



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Agnė Paulauskaitė

VEIKLOS VERTINIMO TYRIMAS LIETUVOS UNIVERSITETUOSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: doc. dr. Lina Klovienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VEIKLOS VERTINIMO TYRIMAS LIETUVOS UNIVERSITETUOSE

Apskaita ir auditas (621N40002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Agnė Paulauskaitė, VMA – 5
2017 m. gegužės 10 d.

Vadovė.....

doc. dr. Lina Klovienė
2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentas.....

lekt. dr. Marius Strumickas
2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Agnė Paulauskaitė

(Studento vardas, pavardė)

Apskaita ir auditas (621N40002)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Veiklos vertinimo tyrimas Lietuvos universitetuose“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Agnės Paulauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Veiklos vertinimo tyrimas Lietuvos universitetuose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Paulauskaitė, A. (2017). Research of Performance Measurement in Lithuanian Universities. Master's Final Thesis in Accounting and Auditing/ supervisor assoc. dr. Lina Klovienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: universities, performance, measurement, content analysis, case study, PDCA.

Kaunas, 2017. 79 p.

SUMMARY

Academic institutions which are seeking for operational efficiency, continuity and to remain competitive among other universities, must apply various systems and methods for their performance measurement.

The objective of research is – Lithuanian universities reports of performance measurement. **The aim** of research is to prepare the theoretical model of Lithuanian universities performance measurement by analyzing theoretical aspects of performance measurement in universities and evaluating content of Lithuania universities performance measurement reports.

Analysis of the scientific literature revealed that the university's success depends on its openness, ability to ensure its dissemination of performance and results also the ability to meet the expectations of the stakeholders. It also has been identified that the performance measurement process might help universities to improve their visions, solve problems of performance efficiency and to control the university's performance results. By combining performance measurement indicators, values and objectives that have been set, success of value creation for the universities stakeholders can be achieved.

The theoretical model of performance measurement system has shown that in order to implement the strategy, universities should focus on four main areas of activity - education, studies, public/business and management processes which covers the financial and human resources. In each performance area strategic objectives are set and their availability are measured by indicators. These performance areas are covered by management element.

Lithuanian universities performance measurement reports content analysis revealed that most of the information is related to the area of studies, and at least disclosed is a public/business information. Case study of Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business showed that the measurement of the performance are existing as a cyclic process. That means - University applies the adapted model of "Plan – do – check – act (PDCA)". First of all, the performance, as well as strategic goals, which are adequate for university vision and mission, are planned. Measurement and execution of strategic objectives are also carried out. After that the results are evaluated and the causes of failure in reaching goals are identified. When these actions are done, the decisions, which are must for the improvement of performance and strategic goals, are made.

The volume of Master's Final Thesis is 79 pages. The work consists of 5 tables and 22 pictures.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. UNIVERSITETŲ ATSKAITOMYBĖS IR VERTĖS KŪRIMO PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
1.1. Universitetų atskaitomybės svarba	10
1.2. Universitetų vertės kūrimo suinteresuotiesiems svarba.....	11
1.3. Veiklos vertinimas, kaip atskaitomybės ir vertės kūrimo užtikrinimo priemonė	18
2. VEIKLOS VERTINIMO UNIVERSITETUOSE TEORINIAI SPRENDIMAI	20
2.1. Veiklos vertinimo sąvoka ir procesas	20
2.2. Veiklos vertinimui taikomų metodų analizė.....	24
2.3. Veiklos vertinimas universitetuose	30
2.4. Universiteto veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis	38
3. VEIKLOS VERTINIMO LIETUVOS UNIVERSITETUOSE TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Lietuvos universitetų veiklos vertinimo tyrimo eiga	41
3.2. Turinio analizės metodas ir jo pritaikomumas.....	42
3.3. Atvejo analizės metodas ir jo pritaikomumas.....	43
4. VEIKLOS VERTINIMO LIETUVOS UNIVERSITETUOSE TYRIMO REZULTATAI.....	45
4.1. Lietuvos universitetų veiklos informacijos atskleidimą reguliuojančių dokumentų analizė	45
4.2. Lietuvos universitetų veiklos vertinimo ataskaitų turinio analizė	46
4.3. Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto atvejo analizė.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.	Universiteto veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis	38
2 paveikslas.	Finansinės informacijos atskleidimas Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose	48
3 paveikslas.	Lietuvos universitetų pateikiama informacija	50
4 paveikslas.	Lietuvos universitetų pateikiama informacija apie deklaruojamą strategiją	51
5 paveikslas.	Mokslo kodo struktūra	53
6 paveikslas.	Studijų kodo struktūra.....	54
7 paveikslas.	Visuomenės/verslo kodo struktūra	56
8 paveikslas.	Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos atskleidimas	57
9 paveikslas.	Akademinei paramos ir novatoriško mokslo atskleidimas.....	58
10 paveikslas.	Mokslo kodą sudarančių kategorijų pasiskirstymas, proc.	59
11 paveikslas.	Tarptautiškumo atskleidimo struktūra	60
12 paveikslas.	Studijų valdymo ir kokybės kategorijos struktūra	61
13 paveikslas.	Studijas sudarančių kategorijų struktūra.....	62
14 paveikslas.	Visuomenės/verslo kodo turinio analizės rezultatai	62
15 paveikslas.	Bendradarbiavimo su visuomene/viešuoju sektoriumi kategorija	63
16 paveikslas.	Koreguotas veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis	64
17 paveikslas.	Universiteto/fakulteto veiklos motyvai, pagal veiklos sritis.....	66
18 paveikslas.	Strategijos įgyvendinimo proceso planavimas	67
19 paveikslas.	Universiteto/fakulteto strateginių tikslų sritys	67
20 paveikslas.	Matavimo būdai, tikslų pasiekiamumui vertinti	68
21 paveikslas.	Skačiuojamų veiklos vertinimo rodiklių pasiskirstymas pagal veiklos sritis	69
22 paveikslas.	Veiksmai, kuriuos vykdo universitetas/fakultetas jei strateginiai tikslai nėra pasiekti .	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tradicinės ir modernios veiklos vertinimo sistemos bruožai.....	24
2 lentelė. Veiklos vertinimo modeliai ir jų charakteristikos.....	29
3 lentelė. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų struktūra.....	46
4 lentelė. Lietuvos universitetų deklaruojama strategija	49
5 lentelė. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizė	56

IVADAS

Temos aktualumas – pastaruoju metu ypač populiarėja veiklos vertinimo tematika. Šiuo metu, populiarėja organizacijos veiklos vertinimo, kaip atskiro vadybos tyrimų objekto, nagrinėjimas. Kadangi organizacijos veikia, nuolat besikeičiančiomis rinkos sąlygomis, todėl organizacijos tiek ekonominė, tiek finansinė informacija, turi būti nuolat vertinama ir analizuojama.

Organizacijos siekiančios veiklos efektyvumo ir tęstinumo bei siekiančios išlikti konkurencingomis, turi nuolat taikyti įvairias sistemas bei analizės metodus, analizuodamos savo veiklos rezultatus. Siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą yra atliekami tyrimai įvairiose srityse. Ilgą laiką organizacijų veiklos vertinimas buvo sietinas tik su finansiniais rodikliais bei dideliu kontrolės lygiu. Taip pat galima teigti, kad organizacijų veiklai tampant vis globalesne, tradiciniai veiklos vertinimo rodikliai pradėjo nebetikti.

Todėl buvo imtasi ieškoti būdų efektyviam ir moderniam veiklos vertinimui. Vienas iš tokių būdų, buvo nefinansiniai veiklos rodikliai. Nefinansinių organizacijos veiklos vertinimo aspektų svarbą ypač išryškino besiplečiantis paslaugų sektorius. Kadangi šioje veiklos srityje sėkmė priklauso nuo įvairių elgesio su klientais aspektų, kuriuos sunku parodyti finansinėje apskaitoje. Tačiau vykdant išsamesnius tyrimus buvo nustatyta, kad nefinansiniai veiklos vertinimo rodikliai, turi daug įtakos ne tik paslaugų sferos, bet ir gamybos organizacijose.

Šiandieniai tyrimai įrodė, kad geriausiai veiklos vertinimui yra tinkamas tiek finansinių, tiek nefinansinių veiklos vertinimo rodiklių kompleksas. Sukurtos veiklos vertinimo sistemos gali būti laikomos viena iš efektyviausių būdų vertinti veiklą, nes į visumą sujungia tiek strateginį planavimą, tiek valdymo kontrolę.

Akademinių institucijų taip pat turi reaguoti į suinteresuotųjų poreikius bei prisidėti prie ekonominio vystymosi ir išlikti konkurencingomis tiek vietiniu, tiek globaliu mastu. Todėl turi nuolat vertinti savo vykdomą veiklą bei stebėti strateginių tikslų įgyvendinamumą.

Nepaisant didėjančio veiklos vertinimo tyrimų populiarumo, daugelyje veiklos sričių, universitetuose jie yra vis dar mažai paplitę. Iki šiol yra atlikta mažai mokslinių tyrimų, nagrinėjančių veiklos vertinimą universitetuose. Mokslinė literatūra atkleidė, kad Vakarų universitetai žengė svarbiausią žingsnį, siekiant ištirti veiksmingo veiklos vertinimo klausimus. Ter Bogt ir Scapens (2012) atliko tyrimus Olandijos, Anglijos universitetuose bei analizavo jų veiklos pokyčius. Haldma, Ploom, Lorenz (2016) atliko tyrimą Estijos universitetuose, siekiant ištirti naudojamas efektyvumo priemones ir išnagrinėti veiklos informaciją, susijusią su tikslų atskleidimu. Todėl tampa vis aktualiau išanalizuoti Lietuvos universitetų veiklos vertinimo sistemos įdiegimo ir vystymo lygį, nustatyti jos taikymo sritis ir įvertinti veiklos vertinimo teikiamos informacijos atskleidimo ir panaudojimo kryptis.

Tuo remiantis darbe sprendžiama pagrindinė **problema** formuluojama kaip klausimas – kaip gali būti vertinama Lietuvos universitetų veikla, siekiant užtikrinti šios sistemos naudingumą veiklos vertinimo ir atskaitomybės aspektais?

Tyrimo **objektas** – Lietuvos universitetų veiklos vertinimas.

Tyrimo **tikslas** – išanalizavus teorinius veiklos vertinimo aspektus universitetuose ir įvertinus Lietuvos universitetų veiklos vertinimo turinį ir patirtį, parengti veiklos vertinimo sistemos teorinį modelį Lietuvos universitetams.

Tikslui pasiekti keliama **uždaviniai**:

1. Atlikti universitetų vertės kūrimo problematikos analizę.
2. Išanalizuoti vertės kūrimo ir veiklos vertinimo problematikos teorinius aspektus.
3. Sudaryti veiklos vertinimo tyrimo Lietuvos universitetuose metodologiją.
4. Atlikus Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizę bei Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo atvejo analizę, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimui atlikti taikomi **metodai**: teorinės informacijos sisteminimas, duomenų grupavimas ir sisteminimas, grafinė duomenų analizė, Lietuvos universitetų strateginės informacijos sisteminimas, Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio kokybinė analizė, atvejo analizė, anketinis duomenų rinkimas ir sisteminimas.

1. UNIVERSITETŲ ATSKAITOMYBĖS IR VERTĖS KŪRIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Atliekamas veiklos vertinimas bei kuriamos vertės analizė – tai esminiai procesai, kurie užtikrina veiklos vykdymo sėkmę, tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Todėl šioje darbo dalyje yra atliekama veiklos vertinimo proceso, vertės analizė bei nagrinėjama jų problematika ir perspektyvos universitetuose.

Mokslininkai teigia, kad yra svarbu ne tik atlikti tiek organizacijos, tiek universitetų vertinimą, tačiau ir ištirti, kokia vertė yra kuriama. Šiuo metu didėja susidomėjimas, organizacijos kuriama pridėta verte. Taip pat tampa vis aktualiau identifikuoti universiteto suinteresuotąsias šalis bei nustatyti ar vykdančią veiklą yra tenkinami jų poreikiai.

1.1. Universitetų atskaitomybės svarba

Brandsma ir Schillemans (2012) teigia, kad atskaitomybė, kartu su informacijos perdavimu bei atstovavimu, yra viena iš demokratijos kertinių aspektų. Mokslininkai taip pat nurodo, kad atskaitomybė nuolat plečia savo koncepciją. Kadangi iš pradžių ji buvo suvokiama kaip bendras terminas, tačiau dabar ji apima visą mechanizmą, kuris leidžia organizacijoms greitai reaguoti į konkrečius veiksmus bei visuomenės poreikius.

Ter Bogt ir Scapens (2012) pabrėžia, kad nuolat auga universitetų mokslinių tyrimų ir mokymo veiklos matavimas, o tai sąlygoja didėjantis naujosios viešosios vadybos (*angl. new public management*) populiarumas. Šios vadybos tikslas yra pagerinti viešojo sektoriaus našumą, pavyzdžiui vertinant veiksmingumą bei efektyvumą. Brandsma ir Schillemans (2012) nurodo, kad apibendrinant daugumos mokslininkų nuomones, galima teigti, kad atskaitomybė nurodo konkrečius socialinius santykius ar mechanizmus, kurie apima įpareigojimą paaiškinti ir pagrįsti organizacijos praeities veiksmus.

Brandsma ir Schillemans (2013) pabrėžia, kad atskaitomybė yra kaip esminis veiksnys kelyje link efektyvumo ir veiksmingumo. Brandsma ir Schillemans (2012) mano, kad keitimasis informacija, susijusia su atskaitomybe, vystosi trimis etapais: informacija, diskusijos, pasekmės/sankcijos. Taip pat teigia, kad trijų pakopų atskaitomybės procesas apjungia informavimo sritį bei lūkesčius dėl tinkamo organizacijos elgesio ir veiklos.

Pastaruoju metu atskaitomybė keitėsi ir tradicinis požiūris vis modernėjo. Pasak Hood (1995), naujoji viešoji vadyba (*angl. new public management*) pabrėžia atskaitomybę ir veiksmingumą, kurie yra pasiekiami naudojant kiekybines veiklos vertinimo priemones. Ter Bogt ir Scapens (2012) teigia, kad atvirumas bei skaidrumas yra esminiai naujosios viešosios vadybos (*angl. new public management*) bruožai. Naujoji sistema yra kritiško tipo, veiklos vertinimo sistema, kuri yra objektyvi ir suteikianti

daugiau aiškumo ir informacijos tikrumo, lyginant su tradicinio požiūrio sistemomis, kurios daugiau subjektyvios ir neaiškiai atskleidžiančios tobulinimo kryptis.

Pasak Bovens (2005), universitetų atskaitomybė pirmiausia yra susijusi su atvirumu, informacijos atskleidimu bei prieinamumu pagrindinėms suinteresuotosioms šalims. Ter Bogt ir Scapens (2012) nurodo, kad universitetų atskaitomybė yra labiau kokybinė nei kiekybinė sistema.

Tačiau Messner (2009) pripažįsta, kad egzistuoja tam tikri atskaitomybės apribojimai. Greiling ir Spraul (2010) pagrindinius apribojimus įvardija, tokius kaip nenorą atskleisti informaciją ar sąmoningą informacijos pertekliaus atskleidimą. Ter Bogt ir Scapens (2012)

Apibendrinant galima teigti, jog šiandien universitetų sėkmė priklauso nuo jų atvirumo, sugebėjimo užtikrinti savo veiklos ir rezultatų skaidą. Tačiau kaip universitetų atskaitomybė gali padėti užtikrinti sėkmę ir pripažinimą yra susiję universiteto suinteresuotosioms šalimis ir jiems kuriamos vertės, kurie bus detalieji analizuojami kitoje darbo dalyje.

1.2. Universitetų vertės kūrimo suinteresuotiesiems svarba

Vertė – tai svarba, kurią individas teikia ekonominei gėrybei. Vertės fenomenas aiškinamas remiantis subjektyviu arba objektyviu požiūriu. Subjektyviosios vertės šalininkai teigia, kad vertė yra vertintojo požiūris į vertinamąjį daiktą ir, kad vertė egzistuoja ne daikte, o vertintojo sąmonėje. Objektyviosios vertės šalininkai teigia, kad vertę lemia daikto savybės, jo naudingumas, naudojimo galimybės arba šiam daiktui sukurti sunaudotas darbo kiekis, teigia Vainienė (2008).

Įmonės vertė yra suvokiama, kaip finansinė išraiška, vertinant jos kapitalizaciją, pinigus bei skolas. Tam yra taikomi finansiniai metodai, tokie kaip diskontuotų pinigų srautų metodas, palyginamųjų kainos daugiklių ar investicijų gražos metodas. Tačiau universiteto, kuriama vertė yra vertinama, dažniausiai taikant strateginius matavimo metodus. Taip pat galima teigti, kad tiek verslo įmonė, tiek universitetas, kuria vertę skirtingiems suinteresuotiesiems. Verslo įmonės yra orientuotos į akcininkų poreikių tenkinimą ir pelno siekimą, o aukštojo mokslo įstaigos orientuojasi į studentus, dėstytojus bei studijų kokybės užtikrinimą. Tačiau nepaisant to, verslo įmonės gali kurti strateginę vertę, t. y. kai sukurta įmonė valdo konkrečią rinkos dalį ar technologiją, taip pat prie įmonės vertės kūrimo gali prisidėti jos produktai ar darbuotojai. Verslo įmonių vertės kūrimo bei didinimo priežastimi gali būti įvardijami ir antriniai akcijų pardavimai, nes tokiu būdu įmonės turi daugiau galimybių pritraukti papildomų investicijų. Tačiau vertė yra labai abstrakti sąvoka, todėl ją tinkamai išmatuoti yra labai sudėtinga.

Ribeiro, Hoover, Burford, Buchebner ir Lindenthal (2016) manymu, vertybės – tai yra principai ar standartai, pagal kuriuos žmonės turėtų elgtis ir yra iš prigimties įsišakniję sprendimai apie tai, kas yra svarbiausia.

Riratanaphong ir van der Voordt (2015) teigia, kad yra išskiriami šeši skirtingi, organizacijos pridėtosios vertės tipai, tokie kaip:

1. ***Naudojimo vertė*** – kokybė, atsižvelgiant į galutinių vartotojų poreikius ir pageidavimus.
2. ***Klientų vertė*** – kompromisas tarp naudos ir sąnaudų klientams ar vartotojams
3. ***Ekonominė, finansinė vertė*** – kompromisas tarp sąnaudų ir naudos.
4. ***Socialinė vertė*** – remiama socialinė sąveika, skatinamas visuomenės pasididžiavimas.
5. ***Aplinkos vertė*** – poveikis aplinkai, aplinkosaugos reikalavimų laikymasis
6. ***Santykių vertė*** – aukštos kokybės paslaugų teikimas ir kaip grįžtamasis ryšys – klientų pasitenkinimas bei lojalumas.

Ribeiro ir kt. (2016) teigia, kad nepaisant to jog vertė ir vertybės yra laikomos nematerialiomis bei neišmatuojamomis, tačiau yra įmanoma, kad vertė ir vertybės būtų kuriamos ir vertinamos, pagal išmatuojamus rodiklius, jei jie yra tarpusavyje subjektyviai suvokiami, aiškiai nustatytame kontekste.

Nepaisant to, kad vertybės yra labai dažnai pateikiamos, kaip motyvai organizacijos darbui, taip pat išreiškia organizacijos viziją ir tikslus, tačiau jos nėra įtrauktos į veiklos vertinimą, nes yra traktuojamos, kaip sunkiai suvokiamos ir išmatuojamos. Tačiau jei vertybės yra labiau naudingos, nei kiti rodikliai, sisteminiam ir ilgalaikiam procesui bei kuriant tvarią organizaciją, tada jas būtina įtraukti į tvarios veiklos vertinimo rodiklius. Taikant vertę pagrįstus veiklos vertinimo rodiklius, gali būti suteikiamas būdas įvertinti ir eliminuoti neveiksmingus rodiklius, ypač susijusius su institucine tapatybe bei kultūra.

Ribeiro ir kt. (2016) atlikę tyrimą nustatė, kad vertę pagrįsti rodikliai, nebuvo pakankamai įvertinti, atliekant organizacijų veiklos vertinimą. Taip pat autoriai identifikuoja naudą, vertę pagrįstų rodiklių veiklos vertinimo procese ir išskiria šias naudas:

- dirbama su vertybėmis, kurios yra svarbios universiteto darbuotojams ir studentams;
- didinamas informuotumas apie vertybes ir principus, kurie būtini siekiant užtikrinti visuomenės pokyčius;
- integruoti vertybes bei vertę grįstus rodiklius į veiklos vertinimo procesą.

Tačiau universiteto, kuriama vertė yra vertinama, pagrįste taikant strateginius matavimo metodus.

Matthews J. (2013) teigimu, pridėtoji tiek organizacijos, tiek universiteto vertė yra pasiekama naudojant talentus, įgūdžius ir personalo patirtį bei naudojant procesų rinkinį. Pridėtoji vertė turi daug sinonimų ir dažnai yra vadinama vertės pasiūlymu, klientų vertės pasiūlymu, unikaliu vertės pasiūlymu ar tvariu vertės pasiūlymu.

Daugelis mokslininkų nurodo, kad vertės pagrindu sudaryti rodikliai yra naudingi bei daro įtaką priimant sprendimus, taip pat jie svarbūs suinteresuotosioms šalims. Kuriamą vertę pagrįstas veiklos vertinimas, universitetuose padeda vystyti viziją, išlaikyti konkurencingumą bei padeda priimti sprendimus, konfliktinių situacijų sprendimui.

Ribeiro ir kt. (2016) akcentuoja problematiką, kad dauguma aukštojo mokslo įstaigų su suinteresuotomis šalimis komunikuoja, netiesiogiai pateikdami deklaruojamas vertybes. Šie autoriai taip pat mano, kad aiškiai išskirti vertę misijos ataskaitose arba veiklos rodikliuose yra naudingas sisteminis uždavinys, kuris gali būti pritaikytas visais universitetų valdymo lygmenimis.

Išskaitant vertę pagrįstus rodiklius, veiklos vertinimas gali suteikti apčiuopiamą būdą spręsti tvarumo klausimus, prisidėti prie ilgalaikių ir kryžminių institucinių įsipareigojimų dėl tvarios plėtros. Taip pat vertę pagrįsti rodikliai gali padėti išryškinti ir stiprinti universiteto svarbiausius tikslus ir principus, teigia Ribeiro ir kt. (2016).

Šių mokslininkų atliktuose tyrimuose buvo nustatyta, kad vertę atliekant tradicinius institucijos veiklos vertinimus buvo labai nuvertinama, todėl buvo išskirti rodiklių rinkiniai, pagrįsti vertę, kurie gali motyvuoti ir skatinti tvarumą ir pateikė tris aspektus, kuriais galima įgyvendinti šį procesą:

- dirbti su tvarumui reikalingomis vertybėmis, kurios yra svarbios universiteto darbuotojams ir studentams;
- didinti informacijos sklaidą apie vertę ir principus, kurie yra būtini siekiant pokyčių ir visuomenės informavimo;
- integruoti tvarumo vertybes ir vertę į esamą universitetų veiklos vertinimą.

Kaip matoma, analizuojant vertės sąvoką kritiškai svarbu tampa tai, kam vertė yra kuriama, t. y. suinteresuotųjų asmenų vaidmuo. Tuo tikslu, toliau darbe bus analizuojama suinteresuotųjų asmenų svarba.

Kiekvienos organizacijos, tiek verslo, tiek viešosios, vykdomos veiklos sėkmę bei strateginių tikslų įgyvendinimą užtikrina teigiamas santykis su savo suinteresuotosioms šalimis. Nes visiems verslo bei organizaciniam procesams daro įtaką suinteresuotieji asmenys ar jų grupės. Susnienė ir Sargūnas (2009) teigia, kad suinteresuotųjų šalių analizė yra geras būdas identifikuoti suinteresuotuosius organizacijų subjektais, jų prioritetus ir tokiu būdu kurti produktus bei teikti paslaugas, kuriant papildomą vertę.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, kad trūksta tyrimų susijusių su universitetų veiklos vertinimu, suinteresuotųjų šalių identifikavimu bei jiems kuriama vertė. Dauguma mokslininkų tiria verslo įstaigas ir jų santykius su suinteresuotomis šalimis. Taip pat svarbu paminėti, kad universitetai vertę kurti stengiasi suinteresuotosioms šalims. Esminis veiklos principas – suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas. Todėl būtina identifikuoti aukštųjų mokyklų suinteresuotuosius.

Mokslininkai nurodo, kad suinteresuotosios šalys – tai organizacijos ar asmenys, kurių veiksmas ar elgesys gali paveikti organizaciją arba jie patys gali būti paveikti tam tikrų organizacijos veiksmų. Taip pat suinteresuotosios šalys yra susidomėję organizacijos sėkme bei veiklos rezultatais. Remiantis atliktais moksliniais tyrimais, galima teigti, kad suinteresuotosios šalys viešajame sektoriuje reiškia pavienius asmenis ar organizacijas, kurios turi teisę būti įtrauktos į sprendimų priėmimo procesą ir

prisideda prie vykdomo proceso rezultatų sėkmės. Svarbu akcentuoti, kad organizacijos sėkmė, priklauso nuo to, kaip ji geba suprasti ir patenkinti savo esamų bei potencialių suinteresuotųjų dabartinius ir ateities poreikius. Mokslininkai išskiria du suinteresuotųjų šalių tipus:

- **tiesiogiai suinteresuotosios** – tai išoriniai vartotojai, taip pat organizacijos darbuotojai, tiekėjai ir kita. Šiai grupei yra priskiriami tie suinteresuotieji, kurie yra tiesiogiai suinteresuoti organizacijos sėkme, nes tai daro įtaką jų pačių gerovei.
- **netiesiogiai suinteresuotosios** – tai visuomenė, bendruomenė, kurios aplinkoje veikia organizaciją, taip pat sąjungos, profsąjungos, asociacijos bei kita. Tai suinteresuotieji, kurie nedaro įtakos tiesioginiams įmonės veiksams. Ši grupė su organizacija nėra susijusi su jokiais kontaktiniais ar formaliais įsipareigojimais.

Mokslininkai taip pat išskiria ir kitus suinteresuotųjų šalių tipus. Chapleo ir Simms (2010) nurodo, kad suinteresuotosios šalys, gali būti klasifikuojamos, pagal šiuos požymius:

- ar suinteresuotosios šalys yra savanoriškos arba priverstinės;
- suinteresuotųjų šalių galia bei įtaka,
- teisėtumas;
- dalyvavimas organizacijos veikloje.

Tetrevova ir Sabolova (2010) teigia, kad suinteresuotųjų šalių terminas apima fizinę žmogaus formą, natūralią aplinką, praeitį ar ateities kartas bei fizinis psichikos ir emocinius elementus.

Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas – mokslinių tyrimų sritis, kuri sulaukia vis daugiau susidomėjimo. Atliekant vis daugiau tyrimų, mokslininkai identifikavo, su suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimu susijusias problemas:

- siekiant patenkinti konkrečių suinteresuotųjų šalių grupės poreikius, žalą gali patirti kitos suinteresuotosios šalys, nes jų poreikiai gali likti nepatenkinti.
- nepakanka teorinių žinių, kaip spręsti problemą, kad būtų patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikiai ir kaip tinkamai harmonizuoti šį procesą.

Tetrevova ir Sabolova (2010) teigia, kad visi suinteresuotieji, kurie turi teisėtų interesų, dalyvauja įmonės ar organizacijos veikloje, yra vienodai svarbūs ir negali būti skirstomi pagal prioritetus. Jų nuomone, suinteresuotieji negali būti skirstomi į svarbiausius, tuos kurių poreikiai tenkinami pirmiausia ir mažiau svarbius – kurių poreikiai tenkinami, priklausomai nuo aplinkybių ir galimybių.

Suinteresuotosios šalys, tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, taip pat veikia ir universitetų veiklą, jų strateginių tikslų siekimą bei vykstančius procesus.

Pagrindiniai universiteto suinteresuotieji yra tie, kurie yra susiję su ūkio subjektu ir gali daryti reikšmingą poveikį universiteto gerovei bei tolimesniam egzistavimui, teigia Tetrevova ir Sabolova (2010). Kaip pagrindinius valstybinių universitetų suinteresuotuosius, mokslininkai įvardija:

- studentus;
- pretenduojančius studijuoti;
- darbuotojus;
- Švietimo ir mokslo ministeriją;
- dotacijų agentūras;
- įmonės (teikiančias tiek piniginę, tiek nepiniginę naudą, gautą iš universitetų ir verslo partnerystės šaltinių);
- kitas švietimo institucijas (tiek ir kaip partnerius ir kaip konkurentus);
- viešųjų suinteresuotųjų šalių grupes.

Privačiuose universitetuose dar identifikuojami ir savininkai bei kiti investuotojai.

Chapleo ir Simms (2010) atlikto tyrimo metu, buvo identifikuotos universiteto suinteresuotosios šalys bei suskirstytos pagal pasikartojimo tyrime dažnumą. Jie nustatė, kad pagal dažnumą ir svarbumą galima išskirti šias suinteresuotąsias šalis:

- studentai;
- vietiniai verslo subjektai ir darbdaviai;
- universiteto darbuotojai;
- savivaldybė ir miesto valdžios institucijos;
- vietos bendruomenės;
- studentų tėvai, darantys įtaką studentų „finansavimui“;
- nacionalinės įmonės ir darbdaviai;
- valstybė ir ES;
- studijų akreditavimo tarnybos bei profesinės organizacijos
- ir kita.

Tetrevova, L. ir Sabolova, V. (2010) identifikuoja universitetų suinteresuotuosius, tokius kaip studentai ir absolventai, darbuotojai, švietimo ir mokslo ministerija, dotacijų agentūros, rėmėjai, kitos švietimo įstaigos, verslo įmonės, tiekėjai, vyriausybė dėl centrinių, regioninių ir vietos lygmeniu.

Chapleo ir Simms (2010) atlikto tyrimo metu grupavo identifikuotus suinteresuotuosius, pagal pasirinktus požymius ir nustatė, kad universitetų atveju, jų sėkmė ypač dažnai priklauso nuo plataus suinteresuotųjų šalių asortimento. Šių mokslininkų atliktas tyrimas atskleidė tris pagrindinius veiksnius, kurie veikia suinteresuotųjų šalių daromą įtaką universitetui. Visų pirma tai studentų įdarbinimas ir pasitenkinimas, taip pat įvairaus pobūdžio finansavimas, o tai rodo, kad didelis skaičius suinteresuotųjų šalių negarantuoja aukšto veiklos lygio. Taip pat akcentuojama, kad reikia atsižvelgti į universiteto suinteresuotąsias šalis, pagal jų galimą poveikį strateginiam organizacijos vadovavimui.

Tetrevova ir Sabolova (2010) teigia, kad universitetas naudoja savo strategiją, siekiant patenkinti kiekvieno suinteresuotojo poreikius, priklausomai nuo dalininko svarbos organizacijoje, palyginus su kitomis suinteresuotomis šalimis. Jie taip pat nurodo, kad universitetai vykdydami savo veiklą ir kurdami vertę suinteresuotosioms šalims, turi atkreipti dėmesį į tam tikrus aspektus.

Vienas iš jų, Tetrevova ir Sabolova (2010) teigimu, yra universitetų požiūris į savo studentų ir pretendentų studijuoti įtaką susijusią su universitetinio švietimo situacija rinkoje. Valstybinių universitetų, kurie tradiciškai teikia nemokamą išsilavinimą, paklausa yra didesnė už pasiūlą. Todėl jie vertinant požiūrį į studentus, taiko apsauginę strategiją. O privačiuose universitetuose, priešingai yra būtinas mokėjimas už mokslą, todėl pasiūla viršija paklausą. Dėl šios priežasties, vertinat požiūrį į studentus yra taikoma prieglobsčio strategija.

Privačiuose universitetuose galima identifikuoti išskirtinius suinteresuotuosius – universitetų savininkai ir investuotojai. Atsižvelgiant į tai, kad privatus universitetas yra bendras verslo subjektas, ypatingas dėmesys, kuriant vertę, turi būti skiriamas patenkinti savininkų ir kitų investuotojų interesus.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad kuriant vertę tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose organizacijos turėtų bandyti prisidėti prie teigiamų pokyčių savo aplinkoje, bei prie pokyčių suinteresuotosiomis šalimis. O tai reiškia, kad jie turėtų būti socialiai atsakingi, nes tai yra vienintelis būdas įvykdyti savo strateginius tikslus.

Gattringer, Hutterer ir Strehl (2014) teigia, kad suinteresuotųjų šalių supratimas apie kuriamą vertę, padeda atrasti veiklos tobulinimo būdus. Suinteresuotųjų šalių gaunama vertė yra apibrėžiama, kaip suprantama nauda, taip pat numatomas įnašas į atitinkamų tikslų įgyvendinimą, atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių patirtas išlaidas už bendradarbiavimą su universitetu.

Mokslininkų teigimu skirtingoms suinteresuotosioms šalims yra kuriama skirtinga vertė. Pagrindinės universiteto, kuriamos vertės – prieiga prie mokslinių tyrimų šaltinių finansavimo, žinių įgijimas apie praktines problemas, prieigos prie patentuotų technologijų iš pramonės ir kita. Gattringer ir kt. (2014) išskiria konkrečių suinteresuotųjų šalių gaunamą pridėtinę vertę iš universitetų veiklos:

- **vertė pramonei/verslo įmonėms** – prieiga prie žinių, pasaulinio lygio mokslininkų ir bazinės mokslinės kompetencijos, gaunami atsakymai į konkrečias problemas, stiprinama reputaciją ir įgyjama konkurencinių privalumų.
- **vertė vyriausybei** – atsinaujinantis šalies tarptautinis konkurencingumas, kuriamos naujos tarptautinio stiprumo bei įsipareigojimų prisiėmimo sritys, stiprėjanti bendradarbiavimo sąveika tarp įmonių ir akademinės bendruomenės.
- **vertė akademinėi bendruomenei** – gerinamas gebėjimą atlikti mokslinius tyrimus, mokslinių tyrimų finansavimas, įgyjama žinių apie praktines problemas.

Kiti mokslininkai, taip pat išskiria ir kuriamą vertę universiteto studentams, kaip suinteresuotosioms šalims. Ši vertė, Petruzzellis ir Romanazzi (2010) nuomone, yra sudaryta iš trijų

elementų. Visų pirma yra išskiriama fizinė vertė – tai paskaitos ir vadovėliai, kursų medžiaga, fiziniai įrenginiai bei interjeras paskaitų auditorijose, taip pat papildoma vertė, tokia kaip maitinimo ir aptarnavimo. Dar vienas elementas yra tikslios paslaugos, kurios yra suteikiamos pagal sugebėjimą, tai labiausiai priklauso nuo dėstytojų kompetencijos. Taip pat svarbu yra ir psichologinė vertė, kuri susideda iš žinių, mandagumo ir gebėjimas įkvėpti pasitikėjimą, norą padėti kitiems studentams ir skirti individualizuotą dėmesį kiekvienam studentui.

Petruzzellis ir Romanazzi (2010) manymu, kadangi universiteto veikloje dalyvauja daug suinteresuotųjų, nuo vieno studento iki studentų bendruomenės, tėvų, darbuotųjų, darbdavių, visuomenės bei valdžios institucijų. Visų jų interesai, tiek socialiniai, tiek ekonominiai bei reikalaujama vertė yra labai skirtingi, todėl iš universitetų yra reikalaujama nuolatinio strategijos bei keliamų tikslų, atsižvelgiant į jų kokybę, tobulinimo.

