteto bendruomenės poreikį naujai literatūrai, ją perka;</li> <li>▶ Vertina ir prižiūri Universitetui priklausančius meno kūrinius ir kitas kultūrinės vertybes bei organizuoja jų ekspozicijas;</li> <li>▶ Rūpinasi Universiteto saugotinais leidiniais, jų publikavimu;</li> <li>▶ Formuoja Universiteto skaitmeninimo principus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorius skiria VU bibliotekos ir Mokslinės komunikacijos ir informacijos centro generalinį direktorių. Generalinis direktorius atsiskaito Rektoriui.</li> </ul>
Centrinė administracija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rengia su kuruojama sritimi susijusias tvarkas ir jas tvirtina;</li> <li>▶ Priima sprendimus, reikalingus VU strateginiams tikslams įgyvendinti ir užtikrina jų įgyvendinimą kamieniniuose padaliniuose;</li> <li>▶ Konsultuoja kamieninius padalinius (fakultetus, institutus) klausimais, susijusiais su atitinkama centrinės administracijos sritimi;</li> <li>▶ Koordinuoja VU strateginių tikslų įgyvendinimą kamieninių padalinių lygmeniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rektorato sudėtį ir darbo reglamentą tvirtina Rektorius.</li> </ul>
Studentų atstovybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atstovauja VU studentų interesus;</li> <li>▶ Dalyvauja VU valdymo organų veikloje sprendžiamojo balso teise;</li> <li>▶ Išreiškia savo nuomonę visais studentams rūpimais klausimais ir VU Statuto nustatyta tvarka reikalauja dar kartą apsvarstyti VU valdymo organų priimtus sprendimus;</li> <li>▶ Atsiskaito už VU skirtas lėšas VU Statuto ir studentų atstovybės įstatų nustatyta tvarka.</li> <li>▶ Atstovauja VU studentams, gina jų teises bei teisėtus interesus;</li> <li>▶ Tobulina studijų procesą Vilniaus universitete;</li> <li>▶ Plėtoja mokslinių draugijų veiklą;</li> <li>▶ Rūpinasi studentų socialine gerove;</li> <li>▶ Organizuoja turiningą studentų laisvalaikį ir skatina kultūrinę veiklą;</li> <li>▶ Skatina studentų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą;</li> <li>▶ Sudaro sąlygas studentams atlikti praktikas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Studentų atstovybę sudaro visuotinio studentų susirinkimo (konferencijos) išrinkti studentai.</li> <li>▶ Į VU visuotinį studentų susirinkimą (konferenciją) VU fakultetų studentai deleguoja atstovus, balsų dauguma išrinktus fakultetų studentų visuotiniuose susirinkimuose (konferencijose). Visuotinis studentų susirinkimas (konferencija) yra teisėtas, jei jame dalyvauja daugiau kaip pusė visų studentų (visų delegatų). Visuotinio studentų susirinkimo (konferencijos) sprendimai laikomi priimtais, jei už juos balsuoja daugiau kaip pusė dalyvavusių studentų.</li> </ul>

Atsižvelgiant į MSĮ nurodytus apribojimus pagrindiniams VU valdymo organams, numatomi šie pagrindiniai su jais susiję pokyčiai VU valdymo sąrangoje:

- ▶ **Tarybos vaidmuo.** Atsižvelgiant į užsienyje vyraujančias universitetų valdymo tendencijas, siūloma suteikti svaresnį vaidmenį Tarybai sprendžiant Vilniaus universiteto valdymo klausimus, į jos sudėtį įtraukti skirtingų sričių specialistus iš išorės. Be to, susitikimų su įvairių VU valdymo sąrangos sričių

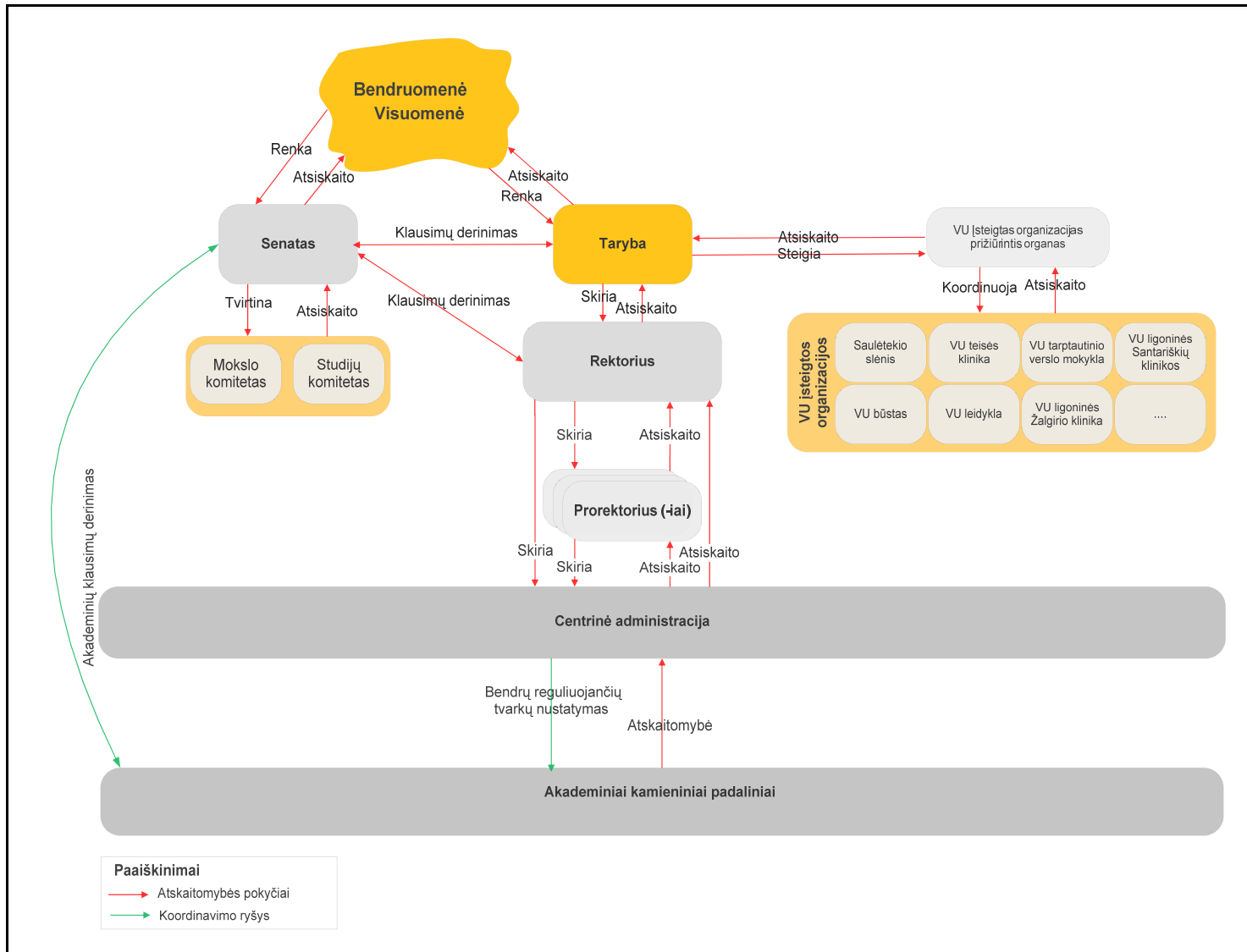
<sup>39</sup> Nors techniškai VU biblioteka ir mokslinės komunikacijos ir informacijos centras galėtų būti priskirtas centrinės administracijos paslaugų grupei, įvertinus ypatingą kultūrinę ir akademinę šio padalinio reikšmę, siūlome jį atskirti.

ir bendruomenės atstovais metu, identifikuotas Vilniaus universiteto bendruomenės teikiamas aukštas prioritetas Universiteto autonomijai. Siekiant įvertinti, kokia yra vyraujanti praktika formuojant valdymo organus, kurie pakankamai atspindėtų visuomenės poreikius, bet neapribotų aukštojo mokslo institucijos autonomijos, atlikome aukštus tarptautinius reitingus turinčių užsienio universitetų analizę. Priede nr. 4 pateikiami analizės rezultatai parodė, kad vertinant išorinių narių skyrimo į aukštojo mokslo institucijos valdymo organus principus, egzistuoja įvairūs modeliai, tačiau dažnai tarp aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų pasitaikanti praktika yra ta, kad išorinius aukščiausio universitetų valdymo organo narius skiria vyriausybė, remdamasi universiteto pasiūlytomis kandidatūromis.

Tarybos pozicija VU valdyme taip pat sustiprinama jai paskiriant atsakomybę skirti Rektorių. Taip pat siūloma visų Vilniaus universiteto įkurtų įstaigų, kurios iki šiol buvo atskaitingos Senatui, valdymą pavesti tiesiogiai Tarybai arba įkurti specialų šias įstaigas kontroliuojantį komitetą, atskaitingą Tarybai (žr. 45 pav. ). Be to, rengiant Tarybos darbo reglamentą, rekomenduojame apibrėžti kas vykdys Tarybos aptarnavimo funkcijas t.y. svarstyti klausimų pateikimas, darbotvarkės ir protokolų rengimas. Pati Taryba būtų atsakinga ir atskaitinga visuomenei.

Tarybai, buvusiai valstybinės ir visuomeninės priežiūros bei globos institucija, tapus pagrindiniu universiteto valdymo organu, kyla priežiūros ir valdymo funkcijų kontradikcijos rizika. Svarbu įvertinti, kad Tarybos funkcijos yra apibrėžtos MSJ, tačiau siūlome taip pat įvertinti galimybę, neprieštaraujant įstatymui, svarstyti priežiūros ir valdymo funkcijų atskyrimą, perleidžiant priežiūros funkcijas kitam valdymo organui arba formuojant atskirą priežiūros organą VU struktūroje.

- ▶ **Rektorius vaidmuo.** Pagrindiniai pokyčiai, susiję su Rektorius pozicija universitete, yra pasikeitę atskaitomybės ryšiai - Rektorius tampa atskaitingas Tarybai, kuri jį skiria. Siekiant pagerinti Vilniaus universiteto valdymą, siūloma sustiprinti Rektorius, kaip pagrindinio vykdomojo organo, galias. Ši tendencija jau plačiai pastebima ir kituose užsienio lyderiaujančiuose moderniuose universitetuose. Rekomenduojama strateginės plėtros ir planavimo, tarptautinių ryšių ir mainų skyrių, vidaus audito skyrių, kokybės vadybos centrą padaryti tiesiogiai atskaitingais Rektoriui, tuo tarpu personalo ir finansų valdymo funkcijas, kurios yra administracinės, pavesti centrinei administracijai ir už administracijos reikalų valdymą atsakingam vadovui. Tiesiogiai Rektoriui pavaldūs skyriai turėtų turėti galią rengti su Vilniaus universiteto planavimu, koordinavimu ir vertinimu susijusias tvarkas, kurių laikymasis būtų privalomas tiek centrinės administracijos, tiek akademiniais padaliniais. Taip pat, siūloma Rektoriui suteikti teisę spręsti dėl prorektorius skaičiaus ir jų funkcijų t.y. Rektorius valia būtų nuspręsti koks prorektorius kiekis ir koks atsakomybių paskirstymas padėtų efektyviausiai valdyti Universitetą. Be to, atsižvelgiant į ilgametį Rektorius reprezentacinį vaidmenį, siūlome įvertinti tinkamiausią valdymo ir reprezentacinių funkcijų paskirstymą tarp Rektorius ir jo paskirtų prorektorius. Prorektorius būtų tiesiogiai atskaitingi Rektoriui už jiems pavestas užduotis ir įgaliojimus.
- ▶ **Senato vaidmuo.** Tobulinant Vilniaus universiteto valdymo sąrangą, rekomenduojama Senatui pavesti rūpinimąsi išimtinai akademiniais klausimais, taip užtikrinant aukštą Senato narių kompetenciją priimant sprendimus jo veikimo srityje. Siekiant užtikrinti efektyvų Senato funkcijų vykdymą siūloma studijų ir mokslų komitetus padaryti pavaldžius Senatui, šie komitetai turėtų teikti pagalbą sprendžiant su studijų ir mokslų procesu susijusius klausimus, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad strateginio planavimo komiteto veiklą siūloma perkelti į strateginės plėtros ir planavimo skyrių, pavaldų Rektoriui. Priimdami su studijų ir mokslo organizavimu susijusius sprendimus, VU akademiniai kamieniniai padaliniai turėtų juos suderinti su Senatu, kuris, savo ruožtu, svarbius akademinis klausimus turėtų derinti su Rektoriumi bei Taryba.



45 pav. Pagrindiniai VU valdymo organai ir atskaitomybės ryšiai.

87 lentelėje pateikiamas rekomenduojamas sprendimų ir atskaitomybės mechanizmas.

Formuojant sprendimų ir atskaitomybės mechanizmą atsižvelgta į šiuos pagrindinius principus:

- ▶ Sprendimai turi būti priimami tik tam tinkamą kompetenciją turinčių organų / asmenų;
- ▶ Nesuderinamų rolių principas, kad kurį subjektas, priimantis sprendimą, negali kontroliuoti pats savęs arba prižiūrėti kitų darbą.

