

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

IGOR GUBAIDULIN

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ
PARTNERYSTĖS GALIMYBĖS LIETUVOS
VIRTUALAUS UNIVERSITETO PROGRAMOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

lekt. Eglė Malinauskienė

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ
PARTNERYSTĖS GALIMYBĖS LIETUVOS
VIRTUALAUS UNIVERSITETO PROGRAMOJE

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62403S124

Vadovė

lekt. Eglė Malinauskienė

Recenzentas

Atliko

EVVmd8-01 gr. studentas

Igor Gubaidulin

2009-12-21

VILNIUS, 2009

TURINYS

1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS VAIDMUO ŠIUOLAIKINIAME ŠVIETIME IR MOKSLE	12
1.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata ir apžvalga.....	12
1.1.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata.....	12
1.1.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės apžvalga švietimo ir mokslo sferoje	15
1.1.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės klasifikacija švietimo ir mokslo sferoje	16
1.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos	18
1.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis	20
1.3.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių samprata	20
1.3.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės paslaugų sutartys švietimo ir mokslo sferoje	22
1.4 Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje ir jos poreikis.....	23
2. VIRTUALAUS UNIVERSITETO SAMPRATA, MODELIAI IR PLĖTROS TENDENCIJOS	25
2.1 Virtualaus universiteto samprata ir modeliai	25
2.2 Bendrieji virtualaus universiteto modeliai.....	27
2.3 Pasaulinės virtualaus universiteto plėtros praktikos apžvalga.....	32
2.4 Virtualaus universiteto kūrimas Lietuvoje.....	35
3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS GALIMYBIŲ IR POREIKIO VERTINIMO LIETUVOS VIRTUALAUS UNIVERSITETO PROGRAMOJE METODOLOGIJA	39
3.1 Tyrimo metodologija	39
3.2 Respondentų charakteristikos	39
3.3 Tyrimo eiga.....	40
4. TYRIMO REZULTATAI.....	42
4.1 Požiūris į e. mokymą(si), virtualaus universiteto idėją ir LVU programą.....	42
4.1.1 E. mokymas(is) ir virtualaus universiteto idėja.....	42
4.1.2 Lietuvos virtualus universitetas.....	44
4.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje	47
4.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės Lietuvos virtualaus universiteto programoje	50

4.4 Požiūris į viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių naudojimą.....	52
IŠVADOS.....	53
REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA.....	58
ANOTACIJA	63
ANOTATION.....	64
SANTRAUKA.....	65
SUMMARY	66
PRIEDAI.....	67

LENTELĒS

Lentelē 1 Viešojo ir privataus sektoriu partnerystēs formas (INTOSAI).....	18
Lentelē 2 Viešojo ir privataus sektoriu partnerystēs formas (Europos Parlamentas).....	21
Lentelē 3 VPSP būsena ir aktyvumas pagal šali ir sektoriu	25
Lentelē 4 Virtualaus universiteto modeļu apibendrinimas	31
Lentelē 5 Virtualaus universiteto idējos privalumu ir trukumu suvestinē.....	43
Lentelē 6 VPSP galima nauda LVU programoje.....	51

SCHEMOS

Schema 1 Rizikos paskirstymas	15
Schema 2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)	20
Schema 3 VPSP projekto įgyvendinimas	21
Schema 4 Pagrindiniai LVU uždaviniai	37

SANTRUMPOS

- **EMSaS** – Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programos paprogramė „E. mokymosi procesų skatinimas virtualioje erdvėje“;
- **ES** – Europos Sąjunga;
- **IRT** – Informacinės ryšio technologijos;
- **ITMiS** – Programa „Informacinės technologijos mokslui ir studijoms“;
- **LABT** – Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programos paprogramė „Lietuvos mokslo ir studijų integruotos informacinės erdvės plėtra“;
- **LieDM** – Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programos paprogramė „Lietuvos e. mokymosi infrastruktūros plėtra“;
- **LieMSIS** – Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programos paprogramė „Lietuvos mokslo ir studijų planavimo, valdymo ir savitarnos infrastruktūros plėtra“;
- **LR** – Lietuvos Respublika;
- **LVU** – Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programa;
- **VPSP** – viešojo ir privataus sektorių partnerystė;

IVADAS

Informacinės ir ryšių technologijos (toliau – IRT) keičia studijų aplinką ir formas: nuotolinio švietimo plėtrai didelę įtaką padarė IRT atsiradimas, o technologijų plėtra davė naują impulsą tobulinti tradicinio švietimo metodus ir taikyti juos mokyklose bei universitetuose (Butkevičienė ir kt., 2008).

Narožnij (2005) pažymi, kad „informacinės technologijos vis dažniau naudojamos mokymo ir mokymosi procesams pagerinti“, nes tradiciniai mokymo metodai nebegali patenkinti šiandieninės besimokančios visuomenės poreikių. Mokiniai ir studentai yra skaitmeninės visuomenės „čiabuviai“, jie turi įgimtą jos suvokimą, todėl jiems netinka tradicinis mokymas(is) (Prensky, 2001). Dėl šios priežasties, iš šiuolaikinių studijų paslaugų teikėjo laukiama ne tik žinių ir įgūdžių, bet kartu ir mokymosi metodų/priemonių pasirinkimo galimybės (Denisovas, 2007).

Lietuvos Respublikos (toliau – LR) aukštojo mokslo įstatyme (Žin., 2000, Nr. 27-715) įtvirtinta, kad „aukštojo mokslo uždavinys – ugdyti išsilavinusią, mokslui ir naujausioms technologijoms bei kultūros vertybėms imlią asmenybę ir visuomenę, kurti, kaupti ir skleisti mokslo žinias bei kultūros vertybes, įtvirtinti nacionalinės kultūros savitumą“.

Be to, keičiasi socioekonominė erdvė – yra pereinama nuo švietimo paslaugų monopolijos prie rinkos (Denisovas, 2007), atsiranda visą gyvenimą trunkančio mokymo(si) paklausa (D'Antoni, 2003). Todėl, norint išlikti tarp rinkos dalyvių, valstybiniai studijų paslaugų teikėjai turi žengti kartu su naujomis mokymo(si) tendencijomis bei technologijomis ir priimti naujojo skaitmeninio amžiaus iššūkius (van der Molen, 2001).

Vienas iš tokių iššūkių – elektroninis universitetas (van der Molen, 2001), kuris yra greitai besikeičianti ir didelių išlaidų reikalaujanti veiklos sritis, todėl valstybei virtualaus universiteto kūrimo našta gali būti pernelyg sunki. Henk J. van der Molen (2001) pabrėžia, kad virtualus universitetas gali būti ne vien valstybinė įstaiga, bet ir institucija, kuri yra kuriama valstybės, bendradarbiaujant aukštojo mokslo studijų paslaugų teikėjams ir privačiam sektoriui, siekiant kuo efektyviau ir greičiau pateikti žinias. Kartu pažymima, jog „viešojo ir privataus segmento partnerystė bei Europos Sąjungos universitetų įsitraukimas į veiklas už universitetų ribų vis dar yra retas reiškinys“ (Rutkauskienė ir kt., 2006), todėl būtina jį skatinti.

Aktualumas ir naujumas. Virtualaus universiteto kūrimas yra vienas iš aktualiausių Lietuvos švietimo politikos klausimų. Jis yra įtvirtintas Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programoje (toliau – LVU), kuri yra programos „Informacijos technologijos mokslui ir studijoms“ (toliau – IMSiS) tęsinys. Tačiau, nors šis klausimas ir yra aktualus, Lietuvoje jis nėra pakankamai nagrinėtas, trūksta tiek teorinio pagrindo, tiek ir empirinių tyrimų šioje srityje. Analizuojant literatūrą šiuo klausimu, buvo rasta tik vykdant PHARE projektą 79-PHARE-LI-PAO parengta studija

„Nuotolinis švietimas Lietuvoje“ ir „Lietuvos nuotolinio mokymosi tinklo plėtros nacionalinė strategija“ bei vykdant ITMiS programą išleista monografija „Lietuvos virtualus universitetas“.

Kitą vertus, ES aktuose daug dėmesio skiriama privačių lėšų (įskaitant per viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelį) į struktūrinių fondų finansuojamus projektus pritraukimui (Brožaitis, 2004), todėl atliekant tiriamąjį darbą virtualaus universitetas bus nagrinėjamas kaip priemonė pasiekti viešojo ir privataus sektorių partnerystę. D. Rutkauskienė (2006) pastebi, kad pastarąjį dešimtmetį pradėjo intensyviai kurtis naujos organizacinės švietimo formos. Šių naujų organizacinių formų atsiradimą lemia švietimo ir verslo institucijų partnerystė, bendrų švietimo ir verslo įmonių steigimas, naujų konsorcių kūrimas ir daug besikuriančių pelno siekiančių švietimo ir ugdymo organizacijų.

Anot Gudelio ir Rozenbergaitės (2004), viešojo ir privataus sektorių partnerystė (toliau – VPSP) padeda pagerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, sumažinti viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas. Populiarėjantis privataus kapitalo naudojimas viešajame sektoriuje leidžia daryti prielaidą apie šios alternatyvos naudą viešųjų paslaugų teikimo būdams.

Nors viešojo ir privataus sektorių partnerystė švietimo sferoje nėra naujovė užsienio šalyse (Mabizela, 2005), tačiau VPSP virtualaus universiteto srityje tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje nebuvo plačiai nagrinėta, todėl šiame darbe siekta iširti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybes bei jų taikymą Lietuvos virtualaus universiteto kūrimo programoje.

Tyrimo tikslas – atlikti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybių analizę kuriant virtualų universitetą bei pateikti rekomendacijas dėl jos taikymo Lietuvos virtualaus universiteto atveju.

Tyrimo objektas – viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvos virtualaus universiteto programoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti viešojo ir privataus sektorių partnerystės vaidmenį šiuolaikiniame švietime ir moksle.
2. Apibrėžti virtualaus universiteto sąvoką, detalizuoti virtualaus universiteto modelius bei apžvelgti gerąją pasaulinę praktiką.
3. Atlikti literatūros ir atvejų analizės būdu išrinktus viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybių taikymo bei poreikio Lietuvos virtualaus universiteto programoje tyrimą.
4. Pateikti rekomendacijas dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės kuriamam Lietuvos virtualiam universitetui bei kitoms susijusioms institucijoms.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, naudojama analizuojant įvairių autorių iškeltas hipotezes, jų pagrįstumą, atliktus virtualaus universitetų modelių bei viešosios ir privataus sektorių

partnerystės tyrimus ir gautus rezultatus. Ekspertų interviu buvo imamas iš Lietuvoje dirbančių ekspertų, kurie buvo atsakingi arba dalyvavo organizuojant ar realizuojant VPSP projektus arba kurių veikla siejasi su LVU kūrimu bei e. mokymu(si).

Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai (lentelės, anketos ir pan.). Darbo apimtis – 67 puslapiai, jame yra 6 lentelė ir 4 schemas. Bibliografijų aprašą sudaro 74 šaltiniai. Darbo pabaigoje pateiktas 1 priedas.

1. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS VAIDMUO ŠIUOLAIKINIAME ŠVIETIME IR MOKSLE

1.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata ir apžvalga

1.1.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės samprata

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė išsivystė viešojo sektoriaus modernizavimo kontekste. Tai alternatyvi viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo forma.

Vakarų šalyse stengiamasi geriau išnaudoti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybes. Lietuvoje, kaip ir užsienio valstybėse, taip pat auga investicijų poreikis viešajai infrastruktūrai ir viešosioms paslaugoms plėtoti bei jų kokybei tobulinti. Tačiau „viešasis sektorius dėl nepakankamų finansinių išteklių (finansavimo trūkumo, skolinimosi galimybių limitu), administracinių gebėjimų trūkumo ar mažiau efektyvių veiklos metodų, lyginant su privačiu sektoriumi, negali teikti kokybiškų paslaugų ir išplėtoti joms reikalingos infrastruktūros“ (LR Valstybinis auditas, 2008), skatina ieškoti naujų priemonių ir galimybių. Tarptautinėje praktikoje viena iš jų yra viešojo ir privataus sektorių partnerystė, sudaranti sąlygas pritraukti privataus kapitalo investicijas viešojo sektoriaus poreikiams tenkinti (Sedjari, 2004).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali apimti įvairiais partnerystės formas (Sedjari, 2004). Bet išskiriamas vienas bendras aspektas – ši partnerystė sujungia viešojo ir privataus sektoriaus išteklius, kad būtų realizuoti viešosios politikos tikslai ir užtikrinta viešųjų paslaugų kokybė (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004).

Partnerystės sąvoka dažnai vartojama skirtinguose kontekstuose.

LR valstybės audito ataskaitoje dėl viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo (2008) pažymima, jog „viešojo ir privataus sektorių partnerystė vis plačiau taikoma daugelyje pasaulio valstybių, tačiau nei tarptautinėje, nei ES teisėje iki šiol nėra patvirtintas bendras VPSP apibrėžimas ir specialios teisinės taisyklės, nustatančios VPSP formas ir reikalavimus jų įgyvendinimui“. Toje pačioje ataskaitoje taip pat pabrėžiama, jog „Lietuvoje nėra reglamentuotas VPSP apibrėžimas, dalis VPSP formų yra nereglamentuotos, arba reglamentuotos nepakankamai“.

LR investicijų įstatymo naujoje redakcijoje¹, VPSP apibrėžiamas kaip „valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymų nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais

¹ Investicijų įstatymo nuostatos, reglamentuojančios viešojo ir privataus sektorių partnerystės bei valdžios ir privataus subjektų partnerystės sąvokas įsigalioja nuo 2010 m. sausio 1 d.

valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turta, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą“.