Mokslininkai suinteresuotųjų šalių teoriją adaptuoja ir vertinant universitetų veiklą. Mainardes, Alves ir Raposo (2010) manymu, nustatyti suinteresuotuosius subjektus, dalyvaujančius aukštojo mokslo institucijų veikloje yra esminis žingsnis. Todėl, kad yra ne tik identifikuojami konkurenciniai mokymo įstaigų privalumai, bet yra įvertinami jų poreikiai bei sukuriamos tinkamos priemonės jiems pasiekti. Jongbloed, Enders ir Salerno (2008) teigimu, suinteresuotųjų šalių analizė yra kaip pagalbinė priemonė, klasifikuojant universitetų suinteresuotąsias šalis.

Jongbloed ir kt. (2008) mano, kad daugelis universitetų viešai deklaruoja savo strategiją, misiją bei viziją. Tačiau pastaruoju metu vis plačiau diskutuojama, kad universitetai susiduria su savo vykdomos veiklos adekvatumo deklaruojamai problematika. Todėl kyla poreikis aiškiau komunikuoti deklaruojamą strategiją bei nustatyti ar tinkamai ugdomi santykiai su suinteresuotosiomis šalimis. Taip pat Jongbloed ir kt. (2008) nurodo, kad suinteresuotųjų šalių teorija universitete, ištiria aukštojo mokslo valdymo ir sprendimų priėmimo procedūras, numato pageidaujamus suinteresuotųjų rezultatus bei padeda užmegzti ryšius su vietos bendruomenėmis ir verslo subjektais.

Apibendrinant vertės kūrimą universitetuose galima daryti išvadą, kad veiklos vertinimo procesas ir metodai, gali padėti universitetams tobulinti savo vizijas, spręsti problemas ir keisti taisykles, kad būtų galima kontroliuoti universitetų veiklos rezultatus. Taip pat derinti veiklos vertinimo rodiklius bei universitetų išsikeltus tikslus ir deklaruojamas vertybes, o tai savo ruožtu užtikrina vertės kūrimo sėkmę. Ištirta, kad universitetas siekdamas sėkmingai vykdyti savo veiklą ir tinkamai įgyvendinti strateginius savo išsikeltus tikslus, privalo orientotis į visų suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą. Siekiant sėkmingos veiklos ir pridėtinės vertės užtikrinimo suinteresuotosioms šalims, negalima jų skirti į svarbiausius ar mažiau svarbius, o visų poreikius reikia atsižvelgti vienodai.

1.3. Veiklos vertinimas, kaip atskaitomybės ir vertės kūrimo užtikrinimo priemonė

Lapsley (2008) pabrėžia, pagrindinis bruožas naujosios viešosios vadybos bruožas yra veiklos vertinimas, nes jis padeda nustatyti organizacijos norimų tikslų, taip pat faktinių rezultatų pasiekiamumą. Bogt ir Scapens (2012) teigia, kad tradiciniu požiūriu veiklos vertinimas, universitetuose atlieka vystymosi vaidmenį, t. y. padeda universitetui tobulinti savo esamą bei būsimą veiklą. Taip pat mokslininkai nurodo, kad veiklos vertinimo sistemos universitetuose padeda padidinti veiklos skaidrumą bei objektyvumą. Naujoji viešoji vadyba padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, efektyvumą bei veiksmingumą, panaudojant turimus išteklius.

De Boer, Enders, ir Leisyte (2007) teigia, kad populiarėjant naujosios viešosios vadybos (*angl. new public management*) reformos idėjoms, visuomeninėms organizacijoms, buvo daromas didelis spaudimas, dėl teikiamų paslaugų kokybės didinimo bei efektyvumo ir veiksmingumo, naudojant išteklius. Kadangi universitetas yra vienas iš visuomeninių organizacijų tipų, todėl jie patyrė daug pokyčių, populiarėjant šioms idėjoms. Valdymo (*angl. managerialism*) ir verslumo sąvokos buvo vis labiau integruojamos į universitetų veiklą. Universiteto kaip verslo rinkos dalyvio vaidmuo, sistemingai koordinuoti veiklą, pastaraisiais metais įgijo vis didesnę svarbą. Universitetai yra atsakingi už save ieškant išteklių bei rinkos, veiklai vykdyti. Todėl jie turi būti savarankiški ir atskaitingi suinteresuotosiomis šalimis.

Vyriausybės skatinimas vykdyti atskaitomybę, bet finansinės pagalbos mažėjimas universitetų vadovybei sukėlė papildomų sunkumų, užtikrinant universitetų valdymo kontrolę. Todėl universiteto vadovams gali tekti ieškoti išorinių išteklių, siekiant patenkinti papildomus, akademinės veiklos poreikius. Taip pat universitetams gali tekti užtikrinti, tinkamą universiteto išteklių paskirstomą. Mokslininkai taip pat nurodo, kad universiteto vadovai turi priimti visą atsakomybę už savo veiksmus, laikantis galiojančių taisyklių bei siekiant gauti pridėtinę vertę. Todėl, universitetams gali tekti labiau pasikliauti veiklos vertinimo mechanizmais, taip įgalinant valdymo kontrolės informaciją.

Organizacijų veikloje, vertė dažnai yra laikoma veiksmu, užtikrinančiu motyvaciją bei išreiškia kuriamo projekto viziją ar tikslus, tačiau ji nėra įtraukiama į veiklos vertinimą, nes vertę labai sunku tinkamai identifikuoti ir išmatuoti. Vietoj to, tradiciniai universitetų veiklos vertinimo metodai sutelkia dėmesį į konkrečius rezultatus, tokius kaip apyvarta, mokslinių tyrimų skaičius, studentų skaičiaus ar publikacijų skaičiaus mokslo leidiniuose, nuvertindami kuriamą vertę ir vertę pagrįstą darbą, teigia Ribeiro ir kt. (2014). Šie autoriai taip pat mano, kad toks atotrūkis gali sukelti neatitikimų, pavyzdžiui, kai vertybės yra viešai deklaruojamos organizacijų ar projektų, bet yra neparemtos konkrečiais veiksmais ar nėra visiškai integruotos į procesų ir organizacijų struktūrą, o šis pervertinimas ir neatitikimas dažnai sumažina pasitikėjimą, sąžiningumą ir ilgalaikį organizacijos našumą. Dėl šios

priežasties yra aktualu atlikti kuo daugiau tyrimų kuriamos vertės adekvatumo deklaruojamai universiteto strategijai klausimu.

Apibendrinant, galima teigti, kad atlikta kuriamos vertės ir veiklos vertinimo problematikos universitetuose analizė, parodo, kad ji yra aktuali daugelyje universitetų. Nes daugeliui mokslininkų kyla klausimas ar kuriama ir deklaruojama vertė atitinka vieną kitą. Itin svarbu, kad vertė, kurią matuoja ir vertina bei viešai deklaruoja universitetai, suinteresuotųjų šalių būtų taip pat suvokiama ir įsisavinama. Todėl daroma išvada, kad universitetų atvirumui, atskaitomybei ir vertės kūrimo užtikrinimui gali būti naudingas universitetų veiklos vertinimas.

2. VEIKLOS VERTINIMO UNIVERSITETUOSE TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje yra analizuojama, veiklos vertinimo bei kuriamos vertės universitetuose problematikos, teoriniai aspektai. Taip pat remiantis atlikta lyginamąja mokslinės literatūros analize – argumentuojami tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos bei formuluojami siūlymai, kurie yra susiję su nagrinėjamos problematikos sprendimu.

2.1. Veiklos vertinimo sąvoka ir procesas

Keong Choong (2013) teigimu, šiandieninėje visuomenėje kyla didelis susirūpinimas, kaip rasti geriausią būdą pranešimui apie daugelį veiklos sričių, kurios galėtų pagerinti įmonės ar organizacijos vykdomos veiklos efektyvumą. Todėl ambicingas ir aukštos kompetencijos organizacijas, viešojo arba privataus sektoriaus įmones domina veiksminga veiklos vertinimo sistema, nes tik tokių sistemų organizacijos gali išlikti lyderėmis rinkoje. Tačiau siekiant įdiegti veiksmingą veiklos vertinimo sistemą, būtina tinkamai suvokti veiklos vertinimo sąvokos prasmę bei esmę, kurią visi mokslininkai interpretuoja kiek skirtingai.

Klovienė (2012) teigia, kad verslo įmonės, siekdamos sėkmingos veiklos ir susidurdamos su radikaliais pokyčiais bei nuolatiniiais iššūkiais konkurencinėje aplinkoje, turi ne tik veiklą vykdyti geriau nei jų konkurentai, bet ir nuolat adaptuotis bei sugebėti greitai ir lanksčiai reaguoti, esant besikeičiančioms aplinkos sąlygoms.

Neely, Gregory ir Platts (1995) bei Melnyk, Bititci, Platts, Tobias ir Andersen (2014) nurodo, kad tai kiekybinis veiksmų matavimas, kai kiekybinis procesas ir veiksmai sąlygoja veiklos vertinimo procesą. Vadovaujantis marketingo perspektyva, organizacijos pasiekia savo tikslų, kai produktyviau ir efektyviau tenkina savo klientų poreikius, nei konkurentai. Šių autorių teigimu, veiklos vertinimas gali būti apibrėžiamas, kaip kiekybinis proceso efektyvumas ir veiksmingumas. Gitonga ir Nyambegera (2015) teigia, kad veiklos vertinimas – tai tikslų pasiekimas, veiksmingai valdant žmones ir aplinką, kurioje jie veikia. Tai neatskiriama kiekvieno organizacijos proceso dalis, o ne atskiras procesas, nes yra nustatyti tikslai bei paskirstyti ištekliai, tų tikslų įgyvendinimui. Riratanaphong ir van der Voordt (2015) teigia, kad veiklos vertinimo rezultatai, gali padėti pasiekti didesnio efektyvumo bei konkurencingumo. Jų nuomone, veiklos matavimas yra svarbi pagalba sprendžiant organizacijos problemas ir priimant tam tikrus sprendimus, tikslų įgyvendinimui.

Taip pat veiklos vertinimas padeda suprasti kompleksinį ryšį tarp darbo vietos, pridėtosios vertės bei organizacijos veiklos. Hatry (2006) veiklos vertinimą apibrėžia kaip reguliary efektyvumo ir veiklos rezultatų matavimą bei teigia, kad jis yra gyvybiškai svarbus kiekvienai organizacijai, kuri siekia maksimalios naudos. Taticchi, Asfati ir Sole (2010) nuomone, veiklos vertinimas – metrikos rinkinys, kuris taikomas norint įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą bei veiksmingumą. Taip pat, tai yra

pažangios organizacijos bruožas, kuris parodo, kur yra organizacija ir ar tinkama kryptimi ji eina. Veiklos vertinimas traktuojamas, kaip vadovas, kuris vertina ar organizacija gali pasiekti užsibrėžtus tikslus. Gimžauskienės (2007) teigimu, veiklos vertinimo procesas yra nuolatinis, periodiškai atsinaujinantis, organizacijos veiklos rezultatų matavimas, kontrolė bei pritaikymas. Riratanaphong ir van der Voordt (2015) savo straipsnyje teigia, kad veiklos vertinimas padeda organizacijai atsakyti į penkis, strategiškai svarbius klausimus: kur mes buvome, kur mes dabar, kur mes norime būti, kaip mes bandome pasiekti ir kaip mes žinome, kad esame ten. Taip pat nurodoma ir veiklos vertinimo svarba ir nauda. Išskiriami šie bruožai:

- pagerina veiklos tobulinimą;
- gali užtikrinti, vadovų priimamų sprendimų ilgalaikę perspektyvą;
- teikia tikslesnį bendravimą („įvardija viską skaičiais“);
- padeda organizacijai paskirstyti ribotus išteklius, patraukliausiai tobulinimo veikai;
- yra pagrindinė, veiksminga ir efektyvi planavimo, kontrolės ir vertinimo sistema;
- gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, sudėtingų, bet pasiekiamų, tikslų įgyvendinimui, skatinti tinkamą organizacinę elgseną;
- gali padėti įgyvendinti valdymo iniciatyvas, įskaitant visuotinės kokybės vadybos ir pokyčių valdymo.

Parker (2000) išskiria argumentus, kodėl organizacijos nusprendžia vertinti savo veiklą. Jo manymu, jos taiko veiklos vertinimą, siekiant:

- nustatyti sėkmę;
- nustatyti ar organizacija atitinka klientų reikalavimus;
- suprasti savo procesus (patvirtinti tai, ką jie žino arba atskleisti tai, ko jie nežino);
- nustatyti, kur slypi organizacijos problemos, silpnosios vietos ir kur yra būtini patobulinimai;
- užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti faktais, o ne prielaidomis, emocijomis ar intuicija;
- nustatyti ar planuoti patobulinimai, iš tikrųjų yra įgyvendinti.

Keong Choong (2013) nurodo, kad pastaraisiais metais pastebimas nuolatinis žurnalų, susijusių su veiklos vertinimo ir matavimo sistemomis, jų pritaikomumo perspektyvomis, tiražų augimas. Teigiama, kad veiklos vertinimo procesui daug dėmesio skiriama nuo 1980 metų, nes įmonės siekia įgyvendinti ir patobulinti savo veiklos vertinimo sistemą bei ieškoti sprendimų, dėl daugelio praktinių ir conceptualių iššūkių, su kuriais organizacijos susiduria dinamiškai besikeičiančiame pasaulyje. Taticchi, Balachandran ir Tonelli (2012) mano, kad veiklos vertinimui ir valdymui vis daugiau dėmesio skiria tiek verslo, tiek mokslo organizacijos, nes jos bando naudoti veiklos vertinimo ataskaitas, tačiau susiduria su įgyvendinimo bei tikslų nesuderinamumo problemomis.

Mokslininkai literatūroje pateikia skirtingus veiklos vertinimo sistemos bruožus ir aspektus. Venkatesh ir Ramachandran (2014) teigia, kad veiklos vertinimas ir vertinimo rodikliai yra naudojami siekiant įvertinti ir užtikrinti efektyvumą, padidinti motyvaciją, nuolat gerinti procesus, padidinti produktyvumą ir dėl daugelio kitų, su organizacijos veiklos efektyvumu susijusių priežasčių. Keong Choong (2013) nurodo, kad veiklos vertinimas yra suvokiamas, kaip procesas, kurio metu yra renkami duomenys, aprašomi rodikliai, rengiamos ataskaitos, kuriose yra analizuojami veiklos rezultatai. Tai pat yra renkama informacija apie organizacijoje vykstančius procesus, apie tai, ar jie vyksta reguliariai. Ši informacija yra pagrindas padidinti organizacijos našumą, patenkinti suinteresuotųjų šalių poreikius. Siauresne prasme, tai yra procesas, kurio metu yra siekiama įvertinti organizacijos programų, funkcijų ir procesų rezultatus.

Zangouenezhad ir Moshabaki (2011) mano, kad veiklos vertinimo rezultatai rodo, kas atsitiko organizacijoje, o ne kodėl tai atsitiko arba ką daryti dėl to. Veiklos vertinimas taip pat parodo ar organizacija veikia veiksmingai. Taip pat jis turi numatyti būtinus strateginio valdymo pakeitimus organizacijoje ir sudaryti metodiką, kaip tinkamai įvykdyti strateginius pokyčius.

Šis procesas yra neįmanomas be tam tikrų bruožų ir dedamųjų, kurias išskiria Keong Choong (2013):

- **Duomenys (kintamieji).** Skirtingos autorių grupės siūlo naudoti arba kiekybinius, arba kokybinius duomenis, tačiau dažniausiai naudotini apskaitiniai (finansiniai) duomenys.
- **Vertinimo priemonės (priemonės, metrika, rodikliai).** Matavimo priemonės yra sukurtos, kaip organizacijų ir veiklos vertinimo proceso nuorodos į strateginį organizacijos tikslą, užfiksuotus duomenis ar kintamuosius, vertinant veiklą bei remiantis naudinga informacija ir priimant teisingus sprendimus. Priemonės turi būti išreikštos kiekybine forma, kuri yra sveikas skaičius, išreiškiamas pinigine (finansine) forma (pvz., pardavimo pajamos), matmenų forma (pvz. kvadratiniai metrai) ar vieneto forma (pvz., gamybos rezultatų pavadinimai). Šios priemonės yra tinkamiausios naudoti matavimui, pavyzdžiui, siekiant rasti tikslią pirkimo arba pardavimo vertę. **Metrika** – tai rodiklis turintis kiekybinę išraišką ir pagrįstas standarto arba matavimo vienetu, pavyzdžiui, vieneto sąnaudos. Metrikos turi būti sukonstruotos taip, kad skatintų veiklos tobulinimą, veiksmingumą, efektyvumą ir vidaus kontrolę. Jos turėtų apimti „geriausią praktiką“ susijusią su matuojama veikla, kainos, rizikos ir naudos analize. Metrika yra sukurta, siekiant patenkinti organizacijos tikslus ir uždavinius. Jas turėtų sudaryti pagrindiniai elementai, tokie kaip produkto/paslaugos kokybė, sutartys laiku pristatyti produktus ar suteikti paslaugas, sąnaudų mažinimas arba išvengimas, klientų pasitenkinimas, susitikimo terminai, kokybės užtikrinimas, mokėjimų grafikas ir kt. **Rodikliai** padeda nustatyti, koku mastu organizacijai pavyko pasiekti savo tikslą. Taip pat tai yra kiekybinė išraiška, naudojama stebėti ir sekti procesų būseną. Rodikliai tai yra įrankis, kuris padeda nustatyti, kokius tikslus pavyko pasiekti

organizacijai ir ar yra vadovaujama teisinga kryptimi. Pasirinkti rodikliai turėtų būti susiję su vertinama sritimi, lengvai visiems suprantami, taip pat turi būti lengvai matuojami bei teikti patikimą informaciją. Rodikliai susideda iš kiekybinių ir kokybinių savybių, surinktų ir perdarytų, naudojant daugiamates skales ir klasterines analizes, siekiant sukurti aiškią ir tinkamą priemonę, informuoti vartotojus apie vertinamą veiklą.

- **Vertinimo metodai.** Vertinimas atliekamas naudojant daugiausiai finansinius arba kiekybinius metodus. Tačiau labai dažnai veiklos vertinimo metodai vis dar yra siejami su tradicine apskaitos matavimo sistema. Keletas mokslininkų pasiūlė alternatyvius vertinimo metodus, tokius kaip matavimo sistemą, pagrįstą kokybe, taip pat laiko, kainos ir lankstumo bei subalansuotų rodiklių sistemą, pagrįstą keturiomis matavimo perspektyvomis: finansine, klientų, vidine ir mokymosi bei augimo.

Taticchi ir kt. (2012) išskiria penkis veiklos vertinimo sistemos įgyvendinimo etapus:

1. ***Įvertinimas.*** Veiklos vertinimo sistemos turi turėti vertinimo etapą, kurio metu būtų galima tinkamai identifikuoti esamos sistemos galimybes, siekiant apibrėžti planuojamus tobulinimus. Šis žingsnis yra labai svarbus, nes lemia verslo vertinimo sistemos sėkmę, leidžia pasiūlyti veiksmus, kurių reikėtų imtis, siekiant pagerinti esamą veiklos vertinimo sistemą.
2. ***Dizainas.*** Veiklos vertinimo sistemos turėtų atspindėti įmonės veiklą, todėl reikia sukurti specifinę ir atitinkamomis priemonėmis paremtą sistemą. Pagrindiniai elementai: strategijos ryšys su operacijomis, skirtingų suinteresuotųjų šalių perspektyvų ir poreikių apsvaistymas, finansinių ir nefinansinių rodiklių naudojimas bei išorinių ir vidinių parametų integracija.
3. ***Įgyvendinimas.*** Priemonės ir gairės, kurios turėtų būti aiškiai suformuluotos, siekiant sėkmingai įgyvendinti veiklos vertinimą organizacijoje.
4. ***Komunikacija – reguliavimas.*** Veiklos vertinimo sistemos turėtų suteikti aiškias gaires, kaip efektyviai vykdyti veiklos vertinimą įmonės viduje. Komunikacija – tai būdas įmonės strategijos įgyvendinimui.
5. ***Peržiūra.*** Peržiūros etape turėtų būti galima įvertinti organizacijos veiklos vertinimo sistemos struktūrą ir priemones, taip pat aplinkos ar strategijos pokyčių pasekmės. Peržiūros etapas padeda padidinti bendrą organizacijos našumą, kuris ir yra pagrindinis veiklos vertinimo sistemos tikslas.

Taikomi veiklos matavimo atributai: priemonės, metrikos ir rodikliai yra esminiai įrankiai, kurie leidžia atlikti organizacijos veiklos vertinimą, tačiau turi būti patikimai įvertinami, atsižvelgiant į ypatybes ir išmatuotų veiksmų rezultatus. Priemonės naudojamos išmatuoti pardavimų vertę, metrika – atlikti veiklos vertinimą, pagal pardavimų efektyvumą, o rodikliai – įvertinti vidutinį pardavimų efektyvumą ir klientų pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis mokslininkų skirtingai traktuoja veiklos vertinimo sąvoką bei išskiria kiek skirtingus veiklos vertinimo proceso etapus ar bruožus. Tačiau daugelio iš jų teigimu, veiklos vertinimas yra neatsiejamas organizacijos procesas, kurį pasitelkus galima vertinti, ar judama užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo link ir nustatyti plėtros kryptis.

2.2. Veiklos vertinimui taikomų metodų analizė

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai veiklos vertinimo metodų. Tačiau ne visi iš jų yra plačiai taikomi, atliekant veiklos vertinimą. Christauskas ir Kazlauskienė (2009) mano, kad tradiciniai organizacijos vertės matavimo rodikliai nepajėgūs įvertinti tikrųjų organizacijos vertę kuriančių veiksmų.

Taip pat tradicinės veiklos vertinimo sistemos nepadeda išspręsti iškilusių vadybinių problemų, todėl jas palaipsniui keičia modernesni veiklos vertinimo būdai. Keong Choong (2013) nurodo alternatyvius vertinimo metodus, tokius kaip matavimo sistema, pagrįstą kokybe, taip pat laiko, kainos ir lankstumo bei subalansuotų rodiklių sistemą.

Kiti mokslininkai nurodo, kad veiklos vertinimui yra tinkamas PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) metodas. Haldma ir kt. (2016) teigimu, PDCA ciklas yra sudarytas iš keturių etapų, tokių kaip strateginis ir metinis planavimas, veiklos biudžetas, veiklos vertinimas ir ataskaitų teikimas bei veikla pagrįstų sprendimų priėmimas. Šie autoriai taip pat nurodo, kad universitetų valdymo operacijos sąlygoja biudžeto sudarymas, veiklos vertinimo ir ataskaitos, kurios yra tarpusavyje susijusios. Šie veiksmai įrodo, kad PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yra tinkamas įrankis veiklos vertinimo procese.

Riratanaphong ir van der Voordt (2015) teigia, kad šiandien yra labai daug koncepcijų ir matavimo sistemų, pavyzdžiui, veiklos vertinimo matrica, subalansuotų rodiklių sistema, strategijos žemėlapis, veiklos rezultatų piramidės, veiklos rezultatų prizmė, trigubas-P modelis bei daugelis kitų. Quagini ir Tonchia (2010) išskiria tradicinės ir modernios vertinimo sistemos bruožus, kurie yra pateikiami 1 – oje lentelėje.

1 lentelė. Tradicinės ir modernios veiklos vertinimo sistemos bruožai

Tradicinė veiklos vertinimo sistema	Moderni veiklos vertinimo sistema
• Paremta finansiniais rezultatais • Orientuota į pelną • Vertina praėjusio laikotarpio rezultatus • Lyginimas su standartu • Funkcinis veiklos vertinimas • Rezultatai gerinami, darant daugiau • Neskaitina tobulėjimo	• Paremta strategijos įgyvendinimu • Paremta sukuriama įmonės vertė • Vertina dabartinę organizacijos situaciją • Orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą • Vertinamas tobulėjimas • Ilgalaikė vertinimo perspektyva

Franceschini, Galetto ir Turina (2013) teigia, kad veiklos vertinimo sistemas dažniausiai diegia įmonės, kurios siekia stebėti tikslų įgyvendinimą, paskirstyti su tuo susijusius išteklius ir tinkamai įgyvendinti organizacijos valdymo strategiją.

Nepaisant to, kad veiklos vertinimo metodai yra plačiai taikomi tiek pelno, tiek ne pelno siekiančiose organizacijose ar įmonėse, tačiau galima teigti, kad yra susiduriama su tam tikromis veiklos vertinimo įgyvendinimo sistemos problemomis, kurias nurodo Zangouinezhad ir Moshabaki (2011):

- Ryšio su strategija trūkumas.
- Sutelkti dėmesį į kaštų, o ne sąnaudų rodiklius.
- Subalansuoto požiūrio trūkumas.
- Sisteminio mąstymo trūkumas

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug ir įvairių metodų, kurie yra taikomi tiek verslo, tiek viešųjų organizacijų veiklos vertinimui.

Subalansuotų rodiklių sistema. Mokslininkų teigimu, yra strateginio valdymo sistema, transformuojanti strategiją į kasdienes veiksmus ir kontroliuojanti strategijos įgyvendinimą, kuris yra matuojamas pagrindiniais rodikliais.

Zangouinezhad ir Moshabaki (2011) teigia, kad subalansuotų rodiklių modelis yra daugiau nei finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys, bet ir organizacijos strategijos vertinimas, priemonių visuma, kurios apibrėžia tiek ilgalaikius, tiek trumpalaikius strateginius tikslus ir padeda gauti grįžtamąjį šių tikslų ryšį.

Gitonga ir Nyambegera (2015) nurodo, kad tai yra strateginio planavimo ir valdymo sistema, kuri plačiai naudojama verslo, vyriausybės ir ne pelno siekiančiose organizacijose, visame pasaulyje. Jos yra taikomos siekiant suvienodinti verslo veiklos viziją ir strategiją organizacijoje, gerinti vidaus ir išorės ryšius ir stebi organizacijos veiklą, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Autoriai remdamiesi Bain ir Company, 2011 metais atliktu tyrimu, nurodo, kad iki 2004 metų, apie 57% pasaulio įmonių, vertinant veiklą, naudojo subalansuotų rodiklių metodą ir jis yra vienas iš plačiausiai žinomų veiklos vertinimo metodų visame pasaulyje.

Taikant subalansuotų rodiklių sistemą yra siekiama tam tikrų tikslų, kurios nustatė Hladchenko (2015):

- Paašškinti organizacijos viziją ir strategiją.
- Bendrauti ir susieti strateginius tikslus ir priemones.
- Planuoti, nustatyti tikslus ir suderinti strategines iniciatyvas.
- Stiprinti strategijos įgyvendinimo grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi.

Riratanaphong ir van der Voordt (2015) teigia, kad taikant šį metodą, organizacijos veikla turi būti vertinama, remiantis keturiomis perspektyvomis:

- **Finansinė perspektyva.** Finansiniai tikslai nurodo ką reikia daryti, kad būtų patenkinti investuotojai bei apibrėžia investuotojų poziciją organizacijos atžvilgiu. Finansų perspektyvos rodiklių pavyzdžiai: apyvarta, pelnas, pardavimų augimas ir kt.
- **Klientų perspektyva.** Šios perspektyvos tikslai nurodo ką organizacijai reikia daryti, kad klientai būtų patenkinti įmonės veikla. Konkurentinėje aplinkoje, šios perspektyvos ignoravimas priartina organizaciją prie veiklos pabaigos. Klientų perspektyvos rodiklių pavyzdžiai: klientų, naujų klientų skaičius, klientų pasitenkinimas, skundų skaičius, prarastų klientų skaičius ir kt.
- **Vidinių verslo procesų perspektyva.** Nurodo, ką reikia daryti, kad organizacijos procesai būtų efektyvūs, patenkintų klientų ir akcininkų lūkesčius. Tam tikslui nuolat atliekamas procesų kokybės monitoringas ir tikrinamas procesų efektyvumas. Vidinių verslo procesų perspektyvos rodikliai: broko procentas, brokų taisymo kaštai, vidiniai operacijų kaštai, prastovų laikas, planavimo tikslumas ir kt.
- **Mokymosi ir augimo perspektyva.** Ši perspektyva nurodo, ką reikia daryti, kad būtų gerai parengta ir motyvuota darbo jėga, koku būdu užtikrinama organizacijos galimybė greitai keistis, tobulėti, koks yra įmonės informacinių technologijų potencialas. Sugebėjimas palaikyti reikiamą darbuotojų paruošimo lygį ir tinkamą informacinių technologijų potencialą, sudaro galimybę organizacijai vykdyti ir plėtoti savo veiklą.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami subalansuotų rodiklių metodo įgyvendinimo organizacijoje etapai:

1. **Rodiklių sąvado sukūrimas.** Pirmajame etape yra suformuluojama organizacijos misija, po to sukurama organizacijos strategija, kuri apjungia visas produktų ar paslaugų grupes.
2. **Įmonės planų struktūros sudarymas.** Šio etapo metu yra rengiami strateginiai, taktiniai, operatyviniai organizacijos planai, taip pat sudaromas pagrindinių organizacijos rodiklių pasiekimo planas. Sukūrus planų struktūrą yra priimami strateginiai sprendimai, kurie lemia ilgalaikių perspektyvinių programų sudarymą bei padeda nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas ir sudaryti veiksmų programas, kad būtų išnaudotos organizacijos galimybės ir išvengta galimų grėsmių.

Subalansuotų rodiklių sistema gali būti taikoma ir universitetų veiklos vertinimo procese. Hladchenko (2015) teigia, kad subalansuotų rodiklių sistema yra strateginė valdymo sistema, kuri aukštosios mokyklos misiją ir strategiją konvertuoja į visapusišką veiklos priemonių rinkinį, suteikiantį strateginio vertinimo ir valdymo sistemos pagrindą. Šis autorius taip pat identifikuoja, esminius subalansuotų rodiklių metodo taikymo universitetuose, tikslus:

- Kokybės vadybos pagrindas.
- Atstovauja ir sukonkretina strateginius tikslus, kurie gali būti pasiekti, taikant nustatytų priemonių bazę.

- Misiją konvertuoja į strateginius tikslus, kurios įgyvendina, taikant skirtingų požiūrių veiklos programas.
- Siekia užtikrinti tikslinių perspektyvų pusiausvyrą ir įgyvendinimą.
- Užtikrina mokymo ir mokymosi strateginių tikslų, efektyvų pasiekimą.
- Pristato daugiamačį planavimo, valdymo, kontrolės, komunikacijos ir strategijos įgyvendinimo procesą.

Visame pasaulyje taikoma praktika, kai universitetai paruošia strateginius plėtros planus, kurių įgyvendinimą prižiūri stebėjimo sistemos, kurios yra laikomos geresnio švietimo planavimo įrankiu. Subalansuotų rodiklių sistema, naudoja ne tik finansinius rezultatus bet yra įrankis, kuris padeda aukštojo mokslo organizacijoms tapti veiksmingesnėmis ir labiau atskaitingomis, prieš suinteresuotąsias šalis. Šis požiūris suteikia bendrą pagrindą suprasti strateginių tikslų ir organizacijos perspektyvų ryšį.

Taikant subalansuotų rodiklių metodą, universitete yra pabrėžiama akademinės priemonės, o ne finansinė aukštojo mokslo institucijos veikla, taip pat pateikiama strateginiai universiteto tikslai ir numatomos galimybės jų įgyvendinimui, vertinant iš skirtingų perspektyvų. Subalansuotų rodiklių metodikos taikymas, Hladchenko (2015) teigimu, veikia kaip komunikacijos priemonė ir padeda ne tik darbuotojams ar studentams, bet ir išorinėms suinteresuotosioms šalims, tokioms kaip visuomenė, mokslo bendruomenė ar verslo aplinka, aiškiai suprasti strateginius tikslus, kuriuos planuoja pasiekti ir įgyvendinti universitetas.

Planuok – daryk – tikrink – veik modelis. Tai dar vienas plačiai taikomas veiklos vertinimo metodas yra planuok – daryk – tikrink – veik (*angl. Plan-Do-Check-Act*) modelis. Mokslininkų teigimu, pagrindinis šio metodo tikslas yra surasti esminę problemos atsiradimo priežastį ir numatyti veiksmus, kaip ją pašalinti.

Haldma ir kt. (2016) teigia, kad šis metodas iš pradžių buvo taikomas organizacijose, kaip nuolatinio tobulėjimo ir mokymosi valdymo ciklas. Tai problemų sprendimo metodas, kuris yra skirtas išmokyti darbuotojus efektyviai spręsti problemas, kovojant ne su pasekmėmis, o identifikuojant ir šalinant jų priežastis. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami keturi šio metodo etapai:

1. **Planas (Plan).** Tai etapas, kuriame nustatomi tikslai, procesai bei būtini pasiekti rezultatai.
2. **Veiksmai (Do).** Šiame etape vyksta planui įgyvendinimas, vykdomi procesai. Sugeneruojami galimi problemos sprendimo variantai, pasirenkami naudojami metodai.
3. **Įvertinimas (Check).** Analizuojami faktiniai rezultatai, jie yra lyginami su planuojamais rezultatais, nustatomi skirtumai tarp plano ir fakto. Vertinama kaip veiksmingai buvo įgyvendinamos pasirinktos priemonės, analizuojama ką galima patobulinti.
4. **Optimizavimas (Act).** Atliekami sudarytų planų koregavimai bei taisymai. Ieškoma sprendimų, kaip patobulinti procesus, pagerinti rezultatus.

Daugelis mokslininkų identifikuoja tam tikras metodo taikymo teigiamas savybes, tokias kaip:

- Organizacijai paprasčiau spręsti problemas, nes yra aiški problemų sprendimo struktūra ir logika, paprasti veiksmų planai.
- Pagerinama organizacijos vidinė atmosfera.
- Padidinamas organizacijos efektyvumas.
- Tobulinami darbuotojų asmeniniai gebėjimai ir kompetencijos dirbti savarankiškai ir patiems spręsti problemas.

Mokslininkų teigimu planuok-daryk-tikrink-veik yra ciklinis, kurį sudaro keturios pakopos skirtos pokyčių įgyvendinimui. Lygiai taip, kaip apskritimas neturi pabaigos, PDCA ciklas turėtų būti vėl ir vėl kartojamas, siekiant nuolat tobulinti veiklą. Haldma ir kt. (2016) teigimu, PDCA ciklas yra sudarytas iš keturių etapų, tokių kaip strateginis ir metinis planavimas, veiklos biudžetas, veiklos vertinimas ir ataskaitų teikimas bei veikla pagrįstų sprendimų priėmimas. Šie autoriai taip pat nurodo, kad universitetų valdymo operacijos sąlygoja biudžeto sudarymas, veiklos vertinimo ir ataskaitos, kurios yra tarpusavyje susijusios. Šie veiksmai įrodo, kad PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yra tinkamas įrankis veiklos vertinimo procese.

Praktikoje yra naudojama labai daug skirtingų veiklos vertinimo modelių. Vieni iš jų yra plačiai taikomi, kiti daug rečiau, tačiau tai nereiškia, kad jie yra mažiau veiksmingi.

Veiklos prizmės modelis užtikrina tinkamų veiklos vertinimo rodiklių pasirinkimą. Modelio esmė yra ta, kad jis apima visas kritines organizacijos vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės. Christauskas ir Kazlauskienė (2009) identifikuoja veiklos prizmės modelio, penkis vertinimo sritis, tokias kaip:

1. interesų grupių pasitenkinimas,
2. procesai,
3. strategijos,
4. interesų grupių indėlis,
5. sugebėjimai.