**87 lentelė.** Rekomenduojamas VU valdymo sąrangos sprendimų ir atskaitingumo mechanizmas

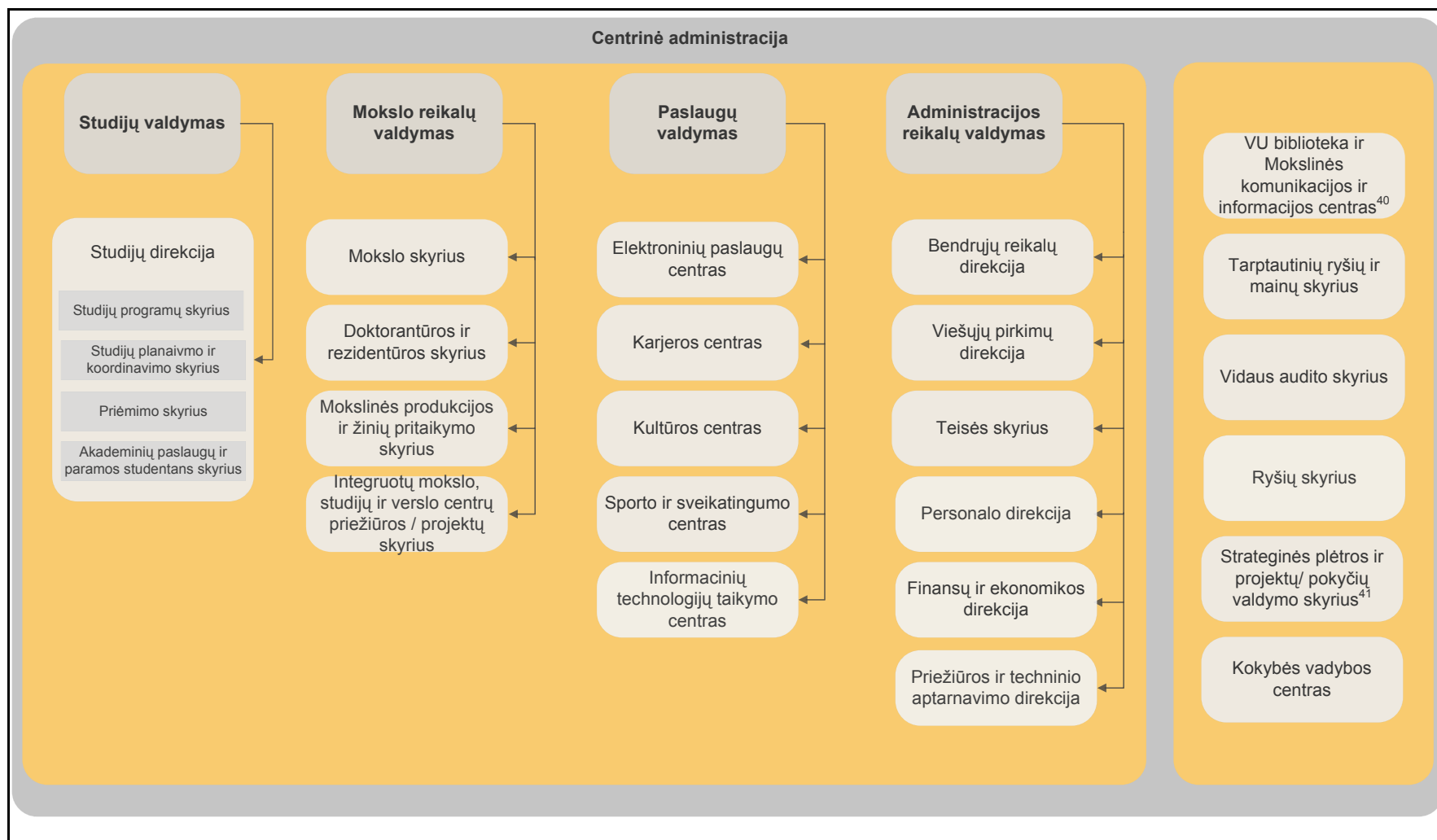
VU valdymo organas arba padalinys	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
Taryba	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto vizijos, misijos bei rektoriaus parengtos strategijos tvirtinimas;</li> <li>▶ Rektoriaus teikiamų Universiteto struktūros pertvarkos planų tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto lėšų bei turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkų nustatymas;</li> <li>▶ Universiteto rektoriaus skyrimas;</li> <li>▶ Universiteto darbuotojų parinkimo ir vertinimo principų nustatymas;</li> <li>▶ Studijų kainų ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programų įgyvendinimu nustatymas;</li> <li>▶ Bendro studijų vietų skaičiaus tvirtinimas;</li> <li>▶ Rektoriaus metinės ataskaitos bei pajamų ir išlaidų sąmatų tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto reorganizavimo arba likvidavimo planų tvirtinimas.</li> </ul>	Visuomenei	▶ Metinė Tarybos ataskaita.
Senatas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros programų tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto studijų tvarkos nustatymas;</li> <li>▶ Vidinės Universiteto studijų kokybės užtikrinimo sistemos tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinių reikalavimų tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarkos nustatymas.</li> </ul>	VU bendruomenei	▶ Metinė Senato ataskaita.
Rektorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto valdymo sprendimai;</li> <li>▶ Universiteto strategijos įgyvendinimo sprendimai;</li> <li>▶ Universiteto darbuotojų priėmimas ir atleidimas;</li> <li>▶ Universiteto studentų priėmimas ir</li> </ul>	Tarybai	▶ Metinė Rektoriaus veiklos ataskaita.

VU valdymo organas arba padalinys	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	Šalinimas; <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Centrinės administracijos padalinių vadovų skyrimas ir atleidimas;</li> <li>▶ Pagalbinių komitetų ir skyrių steigimas;</li> <li>▶ Kamieninio padalinio vadovų tvirtinimas, atsižvelgus į kamieninio padalinio tarybos rekomendacijas;</li> <li>▶ Prorektorių skyrimas ir atleidimas.</li> </ul>		
Prorektorius (-iai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prorektorius kuruojamos srities valdymo sprendimai;</li> <li>▶ Rektoriaus įgaliojimais suteikti sprendimai;</li> <li>▶ Centrinės administracijos padalinio valdymo sprendimai.</li> </ul>	Rektoriui	▶ Mėnesinės veiklos ataskaitos.
VU įsteigtas įstaigas prižiūrintis organas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VU įsteigtų įstaigų koordinavimo ir valdymo sprendimai;</li> <li>▶ Rektoriaus įgaliojimais suteikti sprendimai.</li> </ul>	Rektoriui	▶ Metinė veiklos ataskaita

## 2 rekomendacija. Pertvarkyti centrinės administracijos struktūrą.

*Pagrindinimas: Didėjančios centrinės administracijos svarbos tendencija (žr. 2.3.1 skyrių "Valdymo struktūros: centrinė administracija"), Utrechto ir Helsinkio universitetų centrinės administracijos struktūra (žr. 3.4 skyrių "Centrinės administracijos struktūra").*

Antroji rekomendacija apima siūlymus pertvarkyti centrinės administracijos struktūrą, t.y. remiantis COSO ERM paskirstyti centrinės administracijos skyrius, centrus ir direkcijas į padalinius atitinkamai pagal tai, ar jie rūpinasi pagrindinėmis, ar palaikančiosiomis VU veiklos sritimis. 46 paveiksle pavaizduota rekomenduojama VU centrinės administracijos struktūra.



46 pav. Rekomenduojama VU centrinės administracijos struktūra

Centrinę administraciją siūloma apjungti į keturias pagrindines sritis - studijų, mokslo, paslaugų bei administracijos reikalų valdymą. Dėl šių sričių vadovų paskyrimo galimos kelios alternatyvos - paskirti po vadovą kiekvienai iš sričių arba, siekiant didesnio valdymo efektyvumo, grupuoti atitinkamas sritis, pvz., paskirti vieną vadovą studijų ir mokslo reikalų valdymui arba vieną visos centrinės administracijos vadovą, atskaitingą Rektoriui.

- ▶ **Mokslo reikalų valdymas.** Šiai sričiai vystyti rekomenduojama Universitete sukurti be šiuo metu esančių - Mokslo bei Doktorantūros ir rezidentūros skyrių - Mokslinės produkcijos ir žinių pritaikymo skyrių bei Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) priežiūros skyrių. Pirmasis rūpintųsi ryšių su verslo organizacijomis, padedančiomis praktikoje pritaikyti mokslinių tyrimų rezultatus, plėtojimu, naujų juridinių asmenų, skirtų mokslinių tyrimų rezultatų praktiniam įgyvendinimui, steigimo inicijavimu<sup>42</sup>, intelektualės nuosavybės teisių administravimu. Antrasis rūpintųsi slėnių kūrimo projekto vykdymu ir tolesniu slėnių veiklos koordinavimu ir sąsajomis su Vilniaus universitetu.
- ▶ **Studijų valdymas.** Rekomenduojama šioje srityje koncentruotis ties pagrindiniu procesu - studijų valdymu ir studijų direkcijai suteikti daugiau sprendimų priėmimo galios jos veiklos srityje ir šių sprendimų (unifikuotų tvarkų, taisyklių, kokybės vertinimo proceso) laikymosi akademiniuose kamieniniuose padaliniuose užtikrinimo galių. Kitus padalinius, šiuo metu taip pat priskiriamus akademinį reikalų sričiai, siūloma perkelti į paslaugų valdymo sritį (žr. Paslaugų srities aprašymą, pateiktą žemiau).
- ▶ **Paslaugų valdymas.** Tai nauja rekomenduojama struktūrinė sritis Vilniaus universiteto organizacinėje sąrangoje, suformuota remiantis pagrindiniu kriterijumi - paslaugų Vilniaus universiteto bendruomenei (studentams, dėstytojams, administracijos darbuotojams) teikimu. Šiai sričiai priskirtini šie skyriai: elektroninių paslaugų (galėtų būti suformuotas elektroninių studijų ir egzaminavimo centro pagrindu), karjeros, kultūros, sporto ir sveikatingumo, informacinių technologijų taikymo centrai.
- ▶ **Administracinių reikalų valdymas.** Į šią sritį rekomenduojama be jau šiuo metu esančių bendrųjų reikalų, viešųjų pirkimų direkcijų, teisės skyriaus, perkelti personalo bei finansų ir ekonomikos direkcijas bei sukurti priežiūros ir techninio aptarnavimo direkciją (apjungiant eksploataavimo ir paslaugų bei statybos ir remonto direkcijas).
- ▶ **Kiti pokyčiai centrinėje administracijoje:**
  - Tarptautinių ryšių ir mainų skyrių rekomenduojama sukurti Tarptautinių programų ir ryšių skyriaus pagrindu, paliekant pagrindines šio skyriaus funkcijas, tačiau atskaitomybės ryšį perkeltiant tiesiogiai Rektoriui. Strateginės plėtros skyrių, kuris apimtų ir projektų ir pokyčių valdymo poskyrį, bei Kokybės vadybos centrą taip pat rekomenduojama padaryti tiesiogiai atskaitingus Rektoriui. Taip pat, siūlome Rektoriaus pavaldumui priskirti VU biblioteką ir mokslinės komunikacijos ir informacijos centrą.

---

<sup>40</sup> Įvertinus ypatingą kultūrinį Vilniaus universiteto bibliotekos vaidmenį, siūlome VU biblioteką ir mokslinės komunikacijos ir informacijos centrą padaryti pavaldžiu tiesiogiai Rektoriui su galimybe priskirti centrinės administracijos paslaugų valdymo grupei.

<sup>41</sup> Siūloma Strateginės plėtros ir planavimo skyriuje suformuoti poskyrį, atsakingą už projektų ir jų įgyvendinimo valdymą bei pokyčių valdymą Vilniaus universitete.

<sup>42</sup> Tokių juridinių asmenų valdymas būtų pavestas VU Tarybai arba atskiram organui, kurioje VU įsteigtas organizacija. Taip pat, siūlome VU apsvarstyti galimybę įkurti atskirą organizaciją VU įsteigtų organizacijų valdymui.



**3 rekomendacija. Aiškiai apibrėžti centrinės administracijos sprendimų priėmimo galią ir santykį su kitais valdymo organais.**

*Pagrindinimas: Didėjančios centrinės administracijos svarbos tendencija (žr. 2.3.1 skyrių "Valdymo struktūros: centrinė administracija"), Utrechto ir Helsinkio universitetų centrinės administracijos struktūra (žr. 3.4 skyrių "Centrinės administracijos struktūra").*

VU centrinės administracijos padaliniai yra VU valdymo sąrangos dalis, padedanti Rektoriui įgyvendinti Tarybos nutarimus bei koordinuoti atskiras VU veiklos sritis. Rekomenduojama šiems padaliniais suteikti daugiau įgaliojimų priimti sprendimus, susijusius su jų kuruojamomis sritimis, aprašytomis 2 rekomendacijoje, tam, kad būtų pasiektas didesnis Universiteto valdymo efektyvumas. Pirmojoje rekomendacijoje viena iš siūlomų Rektoriaus funkcijų yra centrinės administracijos padalinių steigimas bei jų vadovų skyrimas. Taip pat siūloma, kad centrinės administracijos padalinius formuoti ir jų vadovus skirti galėtų ir Rektoriaus paskirti Prorektorai. Atitinkamai centrinės administracijos padaliniai turėtų atsiskaityti Rektoriui arba juos kuruojančiam Prorektoriui. Rektoriui tiesiogiai pavaldaus strateginio planavimo ir plėtros skyriaus vykdomas veiklos planavimas, ryšių bei tarptautinių ryšių ir mainų skyrių vykdomas veiklos koordinavimas, vidaus audito skyriaus bei kokybės vadybos centro vykdomas veiklos vertinimas taip pat liečia ir kitus centrinės administracijos padalinius. Suteikus centrinės administracijos padaliniais įgaliojimus priimti sprendimus, jie turėtų teisę parengti ir patvirtinti tvarkas, reguliuojančias padalinio kuruojamą sritį. Šių tvarkų privalėtų laikytis visi VU kamieniniai padaliniai.

88 lentelėje pateiktos rekomendacijos, kokius sprendimus priimti turėtų būti įgalioti atskiri centrinės administracijos padaliniai. Lentelėje taip pat aprašoma ir rekomenduojama atsiskaitymo forma bei siūlymai, kam turėtų atsiskaityti kiekvienas centrinės administracijos padalinys.