Atsižvelgiant į aukščiau išvardintas priežastis, sąvoka *viešojo ir privataus sektorių partnerystė* šiame darbe bus vartojama kaip lietuviškas plačiai paplitusio angliško termino *Public-Private Partnership* (PPP, P3 arba P³) atitikmuo:

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė – tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, kurio esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą. (Taylor, 2003, Gudelis, Rozenbergaitė, 2004, Renda, Schrefler, 2006).

Partnerystė sąvoką apima trilypį poreikio aspektą (Sedjari, 2004, Skietrys ir kt., 2009):

- poreikį panaudoti inovatyvią formą siekiant sujungti skirtingus sektorius, kad kiekvieno iš jų stiprybės ir silpnybės, kylančios iš skirtingų sektorių prigimčių, būtų suderintos;
- poreikį iš naujo apsvarstyti bendradarbiavimo būdus atsižvelgiant į esamus ir potencialius proceso dalyvius, siekiant pagerinti gyvenimo standartus;
- poreikį pagaliau pasiekti balansą kuriant demokratinius dalyvių santykius, plėtojant visų institucijų bendradarbiavimą, stiprinant partnerystę paremtus vertikalius ir horizontalius ryšius.

Žalioje knygoje dėl viešųjų ir privačiųjų partnerysčių ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės išskirta keletas bruožų, apibūdinančių VPSP projektus (ES, 2004):

- viešojo ir privataus sektorių santykiai yra orientuoti į ilgalaikį bendradarbiavimą;
- pagrindinis projekto finansavimo šaltinis yra privatus sektorius, tačiau viešasis sektorius gali prisiimti šią rolę;
- nors privatus partneris dalyvauja įvairiose projekto stadijose (projektavimo, vykdymo, įgyvendinimo, finansavimo) ir atlieka svarbų vaidmenį, tačiau viešasis sektorius dažnai nustato visuomenės interesus atitinkančius projekto tikslus, siūlomų paslaugų kokybę ir kainodaros politiką bei prižiūri, kad šių tikslų būtų laikomasi;
- abu sektoriai pasidalija riziką. Nors privatus partneris prisiima visą ar didžiąją dalį rizikų, rizikos pasidalijimas kiekvienu atveju tiksliai nustatomas sutartyje.

Ch. Hood (1991) pabrėžė, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas „naujosios viešosios vadybos reformų sąlygomis, ilgam užtikrins geresnę viešųjų paslaugų kokybę ir padidins viešojo administravimo veiksmingumą“.

LR Finansų ministerijos Turto valdymo departamento direktorė Aušra Vičkačkienė (2009) išskyrė partnerystės nauda bei trūkumus.

Nauda:

- užtikrinamos reikiamos investicijos į viešąjį sektorių bei efektyvesnis valstybės lėšų valdymas;
- užtikrinimas savalaikis ir kokybiškesnis viešųjų paslaugų teikimas;
- investiciniai projektai įgyvendinami nustatytu laiku ir nereikalauja papildomų nenumatytų viešojo sektoriaus išlaidų;
- privataus sektoriaus subjektams suteikiama galimybė užtikrinti ilgalaikį pelną;
- panaudojama privataus sektoriaus patirtis ir gebėjimai;
- tinkamas rizikų paskirstymas tarp partnerių mažina rizikų valdymo kaštus;
- turtas, sukurtas pagal partnerystės sutartis, gali būti apskaitomas ne viešojo sektoriaus balanse;

Trūkumai:

- VPSP taikymo mastus reikia derinti su valstybės/savivaldybės finansinėmis galimybėmis;
- nukeliant su partnerystės projektu susijusius viešojo sektoriaus mokėjimus į ateitį, gali būti neigiamai įtakojami vėlesnių laikotarpių viešojo sektoriaus fiskaliniai rodikliai;
- paslaugų pirkimas taikant VPSP, trunka ilgiau ir dažniausiai kainuoja daugiau lyginant su tradiciniais viešaisiais pirkimais;
- VPSP projektų sutartys yra ilgalaikės, sudėtingos bei santykinai nelanksčios, kadangi sunki iš anksto numatyti ir įvertinti visus veiksniai, galinčius ateityje įtakoti numatomos veiklos vykdymą.

Valstybinių įmonių privatizavimo tyrinėtojas ir konsultantas E. S. Savas (2000) pateikė tokius viešojo ir privataus sektorių partnerystės privalumus:

- su privataus kapitalo pagalba galima pritraukti lėšas viešajai infrastruktūrai atnaujinti bei yra garantuojama sėkmingesnė ekonomikos plėtra;
- paslaugų tiekimo sąnaudų mažinimas teigiamai veikia socialinį žmonių gyvenimą;
- pajamos gautos iš mokesčių gali būti nukreiptos kitiems socialiniams projektams, pritraukiant papildomą kapitalą.

PriceWaterhouseCoopers (2004, 2005) auditoriai išvelgia tokias galimas VPSP pritaikymo problemas:

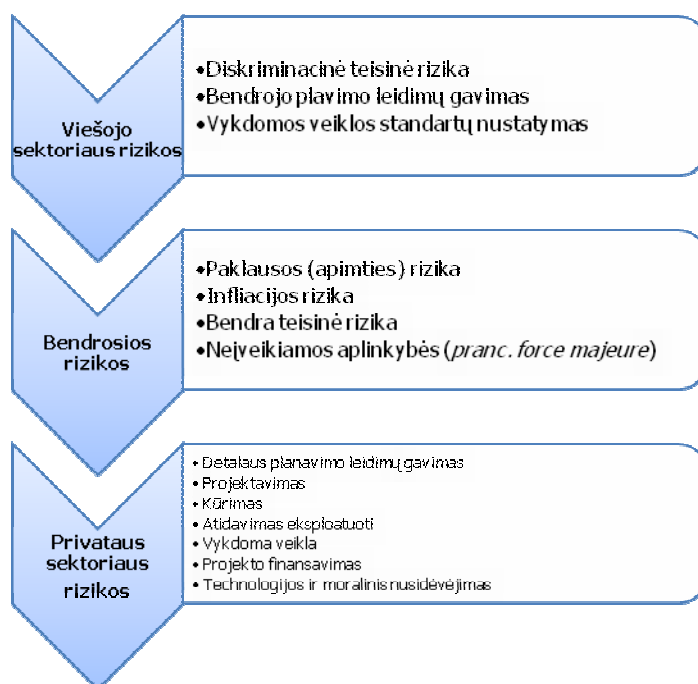
- supratimo trūkumas – žinių stygius apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, apie modelio suderinamą su ES finansavimu. Be to, sutarčių rengėjai dažnai nežino kur gauti

praktinių patarimų šiuo klausimu.

- precedentų trūkumas – VPSP projektai paprastai vertinami kaip sudėtingi, kadangi trūksta precedentų kaip suderinti reikalavimus ES finansuojamiems projektams ir VPSP projektams.

Privataus ir viešojo sektorių partnerystę duoda didesnę naudą, jei rizika paskirstoma toms šalims, kurios geriausiai sugeba ją valdyti. Optimalus rizikos paskirstymas skatina riziką protingai vertinti ir tinkamai derinti įvairias jos kategorijas. Schemoje **Schema 1** pavaizduotas viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektams būdingas rizikos paskirstymas.

Schema 1 Rizikos paskirstymas



Šaltinis: Gudelis, Rozenbergaitė, 2004

1.1.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės apžvalga švietimo ir mokslo sferoje

Virtualus universitetas yra švietimo sistemos dalis, todėl virtualaus universiteto nagrinėjimas neatsižvelgiant į švietimo sistemos niuansus yra negalimas. Šiame skyriuje bus apžvelgta viešojo ir privataus sektorių partnerystė švietimo srityje.

Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų sėkmė iš esmės priklauso nuo šalių sugebėjimo kiekvienu konkrečiu atveju tinkamai įvertinti šios partnerystės taikymo efektyvumą, suderinti lūkesčius bei pasirinkti teisingą formą. Viešojo sektoriaus subjektas, prieš priimdamas sprendimą dėl partnerystės taikymo tikslingumo, turi atidžiai įvertinti bei ekonominiais skaičiavimais pagrįsti numatomą naudą, efektyvumą ir galimas grėsmes (Rutkauskienė ir kt., 2006, Skietrys ir kt., 2008).

Daugelyje pasaulio šalių viešajam sektoriui tradiciškai priklausė monopolis aukštojo išsilavinimo teikimo srityje. Išimtis buvo galima rasti tik Rytų Azijoje ir Lotynų Amerikoje, kur privatūs universitetai jau seniai rado savo nišą. Ši padėtis pasikeitė 1990 m., kai daugelyje šalių pradėjo atsirasti privatūs universitetai arba universitetai viešojo ir privataus sektorių partnerystės pagrindu (Patrinos et al., 2008).

„Nors viešojo ir privati partnerystė yra gana ribota, susiduria su įvairiomis problemomis, jau galima išvelgti keletą vertingų tokio bendradarbiavimo pranašumų“ (Rutkauskienė ir kt., 2006).

Pasaulinio banko ekspertai (Patrinos et al., 2008) nurodo keturis pagrindinius argumentus, kodėl VPSP yra naudinga viešajam sektoriui:

- VPSP gali padėti sudaryti konkurenciją aukštojo mokslo rinkoje;
- VPSP sutartys yra lankstesnės nei viešojo sektoriaus reguliavimas;
- Viešasis sektorius turi privataus sektoriaus partnerio pasirinkimo teisę, todėl įgalina pasiekti aukštesnius bendradarbiavimo efektyvumo, naudos bei pasitenkinimo rodiklius;
- VPSP sutartys sukuria rizikos pasidalinimo sąlygas.

VPSP projektai turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų. Juos visada būtina įvertinti sudarant ir vykdant konkrečias VPSP sutartis bei kuriant VPSP reguliuojančius teisės aktus.

Pasaulinio banko ekspertai (Patrinos et al., 2008) taip pat nurodo šiuos VPSP trūkumus:

- VPSP gali skatinti tolesnį aukštojo mokslo sistemos privatizavimą;
- Didesnis aukštojo mokslo paslaugų teikėjų pasirinkimas gali sudaryti socialinės segregacijos sąlygas.

1.1.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės klasifikacija švietimo ir mokslo sferoje

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė švietimo srityje gali būti klasifikuojama pagal šiuos kriterijus:

- privataus kapitalo dalyvavimo lygį;
- valdymo struktūrą;
- partnerystės lygį;
- privataus sektoriaus motyvus.

Žymus aukštojo mokslo tyrinėtojas Mahlubi Mabizela (2005) suskirstė VPSP švietimo srityje į žemiau nurodytus tipus:

- **paslaugų partnerystė** (*angl. service partnership*) – privataus sektoriaus infostruktūros ir administracinio palaikymo paslaugų teikimas universitetų nuotolinio mokymosi studentams;
- **mokslo partnerystė** (*angl. tuition partnership*), kuri dar suskirstyta į 4 potipius:

- specialistų partnerystė (*angl. specialist partnership*) – universitetų specialistų dalyvavimas privačių studijų programų kūrimo. Pažymėtina, kad dažniausiai šis bendradarbiavimas vyksta suteikiant studijų programų frančizės teisę privačiam subjektui. Šis potipis yra vienas populiariausių pasaulyje.
- visapusiška mokslo partnerystė (*angl. comprehensive partnership*) – universitetų specialistų dalyvavimas privačių mokymosi įstaigų studijų programų kūrimo, infrastruktūros ir administracinio valdymo vystyme.
- kompetencijos tobulinimo partnerystė (*angl. capacity development partnership*) – universitetų specialistų dalyvavimas rengiant kompetencijos kėlimo programas.
- įtraukties partnerystė (*angl. access partnership*) – bendradarbiavimas, kai privataus sektoriaus partneris registruoja, paruošia ir sertifikuoja studentus tolimesnėms studijoms viešosiose mokslo įstaigose.
- **institucijų partnerystė** (*angl. professional institutes partnership*) – privataus ir viešojo sektoriaus švietimo institucijų bendradarbiavimas rengiant studijų programas, vykdant tyrimus ir t. t.

Dažnai sąvoka *viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas* žymi privataus sektoriaus dalyvavimą aukštojo mokslo nacionalinės strategijos planavime. Šiame bendradarbiavime pagrindinį vaidmenį vaidina viešasis sektorius. Tačiau, Kai-ming Cheng (2009) nuomone, VPSP viešasis sektorius gali būti traktuojamas kaip viešasis gėris, o pagrindinis vaidmuo atiduodamas privačiam sektoriui. Autorius išskyrė 8 žemiau nurodytus šio bendradarbiavimo tipus priklausomai nuo privataus sektoriaus naudojimosi viešuoju gėriu laipsnio:

- **Pirmasis lygis.** Apima valstybinio aukštojo mokslo sistemą, kurioje privataus sektoriaus dalyvavimas yra epizodinis ir beveik nepastebimas. Verslo skiriamos dotacijos aukštojo mokslo sistemai yra griežtai kontroliuojamos valstybės lygiu;
- **Antrasis lygis.** Aukštojo mokslo sistema yra kontroliuojama viešojo sektoriaus, tačiau yra leidžiamas privataus sektoriaus dalyvavimas: dotacijų skyrimas, programų rėmimas, biudžeto formavimas ir t. t.
- **Trečiasis lygis.** Aukštojo mokslo sistema yra kontroliuojama viešojo sektoriaus, tačiau yra prižiūstamas bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi. Viešasis sektorius kviečiamas dalyvauti privataus sektoriaus projektų rengime, o privačiam sektoriui yra leidžiamos visos dotavimo veiklos. Pažymėtina, kad viešasis sektorius turi ribotas dalyvavimo teises, o bendradarbiavimas privačiuose projektuose yra kontroliuojamas privataus sektoriaus.
- **Ketvirtasis lygis.** Vidutinio lygio valstybinės aukštojo mokslo sistemos ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, kai viešasis sektorius kontroliuoja aukštąsias

universitetines mokyklas, tačiau verslui leidžiama kurti profesinio lavinimo ar aukštąsias neuniversitetines mokyklas. Aukštojo mokslo paslaugų rinka priklausomai nuo steigėjo tipo yra padalinama į du sektorius.