Šiame modelyje yra įvertinamas suinteresuotųjų šalių indėlis į organizacijos sėkmę. Taip pat modelis padeda ne tik organizacijos strategijos įgyvendinimui, bet ir teikia reikalingą informaciją strategijos kūrimui.

Šešių sigma metodas. Kwak ir Anbari (2006) teigia, kad šešių sigma metodas turi dvi skirtingas perspektyvas: statistinę, kuri buvo pati pradinė bei verslo. Šešių sigma metodas visų pirma buvo pradėtas taikyti gamybos operacijų vertinimui, o greitai apėmė ir kitas funkcines sritis, tokias kaip marketingas, inžinerija, aptarnavimo sfera ir kita. Kwak ir Anbari (2006) nurodo, kad verslo pasaulyje šešių sigma metodas yra suvokiamas, kaip verslo strategija, kuri yra naudojama, siekiant pagerinti verslo pelningumą, pagerinti visų operacijų veiksmingumą ir efektyvumą bei atitikti arba viršyti klientų poreikius ir lūkesčius. Taip pat šis metodas mažina nuostolius, didina vartotojų pasitenkinimą, gerina

organizacijos finansinius rodiklius bei turi daugiau kiekybinių charakteristikų, teigia Spasojevic Brkic ir Tomic (2016). Šio metodo matavimai yra labiau orientuoti į procesą, nei į funkcijas. Tačiau taikant šešių sigma metodą, kyla sunkumų pasirenkant tinkamas matavimo priemones.

Veiklos vertinimo piramidės metodas. Veiklos vertinimo piramidė yra sudaryta iš penkių lygmenų:

- Pirmame (aukščiausiam) lygmenyje – organizacijos strategija ir vizija,
- Antrame lygmenyje yra kiekvienam verslo vienetui nustatomi finansiniai ir rinkos tikslai.
- Trečiajame, veiklos vertinimo piramidės lygmenyje, organizacijos tikslai – siejami su vartotojų pasitenkinimo, lankstumo ir produktyvumo vertinimu.
- Ketvirtas lygmuo – skirtas vertinti padalinius, vartotojų pasitenkinimą, lankstumą bei produktyvumą, išreiškiant juos per kokybės, pristatymo ir nuostolių vertinimo kriterijus,
- Penktame, veiklos vertinimo piramidės lygmenyje yra orientuojamasi į kasdienių operacijų vertinimą.

Kadangi mokslininkai išskiria įvairius veiklos vertinimo metodus bei nurodo skirtingas jų charakteristikas, todėl 2-oje lentelėje yra pateikiama apibendrinta informacija susijusi su veiklos vertinimo modeliais.

2 lentelė. Veiklos vertinimo modeliai ir jų charakteristikos

Vertinimo metodas	Aprašymas	Funkcijos, vertinimo sritys
Subalansuotų rodiklių sistema	Tai strateginio valdymo sistema, kuri yra daugiau nei finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys, bet ir priemonių visuma strategijos įgyvendinamumui vertinti. Plačiausiai taikomas veiklos vertinimo metodas. Veikia keturiose perspektyvose: finansinėje, klientų, vidinių procesų ir mokymosi/augimo.	Tai yra kokybės vadybos pagrindas, nustato strateginius tikslus bei identifikuoja priemones jiems pasiekti, konvertuoja misiją į strateginius tikslus bei užtikrina planavimo, valdymo, kontrolės, komunikacijos ir strategijos įgyvendinimo proceso įgyvendinimą.
Planuok – daryk – tikrink – veik modelis	Pagrindinis tikslas - identifiкуoti esminę problemos atsiradimo priežastį ir numatyti veiksmus, kaip ją pašalinti. Išskiriami keturi etapai: planuok ()daryk – tikrink – veik.	Išskiriami keturi etapai: planuok (nustatomi tikslai, procesai bei rezultatai); daryk (planų įgyvendinimas, vykdomi procesai); tikrink (analizuojami faktiniai rezultatai, identifiкуojami nukrypimai); veik (atliekami koregavimai, ieškoma tobulinimo sprendimų).
Veiklos prizmės modelis	Tai modelis, kuris apima visas kritines organizacijos vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės. Taip pat įvertinamas suinteresuotųjų šalių indėlis į sėkmę.	Esminės vertinimo sritys: interesų grupių pasitenkinimas, procesai, strategijos, interesų grupių indėlis, sugebėjimai.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Šešių sigma metodas	Modelis turi perspektyvas - statistinę ir verslo. Padedat pagerinti verslo pelningumą, operacijų veiksmingumą ir efektyvumą bei atitikti/viršyti klientų lūkesčius.	Šio metodo matavimai yra labiau orientuoti į procesą, nei į funkcijas. Taikomas įvairiose srityse (t. y. nuo gamybos iki marketingo bei kt.).
Veiklos vertinimo piramidės metodas	Taikomas hierarchinis požiūris. Modelis yra sudarytas iš penkių lygmenų: 1. strategija/vizija 2. finansiniai/rinkos tikslai 3. vartotojų pasitenkinimas 4. padalinių vertinimas 5. kasdienės operacijos.	Sujungiami tiek strateginiai, tiek operatyviniai organizacijos tikslai. Taip pat yra atskiriamas organizacijos, vidinių bei išorinių, tikslų įgyvendinamumas.

Atlikus teorinių aspektų, susijusių su veiklos vertinimu ir vertinimo sistemomis, analizę, galima daryti išvadą, kad veiklos vertinimo metoduose pastebima transformacija nuo vienos funkcijos metodų į daugiafunkcinių metodų virsmą, tokių kaip subalansuotų rodiklių sistema, kuris apima ir planavimo, kontrolės, tikslų, rodiklių sudėtyje.

2.3. Veiklos vertinimas universitetuose

Tetrevova ir Sabolova (2010) teigimu, sąvoka universitetas įprastai yra suvokiama, kaip aukštojo mokslo institucija. Platesnė sąvoka – tai yra švietimo įstaiga, rengianti aukštųjų mokyklų absolventus su aukštuoju išsilavinimu ir suteikianti galimybes tolesniam mokymuisi. Šios institucijos siūlo bakalauro, magistrantūros ir doktorantūros studijas, taip pat mokymosi visą gyvenimą programas. Kaip pirmines universitetų funkcijas galima identifikuoti:

- mokymą;
- mokslinius tyrimus;
- paslaugas bendruomenei.

Universitetas ir verslo įstaiga, savo veiklą grindžia skirtingais principais bei motyvais. Verslo įmonė yra savo vardą turintis, ūkio subjektas, kuris įsteigtas įstatymų tvarka – komercinei veiklai vykdyti. Esminis skirtumas tarp jų yra tas, kad pagrindinis verslo įmonės tikslas – pelno siekimas, o universiteto – mokslo ir žinių sklaida. Kadangi jų veikla ir veiklos motyvai yra skirtingi, todėl skiriasi ir veiklos vertinimo procesas.

Literatūroje yra pateikiama skirtingų veiklos vertinimo apibrėžimų. Vertinimo (*angl. evaluation*) sąvoka yra kilusi iš prancūzų kalbos žodžio „*evaluer*“, kuris reiškia „nustatyti vertę“ bei ši sąvoka yra aptinkama daugelyje mokslo sričių. Segalovičienės (2011) teigimu, bendriausią vertinimo prasmę atspindintis teiginys galėtų būti toks: vertinimas yra objektyviosios realybės vertės nustatymas, sistemingai vykdoma veikla. Taip pat autorė nurodo, kad vertinimo samprata priklauso nuo daugelių aplinkybių: vertinimo tikslo, vertinamo objekto, viešojo valdymo, teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų, vertinimo tipo, vertinimo koncepcijos ar, vertinimo plačiąja prasme konteksto. Veiklos vertinimas yra sistema generuojanti veiklos informaciją, taikant strateginį planavimą ir veiklos

matavimą bei jungia šią informaciją sprendimų vietose, kur geriausia, informacija daro įtaką galimų sprendimų priėmimui, teigia Jacobsen ir Sault (2015). Šie autoriai nurodo, kad veiklos valdymas pagerina visuomenės pasitenkinimą ir pasitikėjimą visuomenės švietimu bei pagerina viešojo švietimo paslaugų priežiūrą.

Veiklos vertinimas, kaip procesas yra plačiai taikomas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Venkatesh ir Ramachandran (2014) teigimu, veiklos vertinimas ir vertinimo rodikliai yra naudojami organizacijose, dėl daugelio priežasčių: siekiant įvertinti efektyvumą, tiesioginį elgesį ir pagerinti motyvaciją, nuolat gerinti procesus, padidinti produktyvumą, pagerinti bendravimą, padidinti atskaitomybę, įgyvendinti deklaruojamą strategiją, sustiprinti tikslų įgyvendinimą ir pateikti informaciją apie strategijos įgyvendinimą.

Veiklos valdymas ir veiklos vertinimas buvo dažnai vartojami, kaip sinonimai literatūroje, nes jie yra glaudžiai tarpusavyje susijusios sąvokos. Tačiau svarbu atskirti šių dviejų procesų skirtumus: nors veiklos valdymas taikoma plačiau kaip priemonė, kuria siekiama pagerinti organizacijos efektyvumą, o veiklos vertinimas fokusuojasi siauriau į metriką ir pagrindinius veiklos rodiklius, kurie yra naudojami siekiant nustatyti, kaip organizacija atlieka ir kiekybiškai vertina veiksmingumą ir efektyvumą veiksmų, naudojamų kiekvienam tiksliniam tikslui įgyvendinti.

Veiklos vertinimas tapo labai svarbi ir žinių valdymo dalis, kuria yra siekiama įvertinti, kaip kokybiškai žinių valdymas yra vykdomas ir ar veda prie organizacinių patobulinimų. Siekiant sukurti žinių valdymo veiksmingą vertinimą ir stebėseną, būtina nustatyti ir sukurti tinkamą rinkinį žinių valdymo matavimo priemonių. Tačiau, kuriant šį rinkinį yra fiksuojama mokslininkų indėlio stoka, teigiama Tan ir Wong (2014) straipsnyje. Šių mokslininkų teigimu, kad vertinant žinių išteklius, dauguma mokslininkų išskiria tokius komponentus, kaip žmogiškąjį kapitalą, žinių kapitalą ir intelektinę nuosavybę, nes jie yra pagrindinis įmonės turtas.

Kadangi analizuojant veiklos vertinimą, kaip procesą yra nagrinėjama žinių valdymo įtaka ir kiti svarbūs veiksniai, galima teigti, kad jis yra plačiai taikomas ir universitetų veikloje. Pasaulyje šis mokslinių tyrimų laukas, kol kas nėra plačiai nagrinėjamas. Daugelis mokslininkų įvardija žinių valdymo proceso ir veiklos vertinimo sąryšį. Mokslininkų teigimu, žinių valdymas – procesas, kurio metu kaupiama vertė, kurianti informacija, reikiama informacija perduodama reikiamoms suinteresuotosioms šalims. Šis procesas skatina organizacijas efektyviau spręsti problemas, priimti sprendimui bei kurti ilgalaikės perspektyvos veiklos strategiją. Taip pat mokslininkai nurodo, kad žinių valdymo pagalba fiksuojama ir renkama informacija, kuri padeda įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus bei didina konkurencingumą. Jie nurodo, kad žinių valdymas organizacijoje yra reikalingas, siekiant patenkinti strateginius tikslus, esančius organizacijos poreikius, priimti sprendimus, kurti vertę, palaikyti santykius su klientais bei spręsti iškilusias problemas.

Secundo ir Elia (2014) teigimu, nors švietimas ir moksliniai tyrimai tradiciškai buvo pagrindinės universitetų misijos, tačiau tai palaipsniui išsivystė į naujų perspektyvų atsiradimą, kuriant žinių sistemą. Akademinės institucijos turi reaguoti į socialinius poreikius ir prisidėti prie ekonominio vystymosi, taip pat gali pagerinti savo įvaizdį, atsižvelgiant į pirmaujančių regionų ir nacionalinių inovacijų sistemas. Šis verslumo vystymas apibūdina trečiąją universiteto misiją ir atveria galimybę gauti platesnius finansavimo šaltinius. Vagnoni ir Cavicchi (2014) teigia, kad aukštojo mokslo institucijų vaidmuo, tvarumo tikslai ir jų indėlis į mokinių ugdymo pasiekimus, darbuotojus ir bendruomenę yra pripažįstami tarptautinių taisyklių, tačiau per pastarąjį dešimtmetį, universitetai, akcentavo "trečiąją misiją", tai visuomenės, visuomeninių organizacijų ir įmonių iš jų pagrindinių suinteresuotųjų šalių. Nustatyta, kad plečiasi veiklos vertinimo laukas. Secundo and Elia (2014) nurodo veiklos ir turto verslumo universitete, pavyzdžius, tokius kaip technologijų perdavimas, universiteto licencijavimas, mokslo parkas, inkubatoriai, kuriais galima įgyvendinti trečiąją misiją universitete. Vagnoni ir Cavicchi (2014) pabrėžia, kad vertinat iš išorinės perspektyvos, suinteresuotosios šalys gali suvaidinti svarbų vaidmenį, siekiant įgyvendinti tvarumo praktiką universitetuose.

Atkreipiamas dėmesys į kai kuriuos aspektus, kurie galėtų arba negalėtų daryti įtaką, sprendimų priėmimo procesui, dėl tvarumo universitetuose:

- stiprus reguliavimas nėra pakankamas, kad būtų skatinama tvarumo veikla;
- bendruomenės gali daryti spaudimą tiek, kiek mano, tvarumo plėtra kaip vertybė turi būti ginama;
- universitetų, absolventai gali turėti įtakos ir lemti sprendimus;
- internalizacijos procesas, susijęs su mokslininkais, kurie atvyksta iš kitų šalių ir gali prisidėti, siekiant pagerinti socialinius ir aplinkos klausimus.

Daugelis mokslininkų pabrėžia strategines galimybes, kaip matuoti akademinį verslumą ir jo našumą, kaip esminius elementus aktyvuoti universitetų viduje ir tarp jų aplinkos bei visuomenės. Secundo and Elia (2014) teigia, kad šiuo požiūriu veiklos vertinimo sistema atskleidžia labai naudingą ir galingą įrankį. Ji naudojama privačių ir viešųjų organizacijų vykdyti politiką ir valdyti organizacinius pokyčius, o taip pat žymiai padidina organizacijų skaidrumą.

Dar vienas plačiai taikomas veiklos vertinimo metodas yra Planuok-daryk-tikrink-veik (*Plan-Do-Check-Act*). Mokslininkų teigimu planuok-daryk-tikrink-veik yra ciklinis, kurį sudaro keturios pakopos skirtos pokyčių įgyvendinimui. Lygiai taip, kaip apskritimas neturi pabaigos, Planuok-daryk-tikrink-veik ciklas turėtų būti vėl ir vėl kartojamas, siekiant nuolat tobulinti veiklą. Haldma ir kt. (2016) teigimu, Planuok-daryk-tikrink-veik ciklas yra sudarytas iš keturių etapų, tokių kaip strateginis ir metinis planavimas, veiklos biudžetas, veiklos vertinimas ir ataskaitų teikimas bei veikla pagrįstų sprendimų priėmimas. Šie autoriai taip pat nurodo, kad universitetų valdymo operacijos sąlygoja biudžeto sudarymas, veiklos vertinimo ir ataskaitos, kurios yra tarpusavyje susijusios.

Haldma ir kt. (2016) išskyrė universitetų veiklos vertinimo klausimus, dviem valdymo lygiais:

- aukštojo mokslo (ministerijos lygio) sprendimų daroma įtaka universitetų veiklai ir jos rezultatams;
- universitetų valdymo sprendimų daroma įtaka universiteto struktūrinių padalinių veiklai ir jų veiklos vertinimui.

Vagnoni ir Cavicchi (2014) akcentuoja, kad atsižvelgiant į tvarumo koncepciją ir jos poveikį procesams universitete (pvz. administracija, švietimas, moksliniai tyrimai ir žinių perdavimas), turi būti analizuojami, siekiant geriau suprasti specifinę organizacijos požiūrį, remiantis PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ciklo modeliu bei apibrėžę pagrindinius aspektus teisingai įgyvendinant tvarumo sistemą universitetuose.

Keong Choong (2013) teigimu, veiklos priemonės, metrikos ir rodikliai įgalina organizacijos (ar projekto) pasiūlymus, viziją bei strategiją, taip pat numato konkrečius, kiekybiškai įvertinamus tikslus, kad būtų galima kiekvienam darbuotojui jais vadovautis, vykdant savo funkcijas, taip prisidedant prie įmonės sėkmės. Kadangi yra daug įvairių ir analogiškų rodiklių bei priemonių veiklos vertinimui, kurios gali sukelti sunkumų ir tapti pagrindine nesėkmingo veiklos vertinimo naudojimo ir supratimo priežastimi.

Veiklos vertinimas taikomas ne tik versle ar viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau yra tinkamas ir universitetų veiklos vertinimui. Tačiau veiklos vertinimo rodikliai, turi būti adaptuoti prie specifinės universitetų veiklos. Veiklai vertinti naudojami tiek finansiniai, tiek nefinansiniai, kokybiniai bei kiekybiniai rodikliai. Chen, Wang ir Yang (2009) teigia, kad reikia skatinti universitetų ugdymo kokybę, matuoti rodiklius ir turi būti sukurta veiklos vertinimo rodiklių sistema. Šie rodikliai, turi užtikrinti universitetų veiklos standartus, priežiūrą, skatinti universitetus dirbti, dėl atskirų trūkumų šalinimo bei skatinti universitetų konkurencingumą.

Chen ir kt. (2009) teigia, kad universitetai yra suinteresuoti atlikti veiklos vertinimą, nes nuolat mažėja aukštųjų mokyklų studentų, kyla nepasitenkinimas dėl studijų kokybės. Manoma, kad vertinant veiklą didės, kuriama universitetų vertė, išteklių bus naudojami efektyviau ir atsiras jų naudojimo disciplina. Daugelis mokslininkų nurodo, kad universitetų veiklos vertinimas, siekia sistemingai išmatuoti kasdienes veiklos rezultatus, nes jie yra susiję su bendrais universiteto tikslais. Mokslininkai, nagrinėjantys universitetų veiklos vertinimo sistemą, nurodo, kad:

- Rodikliai turi atlikti stebėsenos funkciją.
- Rodikliai turėtų būti kiekybiniai.
- Rodikliai turi būti susiję ir objektyvūs.
- Kontroluoti ir vertinti bei matuoti švietimo kokybę.
- Teikti informaciją švietimo politikos sprendimų priėmėjams.
- Pateikti nuorodas švietimo išteklių valdymui ir paskirstymui.

Taip pat yra siūloma universitetų veiklos vertinimo sistema, vertinti pagal tris aspektus: įėjimo (žmogiškieji, fiziniai ir finansiniai ištekliai), proceso (mokymo, mokymosi, mokslinių tyrimų, administracinė veikla ir žinių transformacija) bei išėjimo (materialieji, nematerialieji rezultatai ir pridėtinė vertė).

Nepaisant to, kad veiklos vertinimo procesas universitetuose, kol kas nėra plačiai nagrinėjamas, tačiau skirtinguose pasaulio regionuose šie tyrimai nuolat populiarėja. Todėl šiame skyriuje yra pateikiama kitų užsienių šalių pavydžiai bei įžvalgos, atliekant veiklos vertinimo proceso tyrimus, universitetuose.

Sahney ir Thakkar (2016) teigia, kad susirūpinimas aukštuoju mokslu Indijoje, nuolat didėja, taip pat skatinamos investicijos į jį. Indijoje populiarėja tyrimai, kuriais yra vertinama universitetų veikla. Universitetų veiklos vertinimui yra išskiriami tam tikri ne finansiniai indikatoriai, kurie užtikrina sėkmingą veiklą. Tai gali būti dėstytojų ir studento santykis, darbuotojų – studento santykis, infrastruktūros plėtra, asmenybės ugdymo užsiėmimai ir kultūrinės programos. Indijos universitetų veiklos vertinimui gali būti taikomi socialiniai rodikliai, planavimo rodikliai, finansiniai rodikliai, sąnaudų rodikliai, efektyvumo rodikliai, strateginiai rodikliai, sistemos lygio rodikliai, veiklos rodikliai ir kita. Sahney ir Thakkar (2016) nurodo, kad skiriami rodiklių tipai tokie, kaip išvesties rodikliai (absolventų užimtumas, universiteto reputacija, tyrimų lygis, darbo instituto, kaip nustatyta išorės nuomonių ir narystę, prizų ir medalių laimėjo), įvairūs proceso rodikliai (darbuotojų – studentas santykis auditorijose, personalo darbo krūvis, kompiuterijos prieinamumas, infrastruktūros prieinamumas ir kt.

Sahney ir Thakkar (2016) atlikto tyrimu metu, buvo renkama informacija iš metinių ir periodinių ataskaitų. Surinktų duomenų analizei buvo taikomi kokybiniai ir kiekybiniai metodai. Indijoje atlikti tyrimai parodė, kad vis daugiau dėmesio yra skiriama mokslinei veiklai, skatinama inovaciniai sprendimai. Vertinant akademinį efektyvumą, buvo nustatyta, kad vienas iš universitetų pirmauja šioje srityje, lyginant su kitais. Tačiau kiti universitetai, bando pasivyti pirmaujančius universitetus. Konsultacijų efektyvumas taip pat gerėjo visu nagrinėtu 2006 – 2011 metų laikotarpiu.

Apibendrinant atlikto tyrimo Indijoje rezultatus, galima teigti, kad, nepaisant gerėjančios situacijos, švietimo sektorius praranda savo akademinį ir administracinį efektyvumą, dėl nesėkmių mokyme, moksliniuose tyrimuose, projektuose bei dėl su infrastruktūra susijusių problemų. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi politikams, švietimo srities atstovams, projektuojant sistemą. Įvairūs veiklos vertinimo kriterijai gali padėti pagerinti bendrą, švietimo institucijų efektyvumą.

Taip pat yra pateikiama strateginės veiklos vertinimo analizė Ugandos universitetuose. Šio tyrimo tikslas buvo pasiūlyti įrankį, vertinant strateginį veiklos valdymą, nagrinėjant strateginio valdymo praktiką valstybinių universitetų, Ugandoje. Nepaisant to, kad strateginio veiklos vertinimo svarba nuolat didėja, tačiau Ugandoje nebuvo tyrimų šia tema. Karuhanga (2015) teigia, kad siekiant atlikti tyrimą buvo išplatinta 350 anketų, dirbantiems tiek pilną darbo dieną, tiek nepilną dieną, dirbantiems

darbuotojams, iš keturių valstybinių universitetų Ugandoje. Iš šių anketų buvo gauta 330 atgal ir tai sudarė 94 procentus visos apklausos apimties. Atliktas tyrimas leido sudaryti strateginių veiksmų sąrašą, kurie gali būti naudojami universitetų, vertinant strateginės veiklos plėtrą. Taigi, penki židiniai gali būti priimtos kaip vertinimo priemonė universitetų, susijusių su strateginiu veiklos vertinimo įgyvendinimu. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad strateginis veiklos vertinimas, Ugandos valstybiniuose universitetuose, egzistuoja ir yra skirtas užtikrinti paslaugų kokybę. Nepaisant sistemos egzistavimo, respondentai dažniausiai nesutiko, kad egzistuoja veiksminga, universitetų veiklos vertinimo sistema. Tyrimo išvados parodė, kad veiklos vertinimo praktikos įgyvendinimas, universitetuose gali būti vertinamas remiantis penkiais aspektais, t. y. suderinant organizacijos viziją, misiją, strategiją ir atskirus veiklos tikslus, taip pat įtraukiant darbuotojus į veiklos vertinimą.

Aptariamas ir atliktas tyrimas, Jungtinės karalystės universitetuose, nagrinėjant veiklos vertinimo rodiklių tinkamumą ir atliekant praktikos lyginamąją analizę. Tee (2016) teigia, kad jo tyrimo tikslas – atlikti lyginamąją, universitetų veiklos vertinimo praktikos, analizę. Tyrimui atlikti buvo taikomas apklausos metodas, siunčiant elektroninius klausimynus, universitetų vadovybės komandai ir administracijos darbuotojams, dviem šimtams geriausių Jungtinės Karalystės universitetų, pasaulyje. Dalyviams buvo leista pildyti apklausos klausimyną, daugiau nei du mėnesius apklausą, taip pat buvo siunčiami priminimai elektroniniu paštu, siekiant užtikrinti respondentų dalyvavimą. Klausimynai buvo siunčiami elektroniniu paštu, nes elektroninis paštas yra greitas ir nebrangus būdas bendrauti su potencialiais dalyviais. Klausimynas buvo papildytas, mokslinių tyrimų konkrečiomis išvalgomis. Elektronine apklausa buvo siekiama, sužinoti ne tik respondentų nuomonę, apie esamus veiklos rodiklius, naudojamų nacionalinių ir tarptautinių universitetų reitingų tinkamumą, bet ir universitetų konkrečią informaciją, susijusią su veiklos vertinimo rodikliais.

Tee (2016) teigia, kad atliekamam tyrimui, respondentų buvo prašoma atsakyti į dešimt klausimų, kurie buvo suskirstyti į tris pagrindines grupes. Yra trys klausimai pirmajame skyriuje, kurie buvo pagrįsti 34 veiklos vertinimo rodikliais ir 14 rodiklių tyrimų atlikimui, devyniais, susijusiais su mokymu, taip pat 11 administravimo ir kt. Rodikliai buvo įvertinti nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku. Antrajame skyriuje buvo kalbama apie universiteto veiklos rodiklius. Respondentų buvo paprašyta pateikti savo nuomonę ir asmeninę patirtį, apie lyginamosios analizės naudingumą. Buvo du atviri klausimai trečiajame skyriuje, kuriame respondentų prašoma suteikti svarbiausius veiksnius sėkmingai lyginamosios analizės praktikos ir kitų veiklos rodiklių, kurie gali būti naudingi, palyginimui. Iš viso 55 respondentai užpildė apklausos anketas. Elektroninė, anketinė apklausa buvo taikoma peržiūrėti dabartinę lyginamosios analizės praktiką Jungtinės Karalystės universitetuose. Tyrimo rezultatai atskleidė veiklos vertinimo rodiklius, kurie paprastai naudojami pasaulio ir Jungtinės Karalystės universitetuose.

Dar vienas, universitetų veiklos vertinimo tyrimas buvo atliktas Estijoje. Haldma ir kt. (2016) teigia, kad pagrindinis jų tyrimo tikslas – išnagrinėti, Estijos valstybinių universitetų veiklos vertinimo priemonės ir tikslus. Šiam tyrimui atlikti yra taikoma, šešių viešųjų Estijos universitetų dokumentų analizė, aprašoma ir analizuojama informacija apie veiklą, strateginiai planai, biudžeto strategijos ir metinės ataskaitos. Atliktame tyrimo yra orientuojamasi tiek į finansinius, tiek ne finansinius rodiklius, trijose universitetų veiklos srityse – tai mokymo, mokslinių tyrimų ir paslaugų visuomenei. Haldma ir kt. (2016) teigia, kad atliekamas empirinis tyrimas suskirstytas į du etapus. Pirmasis etapas apima strateginių dokumentų ir metinių ataskaitų dinamikos analizę, taip pat veiklos vertinimo ir valdymo finansinius ir nefinansinius aspektus, šešiuose Estijos valstybiniuose universitetuose. Antrasis etapas – kokybinė analizė, metodologinių elementų, veiklos vertinimo ir valdymo praktikos analizė. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad finansiniai ir nefinansiniai veiklos rezultatų rodikliai yra silpnai susieti su pagrindinėmis, universiteto veiklos vertinimo sritimis. Taip pat universitetai, vertinant veiklą, naudoja daugiau absoliutinių efektyvumo rodiklių, nei santykinų kintamųjų. Atlikus tyrimą nustatyta, kad teisinis reglamentavimas, taip pat daro didelę įtaką universitetų veiklai ir jos vertinimui.

Vagnoni ir Cavicchi (2015) teigia, kad atliko tyrimą apie Italijos universitetų tvarų vystymąsi. Nagrinėjame straipsnyje yra siekiama apibrėžti dabartinį tvarumo įgyvendinimo praktikos statusą, Italijos valstybinių universitetų kontekste, pabrėžiant stipriąsias savybes bei nurodant spragas. Tyrimas buvo atliekamas, tiriant visus valstybinius Italijos universitetus. Duomenys, tyrimui buvo renkami, remiantis universitetų internetiniais tinklapiais, taip pat informacija pateikiama internete. Informacija buvo nagrinėjama pagal modelį „Planuok – daryk – tikrink – veik“. Atlikta duomenų analizė parodė, kad tik vienas universitetas iš 67, turi aplinkos apsaugos valdymo sistemą, kuri yra sertifikuota ISO standartu. Atsižvelgiant į planavimo dimensiją, 40 procentų Italijos valstybinių universitetų pripažino darnų vystymąsi ir vadovaujasi vidaus taisyklėmis bei elgesio modeliais, kuriant vertę. Tai leidžia teigti, kad akademinės institucijos skatina asmenų gerovę visose susijusiose srityse ir ne tik susijusių su jų visuomeninėmis funkcijomis. Labai mažai universitetų turi struktūras, apibrėžiančias ir įgyvendinančias tvarumo politiką ir strategijas. O tai daro neigiamą įtaką, veiklos vertinimui, kadangi, empirinis tyrimas parodė, kad norint tapti tvaraus aukštojo mokslo lyderiu, universitetas turi ne tik turėti, dalyvaujančius valdant ir įgyvendinant tvarumo klausimus, bet ir sudarinėti atitinkamus veiksmų planus, mechanizmų vertinimą, grindžiamą išmatuojamais tikslais ir pateikiama ataskaitose. Vertinant Italijos universitetus iš vidaus politikos perspektyvos, nustatyta, kad universitetai skiria mažai dėmesio tvarumui, nes tik 15 procentų yra tvarumo klausimus įtraukę į savo misiją. Nagrinėjant mokslinių tyrimų veiklą, universitetuose, nustatyta, kad 91 proc. iš tikrųjų ją užsiima arba neseniai užsiėmė, su eksperimentiniais tyrimais susijusia veikla, o šie rezultatai buvo viešai paskelbti. Vagnoni ir Cavicchi (2015) atliktame tyrimo pabrėžia, kad 2012 metais, net 61 proc. universitetų pristatė tvarumo iniciatyvas. Iš visų tyrimo

dalyvavusių universitetų, net 7 proc. internetinėse svetainėse, nebuvo surasta, bet kokios informacijos susijusios su veiklos vertinimu ar tvarumo skatinimu, vykdamt veiklą.

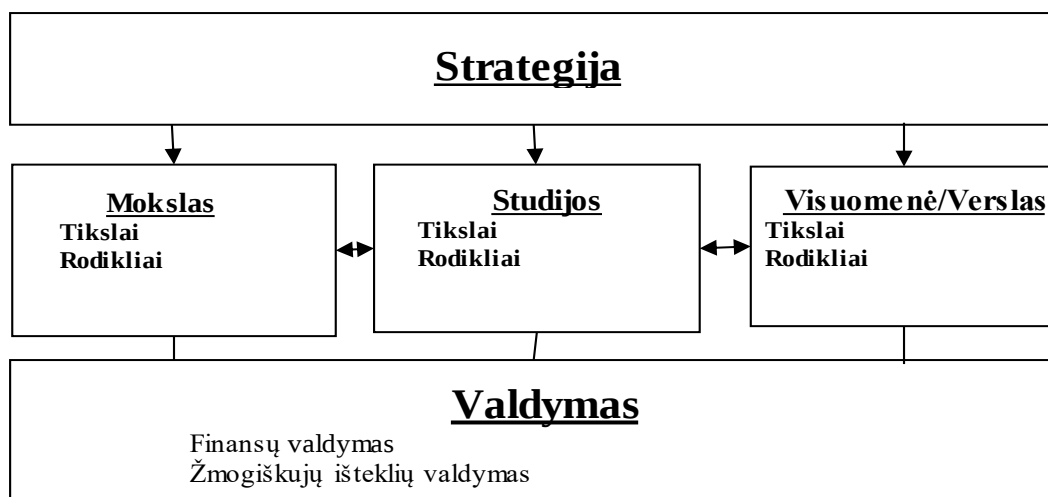
Chen ir kt. (2009) atliko tyrimą Taivane, siekiant nustatyti kokie rodikliai yra naudojami universitetų veiklos vertinime. Taikant subalansuotų rodiklių metodą, nustatyta, kad klientų pasitenkinimas pasiekė daugiau 87,3 procentus, įskaitant studento ir fakulteto pasitenkinimas. Taip pat universiteto misija ir vizija buvo suformuluotos ir aiškiai pranešamos, tokiu būdu palengvinant veiksmingą studentų ir darbuotojų, siekiamų tikslų įgyvendinimą. Šis tyrimas rekomenduoja universitetams naudoti identifikuotus rodiklius, siekiant įsivertinti save, taip pat išmatuoti kiekvieno skyriaus veiklos efektyvumą. Tyrimo autoriai siūlo taikyti 18matmenų vertinimą ir apskaičiuoti 78 veiklos vertinimo sistemos rodiklius, pagal Delphi metodiką. Remiantis sudaryta rodiklių sistema, galima patikrinti kiekvieno universiteto veiklą, todėl siūloma skirstyti finansavimą, atsižvelgiant į universitetų rodiklių reikšmes. Galutinis rezultatas skatina konkurencingą atmosferą tarp institucijų, skatina kiekvieną instituciją kurti unikalią rinkos nišą, gerinti veiklos efektyvumą.

Tyrimai susiję su veiklos vertinimu yra atliekami ne tik Europoje ar Azijoje, tačiau ir Australijoje ši tema tampa vis aktualesnė. Woelert ir Yates (2015) teigia, kad atliko tyrimą siekiant nustatyti pasitikėjimo lygį, vertinant Australijos universitetų veiklą. Autoriai teigia, kad Australijoje aukštojo mokslo valdymui yra skiriamas didelis dėmesys, centralizuotam, šabloniško stiliaus, metrinės sistemos pagrindo bei logiškos formos, veiklos vertinimui. Šiame straipsnyje, taip pat yra teigiama, kad vyrauja tiek pasitikėjimas, tiek nepasitikėjimas universitetų veiklos vertinimu. Atliktas tyrimas atskleidė, kad šiuolaikinio aukštojo mokslo, veiklos vertinimo sistemos bando gerinti produktyvumą ir efektyvumą. Tačiau veikdami universitetai, susiduria su spaudimo ir darbotvarkės kompleksu, taip pat kyla susirūpinimas dėl pajamų, mokymo, mokslinių tyrimų, viešojo profilio bei tarptautinių standartų atitikimo.

Apibendrinant atliktų tyrimų, susijusių su universitetų veiklos vertinimu, skirtingose pasaulio šalyse, galima daryti išvadą, kad susiduriama su ta pačia problematika. Daugelis tyrimų buvo atliekama, taikant apklausos metodą, tačiau sulaukė ne itin didelio grįžamojo ryšio, o tai rodo, kad daugelis nėra suinteresuotas informacijos tyrimu ir problematikos susijusios su veiklos vertinimu analize. Taip pat dauguma tyrimų buvo atliekama valstybiniuose universitetuose, o tai neleidžia tinkamai įvertinti bendros regionų situacijos, atskleidžiant informaciją susijusią su universitetų veiklos vertinimu. Nagrinėti straipsniai atskleidė, kad skirtingų šalių universitetuose, iš visų galimų veiklos vertinimo metodų, yra išskiriami du populiariausi. Vienas iš jų subalansuotų rodiklių metodas, o kitas „planuok – daryk – tikrink – veik“ (*angl. Plan-Do-Check-Act*) modelis. Taip pat nustatyta, kad daugelyje šalių, universitetai, vis dar negalvoja, kad yra svarbu pateikti informaciją išoriniams suinteresuotiesiems, susijusią su vykdomos veiklos efektyvumu ar tvarumu.