**88 lentelė.** VU centrinės administracijos sprendimų ir atskaitingumo mechanizmas

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
Studijų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Studijų programos komiteto paskyrimas;</li> <li>▶ Priėmimo tvarkos nustatymas;</li> <li>▶ Vidinės studijų kokybės užtikrinimo tvarkos tvirtinimas;</li> <li>▶ Studijų vertinimo tvarkos nustatymas;</li> <li>▶ Pedagoginės veiklos vertinimo tvarkos nustatymas;</li> <li>▶ Priėmimo į Universiteto pirmosios ir antrosios pakopos studijas tvarkos formavimas;</li> <li>▶ Studentų stipendijų paskirstymas bei studentų gaunančių socialinę paramą atrinkimas;</li> <li>▶ Su studijų procesu ir kitais akademiniais reikalais susijusių projektų inicijavimas;</li> <li>▶ Kiti su studijų procesu susiję sprendimai.</li> </ul>	Rektoriui arba Rektoriaus paskirtam Prorektoriui Senatui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Studentų pasitenkinimo studijų programa tyrimo rezultatai;</li> <li>▶ Studijų kokybės įvertinimo ataskaita;</li> <li>▶ Priėmimo rezultatai;</li> <li>▶ Studijų rezultatų pasiskirstymo pagal kamieninius padalinius įvertinimas.</li> </ul>
Paslaugų valdymas	<p><b>Elektroninių paslaugų centras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Paslaugų, teikiamų VU bendruomenei, asortimento formavimas;</li> </ul>	Rektoriui arba Rektoriaus paskirtam Prorektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VU bendruomenei teikiamų paslaugų įvertinimo apklausų rezultatai;</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elektroninio egzaminavimo tvarkos rengimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Tvarų susijusių su plagijavimo kontrolės sistemos diegimu kūrimas;</li> <li>▶ Poreikio naujoms paslaugoms, programinei įrangai, sistemų atnaujinimams išsiaiškinimo metodikos bei priemonių formavimas;</li> <li>▶ Elektroninių Universiteto veiklos kokybės užtikrinimo priemonių formavimas;</li> <li>▶ Elektroninio ir nuotolinio mokymosi principų, reglamentų ir tvarkų formavimas;</li> <li>▶ Naujų paslaugų kūrimas ir inicijavimas.</li> </ul> <p><b>Informacinių technologijų taikymo centras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naujos programinės bei techninės įrangos įsigijimas bei senosios atnaujinimas;</li> <li>▶ Universiteto IS atnaujinimo darbų inicijavimas;</li> <li>▶ Duomenų apsaugos politikos, tvarkų ir priemonių formavimas;</li> <li>▶ Universiteto IT projektų inicijavimas;</li> <li>▶ Universiteto komunikacinių tinklų kontrolė;</li> <li>▶ Universiteto tinklalapių valdymas;</li> <li>▶ Universiteto IT išteklių valdymas;</li> <li>▶ Naudojimosi Universiteto komunikaciniais tinklais bei IT baze tvarkų formavimas.</li> </ul> <p><b>Sporto ir sveikatingumo centras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sporto inventoriaus įsigijimas;</li> <li>▶ Projektų, susijusių su sveikatingumo skatinimu, inicijavimas;</li> <li>▶ Prioritetinių Universiteto sporto sričių nustatymas;</li> <li>▶ Aukštus rezultatus pasiekusių Universiteto sportininkų sąrašo tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto sportinių renginių koncepcijos formavimas ir vykdymas;</li> <li>▶ Universiteto sporto salių, stadionų ir aikštynų atnaujinimo ir priežiūros inicijavimas;</li> <li>▶ Bendradarbiavimo sutarčių su</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atskirų skyrių ir centrų veiklos įvertinimo ataskaitos;</li> <li>▶ Naudojimosi atitinkamomis paslaugomis įvertinimas.</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<p>kitomis sporto ir sveikatingumo institucijomis pasirašymas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sporto ir sveikatingumo programų formavimas.</li> </ul> <p><b>Kultūros centras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto tradicijų sąrašo tvirtinimas;</li> <li>▶ Tradicinių Universiteto renginių organizacinių komitetų formavimas;</li> <li>▶ Tradicinių Universiteto renginių koncepcijos formavimas;</li> <li>▶ Kultūrinės veiklos grupių kūrimas;</li> <li>▶ Studentų, dalyvausiančių kultūrinių veiklos grupių veikloje, atrinkimas;</li> <li>▶ Bendradarbiavimo sutarčių su kitomis kultūros institucijomis pasirašymas;</li> <li>▶ Aukštus rezultatus kultūriniuose konkursuose pasiekusių studentų sąrašo tvirtinimas.</li> </ul> <p><b>Karjeros centras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto praktikų vykdymo ir koordinavimo tvarkų rengimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Karjeros informavimo priemonių formavimas;</li> <li>▶ Karjeros stebėsenos principų, tvarkų ir priemonių formavimas;</li> <li>▶ Karjeros planavimo metodikų nustatymas ir formavimas;</li> <li>▶ Projektų susijusių su studentų ir darbdavių ryšio gerinimu ir plėtojimu inicijavimas;</li> <li>▶ Priemonių, skirtų absolventų įsidarbinimo užtikrinimui formavimas;</li> <li>▶ Paslaugų, susijusių su karjeros valdymu, asortimento formavimas.</li> </ul>		
Mokslo reikalų valdymas	<p><b>Mokslo skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokslo darbų prioritetų nustatymas;</li> <li>▶ Tvarkų reglamentuojančių mokslinės veiklos vykdymą Universitete formavimas;</li> <li>▶ Mokslo tiriamųjų darbų ir mokslinės veiklos vidaus audito inicijavimas;</li> <li>▶ Dalyvavimo tarptautiniuose ir nacionaliniuose mokslo projektuose tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto mokslo tiriamųjų darbų planų formavimas;</li> <li>▶ Mokslo skatinimo fondo</li> </ul>	Rektoriui arba Rektoriaus paskirtam Prorektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokslo produkcijos kokybės įvertinimas;</li> <li>▶ Tarptautinių bendradarbiavimo sutarčių skaičius;</li> <li>▶ Pritrauktų partnerių skaičius ir išorinio finansavimo dalis nuo bendro finansavimo.</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<p>formavimas ir skirstymas.</p> <p><b>Doktorantūros ir rezidentūros skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Priimamų doktorantūros ir rezidentūros studentų skaičiaus nustatymas;</li> <li>▶ Tvarų ir reglamentų, susijusių su doktorantūros ir rezidentūros studijomis, formavimas;</li> <li>▶ Doktorantūros studijų planų ir programų tvirtinimas;</li> <li>▶ Disertacijų gynimo proceso inicijavimas.</li> </ul> <p><b>Mokslinės produkcijos ir žinių pritaikymo skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tarptautinių mokslinių bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas;</li> <li>▶ Vietinių ir tarptautinių mokslinių projektų inicijavimas;</li> <li>▶ Sutarčių su išoriniais partneriais pasirašymas;</li> <li>▶ Prioritetinių mokslinių projektų rekomendavimas, atsižvelgiant į jų rezultatų aktualumą ir pritaikomumą;</li> <li>▶ Aktualių mokslinių darbų vykdymo skatinimo priemonių formavimas;</li> <li>▶ Universiteto mokslinės produkcijos ir darbų reitingavimas, pagrindiniu kriterijumi laikant jų aktualumą ir pritrauktą išorinį finansavimą;</li> <li>▶ Kvalifikacijos kėlimui reikalingų išvadų, įvertinančių mokslinės produkcijos aktualumą bei pritaikomumą, Universiteto darbuotojams, vykdančioms mokslinę veiklą, teikimas;</li> <li>▶ Naujų įmonių, skirtų mokslinių tyrimų rezultatų praktiniam įgyvendinimui, steigimo inicijavimas;</li> <li>▶ Intelektinės nuosavybės teisių administravimas ir su jomis susijusių konsultacijų teikimas.</li> </ul> <p><b>Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) priežiūros skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sprendimai, susiję su integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) priežiūra;</li> <li>▶ Mokslinių tyrimų infrastruktūros atviros prieigos suteikimo valdymas;</li> <li>▶ Rekomendacijų mokslinių tyrimų plėtrai formavimas;</li> </ul>		

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokslinių tyrimų projektų stebėsenos rodiklių nustatymas;</li> <li>▶ Vykdomų mokslinių tyrimų projektų vertinimas;</li> <li>▶ Atstovavimas Vilniaus universitetui slėnių valdymo organuose;</li> <li>▶ Atstovavimas Vilniaus universitetui vykdomų projektų priežiūros grupėse.</li> </ul>		
Administracinių reikalų valdymas	<p><b>Bendrijų reikalų direkcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Archyvavimo ir archyvo paslaugų teikimo ir naudojimosi tvarkų rengimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Klausimų, susijusių su raštinės reikalais, sprendimas;</li> <li>▶ Universiteto konferencijų salių administravimas;</li> <li>▶ Administracinių ir sekretoriato tvarkų formavimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Auditorijų krūvio ir naudojimosi apskaitos sistemos ir metodikos kūrimas.</li> </ul> <p><b>Teisės skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto aktų projektų atitikimo LR įstatymams, kitiems teisės aktams ir juridinės technikos reikalavimams vertinimas ir vizavimas;</li> <li>▶ Universiteto sutarčių, sudaromų įgyvendinant Universiteto ūkinę ir kitą veiklą, vizavimas;</li> <li>▶ Universiteto teisinių dokumentų rengimo principų formavimas.</li> </ul> <p><b>Viešųjų pirkimų direkcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Viešųjų pirkimų inicijavimas;</li> <li>▶ Viešųjų pirkimų organizavimas;</li> <li>▶ Viešųjų pirkimų laimėtojų tvirtinimas;</li> <li>▶ Įvykdytų viešųjų pirkimų vertinimas;</li> <li>▶ Tvarkų reglamentuojančių viešuosius pirkimus Vilniaus universitete formavimas.</li> </ul> <p><b>Personalo direkcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Darbuotojų priėmimas į darbą/ atleidimas iš darbo;</li> <li>▶ Lėšų kvalifikacijos kėlimui ir tobulėjimui skirstymas;</li> <li>▶ Personalo valdymo tvarkų tvirtinimas;</li> <li>▶ Pedagoginio – mokslinio personalo konkursų rezultatų tvirtinimas;</li> </ul>	Rektoriui arba Rektoriaus paskirtam Prorektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finansinė ataskaita;</li> <li>▶ Darbuotojų samdos, rotacijos ir kvalifikacijos kėlimo įvertinimas;</li> <li>▶ Universiteto pastatų būklės, atliktų remonto darbų ir vykdomų priežiūros darbų ataskaita;</li> <li>▶ Atliktų viešųjų pirkimų apžvalga.</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Darbuotojų karjeros planavimas;</li> <li>▶ Darbuotojų etatų sąrašo tvirtinimas.</li> </ul> <p><b>Finansų ir ekonomikos direkcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto strateginio veiklos plano finansinės dalies sudarymas;</li> <li>▶ Bendros apskaitos politikos formavimas;</li> <li>▶ Universiteto įsiskolinimų ir įsipareigojimų kontrolė;</li> <li>▶ Kamieninių padalinių sąmatų tvirtinimas ir vertinimas;</li> <li>▶ Atlyginimų fondo formavimas;</li> <li>▶ Studijų kainodaros principų formavimas;</li> <li>▶ Finansų paskirstymo mechanizmo nustatymas;</li> <li>▶ Finansų ir turto apskaitos tvarkų nustatymas.</li> </ul> <p><b>Priežiūros ir techninio aptarnavimo direkcija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Remonto ir statybos darbų inicijavimas;</li> <li>▶ Poreikio paslaugų ir medžiagų, reikalingų Universiteto priežiūrai ir aptarnavimui, suformavimas;</li> <li>▶ Prioritetų remonto darbams nustatymas;</li> <li>▶ Universiteto transporto parko valdymas ir atnaujinimo inicijavimas;</li> <li>▶ Poreikio priežiūros ir techninio aptarnavimo darbams įvertinimas.</li> </ul>		
Tarptautinių ryšių ir mainų skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rekomendacijų prisijungti prie tarptautinių asociacijų ir universitetų tinklų formavimas;</li> <li>▶ Priemonių, reikalingų narystei tarptautinėse asociacijose ir universitetų tinkluose, rengimas;</li> <li>▶ Nuostatų, tvarkų ir reglamentų susijusių su akademinio, administracijos personalo mobilumu bei užsieniečių priėmimu formavimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Priemonių, skirtų išsiaiškinti poreikį tarptautinėms studijų programoms, formavimas ir parinkimas;</li> <li>▶ VU studentų, praėjusių tarptautinių mainų atranką, sąrašo tvirtinimas;</li> <li>▶ Užsienio studentų paraiškų studijuoti VU priėmimas ir atmetimas;</li> <li>▶ Sprendimų susijusių organizaciniais</li> </ul>	Rektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tarptautinio bendradarbiavimo plėtros pažangos ataskaita;</li> <li>▶ Tarptautinių programų poreikio įvertinimo analizė;</li> <li>▶ Tarptautinių mainų rezultatų ataskaita.</li> <li>▶</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	<p>dalyvavimo mainuose klausimais priėmimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Priemonių reikalingų skatinti ir didinti tarptautiškumą Vilniaus universitete formavimas ir tvirtinimas.</li> </ul>		
Vidaus audito skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Išvadų, dėl kamieninių padalinių veiklos atitikimo Universiteto strategijai, LR įstatymams, LR vyriausybės nutarimams ir kitiems norminiams teisės aktams, formavimas;</li> <li>▶ Išvadų, dėl centrinės administracijos padalinių veiklos efektyvumo, formavimas;</li> <li>▶ Probleminių pagrindinių Universiteto procesų (studijų ir mokslo) sričių nustatymas;</li> <li>▶ Išvadų, dėl kamieninių padalinių vykdomos mokslinės veiklos atitikimo Universiteto mokslo prioritetams, formavimas;</li> <li>▶ Išvadų, dėl Universiteto lėšų panaudojimo efektyvumo bei turto disponavimo korektiškumo, formavimas;</li> <li>▶ Kamieninių padalinių vadovų veiklos įvertinimas, pagal rektoriaus nustatytus kriterijus;</li> <li>▶ Universiteto ir jam pavaldžių viešųjų juridinių asmenų vidaus kontrolės sistemos įvertinimas;</li> <li>▶ Išvadų, dėl Universiteto informacinių sistemų saugumo, veiksmingumo ir informacinių sistemų projektų, formavimas.</li> </ul>	Rektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vidaus audito ataskaita.</li> </ul>
Ryšių skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Universiteto įvaizdžio viešojoje erdvėje formavimas;</li> <li>▶ Universiteto pozicionavimo strategijos formavimas;</li> <li>▶ Universiteto komunikacijos plano formavimas;</li> <li>▶ Universiteto įvaizdžio virtualiojoje erdvėje formavimas;</li> <li>▶ Universiteto vidinės komunikacijos principų tvirtinimas;</li> <li>▶ Režiamacinės spaudos, medžiagos ir paslaugų pirkimas ir užsakymas;</li> <li>▶ Universiteto nemokslinių leidinių turinio ir formos strategijos formavimas;</li> <li>▶ Universiteto mokslinių ir nemokslinių leidinių platinimo</li> </ul>	Rektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pozicionavimo strategijos įgyvendinimo ataskaita;</li> <li>▶ Patvirtinti vidinės komunikacijos principai;</li> <li>▶ Universiteto leidinių žinomumo ir bendruomenės poreikių atitikimo įvertinimo ataskaita.</li> </ul>

Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
	strategijos formavimas		
Strateginės plėtros ir projektų/ pokyčių valdymo skyrius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strateginių planų rengimas bei siūlymų dėl Universiteto plėtros rengimas;</li> <li>▶ Universiteto investicijų politikos ir prioritetų formavimas;</li> <li>▶ Programinio Universiteto lėšų paskirstymo projektų rengimas;</li> <li>▶ Programinis Universiteto lėšų paskirstymas;</li> <li>▶ Universiteto veiklos efektyvumo analizės inicijavimas;</li> <li>▶ Universiteto plėtros projektų pagal ES struktūrinės paramos programas rengimo inicijavimas.</li> </ul> <p><b>Projektų ir pokyčių valdymo skyrius</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektų rengimo ir administravimo sistemos kūrimas;</li> <li>▶ Universiteto kamieninių padalinių informavimas ir konsultavimas projektų rengimo ir vykdymo klausimais;</li> <li>▶ Universiteto mastu vykdomų projektų administravimas ir įgyvendinimas;</li> <li>▶ Efektyvaus programų ir projektų valdymo užtikrinimas;</li> <li>▶ Metodinės pagalbos projektų valdymo klausimais teikimas kamieniniams padaliniams;</li> <li>▶ Projektų įgyvendinimo terminų ir eigos stebėsenos vykdymas;</li> <li>▶ Tvarių, metodikų ir kitų su projektų valdymu susijusių dokumentų rengimas;</li> <li>▶ Pokyčių Universitete valdymo vykdymas.</li> </ul>	Rektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Parengti strateginiai ir trumpalaikiai planai.</li> <li>▶ Projektų vykdymo ataskaitos;</li> <li>▶ Projektų įgyvendinimo efektyvumo vertinimo ataskaitos.</li> </ul>
Kokybės vadybos centras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pagrindinių universiteto veiklų (studijų ir mokslo) kontrolė ir vertinimas;</li> <li>▶ Vidinės studijų, mokslo ir paslaugų kokybės užtikrinimo ir vertinimo sistemos formavimas;</li> <li>▶ Savianalizės ataskaitų struktūros rengimas, savianalizių inicijavimas;</li> <li>▶ Priemonių, skirtų studijų, mokslo ir paslaugų kokybės užtikrinimui ir gerinimui, rengimas ir nustatymas;</li> <li>▶ Projektų, susijusių su kokybės užtikrinimu ir gerinimu, inicijavimas.</li> </ul>	Rektoriui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Metinis VU studijų ir mokslo procesų įvertinimas.</li> </ul>
VU biblioteka ir mokslinės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mokymo ir mokymosi medžiagos įsigijimas bei paskirstymas pagal</li> </ul>	Rektorius	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VU bendruomenei teikiamų paslaugų</li> </ul>