- **Penktasis lygis.** Viešosioms aukštosioms mokykloms suteikiama autonomiškumo teisė. Šalia viešųjų aukštojo mokslo mokyklų atsiranda privataus kapitalo aukštosios mokyklos.
- **Šeštasis lygis.** Aukštojo mokslo sistema dažniausiai remiama privataus sektoriaus. Viešasis sektorius dalyvauja tik iš dalies kontroliuojant ir skiriant dotacijas kai kurioms aukštojo mokslo mokykloms.
- **Septintasis lygis.** Vietoj privataus aukštojo mokslo sistemos kūrimo yra kuriamos elitinės aukštojo mokslo įstaigos, kurios sudaro konkurenciją valstybinio mokslo sistemai. Tai daroma norint išvengti valstybės įtakos aukštojo mokslo įstaigai.
- **Aštuntasis lygis.** Apima atvirosios rinkos aukštojo mokslo sistemą, kai bendradarbiavimo tipas keičiasi priklausomai nuo rinkos sąlygų.

LR mokslo ir studijų įstatyme pažymima, jog „valstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, turinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos garantuojamą autonomiją, šio ir kitų įstatymų nustatytą specialų statusą. Nevalstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, arba privatus juridinis asmuo“. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad, pagal Kai-ming Cheng (2009) pateiktą klasifikaciją, Lietuvoje yra penktasis partnerystės lygis.

1.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos

Nagrinėjant VPSP ypač svarbu tinkamai suprasti, kokiomis formomis viešasis ir privatus sektorius gali bendradarbiauti. LR Valstybinis auditas pažymi, kad Lietuvoje egzistuoja poreikis vykdyti VPSP projektus formomis, kurios specialiuose teisės aktuose nėra reglamentuotos.

Siekiant geriau pristatyti VPSP sistemą ir jos sampratą, žemiau pateikiamos tarptautinių institucijų išskirtos galimos VPSP formos.

Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacijos išskyrė šias VPSP formas (žr.

Lentelė 1).

Lentelė 1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (INTOSAI)

Forma	Aprašymas
Bendroji įmonė (<i>angl. Joint ventures</i>)	Viešasis ir privatus sektorius įsteigia bendrąją įmonę siekiant naudoti abiemis projekte dalyvaujančioms šalims.
Frančizė (<i>angl. Franchises</i>)	Privačiam sektoriui leidžiama teikti viešąsias paslaugas ir

	nustatyti jų kainą.
Koncesija (<i>angl. Concessions</i>)	Panašu į frančizės sutartis, tačiau privatus sektorius paprastai suteikia lėšas, būtinas infrastruktūros plėtrai.
Privatizavimas (<i>angl. Privatization</i>)	Viešasis sektorius parduoda įmones privatiems investuotojams.
Privačiai finansuojamas investicinis projektas (<i>angl. Privately financed investment projects</i>)	Privati kompanija gauna lėšų kurti, konstruoti (atnaujinti), eksploatuoti (prižiūrėti) viešą turtą, pvz., ligonines ar mokyklas. Kai turtas eksploatuojamas, tam tikrą laikotarpį (paprastai 20–35 metus) viešasis sektorius moka kompanijai reguliarių mokesčių. Laikotarpio pabaigoje turtas grįžta valstybės nuosavybėn.
Prekybos rinkos tyrimas (<i>angl. Market testing</i>)	Tai procesas, kurio metu privatus subjektas tikrina, kaip rinka reaguoja į tam tikrą prekę ar paslaugą, kurią gaminti (teikti) turi viešasis sektorius. Tai svarbu sprendžiant, ar tikslinga įvesti produktą į rinką ir vertinant jo paklausą.
Privataus sektoriaus metodų panaudojimas viešuosiuose subjektuose (<i>angl. Use of private sector methods in public bodies</i>)	Pvz., personalo motyvacijos schemas ir išteklių valdymo ir naudojimo racionalizavimas.
Akcijų dalies išlaikymas privatizuotose kompanijose (<i>angl. Retaining minority shares in privatised companies</i>)	Valstybė išsaugo sutartą akcijų procentą, siekdama išlaikyti dalies paslaugų teikimo visuomenei kontrolę.

Šaltinis: INTOSAI Working Group on the Audit of Privatization, 2007

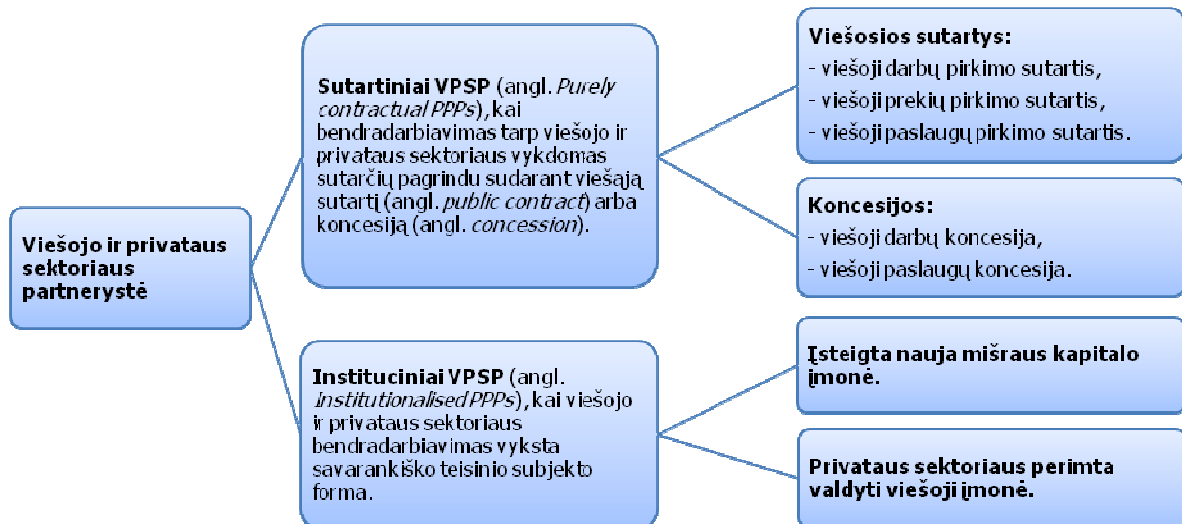
Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės, tarptautinės organizacijos išskiria skirtingas VPSP rūšis. Atsižvelgiant į tai, kad Europos Komisija valstybėse narėse taikomas VPSP formas suskirstė į dvi stambias grupes (žr. **Schema 2**), tačiau pripažino, kad ES narių praktiką unifikuoti yra netikslinga dėl pernelyg didelės VPSP rūšių įvairovės.

Galimi du VPSP variantai (Paunksnis, 2004, LR Valstybės auditas, 2008):

- **Sutartiniai VPSP projektai** (VPSP vykdoma sutarčių pagrindu) veikia sutarčių tarp dalyvaujančių partnerių pagrindu, t.y. bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektoriaus vykdomas sutarčių pagrindu sudarant viešąją sutartį (*angl. public contract*) arba koncesiją (*angl. concession*).
- **Instituciniai VPSP projektai** (Oficialiai patvirtinta VPSP) veikia kaip atskira įmonė, su

atitinkamai padalintu tarp partnerių akciniu kapitalu, t.y. viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas vyksta savarankiško teisinio subjekto forma.

Schema 2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (rūšys)



Šaltinis: LR Valstybinis auditas, 2008

1.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutartis

1.3.1 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių samprata

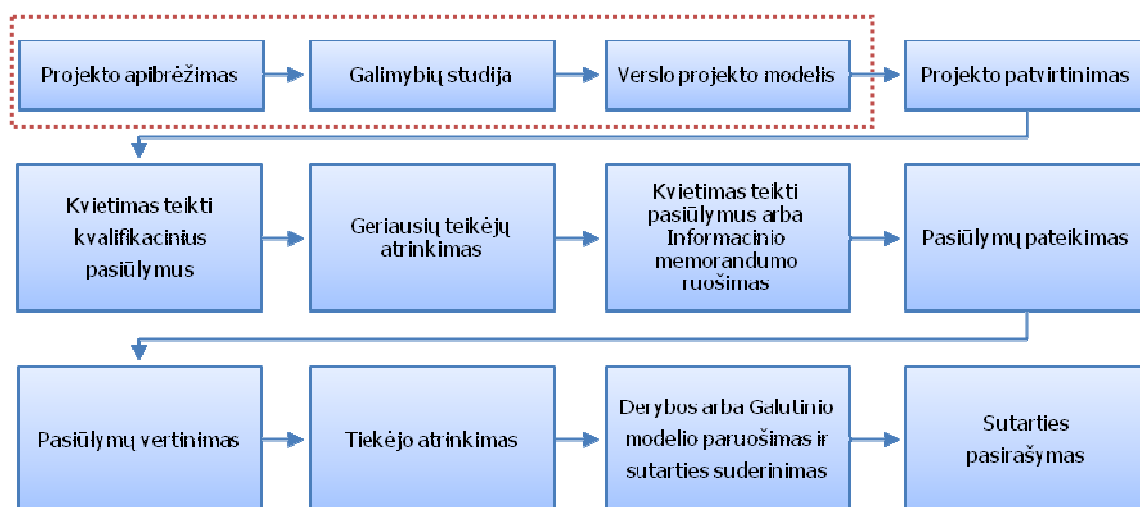
Padidinti bei plėsti lygios prieigos prie mokymo(si) galimybę ir pagerinti švietimo rezultatus, ypač atstumtų grupių atžvilgiu – tai pagrindinis tikslas, kurio siekiama kuriant VPSP, orientuotą į švietimą (Patrinos et al., 2008).

Anot Pasaulinio banko ekspertų, įvairių tipų sutartys gali padėti pasiekti šių dviejų tikslų esant skirtingoms socialinėms, ekonominėms bei politinėms aplinkybėms, todėl šiame darbe bus nagrinėjama tik VPSP, vykdoma sutarčių pagrindu.

VPSP sutartis yra suprantama kaip nustatyta laiką galiojanti sutartis tarp viešojo sektoriaus ir specialiųjų paslaugų teikėjo, kurios dalykas yra tam tikro kiekio ir kokybės mokymo arba kitų su švietimu susijusių paslaugų ar prekių pirkimas, nuoma, lizingas (finansinė nuoma), pirkimas išsimokėtinai, numatant jas įsigyti ar to nenumatant (Taylor, 2003; Wang, 2000). Šis apibrėžimas apima skirtingus sutarčių tipus, kuriuos galima panaudoti perkant įvairaus tipo ir sudėtingumo paslaugas.

VPSP projektas, paremtas VPSP sutartimi, yra vykdomas keliais etapais (žr. **Schema 3**). Raudona spalva pažymėtas finansinis modelis, kuris atspindi projekto tinkamumą, patrauklumą, įvertina rizikas ir atsipirkimą.

Schema 3 VPSP projekto įgyvendinimas



Šaltinis: Dičpetris, 2004

Europos Parlamentas atliko tyrimą, kuriame buvo išskirti pagrindiniai Europos Sąjungoje VPSP taikomi modeliai pagal sutarčių tipus (žr. Lentelė 2).

Lentelė 2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės formos (Europos Parlamentas)

Forma	Aprašymas
Paslaugų teikimo sutartys (<i>angl. Service contracts</i>)	Privatus segmentas numatyta laikotarpį teikia tam tikras sutartyje numatytas paslaugas, o viešasis sektorius prisiima finansinę ir valdymo rizikas.
Eksplotavimo ir valdymo sutartys (<i>angl. Operation and management contracts</i>)	Privatus segmentas valdo bei prižiūri viešąjį turtą. Pajamos, kurias gauna privatus sektorius, priklauso nuo veiklos tikslų. Viešasis sektorius prisiima finansinę bei investavimo rizikas.
Išperkamosios nuomos sutartys (<i>angl. Leasing-type contracts</i>)	Privatus sektorius išperka (arba pasinaudoja išperkama nuoma) valstybės valdomą turtą.
Visiškai užbaigto (projekto, objekto) pirkimo arba Statybos-eksplotavimo-perdavimo sutartys (<i>angl. Build-Operate-Transfer – BOT</i>).	Privatus sektorius sukuria turtą, jį valdo ir eksploatuoja, bet pasibaigus sutarčiai perleidžia turto valdymo teises valstybei.
Projektavimo-statybos-finansavimo-eksplotavimo sutartys (<i>angl. Design-Build-Finance-Operate – DBFO</i>).	Privatus sektorius sukuria turtą, jį valdo ir eksploatuoja. Viešasis sektorius dalyvauja tik kaip iniciatyvos kūrėjas.

Šaltinis: Europos Parlamentas, 2005

1.3.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės paslaugų sutartys švietimo ir mokslo sferoje

Teorijoje yra išskirti šie keturi būdai, kaip privatus viešųjų paslaugų teikimas gali daryti įtaką mokymo(si) rezultatams (LaRocque and Patrinos 2006; Savas 2000; Nechyba, 2000; Epple and Romano, 1998):

1. VPSP sutartis suteikia mokykloms didesnę lankstumą švietimo paslaugų teikime ir valdyme. Bendrai viešasis sektorius suteikia aukštesiems mokykloms labai mažai lankstumo pritraukiant dėstytojus iš šalies ir organizuojant mokyklų struktūrą. Todėl tik lanksčios VPSP sutartis gali leisti mokykloms geriau suderinti pasiūlą ir paklausą.
2. Privataus sektoriaus teikėjų sutartys paprastai atrenkamos atviro konkurso būdu pagal kokybės ir kainos kriterijus. Be to, sutartys dažnai reikalauja gilesnės analizės bei kaštų mažinimo, todėl galutiniame variante galima gauti geresnės kokybės švietimo paslaugas.
3. Rizikos paskirstymas tarp viešojo ir privataus sektorių. Teikiant švietimo paslaugas ir plėtojant tam reikalingą infrastruktūrą reikia atpažinti, įvertinti ir paskirstyti įvairias veiklos rizikas. Rizikos VPSP projekte turi būti perduotos šaliai, kuri jas sugeba valdyti mažiausiomis sąnaudomis.
4. VPSP gali skatinti konkurenciją švietimo rinkoje.