2.4. Universiteto veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis

Atlikus, literatūros analizę, buvo sudaromas veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis. Veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis yra sudarytas remiantis prieš tai išanalizuotais veiklos vertinimo metodais. Sudarant modelį buvo atsižvelgiama į subalansuotų rodiklių metodą, taip pat buvo adaptuotas ir pritaikytas „Planuok – daryk – tikrink – veik“ modelis. Sudarytas veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis yra pateikiamas 1 – ame paveiksle.



1 pav. Universiteto veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis

Visų pirma modelyje yra identifikuojama universiteto strategija. Tai yra esminis veiksnys universitetų veikloje. Kadangi remiantis ja sudaromi universitetų veiklos principai, keliama tikslai tolimesnei universiteto veiklai bei jos tobulinimui.

Sudarant modelį, kuris yra 1-ame paveiksle, yra identifikuojamos universitetuose išskiriamos esminės veiklos sritys, tokios kaip mokslas, studijos bei visuomenė/verslas.

Viena iš modelį sudarančių dedamųjų yra mokslas. Mokslo dedamoji yra itin svarbi, nes tai pagrindinė sritis, kurioje universitetas vykdo savo veiklą. Universitetai vykdydami savo veiklą siekia užtikrinti inovacijų plėtros, mokslinių tyrimų bei eksperimentinės veiklos kokybiškumą bei pasiekiamumą visiems savo studentams.

Universitetai vykdydami savo veiklą, šioje srityje išsikelia, tam tikrus strateginius tikslus bei taiko rodiklius tikslų įgyvendinimui išmatuoti. Esminiai rodikliai, susiję su mokslo dedamąja yra moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla, mokslas ir inovaciniai procesai, tarptautinio lygio tyrėjų potencialas, akademinės paramos teikimas bei novatoriškas mokslas. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos matavimo rodikliai yra sietini su vykdomais tarpkryptiniais tyrimais, kurių mokslinės veiklos, eksperimentinių tyrimų plėtros strategijų įgyvendinimo vertinimu. Taip pat vertinamas vykdomų mokslinių projektų skaičius bei vykdoma taikomųjų projektų plėtra. Dar vienas rodiklis – mokslo projektų, kurie atneša pajamas universitetui, skaičius bei nacionalinių mokslo projektų skaičius. Veiklos

vertinime taip pat gali būti taikomi tokie rodikliai, kaip mokslinių publikacijų skaičius tarptautiniuose ir užsienio recenzuojamuose mokslo žurnaluose, konferencijų pranešimų medžiaga, išleistos mokymo – metodinės priemonės, išleistų monografijų skaičius, taip pat straipsnių bei publikacijų, patalpintų užsienio leidyklų leidiniuose bei tarptautinėse duomenų bazėse, skaičius. Mokslo dedamoji gali būti vertinama ir matuojant novatoriško mokslo rodiklius. Šio tipo rodikliams galėtų būti priskiriama mokslinės veiklos finansavimas, vertinat lėšas gautas iš skirtingų objektų, pavyzdžiui iš struktūrinių fondų, iš užsakomųjų darbų, iš valstybinių įstaigų ir institucijų ar iš tarptautinių mokslo projektų.

Dar viena deklaruojamos vertės dedamoji – studijos. Tai universiteto veiklos sritis, kuria siekiama užtikrinti į šiandienines, tiek tarptautinės, tiek vietinės rinkos tendencijas bei mokslu grįstas studijas. Studijų tikslų įgyvendinimas gali būti vertinamas, matuojant, tarptautiškumo, tarpkryptiškumo, šiuolaikinių studijų, studijų valdymo ir kokybės, studijų virtualizacijos ir elektroninių išteklių, inovacijų ir technologijų perdavimo bei akademinės paramos teikimo, rodiklius.

Pagal tarptautiškumo kriterijų, išsikelti tikslai, gali būti vertinami keliais skirtingais aspektais. Visų pirma, tarptautiškumas gali būti matuojamas, vertinant studijų pasiūlą universitetuose. Vertinant pagal šį kriterijų, gali nustatyti, kokią dalį studijų galima studijuoti užsienio kalba, taip pat matuoti, kokia dalis, konkrečios studijų pakopos, studentų renkasi studijas užsienio kalba. Taip pat tarptautiškumą galima vertinti ir kalbant apie studijų kokybę. Šioje srityje tarptautiškumas gali būti matuojamas pagal tai, kiek studijų programų, išoriniai ekspertai akreditavo ilgiausiam laikotarpiui, t. y. 6 metams bei kokiam procentui visų teikiamų studijų programų buvo pasiūlyti tobulinimo planai. Taip pat tarptautiškumas, gali būti matuojamas, vertinant studentų iš užsienio santykinę dalį ar atvykstančių bei išvykstančių pagal mainų programas studentų ir dėstytojų dalį. Tarpkryptiškumas, gali būti vertinamas, kaip individualizuotų tarpkryptinių studijų pasirinkimas. Taip pat gali būti matuojamas pagal tai, kiek studentai pasirinko alternatyvių modulių, kokia dalis rinkosi gretutines studijų programas bei individualius modulius iš kitų studijų programų. Studijų valdymas ir kokybė gali būti vertinama, matuojant grįžtamąjį ryšį iš studentų. Studijų srityje, deklaruojamą vertę galima matuoti vertinant studijų virtualizaciją ir elektroninius išteklius. Turėtų būti išanalizuojama kiek ir kokios virtualios mokymosi aplinkos, vaizdo paskaitų sistemos ar darbo vietos vaizdo konferencijų sistemos, elektroninių sutapimų aptikimo sistemų yra įdiegta ar tebėra diegimo stadijoje. Taip pat reiktų vertinti ar universitetai teikia akademinę ir socialinę paramą savo studentams. Šio kriterijaus rodikliai gali būti pradžios, tyrimų ar karjeros mentorių bei akademinų patarėjų skaičius ir jo dinamika. Taip pat vertinant socialinę paramą gali būti vertinamas studentų specialių poreikių tenkinimas, skatinamųjų stipendijų skaičius, papildoma fakultetų skiriama parama studentams bei vienam studentui tenkanti finansinė parama.

Analizuojant universitetų veiklos vertinimą yra išskiriama ir visuomenės/verslo dedamoji. Tai ypatingai svarbu, nes šis ryšys tarp universiteto ir visuomenės/verslo yra besąlyginis. Universitetai stengiasi nuolat bendradarbiauti su verslu. Bendradarbiavimo stiprinimui ypat vykdomi įvairūs projektai,

kurie leidžia studentams ir verslui veikti išvien. Kadangi universitetai vykdo savo veiklą tam tikrame regione, jie didelį dėmesį skiria santykių su vietos bendruomenėmis užmezgimu ir gerinimu. Tai skatina universitetus vykdyti veiklą atsakingai, tausojant resursus bei aplinką. Išsikelti strateginiai tikslai, visuomenės/verslo veiklos srityje, gali būti vertinami nagrinėjant bendradarbiavimą su verslu ir viešuoju sektoriumi, bendruomeniškumo stiprinimą, žinių ir vertybių sklaidą visuomenėje bei socialines iniciatyvas. Bendradarbiavimas su verslu ir viešuoju sektoriumi gali būti matuojami dvišalių bendradarbiavimo sutarčių skaičiumi, trišalių praktikos sutarčių skaičiumi, užsakymų bei projektų su verslo įmonėmis skaičiumi, o bendruomeniškumas matuojamas labdaros ir paramos akcijų skaičiumi.

Identifikavus universitetų veiklos sritis, kuriose yra vertinama veikla, taip pat buvo nustatyta, kad šias sritis veikia valdymas. Jam yra priskiriama finansiniai aspektai bei žmogiškieji ištekliai. Finansinių išteklių valdymas yra būtinas, siekiant palaikyti esmines veiklos sritis bei užtikrinti jų plėtrą. Taip pat, kadangi valstybiniai universitetai yra ne pelno siekiančios institucijos, todėl turi teisingai paskirstyti gaunamus valstybės asignavimus. Žmogiškieji ištekliai yra dar viena, neatskiriama valdymo dedamoji. Kadangi personalas užtikrina kokybiškų paslaugų teikimą studentams bei inovacijų plėtrą universitete.

Apibendrinant sudarytą veiklos vertinimo teorinį modelį, galima teigti, kad universitetai visų pirma identifikuoja savo strategiją. Taip pat nustatyta, kad strategija daro įtaką esminėms universiteto veiklos sritims (mokslui, studijoms, visuomenei/verslui). Ištirta, kad veiklos srityse keliami tikslai yra susiję su pagrindine universiteto veiklos strategija. Rodikliai, kuriais yra vertinamas pasiektas tikslų įgyvendinamumas, taip pat yra susiję su universiteto strategija bei konkrečioje veiklos srityje išsikeltais tikslais.

3. VEIKLOS VERTINIMO LIETUVOS UNIVERSITETUOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad pastebimas mokslinių tyrimų, susijusių su universitetų veiklos vertinimu bei kuriamos vertės suinteresuotosioms šalims analize, trūkumas. Išanalizavus teorinius, veiklos vertinimo universitetuose aspektus ir identifikavus esminę problemą yra sudaroma tolimesnio tyrimo metodologija. Taip pat yra išanalizuojami tolimesniame tyrime taikomi metodai, identifikuojami jų taikymo etapai.

3.1. Lietuvos universitetų veiklos vertinimo tyrimo eiga

Todėl kitoje darbo dalyje bus pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, kurio metu bus siekiama nustatyti Lietuvos universitetų deklaruojamas ir realiai matuojamas veiklos sritis. Atliekamo tyrimo tikslas – nustatyti, kaip gali būti vertinama Lietuvos universitetų veikla, siekiant užtikrinti šios sistemos naudingumą veiklos vertinimo ir atskaitomybės aspektais? Tyrimą sudarys dvi dalys.

Pirmojoje tyrimo dalyje bus atliekama Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizė. Šios analizės tikslas yra patikrinti teoriškai identifikuotas veiklos vertinimo sritis Lietuvos universitetuose ir pagrįsti veiklos vertinimo sričių turinį (keliamus tikslus, matuojamus rodiklius). Remiantis šia tyrimo dalimi, taip pat bus siekiama nustatyti tinkamiausią rodiklių rinkinį, kuris taikomas universiteto strategijai įgyvendinti, siekiant užtikrinti vertės identifikuotiems suinteresuotiesiems kūrimą. Tyrimui pasirinkti Lietuvos universitetai, kurių sąrašas pateikiamas Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos tinklalapyje. Visa reikalinga informacija renkama, naudojant Lietuvos universitetų internetiniuose tinklalapiuose, viešai pateikiamas 2015 metų veiklos ataskaitas. Surinktų duomenų apdorojimui ir tolimesnei analizei bus taikoma palyginamoji analizė bei turinio analizės metodas (*angl. content analysis*). Duomenų analizei pasirinktas turinio analizės metodas, nes tai technika, leidžianti objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus tam tikro teksto elementus, daryti patikimas išvadas. Taip pat tekste išskyrus prasminius vienetų, galima analizuoti įvairių teksto elementų ryšius, o įvertinus jų pasikartojimo dažnumą, daromos išvados apie elementų reikšmingumą.

Antrojoje tyrimo dalyje bus naudojamas atvejo analizės metodas bei modeliuojama konkreti situacija. Situacijos modeliavimui pasirinktas Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultetas. Atliekamos atvejo analizės tikslas – patikrinti pasirinkto Kauno technologijos universiteto fakulteto atveju, kaip veiklos vertinimo sistemos teikiamos informacijos panaudojimas gali padėti užtikrinti universiteto valdymo bei atskaitomybės procesus, siekiant universiteto vertės suinteresuotiesiems kūrimo.

Taip pat atliekamiems tyrimams sustiprinti buvo atlikta teisinių dokumentų apžvalga ir analizė – Švietimo ir mokslo ministerijos dokumentai, aktualūs universitetų veiklos reguliavimui, Viešojo sektoriaus apskaitos standartai.

3.2. Turinio analizės metodas ir jo pritaikomumas

Hsieh ir Shannon (2005) nurodo, kad turinio analizė yra plačiai naudojama, viena iš kokybinio tyrimo technikų. Mokslininkų teigimu, turinio analizės metodas (*angl. content analysis*) – tai yra technika, kuri įgalina objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas apie tam tiriamą situaciją. Turinio analizė yra standartinė socialinių mokslų metodologija, tiriant komunikacijos turinį. Plačiąja prasme, šis metodas – tai būdas daryti išvadas, objektyviai ir sistemingai, identifikuojant specifines pranešimų charakteristikas.

Conley ir Tosti – Kharas (2014) teigimu, šis metodas tinkamas analizuojant skirtingas žmonių bendravimo formas, žiniasklaidos pranešimus, įmonės dokumentus, interviu bei kita. McKibben, Umstead ir Borders (2017) nuomone, turinio analizė leidžia mokslininkams padaryti tinkamas ir patikimas išvadas, remiantis tekstu ir išnagrinėti ar egzistuoja pasireiškusios kategorijos. Haffar ir Searcy (2015) teigia, kad turinio analizė yra tyrimų metodas, kuris naudojamas skaidyti informaciją, iš teksto ar vaizdo šaltinio dalies, į kategorijas bei atskleisti sąsajas tarp kategorijų. Mokslininkai išskiria skirtingus turinio analizės metodo etapus:

1. Susipažinimas su duomenimis. Visų pirma tekstas perskaitomas, susidaroma nuomonė apie ką kalbama tekste. Jeigu analizuojamas įrašas, jis perklausomas ir atliekama duomenų transkripcija, jei analizuojamas tekstas – pasižymimi esminiai, teminiai aspektai.

2. Analizės paskirtis. Tekstas yra skaidomas į prasminius vienetus. Tekste yra daug žodžių ar jų junginių, kurie yra susiję su tyrimo tikslu ir yra prasmingi tyrėjui, siekiančiam jį pasiekti.

3. Kategorizavimas. Prasminiai vienetai grupuojami į kategorijas, o kategorijos yra grupuojamos į subkategorijas pagal prasmę. Šis procesas yra vadinamas kodavimu. Galima turėti iš anksto nustatytas kategorijas temoms ar idėjoms, kurių ieškoma arba identifikuoti naujas kategorijas, kurios atsiranda apdorojant duomenis.

4. Pasikartojimų kategorijose identifikavimas bei galutinė interpretacija.

Stemler (2001) mano, kad šie šeši klausimai, privalo būti nagrinėjami, atliekant turinio analizę:

- Kokie duomenys yra analizuojami?
- Kaip jie yra apibūdinti?
- Kokia yra populiacija, iš kurios jie yra surinkti?
- Koks yra analizuojamų duomenų kontekstas?
- Kokios yra analizės ribos?

- Koks yra išvadų tikslas?

Hsieh ir Shannon (2005) nuomone, atliekamos turinio analizės sėkmė ypač priklauso nuo kodavimo proceso, kai dideli teksto kiekiai yra skaidomi į daug mažesnes turinio kategorijas. Stemler (2001) taip pat pritaria šiam teiginiui ir teigia, kad didelę naudą, taikant šį metodą suteikia tai, kad turinio analizė – sisteminis metodas, turintis aiškias taisykles, o technika yra lengvai pritaikoma, apdorojant didelio kiekio duomenis.

Svarbu nurodyti, kad mokslininkai išskiria skirtingus turinio analizės tipus:

- **Kokybinė turinio analizė.** Haffar ir Searcy (2015) manymu, kokybinė arba teminė analizė – kartotinis procesas, apibendrinant straipsnius, identifikuojant bendras temas ir jas klasifikuojant. Boiral ir Heras-Saizarbitoria (2015) teigimu, kokybinė turinio analizė gali būti apibrėžta, kaip mokslinių tyrimų metodas, subjektyvaus teksto duomenų kiekio aiškinimo, per sisteminio klasifikavimo procesą, koduojant ir identifikuojant temas ar modelius. Mokslininkų teigimu, šiuo būdu duomenys yra analizuojami, taikant sisteminį kodavimo ir kategorizavimo procesą, kuris yra skirtas sugrupuoti panašias analizės temas.
- **Kiekybinė turinio analizė.** Haffar ir Searcy (2015) teigimu, šis turinio analizės tipas nurodo, statistinį metodą, siekiant gauti aprašomuosius turinio kintamųjų duomenis, nagrinėjamame tekste. Ši analizė remiasi turinio kategorijomis, o ne dažnių skaičiumi.

Išanalizavus alternatyvius turinio analizės metodus, atliekamam tyrimui buvo pasirinkta – kokybinė turinio analizė. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose pateikiamos informacijos turinio analizė atliekama, kadangi siekiama tekstą analizuoti pagal tam tikras, iš anksto nustatytas temas.

Apibendrinant galima teigti, kad turinio analizės metodas buvo pasirinktas taikyti atliekamame tyrime dėl to, kad jis tinkamas apdoroti didelius tekstus, sisteminant juose pateiktą informaciją, pagal esminius aspektus. O nagrinėjamose Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitose yra pateikiamas didelis informacijos kiekis. Siekiant gauti tam tikrus tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas, atitinkančias vyraujančią situaciją Lietuvos universitetuose yra būtinas informacijos sisteminimas ir grupavimas. Todėl turinio analizės metodas yra pats tinkamiausias metodas, užtikrinantis optimaliausius tyrimo rezultatus.

3.3. Atvejo analizės metodas ir jo pritaikomumas

Planuojamam tyrimui atlikti buvo pasirinktas dar vienas metodas – atvejo analizė (*angl. case study*). Mokslininkų teigimu, šis metodas sudaro sąlygas integruoti teorinės ir praktinės žinias, kai turima patirtis yra glaudžiai siejamos, o jų pagrindu sukurtas naujas žinojimas yra tikrinamas praktiškai.

Mokslininkai diskutuoja apie atvejo analizės metodo teikiamą naudą. Apibendrinant jų įžvalgas, galima teigti, kad šis metodas yra priimtinas, nes yra analizuojami realūs, konkrečios tikrovės atvejai,

situacijos, kurios vėliau gali būti paverčiamos elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais. Taip pat šio metodo taikymas įgalina analizuoti realias gyvenimo, profesinės veiklos problemas, vertinti objektyviai, suvokti įvairias jų atsiradimo aplinkybes ir priežastis. Akcentuotina, kad yra ne tik nustatomos priežastys, darančios įtaką nagrinėjamos problemos atsiradimui, bet ir yra ieškoma problemos sprendimo būdų.

Zainal (2007) teigia, kad atvejo analizės metodas įgalina tyrėjus išnagrinėti duomenis tam tikrame kontekste. Taip pat dažniausiai, atvejo analizės metodo taikymui yra parenkamas mažas geografinis plotas arba labai ribota tyrimo imtis. Zainal (2007) išskiria tam tikrus atvejo analizės privalumus:

- situacijos analizė, atliekama pagal turimų duomenų panaudojimą;
- galima tiek kokybinė, tiek kiekybinė duomenų analizė;
- ne tik ištiriama ar aprašoma realaus gyvenimo ar aplinkos duomenys, bet taip pat padedama paaiškinti realias situacijas, kurios negali būti užfiksuoti per kitokius bandymus;
- suteikia įžvalgas, tolimesniems tyrimams;
- generuojamos idėjos, kurios gali būti tikrinamos ar įgyvendinamos, taikant kitus metodus.

Taip pat Zainal (2007) teigia, kad yra ne tik teigiamos atvejo analizės metodo savybės, tačiau išskiriama ir trūkumai:

- sulaukia daug kritikos;
- neženklus pagrindas mokslinėms įžvalgoms, nes naudojamas mažas tiriamųjų skaičius;
- asmeninės nuostatos bei požiūris į tiriamą reiškinį, gali veikti tyrimo eigą bei rezultatus;
- įvardijami, kaip per daug ilgi, per sudėtingi atlikti ir reikalaujantys didelio dokumentavimo.

Apibendrinat galima teigti, kad atvejo analizės metodas yra tinkamai pasirinktas, siekiant nustatyti, konkretaus universiteto veiklos vertinimo sistemos teikiamos informacijos panaudojimo kryptis ir turinį. Nes Chapleo ir Simms (2010) teigimu, atvejo analizės metodas yra tinkamas nagrinėjant universitetų veiklos vertinimo procesą bei kuriamą vertę suinteresuotosioms šalims, nes apima intensyvią analizę, siekiant identifikuoti problemas ir generuoti įžvalgas.

4. VEIKLOS VERTINIMO LIETUVOS UNIVERSITETUOSE TYRIMO REZULTATAI

Atlikus mokslinių straipsnių, veiklos vertinimo ir kuriamos vertės tematika bei sudarius tyrimo metodologiją, šioje dalyje yra atliekamas praktinis tyrimas.

Pirmoje tyrimo dalyje, atliekama visų Lietuvos universitetų 2015 m. veiklos ataskaitų turinio analizė, o antrojoje dalyje taikomas atvejo analizės metodas, siekiant patikrinti, turinio analizės metodu identifikuotas įžvalgas.

4.1. Lietuvos universitetų veiklos informacijos atskleidimą reguliuojančių dokumentų analizė

Universitetai savo atskaitomybę rengia vadovaudamiesi Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai (VSAFAS), LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu bei kitais LR teisės aktais, kurie reglamentuoja viešojo sektoriaus subjektų finansinę atskaitomybę.

Lietuvos universitetai veikia kaip autonominė institucija, glaudžiai susijusi su visuomene. Remiantis Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymu galima teigti, kad aukštoji mokykla turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą.

Aukštosios mokyklos autonomija derinama su atskaitomybe visuomenei, steigėjams ir juridinio asmens dalyviams. Taip pat aukštosios mokyklos, turi informuoti juridinio asmens dalyvius ir visuomenę apie studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo priemones, o valstybinės aukštosios mokyklos taip pat ir apie savo finansinę, ūkinę ir mokslinę veiklą ir lėšų naudojimą bei savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo bei akreditavimo rezultatus.

Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatyme yra nurodoma viešojo sektoriaus subjekto biudžeto vykdymo atskaitomybė, ataskaitų rinkinio sudėtis, finansinių ataskaitų rinkinio ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinio sudėtis bei jų sudarymo reikalavimai.

Kaip teigiama Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme, aukštosios mokyklos atskaitomybė vykdoma taikant priežiūrą, kuri apima švietimo ir mokslo prieinamumo ir kokybės stebėseną, aukštųjų mokyklų, aukštųjų mokyklų vertinimą ir akreditavimą bei kita. Valstybinę aukštųjų mokyklų veiklos priežiūrą atlieka Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras (toliau – švietimo ir mokslo ministras) ir kitos jo įgaliotos institucijos.

Taip pat aukštosios mokyklos metinė veiklos ataskaita kiekvienais metais skelbiama aukštosios mokyklos interneto svetainėje. Metinėje veiklos ataskaitoje turi būti nurodyta studentų, dėstytojų, mokslo ir administracijos darbuotojų, tarp jų ir atvykstančių iš užsienio, skaičius, absolventų skaičius,

studijų programų skaičius, atliekamų mokslinių, taikomųjų tyrimų (mokslinės veiklos) skaičius bei kiti duomenys, kuriuos nurodo pateikti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras.

4.2. Lietuvos universitetų veiklos vertinimo ataskaitų turinio analizė

Atliekamas tyrimas yra paremtas Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analize. Veiklos ataskaitos pasirinktos kaip pagrindinis tyrimo informacijos šaltinis, kadangi remiantis jomis galima nustatyti ar universitetai tikrai vykdo tai ką deklaruoja savo strategijoje ir keliamuose strateginiuose tiksluose. Veiklos ataskaitose – pateikiama pati aktualiausia informacija apie universiteto pasiektus rezultatus tiek mokslinėje, tiek akademinėje veikloje. Taip pat nurodoma informacija apie strateginio plano įgyvendinimo rezultatus, prioritetus, veiklos nuostatas bei veiklos planus. Universitetai veiklos ataskaitas vadina šiek tiek skirtingai:

- Metinė veiklos ataskaita;
- 2015 metų veiklos ataskaita;
- Universiteto veikla 2015 metais;
- Rektoriaus ataskaita;
- Metinis pranešimas;
- Universiteto veiklos savianalizės suvestinė.

Tačiau tolimesniame tyrime bus naudojamas suvienodintas pavadinimas – veiklos ataskaita.

Universitetų veiklos vertinimo bei jų kuriamos vertės adekvatumo deklaruojamai strategijai tyrimas buvo atliekamas analizuojant visų Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitas. Tikslus universitetų, kurie dalyvauja tyrime, sąrašas buvo sudarytas remiantis LAMA BPO (Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti) duomenimis. Kadangi buvo nustatyta, kad ne visi universitetai pateikia savo veiklos ataskaitas, todėl informacija apie jų deklaruojamą vertę buvo renkama internetiniuose puslapiuose, elektroninių laiškų pagalba bei gautomis brošiūromis.

Visų pirma buvo sudarytas tiriamų universitetų sąrašas bei surinktos jų veiklos ataskaitos. Taip pat buvo atlikta Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų struktūros analizė (žr. 3 lentelė)

3 lentelė. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų struktūra

Nr.	Universitetas	Ataskaitos metai	Puslapių skaičius	Lentelių skaičius	Paveikslų skaičius	Priedai
1.	Aleksandro Stulginskio universitetas	2015	175	64	56	yra
2.	Balstogės universiteto filialas					
3.	Europos humanitarinis universitetas	2015	92	2	0	yra
4.	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija					
5.	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas					

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6.	Kauno technologijos universitetas	2015	68	7	21	nėra
7.	Kazimiero Simonavičiaus universitetas	2015	50	8	0	yra
8.	Klaipėdos universitetas	2015	20	17	10	nėra
9.	LCC tarptautinis universitetas					
10.	Lietuvos edukologijos universitetas					
11.	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	2015	70	3	55	yra
12.	Lietuvos sporto universitetas	2015	119	64	33	nėra
13.	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	2015	294	164	143	yra
14.	Mykolo Romerio universitetas	2015	181	52	74	nėra
15.	Šiaulių universitetas	2015	82	100	0	nėra
16.	Vilniaus dailės akademija	2015	268	2	40	yra
17.	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	2015	139	40	60	yra
18.	Vilniaus universitetas	2015	45	17	21	yra
20.	Vytauto Didžiojo universitetas	2015	219	45	168	nėra

Lentelėje yra pateikti bendrieji Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų duomenys. Svarbu paminėti, kad ne visi universitetai rengia savo veiklos ataskaitas ir talpina jas viešai prieigai. Todėl šioje lentelėje nėra informacijos apie keturis iš dvidešimties Lietuvos universitetų. Kadangi Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, LCC tarptautinis universitetas (LCC) bei Lietuvos edukologijos universitetas savo internetiniuose puslapiuose nepateikia veiklos ataskaitų, informacija šia tematika buvo ieškoma kituose šaltiniuose (t. y. elektroniniai laiškai, brošiūros, internetiniai puslapiai ir kita).

Galima teigi, kad visi universitetai, kurie viešai pateikia veiklos ataskaitas, rengia jas labai skirtingos apimties bei struktūros. Universitetų veiklos ataskaitų puslapių skaičius yra skirtingas. Didžiausios apimties ataskaita yra Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (ją sudaro 294 puslapiai), o mažiausios – Klaipėdos universiteto (ji sudaryta iš 20 puslapių). Apskaičiuota, kad vidutinis universitetų veiklos ataskaitų puslapių skaičius yra 130 puslapių.

Išanalizavus veiklos ataskaitų struktūrą buvo nustatyta, kad ji taip pat yra skirtinga. Universitetai skirtingu formatu pateikia informaciją. Analizuojant informacijos grafinę vizualizaciją buvo nagrinėjamas lentelių ir paveikslų skaičius ataskaitose. Galima teigti, kad svarbu išanalizuoti universitetų veiklos ataskaitų puslapių skaičių bei grafinę vizualizaciją (t. y. lentelių bei paveikslų skaičių), nes tai padidina informatyvumą, padidėja informacijos sklaida. Taip pat galima teigti, kad informacijos vizualizacija geriau perteikia informaciją ir padidina jos įsisavinimą.

Nustatyta, kad visi universitetai savo veiklos ataskaitose pateikia informaciją lentelėse. Tačiau pateikiamų lentelių skaičius labai įvairus. Jis yra nuo 2 iki 164 lentelių visose veiklos ataskaitose. Daugiausia lentelių, pateikia Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, o mažiausiai – Europos humanitarinis universitetas.

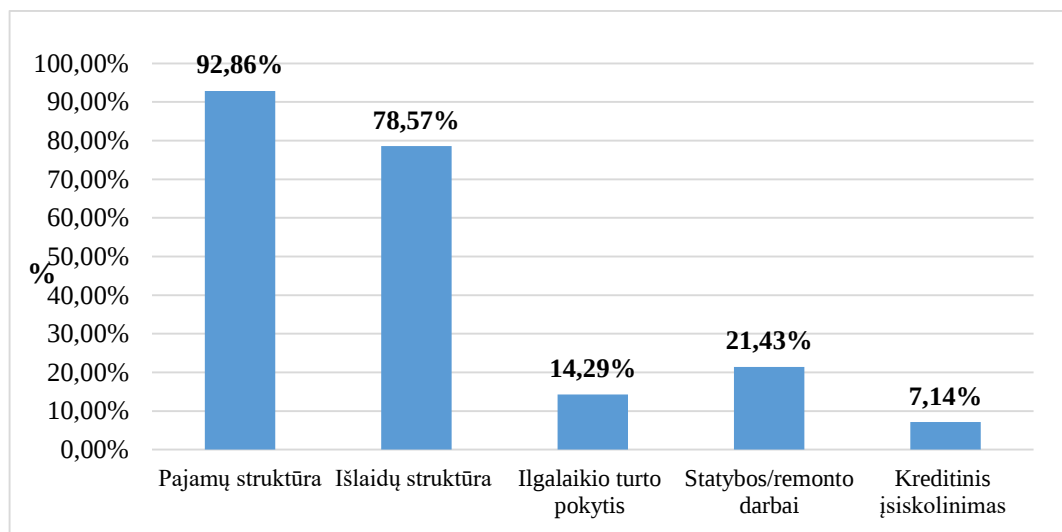
Dar vienas kriterijus, kuris buvo tikrinamas veiklos ataskaitose – ar yra pateikiami priedai. Galima teigti, kad dauguma universitetų papildomą ir patikslinančią informaciją, pateikia savo veiklos ataskaitos

prieduose. Tik šeši universitetai veiklos ataskaitose nepateikė nei vieno priedo. Pateikiami priedai, veiklos ataskaitose yra svarbūs, kadangi tai skaitytojui suteikia daugiau papildomos informacijos, įgalina geriau išanalizuoti pateiktą informaciją.

Taip pat buvo skaičiuojamas ir paveikslų skaičius ataskaitose. Nustatyta, kad Šiaulių universitetas, Kazimiero Simonavičiaus universitetas bei Europos humanitarinis universitetas neatskleidžia informacijos paveikslų pagalba. Daugiausia paveikslų, t. y. 168, yra pateikta Vytauto Didžiojo universiteto veiklos ataskaitoje, o mažiausia paveikslų, t. y. 2, pateikiama Europos humanitarinio universiteto bei Vilniaus dailės akademijos veiklos ataskaitoje.

Išanalizavus lentelių ir paveikslų skaičių universitetų veiklos ataskaitose, galima teigti, kad dauguma jų stengiasi dalį informacijos pateikti vizualiai, o ne tekstu. Taip pat nustatyta, kad priimtinesnis duomenų vaizdavimas yra lentelėse.

Kai kurie mokslininkai teigia, kad finansiniai rodikliai yra svarbi veiklos vertinimo dalis. Coy ir Dixon (2004) nurodo, kad finansiniai rodikliai yra vieni iš svarbiausių rodiklių, vertinant universitetų veiklą. Todėl visų pirma buvo analizuojama ar Lietuvos universitetai savo veiklos ataskaitose pateikia informaciją susijusią su finansiniais rodikliais. Tyrimo rezultatai yra pateikti 1–ame priede. Atlikus veiklos ataskaitų analizę, finansinių rodiklių atskleidimo aspektu, buvo nustatyta, kad 92,86 proc. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose pateikia finansinio pobūdžio informaciją. Informacijos atskleidimas pateiktas 2–ame paveiksle.



2 pav. Finansinės informacijos atskleidimas Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose

Išanalizavus Lietuvos universitetų veiklos ataskaitas, finansinės informacijos aspektu, buvo nustatyta, kad 92,86 proc. pateikia informaciją susijusią su pajamų struktūra. Atskleidžiant pajamų struktūrą yra įvardijama universitetų finansavimo šaltiniai, tokie kaip valstybės asignavimai, universitetų pajamos iš projektinės veiklos, tikslinis finansavimas, ES struktūrinių fondų lėšos ir kt.

78,57 proc. Lietuvos universitetų, veiklos ataskaitose pateikia informaciją susijusią su išlaidų struktūra. Jie nurodo išlaidų sritis, kurioms skiriama didžiausia pajamų dalis. Kai kurie universitetai identifikavo daugiau sričių, kai kurie mažiau. Pagrindinės išlaidų sritys yra eksploatavimo, darbo užmokesčio, stipendijų ir kt.

Taip pat svarbu paminėti, kad kai kurių universitetų veiklos ataskaitose yra pateikiama finansinė informacija susijusi su ilgalaikio turto pokyčiu, ji pateikiama 14,29 proc. veiklos ataskaitų. 21,43 proc. universitetų nurodo informaciją susijusią su statybos/remonto darbais, o 7,14 proc. pateikia informaciją ir apie savo kreditorinį įsiskolinimą.

Nustatyta, kad nei vienas Lietuvos universitetas, kurio veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, nepateikia informacijos susijusios su finansiniais rodikliais, o dažniausiai pateikia tik pajamų ir išlaidų struktūrą.

Tačiau Haldma ir kt. (2016) teigimu, universitetai yra labiau orientuoti į nefinansinius rodiklius, mokymo ir mokslinių tyrimų veiklos srityje, nei į finansinius. Todėl atliekant Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizę bus nagrinėjami nefinansiniai rodikliai.

Atlikus Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų struktūros analizę, tolimesniame etape buvo analizuojama informacija susijusi su universitetų veiklos ataskaitų turiniu ir deklaruojama strategija bei strateginiais tikslais. Remiantis universitetų veiklos ataskaitomis buvo renkama informacija apie universitetų strateginius tikslus, misiją, viziją ir kita. Detali analizė yra pateikta 2-ame priede. 4-oje lentelėje pateikiama sutrumpinti tyrimo rezultatai.