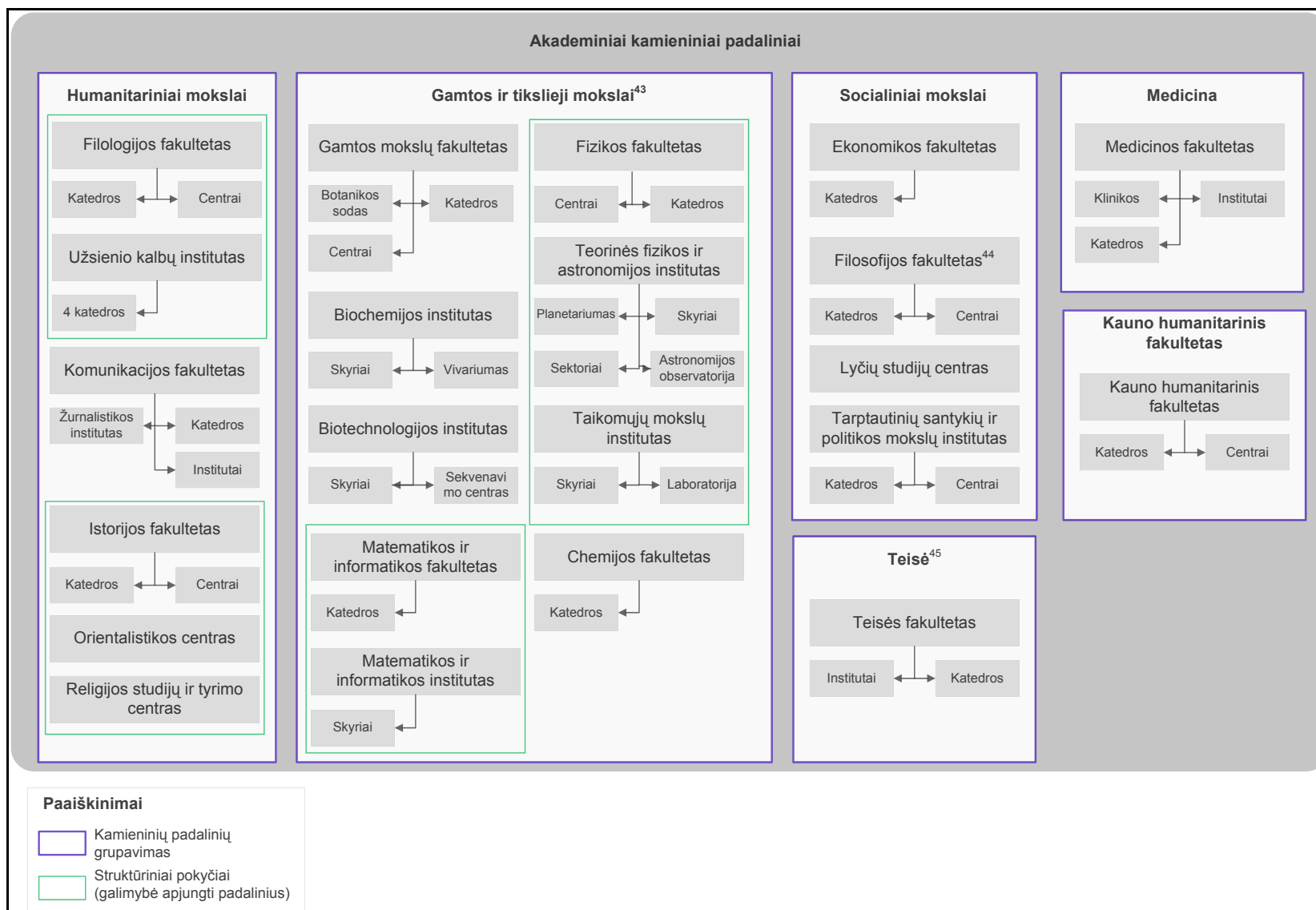
Centrinės administracijos padalinys /sritis	Sprendimo tipas/ Sprendimo sritis	Atskaitingumas	Atskaitingumo forma
komunikacijos ir informacijos centras	kamieninių padalinių poreikius; <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naujos mokomosios literatūros įsigijimas;</li> <li>▶ Restauruotinių, Universitetui priklausančių meno kūrinų ir kitų kultūrinių vertybių, nustatymas;</li> <li>▶ Saugotinių leidinių sąrašo formavimas ir tvirtinimas;</li> <li>▶ Universiteto parodų tinklelio formavimas;</li> <li>▶ Spaudinių saugojimo tvarkų formavimas;</li> <li>▶ Skaitmeninimo tvarkų formavimas ir skaitmeninimo proceso valdymas;</li> <li>▶ Naudojimosi bibliotekos paslaugomis tvarkų formavimas;</li> <li>▶ Studentams skirtų mokymų, apie bibliotekos informacinių sistemų ir duomenų bazių naudojimąsi, programų formavimas.</li> </ul>		įvertinimo apklausų rezultatai; <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Naudojimosi atitinkamomis paslaugomis įvertinimas.</li> </ul>

88 lentelėje pateikti rekomenduojami įgaliojimai apima pagrindinius kiekvieno centrinės administracijos padalinio sprendimus. Vilniaus universitetas gali pasirinkti suteikti centrinės administracijos padaliniams teisę priiminėti ir daugiau sprendimų. Suteikiant daugiau sprendimų teisių tam tikram centrinės administracijos padaliniai svarbu atsižvelgti į sprendimų ir atskaitomybės balanso principą ir tuo pačiu įvertinti atsiskaitymo formą bei kam bus atsiskaitoma. Centrinės administracijos padaliniai, turėdami įgaliojimus priimti aukščiau aprašytus sprendimus, galės užtikrinti operatyvų ir efektyvų pagrindinių Universiteto veiklos sričių valdymą bei jų koordinavimą kamieninių padalinių lygmenyje.

#### 4 rekomendacija. Didinti kamieninių padalinių valdymo efektyvumą.

*Pagrindimas: Tendencija organizuoti universiteto veiklą per stambius akademinis padalinius (žr. 2.3.2 "Struktūros: (akademiniai) skyriai ir padaliniai), Utrechto ir Leuveno universitetų padalinių struktūra (žr. 3.5 skyrių "Universitetų padalinių struktūra"), aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų valdymo struktūros pavyzdžiai (žr. 4 priedą).*

Suteikus centrinės administracijos padaliniams daugiau įgaliojimų priimti sprendimus, bus didinamas atitinkamų Universiteto veiklų, vykdomų ir kamieninių padalinių lygmeniu, valdymo efektyvumas. Tačiau siekiant pačių kamieninių padalinių valdymo efektyvumo, siūloma apsvaistyti kamieninių padalinių stambinimo klausimą. Šioje ataskaitoje pateikiamos dvi Vilniaus universiteto kamieninių padalinių stambinimo alternatyvos tarpusavyje skiriasi kamieninių padalinių formavimo principais, kurie yra paties Universiteto prerogatyva.



47 pav. Rekomenduojama VU kamieninių padalinių pertvarka - I alternatyva

Pirmosios alternatyvos atveju siūloma nežymiai pakeisti esamų akademinių kamieninių padalinių skaičių, tik apjungiant panašius savo akademiniu turiniu padalinius. Taip pat, siūloma padalinius sugrupuoti pagal mokslo sritis į: humanitarinių, gamtos ir tikslųjų mokslų, socialinių mokslų, medicinos bei teisės akademinių kamieninių padalinių grupes. Siūloma apsvarstyti galimybę šioms grupėms paskirti po vieną koordinuojantį asmenį (pvz., prorektorius). Rekomenduojami kamieninių padalinių jungimai siūlomi remiantis didesnio efektyvumo, lengvesnio padalinių administravimo, akademinio turinio panašumo prielaidomis.

Rekomenduojami šie akademinių padalinių apjungimai:

- ▶ **Humanitariniai mokslai:** šiai sričiai priskirti filologijos fakultetas, užsienio kalbų institutas, komunikacijos fakultetas, istorijos fakultetas, orientalistikos centras bei religijos studijų ir tyrimo centras. Humanitarinių mokslų grupėje siūloma apjunti filologijos fakultetą su užsienio kalbų institutu, istorijos fakultetą su orientalistikos bei religijos studijų ir tyrimo centru.
- ▶ **Gamtos ir tikslieji mokslai:** šiai sričiai priskirti chemijos fakultetas, gamtos mokslų fakultetas, matematikos ir informatikos fakultetas, fizikos fakultetas, teorinės fizikos ir astronomijos institutas, taikomųjų mokslų institutas, biochemijos institutas bei biotechnologijos institutas. Šioje srityje rekomenduojami tokie akademinių kamieninių padalinių sujungimai: matematikos ir informatikos fakulteto su matematikos ir informatikos institutu; fizikos fakulteto sujungimas su teorinės fizikos ir astronomijos bei taikomųjų mokslų institutu.
- ▶ **Socialiniai mokslai:** šiai sričiai priskirtini ekonomikos fakultetas, filosofijos fakultetas, lyčių studijų centras bei tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Socialinių mokslų sričiai priskirtų akademinių padalinių sujungimai pagal šią alternatyvą nesiūlomi.
- ▶ **Medicina:** šiai sričiai priskirtinas medicinos fakultetas. Medicinos mokslų sričiai priskirtų akademinių padalinių sujungimai pagal šią alternatyvą nesiūlomi.
- ▶ **Teisė:** šiai sričiai priskirtinas teisės fakultetas.
- ▶ **Kauno humanitarinis fakultetas.** Dėl objektyvių priežasčių (geografinio atstumo) šio akademinio padalinio padėtis struktūroje palikta nepakeista. Siūloma įvertinti galimybę Kauno humanitariniame fakultete suformuoti atskirą šakinę valdymo struktūrą t.y. tam tikras centralizuotai valdomas veiklas, leisti valdyti pačiam Kauno humanitariniam fakultetui.

Antrosios alternatyvos atveju Vilniaus universitetui siūloma turėti šešis fakultetus (žr. 48 pav.), suformuotus mokslo sričių pagrindu:

- ▶ Humanitarinių mokslų padalinys;
- ▶ Gamtos ir tikslųjų mokslų padalinys;
- ▶ Socialinių mokslų padalinys;
- ▶ Medicinos mokslų padalinys;
- ▶ Teisės padalinys;
- ▶ Kauno humanitarinis fakultetas.

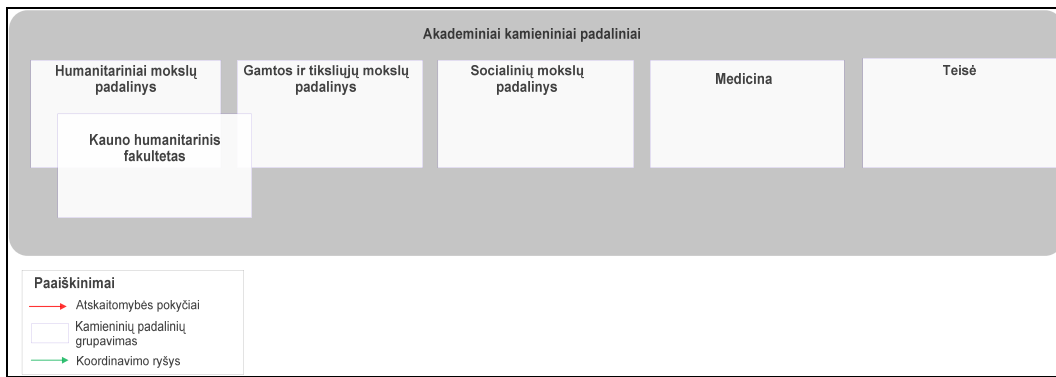
Ši alternatyva nuo pirmosios skiriasi siūlomu didesniu padalinių apjungimo mastu.

---

<sup>43</sup> Remiantis aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų patirtimi (10 iš 100 geriausių QS reitingo universitetų turi tokį padalinių paskirstymą) ir įvertinus gautiną naudą, siūlome apsvarstyti galimybę atskirti gamtos ir tikslųjų mokslų padalinių grupes.

<sup>44</sup> Atsižvelgiant į Filosofijos fakulteto programų skirstymą į socialinių ir humanitarinių sričių, siūlome įvertinti galimybę filosofijos studijų programą perkelti į Humanitarinių mokslų padalinių grupę.

<sup>45</sup> Remiantis aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų praktiką (žr. 4 priedą.) siūlome VU palikti teisės fakultetą kaip atskirą padalinį, su galimybe, įvertinus poreikius, jį apjungti su socialinių mokslų padalinių grupe.



**48 pav.** Rekomenduojama VU kamieninių padalinių pertvarka - II alternatyva

Pažymėtina, kad padalinių grupavimas, siūlomas antrojoje alternatyvoje, sutampa su Europos universitetų asociacijos 2011 m. atlikto Vilniaus universiteto vertinimo metu parengtoje ataskaitoje pateikta rekomendacija dėl Vilniaus universiteto valdymo ir struktūros.

89 lentelėje aprašyta, kaip pasikeistų kamieninių padalinių dydis, įgyvendinus siūlomus kamieninių padalinių apjungimus. Lentelėje įvertinta, kiek studentų bei darbuotojų turėtų kiekviena kamieninių padalinių grupė, įgyvendinus kamieninių padalinių apjungimą.<sup>46</sup>

**89 lentelė.** Rekomenduojamų padalinių grupių studentų ir darbuotojų skaičius, remiantis 2010 m. gruodžio 1 d. duomenimis

Kamieninių padalinių grupė	Studentų skaičius	Darbuotojų skaičius (etatai)		
		Pedagoginis personalas	Mokslo personalas	Iš viso personalo
Humanitariniai mokslai	3785	332	20,5	441,25
Gamtos ir tikslieji mokslai	4631	326,5	396,2	1162,16
Socialiniai mokslai	6847	211,49	18,75	308,24
Teisė	1793	60,5	0	84,5
Medicina	1759	194,03	46,75	454,77
Kauno humanitarinis fakultetas	2198	100,75	5,25	160,75

Bendra rekomenduojama VU valdymo sąranga, aprašyta aukščiau šiame skyriuje, pateikiama 3 šios ataskaitos priede.

#### 5 rekomendacija. Tobulinti atskiras VU veiklos sritis.

*Pagrindinimas: kiekvienai iš sričių rekomendacijos pateiktos remiantis pagrindinėmis tendencijomis susijusiomis su ta sritimi (žr. skyrius 2.3.3 - 2.3.9) ir analizuotų Helsinkio, Leuveno ir Utrechto universitetų informacija (žr. skyrius 3.6 - 3.12).*

90 lentelėje pateikiamos rekomendacijų alternatyvos kiekvienai iš pagrindinių Vilniaus universiteto veiklos sričių.