Į paslaugų sąvokos turinį taip pat įeina švietimo paslaugos (valdymas, priežiūra, palaikymas ir t. t.), veiklos paslaugos, tokios kaip grynas valdymas (*angl. pure management*) ir infrastruktūra (LaRocque, Patrinos 2006). Pažymėtina, jog sudarant VPSP sutartis ne visada tinkamai įvertinama tokių partnerystės projektų teikiama nauda (privalumai) ir jų trūkumai, kuriais remiantis turi būti vertinami konkretūs projektai (LR Valstybinis auditas, 2008).

Pasaulinė vystymosi ataskaita 2004 (Pasaulio Bankas 2003a) pažymima, kad sėkmingiausias bendradarbiavimas, kai visos šalys (viešasis sektorius, paslaugų teikėjai ir piliečiai) privalo atsiskaityti viena kitai. Sutartys gali pagerinti paslaugų teikimą nustatant konkrečius tikslus ir rezultatus, šalių tarpusavio įsipareigojimus siekiant šių tikslų bei aiškiai paskirstant šalių tarpusavio atsakomybę už tinkamą sutarties nuostatų vykdymą.

Šiuo metu visame pasaulyje naudojamos tokios VPSP sutartys (LaRocque and Patrinos 2006):

- **valdymo paslaugų sutartis** (*angl. management services*) – sutartis, kurios objektas yra paslaugos, apimančios personalo ir finansų valdymą, ilgalaikį planavimą bei lyderystę. Valdymo paslaugos aukštojo mokslo įstaigoms gali suteikti potencialios naudos, nes privataus sektoriaus profesiniai įgūdžiai ir naujos idėjos padeda sumažinti biurokratinius bei profesinių sąjungų suvaržymus. Be to, privatus sektorius yra orientuotas į pelną, todėl valdymo paslaugų sutartys gali ne tik padėti pagerinti valdymo kokybę, bet ir padaryti įstaigą pelninga. Tačiau autoriai pabrėžia, jog šio tipo sutartį sunkiausia pasirašyti dėl

komplikuoto sutarties objekto apibrėžimo ir rezultatų vertinimo.

- **profesinių paslaugų sutartis** (*angl. professional services*) – tai sutartis, kuriuos objektas yra mokytojų ar dėstytojų rengimo, vadovėlių kūrimo ir pristatymo, mokymo(si) projektavimo, kokybės sertifikavimo ir kitos papildomos paslaugos. Šio tipo paslaugų sutarties sąlygos yra lengvai aprašomos, o rezultatai – įvertinami, todėl beveik visada garantuoja aukštą paslaugų kokybę.
- **aptarnavimo paslaugų sutartis** (*angl. support services*) – tai sutartis, kurios objektas yra labai platus: nuo pastato ar tam tikrų sistemų priežiūros iki besimokančiųjų transportavimo į mokymo(si) įstaigą ar valgyklos aptarnavimo. Šio tipo paslaugų sutarties sąlygos taip pat yra lengvai aprašomos, o rezultatai – įvertinami, todėl beveik visada garantuoja aukštą paslaugų kokybę. Be to, šios sutartys padeda gauti geresnę kokybę mažesniais kaštais.
- **veiklos paslaugų sutartis** (*angl. operational services*) – tai sutarties tipas, kai privatus sektorius perima ne tik įstaigos valdymą, bet ir visas kitas susijusias veiklas (Pasaulio Bankas, 2006).
- **švietimo paslaugų sutartis** (*angl. education services*) – tai sutarties tipas, kai privatus sektorius vietoje studento sumoka dalį ar visą mokymo(si) išlaidų sumą. Šis sutarčių tipas yra aktualus mažai pasiturintiems, neįgaliems ir kitiems „sunkiems“ studentams, nes dažnai pati švietimo įstaiga neturi galimybės paremti tokių studentų.
- **įrangos suteikimo paslaugų sutartis** (*angl. facility availability*) – tai sutartis, kurios objektas yra įrangos nuoma ar jos nemokamas suteikimas švietimo ir mokslo įstaigoms.
- **kombinuota įrangos suteikimo ir švietimo paslaugų sutartis** (*angl. both facility availability and education services*).

1.4 Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje ir jos poreikis

Poreikis vykdyti projektus, kuriuose viešasis sektorius bendradarbiauja su privačiu, yra aktualus ir reikšmingas Lietuvos valstybei, jos centrinės vykdomosios valdžios ir savivaldos institucijoms, piliečiams, tačiau šis procesas Lietuvoje yra nepakankamai reglamentuotas (LR Valstybinis auditas, 2008). Viešajam sektoriui neleidžiama įgyvendinti svarbių valstybei ir visuomenei projektų, o „gausiausia VPSP projektų inicijavimu suinteresuota subjektų grupė – savivaldybės – tiksliai nežino, kokie projektai priskirtini VPSP“ (Paunksnis, 2004).

„Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektai, kurie apimtų tam tikrą sektorių valstybės mastu ir kuriuose viešajam sektoriui atstovautų centrinės vykdomosios valdžios institucijos, o pagrindines privataus sektoriaus pajamas juose sudarytų viešojo subjekto mokėjimai Lietuvoje iki šiol

nėra vykdomi“ (LR Valstybinis auditas, 2008), todėl, siekiant skatinti bendrą partnerystės strategiją ir politiką, centrinės valdžios lygiu centralizuoti VPSP plėtros proceso priežiūrą ir paramą, Finansų ministerijos Valstybės išdo departamente įsteigtas Viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektų valdymo ir koordinavimo skyrius parengė Vyriausybės nutarimo „Dėl Viešojo ir privataus sektorių partnerystės vystymo Lietuvoje koncepcijos“ projektą, kuriame pateikė VPSP apibrėžimą ir esminius partnerystės požymius bei pasiūlė sukurti VPSP procesą reglamentuojančią teisinę bazę. Šį projektą Finansų ministerija 2005 m. rugsėjo 12 d. raštu pateikė derinimui valstybės institucijoms bei asocijuotiems nariams (tarp jų – Vyriausybės kanceliarijai). Praėjus daugiau kaip dvejiems metams minėtas projektas nebuvo priimtas, o vėliau skyrius buvo panaikintas, o skyriaus veikla perduota kitoms institucijoms (pvz. Centrinei projektų valdymo agentūrai).

Atsižvelgdama į esamus poreikius papildomai reglamentuoti VPSP, Finansų ministerija 2007 m. sausio 18 d. pateikė valstybės institucijoms derinti Investicijų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymo, o vėliau (2007 m. liepos 28 d.) – Investicijų, Vietos savivaldos ir Žemės įstatymų pakeitimų įstatymų projektus. Investicijų įstatymo pakeitimo tikslas – reglamentuoti naują VPSP formą, kai privataus sektoriaus subjektas investuoja į valdžios sektoriaus funkcijoms priskirtas veiklos sritis ir vykdo tose srityse veiklą, už kurią jam atlyginimą moka valdžios sektoriaus subjektas. Nuo 2010 m. sausio mėn. šie pakeitimai įsigalios LR teisės aktuose.

Tarptautiniai auditoriai PricewaterhouseCoopers (2008) savo išvadose pabrėžia, kad Lietuvoje šiuo metu tik diskutuojamos VPSP galimybės. Kaip prioritetinės kryptys yra nurodomos: geležinkelio, vandens komunikacijų ir atliekų tvarkymo, švietimo, sporto bei sveikatos apsaugos projektai (žr. **Lentelė 3**).

Būtina pažymėti, kad keičiasi ne tik VPSP reglamentuojančią teisinę bazę, bet ir švietimo ir mokslo sistemą reglamentuojantys įstatymai. Nauji įstatymai sudaro prielaidas švietimo ir mokslo rinkos kūrimuisi. Iki 2011 m. gruodžio 31 d. Mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 2009-05-12, Nr. 54-2140) numato ir aukštųjų mokyklų valdymo kaitą – universitetų valdymą iš Senato ketinama atiduoti iš aukštosios mokyklos tarybai. Aukštosioms mokykloms suteikiama dar didesnė autonomija – iš biudžetinių jos taps viešosiomis įstaigomis. Ši autonomija apims laisvę pačioms aukštosioms mokykloms nusistatyti studijų programas ir studijų turinį, mokslo veiklos kryptis, vidaus struktūrą, personalo politiką, taip pat teisę disponuoti išgytu ir valstybės patikėtu turtu bei laisvę pasirinkti partnerius tiek iš viešojo sektoriaus, tiek iš privataus.

Anot Gudelio ir Rozenbergaitės (2004), Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės būtų panaudojamos geriau, jeigu „Lietuvos Vyriausybė formuotų ir įgyvendintų nuoseklią viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtros politiką: kurtų viešojo ir privataus sektorių partnerystei palankią teisinę aplinką, konsultuotų pavaldžias institucijas ir savivaldybes apie viešojo ir

privataus sektorių partnerystės galimybes, sukurtų partnerystės projektų efektyvumo ir veiksmingumo įvertinimo mechanizmus“.

Lentelė 3 VPSP būseną ir aktyvumą pagal šalį ir sektorių

	Keliai	Geležinkeliai	Miesto geležinkeliai	Oro uostai	Uostai	Vanduo ir atliekos	Gyvenamieji namai	Apgyvendinimas	Krašto apsauga	Sveikatos apsauga	Kalėjimai	Švietimas	Sportas ir laisvalaikis
Bulgarija													
Čekija													
Estija													
Vengrija													
Latvija													
Lietuva													
Lenkija													
Rumunija													
Slovakija													
Slovėnija													
Ukraina													

Žymėjimai: ■ vyksta diskusijos, ■ vykdomi projektai, ■ yra įvykdytų projektų

Šaltinis: PricewaterhouseCoopers, 2008

2008 metų pabaigoje Valstybės kontrolės atliktas tyrimas parodė, kad didžiosios daugumos Lietuvos savivaldybių politikai ir valdininkai norėtų VPSP pagrindu plėtoti infrastruktūros projektus, tačiau neturi žinių, kaip tai padaryti, nes trūksta administracinių gebėjimų, kompetencijos ir strateginio požiūrio.

2. VIRTUALAUS UNIVERSITETO SAMPRATA, MODELIAI IR PLĖTROS TENDENCIJOS

2.1 Virtualaus universiteto samprata ir modeliai

E. universiteto bei virtualaus universiteto sampratos nėra naujos, tačiau pastarais metais yra pastebima, kad šie terminai vis dažniau vartojamas susijusioje literatūroje apie nuotolinį mokymą. Prieš apibrėžiant sampratą „virtualus universitetas“ būtina apibrėžti kitas susijusias sąvokas (Targamadžė, 2006):

Nuotolinis mokymas(is) – mokymosi būdas, sąlygotas tarp dėstytojo ir studento esančiu fiziniu atstumu ir/arba skirtingu laiku vykstančia jų veikla.

E. mokymas(is) – tradicinis mokymas(is), siekiant jo kokybės ir efektyvumo praturtintas IT priemonėmis ir dalinai perkeltas į virtualią erdvę.

Virtualus mokymas(is) – mokymasis virtualioje erdvėje, t.y., virtualus mokymas(is) yra kraštutinis (maksimalus) e. mokymo(si) atvejis. Anot autoriaus, pastebimas e. mokymo(si) artėjimas prie virtualaus mokymo(si).

Nors virtualaus universiteto samprata yra dažnai naudojama, tačiau nėra vieningo, bendrai priimto virtualaus universiteto apibrėžimo (Mansour, Al-Shehri, 2004):

- Universitetas, kaip institucija, kuri yra neribojama geografinė teritorija ir kurioje, panaudojant naujausias ryšio technologijas, besimokantys, potencialūs ir buvę studentai, dėstytojai, tyrinėtojai, universiteto administracija ir darbuotojai yra sujungiami į lanksčią, pastoviai besikeičiančią tinklinę organizaciją (Cochran, 1977).
- Bet kas, kas teikia aukštojo mokslo paslaugą internetu (Goddard, Cornford, 2004).
- Elektroninė mokymo, mokymosi ir tyrimų erdvė, kurią sukurti gali kelios susiliejusios naujos technologijos (konvergencija) (Van Dusen, 1997).
- Tradicinis universitetas, teikiantis galimybes studijuoti alternatyviais būdais. Pirmiausia tai turi būti tinklas, tinkantis mokymosi visą gyvenimą koncepcijai ir atitinkantis naujo laikmečio lūkesčius (Davies, 1998, Whittington, 2000).

Šiandien vis dar sunku tiksliai apibrėžti, kas yra virtualus universitetas, nes daugelis aukštojo mokslo institucijų bando taikyti įvairius mokymo metodus ir tuo tikslu organizacijoje derina įvairius virtualumo lygius. Dažnai sąvokos virtualus universitetas, virtualus universiteto miestelis ir virtualūs kursai yra painiojamos ir šiomis sąvokomis bandoma apibrėžti tuos pačius dalykus, nors iš esmės tai yra visai skirtingi dalykai (Rutkauskienė ir kt., 2006).