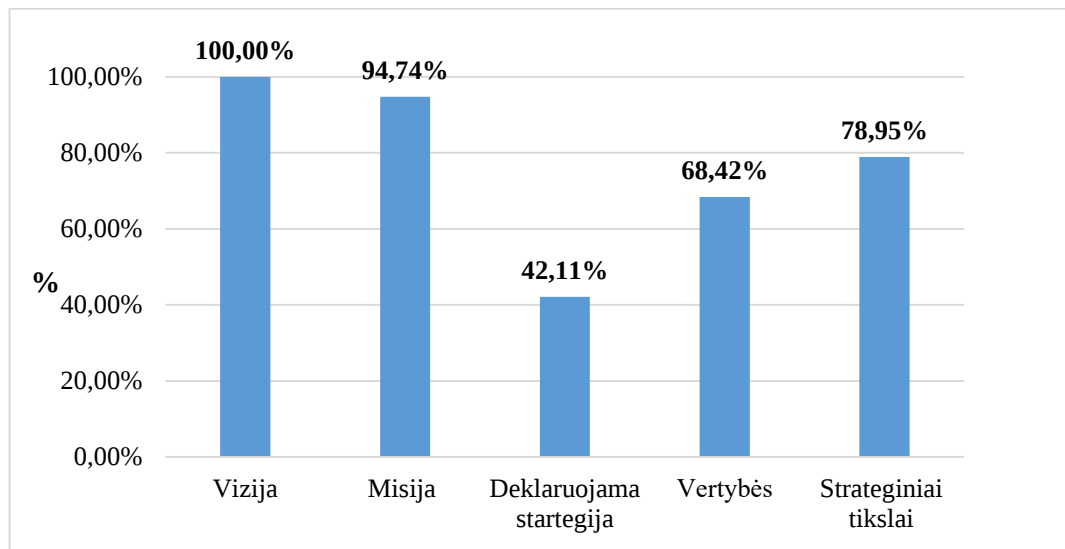
4 lentelė. Lietuvos universitetų deklaruojama strategija

Nr.	Universitetas	Vizija	Misija	Deklaruojama strategija	Vertybės	Tikslai
1	Aleksandro Stulginskio universitetas	+	+	+	-	+
2	Balogės universiteto filialas	+	+	+	-	+
3	Europos humanitarinis universitetas	+	+	-	-	+
4	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	+	+	+	-	+
5	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	+	+	-	+	-
6	Kauno technologijos universitetas	+	+	+	+	+
7	Kazimiero Simonavičiaus universitetas	+	-	-	+	+
8	Klaipėdos universitetas	+	+	-	+	+
9	LCC tarptautinis universitetas	+	+	-	+	-
10	Lietuvos edukologijos universitetas	+	+	-	+	-
11	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	+	+	+	+	+
12	Lietuvos sporto universitetas	+	+	-	+	+
13	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	+	+	-	-	-
14	Mykolo Romerio universitetas	+	+	+	-	+
15	Šiaulių universitetas	+	+	+	+	+
16	Vilniaus dailės akademija	+	+	+	+	+

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

17	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	+	+	-	+	+
18	Vilniaus universitetas	+	+	-	+	+
19	Vytauto Didžiojo universitetas	+	+	-	+	+

Lietuvos universitetų vizijos, misijos, strategijos, vertybių bei strateginių tikslų atkleidimas yra pateikiamas 3-ame paveiksle.



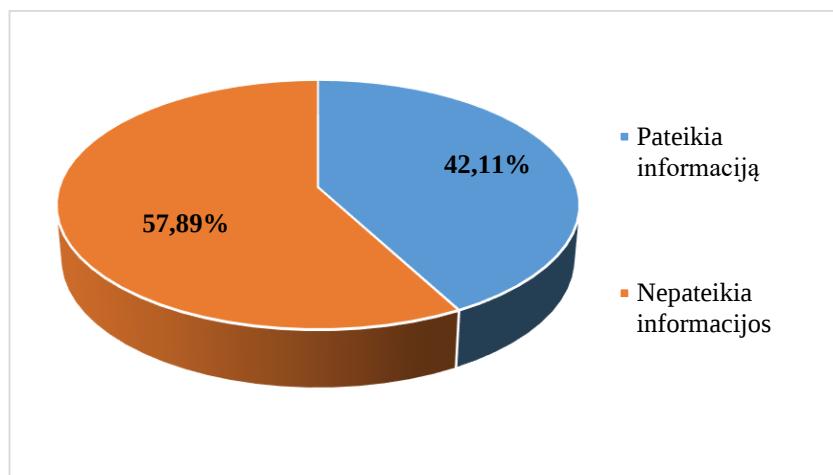
3 pav. Lietuvos universitetų pateikiama informacija

Analizuojant surinktą informaciją buvo nustatyta, kad visi universitetai, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, viešojoje erdvėje, pateikia savo viziją, taip atskleisdami svarbiausias savo veiklos sritis, siekiant misijos įgyvendinimo. Dažniausiai universitetų vizijoje deklaruojama, kad siekiama tapti tarptautinio lygio, konkurencingu universitetu bei teikti kokybiškas ir šiuolaikiškas studijas. Kai kurie universitetai teigia, kad jų vizija yra „vienoje gretose su pirmaujančiais Europos universitetais“, kiti nurodo, kad vizija – „darni, atvira, aukščiausius akademinis standartus pasiekusi, Lietuvoje ir tarptautinėje erdvėje pripažinta visuomenės ir valstybės mokslų aukštoji mokykla, gebanti išlaisvinti, ugdyti ir telkti žmonių kūrybinę galią tvarios pažangos tikslams”.

Taip pat nustatyta, kad visi universitetai, išskyrus Kazimiero Simonavičiaus universitetą, pateikia ir deklaruojamą savo misiją. Kadangi tai plačiausias veiklos krypties identifikavimas, atskleidžiantis ar teisinga linkme universitetas vykdo savo veiklą. Universitetų deklaruojama misija yra glaudžiai susijusi su skelbiama vizija. Ištirta, kad esminiai aspektai, kurie yra pateikiami universitetų misijoje yra mokslo žinių sklaida, nuolatinis tobulėjimas, tarptautinio lygio studijos bei aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas. Kai kurie nurodo, kad jų misija „yra iš praeities kylanti, dabarties iššūkių skatinama ir ateities kartoms perduodama prielaidė stiprinti Lietuvos ir pasaulio pažintines ir kūrybines galias, puoselėti akademines bei kitas dvasines ir socialines vertybes, ugdyti aktyvius ir atsakingus piliečius ir visuomenės lyderius“ ar „ugdyti pilietiškai atsakingą, kūrybingą, konkurencingą, mokslui ir

naujausioms technologijoms bei kultūros vertybėms imlią asmenybę, skatinti mokslo pažangą, socialinę ir ekonominę gerovę, kurti vertę, užtikrinančią Lietuvos ir regiono plėtrą globaliame pasaulyje“.

Deklaruojamą strategiją pateikia tik 42,11 procentų universitetų (žr. 4 pav.), kurių ataskaitos buvo analizuotos.



4 pav. Lietuvos universitetų pateikiama informacija apie deklaruojamą strategiją

Deklaruojamoje universitetų strategijoje yra išskiriamos strateginio veiklos tobulinimo kryptys. Nustatyta, kad esminės kryptys yra studijų tobulinimas, tarptautiškumo skatinimas, žinių sklaida visuomenėje ir jų poveikis bei mokslinės veiklos plėtra.

Kiekvienam universitetui nusistatyti savo vertybes yra ypač svarbu. Kadangi tai yra savybės, kurios padeda įgyvendinant savo viziją, išreiškia esminius veiklos ir kultūros prioritetus bei padeda orientuotis, kuo reikia remtis, vykdant savo veiklą. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad ne visi Lietuvos universitetai viešai deklaruoja savo vertybes. Tačiau didžioji dalis, t. y. 68,42 procentai, tiek ataskaitose, tiek internetiniuose puslapiuose pateikia vertybes, kuriomis yra grindžiama jų vykdoma veikla. Dažniausiai Lietuvos universitetuose yra išskiriamos tokios vertybės, kaip verslumas, bendruomeniškumas, nuolatinis tobulėjimas, tarptautiškumas bei tolerantiškumas. Galima teigti, kad šios vertybės yra dominuojančios, tuose universitetuose, kurie viešai deklaruoja savo veiklos kertines vertybes.

Taip pat buvo tiriama ar Lietuvos universitetai tiek veiklos ataskaitose, tiek viešojoje erdvėje deklaruoja strateginius tikslus, kurių įgyvendinimo nuolat siekia. Nustatyta, kad 78,95 procentai, visų Lietuvos universitetų viešai deklaruoja savo strateginius tikslus. Dažniausia pasitaikanti strateginių tikslų tematika – studijų tobulinimas, mokslinės veiklos plėtra, tarptautiškumo skatinimas bei bendruomeniškumo stiprinimas.

Apibendrinant, atliktą Lietuvos universitetų deklarujamos vertės analizę, galima teigti, kad visi Lietuvos universitetai viešai pateikia informaciją apie savo viziją. Taip pat visi universitetai, išskyrus Kazimiero Simonavičiaus universitetą, viešai pateikia savo misiją. Ne visi universitetai atskleidžia

informaciją apie strategiją, strateginius tikslus ir vertybes, kuriomis yra vadovaujamasi vykdant veiklą. Tačiau dauguma universitetų viešai deklaruoja informaciją, susijusią su vizija, misija, strategija, strateginiais tikslais bei vertybėmis.

Išanalizavus universitetų deklaruojamą informaciją susijusią su deklaruojama verte, tolimesniame etape yra atliekama kokybinė turinio analizė. Atliekant kokybinę turinio analizę bus bandoma nustatyti ar Lietuvos universitetų realiai kuriama vertė yra adekvati deklaruojamai strategijai. Nebus tiriama Balstogės universiteto filialo, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto, LCC tarptautinis universiteto bei Lietuvos edukologijos universiteto veiklos ataskaitos, kadangi jos nėra viešai pateikiamos.

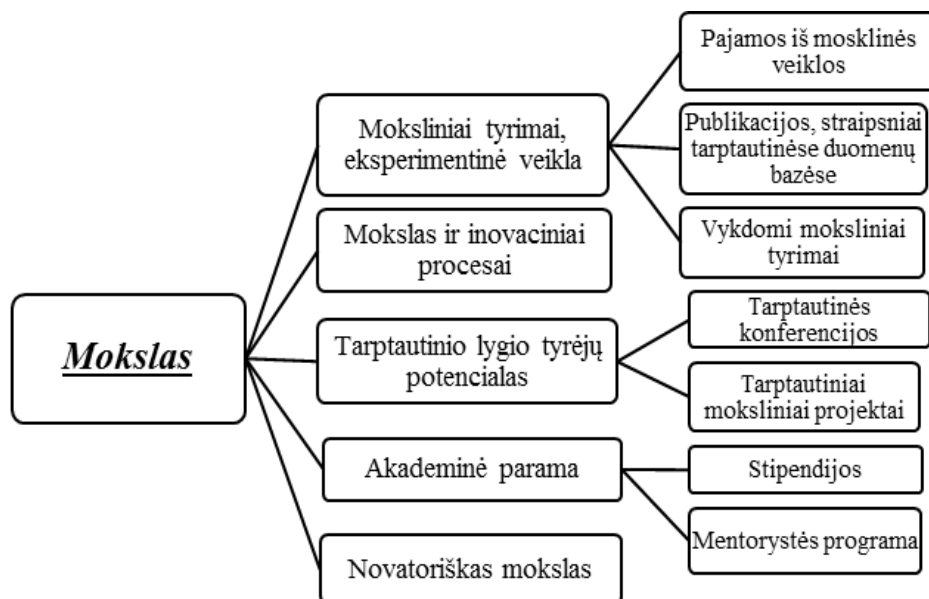
Tačiau buvo susisiepta su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos atstovais ir jie pateikė tam tikrą, reikalingą informaciją elektroniniu paštu. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas nurodė, kad yra privataus kapitalo universitetas, neprivalo ruošti ir viešai teikti tokių ataskaitų. Informacija apie Balstogės universiteto filialo veiklą buvo renkama, remiantis Studijų kokybės vertinimo centro vertinimo išvadomis. O Lietuvos edukologijos universiteto veiklos pasiekimai buvo analizuojami, remiantis strateginiu veiklos planu bei internetiniu puslapiu. Informacijos apie LCC tarptautinį universitetą, nagrinėjama tematika nepavyko rasti.

Visų pirma, prieš atliekant turinio analizę, remiantis teoriniu veiklos ir kuriamos vertės vertinimo modeliu (žr. 1 pav.), kuris buvo sumodeliuotas antroje darbo dalyje, buvo išskiriamos trys kategorijos:

- **Mokslas.** Ši kategorija išskirta, nes mokslas yra viena iš esminių universiteto veiklos sričių. Todėl aktualu identifikuoti ar šioje srityje universitetas skatina studentų mokslinio potencialo augimą, prisideda prie inovacijų diegimo ir plėtros.
- **Studijos.** Kategorija buvo identifikuota, nes studijų proceso tikslas yra orientacija į studentus. Taip pat studijų procesas turėtų užtikrinti studijų ir mokymosi kokybę, padėti studentams įgyvendinti profesinius tikslus bei tenkinti socialinius ir asmeninius poreikius. Todėl svarbu nustatyti ar Lietuvos universitetai vykdydami veiklą, kurią vertė šioje srityje ir įgyvendina šiuos strateginius tikslus.
- **Visuomenė/verslas.** Universitetas negali vykdyti savo veiklos atskirai nuo jį supančios aplinkos. Todėl itin svarbu identifikuoti ar jis vykdydamas savo veiklą prisideda prie jį supančios aplinkos puoselėjimo, santykių su visuomene ir bendruomene gerinimo. Taip pat universiteto ir verslo aplinkos bendradarbiavimas yra neatsiejama dalis. Todėl yra išskirta ši kategorija, siekiant nustatyti ar yra realiai universitetų kuriama vertė visuomenei ir verslui.

Siekiant tikslesnių bei informatyvesnių tyrimo rezultatų, taikant metodologinėje darbo dalyje aprašytą kodavimo techniką, buvo išskirta trys kodai, kurie buvo skaidomi į kategorijas, taip pat remiantis sukurtu teoriniu veiklos vertinimo ir kuriamos vertės modeliu. Tekste išskyrus prasminius vienetus galima analizuoti įvairių teksto elementų ryšius, o įvertinus jų pasikartojimo dažnumą, daromos

išvados apie elementų reikšmingumą. Kiekviena kategorija buvo suskaidyta į subkategorijas. Kodų, naudojamų turinio analizėje, detali struktūra pateikiama 5-ame, 6-ame ir 7-ame paveiksluose.



5 pav. Mokslo kodo struktūra

Mokslo kodas buvo suskaidytas į penkias kategorijas:

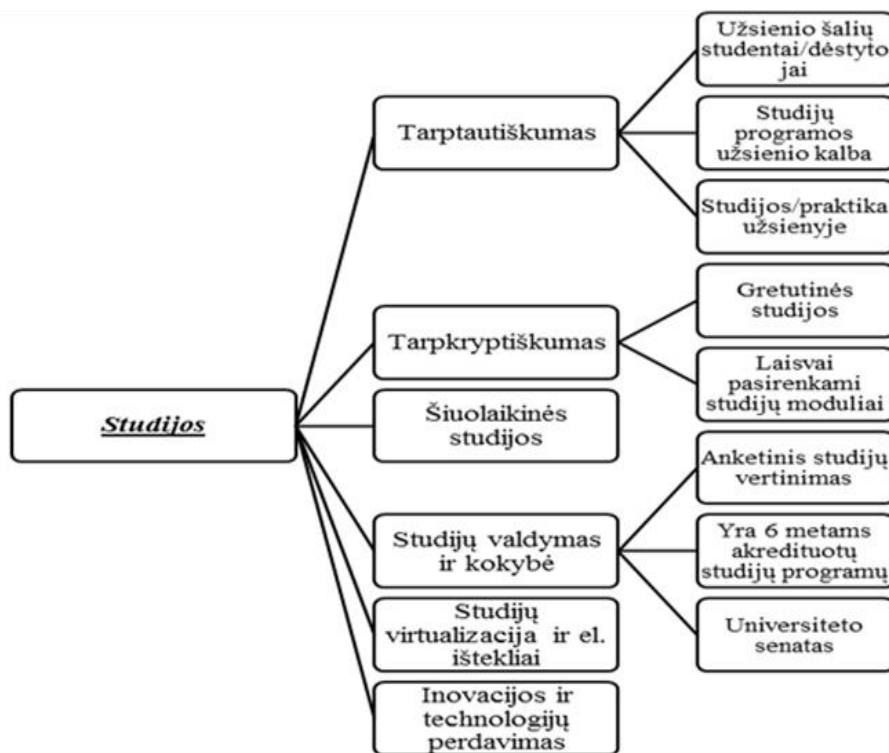
- ***Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla.*** Remiantis šia kategorija bus tikrinama ar universitetai pateikia informaciją susijusią su mokslinių tyrimų sritimi. Taip pat bus tikrinama ar universitetas pateikia informaciją apie gaunamas pajamas iš mokslinės veiklos. Vertinama ar talpina publikacijas ir mokslinius straipsnius tarptautinėse duomenų bazėse. Nes mokslinių darbų publikavimas tarptautinėse duomenų bazėse atskleidžia tarptautinį mokslininkų potencialą bei pripažinimą. Taip pat vykdant tyrimą bus tikrinama ar universitetai vykdo mokslinius tyrimus skirtingose srityse. Mokslinių tyrimų vykdymas universitetui suteikia pridėtinės vertės, kadangi prisideda prie socialinių bei ekonominių problemų sprendimo.
- ***Mokslas ir inovaciniai procesai.*** Ši kategorija buvo išskirta, siekiant identifikuoti ar universitetas vykdo mokslinius ir inovacinius procesus. Vykdamas tyrimą bus fiksuojama ar universiteto mokslininkai atlieka tiriamuosius bei užsakomuosius mokslinius projektus verslo įmonėms ir institucijoms, vykdo įvairių sričių mokslinius tyrimus bei ar sukuria naujus, inovacinius sprendimus įvairiose srityse.
- ***Tarptautinio lygio tyrėjų potencialas.*** Šioje kategorijoje bus fiksuojama ar universiteto mokslininkai bei studentai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, skaito savo mokslinius pranešimus. Taip pat bus vertinama ar vykdomi tiek tiriamieji, tiek užsakomieji, tarptautiniai mokslo projektai, bendradarbiaujant su užsienio mokslo ar verslo įstaigomis. Dalyvavimas

tarptautinėse konferencijose ir mokslinių projektų vykdymas tarptautiniu lygiu įrodo, kad universiteto veikla yra vertinama ir pripažįstama globaliu mastu.

- **Akademinei parama.** Vertinant šią kategoriją bus žymima ar universitetai teikia stipendijas savo studentams, tiek už gerus mokymosi rezultatus, tiek dėl socialinių priežasčių. Taip pat vertinama ar universitete yra suteikiamos mentorystės programos galimybės. Ši programa leidžia studentams įgyti žinių, mokytis bei sulaukti motyvacinių patarimų iš pačių sėkmingiausių verslo atstovų. Mentorystės programos įgyvendinimas tai vienas iš ugdymo būdų, perduodant sukauptas žinias, konsultuojant bei padedant ugdyti jau sukauptas ir įgyti naujų kompetencijų.

Novatoriškas mokslas. Tiriant veiklos ataskaitas pagal šią kategoriją bus vertinama ar universitetai užtikrina ir efektyviai panaudoja mokslinį potencialą. Taip pat vertinama ar studentams suteikiamos naujausios žinios bei ugdomas tarptautinis studentų potencialas.

Siekiant informatyvių, Lietuvos universitetų turinio analizės rezultatų, buvo išskirtas dar vienas kodas – studijos. Šis kodas buvo išskirtas, vadovaujantis anksčiau sudarytu veiklos vertinimo ir kuriamos vertės teoriniu modeliu (žr. 1 pav.). Studijų kodas, siekiant aiškesnių rezultatų buvo suskirstytas į šešias kategorijas, o kategorijos – į subkategorijas. Studijų kodo struktūra yra pateikiama 6 –ame paveiksle.



6 pav. Studijų kodo struktūra

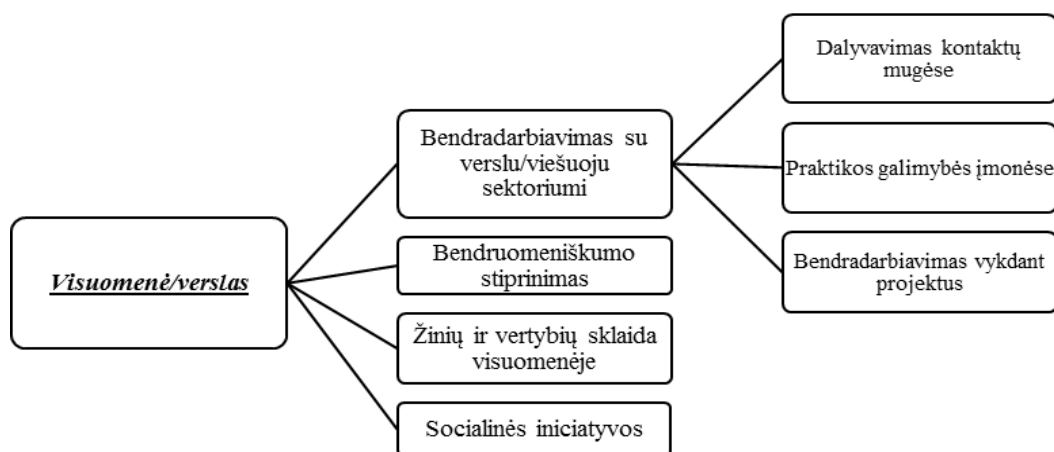
Studijų kodas skaidoma į šešias kategorijas, tokias kaip:

- **Tarptautiškumas.** Ši kategorija buvo išskirta siekiant nustatyti ar universitetas suteikia tarptautinio lygio studijas ir ar dėstomi studijų moduliai atitinka globalius poreikius. Pagal šią subkategoriją vertinama ar universitete dėsto tarptautinio lygio dėstytojai iš užsienio šalių, kurie su studentais gali pasidalinti tarptautine patirtimi. Taip pat tikrinama ar yra užsienio šalių

studentų pasirinkusių studijas universitete. Tai parodo, kad universiteto studijų programos yra patrauklios ne tik vietiniams, bet ir užsienio studentams. Taip pat vertinama ar studentams yra suteikiama galimybė rinktis studijų programas ar bent atskirus studijų modulius ir mokytis juos užsienio kalba. Bus tirama ar universitetas suteikia praktikos ir studijų galimybes užsienyje, o tai rodo ar jis bendradarbiauja su kitomis pasaulio mokymo įstaigomis bei verslo subjektais.

- **Tarpkryptiškumas.** Analizuojant veiklos ataskaitas, remiantis šia kategorija, yra nagrinėjama ar studentams suteikiama gretutinių studijų galimybė. Tai galimybė pirmos studijų pakopos studentams, studijuoti privalomuosius bei pasirenkamuosius kitos studijų šakos modulius. Gretutinės studijos studentams leidžia gauti dviejų studijų programų kvalifikacijos laipsnį. Taip pat yra nagrinėja ar studentams suteikiama galimybė laisvai rinktis studijų modulius.
- **Šiuolaikinės studijos.** Šioje kategorijoje nagrinėjama veiklos ataskaitose pateikiama informacija apie studijų šiuolaikiškumą, pritaikomumą besikeičiančiose rinkos sąlygose.
- **Studijų valdymas ir kokybė.** Vertinant universitetų veiklos ataskaitas, remiantis šia kategorija, yra nagrinėjama ar universitete vykdomas anketinis studijų kokybės vertinimas, ar analizuojami gauti atsakymai ir priimami tam tikri sprendimai studijų proceso kokybei gerinti. Taip pat svarbu ar universitetai pateikia informaciją apie tai, kad yra 6 metams akredituotų studijų programų. Tai rodo, kad studijų programos atitinka visus reikalavimus ir yra pritaikytos globalioje rinkoje. Universiteto senatas – tai dar viena sritis, kuri yra nagrinėjama. Jei universitetas turi savo senatą sudarytą iš akademinės bendruomenės narių, studentų bei verslo atstovų, nes tai įgalina tobulinti studijų procesą, kad būtų patenkinti suinteresuotųjų lūkesčiai.
- **Studijų virtualizacija ir elektroniniai ištekliai.** Šioje kategorijoje yra vertinama ar universitetas naudoja šiuolaikinėmis technologijas, palengvinančiomis studijų procesą. Stebima ar studentams yra galimybė paskaitų informaciją rasti Moodle sistemoje ar yra akademinė informacinė sistema, virtuli biblioteka ir kita.
- **Inovacijos ir technologijų perdavimas.** Nagrinėjama ar studentams yra suteikiamos galimybės naudotis įvairiomis inovacijomis, pritaikytoms studijų procese bei ar perduodamos technologijos.

Lietuvos universitetų turinio analizei atlikti buvo identifikuotas dar vienas kodas – visuomenė/verslas. Detali jo struktūra pateikiama 7-ame paveiksle.



7 pav. Visuomenės/verslo kodo struktūra

Visuomenės/verslo kodas buvo suskaidyta į keturias kategorijas, tokias kaip:

- **Bendradarbiavimas su verslu/viešuoju sektoriumi.** Atliekant turinio analizę, nagrinėjama ar universitetas glaudžiai bendradarbiauja su verslu ar viešuoju sektoriumi, ar kartu vykdo projektus. Taip pat analizuojama ar universitetas dalyvauja kontaktų mugėse, dalinasi informacija ir žiniomis su būsimais studentais. Tiriama ar universitetas suteikia praktikos galimybes įmonėse, ar yra pasirašytos bendradarbiavimo sutartys su verslo/viešosiomis įstaigomis tiek tarptautiniu, tiek vietiniu lygiu.
- **Bendruomeniškumo stiprinimas.** Vertinama ar universitetas prisideda prie bendruomeniškumo stiprinimo, organizuodamas įvairius renginius, rengdamas įvairias akcijas visuomeniškumo skatinimui.
- **Žinių ir vertybių sklaida visuomenėje.** Analizuojama ar rengiami renginiai bei seminarai, kurių metu dalijamasi sukauptomis žiniomis su visuomene.
- **Socialinės iniciatyvos.** Tiriama ar universitetas realiai yra socialiai atsakingas visuomenės narys ir dalyvauja ar pats inicijuoja socialinius projektus ir įvairias akcijas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizei buvo išskirta trys kodai, kurie buvo skaidomi į kategorijas, o jos į detalesnes subkategorijas.

Detaliai atlikta turinio analizė yra pateikiama 3-ame, 4-ame ir 5-ame prieduose. Sutrumpinta turinio analizės versija pateikta 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizė

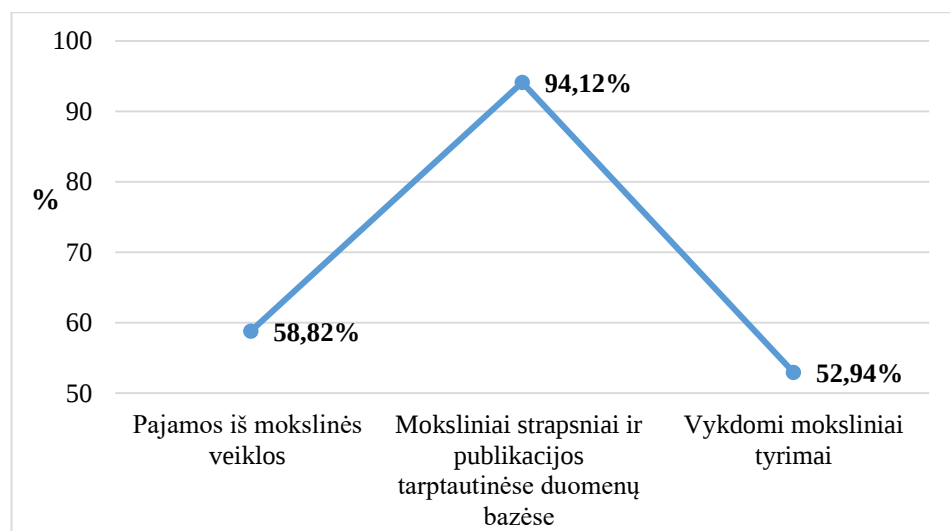
Universitetas	Mokslas	Studijos	Visuomenė/Verslas
Aleksandro Stulginskio universitetas	+	+	+
Balstogės universiteto filialas	+	+	
Europos humanitarinis universitetas	+	+	+
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	+	+	

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kauno technologijos universitetas	+	+	+
Kazimiero Simonavičiaus universitetas	+	+	+
Klaipėdos universitetas	+	+	+
Lietuvos edukologijos universitetas	+		
Lietuvos muzikos ir teatro akademija	+	+	
Lietuvos sporto universitetas	+	+	+
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	+	+	+
Mykolo Romerio universitetas	+	+	+
Šiaulių universitetas	+	+	+
Vilniaus dailės akademija	+	+	+
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	+	+	+
Vilniaus universitetas	+	+	+
Vytauto Didžiojo universitetas	+	+	+

Remiantis 5-ąja lentele galime teigti, kad visi tyrime dalyvavę Lietuvos universitetai savo veiklos ataskaitose pateikia informaciją apie mokslo kategoriją. Nustatyta, kad tik Lietuvos edukologijos universitetas nepateikia informacijos apie studijas. Visuomenės/verslo kategorijos informacija nėra pateikiama Balstogės universiteto filialo, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos, Lietuvos edukologijos universiteto bei Lietuvos muzikos ir teatro akademijos veiklos ataskaitose bei internetiniuose puslapiuose.

Visų pirma, detalai buvo analizuojama mokslo kategorija. 8 – amje paveiksle pateikiama informacija apie mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos atskleidimą Lietuvos universitetuose dalyvavusiuose tyrime.



8 pav. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos atskleidimas

Nustatyta, kad 58,82 proc. universitetų pateikia informaciją apie gaunamas pajamas iš vykdomos mokslinės veiklos. Pajamos iš mokslinės ir eksperimentinės veiklos gaunamos iš vykdomų projektų ir

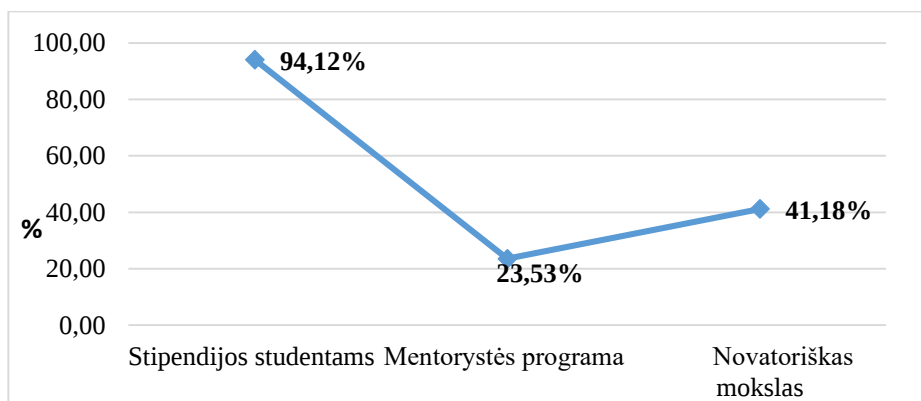
bendradarbiavimo su verslo sektoriumi. Galima teigti, kad šio tipo informacija yra pateikiama didžiųjų Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose.

Dauguma universitetų (94,12 proc.) pateikia informaciją apie mokslinius straipsnius bei publikacijas tarptautinėse duomenų bazėse. Vienintelis universitetas nepateikiantis šios informacijos yra Vilniaus dailės akademija. Ataskaitose yra pateikiama įvairi informacija susijusi su šia tematika. Vieni universitetai tiesiog nurodo publikuotų mokslinių straipsnių skaičių, kiti pateikia duomenų bazių bei tarptautinių mokslo leidinių pavadinimus, kuriuose jie yra publikuojami. Taip pat dauguma universitetų nurodo publikacijų užsienio leidyklų tarptautiniuose leidiniuose su citavimo indeksu skaičių, tenkanti vienam mokslininkui per metus. Didžioji dalis Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo nagrinėjamos, nurodo mokslinių publikacijų skaičių, leidyklų tarptautiniuose ISI citavimo indeksą turinčiuose žurnaluose bei pateikia informaciją apie referuojamus straipsnius „Thomson Reuters Web of Science“ duomenų bazėje. Tai rodo, kad universitetų rengiamos mokslinės publikacijos yra tarptautinio lygio bei pagal tai galima vertinti teikiamo mokslo lygį bei kokybę.

Informacija apie vykdomus mokslinius tyrimus universitetuose yra pateikiama 52,94 proc. analizuotų veiklos ataskaitų. Todėl galima teigti, kad didžioji dauguma universitetų ne tik deklaruoja, bet ir realiai vykdo mokslinius tyrimus.

Dar viena analizuota kategorija buvo mokslas ir inovaciniai procesai. Šia tematika informacija buvo pateikta 47,06 proc. analizuotų Lietuvos universiteto veiklos ataskaitų. Informacija buvo pateikiama daugumoje didžiųjų Lietuvos universitetų, tokių kaip Aleksandro Stulginskio universitete, Kauno technologijos universitete, Vilniaus universitete, Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Analizuojant universitetų ataskaitose atskleidžiamą informaciją apie tarptautinio lygio tyrėjų potencialą, buvo vertinama dalyvavimas tarptautinėse konferencijose bei tarptautinių mokslo projektų vykdymas. Buvo nustatyta, kad 76,47 proc., tyrime dalyvavusių universitetų, veiklos ataskaitose pateikia šią informaciją. Apie dalyvavimą tarptautinio lygio mokslo projektuose informuoja 64,71 proc. Lietuvos universitetų.

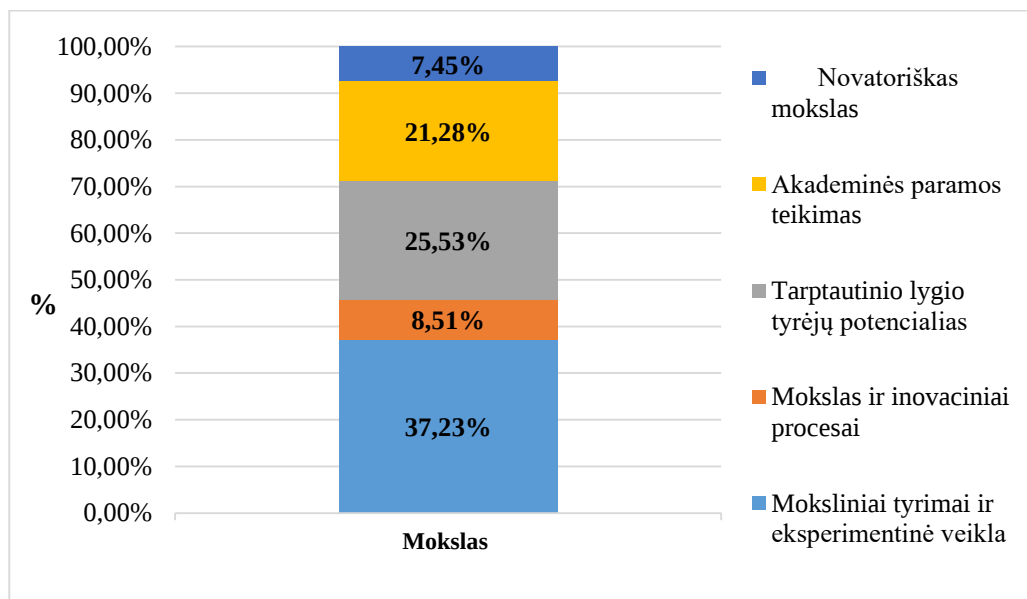


9 pav. Akademinės paramos ir novatoriško mokslo atskleidimas

Analizuojant akademinės paramos teikimą studentams nustatyta, kad informaciją apie studentams teikiamas stipendijas atskleidžia 94,12 proc. Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo nagrinėtos. Ataskaitose yra pateikiama informacija apie studentams teikiamas stipendijas už gerą mokymąsi, mokslinius pasiekimus bei socialines stipendijas. 23,53 procentai, Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, pateikia informaciją apie vykdomas mentorystės programas. O tai rodo, jog mentorystės programų praktika nėra plačiai taikoma Lietuvos universitetuose. Tik Aleksandro Stulginskio universitetas, Kauno technologijos universitetas, Kazimiero Simonavičiaus universitetas bei Vilniaus Gedimino technikos universitetas pateikia informaciją, kad vykdo mentorystės programą.