Formuojant rekomendacijas VU veiklos procesų tobulinimui atsižvelgta į pagrindinius principus:

- ▶ Pokyčiai veiklos procesuose turi padėti įgyvendinti Universiteto tikslus, efektyviau panaudojant turimus išteklius;
- ▶ VU veiklos procesų pokyčiai turi būti nukreipti į organizacijos tobulinimą ir plėtrą;

<sup>46</sup> Remiantis 2010 m. gruodžio 1 d. duomenimis.

- ▶ Pokyčiai negali prieštarauti MSJ ir pagrindinėms ES direktyvoms;
- ▶ Vienos alternatyvos skirtingų sričių pokyčių įgyvendinimas negali prieštarauti vienas kitam.

90 lentelėje aprašytos dvi galimos VU veiklos sričių tobulinimo alternatyvos. Kiekvienos iš alternatyvų atveju aprašomos pagrindinės rekomendacijos, kurios reikšmingai prisidėtų prie VU valdymo sąrangos tobulinimo. Nors pateiktos alternatyvos apima konkrečius VU veiklos sričių tobulinimo prioritetus, Vilniaus universitetas, vykdydamas pagrindinių veiklos sričių tobulinimą, gali apjungti ir įgyvendinti priemones įvardintas abiejose alternatyvose.

**90 lentelė. Rekomendacijos VU veiklos sričių tobulinimui**

Procesas	Alternatyva A	Alternatyva B
Studijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Priskirti studijų veiklų koordinavimą ir valdymą atitinkamam centrinės administracijos padaliniiui, kuris kartu su kamieninių padalinių vadovais įgyvendintų sprendimus, priimtus Senato;</li> <li>▶ Skatinti dvigubo diplomo programų kūrimą;</li> <li>▶ Atlikti periodinę rinkos poreikių analizę (prognozę) ir atitinkamai koreguoti studijų programas;</li> <li>▶ Išanalizuoti rinkos poreikius laipsnio nesuteikiančioms studijoms. Pavesti studijų planavimo skyriui suformuoti populiariausių tokių studijų sąrašą ir įvertinti galimybę pradėti naujas programas;</li> <li>▶ Tarptautinių ryšių ir mainų skyriaus pagalba inicijuoti priemones reikalingas studentų ir dėstytojų iš užsienio pritraukimui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Parengti studijų valdymo reglamentą, kuriame būtų aiškiai apibrėžtos centrinės administracijos studijų valdymo padalinio ir kamienio padalinio tarybos funkcijos ir kompetencijos studijų valdymo srityje;</li> <li>▶ Studijų programų skyriui paskirti studijų programų rengimo koordinavimo ir priežiūros funkciją. Studijų programos parengimo ir studijų programos darbo grupė būtų formuojama kamienio padalinio tarybos ir vadovaujama kamienio padalinio prodekanas;</li> <li>▶ Pasitelkiant kokybės vadybos centrą rengti išorinius studijų programų vertinimus, kuriuose dalyvautų ir privataus sektoriaus bei valstybinių institucijų atstovai. Vertinimu pagalba bus išsiaiškintas studijų programų aktualumas bei atitikimas rinkos poreikiams;</li> <li>▶ Skatinti mokymosi visą gyvenimą projektų rengimą ir vykdymą. Pavesti strateginės plėtros ir planavimo skyriui išanalizuoti esamas tokių projektų finansavimo galimybes;</li> <li>▶ Ryšių skyriaus parengtos pozicionavimo strategijos pagalba akcentuoti VU stipriąsias puses ir tokiu būdu pritraukti didesnį užsienio studentų srautą;</li> <li>▶ Suformuoti gerosios praktikos ir inovacijų fondą, kurios pagrindinis tikslas būtų pritraukti patyrusius užsienio universitetų dėstytojus, siekiant perimti gerąją dėstytojų ir paskaitų vedimo praktiką. Taip pat, šio fondo lėšos būtų skiriamos užsienio ekspertų pritraukimui rengiant studijų programas.</li> </ul>

Procesas	Alternatyva A	Alternatyva B
Mokslas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Įvesti mokslo veiklų rezultatų pritaikomumo kriterijų vertinant mokslo darbuotojų pasiekimus bei skirstant lėšas iš mokslo skatinimo fondo;</li> <li>▶ Centrinės administracijos mokslo reikalų valdymo padaliniai pavesti parengti VU mokslo veiklos pardavimų strategijos formavimą. Taip pat, šis centrinės administracijos padalinys būtų atsakingas už potencialių klientų ar suinteresuotų organizacijų paiešką;</li> <li>▶ Centrinės administracijos mokslo reikalų valdymo padaliniai pavesti parengti mokslo projektų valdymo reglamentą;</li> <li>▶ Suformuoti ir įgyvendinti vidinį mokslinės produkcijos kokybės vertinimo mechanizmą, kuris galėtų būti vykdomas kas 3-5 metus. Už šio mechanizmo suformavimą ir konkrečių vertinimo kriterijų išskyrimą, būtų atsakingas centrinės administracijos mokslo reikalų valdymo padalinys, o už įgyvendinimą - mokslo komitetas. Atskirų padalinių mokslinės produkcijos vertinimo rezultatai būtų tvirtinami senato. Padaliniai gavę aukštą įvertinimą arba padarę reikšmingą pažangą turėtų gauti papildomą finansavimą mokslinei veiklai iš mokslinės veiklos skatinimo fondo;</li> <li>▶ Dalį mokslinės veiklos skatinimo fondo lėšų skirti užsienio universitetų mokslo darbuotojams pritraukti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sutelkti dėmesį į aktyvesnę išorinių mokslinių darbų finansavimo šaltinių paiešką. Tokiu būdu padidinti iš išorinių šaltinių gaunamo mokslinės veiklos finansavimo dalį;</li> <li>▶ Skatinti bendradarbiavimą su vietinėmis ir tarptautinėmis kompanijomis vykdant mokslo projektus;</li> <li>▶ Formuojant prioritėtines mokslo darbų sritis įtraukti pagrindinių verslo asociacijų bei valstybinių institucijų atstovus;</li> <li>▶ Suteikti mokslininkams laisvę patiems rinktis mokslinių darbų kryptis, tačiau nustatytų prioritėtinių krypčių mokslo darbus skatinti teikiant pagalbą, susijusią su finansavimo šiems projektams pritraukimu;</li> <li>▶ Suteikti kamieniniams padaliniams visišką teisę laisvai naudoti iš išorinių šaltinių gautas lėšas už mokslinę produkciją;</li> <li>▶ Į VU strateginį planą įtraukti tarptautinį bendradarbiavimą kaip vieną iš prioritetų. Pavesti centrinės administracijos mokslo reikalų valdymo padaliniai ir tarptautinių ryšių ir mainų padalinių parengti priemones bei nustatyti poveikio rodiklius leisiančius įvertinti ir siekti plėtros tarptautinio bendradarbiavimo mokslo srityje plėtros.</li> </ul>
Finansų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kamieniniams padaliniams skirti biudžetą, proporcingą surinktoms lėšoms už studijas, kuriuo galėtų laisvai disponuoti siekdami nusistatytų tikslų;</li> <li>▶ Taikyti „full costing“ veiklos sąnaudų įvertinimo sistemą;</li> <li>▶ Remiantis nustatytomis atskirų Universiteto veiklų sąnaudomis, įvertinti galimybę tam tikras paslaugas pirkti iš išorės. Atsižvelgus į įvertintas galimybes priimti sprendimą dėl paslaugų iš išorės pirkimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Didžiąją dalį kamieninių padalinių pajamų, gautų už papildomas veiklas, skirti tų kamieninių padalinių biudžetams;</li> <li>▶ Skatinti lėšų iš papildomų veiklų pritraukimą;</li> <li>▶ Bendradarbiaujant su verslo įmonėmis mokslo plėtros srityje, skatinti lėšų iš privataus sektoriaus pritraukimą.</li> </ul>

Procesas	Alternatyva A	Alternatyva B
IT ir komunikacijos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ITTC įsteigti padalinį, skirtą IT paslaugų konsultavimui, IT paslaugų plėtrai ir vystymui;</li> <li>▶ Inicijuoti integruotos studijų sistemos kūrimą, kuri apimtų ir studento elektroninį paštą, studijų rezultatų, įsakymų bei svarbių dokumentų bazę, kokybės vertinimo įrankius, el. tvarkaraštį. Ši sistema leistų kiekvienam studentui prieiti prie pagrindinės informacijos. Taip pat, šios sistemos pagalba būtų galima platinti svarbias žinutes viso Universiteto mastu;</li> <li>▶ Vykdyti intraneto plėtrą ir atnaujinimus. Plėtros rezultatas turėtų būti - vieninga visuotinė sistema, kurioje būtų talpinama kiekvienam darbuotojui aktuali informacija, svarbūs pranešimai, reikalingi dokumentai, darbo krūvio planas. Taip pat, šioje sistemoje turėtų būti platforma, skirta gerosios dėstyto praktikos kaupimui ir dalinimuisi bei partnerių mokslinių projektų vykdymui, paieškai;</li> <li>▶ Pavesti ryšių skyriui parengti Universiteto pozicionavimo strategiją;</li> <li>▶ Sudaryti sąrašą žmonių, kurie teikia viešą Universiteto poziciją dėl atskirų sričių klausimų;</li> <li>▶ Suformuoti vidinės Universiteto komunikacijos principus ir skatinti jais vadovautis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atskirti IT paslaugų teikimą ir konsultavimą bei poreikių identifikavimą. Kiekvienas kamieninis padalinys turėtų turėti asmenį, atsakingą už IT paslaugas ir aptarnavimą;</li> <li>▶ Įvertinti teikiamų IT paslaugų sąnaudas. Remiantis įvertinimo rezultatais priimti sprendimą dėl IT paslaugų teikimo pirkimo iš išorės;</li> <li>▶ Įpareigoti ryšių skyrių identifikuoti pagrindines VU interesų grupes bei parengti komunikavimo metodiką kiekvienai iš interesų grupių.</li> </ul>
Turto valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Paskirti valdymo organą, kuris rūpintųsi Universiteto turto valdymu ir priežiūra, investicijomis, kitų VU įkurtų įstaigų valdymu bei naujų įstaigų steigimu, VU pastatų priežiūra, remontu, statybomis bei aptarnavimo paslaugomis;</li> <li>▶ Įvertinti galimybę įsteigti įstaigą, kuri ateityje perimtų funkcijas iš aukščiau įvardinto valdymo organo. Ši įstaiga teiktų paslaugas visiems kamieniniams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ VU įsteigtų įstaigų koordinavimą priskirti Rektoriui, kuris, priklausomai nuo veiklos pobūdžio, atskirų įstaigų koordinavimą priskirtų prorektoriams;</li> <li>▶ VU pastatų remonto, priežiūros, statybos bei aptarnavimo paslaugas visiškai arba dalinai pirkti iš išorės. Pirkimų vykdymą ir paslaugų kokybės kontrolę pavesti vykdyti centrinės administracijos administracinių reikalų</li> </ul>

Procesas	Alternatyva A	Alternatyva B
	padaliniais bei, pagal poreikį, kitoms VU įsteigtoms įstaigoms <sup>47</sup> .	padalinio vadovui.
<b>Personalo valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pagrindinių VU personalo samdos, kvalifikacijos kėlimo, kompetencijų tobulinimo bei apmokėjimo klausimus paskirti spręsti personalo direkcijai;</li> <li>▶ Sukurti pedagoginio personalo motyvavimo fondą, iš kurio būtų skiriamos lėšos už puikų pedagoginį darbą;</li> <li>▶ Skatinti dalinimąsi gerosiomis paskaitų vedimo praktikomis tarp kamieninių padalinių;</li> <li>▶ Suformuoti darbuotojų kompetencijų modelį, kuris apibrėžtų, kokias kompetencijas turėtų turėti atitinkamo lygio mokslo, pedagoginis ar kitos srities darbuotojas;</li> <li>▶ Remiantis kompetencijų modeliu parengti darbuotojų kompetencijos kėlimo ir ugdymo planą, kuriuo remiantis būtų rengiami mokymai bei seminarai darbuotojams;</li> <li>▶ Suformuoti ir pavišinti kriterijų lemiančių kintamą atlyginimo dalį sąrašą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Įgalinti personalo direkcija priimti sprendimus, susijusius su personalo samda. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų tobulinimo klausimus turėtų spręsti kamieninio padalinio vadovas, o personalo direkcija atliktų koordinavimo funkciją;</li> <li>▶ Įtraukti pedagoginės veiklos kokybę, kaip kriterijų, siekiant įgyti aukštesnę kvalifikaciją;</li> <li>▶ Įpareigoti personalo direkciją parengti žmogiškųjų išteklių veiklos valdymo ir tobulinimo proceso aprašymą;</li> <li>▶ Kiekvieno kamieninio padalinio vadovui skirti lėšas darbuotojų ugdymui ir tobulinimui. Atsižvelgiant į kiekvieno padalinio specifiką vadovas koordinuotų tinkamiausių ugdymo ir kompetencijų tobulinimo priemonių parinkimą. Kamieninio padalinio vadovas už panaudotas lėšas atsiskaitytų personalo direkcijai.</li> </ul>
<b>Kokybės valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Įpareigoti atitinkamą centrinės administracijos padalinį kartu su kokybės vadybos centru pagalba suformuoti ir įgyvendinti vidinį studijų ir mokslo procesų kokybės vertinimo ir užtikrinimo mechanizmą, kurio metu būtų vertinama dėstyto kokybė, vykdomų studijų programų aktualumas, mokslinių projektų kokybė, mokslo produkcijos aktualumas;</li> <li>▶ Viena iš įvardinto mechanizmo dalių būtų parengtas kokybės vertinimo rezultatų įtakos kitoms veikloms aprašas. Šis aprašas paaiškintų kaip kokybės vertinimo rezultatai naudojami skirstant finansavimą, kvalifikacijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sukurti unifikuotą studijų ir mokslo procesų kokybės vertinimo procedūrą. Kamieninių padalinių vadovai, suderinę su Kokybės vadybos centru, paskirtų asmenį atsakingą už procedūros vykdymą kamieniniame padalinyje. Kokybės vadybos centras būtų atsakingas už kokybės vertinimo rezultatus ir jų panaudojimą;</li> <li>▶ Susieti kokybės vertinimo rezultatus su padaliniais skiriamu finansavimu;</li> <li>▶ Universiteto veiklų kokybei vertinti pasitelkti tiek vidinius tiek išorinius vertintojus;</li> <li>▶ Kiekvienais metais vykdyti kamieninių padalinių savianalizės. Įpareigoti</li> </ul>

<sup>47</sup> A alternatyvos įgyvendinimas gali būti atliekamas ir įkūrus vieną įstaigą, tačiau su skirtingais padaliniais apibrėžtomis funkcijoms atlikti. Įgyvendinus šią alternatyvą, įkurtos įstaigos perimtų atitinkamų egzistuojančių valdymo sąrangos padalinių funkcijas, o minėti padaliniai arba būtų naikinami, arba restruktūrizuojami.