Anot Rutkauskienė ir kt., terminas „virtualus universitetas“ turėtų apibrėžti bendrą universiteto koncepciją, pradedant studentais, akademinio personalu, vykdomais tyrimais ir baigiant pačia universiteto struktūra. Van Dusen (1997) pateikė gana tikslų virtualaus miestelio ir virtualaus kurso apibrėžimą:

Virtualus universiteto miestelis yra mokymo(si) ir mokslo tyrimams skirtos aplinkos, kurią padeda sukurti naujosios mokymo(si) ir komunikavimo technologijos, metafora. Tuo tarpu virtualūs kursai yra dedamoji dalis, turinti funkcionuoti prieš kuriant virtualų universitetą.

Kaip matome, terminas „virtualus universitetas“ yra traktuojamas ir apibrėžiamas skirtingai. Nepaisant to, autoriai Mansour ir Al-Shehri (2004) išskyrė bendrąsias virtualaus universiteto savybes:

- Modernių IRT panaudojimas daro didelį poveikį virtualaus universiteto koncepcijai.

- Virtualus universitetas nėra tradicinė institucija. Ji gali neturėti realaus studentų miestelio, administracinių patalpų ir bibliotekos, tačiau elektroninio tinklo pagalba ji gali lanksčiau ir demokratiškiau atlikti tas pačias tradicinio universiteto funkcijas.
- Virtualaus universiteto iškilimas pagrįstas būtinų poreikių įsigyti žinias ir įgūdžius.
- Kooperacija, bendradarbiavimas ir komunikacija yra reikšmingiausi virtualaus universiteto elementai.
- Virtualaus universiteto misija – suteikti mokymo(si) galimybes tiems, kurie dėl tam tikrų priežasčių negali lankyti tradicinių mokymosi įstaigų.
- Virtualaus universiteto organizacinei struktūrai gali būti naudojami skirtingi modeliai.

Apibendrinant apibrėžimus, virtualus universitetas – tai daugialypė struktūra, teikianti galimybes studijuoti alternatyviais būdais bei reikalaujanti naujo požiūrio tiek į mokymo(si) paslaugų teikimą, tiek į valdymo bei organizacinius aspektus.

2.2 Bendrieji virtualaus universiteto modeliai

Kaip jau buvo minėta, IRT plėtra bei vis naujų technologijų atsiradimas daro didelį poveikį virtualaus universiteto koncepcijai, kuo pasėkoje atsiranda naujų virtualių universitetų modelių.

Analizuotoje literatūroje, švietimo rinkos tyrėjai virtualius universitetus siūlo klasifikuoti pagal šiuos kriterijus:

- institucinė integracija (Farrell, Glen, 2001);
- organizacinė struktūra (Smith, 1998);
- valdymo struktūra (Hanna, 1998);
- ekonominis pagrindas (Hurst, 1998, Mansour, Al-Shehri, 2004);
- inovacinių technologijų panaudojimo lygis (Duin, Baer, 1999);

Šiame darbe daugiausiai dėmesio bus skiriama klasifikacijai pagal organizacinę ir valdymo struktūrą, kadangi siekiant išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybes ir poreikius, pirmiausia turi būti išskirti virtualių universitetų valdymo, administracinių sprendimų bei organizacinės struktūros ypatumai. Ekonominis pagrindas nėra svarbus, nes neatsižvelgiant į švietimo sistemos ypatumus bei nepriklausomai nuo ekonominio pagrindo, visos virtualaus universiteto modeliai galima būti taikomi.

F. Hursto (1998) darbe yra nagrinėjami skirtingi virtualių universitetų modeliai ir jų valdymo struktūros. Autorius išskyrė 6 galimus valdymo modelius:

- **Atvirasis universitetas** (*angl. The Open University*) – viena iš galimų valdymo strategijų, siekiant pritraukti daugiau besimokančiųjų ir konkuruoti su tradicinių mokymosi. Šiuo atveju kuriami iš pagrindų visi reikiami virtualaus universitetų veiklos

procesai. Taip pat šį strategiją numato naujos institucijos kūrimą, kuri teks auštojo mokslo paslaugas pasinaudojant IRT galimybėmis. Duin, Baer (1999), Mansour, Al-Shehri (2004), Rutkauskienė ir kt. (2006) šį modelį vadina *Naujos institucijos* modeliu.

- **Valdytojo tipo universitetas** (*angl. Governor's University*) – tarpininko tipo (Remenyi et al, 1998, Farrell, Glen et al. eds, 1999) organizacija, kuri teikia aukštojo mokslo paslaugas elektroninėje ar virtualioje erdvėje pasinaudodama kitų švietimo įstaigų ir organizacijų sukurtomis programomis.
- **Virtualios bendruomenės universitetas** (*angl. Virtual Community College and University*) – strategija, reiškianti ne atskiro virtualaus universiteto kūrimą, bet jau veikiančių universitetų potencialo vienijimą. Duin, Baer (1999), Mansour, Al-Shehri (2004), Rutkauskienė ir kt. (2006) šį modelį vadina *Universiteto tinklo* modeliu.
- **Institucijų konkurencijos ir vartotojų gynimo modelis** (*angl. Institutional Competition and Consumer Advocacy*) – rinkos strategija, pagal kurią švietimo rinkos dalyviai pateikia savo studijų programas (programos gali dubliuotis), kurias vėliau renkasi besimokantieji. Šis modelis suteikia dideles pasirinkimo galimybes bei galimybę universitetams, atsižvelgus į esamą studijų programų rinką, keisti savo studijų programas.
- **Koordinuoto bendradarbiavimo modelis** (*angl. Coordinated Collaboration*) – modelis, pagal kurį, rinkos dalyviai gali teikti bendras programas arba atvirkščiai, viena įstaiga gali teikti keletą panašų studijų programų atsižvelgiant į kitas rinkos dalyves.
- **Esamos struktūros modelis** (*angl. Current Structure*) – institucija sukuria virtualų savo padalinį elektroninėje erdvėje bei strategiškai persiorientuoja besikeičiančioje švietimo rinkoje.

Farrell (1999, 2001) savo darbuose pateikia kitokią klasifikaciją:

- Tradicinė institucija, teikianti ir virtualaus ir tradicinio universiteto paslaugas;
- Institucija, teikiančia aukštojo mokslo paslaugas elektroninėje erdvėje;
- Tarpininko tipo organizacija, kuri teikia tradicinių mokslų institucijų programas pasinaudodama IRT;
- Informacijos ir sąlygų teikėjo tipas, kurio pagrindinis tikslas – suteikti besimokantiems galimybes ir sąlygas studijuoti elektroninėje erdvėje, bei patenkinti institucinius organizacijų poreikius;

Europos Komisijos užsakymu buvo atlikta analizė (Paulsen, 2004), kuria remiantis buvo išskirti keturi atskiri virtualių universitetų organizavimo modeliai:

Nacionaliniu lygmeniu koordinuojami virtualūs universitetai – tai nacionalinė iniciatyva, skirta koordinuoti universitetų sukurtų e. mokymosi kursų teikimą.

Konsorciumo pagrindu sukurtas nacionalinis virtualus universitetas – tai taip tarp universitetų sudaryta partnerystė, siekiant bendradarbiauti ir teikti bendrus e. mokymosi kursus.

I tipo institucionalizuotas virtualus universitetas – tai mišrus modelis, kai universitetas nepriklausomai teikia virtualaus mokymo(si) paslaugas, tačiau nepaisant to, gali siūlyti ir e. mokymo(si), ir tradicinio švietimo paslaugas.

II tipo institucionalizuotas virtualus universitetas – tai visiškai virtualus modelis, kai atskirai nuo tradicinio mokymo(si) universitetas teikia virtualaus mokymo(si) paslaugas, kurios kartais teikiamos tik visiškai virtualiame universitete.

Amerikos mokytojų federacija (2001) ataskaitoje išskyrė tris pagrindines organizacinių struktūrų ir edukacinės veiklos plėtros tendencijas:

- egzistuojančios aukštojo švietimo institucijos, kurios turi arba rengia nuotolinio švietimo programas;
- universitetų ir korporacijų bendros įmonės;
- korporacijų universitetai.

Sabine Seufert (2005), analizuodama e. mokymosi verslo modelius, pažymi, kad e. mokymas(is) atspindi daugelio sričių bei veiksmų suartėjimą. Jis apima technologinius aspektus, pokyčius visuomenėje bei naują mokymosi paradigmą. Pasak autorės, e. mokymasis suartina visą švietimo rinką. Kažkada buvusi aiški korporacinio mokymo(si) ir aukštojo mokslo atskirtis vis labiau nyksta, didelės įtakos tam turi nuotolinis mokymasis. Šis suartėjimas lėmė vienodą koledžų, korporacijų universitetų ir privataus sektoriaus švietimo įstaigų konkurencinę rinką (Kaeter, 2000, Rutkauskienė ir kt., 2006).

E. komercijos požiūriu galima išskirti šias tris atskiras kategorijas švietimo ir verslo bendradarbiavimo modelius (Seufert, 2005):

- **švietimas verslui** (*angl. E2B = Education to Business*) – įmonėms teikiamos mokymosi paslaugos. Tikslinės grupės yra kompanijos ir jų ugdymo institucijos;
- **švietimas švietimui** (*angl. E2E = Education to Education*) – universitetams teikiamos e. mokymosi paslaugos. Tikslinės grupės yra universitetai, dėstytojai ir įvairios švietimo institucijos;
- **švietimas vartotojams** (*angl. E2C = Education to Consumers*) – privatiems asmenims teikiamos e. mokymosi paslaugos. Tikslinės grupės yra studentai ir kiti privatūs vartotojai.

Sabine Seufert (2005) verslo modelį nusako kaip prekių, paslaugų ir informacijos srautų sistema, apibrėžiant visus dalyvius ir jų vaidmenis, identifikuojant ir nustatant įvairių suinteresuotų šalių potencialią naudą bei pajamų šaltinius. Autorė e. mokymo(si) rinkoje išskiria keturis virtualių

universitetų modelius:

- **Visiškai virtualus universitetas.** Virtualus universitetas visiškai pakeičia tradicinį universitetą, visos pagrindinės veiklos yra vykdomos virtualioje aplinkoje.
- **Kombinuotas virtualus universitetas.** Tradicinis virtualus universitetas, kuris, be tradicinio mokymo paslaugų, teikia ir virtualius kursus arba taiko virtualių kursų komponentus įprastose mokymo programose. Šis modelis labai panašus į *Egzistuojančių institucijų evoliucijos (Esančių institucijų evoliucija)* modelį.
- **Virtualaus universiteto tinklas.** Kooperacinis modelis, kai keli tradiciniai universitetai steigia papildomą virtualų universitetą.
- **Bendradarbiavimas su švietimo paslaugų teikėjais ir/arba konsorciumais.** Kooperacinis modelis, kai virtualūs universitetai bendradarbiauja su verslo sektoriaus partneriais.

Lietuvos tyrėjai Rutkauskienė ir kt. (2006) daugiausiai dėmesio skyrė šių tipų virtualiems universitetams:

- naujosios institucijos;
- esančių institucijų evoliucija, kai atskiras padalinys ar didesnė institucijos dalis teikia virtualaus švietimo paslaugas;
- virtualaus švietimo paslaugoms teikti sudarytas partnerių konsorciumas;
- internetu grįsto mokymo(si) paslaugas teikianti verslo įmonė.

Kitas tyrinėtojas iš Lietuvos – Kauno technologijos universiteto Informatikos fakulteto dekanas prof. Aleksandras Targamadzė – išskyrė 3 pagrindinius virtualių universitetų modelius: centralizuotas, decentralizuotas, pastaruju metu – tinklinis (Targamadzė, 2006):

- **Centralizuotas modelis** – yra charakteringas šalims, kuriose tradiciniai universitetai „miegojo“ ir iniciatyvos ėmėsi valstybė, pvz. Didžiosios Britanijos, Olandijos, Slovakijos ir kt. atvirieji universitetai. Atvirasis universitetas turi savo dėstytojus, studentus, pats išduoda diplomus, kuria naujas mokymosi metodikas. Autorius išskiria teigiamas ir neigiamas puses: teigiama pusė – yra kompetencijos centras, greitai gaunami rezultatai (3-5 metai), trūkumas – tradiciniai universitetai nukenčia, nepajėgia konkuruoti, į juos sunkiai skina kelią nauja mąstysena ir naujos mokymosi technologijos
- **Decentralizuotas modelis** – yra charakteringas šalims, kuriose tradiciniai universitetai buvo aktyvūs, patys sprendė valstybei iškilusias problemas ir nebuvo reikalo kurti atvirose universitetus, pvz. JAV, Kanada, Australija. Autorius išskiria teigiamas ir neigiamas puses: teigiama pusė – tradiciniai universitetai stiprėja, išeina į tarptautines rinkas, kuria naujas mokymosi technologijas, trūkumai – iniciatyvos imasi tik didieji ir

aktyvūs universitetai, dalis universitetų lieka „miegoti“

- **Universitetų tinklai** – pastarojo laikmečio sprendimas, kai virtualų universitetą kuria (dalyvauja veikloje) keli ar visi tradiciniai universitetai, pvz. Suomijos virtualus universitetas, Estijos virtualus universitetas. Didelį vaidmenį vaidina techninis – metodinis centras, kuris padeda ir palaiko veiklą virtualioje terpėje. Autorius išskiria teigiamas ir neigiamas puses: teigiama pusė – leidžia tolygiai kelti visų universitetų lygį, trūkumas – būtina arba valstybės iniciatyva, arba aktyvus jos dalyvavimas.

Apibendrinant aukščiau minėtus modelius ir apibrėžimus, pastebima, kad beveik visi autoriai išskiria 4 panašius modelius (žr. **Lentelė 4**).