Informacija apie novatorišką mokslą yra pateikiama 41,18 proc. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose.

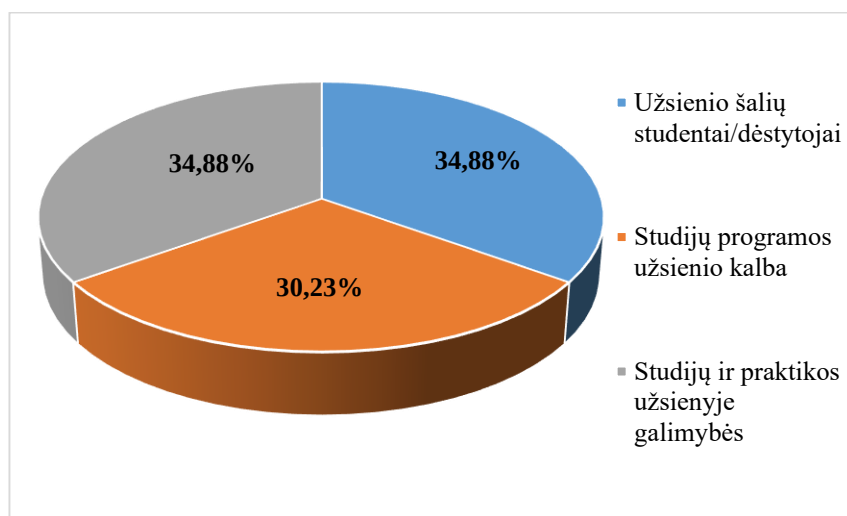
Daugiausia universitetų (94,12 proc.) pateikia informaciją apie mokslinių straipsnių ir publikacijų tarptautinėse duomenų bazėse talpinimą, o mažiausiai universitetų, t. y. 23,53 proc., pateikia informaciją apie vykdomą mentorystės programą. Detalus kategorijų pasiskirstymas, nagrinėjant mokslo kodą yra pateikiamas 10 – am paveiksle.



10 pav. Mokslo kodą sudarančių kategorijų pasiskirstymas, proc.

Apibendrinant mokslo kodą sudarančių kategorijų pasiskirstymą, galima teigti, kad didžiąją dalį sudaro moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla. Todėl galima daryti išvadą, kad universitetai vysto savo mokslinę veiklą bei sėkmingai vykdo eksperimentinę veiklą. Informacija apie novatorišką mokslą sudaro mažiausią dalį, t. y. tik 7,45 proc., mokslo kodo struktūroje. Tai rodo, kad Lietuvos universitetai, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, vis dar mažai dėmesio skiria novatoriško mokslo plėtrai ir informacijos apie jį atskleidimui.

Sekančiame, Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų, turinio analizės etape, buvo nagrinėjama studijų kodas. Analizuojant tarptautiškumo kategoriją, nustatyta, kad beveik visi universitetai, išskyrus Lietuvos edukologijos universitetą, pateikia informaciją šia tematika.

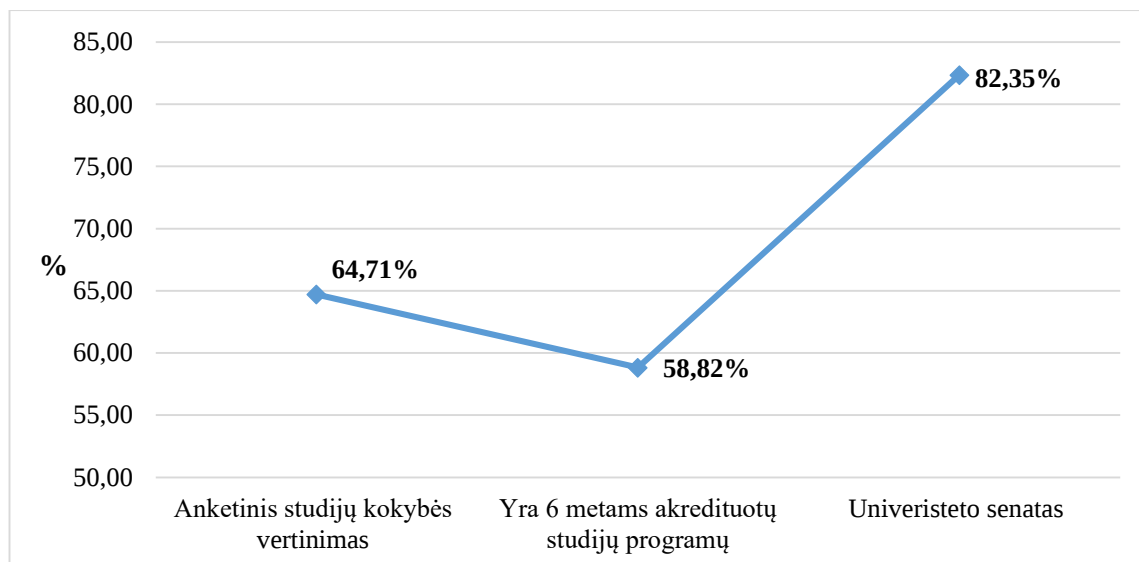


11 pav. Tarptautiškumo atskleidimo struktūra

Tarptautiškumo kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos. Informacija apie užsienio šalių dėstytojus/studentus tarptautiškumo subkategorijoje sudarė 34,88 proc., studijų ir praktikos galimybes užsienyje sudarė 34,88 proc., o informacija apie studijas užsienio kalba – 30,23 proc. Atlikus turinio analizę nustatyta, kad informaciją apie užsienio šalių dėstytojus ir studentus atvykstančius dėstyti ir studijuoti pateikia 88,24 proc. Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos. Apie galimybes rinktis studijų programas užsienio kalba, informacija pateikiama 76,47 proc. veiklos ataskaitų. Informaciją apie studijų ir praktikos galimybes užsienyje, pateikia 88,24 proc. Lietuvos universitetų dalyvavusių tyrime.

Dar viena analizuojama kategorija – tarpkryptiškumas. Nustatyta, kad 41,18 proc. universitetų pateikia informaciją apie gretutinių studijų galimybes, o 35,29 proc. ataskaitose pateikia informaciją apie suteikiamas galimybes laisvai pasirinkti studijų modulius.

Veiklos ataskaitose informaciją apie šiuolaikines studijas pateikia 64,71 proc. Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo nagrinėjamos. Taip pat buvo atlikta studijų valdymo ir kokybės kategorijos analizė (žr. 12 pav.)



12 pav. Studijų valdymo ir kokybės kategorijos struktūra

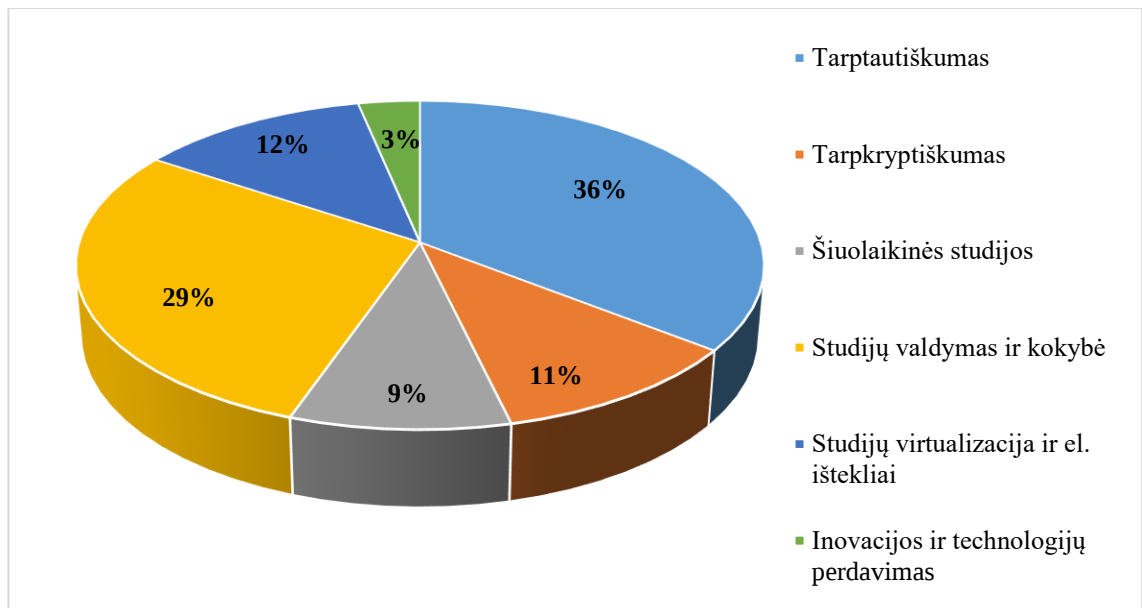
Atikus turinio analizę nustatyta, kad 64,71 proc., Lietuvos universitetų savo veiklos ataskaitose pateikia informaciją apie tai, kad atlieka anketinį studijų kokybės vertinimą. Tai rodo, kad dauguma universitetų domisi mokymosi sąlygomis ir kokybe, o gautus anketinius atsakymus analizuoja ir priima tam tikrus strateginius sprendimus, studijų proceso kokybei gerinti.

58,82 proc. universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, nurodo, kad turi 6 metams akredituotų studijų programų. Tai įrodo, kad universitetų siūlomos programos yra atitinkančios visus reikalavimus bei standartus.

Informacija apie universiteto senatą ir jo veiklą yra pateikiama 83,35 proc. veiklos ataskaitų. Tai įrodo, kad universitetai ne tik deklaruoja, kad domisi studijų kokybe, bet ir realiai tai įgyvendina. Kadangi senatas sudarytas iš akademinės bendruomenės narių bei verslo atstovų, padeda priimti optimaliausius sprendimus, užtikrinančius studijų kokybę ir specialistų paklausą darbo rinkoje.

Taip pat buvo analizuojama pateikta informacija susijusi su studijų virtualizacija ir elektroniniais ištekliais. Nustatyta, kad 88,24 proc. visų universitetų pateikia informaciją apie taikomas virtualizacijos priemones ir elektroninius išteklius, tokius kaip Moodle, akademinė informacinė sistema, virtuali biblioteka ir kita. Pažymėtina, kad tik Balstogės universiteto filialas ir Klaipėdos universitetas šios informacijos nepateikia. Su inovacijų ir technologijų perdavimu susijusi informacija yra pateikiama tik 23,53 proc. Lietuvos universitetų veiklos ataskaitose.

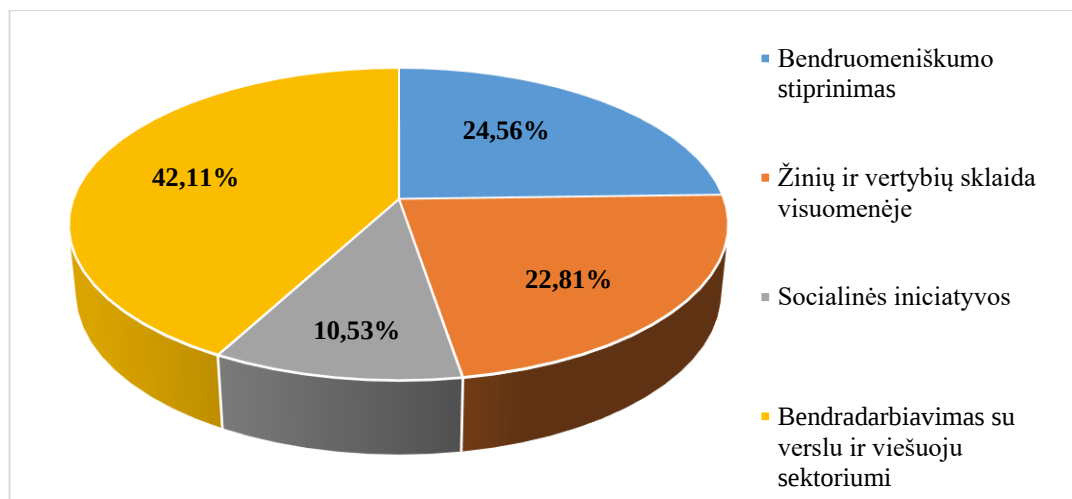
Siekiant nustatyti, kuri kategorija sudaro didžiausią dalį, studijų struktūroje, buvo sudaryta diagrama, kuri yra pateikiama 13 – ame paveiksle.



13 pav. Studijas sudarančių kategorijų struktūra

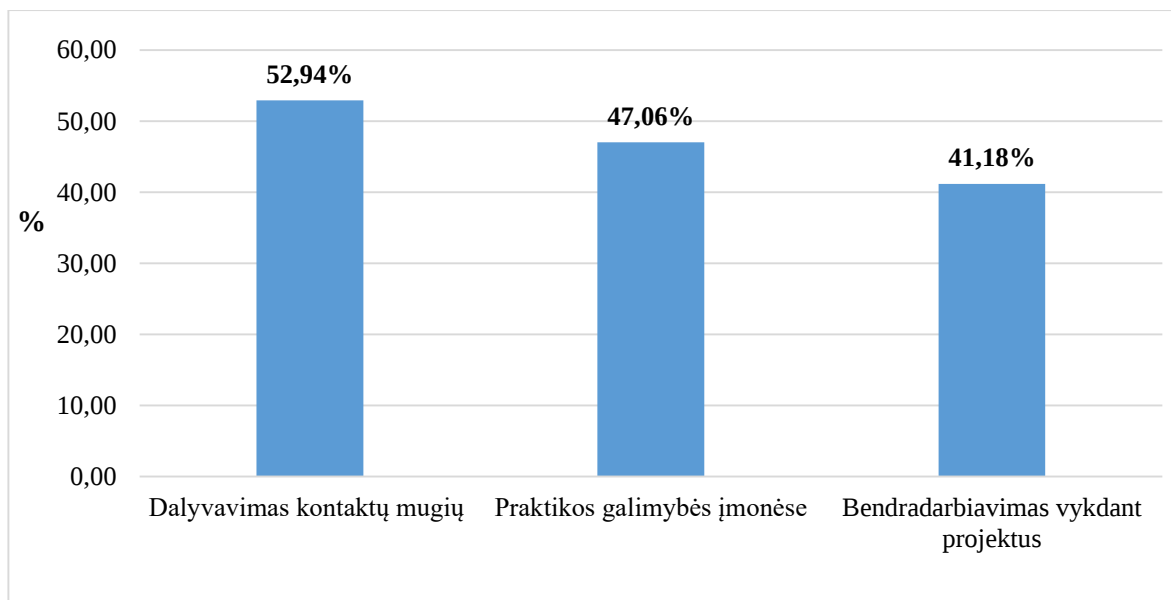
Apibendrinant studijų kodo struktūrą, galima teigti, kad didžiąją dalį sudaro informacija apie tarptautiškumą. Tai rodo, kad universitetai, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, vis daugiau dėmesio skiria tarptautiškumo skatinimui. Mažiausią dalį (t. y. tik 3 proc.) sudaro informacija apie inovacijas ir technologijų perdavimą. Todėl galima teigti, kad universitetuose, kurių veiklos ataskaitos buvo nagrinėjamos, nepakankamas dėmesys yra skiriamas šiai kategorijai.

Trečiasis kodas, kuris buvo analizuojamas – visuomenė/verslas. Detalūs šio kodo, turinio analizės rezultatai yra pateikiami 14 - ame paveiksle.



14 pav. Visuomenės/verslo kodo turinio analizės rezultatai

Nustatyta, kad daugiausiai informacijos yra pateikiama apie bendradarbiavimo su verslu ir/ar viešuoju sektoriumi kategoriją. Ši informacija sudaro net 42,11 proc. visos informacijos pateikiamos visuomenės/verslo kode. Bendradarbiavimas su verslu ir viešuoju sektoriumi buvo nagrinėjama dar daugiau (žr. 15 pav.).



15 pav. Bendradarbiavimo su visuomene/viešuoju sektoriumi kategorija

Nustatyta, kad daugiausiai universitetų (52,94 proc.) atskleidžia informacijos apie dalyvavimą kontaktų mugėse. Tai rodo, kad jie noriai bendradarbiauja su visuomene ir potencialiais studentais. Taip pat nustatyta, kad ataskaitose, 47,06 proc. universitetų, pateikia informaciją apie praktikos galimybes įmonėse bei nurodo su kokiomis įmonėmis yra pasirašytos bendradarbiavimo (dvišalės, trišalės) sutartys.

41,18 proc. Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos yra nagrinėjamos, pateikia informaciją apie bendradarbiavimą su verslu, vykdant įvairius projektus.

Dar viena tikrinta kategorija – bendruomeniškumo stiprinimas. Nustatyta, kad ši kategorija sudaro 24,56 proc., visos visuomenės/verslo kodo, universitetų veiklos ataskaitose. Taip pat atlikus turinio analizę paaiškėjo, kad 82,35 proc., universitetų veiklos ataskaitose, atskleidžiama informacija, kuri yra susijusi su šia tematika. Universitetai nurodo, kokius renginius rengia tiek akademinėi bendruomenei, tiek plačiajai visuomenei.

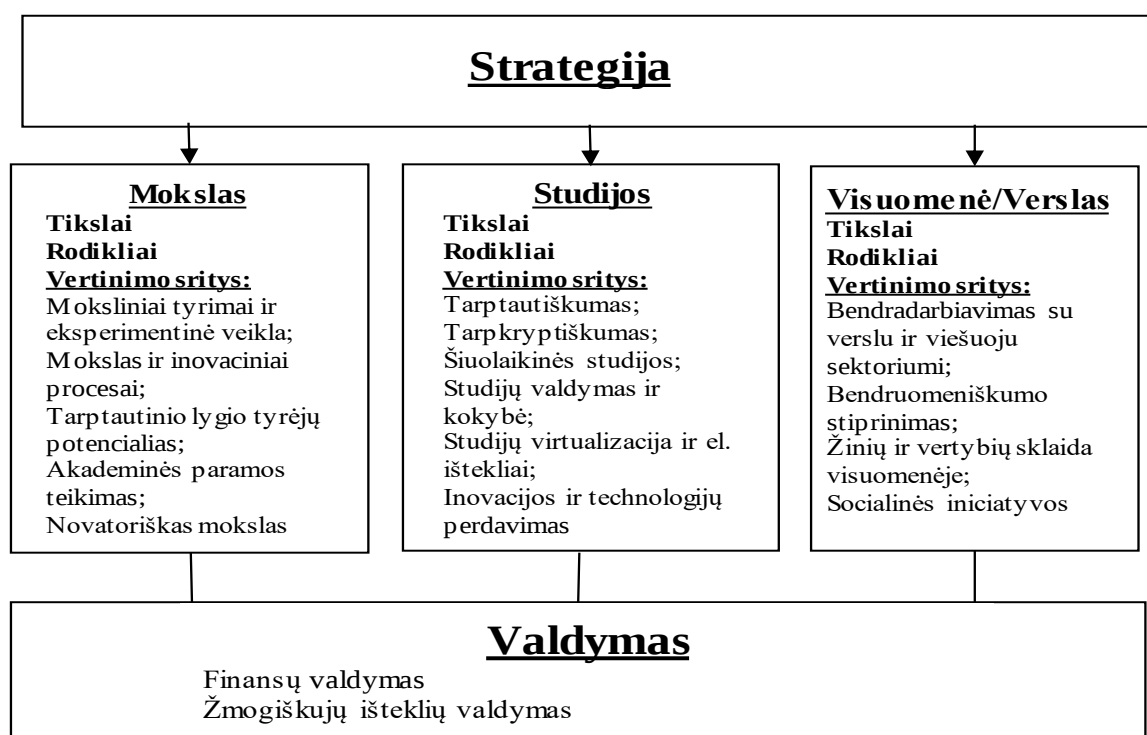
Taip pat buvo tikrinama ar universitetų veiklos ataskaitose yra pateikiama informacija susijusi su žinių ir vertybių sklaida visuomenėje. Buvo nustatyta, kad visoje visuomenės/verslo kodo struktūroje, ši subkategorija sudaro 22,81 proc., o 74,47 proc., Lietuvos universitetų, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuotos, apie tai informuoja savo veiklos ataskaitoje.

Kategorija, kuri taip pat buvo tikrinama yra socialinės iniciatyvos. Buvo bandoma sužinoti ar universitetai pateikia informaciją apie dalyvavimą socialiniuose projektuose, iniciatyvose bei ar inicijuoja jų skatinimą ir įgyvendinimą. Nustatyta, kad ši kategorija sudaro 10,53 proc. visuomenės/verslo kodo bei 35,29 proc. universitetų apie tai kalba savo veiklos ataskaitose.

Apibendrinant visuomenės/verslo kodo analizę, taikant turinio analizę, galima teigti, kad net 82,35 proc. universitetų pateikia informaciją susijusią su bendruomeniškumo stiprinimu, o Lietuvos universitetai, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, apie socialines iniciatyvas pateikia

mažiausiai informacijos, nes tik 35,29 proc., apie tai užsimena savo ataskaitose. Tai atskleidžia vyraujančią problematiką, kuri susijusi su universiteto ir visuomenės bendradarbiavimu ir visuomeniškumo stiprinimu. Taip pat tai parodo, kad universitetai ne taip efektyviai įsitraukia ar skatina socialines iniciatyvas.

Atlikus Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizę, pagal iš anksto išskirtus kodus, identifikuotas kategorijas ir subkategorijas, galima teigti, kad labiausiai atskleidžiama informacija susijusi su studijų kodu. Nustatyta, kad studijų srities informacija sudaro 44,49 proc., mokslo kodui priskiriama informacija, veiklos ataskaitose, sudaro 34,56 proc., o visuomenės/verslo – sudaro tik 20,96 proc. informacijos. Todėl daroma išvada, kad universitetų deklaruojama vertė tiek visuomenei, tiek verslui yra nepakankamai adekvati realiai kuriamai, kadangi pateikiama mažiausiai su tuo susijusios informacijos. Atliktas tyrimas taip pat atskleidžia, kad Lietuvos universitetams vis dar trūksta bendradarbiavimo su verslo institucijomis, siekiant sėkmingai vykdyti mokslinius tyrimus, o tai siejasi su universitetinių studijų esme – mokslu grįstos studijos.



16 pav. Koreguotas veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizė leidžia patvirtinti, kad veiklos vertinimo sistemos teorinis modelis, kuris yra pateiktas 1-ame paveiksle, Lietuvos universitetuose, realiai veikia. Taip pat po atliktos turinio analizės, Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų, veiklos vertinimo sistemos modelis buvo pakoreguotas, dažniausiai taikomomis ir ataskaitose atskleidžiamomis veiklos vertinimo sritimis. Taip pat galima teigti, kad veiklos vertinimas atliekamas naudojant veiklos proceso įėjus, o tai reiškia, kad universitetai kelia strateginius tikslus

vykdomai veiklai bei nagrinėja veiklos proceso rezultatus, taikomų rodiklių pagalba. Veiklos vertinimo metu gauti rezultatai yra atskaitomybės dalis, leidžianti įvertinti realią universiteto veiklą. Taip pat buvo nustatyta, kad vertinamos, modelyje išskirtos veiklos sritys (mokslas, studijos, visuomenė/verslas). Atlikta analizė atskleidė, kad universitetų strategija, mokslo, studijų bei visuomenės/verslo veiklos sritys yra glaudžiai susijusios. Kadangi strategija yra integruojama į atskiroms veikloms keliamus tikslus. Taip pat remiantis strategija yra nustatomi rodikliai, kurie matuoja kiekvienos veiklos srities pasiektus rezultatus. Nustatyta, kad veiklos ataskaitose, valdymo sritis yra pateikiama labai ribotai. Kadangi pateikiama informacija susijusi su universiteto pajamų, išlaidų struktūra. Taip pat ne visi universitetai, kurių veiklos ataskaitos buvo analizuojamos, pateikia informaciją susijusią su žmogiškaisiais ištekliais.

4.3. Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto atvejo analizė

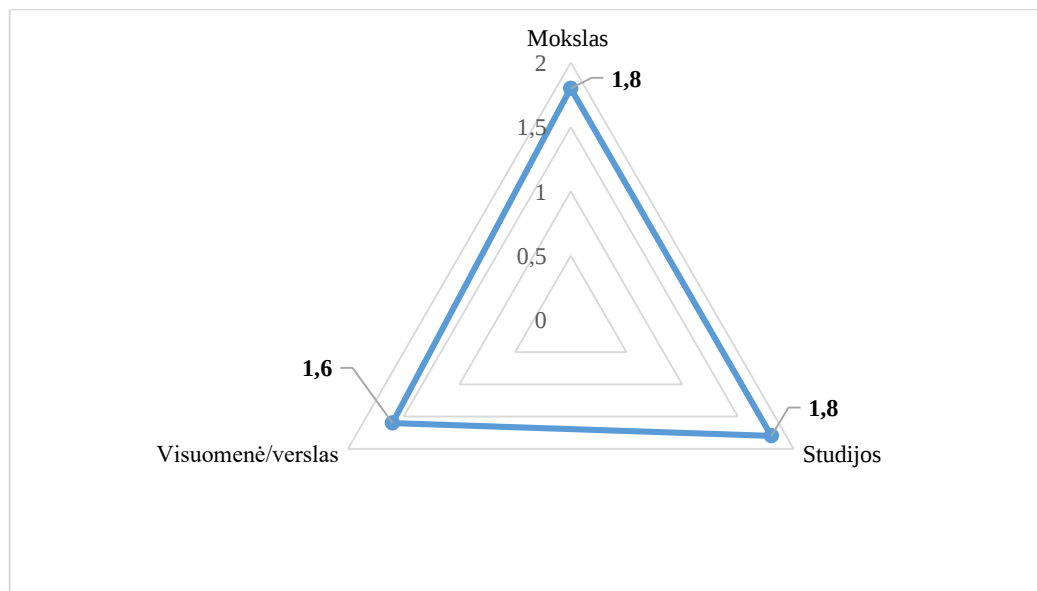
Atlikus Lietuvos universitetų veiklos ataskaitų turinio analizę ir nustačius, kad teorinis veiklos vertinimo sistemos modelis (žr. 1 pav. ir 16 pav.) veikia ir yra taikomas universitetuose, buvo atliekamas tyrimas, kurio tikslas – nustatyti, kaip veiklos vertinimo sistemos teikiama informacija, įgalina užtikrinti universiteto valdymo bei atskaitomybės procesus, siekiant kuriamos vertės suinteresuotiesiems.

Tyrimui pasirinktas Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultetas. Kauno technologijos universiteto 2015 m. veiklos ataskaitoje yra teigiama, kad universiteto strategija yra grindžiama stiprybėmis bei tradicijomis, t. y. ryšiais su verslu ir pramone, plačiu su technologijomis susijusių studijų ir tyrimų spektru, bei tarptautinėmis raidos tendencijomis ir didėjančiais šalies poreikiais. Universitetas išskiria tris prioritetines sritis, strategijai įgyvendinti: studijų patrauklumo didinimas, mokslo kokybės stiprinimas ir veiklos efektyvumas, bei identifikuoja keliamus tikslus, pagal bus vertinamas strategijos įgyvendinimas. Universitetas siekia kurti vertę savo pagrindinėms suinteresuotosioms šalims: studentams, akademinei bendruomenei, visuomenei bei verslo subjektams. Ekonomikos ir verslo fakultetas buvo pasirinktas todėl, kad tai yra tai vienas iš didžiausių verslo, ekonomikos bei vadybos specialistų rengimo centras, pripažįstamas tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Taip pat jame studijuoja daugiausiai studentų, palyginus su kitais fakultetais, taip pat todėl, kad jis yra vienas novatoriškiausių fakultetų universitete.

Atliekamame tyrime dalyvavo 5 respondentai, dirbantys Ekonomikos ir verslo fakultete. Respondentai buvo pasirenkami pagal šiuos kriterijus: turi turėti žinių ir kompetencijos, kurios būtų susiję su tyrimo tikslu, taip pat turėjo būti iš skirtingų veiklos sričių bei hierarchinių lygiu. Atrinkti tyrimo respondentai: studijų programų vadovas, finansų koordinatorius, studijų ir mokslo prodekanai bei studentų atstovas, kuris yra ir senato narys. Taikomas tyrimo metodas – anketine apklausa. Jos metu respondentai turėjo atsakyti į 8 klausimus, susijusius su universiteto/fakulteto veiklos kryptimis,

strateginiais tikslais bei matuojamais rodikliais. Detalus klausimynas yra pateikiamas 6-ame priede, o atsakymai į anketos klausimus pateikti 7-ame priede.

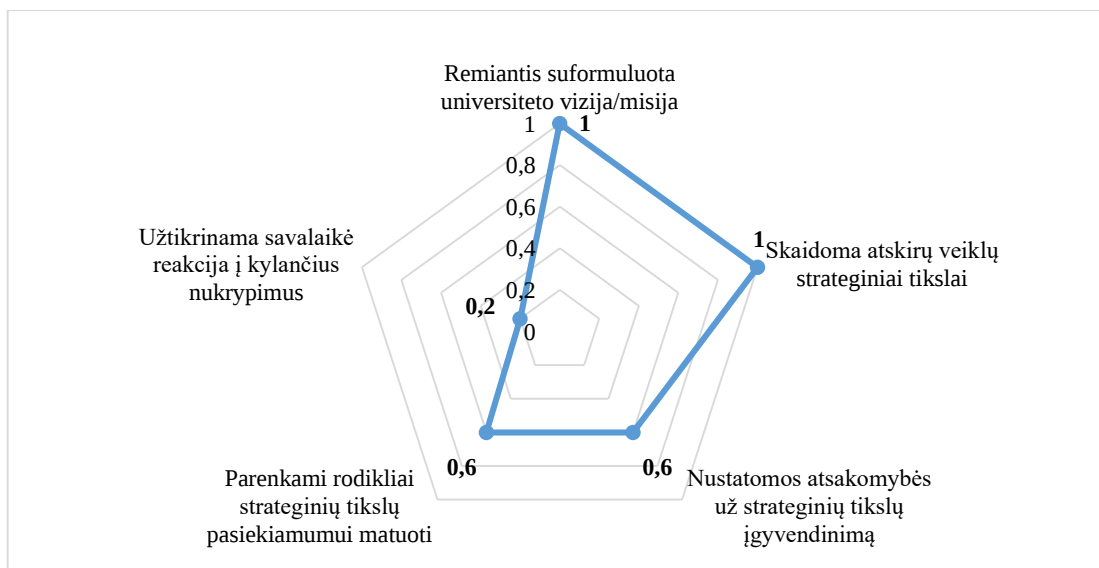
Visų pirma respondentų buvo klausiama, kokius esminius universiteto/fakulteto veiklos motyvus jie identifikuotų, siekiant nustatyti esminius universiteto/fakulteto veiklos motyvus. Buvo pateikiama po du veiklos motyvus iš mokslo, studijų bei visuomenės/verslo veiklos sričių. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas, kaip vidutinis dydis (žr. 17 pav.)



17 pav. Universiteto/fakulteto veiklos motyvai, pagal veiklos sritis

Nustatyta, kad nei vienos veiklos sritys, veikos motyvai nebuvo pasirinkti maksimalų skaičių. Taip pat iširta, kad vidutiniškai 1,8 kartus buvo pasirinkti mokslo ir studijų motyvai, tai rodo, kad šios sritys respondentams atrodo svarbiausios. Taip pat visi respondentai pasirinko vieną iš mokslo sritys veiklą, t. y. tarptautinio lygio mokslinius tyrimus. Šis pasirinkimas įrodo, kad universitetui/fakultetui viena iš svarbiausių veiklos krypčių yra mokslinių tyrimų integravimas į studijų procesą, pritaikant juos tarptautiniu mastu. Mažiausiai, t. y. 1,6 kartus, buvo pasirinkti veiklos motyvai, susiję su visuomene ir verslu. Vienas iš tyrime dalyvavusių respondentų, nepasirinko nei vieno veiklos motyvo iš šios sritys.

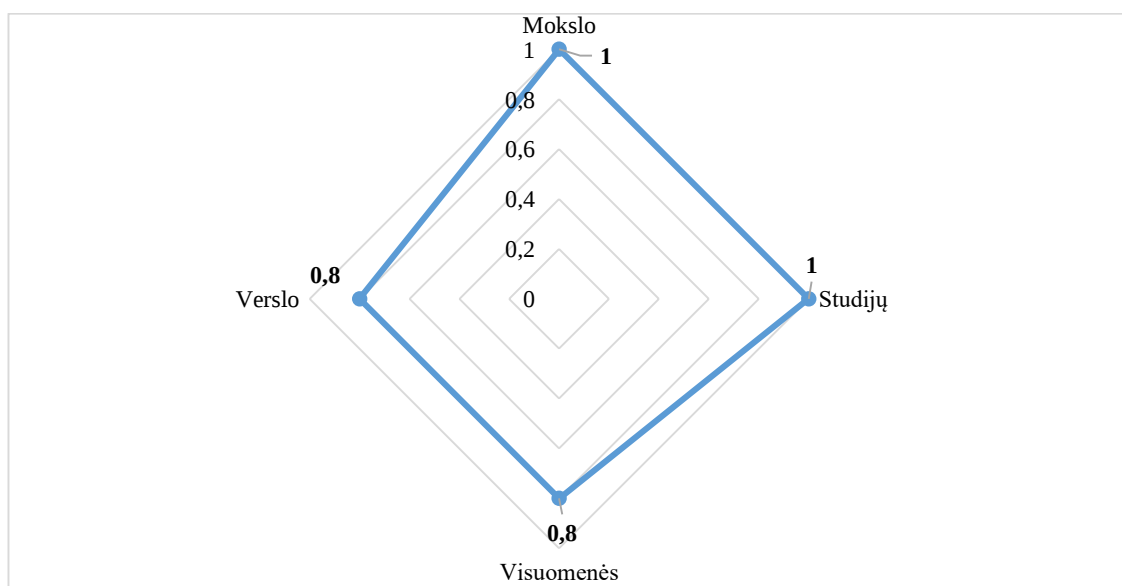
Identifikavus esminius universiteto/fakulteto veiklos motyvus, buvo analizuojama universiteto/fakulteto strategijos įgyvendinimo planavimo procesas, siekiant identifikuoti, kaip yra atliekamas planavimas. Respondentų buvo klausiama, kokie veiksmai yra atliekami planuojant strategijos įgyvendinimą. Atsakymų pasiskirstymas pateikimas 18-ame paveiksle.



18 pav. Strategijos įgyvendinimo proceso planavimas

Nustatyta, kad visi respondentai pasirinko, du proceso etapus, kaip būtinus strategijos įgyvendinimo planavimui. Pasirinkta buvo, kad planavimas vyksta remiantis suformuluota universiteto/fakulteto vizija bei misija bei, kad yra skaidoma atskirų veiklų strateginiai tikslai. Mažiausiai respondentų įvardijo, kad planuojant strategijos įgyvendinimą reikia užtikrinti savalaikę reakciją į kylančius nukrypimus.

Įvertinus planavimo proceso elementus, toliau buvo analizuojama, kokiose veiklos srityse yra keliami universiteto/fakulteto strateginiai tikslai. Veiklos sritys buvo identifikuotos, tokios pat, kaip ir teoriniame veiklos vertinimo sistemos modelyje (žr. 1 pav.). Respondentų atsakymų pasiskirstymas buvo vertinamas vidutiniu dydžiu ir yra pateiktas 19-ame paveiksle.