Procesas	Alternatyva A	Alternatyva B
	<p>kėlimo ar atestacijos metu, skirstant premijas, siekiant vadovo pozicijos ir kt.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Parengti standartizuotą klausimyną kamieninių padalinių vykdomų veiklų kokybei įvertinti;</li> <li>▶ Siekiant užtikrinti pagrindinių Universiteto veiklos procesų kokybę, teikti rekomendacijas kaip pašalinti problemas, nustatytas kokybės vertinimo metu.</li> <li>▶ Reguliariai vykdyti Universiteto savianalizės. Kamieninius padalinius įpareigoti vykdyti savianalizę ne rečiau nei kas 2 metai. Savianalizės rezultatus naudoti kuriant Universiteto strateginį planą.</li> </ul>	<p>kamieninių padalinių vadovus, remiantis savianalizės rezultatais, parengti veiklos planus ir įvardinti veiklos tobulinimo kryptis.</p>

### 4.3 Rekomendacijų Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimui taikymas

Siekiant palengvinti sprendimo dėl optimalaus Vilniaus universiteto sąrangos modelio priėmimą, atlikome pateiktų rekomendacijų SSGG analizę. 91 lentelėje įvardijami šioje ataskaitoje pateiktų siūlomų Vilniaus universiteto sąrangos tobulinimo alternatyvų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

91 lentelė. VU valdymo sąrangos tobulinimo alternatyvų SSGG

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Subalansuota galios ir atskaitomybės pusiausvyra, aiškių funkcijų tarp padalinių paskirstymas;</li> <li>▶ Senatui palikus tik akademinį klausimų sprendimo galią, užtikrinamas kokybiškų ir kompetentingų akademinį klausimų sprendimų priėmimas;</li> <li>▶ Rektoriui suteikiant daugiau atsakomybę, susijusią su kandidato vadybinės kompetencijos lygį. Taip užtikrinamas sprendimų, orientuotų į efektyvų organizacijos valdymą, priėmimas. Rektoriui suteikus daugiau įgaliojimų, susijusių su Universiteto valdymu, būtų užtikrinamas operatyvesnis ir efektyvesnis sprendimų priėmimo procesas su aiškiais atsakomybės ribomis;</li> <li>▶ Centralizavus pagrindinių Vilniaus universiteto procesų (mokslo ir studijų) koordinavimą bei suteikus daugiau galių centrinės administracijos padaliniams sparčiau priimami sprendimai, leidžiantys efektyviau vykdyti Universiteto veiklą;</li> <li>▶ Centrinės administracijos padaliniams suteikus galią priimti sprendimus, susijusius su jų kompetencijos sritimi, sumažinamas pagrindinių valdymo organų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apjungtų kamieninių padalinių valdymas taptų sudėtingesnis dėl didelio šakinių padalinių skaičiaus ir jų specifikos;</li> <li>▶ Rekomenduotini pokyčiai būtų inicijuojami „iš viršaus“, kas gali lemti Universiteto bendruomenės pasipriešinimą bei lėtesnį pokyčių įgyvendinimą;</li> <li>▶ Didelės sprendimų galios sukonzentravimas pagrindiniuose Universiteto valdymo organuose reiškia, kad didelė dalimi sėkmingas Universiteto valdymas priklauso nuo sąlyginai nedidelės grupės žmonių ir jų kompetencijos.</li> </ul>

darbo krūvis bei priimami kompetentingi sprendimai.	
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tarybai, sudarytai tiek iš Universiteto atstovų, tiek studentų, tiek išorinių narių, tapus pagrindiniu valdymo organu, atsirastų galimybė Universitetą valdyti atsižvelgiant ne tik į vidinius, bet ir į visuomenės poreikius;</li> <li>▶ Apjungus kamieninius padalinius padidėtų galimybė efektyviau ir skaidriau atlikti finansinių resursų paskirstymą, sumažinti administracines sąnaudas bei supaprastinti pagrindinių Universiteto sričių koordinavimą centrinėje administracijoje;</li> <li>▶ Apjungus kamieninius padalinius atsirastų galimybė suteikti daugiau laisvės padalinių vadovams priimant sprendimus išvengiant didelio decentralizacijos lygio ir veiklos skirtumų, kurie atsirastų, sprendimų laisvę suteikiant dideliui skaičiui akademinį kamieninių padalinių. Taip pat taptų lengviau vykdyti tarpdisciplinines studijas bei rengti tarpdisciplininius mokslinius darbus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Į Universiteto tarybą įtraukus išorės narius gali kilti rizika dėl išorinių interesų, neatitinkančių visuomenės ir Universiteto bendruomenės poreikių, įtakos ir spaudimo. Siekiant išvengti šios rizikos turi būti įtvirtinta skaidri išorės narių įtraukimo į Universiteto valdymo organus procedūra bei narių atrinkimo kriterijai;</li> <li>▶ Suteikus daugiau galių centrinės administracijos padaliniams, išauga jų veiklos ir priimtų sprendimų kontrolės poreikis aukščiausiai vadovybės grandžiai;</li> <li>▶ Suteikus daugiau galios centrinės administracijos padaliniams bei jų vadovams padidėtų reguliarios atskaitomybės poreikis. Dėl šios priežasties gali išaugti Rektoriaus darbo krūvis;</li> <li>▶ Centrinės administracijos padaliniams nustatant tvarkas, reglamentuojančias pagrindines VU veiklos sritis bei esant būtinybei derinti akademinis klausimus su Senatu, mažėja kamieninių padalinių lankstumas prisitaikyti prie visuomenės ir bendruomenės poreikių;</li> <li>▶ Centrinės administracijos padaliniams, Senatui ir tiesiogiai Rektoriui pavaldiems padaliniams priskyrus mokslo, studijų ir šias sritis palaikančių veiklų valdymą ir koordinavimą, kyla rizika, kad reikšmingai sumažės Universiteto veiklos sričių tobulinimo iniciatyvų kamieninių padalinių lygmenyje.</li> </ul>

Be aukščiau įvardintų pateiktų siūlymų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių, taip pat norime atkreipti dėmesį į keletą su rekomendacijų įgyvendinimu susijusių aspektų, kuriuos siūloma įvertinti:

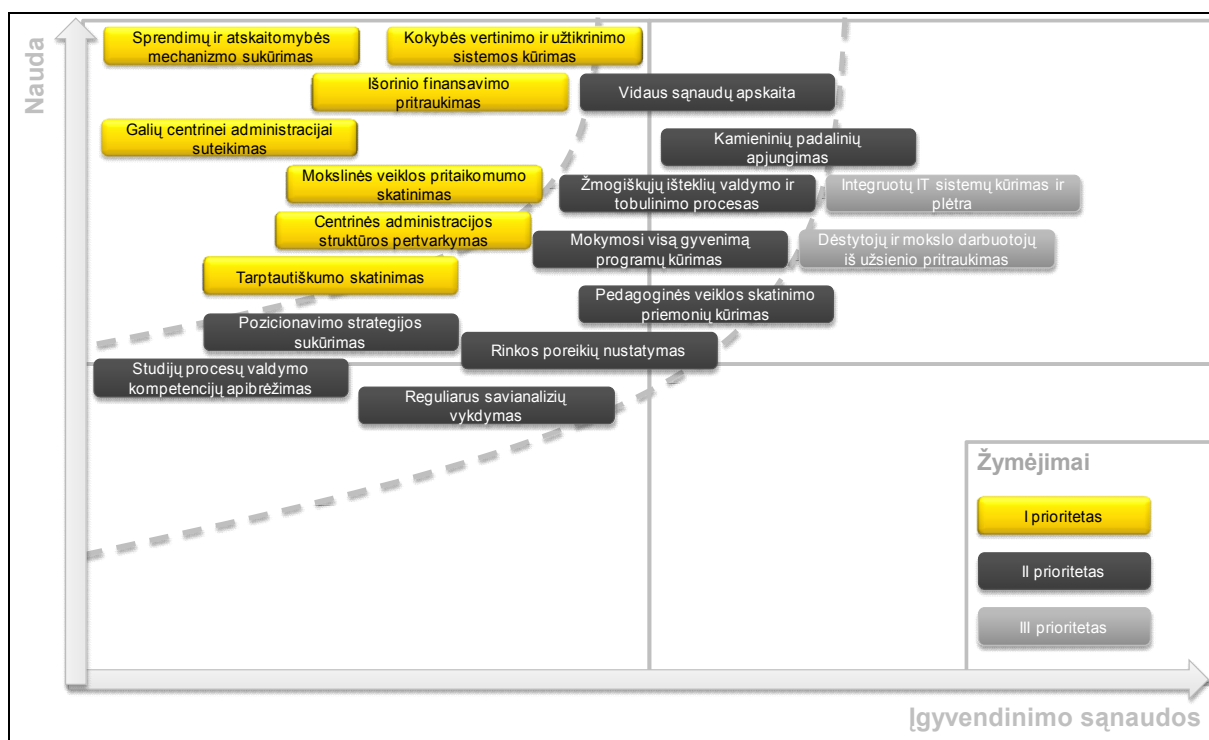
- ▶ Universiteto vadovybė gali priimti sprendimą pasirinkti ir įgyvendinti Universiteto veiklos sričių tobulinimo siūlymus, pateiktus skirtingose alternatyvose - rekomendacijos iš principo neprieštarauja viena kitai ir neapriboja kompleksinio jų įgyvendinimo;
- ▶ Atrinkus tinkamiausių pagrindinių Universiteto sričių tobulinimo siūlymų rinkinius, Universiteto vadovybė turėtų įvertinti efektyviausią jų įgyvendinimo eiliškumą, trukmę bei intensyvumą;
- ▶ Įgyvendinant rekomendacijas ir siekiant didžiausio jų poveikio Vilniaus universitetui, siūloma atsižvelgti į VU bendruomenės prioritetus. Remiantis II ataskaitos rengimo metu atlikta apklausa, pagrindiniai VU bendruomenės prioritetai yra skaidrumas, bendruomeniškumas, tarptautiškumas, sprendimų galios ir atskaitomybės balansas bei veiklos kokybė. Sprendžiant rekomendacijų įgyvendinimo eiliškumą ši informacija turėtų būti įvertinta;
- ▶ Pasirinkus tinkamą valdymo sąrangos modelį, rekomenduojama struktūrinius pokyčius, susijusius su pagrindiniais valdymo organais, įgyvendinti iš karto, kadangi pateiktos rekomendacijos paremtos šių organų tarpusavio ryšiais, gali ar atskaitomybės pasiskirstymu, funkcijų atskyrimu, tad palaipsnis pokyčių įgyvendinimas gali neatnešti siektino poveikio;
- ▶ Pokyčiai, susiję su kamieniniais padaliniais, gali būti įgyvendinti palaipsniui, suderinus pokyčių principus su kamieninių padalinių vadovais bei bendruomene. Taip pat rekomenduotina

struktūrinius pokyčius, susijusius su kamieniniais padaliniais, įgyvendinti iš pradžių su keliais kamieniniais padaliniais ir, šiems sprendimams pasiteisinus, patirtį pritaikyti kituose padaliniuose;

- Kadangi VU valdymo sąrangos tobulinimas turi būti visa apimantis procesas, siekiant didžiausio poveikio rekomenduotina VU veiklos procesų pokyčius įgyvendinti kartu su struktūriniais pokyčiais.

Atsižvelgę į aukščiau išdėstytas prielaidas, pateiktų rekomendacijų galimą naudą bei jų įgyvendinimui reikalingas sąnaudas, pateikiame galimą rekomendacijų įgyvendinimo žemėlapij (žr. 5 paveikslą). Remiantis teikiamos naudos ir reikalingų sąnaudų santykiu rekomendacijos suskirstytos į tris grupes:

- I prioritetas - rekomendacijos, kurias siūloma įgyvendinti pirmiausiai ir kurios, tikėtina, atnešų daugiausiai naudos Vilniaus universitetui;
- II prioritetas - priemonės, kurių įgyvendinimas, taip pat, lemtų reikšmingą VU valdymo sąrangos tobulėjimą, tačiau, dėl teikiamos mažesnės naudos arba gana aukštų kaštų, šias rekomendacijas siūloma įgyvendinti po I prioriteto rekomendacijų arba pradėti palaipsniui įgyvendinti iškart;
- III prioritetas - rekomendacijos, kurios padėtų pagerinti tam tikras Vilniaus universiteto veiklos sritis, tačiau yra labiau I ir II prioriteto rekomendacijų įgyvendinimą palaikančios priemonės.



49 pav. Rekomendacijų įgyvendinimo žemėlapis<sup>48</sup>

49 pav. įvardytą naudą Vilniaus universitetui apibrėžia greitesnis ir efektyvesnis sprendimų priėmimas, aiškesni procesai ir paprastesnis jų valdymas, po rekomendacijų įgyvendinimo sumažėjusios administravimo sąnaudos, išaugęs VU bendruomenės pasitikėjimas ir įsitraukimas į valdymą, didėjantis Universiteto populiarumas ir pasitenkinimas jo studijų programomis, to pasekoje kilimas tarptautiniuose reitinguose.

Rekomendacijų įgyvendinimo sąnaudos apima žmogiškųjų išteklių, laiko bei finansines sąnaudas.

<sup>48</sup> Rekomendacijų įgyvendinimo žemėlapis parengtas remiantis ekspertiniu vertinimu ir patirtimi panašaus pobūdžio projektuose.

Pavaizduotas rekomendacijų įgyvendinimo žemėlapis yra rekomendacinio pobūdžio. Kaip minėta ataskaitoje, VU vadovybė turėtų peržiūrėti ir įvertinti pateiktus pasiūlymus dėl struktūros bei veiklos procesų pokyčių, priimti sprendimus dėl galimo jų koregavimo, įgyvendinimo eiliškumo bei intensyvumo.

## 5. Ataskaitos apibendrinimas

Apžvelgus kaip kinta švietimo sistemos pasaulyje bei Europoje ir kaip tai veikia aukštojo mokslo institucijų valdymą, galima teigti, kad Vilniaus universitetui neišvengiamai teks ne tik taikytis prie naujojo mokslo ir studijų įstatymo, bet ir sparčiai besivystančių lyderiaujančių užsienio universitetų. Atlikta Helsinkio, Leuveno ir Utrechto universitetų analizė, leidusi palyginti VU valdymo sąrangą su minėtų universitetų, išryškino pagrindines sritis į kurias VU turėtų atkreipti dėmesį, norėdamas pasiekti geriausių rezultatų vykdomoje mokslinėje ir studijų veikloje. Labai svarbu, kad VU bendruomenė apklausos metu išskyrė ir prioritetą suteikė, būtent tų sričių tobulinimui, kurios buvo nustatytos ir palyginimo metu. Todėl, atsižvelgiant į pateiktus struktūrinius pokyčius ir rekomendacijas VU veiklos sritims, Vilniaus universiteto vadovybė turėtų arba pasinaudoti siūloma įgyvendinimo matricą, arba, įvertinę atitinkamai poreikį ir galimybės įgyvendinti vieną ar kitą rekomendaciją, pasirengti tinkamą įgyvendinimo eigą. Vienas iš efektyviausių būdų, struktūrizuoti apibendrinti pateiktas rekomendacijas ir apsibrėžti jų įgyvendinimo eiliškumą ir svarbą, būtų minėtų rekomendacijų įtraukimas į strateginį veiklos planą. Kartu su atitinkamais principais į strateginį planą įtraukus pateiktas priemones, aukščiausia VU vadovybė turėtų galimybę užtikrinti rekomendacijų įgyvendinimą.