Lentelė 4 Virtualaus universiteto modelių apibendrinimas

Modelio bendrasis siūlomas pavadinimas	Kitų autorių siūlomi pavadinimai
Egzistuojančių institucijų evoliucijos (Esančių institucijų evoliucija) modelis (Duin, Baer, 1999; Mansour, Al-Shehri, 2004; Rutkauskienė ir kt., 2006);	<ul style="list-style-type: none"> • Esamos struktūros modelis (Hurst, 1998); • Tradicinė institucija, teikiančia ir virtualaus ir tradicinio mokymo(si) paslaugas (Farrell, 1999, 2001); • Kombinuotas virtualus universitetas (Seufert, 2005) • Egzistuojančios aukštojo švietimo institucijos, kurios turi arba rengia nuotolinio švietimo programas (Amerikos mokytojų federacija, 2001) • I tipo institucionalizuotas virtualus universitetas (Paulsen, 2004) • Decentralizuotas (Targamadžė, 2006)
Naujos institucijos (Duin, Baer, 1999; Mansour, Al-Shehri, 2004; Rutkauskienė ir kt., 2006);	<ul style="list-style-type: none"> • Visiškai virtualus universitetas (Seufert, 2005); • II tipo institucionalizuotas virtualus universitetas (Paulsen, 2004); • Institucija, teikianti aukštojo mokslo paslaugas elektroninėje erdvėje (Farrell, 1999, 2001); • Centralizuotas (Targamadžė, 2006)
Bendradarbiavimas su kitais švietimo paslaugų ar su švietimu susijusių paslaugų teikėjais	<p>Rutkauskienė ir kt. (2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtualaus švietimo paslaugoms teikti sudarytas partnerių konsorciumas. <p>Paulsen (2004) išskyrė 2 modelius:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionaliniu lygmeniu koordinuojami virtualūs universitetai. • Konsorciumo pagrindu sukurtas nacionalinis virtualus universitetas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tinklinis (Targamadžė, 2006) Seufert (2005) išskyrė į du skirtingus modelius: <ul style="list-style-type: none"> • Virtualaus universiteto tinklas. • Bendradarbiavimas su švietimo paslaugų teikėjais ir/arba konsorciūmais.
Mokymo(si) paslaugas teikianti verslo įmonė	Rutkauskienė ir kt., (2006) <ul style="list-style-type: none"> • Internetu grįsto mokymosi paslaugas teikianti verslo įmonė

2.3 Pasaulinės virtualaus universiteto plėtros praktikos apžvalga

„Virtualūs universitetai gerina galimybes naudotis švietimo paslaugomis“ (Rutkauskienė ir kt., 2006). Šiuo metu virtualūs universitetai yra įsteigti įvairiose beveik visuose žemynuose: Europoje (Rusijoje, Suomijoje, Izraelyje, Nyderlanduose, Didžiojoje Britanijoje), Azijoje (Honkonge, Singapūre, Pakistane), Australijoje, Pietų ir Šiaurės Amerikoje (JAV, Kolumbijoje, Kosta Rikoje, Venesueloje), Afrikoje (PAR).

ES universitetų įsitraukimas į veiklas už universitetų ribų vis dar yra retas reiškinys. Anot D. Rutkauskienės (2006), „tik apie 20 proc. ES universitetų, teikdami e. mokymosi kursus, bendradarbiauja su kitais švietimo paslaugų teikėjais, pavyzdžiui, privačiomis kompanijomis“, tačiau pažymima, kad „aukštojo mokslo bendruomenė siekia pritaikyti IKT mokymo ir mokymosi paslaugoms, taip pat kuriasi tarptautinė švietimo paslaugų rinka“.

Labiausiai paplitusi VPSP yra naujos institucijos modelio institucijų atveju, nes kuriami iš pagrindų visi reikiami jų veiklos procesai. Tokio modelio pavyzdžiai (Seufert, 2005):

- Malaizijos **Tuno Abdulo Razako universitetas** (*angl. University Tun Abdul Razak, UNITAR*);
- **Prancūzakalbių šalių elektroninis studentų miestelis** (*pranc. - Campus numérique francophone, CNF*) – tarptautinis Prancūzakalbių šalių universitetų agentūros (*pranc. Agence universitaire de la francophonie*), kurios tinklas apima virš 400 aukštojo mokslo institucijų, projektas. Projekto tikslas – virtualaus universiteto pagrindu apjungti prancūzakalbių šalių universitetus į vieną bendrą tinklą;
- **Atvirasis Katalonijos universitetas** (*kat. Universitat Oberta de Catalunya, UOC, angl. Open University of Catalonia*);
- **Afrikos virtualus universitetas** (*angl. The African Virtual University, AVU*).

Tyrėjai pripažįsta (Seufert, 2005), kad **Atvirasis Katalonijos universitetas** geriausias *naujos institucijos* ir vienas geriausių virtualaus universiteto pavyzdžių. Per bemaž 15 metų universitetas buvo

apdovanotas beveik visais svarbiausiais apdovanojimais nuotolinio ir e. mokymo(si) srityje.

Atvirasis Katalonijos universitetas yra akredituotas nuotolinio švietimo universitetas, kurį 1995 metais įsteigė Katalonijos vyriausybė ir kurio būstinė yra Barselonoje. Šis universitetas nuo pat pradžios buvo kuriamas kaip virtualus universitetas. Šiuo universitetu buvo siekiama papildyti Katalonijos universitetų sistemą ir pagerinti visų žmonių, norinčių naudotis aukštojo mokslo paslaugomis, galimybes, taip pat lanksčiau teikti mokymosi paslaugas dėl amžiaus, užimtumo, gyvenamosios vietos ar kitų asmeninių priežasčių negalintiems jų gauti tradiciniu būdu. Universiteto tikslas yra teikti aukščiausios kokybės universitetines paslaugas naudojant naujausias nuotolinio švietimo metodikas ir technologijas. Atvirasis Katalonijos universitetas rengia tų sričių mokymo programas, kurių paklausa nuolat auga, o tradiciniai universitetai neturi galimybių jos patenkinti. Kita vertus, Atvirasis Katalonijos universitetas orientuojasi į tuos studentus, kurie jau yra įgiję vieną aukštąjį išsilavinimą, ir dabar siekia gauti antrąjį, kas gana įprasta Ispanijos švietimo sistemoje (Sagna, 2005; Rutkauskienė ir kt., 2006).

Atvirojo Katalonijos universiteto struktūra ir organizacinis modelis, darbo organizavimo būdai skiriasi nuo tradicinių universitetų. Nors šis universitetas yra valstybinis universitetas pagal studentų mokamus mokesčius už studijas (remiantis Atvirasis Katalonijos universiteto ir Katalonijos vyriausybės susitarimu, Katalonijos studentai už studijas moka tokį patį mokestį, kaip ir bet kurio valstybinio Katalonijos universiteto studentai), kartu tai yra ir privati organizacija, kurios vidiniai procesai organizuojami panašiai kaip privačioje kompanijoje, o ne tradicinėje aukštojo mokslo institucijoje. Universiteto juridinis statusas yra ne pelno siekiantis fondas, kurio pagrindinis kontrolės grupės narys yra Katalonijos vyriausybė.

Kadangi universitetas buvo kuriamas kaip nauja institucija, buvo diegiama nauja valdymo ir organizavimo forma. Pagrindinis siekis – gebėti tiesiogiai tenkinti studentų poreikius, tad pasirinkta **Procesų valdymo sistema** (angl. *Process Management System, PMS*) ir **Europos kokybės vertinimo fondo** (angl. *European Foundation for Quality Management, EFQM*) modelis (Sagna, 2005; Rutkauskienė ir kt., 2006).

UOC taiko šį valdymo modelį trijose srityse:

- strategijoje;
- švietimo programose;
- darbo procedūrose.

Patį modelio pasirinkimą lėmė tikslai:

- garantuoti į klientą orientuotą požiūrį;
- vengti horizontalaus komunikavimo problemų;
- įtraukti personalą į UOC, kaip virtualaus universiteto, kūrimo procesus;

- gerinti vidines informavimo ir komunikavimo sistemas;
- užtikrinti visų procesų kokybę.

Atsižvelgiant į šiuos tikslus, universitetas nuo pat pradžių buvo kuriamas tiek viešojo, tiek privataus sektorių partnerystės pagrindais.

Virtualus universitetas yra neatsiejamas nuo IRT naudojimo, todėl Atvirojo Katalonijos universiteto kūrimo pradžioje IRT partneriu buvo pasirinkta Sun™ Microsystems – visame pasaulyje žinoma kompiuterių programinės ir techninės įrangos gamintojas. Kompleksinis sprendimas iš serverių, programinės įrangos, tinklo struktūrų ir t. t. padėjo išsaugoti kaštus, garantavo visų procesų kokybę bei sistemų suderinamumą, o bendradarbiavimas užtikrino sėkmę: eksponentinis studentų skaičiaus augimas – nuo 200 studentų pirmais metais iki 27,000 šiais metais. Be to, 2004 m. partnerystės įgavo naują statusą – Sun™ Microsystems buvo pripažintas Atvirojo Katalonijos universiteto e. mokymo(si) kompetencijos centru. Nuo centro sukūrimo Sun™ Microsystems ir Atvirasis Katalonijos universitetas bendradarbiauja vystydamos bei parduodamos savo e. mokymo(si) technologijas ir žinias kitiems universitetams Pietų Amerikoje ir Afrikoje;

Vėliau, siekdamas įžengti į tarptautinę ispaniškai kalbančių žmonių švietimo rinką, Atvirasis Katalonijos universitetas sudarė partnerystę su leidybos kompanija, ir tai lėmė papildomas 16 mln. JAV dolerių investicijas. Be to, UOC tyrimams finansuoti lėšos pritraukiamos per susitarimus su privačiomis kompanijomis. Telefonica, IBM, HP ir kt. prisideda prie UOC tyrimų programų finansavimo ir skiria lėšų akademinio personalo etatams išlaikyti, interneto puslapiams, duomenų bazėms kurti bei įvairių tyrimų projektams plėtoti. Valstybės dotacijos katalonų kalba vykdomoms veikloms sudaro apie pusę UOC pajamų, o studentų mokami mokesčiai už mokslą – apie trečdalį pajamų. Likusią dalį sudaro pajamos iš verslo dotacijų, konsultacinių paslaugų, kitų programų ir pan.

Kitas gerosios praktikos pavyzdys gali būti nagrinėjamas *egzistuojančios institucijos evoliucijos modelio* viešasis **Pietų Kvinslando universiteta** (*angl. University of Southern Queensland, USQ*), kuris studentams teikia tiek tradicinio universiteto, tiek virtualias paslaugas. Pastarosiomis paslaugomis naudojasi apie 75 proc. visų studentų. Iki tol Pietų Kvinslando universitetas turėjo dvidešimties metų nuotolinio mokymo patirties. USQ Online padalinys buvo įsteigtas 1997 metais, siekiant teikti internetu grįstus kursus ir programas bei siūlyti kitas švietimo paslaugas. Kad galėtų finansuoti tokio universiteto plėtrą, institucija pakeitė savo likvidumo laipsnį bei investavo į privačią kompaniją NextEd Ltd., kuri sukūrė programinės įrangos platformą ir teikė susijusias paslaugas (*Taylor, 2006; Rutkauskienė ir kt., 2006*).

Taigi įvertinę minėtas tendencijas, galime teigti, kad pastebimas persiorientavimas link konsorcinio modelių bei VPSP.

2.4 Virtualaus universiteto kūrimas Lietuvoje

Pasaulyje kuriasi ir sparčiai savo veiklą plečia virtualieji universitetai, suteikiantys galimybę joje gauti elektroninio mokymo(si) paslaugas, taip mažinant gyvenamosios (darbo) vietos bei laiko ribojimų keliamas problemas. Šių universitetų veikla nesiriboja konkrečia šalimi – jau formuojasi pasaulinė e. mokymosi paslaugų rinka. (Rutkauskienė ir kt., 2006). Tačiau ilgą laiką Lietuvoje tokio universiteto nebuvo, nes nebuvo sudarytos universiteto veiklai būtinos prielaidos: pakankamai pralaidūs kompiuterių tinklai, sukurta e. mokymo(si) infrastruktūra, kompiuterinį raštingumą įgiję gyventojai, sukaupta virtuali mokslo ir studijų literatūra, yra virtualaus administravimo priemonės.

Bet situacija keičiasi, LVU programoje pažymima, kad Lietuva šiuos reikalavimus tenkina, arba padėtis sparčiai gerėja ir reikalavimai bus patenkinti jau artimiausiu metu.

Be to, „pastaruosiu metu intensyviai bandoma integruoti e. mokymo(si) kursus bei mokymo(si) resursus į vieną bendrą virtualią erdvę, kuri būtų prieinama ne tik akademinės bendruomenės, bet ir platesnei visuomenės daliai“ (Butkevičienė ir kt., 2008). Tokia bendra virtuali erdvė kuriama Lietuvos virtualaus universiteto programos rėmuose.

Lietuvos virtualus universitetas yra kuriamas ir plėtojamas pagal LR Švietimo ir mokslo ministerijos parengtą programą „Lietuvos virtualus universitetas (2007–2012)“ (toliau – Programa), kuri tęsia bei išplečia ankstesniojoje programoje „Informacinės technologijos mokslui ir studijoms (2001 – 2006)“ vykdytas veiklas bei į jų įgyvendinimą įtraukia naujas institucijas.

Lietuvos virtualus universitetas neregistruotas juridinių asmenų registre bei neįsteigtas kaip atskiras juridinis asmuo, nes pagal LR Civilinį kodeksą (2000) „juridinis asmuo laikomas įsteigtu nuo jo įregistravimo juridinių asmenų registre“. Bendrai **Lietuvos virtualus universitetas** yra suprantamas ir traktuojamas kaip kompleksas priemonių, sudarančių prielaidas Programą įgyvendinančioms institucijoms plėsti savo veiklą virtualioje erdvėje.