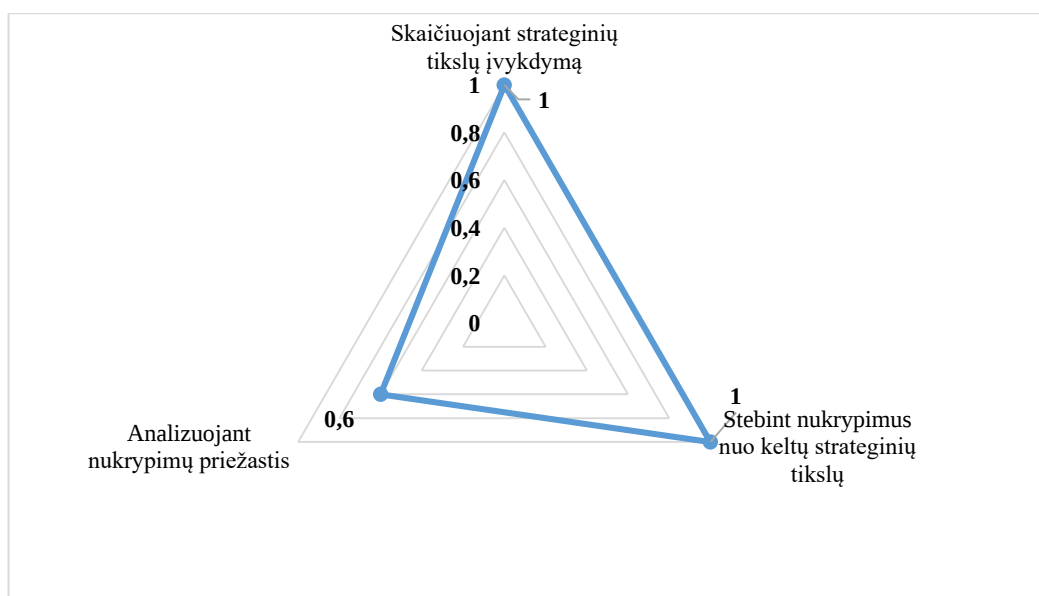


19 pav. Universiteto/fakulteto strateginių tikslų sritys

Analizuojant universiteto/fakulteto veiklos sritis, kuriose yra keliami strateginiai tikslai, buvo nustatyta, kad svarbiausios yra mokslo bei studijų. Tai rodo, kad universitetai savo veiklą pagrįdę orientuoja į pirminių „misijų“ įgyvendinimą. Tai yra į mokslo bei studijų srities tobulinimą.

Sekančiame tyrimo etape buvo analizuojama, kaip dažnai universitetas/fakultetas vertina savo strateginių tikslų pasiekiamumą. Šiuo klausimu buvo tikrinama ar yra atliekama analizė susijusi su strateginių tikslų įgyvendinimu. Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 60 proc. pasirinko variantą, kad strateginių tikslų pasiekiamumas yra tikrinamas vieną kartą per metus. Todėl galima teigti, kad yra dažnai tikrinamas pasiekiamumas ir yra reaguojama į esamą situaciją.

Nustačius, kaip dažnai universitetas/fakultetas savo tikslų pasiekiamumą, toliau buvo tiriama kokiais būdais yra vertinamas pasiekiamumas (žr. 20 pav.). Šiuo klausimu buvo tiriama ar yra taikomi analizės metodai.



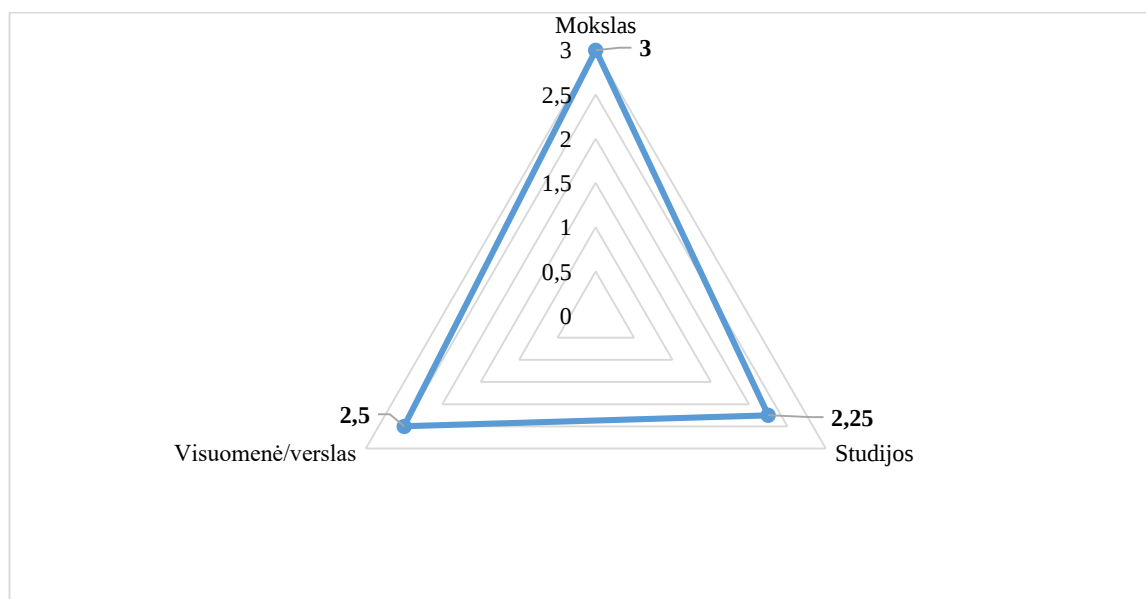
20 pav. Matavimo būdai, tikslų pasiekiamumui vertinti

Ištirta, kad dažniausiai tikslų pasiekiamumas yra matuojamas, skaičiuojant strateginių tikslų įvykdymą bei stebint nukrypimus nuo keltų strateginių tikslų. Šiame veiklos vertinimo etape yra atliekama universitetų, pasiektų strateginių analizė.

Identifikavus strateginių tikslų pasiekiamumo matavimo priemones, buvo tiriama kaip dažnai universitetas/fakultetas koreguoja savo išsikeltus strateginius tikslus. Pateiktu klausimu siekiama išsiaiškinti ar universitete/fakultete yra taikomos kontrolės procedūros, susijusios su tikslų įgyvendinamumu. Nustatyta, kad dauguma respondentų teigia, kad koregavimai yra atliekami kartą per metus. Tai įrodo, kad universitetas/fakultetas kartą per metus vertina savo strateginių tikslų pasiekiamumą, o po to juos koreguoja.

Kadangi buvo nustatyta, kad strateginiai tikslai yra vertinami bei koreguojami. Todėl svarbu nustatyti ar yra taikoma matavimo procedūra ir kokių veiklos sričių rodikliai, respondentų teigimu, yra

skaičiuojami. Klausimyne pateikti rodikliai buvo priskiriami mokslo, studijų bei visuomenės/verslo veiklos sritims. Kiekvienai veiklos sričiai priskirta buvo po tris rodiklius. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 21-ame paveiksle.

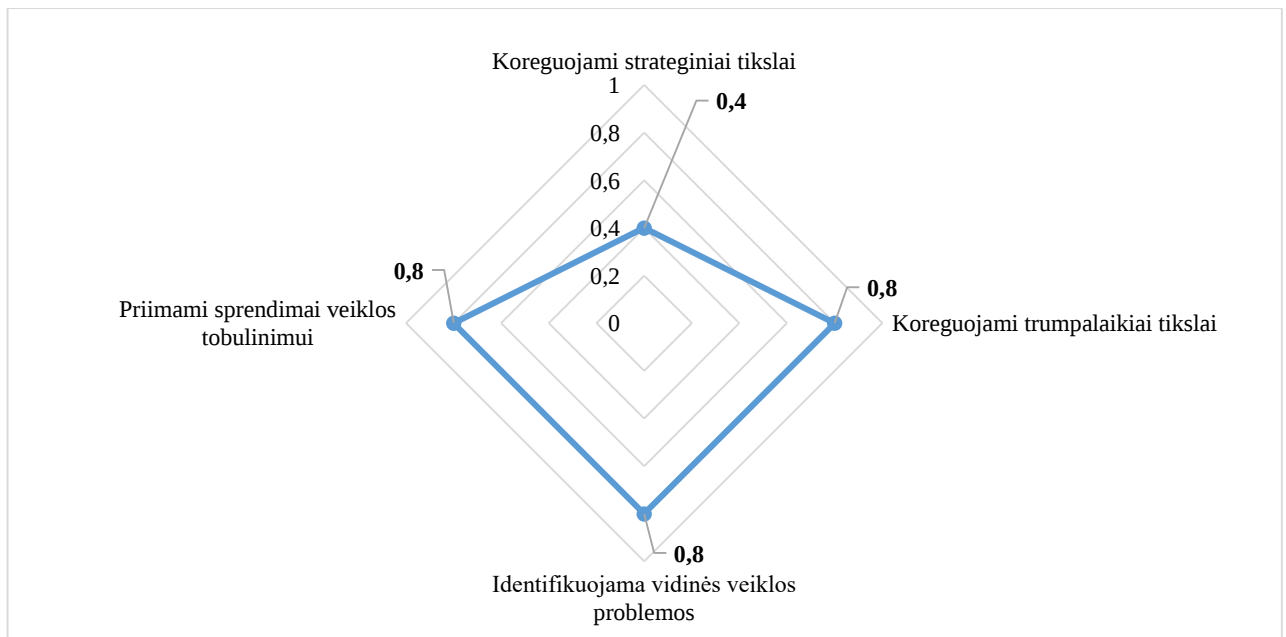


21 pav. Skaičiuojamų veiklos vertinimo rodiklių pasiskirstymas pagal veiklos sritis

Mokslo srityje buvo pateikti tokios rodiklių grupės, kaip publikacijų tarptautiniuose leidiniuose rodikliai, užsakomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) darbų rodikliai bei mokslinių projektų rodikliai. Studijų srityje buvo išskirti, tarptautinių studijų, finansinės paramos studentams bei mentorystės programos, rodikliai. O visuomenės/verslo veiklos srityje buvo identifikuoti, bendradarbiavimo su užsienio/Lietuvos verslo partneriais, socialinių iniciatyvų bei surengtų mokslo ir žinių sklaidos renginių visuomenei, rodikliai.

Nustatyta, kad respondentai tik mokslo veiklos srityje pasirinko visus tris identifikuotus rodiklius. Studijų veiklos srityje dažniausiai pasirenkama buvo tarptautinių studijų rodikliai, o visuomenės/verslo srityje – bendradarbiavimo su užsienio/Lietuvos verslo partneriais rodikliai.

Remiantis pateiktais atsakymais, galima teigti, kad daugiausiai dėmesio universiteto/fakulteto veiklos vertime yra skiriama mokslo veiklos sričiai. Ji yra plačiausiai nagrinėjama bei nustatinėjama ar yra pasiekti užsibrėžti strateginiai tikslai. Paskutinis klausimas buvo susijęs su sprendimų priėmimo etapu. Buvo nustatinėjami veiksmai, jei universitetas/fakultetas nepasiekia užsibrėžtų strateginių tikslų. Todėl kitu anketos klausimu yra siekiama nustatyti, universitete/fakultete yra įgyvendinamas sprendimų priėmimo etapas. Veiksmų, kurių yra imamasi, jei strateginiai universiteto/fakulteto tikslai nėra pasiekti, analizė pateikiama 22-ame paveiksle.



22 pav. Veiksmai, kuriuos vykdo universitetas/fakultetas jei strateginiai tikslai nėra pasiekti

Išanalizavus pateiktus atsakymus, buvo nustatyta, kad nebuvo nei vieno būdo, kurį būtų pasirinkę visi respondentai. Tačiau buvo identifikuoti trys veiksmai, kurie, respondentų teigimu, yra atliekami jei universitetas/fakultetas nepasiekia savo planuotų strateginių tikslų. Nustatyta, kad jei nepasiekiami strateginiai tikslai, visų pirma yra koreguojami trumpalaikiai strateginiai tikslai, po to yra identifikuojamos vidinės veiklos problemos, dėl kurių nebuvo pasiekti užsibrėžti tikslai ir priimami sprendimai universiteto/fakulteto veiklos tobulinimui.

Apibendrinant Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto atvejo analizės rezultatus, galima teigti, kad universitete/fakultete yra atliekamas veiklos vertinimas, siekiant kuo maksimalesnį strateginių tikslų įgyvendinamumą bei kuriamos vertės suinteresuotiesiems didinimo. Taip pat nustatyta, kad veikla yra vertinama trijose veiklos srityse, kurios ir buvo išskirtos teoriniame veiklos vertinimo modelyje (žr. 1 pav., 16 pav.), o tai atskleidžia, kad fakulteto išskiriami veiklos motyvai dera su deklaruojama strategija bei keliamais strateginiais tikslais, nes formuojamų strateginių tikslų kryptys sutampa su veiklos motyvų sritimis. Nustatyta, kad veikla vertinama pritaikius, adaptuotą universitetams, planuok – daryk – tikrink – veik (*angl. Plan-Do-Check-Act*). Atliktos apklausos rezultatai atskleidė, kad universitetas visų pirma planuoja savo veiklą bei strateginius tikslus, remdamasis savo vizija ir misija. Taip pat, kad fakultetas atlieka strateginių tikslų vykdymą bei matavimą. Po to analizuoja pasiektus rezultatus bei identifikuoja priežastis lėmusias tikslų neįgyvendinimą. O galiausiai atlikusi šiuos veiksmus priima sprendimus, susijusius su veiklos bei strateginių tikslų tobulinimu. Nustatyta, kad tirtas fakultetas įgyvendina visas veiklos vertinimo funkcijas (planavimas, vykdymas/matavimas, analizė, kontrolė bei sprendimų priėmimas). Taip pat galima teigti, kad veiklos vertinimo sistemos teikiama informacija, padeda užtikrinti

universiteto/fakulteto veiklos valdymą bei atskaitomybę, o tai leidžia kurti vertę suinteresuotosioms šalims.

Remiantis atliktos apklausos rezultatais, Ekonomikos ir verslo fakultetui yra rekomenduotina dažniau nei vieną kartą per metus reaguoti į strateginių tikslų įgyvendinimo nuokrypius bei užtikrinti savalaikę reakciją į juos, o tai įgalintų fakultetą efektyviau pasiekti išsikeltus tikslus. Taip pat siūloma, ne tik vertinti strateginių tikslų pasiekiamumą bei atlikti jų koregavimą, o taip pat ir analizuoti priežastis, kurios daro įtaką tikslų neįgyvendinimui.

Praktinis pritaikomumas. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti vertingi universitetams, siekiant identifikuoti konkretaus universiteto atskleidžiamos informacijos sritis, tos informacijos panaudojimą, sprendimų priėmimui ir suinteresuotų šalių poreikių užtikrinimui.

Tyrimo apribojimai. Atliktos atvejo analizės rezultatai pateikti remiantis 5 respondentų nuomone, bei viešai prieinamų Universiteto dokumentų analize. Šis tyrimas pasižymi apribojimu – dėl nedidelio respondentų skaičiaus. Ateityje tyrimas galėtų būti atliktas pasitelkiant didesnę respondentų skaičių ir įtraukiant skirtingus universitetus. Tai leistų gauti patikimesnius duomenis ir daryti pagrįstas išvadas.

Tolimesnių tyrimų kryptys. Atliktas tyrimas gali būti naudingas tolimesniems veiklos vertinimo tyrimams universitetuose, siekiant detaliai atskleisti skirtingų universitetų suinteresuotų šalių poreikius ir jų galimą užtikrinimą pasitelkiant veiklos vertinimo sistemą.

Taip pat tolimesni tyrimai gali būti atlikti, veiklos vertinimo kaip galimos universitetų veiklos atskaitomybės priemonės, srityje, siekiant detaliai atskleisti ryšius tarp veiklos vertinimo sistemos ir veiklos ataskaitose atskleidžiamos informacijos.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Tyrimo tikslui pasiekti buvo atliekama Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitų turinio analizė bei modeliuojama Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto atvejo analizė. Pritaikius šiuos tyrimo metodus, galima pateikti išvadas.

1. **Atlikta teorinė mokslinių tyrimų analizė leidžia pagrįsti universitetų atskaitomybės poreikio ir vertės kūrimo problematiką bei veiklos vertinimo poreikį.** Nustatyta, kad veiklos vertinimas yra efektyvus būdas vertinti vykdomos veiklos pasiekimus, didinti efektyvumą bei užtikrinti kuriamą vertę suinteresuotiesiems. Veiklos vertinimo metodai, gali padėti universitetams tobulinti bei užtikrinti strateginių tikslų pasiekiamumą, tačiau priklauso nuo pačio universiteto. Kadangi tai priklauso nuo jų atvirumo bei nori atskleisti informaciją apie savo veiklą. Tačiau yra tyrimų susijusių su universitetų veiklos vertinimu stoka, tačiau veiklos vertinimo tobulinimo poreikis universitetuose didėja, kadangi siekiama užtikrinti suinteresuotųjų šalių poreikių bei lūkesčių įgyvendinimą.

Išanalizavus vertės kūrimo ir veiklos vertinimo problematikos teorinius aspektus buvo nustatyta, kad skirtingi mokslininkai skirtingai traktuoja vertės sąvoką. Taip pat iširta, kad pagrindiniai universiteto suinteresuotieji yra studentai, studentų tėvai, darbuotojai, verslo sektorius, visuomenė, bendruomenė, valstybė ir kt. Teorinė veiklos vertinimo analizė atskleidė, kad mokslininkai identifikuoja daug skirtingų metodų veiklos vertinimui, tačiau patys populiariausi ir dažniausiai taikomi yra subalansuotų rodiklių bei planuok – daryk – tikrink – veik metodai. Universitetai yra suinteresuoti atlikti veiklos vertinimą, dėl siekio padidinti suinteresuotųjų pasitenkinimą studijų kokybę.

2. **Remiantis atlikta mokslinių tyrimų analize buvo sudarytas teorinis veiklos vertinimo sričių modelis, identifikuojant sritis, kuriose yra deklaruojami ir matuojami tikslai, vertinamas jų pasiekiamumas bei nustatyta strategijos ir valdymo etapo įtaka.** Nustatyta, kad strategija yra identifikuojama remiantis, trimis veiklos sritimis: mokslo, studijų bei visuomenės/verslo. Veiklos srityse yra keliami strateginiai tikslai bei taikomi rodikliai, tikslų pasiekiamumui įvertinti. Teorinio modelio veiklos srityse yra išskirtos vertinimo sritys, pagal kurias yra atskleidžiama universitetų veiklos informacija. Mokslo srityje išskiriama moksliniai tyrimai, inovacijos, mokslinių publikacijų rengimas ir kt. Studijų esminės vertinimo sritys – tarptautiškumas, tarpkryptiškumas, studijų virtualizacija bei kita. Visuomenės/verslo srityje – bendradarbiavimas su verslu, bendruomeniškumo skatinimas, Taip pat svarbi modelio dalis yra valdymo funkcija, užtikrinanti efektyvų finansinių išteklių paskirstymą bei žmogiškųjų išteklių valdymą.

3. **Atlikus Lietuvos universitetų, 2015 metų veiklos ataskaitų, turinio analizę, buvo patvirtintos, teorinio veiklos vertinimo modelio, identifikuotos mokslo, studijų bei visuomenės veiklos sritys.** Taip pat buvo ištirta bei nustatyta, kad universitetų veiklos vertinimas yra suvokiamas, kaip procesas turintis įeigą bei išeigą. Įeigos etape universitetai nustato savo veiklos motyvus, kelia strateginius tikslus bei identifikuoja suinteresuotuosius, kuriems planuoja kuri vertę. Išeigos etape yra naudojami rodikliai, tikslų įgyvendinamumui nustatyti bei priimami sprendimai veiklos tobulinimui. Universitetai daugiausiai pateikia informacijos, susijusios su mokslo bei studijų kodu. Taip pat ištirta, kad mažiausiai informacijos yra pateikiama visuomenės/verslo kode, o tai atskleidžia vyraujančią problematiką, kuri susijusi su universitetų ir visuomenės/verslo glaudaus tarpusavio ryšio užtikrinimu. Nustatyta, kad veikia sudarytas teorinis veiklos vertinimo sistemos modelis, kadangi yra deklaruojami tikslai mokslo, studijų bei visuomenės ir verslo srityse. Taip pat šių sričių pasiekimai yra matuojami, adaptavus veiklos vertinimo modelius. Veiklos ataskaitose, valdymo sritis yra pateikiama labai ribotai. Tik pateikiama informacija apie universiteto pajamų, išlaidų struktūrą bei mažai informacijos susijusios, su universiteto žmogiškaisiais ištekliais. Todėl universitetams rekomenduotina plėsti finansinių rodiklių atskleidimą, įtraukiant papildomus santykinius finansinius rodiklius, siekiant geriau patenkinti suinteresuotųjų šalių informacinius poreikius.
4. **Atlikta Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto atvejo analizė leidžia pagrįsti veiklos vertinimo sistemos svarbą, siekiant užtikrinti efektyvų studijų, mokslo, verslo/visuomenės ir valdymo sričių sprendimų priėmimą, atskaitomybę ir vertės kūrimą suinteresuotoms šalims.** Ištirta, kad yra išskiriama veiklos sritys, pagal kurias yra identifikuojami strateginiai tikslai. Taip pat nustatyta, kad atliekamas tikslų vykdymas, rezultatų analizė ir pasiekimų vertinimas, nustatant priežastis kodėl nepavyko įgyvendinti užsibrėžtų tikslų bei nustatomos tobulinimo kryptys. Kadangi veiklos vertinimo procesas vyksta nuosekliai, tai leidžia universitetui/fakultetui užtikrinti vertės kūrimą suinteresuotiesiems. Todėl fakultetui yra rekomenduotina, dažniau reaguoti į strateginių tikslų įgyvendinimą, užtikrinant savalaikę reakciją. Taip pat rekomenduojama analizuoti strateginių tikslų neįvykdymo priežastis.

LITERATŪRA

- Aleksandro Stulginskio universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <https://asu.lt/>
- Aleksandro Stulginskio universiteto veiklos ataskaita (2015).
- Balstogės universiteto filialas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.uwb.lt/>
- Balstogės universiteto filialo veiklos vertinimo išvados (2015).
- Boiral, O. & Heras-Saizarbitoria, I. (2015). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement: Why, Who, and for What Initiatives ?. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Brandsma, G. J. & Schillemans, T. (2012). The accountability cube: Measuring accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4): 953-975.
- Bovens, M. (2005). 8.1 The concept of public accountability. *The Oxford handbook of public management*, 182.
- Chapleo, C. & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education: A case study of the University of Portsmouth. *Perspectives*, 14(1), 12-20.
- Chen, S. H., Wang, H. H. & Yang, K. J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Christauskas, Č. & Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, (14).
- Coy, D. & Dixon, K. (2004). The public accountability index: crafting a parametric disclosure index for annual reports. *The British Accounting Review*, 36(1), 79-106.
- Conley, C. & Tosti – Kharas, J. (2014). Crowdsourcing content analysis for managerial research. *Management Decision*, 52(4), 675-688.
- De Boer, H. F., Enders, J., & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46.
- Europos humanitarinis universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ehu.lt/lt/>
- Europos humanitarinio universiteto metinis pranešimas (2015).
- Franceschini, F., Galetto, M. & Turina, E. (2013). Techniques for impact evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(2), 197-220.
- Gattringer, R., Hutterer, P. & Strehl, F. (2014). Network-structured university-industry-collaboration: values for the stakeholders. *European Journal of Innovation Management*, 17(3), 272-291.
- Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lka.lt/lt/titulinis.html>
- Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija*. Kaunas: Technologija.

- Gitonga, J. M. & Nyambegeera, S. M. (2015). Factors Affecting Implementation Of The Balanced Scorecard In Public Institutions In Kenya: *Lessons From Kenya Wildlife Services*.
- Greiling, D. & Spraul, K. (2010). Accountability and the challenges of information disclosure. *Public Administration Quarterly*, 338-377.
- Haffar, M. & Searcy, C. (2015). Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 1-28.
- Haldma, T., Lorenz, A. & Ploom, K. (2016). Performance measurement patterns in Estonian universities. In *5th International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation*.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance measurement: Getting results*. The Urban Institute.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.ism.lt/>
- Jacobsen, R. & Saultz, A. (2016). Will performance management restore citizens’ faith in public education ?. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 476-497.
- Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3), 303-324.
- Karuhanga, B. N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 42-56.
- Kauno technologijos universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/>
- Kauno technologijos universiteto metinė veiklos ataskaita (2015).
- Kazimiero Simonavičiaus universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ksu.lt/>
- Kazimiero Simonavičiaus universiteto veiklos savianalizės suvestinė (2015).
- Keong Choong, K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922.
- Keong Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-121.
- Klaipėdos universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.ku.lt/>
- Klaipėdos universiteto veiklos ataskaita (2015).

- Klovienė, L. (2012). Institutional factors as criteria for business environment identification. *Economics and management*, 17(4), 1245-1251.
- Kwak, Y. H. & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26(5), 708-715.
- Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial accountability & management*, 24(1), 77-96.
- LCC tarptautinis universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lcc.lt/>
- Lietuvos Aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lamabpo.lt/>
- Lietuvos edukologijos universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://leu.lt/lt/pradzia.html>
- Lietuvos muzikos ir teatro akademija (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://lmta.lt/>
- Lietuvos muzikos ir teatro akademijos metinė veiklos ataskaita (2015).
- Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas [Žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1a9058e049b311e6b5d09300a16a686c>
- Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas [Žiūrėta 2017-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2CE2C82DA9E/HhflRrydTr>
- Lietuvos sporto universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lsu.lt/>
- Lietuvos sporto universiteto veikla. Rektorius Alberto Skurvydo ataskaita (2015).
- Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lsmuni.lt/>
- Lietuvos sveikatos mokslų universiteto veiklos ataskaita (2015).
- Matthews, J. (2013). Adding value: getting to the heart of the matter. *Performance Measurement and Metrics*, 14(3), 162-174.
- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2010). An exploratory research on the stakeholders of a university. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- McKibben, W. B., Umstead, L. K & Borders, L. D. (2017). Identifying Dynamics of Counseling Leadership: A Content Analysis Study. *Journal of Counseling & Development*, 95(2), 192-202.
- Mykolo Romerio universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.eu/>
- Mykolo Romerio universiteto veiklos ataskaita (2015).

- Neely A., Gregory M. & Platts K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work study*, 49(2), 63-66.
- Petruzzellis, L. & Romanazzi, S. (2010). Educational value: how students choose university: Evidence from an Italian university. *International journal of educational management*, 24(2), 139-158.
- Quagini, L. & Tonchia, S. (2010). *Performance measurement: Linking balanced scorecard to business intelligence*. Springer Science & Business Media.
- Ribeiro, M. M., Hoover, E., Burford, G., Buchebner, J. & Lindenthal, T. (2016). Values as a bridge between sustainability and institutional assessment: A case study from BOKU University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(1), 40-53.
- Riratanaphong, C. & van der Voordt, T. (2015). Measuring the added value of workplace change. *Facilities*, 33(11/12), 773.
- Sahney, S. & Thakkar, J. (2016). A comparative assessment of performance of select higher education institutes in India. *Quality Assurance in Education*, 24(2).
- Secundo, G. & Elia, G. (2014). A performance measurement system for academic entrepreneurship: a case study. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 23-37.
- Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešojo politika ir administravimas*, (10 (3)), 437-450.
- Spasojevic Brkic, V. & Tomic, B. (2016). Employees factors importance in Lean Six Sigma concept. *The TQM Journal*, 28(5), 774-785.
- Susnienė, D. & Sargūnas, G. (2009). Suinteresuotųjų šalių vadybos prielaidos organizacijoje. *Inžinerinė Ekonomika–Engineering Economics*, 2, 58-64.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), 137-146.
- Šiaulių universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/index.php?lang=lt>
- Šiaulių universiteto veiklos ataskaita (2015).
- Tan, L. P. & Wong, K. Y. (2014). Development of Knowledge Management Measurement Metrics and Their Importance in Performance Measurement. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 541). Academic Conferences International Limited.
- Taticchi, P., Asfaldi, A. & Sole, F. (2010). Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminar Results from an Italian Survey. In *Business Performance Measurement and Management* (pp. 3-11). Springer Berlin Heidelberg.

- Taticchi, P., Balachandran, K. & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.
- Tee, K. F. (2016). Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities. *Benchmarking: An International Journal*, 23(3).
- Ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.
- Tetřevová, L. & Sabolová, V. (2010). University stakeholder management and university social responsibility. *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 7(7), 224-233.
- Vainienė, R. (2008). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.
- Vagnoni, E. & Cavicchi, C. (2015). An exploratory study of sustainable development at Italian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2), 217-236.
- Venkatesh, S. & Ramachandran, S. (2014). Performance measurement and management system-intercompany case study approach–Tamilnadu, India. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 87.
- Vilniaus dailės akademija (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vda.lt/>
- Vilniaus dailės akademijos metinės veiklos ataskaita (2015).
- Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/>
- Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Rektoriaus veiklos ataskaita (2015).
- Vilniaus universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vu.lt/>
- Vilniaus universiteto veiklos ataskaita (2015).
- Vytauto Didžiojo universitetas (2017) [Žiūrėta 2017-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/>
- Vytauto Didžiojo universiteto veiklos ataskaita (2015).
- Woelert, P. & Yates, L. (2015). Too little and too much trust: performance measurement in Australian higher education. *Critical Studies in Education*, 56(2), 175-189.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.
- Zangouezinezhad, A. & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Lietuvos universitetų finansinės informacijos atskleidimas veiklos ataskaitose.

Nr.	Universitetas	Finansinė informacija	Informacija apie pajamas	Informacija apie išlaidas	Informacija apie ilgalaikį turtą	Informacija apie statybos/remonto darbus	Informacija apie kreditingumą
1.	Aleksandro Stulginskio universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
2.	Balstogės universiteto filialas						
3.	Europos humanitarinis universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
4.	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija						
5.	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas						
6.	Kauno technologijos universitetas	Taip	Pajamų struktūra				
7.	Kazimiero Simonavičiaus universitetas	Ne					
8.	Klaipėdos universitetas	Taip	Pajamų struktūra				
9.	LCC tarptautinis universitetas						
10.	Lietuvos edukologijos universitetas						
11.	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
12.	Lietuvos sporto universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
13.	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra	Ilgalaikio turto pokytis		
14.	Mykolo Romerio universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra	Ilgalaikio turto pokytis	Statybos/remonto darbai	
15.	Šiaulių universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
16.	Vilniaus dailės akademija	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			
17.	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra		Statybos/remonto darbai	
18.	Vilniaus universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra		Statybos/remonto darbai	
20.	Vytauto Didžiojo universitetas	Taip	Pajamų struktūra	Išlaidų struktūra			Kreditinis įsiskolinimas

2 PRIEDAS. Lietuvos universitetų pateikiamos strateginės informacijos analizė

Universitetas	Vizija	Misija	Deklaruojama strategija	Vertybės	Tikslai
Aleksandro Stulginskio universitetas	Universitetas – atviras iššūkiams ir pokyčiams, taikantis geriausią pasaulio universitetų patirtį, plėtojantis tarptautiškumą, tarnaujantis savajam kraštui, siekiantis nuolatinio savo studentų ir dėstytojų tobulėjimo bei institucijos lyderystės tarp savo srities universitetų.	Mes, Universiteto bendruomenė, kuriame ir skleidžiame mokslo žinias, nuoširdžiai siekiame, kad kiekvienas Lietuvos žmogus turėtų saugų ir sveiką maistą bei pilnavertę gyvenimo aplinką. Šio pagrindinio tikslo siekiame: ugdydami lyderius ir jų gebėjimą kurti ir dalintis su kitais žmonėmis žiniomis, veržlumu bei troškimu nuolat tobulėti; kurdami ir skleiddami biologines, inžinerines ir socialines technologijas, žemės, miško ir vandens išteklių darnaus naudojimo bei plėtros pažangiausias žinias ir patirtį; puoselėdami ilgametės Universiteto veiklos tradicijas bei pasiekimus, savo veikloje remdamiesi svarbiausiomis profesinėmis ir bendražmogiškomis vertybėmis.	PAGRINDINĖS STRATEGINĖS KRYPTYS: 1. Studijų tobulinimas ir absolventų įsidarbinimo skatinimas, orientuojantis į studijų moderniškumą, aukštą kokybę, studentų ir darbdavių poreikius. 2. Mokslinės veiklos kokybinis ir kiekybinis plėtojimas, integruojantis mokslinius tyrimus studijoms ir doktorantūrai, fundamentinius ir taikomuosius tyrimus. 3. Tarptautiškumo didinimas, skatinant atvirumą studijose ir mokslinėje veikloje. 4. Žinių sklaidos visuomenėje ir įvairiapusio mokymosi visą gyvenimą aktyvi plėtra. 5. Poveikio ekonominiams ir socialiniams procesams didinimas, orientuojantis į šalies (regiono) problemų identifikavimą ir sprendimą. 6. Dėmesio Universiteto bendruomenei didinimas, kad kiekvienas darbuotojas ir studentas jaustų poreikį ir turėtų galimybes visapusiškai tobulėti. 7. Infrastruktūros plėtra ir aplinkos puoselėjimas, siekiant Universiteto miestelį išvystyti kaip mielą ir patrauklų studijuoti, dirbti ir gyventi.		• Tobulindami studijas, didindami jų patrauklumą sieksime, kad Universitete studentų skaičius būtų ne mažesnis kaip 4800 • Sieksime, kad dėstytojų ir mokslo darbuotojų iš užsienio dalis nuo bendro dėstytojų ir mokslo darbuotojų skaičiaus sudarytų 4 proc. • Plėtodami mokslinę veiklą, fundamentaliosius ir taikomuosius tyrimus sieksime, kad pajamos (mln. Eur), gaunamos iš mokslinės veiklos, sudarytų ne mažiau kaip 4. • Modernizuodami studijų programas, didindami jų atitiktį rinkos poreikiams sieksime, kad per 18 mėn. nuo studijų baigimo įsidarbinančių studentų pagal jų studijų kryptis arba tęsiančių studijas pagal aukštesnės pakopos programas dalis išaugtų iki: 80 proc. • Didindami poveikį šalies ekonominiams ir socialiniams procesams sieksime
Balstogės universiteto filialas	Pagrindinis Fakulteto tikslas – teikti išsilavinimą Lietuvos lenkams ir kelti jų išsilavinimo, gyvenimo lygį ir kompetencijas.	Universitetas gali didžiuotis, kad yra vienintelis Lenkijos universitetas, kuris turi fakultetą užsienyje ir ugdo studentus lenkų kalba, o tai susiję su jo misija sujungti Rytus ir Vakarus. Fakulteto misija yra labai aiški – teikti išsilavinimą lenkų mažumos bendruomenei Lietuvoje ir šiems piliečiams atitinkamai sudaryti geresnes galimybes ateityje.	Balstogės universitetas turi parengęs „2008–2015 m. Balstogės universiteto plėtros strategiją“, kuri taip pat yra pagrindinė Fakulteto strategija. Ši strategija susideda iš dviejų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje aprašoma gana bendra universiteto kryptis, skirta mokslinių tyrimų, mokymo, personalo, infrastruktūros, finansų, universiteto vidaus veiklos organizavimo ir universiteto išorinės aplinkos klausimams. Antroji strategijos dalis Fakultetui konkrečiai nurodo du aspektus. Pirmą, ugdymo srityje strategija numato, kad Fakultetas turėtų kurti naujas studijų programas: Tarptautinių santykių, Europos studijų, antrosios pakopos Ekonomikos ir informatikos ir kitas humanitarinių mokslų programas atsižvelgdamas į galimą paklausą.		Fakultetas naudojasi Universiteto strategija, tačiau jis nėra parengęs savo išsamios, konkrečios ar platesnės vien tik Fakulteto strategijos, apimančios visų sričių plėtrą ateityje. Fakultetas parengė dokumentą, kuriame apibendrina savo prioritetus. Nustatyti šie strateginiai tikslai: - lenkų mažumos bendruomenei Vilniuje teikti aukštąjį išsilavinimą tose srityse, kurios gali dominti studentus, - tapti Europos aukštojo mokslo erdvės procesų dalimi (judumas, ECTS, išsilavinimo pripažinimas ir kitos Bolonijos proceso veiklos kryptys)
Europos humanitarinis universitetas	Sudaryti savo studentams, absolventams ir akademiniam personalui sąlygas įgyti žinių bei jas pagilinti, kad jie galėtų efektyviau ir nuosekliau dalyvauti įgyvendinant uždavinį – užtikrinti geresnę asmeninio ir savo pilietinės visuomenės gyvenimo kokybę bei galimybes.	EHU yra humanitarinis universitetas, kurio misija – ugdyti kritiškai mąstančius, kūrybingus ir atsakingus individus, kurie prisidėtų prie demokratiškos ir laisvos Baltarusijos kūrimo.			Strateginiai tikslai yra: 1) Padidinti švietimo ir tyrimų kokybę; 2) programų, studentų ir dėstytojų tarptautiškumas (angl. Internationalization); 3) Aukšto lygio tvarumas