## 6. Nuorodos ir papildomos literatūros sąrašas

Altbach, P., Reisberg, L. and Rumbley, L. (2009) Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Chestnut Hill, Massachusetts: Center for International Higher Education, Lynch School of Education, Boston College.

Bashir, S. (2007) Trends in International Trade in Higher Education: Implications and Options for Developing Countries. Washington, D.C.: The World Bank Publications [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/WPS6\\_Intl\\_trade\\_higherEdu.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/WPS6_Intl_trade_higherEdu.pdf)

Clark, B. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon.

De Boer, H. and File, J. (2009) Higher Education Governance Reform Across Europe. Enschede: CHEPS, University of Twente.

De Boer, H. Jongbloed, B. Enders, J. and File, J. (2010a) Progress in Higher Education Governance Reform Across Europe. Part One: Governance Reform. CHEPS, University of Twente. Brussels: European Commission, DG Education and Culture.

De Boer, H. Jongbloed, B. Enders, J. and File, J. (2010) Progress in Higher Education Governance Reform Across Europe. Part Two: Funding Reform. CHEPS, University of Twente. Brussels: European Commission, DG Education and Culture.

Eggin, H. (2010) The Global Impact of the Financial Crisis: Main Trends in Developed and Developing Countries. Dokumentas pristatytas per EBPO IMHE konferenciją: „Higher Education in a World Changed Utterly. Doing More with Less“, vykusių Paryžiuje, Prancūzijoje, 2010 m. rugsėjo 13 - 15 d.

<https://community.oecd.org/docs/DOC-3429;jsessionid=E589670248AEDDD9762945F8215F9382>

Estermann, T. and Nokkala, T. (2009) University Autonomy in Europe I. Exploratory study. Brussels: EUA. [http://www.eua.be/Libraries/Publications/University\\_Autonomy\\_in\\_Europe.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe.sflb.ashx)

European Commission (2003) Communication from the Commission. The Role of the Universities in the Europe of Knowledge. Brussels: European Commission.

European Commission (2006) Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Delivering on the modernization agenda for universities: education, research and innovation. Brussels: European Commission.

European Commission (2010) Communication from the Commission Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: European Commission.

Eurydice (2008) Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: Eurydice.

Vokietijos federalinės švietimo ir mokslinių tyrimų ministerijos interneto svetainė: <http://www.bmbf.de/en/1321.php>

Fielden, J. (2008) Global Trends in University Governance. Education working paper series no. 9. Washington: World Bank.

Figel, J. (2006) International competitiveness in higher education - A European perspective. Oxford, 3 April 2006, Association of University Administration, Annual Conference. Galima rasti čia: [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/figel/speeches/docs/06\\_04\\_03\\_Oxford\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/figel/speeches/docs/06_04_03_Oxford_en.pdf)

Gareth, W. and Becker, R. (2006) University of Nottingham, UK - Case Study, London: Institute of Education, University of London; tai yra vienas iš EUREK dokumentų, kuriuos galima rasti čia: [http://www.eureka.info/Public\\_Documents/Country#CatUnited](http://www.eureka.info/Public_Documents/Country#CatUnited)

Harvey, L., (2007) ESMU Benchmarking Report 2007, Brussels: ESMU

Inside Higher Ed (2010) "A World Changed Utterly", 2010 m. rugsėjo 14 d. straipsnis: <http://www.insidehighered.com/news/2010/09/14/oecd>

Johnstone, D. Bruce and Marcucci, P. (2007), Worldwide Trends in Higher Education Finance: Cost-Sharing, Student Loans, and the Support of Academic Research. Iš UNESCO Aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir žinių forumo dokumentų serijos, galima rasti čia: [www.unesco.org/education/researchforum](http://www.unesco.org/education/researchforum)

Kwiek, M. (2008) Academic Entrepreneurship vs. Changing Governance and Institutional Management Structures at European Universities, Oxford: Policy Futures in Education, 6 tomas, Nr. 6, [www.worldwords.co.uk/PFIE](http://www.worldwords.co.uk/PFIE)

Leisyte, L. (2008) The Lithuanian Case of Higher Education Reforms in Europe, International Higher Education Issue No. 52, Center for International Higher Education, Lynch School of Education, Chestnut Hill: Boston College; galima rasti čia: <http://www.bc.edu/research/cihe/ihe/issues/2008.html>

Leisyte, L. (2006) New Public Management in Lithuania's Higher Education. Higher Education Policy, 19 (3), 377 - 396.

Leisyte, L. (2002) Higher Education Governance in Post-Soviet Lithuania. MA Thesis. Oslo: University of Oslo.

McNay, Ian (1995) From the Collegial Academy to Corporate. Enterprise: The Changing Cultures of Universities, in Tom Schuller (red.). The Changing University? London: Open University Press

Olsen, J., P. and Maassen, P. (2007) European Debates on the Knowledge Institutions: The Modernization of the University at the European Level In Maassen, P. and Olsen, J., P. (Ed.) University Dynamics and European Integration, Dordrecht: Springer.

OECD (2003) Chapter 3 Changing Patterns in Higher Education Governance; leidinyje Education Policy Analysis, Paris: OECD.

OECD (2004) On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education, Paris: OECD.

OECD (2008) Tertiary Education for the Knowledge Society. Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report, Paris: OECD.

OECD (2009) Education at the Glance, Paris: OECD.

PA Consulting Group (2007) Creating a 'One University' service culture. Strategy briefing for universities: No.4, London: PA Knowledge.

PA Consulting Group (2009) Escaping the Red Queen effect: Succeeding in the new economics of higher education, Times Higher Education Supplement, London: PA Knowledge.

Kearney, M. and Yelland, R. (2010) Higher Education in a World Changed Utterly: Doing More with Less, Discussion Paper; Paryžius: EBPO IMHE konferencija, 2010 m. rugsėjis, <http://www.oecd.org/dataoecd/45/42/45925685.pdf>

Salmi, J. and Hauptman, A. (2006) Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms. Washington, D.C: The World Bank Publications, <http://www.usp.ac.fj/worldbank2009/frame/Publications%20Topical.htm>

Salmi, J (2009) The Growing Accountability Agenda in Tertiary Education: Progress or Mixed Blessing? Washington, D.C.: The World Bank Publications, <http://www.usp.ac.fj/worldbank2009/frame/Publications%20Topical.htm>

Seimas (2009), Mokslo ir studijų įstatymas Nr. XI-242 (2009), Vilnius: Seimas.

Seng-Kiat, K., Douglas, A., McClelland, B., Bryde, D. The Move Towards Managerialism: Perceptions of staff in "traditional" and "new" UK universities. Tertiary Education and Management, 16 tomas, 2 leidimas, 2010, 99 - 113 p.

Shattock, M. (2003) Managing Successful Universities, Maidenhead: Open University Press.

Somerville, J. (2010) Knowledge Transfer in the UK; ataskaita pristatyta 2010 m. balandžio 19 d. Briuselyje; ataskaita parengta įgyvendinant bendrą Europos universitetų valdymo Tempus projektą „University Knowledge Transfer for Sustainable Growth“, sutarties Nr. UM\_JEP-26017-2005 Tempus.

Sporn, B. (2003) Convergence of Divergence in International Higher Education Policy: Lessons for Europe, <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/FFFP0305.pdf>

Stensaker, B., Enders, J., De Boer, H. (2006) Governance Reform Part 1. The extent and impact of higher education governance reform across Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. Part One: Comparative Analysis and Executive Summary. Enschede: CHEPS, University of Twente.

Taylor, J. (2006) Managing the Unmanageable. The Management of Research in Research - Intensive Universities, Higher Education Management and Policy, 18 tomas, 2 numeris, 1-25(25) p., Paryžius: EBPO.

The World Bank (2002) Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education. Washington, D.C.: The World Bank, <http://siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing-Knowledge-Societies/ConstructingKnowledgeSocieties.pdf>

University World News; straipsnis paskelbtas 2010-19-09.

Van Vught, F. (2009), The EU innovation agenda: Challenges for European higher education and research, Higher Education Management and Policy; 21 tomas, 2 numeris, 1-22(22) p., Paryžius: EBPO - Europos ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.

Vlăsceanu, L. (2010) Universities and Reflexive Modernity. Institutional Ambiguities and Unintended Consequences. Budapest: CEU Press.

Vilniaus universiteto interneto svetainė: <http://www.vu.lt/en/>

Želvys, R. (2005) Governance Of Higher Education in Lithuania: Challenges of the Soviet Past and Perspectives of the Global Future. Pedagogika, tomas: 76 / 2005, puslapis: 711, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)



# 1 priedas. Universitetų analizės klausimynas

1 lentelė. II tarpinės ataskaitos gairės

Nr.	Kategorija	Nr.	Subkategorija	Helsinkio universitetas	Leuveno universitetas	Utrechto universitetas	Vilniaus universitetas
1.	Universiteto profilis	1.1.	Universiteto tipas, dydis, gyvavimo trukmė, mokslo dalykų apimtis, THES reitingas.				
		1.2.	Vietinių ir tarptautinių studentų skaičius ir tipas (pagal laipsnį, fakultetą). Praėjusių metų tendencijos, susijusios su studentų skaičiumi ir tipu.				
		1.3.	Pastarųjų metų priėmimas į pirmosios pakopos studijas (pareiškimai / priimta).				
		1.4.	Personalo struktūra (pagal pareigas - etatai). Personalo dinamika ir tendencijos.				
		1.5.	Universiteto miestelių struktūra (pagal tikslą, dydį).				
2.	Kontekstas	2.1.	Vieta (miestas / priemiestis), šalis (šalies gyventojų skaičius, BVP vienam gyventojui), universitetų skaičius šalyje, AM sistemos tipas (pvz., binarinė / vienietinė).				
3.	Bendrasis aprašymas	3.1.	Pagrindiniai pokyčiai per pastaruosius 20 metų, suformavę universiteto ir jo valdymo modelio aplinką.				
4.	Universiteto valdymo struktūra	4.1.	Pagrindinių universiteto valdymo organų aprašymas (atsakomybė, atskaitomybė, sudėtis (dydis), rinkimų / paskyrimų tvarka, kadencijos trukmė).				
		4.2.	Sprendimų priėmimo proceso chronologija universitete (naujos programos sukūrimas ir sprendimų dėl pagrindinių mokslinių tyrimų sričių universitete priėmimas).				
		4.3.	Strateginio planavimo ir įgyvendinimo darbo tvarka.				
5.	Teisinė perspektyva	5.1.	Pagrindiniai teisės aktai, reguliuojantys šalies universitetų sektorių.				
6.	Centrinės administracijos struktūra	6.1.	Organizacinė universiteto struktūra.				
		6.2.	Centrinės administracijos darbuotojų skaičius (universiteto padalinyje, struktūriniame centrinės administracijos padalinyje).				
		6.3.	Centrinės administracijos atskaitomybė ir atsakomybė.				
7.	Padalinių ir skyrių struktūra	7.1.	Bendroji informacija apie padalinį / skyrių: studentų skaičius, akademinis personalas, administracijos darbuotojai.				
		7.2.	Pagrindiniai padalinių finansavimo šaltiniai.				
		7.3.	Padalinių savarankiškumas (nuo pagrindinio valdymo organo) reguliavimo ir sprendimų priėmimo srityje.				
		7.4.	Vidinės valdymo struktūros ir procesai padaliniuose (pvz., pagrindiniai valdymo				

			organai, rinkimų procesai, reglamentavimas).				
8.	Mokslinių tyrimų procesų vadyba	8.1.	Organo, atsakingo už mokslinių tyrimų vadybos procesą universitete, įgaliojimai.				
		8.2.	Mokslinių tyrimų vadybos tvarka / reglamentavimas.				
		8.3.	Universiteto tyrėjų produktyvumas (pvz., publikacijų skaičius, tenkantis vienam akademinio darbuotojo etatui per metus).				
		8.4.	Kokybės vadybos priemonės (pvz., reitingavimas, publikacijų vertinimo sistema, ar lengva pretenduoti ir patekti į doktorantūros studijas) ir darbo tvarka.				
		8.5.	Pajamos iš mokslo veiklos (pvz., moksliniai tyrimai pagal sutartis, patentai, bendradarbiavimas su verslu), procentinė visų pajamų dalis.				
9.	Studijų procesų vadyba	9.1.	Atsakomybė už studijų vadybos procesą universitete.				
		9.2.	Kokybės vadybos priemonės (kontrolės mechanizmas, jei studijų programa atitinka visuomenės poreikius, esamų studijų programų atnaujinimo metodika) ir darbo tvarka.				
		9.3.	Pagrindiniai įvairių laipsnių koordinavimo aspektai, įvairios formos ir klausytojų studijos.				
		9.4.	Studijų rezultatų vertinimo sistema ir skaidrumo užtikrinimo tvarka.				
10.	ŽI procesų vadyba	10.1.	Kas atsakingas už ŽI vadybą.				
		10.2.	Ar yra bendroji akademinio personalo darbo krūvio politika. Kokia tai politika ir ar ji skiriasi priklausomai nuo fakulteto.				
		10.3.	Akademinio personalo mokslo / studijų veiklos santykis.				
		10.4.	Akademinių pareigų paaukštinimo kriterijai; vadovujančiųjų universiteto asmenų rinkimo kriterijai ir tvarka (rektorius, dekanai).				
		10.5.	Pagrindiniai kvalifikacijos kėlimo, raidos ir personalo planavimo ir politikos aspektai.				
		10.6.	ŽI vadybos funkcija (perduodama trečiajai šaliai / atliekama universitete; centralizacija / decentralizacija). Derinti su 10.1 punktu.				
11.	IT infrastruktūros vadyba	11.1.	Pagrindinės esamos duomenų bazės / sistemos ir vartotojų skaičius.				
		11.2.	IT aptarnavimo skyriaus struktūra ir darbuotojų skaičius (perduodama trečiajai šaliai / atliekama universitete; centralizacija / decentralizacija).				
		11.3.	IT infrastruktūros rūšių 2009 m. buhalterinė vertė ir metinių investicijų apimtis.				
		11.4.	Kompiuterių skaičius universiteto turto registre.				
		11.5.	Universiteto vidaus komunikacijos planas (pagrindiniai aspektai, atsakomybė ir atskaitomybė už komunikacijos plane numatytas užduotis).				
12.	Turto valdymas	12.1.	Turto valdymo sistemos ir politikos apžvalga.				
		12.2.	Universitetui priklausančių juridinių asmenų apžvalga.				
		12.5.	Turto valdymo funkcija (perduodama trečiajai šaliai / atliekama universitete; centralizacija / decentralizacija).				
13.	Finansų vadyba	13.1.	Pajamų šaltiniai (%), tendencijos.				
		13.2.	2009 m. išlaidos pagal fakultetus ir pagrindinius administracijos padalinius.				