Pagrindinis LVU programos tikslas – panaudojant jau turimus išteklius, plėsti Lietuvos mokslo ir studijų informacinę infrastruktūrą, skirtą:

- kurti efektyvią ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą;
- užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę;
- rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus;
- vykdyti mokslinius tyrimus;
- užtikrinti Lietuvos gyventojams galimybę įgyti žinių, įgūdžių ir kvalifikaciją, kurie leistų lanksčiau prisitaikyti prie greitai kintančių gyvenimo ir darbo sąlygų;
- plėtoti neįgalių žmonių ar žmonių, turinčių ypatingų poreikių, įsitraukimo į informacinę

visuomenę programas, panaudojant informacinių technologijų galimybes.

Programai įgyvendinti 2008 m. buvo skirta 10 mln. 800 tūkst. litų iš valstybės biudžeto. Preliminariais įvertinimais, programa įgyvendinti 2007–2012 metais iš valstybės biudžeto reikėtų 110 mln. litų.

Programą sudaro keturi pagrindiniai tarpusavyje glaudžiai susiję uždaviniai (žr. **Schema 4**):

- **„E. mokymosi procesų skatinimas virtualioje erdvėje“**, kuriuo pagrindinis tikslas – plėtoti ir palaikyti institucijų bendrus veiklos procesus virtualioje erdvėje, sudaryti prielaidas studijų kokybės gerinimui, Lietuvos akademinio sektoriaus tarptautinio konkurencingumo didinimui ir glaudesnei integracijai į Europos aukštojo mokslo erdvę.
- **„Lietuvos e. mokymosi infrastruktūros plėtra“**, kuriuo pagrindinis tikslas – plėtoti ir koordinuoti informacijos ir komunikacijos technologijomis pagrįstą aukštojo mokslo studijų ir tęstinio mokymosi sistemą, skatinant informacinės visuomenės formavimąsi Lietuvoje.
- **„Lietuvos mokslo ir studijų integruotos informacinės erdvės plėtra“**, kuriuo pagrindinis tikslas – sukurti integruotą, informacinėmis technologijomis grįstą informacinę Lietuvos mokslo ir studijų erdvę, apimančią tradicines ir e. bibliotekas, e. leidybą, informacijos paiešką ir pateikimą vartotojams, teikiančią virtualias paslaugas Lietuvos mokslo ir studijų, švietimo institucijų darbuotojams, studentams, mokiniam, gyventojams ir kitiems e. sistemos vartotojams.
- **„Lietuvos mokslo ir studijų planavimo, valdymo ir savitarnos infrastruktūros plėtra“**, kuriuo pagrindinis tikslas – teikti institucijoms, jų atstovams (administratoriams, dėstytojams, studentams) paslaugas planuojant ir valdant finansų, žmogiškuosius, studijų, mokslinių tyrimų ir tęstinio bei profesinio mokymosi išteklius, sukurti tam būtinas savitarnos priemones.

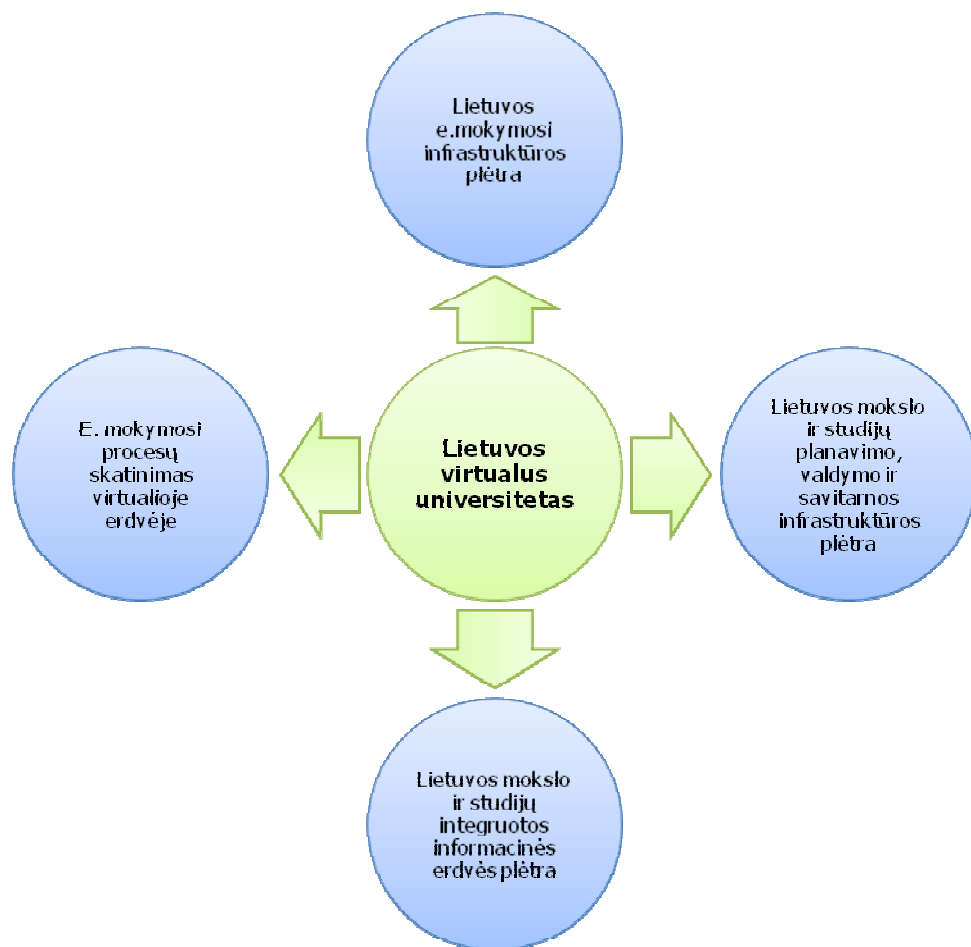
Plėtojant Lietuvos nuotolinio mokymosi tinklą LieDM padaryta ir vykdant PHARE projektą 79-PHARE-LI-PAO parengta studija „Nuotolinis švietimas Lietuvoje“ bei „Lietuvos nuotolinio mokymosi tinklo plėtros nacionalinė strategija“, o vykdant ITMiS programą išleista monografija „Lietuvos virtualus universitetas“. Šiuose dokumentuose atlikta esamų virtualių (atvirųjų, e.) universitetų apžvalga, rekomenduota Lietuvai pasirinkti tinklinį virtualaus universiteto modelį kaip geriau išnaudojanti esamų mokslo ir studijų institucijų potencialą. LVU programoje buvo atsižvelgta į rekomendacijas bei įtvirtintas *tinklinis modelis*.

Programą įgyvendina mokslo ir studijų institucijos bei švietimo įstaigos, raštu pareiškusios Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programos tarybai pageidavimą dalyvauti vykdant Programą ar įgyvendinant atskirą jos uždavinį (Lietuvos virtualaus universiteto programa 2007–2012

m., 2007).

LVU programoje yra numatoma, kad vykdant institucijų e. mokymo(si) techninių galimybių plėtojimo priemonę būtina sudaryti sąlygas privačiam sektoriui įsitraukti į Lietuvos e. mokymosi tinklo veiklą, bet plačiau veiksmų planas nedetalizuojamas. Kita vertus, iš „E. mokymosi ypatybių švietimo sektoriuose studijos“ (Butkevičienė ir kt., 2008), kuria finansavo „Lietuvos virtualaus universiteto programa 2007–2012 m.“ bei atsižvelgiant į tai kas gali tapti Programos dalyviais galima daryti išvadą, kad turima omenyje nevalstybinio švietimo sektoriaus integracija į bendrą nuotolinio mokymosi paslaugų teikimo erdvę.

Schema 4 Pagrindiniai LVU uždaviniai



Šaltinis: Butkevičienė ir kt., 2008

LVU programos valdymo organai: LVU taryba ir kiekvieno uždavinio tarybos. LVU Tarybos personalinę sudėtį, Tarybos pirmininką, Tarybos pirmininko pavaduotoją ir Programos koordinatorių (Tarybos nari) tvirtina švietimo ir mokslo ministras. Uždavinių tarybų personalinę sudėtį, tarybų pirmininkus ir Programos uždavinio koordinatorius (tarybos narius) taip pat tvirtina švietimo ir mokslo ministras.

Lietuvos virtualaus universiteto 2007-2012 m. programos tarybą sudaro:

- *Nerija Putinaitė* – Švietimo ir mokslo viceministrė (tarybos pirmininkė);
- *Antanas Levickas* – Švietimo ir mokslo ministerijos Studijų departamento direktorius (tarybos pirmininko pavaduotojas);
- *Vaino Brazdeikis* – Švietimo informacinių technologijų centro direktorius (programos koordinatorius);
- *Gintautas Bužinskas* – Utenos kolegijos direktorius;
- *Aušra Kumetaitytė* – Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Elektroninių ryšių ir inovacijų skyriaus vedėjos pavaduotoja;
- *Paulius Subačius* – Švietimo ir mokslo ministro visuomeninis konsultantas;
- *Gintautas Žintelis* – Kauno technologijos universiteto prorektorius.

2009 m. lapkričio 13 d. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-2315 ankstesnė taryba pripažinta netekusiu galios. Ją sudarė:

- *Giedrius Viliūnas* – Švietimo ir mokslo ministerijos sekretorius (tarybos pirmininkas);
- *Albertas Žalys* – Švietimo ir mokslo ministerijos Mokslo ir technologijų departamento direktorius (tarybos pirmininko pavaduotojas);
- *Aleksandras Targamadžė* – Kauno technologijos universiteto Informatikos fakulteto dekanas (programos koordinatorius);
- *Gintautas Bražiūnas* – Vilniaus kolegijos direktorius;
- *Alfonsas Daniūnas* – Vilniaus Gedimino technikos universiteto studijų prorektorius;
- *Gintautas Dzemyda* – Matematikos ir informatikos instituto direktorius;
- *Vita Minalgaitė* – Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Planavimo ir stebėsenos skyriaus vyriausioji specialistė;
- *Algirdas Monkevičius* – Lietuvos Respublikos Seimo Informacinės visuomenės plėtros komiteto narys;
- *Laimutis Telksnys* – Matematikos informatikos instituto Atpažinimo procesų skyriaus vadovas;
- *Jūras Banys* – Vilniaus universiteto mokslo reikalų prorektorius;
- *Linas Vingelis* – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos Švietimo, mokslo ir kultūros skyriaus vedėjas;
- *Gintautas Žintelis* – Kauno technologijos universiteto strateginės plėtros prorektorius;
- *Stanislovas Žurauskas* – Švietimo ir mokslo ministerijos Mokslo ir technologijų skyriaus vedėjo pavaduotojas;
- *Juozas Galginaitis* – Vilniaus universiteto akademinė reikalų prorektorius;

3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PARTNERYSTĖS GALIMYBIŲ IR POREIKIO VERTINIMO LIETUVOS VIRTUALAUS UNIVERSITETO PROGRAMOJE METODOLOGIJA

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – pagrįsti literatūros ir atvejų analizės būdu išrinktus viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybių taikymą bei poreikį Lietuvos virtualaus universiteto programoje. Tyrimui buvo panaudotas ekspertų vertinimo metodas. Anot tyrėjų (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003), šis metodas yra tinkamiausias duomenų patikrinimui arba pagrindimui. Ekspertas – asmuo, kuris dėl savo profesinės arba gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003). Be to, realaus pasaulio praktikos panaudojimas – yra gerai žinomas metodas teoriniam pagrindui kurti bei vystyti pačią teoriją (Eisenhardt, 1989).

Ekspertų vertinimui atlikti pasirinktas *interview*, kuris yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. (McNamara, 1999; Tidikis, 2003). *Interview* (angl. *interview* – pokalbis) – socialinės psichologinės informacijos gavimas žodine apklausa, naudojama siekiant sukurti darbinės hipotezes, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Norint išvengti „interviewotojo efekto“, kai pokalbio vedantysis daro įtaką atsakinėjančiajam, buvo pasirinktas *pusiau standartizuotas interview* (rus. *полупрформализованное интервью*), kuris, anot Veselovos (1994, 1995), subalansuotai nedirektyvus, t.y. darantis teigiamą įtaką bendravimui ir skatinantis dalyvių savitarpio supratimą. Šiam metodui būdinga vidinė struktūra, tačiau respondentui leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis. Jis taikomas apklausiant specialistus, nes jie nelinkę kalbėti nežinoma tema.

Guest et al. (2006) ir Yin (2008) pažymi, kad tokio pobūdžio tyrimui atlikti užtenka 5-8 ekspertų interview.

3.2 Respondentų charakteristikos

Interview buvo pakviesti dalyvauti Lietuvoje dirbantys ekspertai, atsakingi arba dalyvavę organizuojant ar realizuojant VPSP projektus arba kurių veikla siejasi su LVU kūrimu bei e. mokymu(si). Norint sumažinti tyrimo patikimo paklaidą, respondentai buvo parinkti tokiu būdu, kad

jie nebūtų dalyvavę tame pačiame projekte. Šiame tyrime ekspertams atstovavo LVU tarybos, verslo ir mokslo atstovai:

- *Paulius Subačius* – Švietimo ir mokslo ministro visuomeninis konsultantas;
- *Saulius Norvaišas* – Mykolo Romerio universiteto, Socialinės informatikos fakulteto dekanas, itininklintos mokymo(si) aplinkos vienas iš kūrėjų;
- *Rimantas Petrauskas* – Mykolo Romerio universiteto, Socialinės informatikos fakulteto Elektroninio verslo katedros vedėjas, Europos Komisijos „Mokymosi visą gyvenimą programos“ ERASMUS paprogramės daugiašalio projekto „LAW&ICT Shared Virtual Campus“ (Virtualusis teisės ir informatikos studijų universitetas) dalyvis;
- *Dalia Baziukaitė* – Klaipėdos universiteto Gamtos ir matematikos mokslų fakulteto plėtros koordinatore, nuotolinio mokymo(si) grupės vadovė bei virtualios mokymosi aplinkos inžinierė, Nacionalinės distancinio mokymo asociacijos narė;
- *Jolita Meškelytė* – Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos Teisės sistemos departamento Teisės aktų projektų ekspertizės skyriaus vyriausioji specialistė;
- *Ramunė Norkutė* – UAB „Idea Code“ direktorė, patogumo naudotis (angl. *usability*) sertifikuota ekspertė, Europos Komisijos bei Azijos valstybių vyriausybių, verslo ir universitetų bendroji programos „Executive Training Programme in Japan and Korea“ dalyvė;
- Konsultacinės ir audito kompanijos UAB „Ernst&Young Baltic“ atstovas. Šis ekspertas pageidavo, kad jo vardas bei pavardė nebūtų minimi.