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	Vizija – Karo akademija tampa išskirtine modernia aukštąja mokykla, kuri Lietuvos valstybei ruošia akademiškai išsilavinusius, kariškai parengtus ir pilietiškai brandžius nacionalinį saugumą užtikrinančius karininkus, pareigūnus, specialistus.	Misija – parengti karininką ugdant jo lyderio savybes, intelektą, suteikiant profesinių žinių ir praktinių įgūdžių, reikalingų tarnauti Lietuvos kariuomenėje, NATO ir Europos Sąjungoje (ES), – motyvuotą ir pasirengusį vadovauti padaliniams taikos, krizės ir karo metu tarnaujant Lietuvos valstybei.	Akademijos tikslas – rengti ginkluotosioms pajėgoms vadus – lyderius, puoselėjant Lietuvos kariuomenės tradicijas, teikiant kokybišką universitetinį ir karinį išsilavinimą, vykdant mokslinius tyrimus.		STRATEGINIAI TIKSLAI 1. Stiprinant Lietuvos nacionalinį saugumą rengti ginkluotosioms pajėgoms ir nacionalinį saugumą užtikrinančioms institucijoms profesionalius ir pasiryžusius tarnauti Lietuvos valstybei karininkus. 2. Siekti geriausio universitetinių studijų, karinio rengimo ir lyderio ugdymo derinio, kuris leistų parengti atviros mąstysenos, patriotiškus, kūrybingus ir iššūkių bei atsakomybės nevengiančius vadus. 3. Siekiant stiprinti nacionalinio saugumo svarbos supratimą ir pilietiškumą, aktyviai dalyvauti visuomenės švietime.
ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	Vizija - dinamiškas ir modernus Europos vadybos ir ekonomikos universitetas, tenkinantis individualius, verslo ir visuomenės nuolatinio mokymosi poreikius.	Misija - profesionali ir socialiai atsakinga aktualių vadybos kompetencijų ir ekonominės minties plėtra.		Vertybės: Ekspertiskumas; Verslumas; Socialinė atsakomybė; Bendruomeniškumas	
Kauno technologijos universitetas	Lyderiaujantis Europos universitetas, veiklą grindžiantis žinių ir technologijų kūrimu ir perdavimu	Teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas; kurti ir perduoti žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir inovacijų plėtojimui; formuoti atvirą talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybinę aplinką		KTU VERTYBĖS: Lietuvos universiteto dvasia ir tradicijos, atsakingumas visuomenei, bendradarbiavimas, veiklos skaidrumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas, profesionalumas, akademinis sąžiningumas, nuolatinis tobulėjimas.	1. Studijuojančiųjų kompetencijos ugdymas, užtikrinantis jų saviraišką ir sėkmingą karjerą 2. Tarptautiniu lygiu pripažintų žinių ir technologijų kūrimas bei perdavimas 3. Universiteto veiklų sutelkimas žmogaus gerovei ir darniai šalies raidai 4. Universiteto darni raida užtikrinanti veiklos kokybę ir efektyvumą 5. Universiteto akademinės aplinkos ir infrastruktūros kūrimas bei puoselėjimas
Kazimiero Simonavičiaus universitetas	Pažangiausia Lietuvoje privati mokslo ir studijų įstaiga, besiremianti akademinės laisvės ir darnos principais, tarptautiniu lygiu plėtojanti pagrindines mokslo ir studijų sritis, atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio iššūkius, siekianti kurti ir suteikti studijuojantiems pasaulinio lygio žinias bei vertybinius požiūrius, kurie leistų Universitetui tapti valstybės ir visuomenės ateities formavimo židiniu.			1. Verslumas 2. Inovatyvumas 3. Kūrybiškumas	Vienas svarbiausių Kazimiero Simonavičiaus universiteto tikslų – pasiūlyti aukščiausios kokybės, tarptautinius standartus ir globalios darbo rinkos poreikius atitinkančias studijų programas, kurios taptų tikru karjeros šuoliu Lietuvos jaunimui.
Klaipėdos universitetas	Vakarų Lietuvos universitetas, daugiasritis ir tarpdisciplininis, integruotas į tarptautinius akademinius tinklus, nacionalinis ir Baltijos regiono jūros mokslų ir studijų lyderis, kultūros paveldo puoselėtojas ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi centras	Klaipėdos universitetas yra Lietuvos – jūrų valstybės ir Baltijos jūros regiono mokslo, menų ir studijų centras, rengiantis aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir puoselėjantis humanistines vertybes. Klaipėdos universitetas prioritetinį dėmesį lygiagrečiai skiria: jūrų moksliniams tyrimams ir studijoms, Baltijos jūros regiono istorijai, kultūrai ir kalboms, švietimui, sveikatai ir socialinei gerovei, ekonomikai, politikai, komunikacijoms, menams, Vakarų Lietuvos ir Klaipėdos miesto darniai plėtrai, integruoto mokslo, studijų ir verslo centro kūrimui.		KLAIPĖDOS UNIVERSITETO VERTYBĖS: atsakingumas ir atvirumas; įvairovė; humanizmas; nuolatinis mokslo, studijų ir valdymo veiklos tobulinimas; autonomija.	1. Biomedicininį, fizinių ir technologijos mokslų ir studijų plėtra, nacionalinio jūros mokslų ir technologijų centro kūrimas; 2. Humanitarinių ir socialinių mokslų ir studijų plėtra, meninės kūrybos ir menų studijų puoselėjimas; 3. Universiteto valdymo tobulinimas.

LCC tarptautinis universitetas	Studentams sukurti tokią mokymosi aplinką, kuri juos keistų ir ugdytų tapti naujos kartos lyderiais Rytų Europoje. Jie – iniciatyvūs piliečiai, remia demokratines idėjas, plėtoja rinkos ekonomiką ir siekia kurti pilietinę visuomenę krikščioniškos pasaulėžiūros pagrindais.	LCC tarptautinis universitetas teikia krikščionišką artes liberales (laisvųjų menų) šsilavinimą, kuris savo tarptautinę akademinę bendruomenę ugdo būti pilietiškais visuomenės tautojais ir vadovais.		Esminės vertybės: platus artes liberales išsilavinimas studentus ugdo visose gyvenimo srityse, vadovaujamosi krikščioniška pasaulėžiūra, brandinančia žmones Jėzaus Kristaus evangelijos tiesos šviesoje, vertinama saugi bendruomenė, kurioje žmonės yra gerbiami, palaikomi ir kilnūs, siekiama autentiško, abipusiu pasitikėjimu grįsto bendravimo, puoselėjama kultūrų, tradicijų, asmenybių ir nuomonių įvairovė	
Lietuvos edukologijos universitetas	Universiteto vizija – svarbiausia edukacinio pobūdžio Lietuvos aukštoji universitetinė mokykla, palaipsniui įtvirtinanti tokį savo statusą Europos Sąjungos Vidurio ir Rytų Europos regione; gebanti keistis, tarptautinė, moderni, patraukli, konkurencinga, sėkmingai rengianti plataus spektro edukacijos specialistus, plėtojanti fundamentinius ir taikumuosius mokslinius tyrimus, taikanti jų rezultatus praktikoje, taip pat įvairias socialines edukacines paslaugas teikianti aukštoji universitetinė mokykla.	Universiteto misija – visuomenės edukacija, pagrįsta šiuolaikine ugdymo filosofija ir naujausiomis mokslo žiniomis. Universitetas siekia įtvirtinti savo, kaip edukacinio pobūdžio Universiteto, išskirtinę vietą Lietuvos ir Europos Sąjungos aukštojo mokslo erdvėje – studijų, mokslo ir praktikos srityse.		Vertybės, kuriomis vadovaujasi ir kurias siekia ugdyti: - teisėtumas ir teisingumas, lyčių lygybė ir tolerancija, atvirumas, tautiškumas ir pilietiškumas, globali atsakomybė, akademinis solidarumas, grindžiamas savitarpio pasitikėjimu, ypatingas dėmesys studento ugdymui ir ugdymuisi.	
Lietuvos muzikos ir teatro akademija	Akademija 2020 - atvira ir dinamiška studijų, meno ir mokslo erdvė, kurianti muzikos, teatro, šokio ir kino ateitį.	Užtikrinti tvarią meno ir meno tyrimų plėtrą, dalyvauti formuojant šalies meninio švietimo ir kultūros politiką, puoselėti dvasinę visuomenės darną ir nacionalinį tapatumą, ugdyti talentingiausių menui jaunimą – kūrybišką, iniciatyvų, verslų, atvirą Lietuvai ir pasauliui.	Strategijoje „Akademija 2020“ numatyta tarptautiškumo integracija į visas Akademijos veiklos sritis. Įgyvendinant šį siekį, 2015–2017 m. strateginiame veiklos plane numatytas prioritetas plėtoti tarptautiškumą atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo, kultūros, užsienio politiką, LR Seimo ratifikuotas tarptautines konvencijas ir deklaracijas dėl bendradarbiavimo aukštojo mokslo srityje (Bolonijos) principų	LMTA savo veikloje remiasi atvirumo ir atsakomybės vertybėmis, todėl informacija apie vykdomą veiklą yra vieša ir laisvai prieinama visuomenei.	Strateginis prioritetą – studentų ir dėstytojų mobilumas ir studijų tarptautiškumas. Tikimasi, kad tarptautinis bendradarbiavimas prisidės prie kokybinių Akademijos veiklos pokyčių, bus abipusiškai naudingas bendradarbiaujančioms šalims ir pagerins: 1) studijų ir meninės veiklos 2) studijų 3) žinių, meninės praktikos ir verslo sinergiją 4) dėstytojų įvairovę

Lietuvos sporto universitetas	LSU siekia tapti vienu pirmaujančių sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo mokslų universitetų Europoje. LSU stengiasi, kad iki 2017 m. LSU išskirtinumas sporte, kineziterapijoje ir sveikatinime bei tikslingas sporto mokslo taikymas studijose ir inovacijose užtikrintų jam pirmaujančio sporto, kineziterapijos ir sveikatinimo mokslo universiteto Baltijos jūros regione poziciją.	Skatinti visuomenės darnią pažangą, būti jai naudingam išskirtiniais tarptautinio lygio sporto mokslo tyrimais bei studijomis.		1. Pagarba išskirtiniam pažinimui, laiduojančiam mokslo ir studijų vienovę, nuolatinės pažangos plėtrą. 2. Visapusiškas naujų idėjų, iniciatyvų, inovacijų, profesionalumo ir lyderiavimo skatinimas. 3. Akademinių paslaugų prieinamumo ir kokybiškumo laidavimas Lietuvos ir užsienio moksleiviams bei studentams, dirbančiam ir senjorų bendruomenei, taip pat verslo, viešojo sektoriaus institucijoms. 4. Aktyvaus dialogo su nacionaliniais ir užsienio partneriais (klientais) skatinimas. 5. Tarpusavio pagarba, tolerancija, kompetencija ir pasitikėjimu grįstas komandinis darbas. 6. Pagarbos sveikam gyvenimo būdai ir olimpinės idėjos skatinimas, ugdymas bei rodymas. 7. Pilietiškumo ir patriotizmo skatinimas.	1. Tarptautinis mokslo lyderis, 2. Kokybiškos ir patrauklios studijos, 3. Identiteto plėtra, 4. Efektyvus valdymas Mokslas 1. Siekti, kad nors vienos LSU sporto mokslo tyrimų krypties mokslininkai būtų vieni iš lyderių pasaulyje 2. Siekti, kad kiekvienas LSU mokslininkas per metus sukurtų originalių sporto mokslų žinių, adekvačių vienam moksliniam straipsniui ISI WEB of Science duomenų bazės žurnaluose veiklos. Studijos 1. Siekti, kad sporto krypties studijos būtų tarp geriausių pasaulyje, kitos – geriausios Lietuvoje. 2. Siekti, kad studentams būtų perteikiama tik naujausia ir geriausia medžiaga pasaulyje (prestižinių pasaulio mokslo žurnalų publikacijų, praktikos patikrinta teorija) ir ji būtų 100 proc. prieinama (IT būdu) studentams. 3. Siekti, kad visos studijos vyktų pagal Poveikis Lietuvai 1. Siekti, kad LSU būtų Lietuvos sporto, reabilitacijos, sveikatinimo, gerovės procesų (tarp jų ir verslo), mokymosi pagrindinis skatinimo variklis, inovatorius, ekspertas ir dalyvis. 2. Siekti, kad dauguma Lietuvos žmonių, atsižvelgiant į jų poreikius, galėtų mokytis sporto mokslo pasiekimų ir tai pritaikyti gerinant savo psichinę, emocinę, socialinę bei fizinę savijautą.
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	Kurti išskirtinį ir konkurencingą universitetą, rengiantį biomedicinos srities specialistus ir vykdančį aukščiausio lygio mokslinius tyrimus.	Kurti, kaupti, sisteminti ir skleisti mokslo žinias, naujausius mokslo ir studijų laimėjimus, mokyti ir ugdyti kūrybingą, dorą, iniciatyvią, išsilavinusią, savarankišką ir verslią asmenybę, puoselėti demokratiją ir gerovę, ugdyti sveiką bei išsilavinusią visuomenę; šia savo veikla skatinti ekonominį ir kultūrinį šalies klestėjimą, ūkinės veiklos konkurencingumą, socialinę santarvę, neatsižvelgiant į darbuotojų, studentų ir klausytojų lytį, amžių, rasę, politinius ir religinius įsitikinimus, tautybę bei pilietybę.			
Mykolo Romerio universitetas	Universiteto vizija - inovatyvus, modernus pasaulinio universitetinio judėjimo dalyvis, padedantis išaugti pasaulinio lygio profesionalams, pilietiškai atsakingoms asmenybėms, puoselėjančioms bendražmogiškąsias, akademines, verslo ir kultūros vertybes	Universiteto misija – remiantis pasaulio, Europos ir Lietuvos universitetų tradicijomis, vadovaujantis demokratijos principais ir gerbiant žmogiškąsias vertybes, mokslinti visuomenę, kaupti ir puoselėti intelektualinį potencialą, ugdyti lyderius, gebančius kurti ir diegti inovacijas, lemiančias visokeriopą mokslo, kultūros ir technologijų pažangą, skleisti žinias bei inovacijas.	Pagrindinis Universiteto tikslas – tapti konkurencinga, tarptautiniam universitetų tinklui priklausančia, paklausias jungtines studijų programas siūlančia ir aukšto tarptautinio lygio mokslinius tyrimus vykdančia aukštąja mokykla, pritraukiančia Lietuvos ir kitų šalių studentus, dėstytojus ir tyrėjus, rengiančia aukštos kvalifikacijos specialistus.		1. ugdyti pažinimui, mokslui ir kultūrai imlią visuomenę 2. bendradarbiaujant su visuomenės ir ūkio partneriais skatinti šalies raidą; 3. vykdyti studijas, teikiančias asmeniui moksliniais tyrimais grindžiamą šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį 4. padidinti studijų prieinamumą 5. parengti ir aprobuoti jungtinių, nuotolinių, tęstinių studijų programas 6. darniai plėtoti įvairių sričių mokslinį pažinimą

Šiaulių universitetas	Inovatyvių tyrimų ir studijų Universitetas - regiono pažangos lyderis	Tarptautinio lygio mokslo, menobei studijų inovacijų veikla skatinti regiono ir šalies pažangą.	Tobulinant strateginį valdymą užtikrinti aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimą, mokslo ir meno veiklos plėtojimą bei poveikio regiono ir šalies raidai didinimą.	1. Atvirumas 2. Atsakomybė 3. Kūrybingumas 4. Veržlumas 5. Bendruomeniškumas	1. Strateginio valdymo tobulinimas 2. Mokslo ir meno veiklos tarptautiškumo didinimas ir tarpsėktojinės partnerystės plėtojimas 3. Studijų proceso tobulinimas 4. Poveikio regiono ir šalies raidai didinimas
Vilniaus dailės akademija	Išskirtinės Akademijos galimybės remtis tarptautinio lygmens menine kūryba, menine bei mokslinė tiriamąja ir ugdomąja veikla iki 2020 m. pavers ją Baltijos šalių aukštųjų dailės mokyklų lydere.	Pasižymėdama intensyvia menine, mokslinė ir ugdomąja veikla bei turėdama ilgalaikę nepriekaištingą reputaciją, Akademija tobulina, kuria ir skleidžia meninės kūrybos, meninių ir mokslinių tyrimų žinias, ugdo iškilus absolventus, darančius reikšmingą poveikį Lietuvos ir pasaulio visuomenei.	<u>Strateginiai instrumentai:</u> tvarus, veiksmingas ir efektyvus organizacijos valdymas, finansinis stabilumas ir personalo branginimas ir ugdymas	1. Akademinė kultūra 2. Tvarumas 3. Profesionalumas 4. Tapatumas 5. Tarptautiškumas 6. Tolerancija (	Strateginiai tikslai: 1. Stiprinti Akademijos kaip tarptautinės aukštosios mokyklos autoritetą. 2. Siekti aukšto, reikšmingo tarptautinių mastų meninės veiklos, meninių ir mokslinių tyrimų lygio 3. Žadinti studentų motyvaciją, didinti kūrybinį potencialą
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Universiteto vizija – prestižinė Lietuvos aukštoji mokykla, kurios mokslo ir studijų lygis atitinka geriausių Europos technikos universitetų lygį. Ji patraukli Lietuvos ir užsienio mokslininkams bei studentams, geba atsakyti į aplinkos iššūkius ir turi didelę socialinę svarbą šalies pažangai.	Universiteto misija – ugdyti pilietiškai atsakingą, kūrybingą, konkurencingą, mokslui ir naujaisioms technologijoms bei kultūros vertybėms imlią asmenybę, skatinti mokslo pažangą, socialinę ir ekonominę gerovę, kurti vertę, užtikrinančią Lietuvos ir regiono plėtrą globaliame pasaulyje.		1. Atvirumas ir skaidrumas 2. Inovatyvumas ir nuolatinis tobulėjimas 3. Atsakomybė 4. Stipri bendruomenė	<u>Universiteto tikslai yra:</u> 1. rengti kvalifikuotus, kūrybiškus ir socialiai aktyvius profesionalus, kurie gebėtų sėkmingai dirbti tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslo ir darbo rinkose; 2. vykdyti tarptautinio lygio mokslinius tyrimus, koncentruojant mokslinę veiklą aukščiausios kompetencijos mokslo padaliniuose ir vykdant pripažintų mokslininkų pritraukimo politiką; 3. kurti moksliniais tyrimais grindžiamas inovacijas visuomenei ir verslui, tapti Baltijos šalių universitetų lyderiu darnios statybos, transporto, darnios aplinkos, informacinių technologijų ir komunikacijų mokslo srityse; 4. skatinti šalies ir regiono darnų vystymąsi ir ugdyti inovatyvią visuomenę.
Vilniaus universitetas	Vienoje greitoje su pirmaujančiais Europos universitetais.	Vilniaus universitetas yra svarbiausias klasikinės (visapusiš) mokslo universitetas Lietuvoje, kurio misija yra iš praeities kylanti, dabarties iššūkių skatinama ir ateities kartoms perduodama priedermė stiprinti Lietuvos ir pasaulio pažintines ir kūrybines galias, puoselėti akademines bei kitas dvasines ir socialines vertybes, ugdyti aktyvius ir atsakingus piliečius ir visuomenės lyderius.		1. Akademinė laisvė ir nuomonių įvairovė 2. Atvirumas idėjoms 3. Inovatyvumas 4. Tarpusavio pagarba 5. Pasitikėjimas 6. Tolerancija 7. Akademinė etika 8. autonomijos derinimas su atskaitomybe valstybei bei atsakomybe visuomenei.	STRATEGINĖS KRYPTYS: 1. Novatoriškas mokslas 2. Tarptautinio lygio studijos 3. Aktyvi partnerystė 4. Atvira ir atsakinga bendruomenė 5. Efektyvus valdymas
Vytauto Didžiojo universitetas	Aktyvus, modernus, globaliai atpažįstamas, artės liberales principus puoselėjantis, klasikinės universitetas, atskleidžiantis kūrybiškas asmenybes Lietuvai ir pasauliui.	Vytauto Didžiojo universitetas – tai bendruomeniška mokslo, menų ir studijų institucija, tęsianti 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, sudaranti žmogui liberalias ugdymosi sąlygas, plėtojanti partnerystę, aktyviai dalyvaujanti Kauno gyvenime, kuriant Lietuvos ateitį ir prisidedanti prie pasaulio kultūros ir mokslo raidos.		1. Asmenybės laisvė 2. Atvirumas 3. Atsakomybė 4. Kūrybiškumas 5. Bendruomeniškumas 6. Akademinis meistriškumas 7. Autonomiškumas.	<u>Strateginiai tikslai</u> – tai tikslai, užtikrinantys universiteto vizijos įgyvendinimą ir išreiškiantys strateginių siekinių įgyvendinimo prielaidas: 1. Socialiai aktyvi ir atsakinga bendruomenė 2. Patikimas tarptautinis partneris 3. Asmenybės ir talentams atsiskleisti palankios studijos 4. Aukščiausio lygio mokslas ir menas 5. Darni ir kūrybiška aplinka

3 PRIEDAS. Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitų turinio analizė (mokslo kodas).

Nr.	Universitetas	Mokslas								
		Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla			Mokslas ir inovaciniai procesai	Tarptautinio lygio tyrėjų potencialias		Akademinės paramos teikimas		Novatoriškas mokslas
		Pajamos iš mokslinės veiklos	Moksliniai straipsniai ir publikacijos tarptautinėse duomenų bazėse	Vykdomi moksliniai tyrimai		Dalyvavimas tarptautinėse konferencijose	Tarptautinių mokslo projektų vykdymas	Stipendijos studentams	Mentorystės programa	
1.	<i>Aleksandro Stulginskio universitetas (ASU)</i>	+	+	+	+	+		+	+	+
2.	<i>Balstogės universiteto filialas (BU FV)</i>		+			+		+		
3.	<i>Europos humanitarinis universitetas (EHU)</i>		+			+	+	+		
4.	<i>Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA)</i>		+	+						
6.	<i>Kauno technologijos universitetas (KTU)</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7.	<i>Kazimiero Simonavičiaus universitetas (KSU)</i>		+	+			+	+	+	
8.	<i>Klaipėdos universitetas (KU)</i>		+	+	+		+	+		
10.	<i>Lietuvos edukologijos universitetas (LEU)</i>		+					+		
11.	<i>Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA)</i>	+	+			+	+	+		+
12.	<i>Lietuvos sporto universitetas (LSU)</i>	+	+			+	+	+		+
13.	<i>Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (LSMU)</i>	+	+	+		+	+	+		
14.	<i>Mykolo Romerio universitetas (MRU)</i>	+	+		+	+		+		
15.	<i>Šiaulių universitetas (ŠU)</i>	+	+	+	+	+	+	+		
16.	<i>Vilniaus dailės akademija (VDA)</i>	+				+		+		
17.	<i>Vilniaus Gedimino technikos universitetas (VG TU)</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
18.	<i>Vilniaus universitetas (VU)</i>	+	+	+	+	+	+	+		+
20.	<i>Vytauto Didžiojo universitetas (VDU)</i>		+		+	+	+	+		+
	IŠ VISO:	10	16	9	8	13	11	16	4	7

4 PRIEDAS. Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitų turinio analizė (studijų kodas).

Nr.	Universitetas	Studijos										
		Tarptautiškumas			Tarpkryptiškumas		Šiuolaikinės studijos	Studijų valdymas ir kokybė			Studijų virtualizacija ir el. ištekliai	Inovacijos ir technologijų perdavimas
		Užsienio šalių studentai/dėstytojai	Studijų programos užsienio kalba	Studijų ir praktikos užsienyje galimybės	Gretutinių studijų galimybė	Galimybė laisvai pasirinkti studijų modulius		Anketinis studijų kokybės vertinimas	Yra 6 metams akredituotų studijų programų	Universiteto senatas		
1.	<i>Aleksandro Stulginskio universitetas</i>	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
2.	<i>Balstogės universiteto filialas</i>	+	+	+			+					
3.	<i>Europos humanitarinis universitetas</i>	+	+	+			+	+		+	+	
4.	<i>Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija</i>			+			+				+	
6.	<i>Kauno technologijos universitetas</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7.	<i>Kazimiero Simonavičiaus universitetas</i>	+		+			+	+		+	+	
8.	<i>Klaipėdos universitetas</i>	+		+								
10.	<i>Lietuvos edukologijos universitetas</i>				+					+	+	
11.	<i>Lietuvos muzikos ir teatro akademija</i>	+	+	+		+	+	+	+	+	+	
12.	<i>Lietuvos sporto universitetas</i>	+	+	+	+				+	+	+	
13.	<i>Lietuvos sveikatos mokslų universitetas</i>	+	+	+	+		+	+	+	+	+	
14.	<i>Mykolo Romerio universitetas</i>	+	+	+	+			+	+	+	+	
15.	<i>Šiaulių universitetas</i>	+	+	+				+		+	+	
16.	<i>Vilniaus dailės akademija</i>	+	+					+	+	+	+	
17.	<i>Vilniaus Gedimino technikos universitetas</i>	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
18.	<i>Vilniaus universitetas</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
20.	<i>Vytauto Didžiojo universitetas</i>	+	+	+		+	+	+	+	+	+	
	IŠ VISO:	15	13	15	7	6	11	11	10	14	15	4

5 PRIEDAS. Lietuvos universitetų 2015 metų veiklos ataskaitų turinio analizė (visuomenės/verslo kodas).

Nr.	Universitetas	Visuomenė/Verslas					
		Bendradarbiavimas su verslu ir viešuoju sektoriumi			Bendruomeniškumo stiprinimas	Žinių ir vertybių sklaida visuomenėje	Socialinės iniciatyvos
		Dalyvavimas kontaktų mugių	Praktikos galimybės įmonėse	Bendradarbiavimas vykdant projektus			
1.	<i>Aleksandro Stulginskio universitetas</i>	+	+	+	+		+
2.	<i>Balstogės universiteto filialas</i>						
3.	<i>Europos humanitarinis universitetas</i>	+			+	+	
4.	<i>Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija</i>						
6.	<i>Kauno technologijos universitetas</i>	+	+	+	+	+	+
7.	<i>Kazimiero Simonavičiaus universitetas</i>		+	+	+	+	
8.	<i>Klaipėdos universitetas</i>	+			+	+	
10.	<i>Lietuvos edukologijos universitetas</i>				+		
11.	<i>Lietuvos muzikos ir teatro akademija</i>				+	+	
12.	<i>Lietuvos sporto universitetas</i>	+			+	+	+
13.	<i>Lietuvos sveikatos mokslų universitetas</i>	+		+		+	+
14.	<i>Mykolo Romerio universitetas</i>		+		+	+	+
15.	<i>Šiaulių universitetas</i>		+		+	+	
16.	<i>Vilniaus dailės akademija</i>				+	+	
17.	<i>Vilniaus Gedimino technikos universitetas</i>	+	+	+	+	+	
18.	<i>Vilniaus universitetas</i>	+	+	+	+	+	+
20.	<i>Vytauto Didžiojo universitetas</i>	+	+	+	+	+	
	IŠ VISO:	9	8	7	14	13	6

6 PRIEDAS. Apklausa: „Veiklos vertinimo tyrimas Lietuvos universitetuose“ klausimynas.

1. Kokius galėtumėte išskirti esminius universiteto/fakulteto veiklos motyvus?

- a) Studijų ir mokslo darba.
- b) Bendradarbiavimas su verslu/viešuoju sektoriumi
- c) Darbdavių poreikius atitinkančių specialistų rengimas.
- d) Moksliniais tyrimais pagrįstų inovacijų, visuomenei ir verslui, kūrimas.
- e) Tarptautinio lygio moksliniai tyrimai.
- f) Mokslo ir inovacinių žinių sklaida visuomenėje.

2. Kaip yra planuojamas universiteto/fakulteto strategijos įgyvendinimas?

- a) Remiantis suformuluota universiteto vizija/misija.
- b) Skaidoma atskirų veiklų strateginiai tikslai.
- c) Nustatomos atsakomybės už strateginių tikslų įgyvendinimą.
- d) Parenkami rodikliai strateginių tikslų pasiekiamumui matuoti.
- e) Užtikrinama savalaikė reakcija į kylančius nukrypimus.
- f) Kita. (*įrašyti*).

3. Kokiose srityse yra keliami universiteto/fakulteto strateginiai tikslai?

- a) Mokslo.
- b) Studijų.
- c) Visuomenės.
- d) Verslo.
- e) Kita. (*įrašyti*).

4. Kaip dažnai yra vertinamas universiteto/fakulteto strateginių tikslų pasiekiamumas?

- a) Kas 6 mėnesius.
- b) Kartą per 1 metus.
- c) Kartą per 2 metus.
- d) Kartą per 5 metus.
- e) Nevertinamas.
- f) Kita (*įrašyti*).

5. Kokiais būdais yra vertinamas universiteto/fakulteto strateginių tikslų pasiekiamumas?

- a) Skaičiuojant strateginių tikslų įvykdymą.
- b) Stebint nukrypimus nuo keltų strateginių tikslų.
- c) Analizuojant nukrypimų priežastis.
- d) Nevertinamas.
- e) Kita (*įrašyti*).

6. Kaip dažnai yra koreguojami universiteto/fakulteto strateginiai tikslai?

- a) Kas 6 mėnesius.
- b) Kartą per 1 metus.
- c) Kartą per 2 metus.
- d) Kartą per 5 metus.
- e) Nekoreguojami.
- f) Kita (*įrašyti*).

7. Kurie iš išvardintų rodiklių yra skaičiuojami?

- a) Publikacijų tarptautiniuose leidiniuose rodikliai
- b) Tarptautinių studijų rodikliai
- c) Bendradarbiavimo su užsienio/Lietuvos verslo partneriais rodikliai.
- d) Finansinės paramos studentams rodikliai.
- e) Socialinių iniciatyvų rodikliai
- f) Surengtų mokslo ir žinių sklaidos renginių visuomenei rodikliai
- g) Mentorystės programos rodikliai
- h) Užsakovų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) darbų rodikliai
- i) Mokslinių projektų rodikliai
- j) Nei vienas iš pateiktų
- k) Kita (*įrašyti*)

8. Kas yra daroma jei užsibrėžti universiteto/fakulteto strateginiai tikslai nėra pasiekiami?

- a) Koreguojami strateginiai tikslai.
- b) Koreguojami trumpalaikiai tikslai.
- c) Identifikuojama vidinės veiklos problemos.
- d) Priimami sprendimai veiklos tobulinimui.
- e) Nieko nedaroma.
- f) Kita (*įrašyti*).

7 PRIEDAS. Apklausa: „Veiklos vertinimo tyrimas Lietuvos universitetuose“ atsakymai.

1. Kokius galėtumėte išskirti esminius universiteto/fakulteto veiklos motyvus?								
	Studijų ir mokslo darna	Bendradarbiavimas su verslu/viešuoju sektoriumi	Darbdavių poreikius atitinkančių specialistų rengimas	Moksliniais tyrimais pagrįstų inovacijų, visuomenės ir verslui, kūrimas	Tarptautinio lygio moksliniai tyrimai	Mokslo ir inovacinių žinių sklaida visuomenėje		
1	1	1	1	1	1	1		
2	1	1	1	1	1	1		
3	1	1	1	1	1	1		
4	0	1	0	1	1	1		
5	1	0	1	0	1	0		
2. Kaip yra planuojamas universiteto/fakulteto strategijos įgyvendinimas?								
	Remiantis suformuluota universiteto vizija/misija	Skaidoma atskirų veiklų strateginiai tikslai	Nustatomos atsakomybės už strateginių tikslų įgyvendinimą	Parenkami rodikliai strateginių tikslų pasiekiamumui	Užtikrinama savalaikė reakcija į kylančius nukrypimus	Kita		
1	1	1	1	1	0	0		
2	1	1	1	1	1	0		
3	1	1	0	0	0	0		
4	1	1	1	0	0	0		
5	1	1	0	1	0	0		
3. Kokiose srityse yra keliami universiteto/fakulteto strateginiai tikslai?								
	Mokslo	Studijų	Visuomenės	Verslo				
1	1	1	1	1				
2	1	1	1	1				
3	1	1	0	1				
4	1	1	1	0				
5	1	1	1	1				
4. Kaip dažnai yra vertinamas universiteto/fakulteto strateginių tikslų pasiekiamumas?								
	Kas 6 mėnesius	Kartą per 1 metus	Kartą per 2 metus	Kartą per 5 metus	Nevertinamas			
1	1	0	0	0	0			
2	0	1	0	0	0			
3	1	0	0	0	0			
4	0	1	0	0	0			
5	0	1	0	0	0			

5. Kokiais būdais yra vertinamas universiteto/fakulteto strateginių tikslų pasiekiamumas?									
	Skačiuojant strateginių tikslų įvykdymą	Stebint nukrypimus nuo keltų strateginių tikslų	Analizuojant nukrypimų priežastis	Nevertinamas					
1	1	1	0	0					
2	1	1	1	0					
3	1	1	0	0					
4	1	1	1	0					
5	1	1	1	0					
6. Kaip dažnai yra koreguojami universiteto/fakulteto strateginiai tikslai?									
	Kas 6 mėnesius	Kartą per 1 metus	Kartą per 2 metus	Kartą per 5 metus	Nekoreguojami				
1	0	1	0	0	0				
2	0	1	0	0	0				
3	1	0	0	0	0				
4	0	1	0	0	0				
5	1	0	0	0	0				
7. Kurie iš išvardintų rodiklių yra skaičiuojami?									
	Publikacijų tarptautiniuose leidiniuose rodikliai	Tarptautinių studijų rodikliai	Bendradarbiavimo su užsienio/Lietuvos verslo partneriais rodikliai	Finansinės paramos studentams rodikliai	Socialinių iniciatyvų rodikliai	Surengtų mokslo ir žinių sklaidos renginių visuomenei rodikliai	Mentorystės programos rodikliai	Užsakomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) darbų rodikliai	Mokslinių projektų rodikliai
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1			1		1	1
4	1	1	1		1		1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Kas yra daroma jei užsibrėžti universiteto/fakulteto strateginiai tikslai nėra pasiekiami?									
	Koreguojami strateginiai tikslai	Koreguojami trumpalaikiai tikslai	Identifikuojama vidinės veiklos problemos	Primami sprendimai veiklos tobulinimui					
1	1	1	1	0					
2	0	1	1	1					
3	0	1	0	1					
4	0	1	1	1					
5	1	0	1	1					