		13.3.	Išlaidos studijoms ir mokslui.				
		13.5.	Finansų paskirstymo ir vadybos mechanizmai.				
		13.6.	Finansų vadybos funkcija (perduodama trečiajai šaliai / atliekama universitete; centralizacija / decentralizacija).				
14.	<b>Kompensavimas</b>	14.1.	Kompensavimo politika.				
		14.2.	Kompensavimo pagrindas.				
		14.3.	Kintamas kompensavimo dydis.				
		14.4.	Pagrindiniai veiklos rezultatai.				
		14.5.	Kompensavimo fondo formavimas.				
		14.7.	Studijų ir mokslinių turimų produktyvumo įtaka kompensavimui.				
15.	<b>Išsamus sąnaudų skaičiavimas</b>	15.1.	Ar šis metodas taikomas universitete? Jei taip, ar dažnai, kokia taikymo tvarka, kokia nauda universitetui.				

## 2 priedas. Pagrindinių Vilniaus universiteto principų įvertinimas

1 lentelė. Pagrindiniai Vilniaus universiteto vadybos principai

Principas	Aprašymas	Vadovybė	Bendruomenė	Įsk. naujajį Statutą
Skaidrumas	Universitetas yra atviras suinteresuotoms šalims ir siekia skaidrumo sprendimų priėmimo procese.			√
Bendruomeniškumas	Skatinama universiteto profesinių bendruomenių veikla ir atvirumas išorės profesinėms grupėms.			
Tarptautiškumas (studijų sritis)	Organizacijoje (studijų srityje) plėtojamas tarptautinis klimatas ir tarptautinė strateginė partnerystė			√
Sprendimų priėmimo ir atskaitomybės balansas	Remiamasi subalansuotu valdžios ir atsakomybės bei atskaitomybės paskirstymu sprendimų priėmimo procese tarp centralizuotų ir decentralizuotų hierarchijos lygių.			√
Tarptautiškumas (mokslo sritis)	Organizacijoje (mokslo srityje) plėtojamas tarptautinis klimatas ir tarptautinė strateginė partnerystė.			√
Kokybės siekiamumas	Pripažįstama savo veiklos kokybės vertė ir svarba.			√
Tobulėjimas	Siekiami atnaujinti seną patirtį naudojant naujausius Lietuvos ir pasaulio visuomenės pasiekimus.			
Kompetencija	Užtikrinama, kad dalyvavimas sprendimuose ir jų vykdyme yra neatsiejamas nuo tinkamų kompetencijų turėjimo.			
Mokymosi visą gyvenimą skatinimas	Pripažįstamas didėjantis netradicinių mokymo ir mokymosi būdų poreikis, įskaitant e. mokymąsi ir tęstines studijas. Užtikrinamas mokymosi visą gyvenimą programos įgyvendinimas.			√
Iniciatyvumas	Skatinamos ir palaikomos iniciatyvos, kuriančios naudą organizacijai.			
Mokslinių pasiekimų pritaikymas praktikoje	Skatinama komercializacija mokslo taikymo srityje.			
Kuriama vertė	Universiteto veikla orientuojama į vertės visuomenei kūrimą plačiąja prasme, užtikrinant šalies socialinę, ekonominę ir kultūrinę plėtrą.			√
Masto ekonomija	Užtikrinamas padalinių išteklių ir kompetencijų balansas, galintis sudaryti prielaidas pasiekti geriausių veiklos rezultatus naudojant mažiausiai išteklių.			
Skirstymas pagal rezultatus	Užtikrinamas skaidrus išteklių paskirstymas remiantis veiklos rezultatais.			√
Valdymo organų abipusiškumas	Remiamasi abipusiu pripažinimu formuojant organizacijos valdymo organus.			√
Atsiperkamumas	Visos veiklos ar iniciatyvos turi būti patrauklios ir			

	paklausios, galinčios save išlaikyti.			
Stambūs padaliniai	Valdymas organizuojamas per stambius ir kritinę masę turinčius akademinis vienetus ir padalinius.			

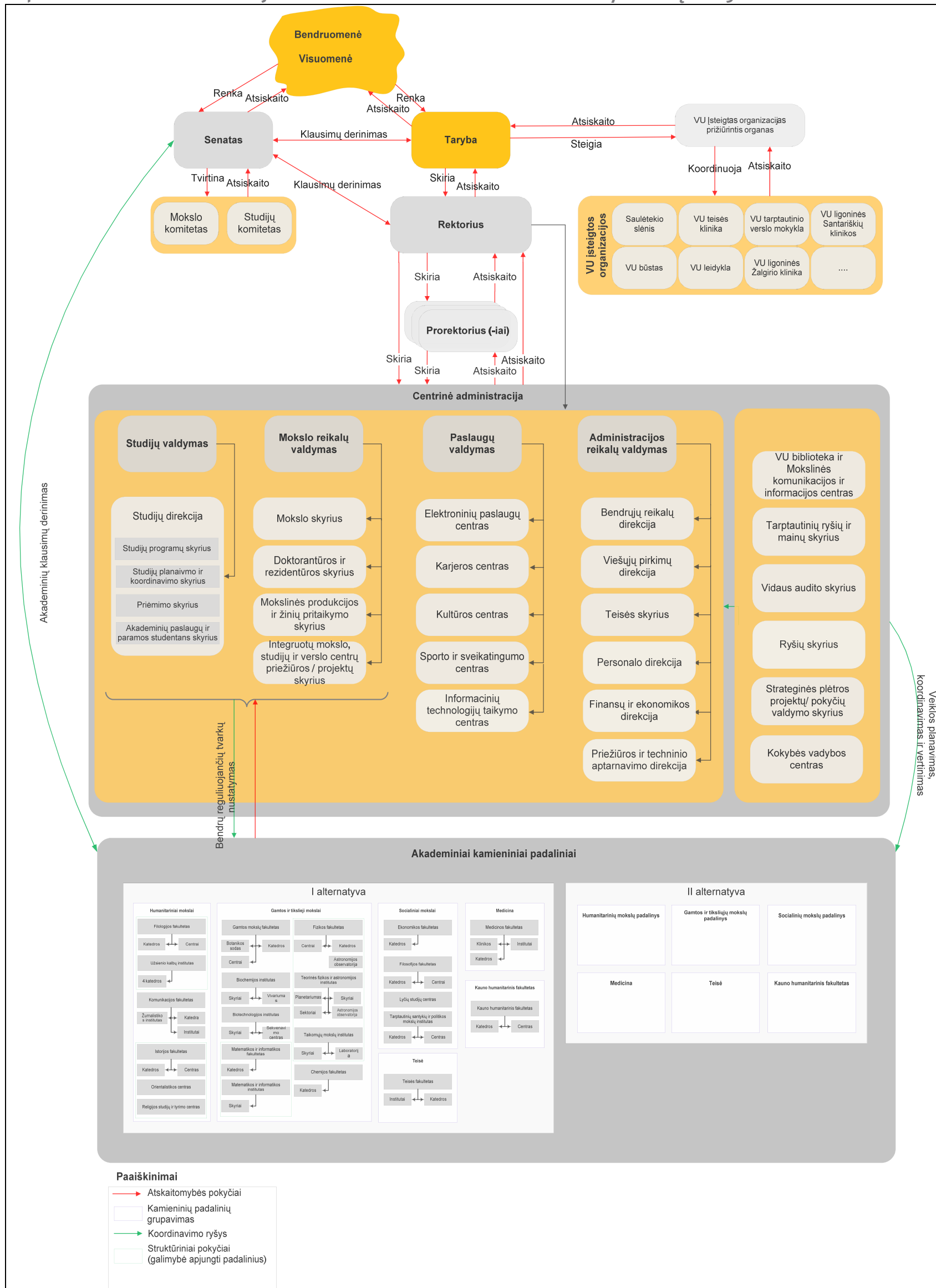
	> 3,5 Labai svarbus		3,5 < x < 2,5 Vidutiniškai svarbus		< 2,5 Nelabai svarbus
--	------------------------	--	---------------------------------------	--	--------------------------

2 lentelė. Vilnius universiteto principai prioritetine tvarka

	Vadovybė	Bendruomenė	
1	Iniciatyvumo principas	Kokybės siekiamumo principas	1
2	Kompetencijos principas	Skaidrumo principas	2
3	Skaidrumo principas	Kompetencijos principas	3
4	Kokybės siekiamumo principas	Iniciatyvumo principas	4
5	Tarptautiškumo principas	Kuriamos vertės principas	5
6	Sprendimų priėmimo ir atskaitomybės balanso principas	Tarptautiškumo principas	6
7	Tobulėjimo principas	Tobulėjimo principas	7
8	Mokslinių pasiekimų pritaikymo praktikoje principas	Mokslinių pasiekimų pritaikymo praktikoje principas	8
9	Kuriamos vertės principas	Skirstymas pagal rezultatus	9
10	Valdymo organų abipusiškumas	Sprendimų priėmimo ir atskaitomybės balanso principas	10
11	Skirstymas pagal rezultatus	Mokymosi visą gyvenimą skatinimo principas	11
12	Bendruomeniškumo principas	Bendruomeniškumo principas	12
13	Mokymosi visą gyvenimą skatinimo principas	Valdymo organų abipusiškumas	13
14	Atsiperkamumo principas	Atsiperkamumo principas	14
15	Masto ekonomijos principas	Masto ekonomijos principas	15
16	Stambių padalinių principas	Stambių padalinių principas	16

	Labai svarbūs principai
	Vidutiniškai svarbūs
	Nelabai svarbūs

### 3 priedas. Rekomenduojamas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo modelis



1 pav. Rekomenduojamas Vilniaus universiteto valdymo sąrangos tobulinimo modelis

## 4 priedas. Aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų valdymo sąrangos pavyzdžiai

1 lentelė. Aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų valdymo organų formavimo principai

Universitetas	Aukščiausio valdymo organo skyrimo principai
Utrechto universitetas	<p>Stebėtojų taryba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 5 asmenys, kurie negali būti Utrechto universiteto darbuotojais, skiriami Švietimo, kultūros ir mokslo ministro;</li> <li>▶ Narystė stebėtojų taryboje nėra jų pagrindinė darbovietė.</li> </ul> <p>Valdyba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 3 nariai, kuriuos skiria Stebėtojų taryba atsižvelgusi į Universiteto tarybos nuomonę;</li> <li>▶ Rektoriaus pareigas užimantys narys privalo būti Utrechto universiteto darbuotojas;</li> <li>▶ Kiti nariai neprivalo būti iš Utrechto universiteto darbuotojais.</li> </ul>
Helsinkio universitetas	<p>Universiteto kolegija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sudaro 50 narių;</li> <li>▶ 20 narių yra išrenkami Helsinkio universiteto profesorių;</li> <li>▶ 15 narių yra išrenkami kitų mokslo darbuotojų ir dėstytojų;</li> <li>▶ 15 narių yra išrenkami studentų.</li> </ul>
Leuveno universitetas	<p>Patikėtinių taryba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sudaro 38 nariai;</li> <li>▶ Universiteto atstovai, skiriami Valdytojų tarybos;</li> <li>▶ Nariai, skiriami asociacijos universitetinių kolegijų;</li> <li>▶ Socialiniai partneriai, skiriami Valdytojų tarybos;</li> <li>▶ Flandrijos vyskupai.</li> </ul>
Oslo universitetas	<p>Universiteto taryba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 3 mokslo ir pedagoginių darbuotojų atstovai;</li> <li>▶ 1 aptarnaujančio personalo atstovas;</li> <li>▶ 2 studentų atstovai;</li> <li>▶ 4 išoriniai nariai skiriami vyriausybės, pagal senosios tarybos rekomendaciją (formuojamas specialus komitetas rekomendacijoms parengti).</li> </ul>
Uppsala universitetas	<p>Valdyba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 8 nariai paskirti vyriausybės, remiantis aukštosios mokyklos rekomendacija;</li> <li>▶ 3 dėstytojų atstovai;</li> <li>▶ 3 studentų atstovai.</li> </ul>
Australijos nacionalinis universitetas	<p>Taryba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kancleris;</li> <li>▶ Vicekancleris;</li> <li>▶ Fakultetų ir institutų vadovų atstovas;</li> <li>▶ Akademinio aukštesniojo lygio studijų instituto personalo atstovas;</li> <li>▶ Akademinio fakultetų personalo atstovas;</li> <li>▶ Aptarnaujančio personalo atstovas;</li> <li>▶ Doktorantų atstovas;</li> <li>▶ Bakalauro studijų atstovas;</li> <li>▶ 7 nariai paskirti vyriausybės, pagal nominacijų komiteto (sudarytą iš</li> </ul>

	kanclerio ir 6 jo paskirtų narių) rekomendacijas.
Edinburgo universitetas	Taryba: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 8 nariai, pagal nominacijų komiteto rekomendacijas renkami esamos Tarybos.</li> </ul>

**2 lentelė.** Teisės fakulteto ir Biochemijos bei Biotechnologijos institutų vieta aukštus tarptautinius reitingus turinčių universitetų struktūrose

Universitetai	Teisės fakulteto vieta struktūroje	Biotechnologijų ir Biochemijos institutų vieta struktūroje
Erasmus universitetas	Atskirai (7 fakultetai)	NA
Maskvos universitetas	Atskirai (18 fakultetų)	NA
Oslo universitetas	Atskirai (8 fakultetai)	
Bazelio universitetas	Atskirai (7 fakultetai)	Gamtos mokslų fakultete
Shefildo universitetas	Sujungtas (6 fakultetai)	Tikslųjų mokslų fakultete
Gento universitetas	Atskirai (11 fakultetų)	Biochemija - medicinos fakultete, o biochemija ir molekulinis mokslas - tikslųjų mokslų fakultete
Sidnėjaus universitetas	Atskirai (16 fakultetų)	Biomokslai - tikslųjų mokslų fakultete
Kalifornijos universitetas	Atskirai (14 fakultetų)	NA
Kembridžo universitetas	Sujungtas (6 fakultetai)	Biochemija - gamtos mokslų fakultete, klinikinė biochemija - medicinos mokslų fakultete, biotechnologija - tikslųjų mokslų fakultete
Tokijo universitetas	Atskirai (10 fakultetai)	Biochemija - tikslųjų mokslų fakultete, biotechnologija - farmacijos mokslų fakultete
Karolinska institutas universitetas	NA	Šiame medicinos mokslų pakraipos institute yra dėstoma medicininė biochemija
Warviko universitetas	Sujungtas (4 fakultetai)	Gyvosios gamtos fakultete
Amsterdamo universitetas	Atskirai (7 fakultetai)	NA
Uppsala universitetas	Apjungtas (3 fakultetų grupės)	Tikslųjų mokslų fakultetų grupė
Laisvasis Berlyno universitetas	Atskirai (12 fakultetai)	Biochemija - biologijos, chemijos ir farmacijos fakultete
Lundo universitetas	Atskirai (8 fakultetai)	Biotechnologija - inžinerinių mokslų fakultete, biochemija - tikslųjų mokslų fakultete
Australijos nacionalinis universitetas	Atskirai (7 fakultetai)	Biotechnologijos - biologijos fakultete