3.3 Tyrimo eiga

Dėl interviu buvo sutariama ne mažiau kaip prieš parą. Buvo nustatomi interviu laikas, vieta, pokalbio trukmė. Kiekvienas interviu, išskyrus paskutinius, truko vidutiniškai apie 45 minutes. Bendravimas vyko „vienas su vienu“. Buvo ypatingai stengiamasi, kad pagalbinės interviuotojo frazės nebūtų panašios į atsakymus. Pagalbinės frazės buvo naudojamos tik tada, kai susidarydavo šios situacijos:

- stoja ilga tyla – respondentas nebeturi ką pasakyti, nors jis dar nieko reikšmingo nepasakė; šiuo atveju buvo bandoma atgaivinti pokalbį, pakartojant paskutinius respondento žodžius;
- respondentas nepakankamai aiškiai išdėstė savo nuomonę. Tam, kad įsitikintų ar gerai buvo suprasta bei siekiant didesnio tikslumo, buvo bandoma respondento mintis performuluoti savais žodžiais ir užduoti klausimą patikslinimui;
- respondentas tik palietė temą – plėtojant šią temą toliau buvo naudojama frazė „Jūs tik ką pasakėte, kad...“.

Norint išvengti informacijos praradimo, visi interviu buvo įrašinėjami diktofonu. Dėl diktofono naudojimo prieš interviu buvo atsiklausta pašnekovo.

Sudarant interviu klausimus atsižvelgiama į kelis pagrindinius aspektus:

- Kokia yra VPSP padėtis Lietuvoje?
- Kokia yra švietimo politika Lietuvoje?
- Kokiomis priemonėmis siekiama plėtoti VPSP?
- Kaip vertinama bendros virtualios mokymosi erdvės (Lietuvos virtualaus universiteto) kūrimo idėja?

Siekiant atsakyti į minėtus klausimus, sudarytas interviu klausimynas (**žr. Priedas 1**). Interviu pravesti 2009 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais.

Klausimai buvo suskirstyti į **4 blokus**:

- Požiūris į virtualaus universiteto idėją ir LVU programą (1-2 klausimai);
- VPSP Lietuvoje (3-4 klausimai);
- VPSP Lietuvos virtualaus universiteto programoje (5-9 klausimai);
- Požiūris į VPSP sutarčių naudojimą (10 klausimas).

Nors iš pradžių buvo manoma, kad respondentų skaičius yra mažas, tačiau interviu buvo pakankamai išsamus ir sugeneravo didelį kiekį duomenų. Duomenų soties (*angl. data saturation*) (Yin, 2008) rodiklis buvo pasiektas po 5 interviu, nes respondantai pradėjo kartoti punktus, kurie jau buvo minėti bei neiškėlė jokių reikšmingų naujų punktų arba idėjų. Buvo sprendžiama ar reikšminga atlikti paskutinius planuotu interviu ir prieita prie išvados, kad interviu turėtų būti atlikti, tačiau gali būti nutraukti anksčiau, jei bus kartojami jau išsiaiškinti aspektai. Taip ir įvyko, dėl šios priežasties interviu truko trumpiau nei vidutiniškai.

Tyrimo rezultatų analizė. Duomenų analizės metodas – panaudojant MacOS X Snow Leopard skirtą OmniOutliner programinę įrangą, gautų rezultatų sisteminimas, analizavimas ir lyginimas tarpusavyje.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Apibendrinimo metodas – apibendrinami ir vertinami duomenys, gauti duomenų analizės ir palyginimo metu, teikiamos preliminarios išvados.

Apibendrinat ekspertinį interviu, rezultatai buvo sugrupuoti pagal klausimų suskirstymą į 4 blokus.

4. TYRIMO REZULTATAI

4.1 Požiūris į e. mokymą(si), virtualaus universiteto idėją ir LVU programą

4.1.1 E. mokymas(is) ir virtualaus universiteto idėja

Nors pirmasis blokas buvo labiau skirtas susipažinimui bei apšilimui, tačiau beveik visi ekspertai iškart įsijungė į pokalbį bei dėstė savo požiūrį, idėjas bei mintis. Pastebimų nuomonių skirtumų tarp ekspertų iš universiteto, verslo bei viešojo sektoriaus beveik nebuvo.

Dauguma respondentų palankiai įvertino virtualaus universiteto idėją kaip alternatyvų mokymo(si) būdą, tačiau beveik visi ekspertai prisipažino, jog šiame virtualiųjų universitetų vystymosi etape šio metodo neišsivaizduoja kaip pagrindinio šalies ar regiono mokymo(si) būdo, nes norint sukurti *visiškai virtualų universitetą* (turima omenyje, kad visa tradicinio universiteto veikla perkelta į virtualiąją erdvę) būtina įveikti pakankamai daug barjerų. Vieno eksperto nuomone, universitetas yra vieta, kurioje žmogus turi būti išmokomas savarankiškai mąstyti ir gauti gebėjimų teorines žinias pritaikyti praktiškai, be to turi būti lavinami ir kiti įgūdžiai. Dėl šios priežasties baigusius mokyklą, universitetas turi būti įstaiga, kuri realiai egzistuoja, todėl virtualus universitetas galėtų būti nebent neakivaizdinių studijų pakaitalas arba kompetencijos kėlimo būdas.

Viena iš svarbiausių problemų – parengti kokybišką mokymo(si) kursą, išmanant mokymo(si) virtualioje erdvėje ypatumus. Pažymima, kad specialistų, gebančių tinkamai parengti mokymo(si) kursą ar modulį tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje, išties nėra daug.

Dar vienas barjeras – neigiamas visuomenės požiūris į e. mokymą(si) bei bendrai į alternatyvius mokymo(si) būdus. Manoma, kad tokiu būdu „ką nors dorai negalima išmokti“. Ekspertai pažymi, kad toks nepasitikėjimas bei neigiamas požiūris atsiranda iš besimokančiųjų kontrolės trūkumo.

Taip pat respondentai įvardino „mažos šalies barjerą“, t.y. bet kuris Lietuvoje gyventis asmuo, nors ir būdamas toli nuo didmiesčių ar universitetų, Lietuvos masteliais nėra labai nutolęs nuo bet kurio taško Lietuvoje. Todėl neakivaizdinių studijų studentai, anot ekspertų, gali sėkmingai važinėti į sesijas be jokių didelių laiko ir finansinių sąnaudų. Taigi, Lietuvoje šis socioekonominis faktorius yra ne toks svarbus, kaip antai JAV ar Skandinavijos valstybėse, tačiau, vienas respondentas pažymėjo, kad šis būdas bene vienintelė galimybė studijuoti specialiųjų poreikių asmenims, todėl „socialiai atsakinga valstybė negali nesvarstyti virtualaus universiteto ar nuotolinių studijų įgyvendinimo klausimo“.

Kaip atskirą barjerą ekspertai įvardino sąvokos „virtualus universitetas“ detalaus apibrėžimo nebuvimą. Dėl šios priežasties dažnai sunku suprasti, kas yra turima omeny vartojant šį terminą – ar nuotolinį mokymą(si), ar medžiagos pateikimą internete, ar infrastruktūros ir priemonių rinkinį ir t. t.

Vienas ekspertas paminėjo, kad dažniausiai visos virtualiame universitete naudojamos

programinės priemonės (mokymo(si) aplinka, bibliotekos katalogas, grįžtamojo ryšio priemonės ir t. t.) yra nepatogios vartotojams ir sudaro sunkumus tiek studentas, tiek dėstytojams, tiek ir kitiems dalyviams.

Kitas ekspertas išsakė nuomonę, kad virtualumas turi būti suprantamas kaip įrankis, o virtualus (ar nuotolinis, ar įtinklintas) mokymas(is) – kaip tradicinis, pažymint erdvės išskirtinumą.

Nepaisant išsakytų minčių, virtualaus universiteto idėją vis tiek yra patraukli, nes tai laiko atžvilgiu labai lanksti sistema, leidžianti mokytis kada nori ir kur nori.

Ekspertai minėjo ne tik trūkumus, bet ir virtualaus universiteto teikiamas naudas. Buvo įvardinta, kad technologinių barjerų realizuoti virtualaus universiteto idėją Lietuvoje praktiškai nėra, nes visos aukštosios mokyklos turi pakankamą techninę bazę, o interneto tinklų pralaidumas yra vienas geriausių ne tik Europoje, bei ir visame pasaulyje.

Kitas privalumas – nuotolinės studijos nors ir nusileidžia kokybės aspektu tradiciniams studijoms, tačiau didėja aukštojo mokslo prieinamumas.

Taip pat buvo įvardinta tai, kad ankstesniais metais buvo įgyvendinti projektai bei programos, kurių rėmuose buvo pateiktos ekspertinės ir metodinės rekomendacijos.

Apibendrinat išsakytas mintis, buvo sudaryta virtualaus universiteto idėjos privalumų ir trukumų suvestinė (žr. **Lentelė 5**).

Lentelė 5 Virtualaus universiteto idėjos privalumų ir trukumų suvestinė

Privalumai	Trukumai
<ul style="list-style-type: none"> • didėja aukštojo mokslo prieinamumas; • galimybė mokytis visą gyvenimą; • ankstesniais metais buvo įgyvendinti projektai bei programos, kurių rėmuose buvo pateiktos ekspertinės ir metodinės rekomendacijos; • virtualus universitetas – geras šių laikų reiškiny, ypač šalyse turinčiose dideles teritorijas bei kai regionuose gyvena nedidelis skaičius žmonių; • technologijų skverbimasis į kasdienę veiklą; • virtualioje erdvėje galima efektyviai 	<ul style="list-style-type: none"> • žemesnė studijų kokybė; • mažesnis visuomenės pasitikėjimas; • atsiranda spekuliacijos – išsilavinimą įgyja ne tas žmogus, kuris turėtų; • dažniausiai nepatogios virtualų universitetą aptarnaujančios sistemos; • virtualioje erdvėje dėstytojo ir studento bendravimas kol kas sunkesnis nei realiame gyvenime.

realizuoti visus mokymo(si) veiklų tipus.	
---	--

4.1.2 Lietuvos virtualus universitetas

Paklausti apie Lietuvos virtualų universitetą, visi respondentai prisipažino girdėję, kad toks yra kuriamas, tačiau tik dalis ekspertų galėjo detaliau nupasakoti situaciją. Bendrai, ekspertai džiaugėsi jau pasiektais programos rezultatais bei, kad išvis tokia programa yra vykdoma, tačiau apgailestavo, kad už „skambaus pavadinimo Lietuvos virtualus universitetas slepiasi tik programa“, apimanti nuotolinių priemonių rinkinį, bet ne „tradicinis universitetas virtualioje erdvėje“.

Vienas ekspertas pratęsė mintį, pažymėdamas, kad valstybės dokumentuose pakankamai progresyviai ir šiuolaikiškai apibrėžiama virtualaus universiteto idėja, tačiau egzistuoja gana rezervuotas požiūris į bendradarbiavimą, ypač tarpinstitucinio ir sektorinio bendradarbiavimo aspektu. Didieji universitetai sprendžia kokia kryptimi bus vystomas projektas, o „maži“ universitetai privalo taikytis prie jų sprendimų. Anot kito eksperto, programos vystymas ateityje bus šiek tiek koreguojamas, leidžiant patiems programos dalyviams pasirinkti ar dalyvauti programoje ar ne. Be to, palaipsniui atsirandant didesnei universitetų autonomijai bei laisvei valdyti turimas lėšas, universitetai bus kviečiami ne tik gauti paramą ir ją įsisavinti, bet ir dalyvauti programos finansavime bei prisiimti atsakomybę. Tai pat pažymima, kad po švietimo ir mokslo reformos maždaug ¼ universitetų bankrutuos, todėl likę turėtų efektyviau išnaudoti turimą potencialą, tobulinti studijų programas, plėtoti akademinės bendruomenės, valdžios ir verslo bei socialinių partnerių bendradarbiavimą.

Paprašyti detaliau pakomentuoti esamą situaciją su Lietuvos virtualiuoju universitetu, respondentai pasižymėjo kritišku mąstymu, buvo abejojama kai kuriais padarytais sprendimais. Be aukščiau minėtų trukumų bei barjerų, ekspertai taip pat minėjo:

- Lietuvos virtualus universitetas – „nėra universitetas“. Beveik visi ekspertai kalbėdami apie LVU minėjo, kad šios programos rėmuose iš tiesų nekuriama nieko naujo, nes tai ta pati ITMiS programa kitu pavadinimu. Vienas iš ekspertų pabrėžė, kad programos pavadinimas yra klaidinantis. Atsižvelgiant į programos turinį, ji turėtų vadintis – virtuali tarpuniversitetinė terpė arba virtualios paslaugos aukštoms mokykloms. Tęsiant mintį, ekspertas paminėjo, kad praktiniai sprendimai buvo priimti atitinkantys keliamus tikslus, tačiau antraštės buvo populistinės.
- Kitas respondentas pažymėjo, kad programos pradžioje buvo norima kurti LVU kaip atskirą juridinį subjektą. Tačiau dėl teisinės bazės nebuvimo bei struktūrinių fondų lėšų panaudojimo ypatumų, tokios minties buvo atsisakyta. Taip pat buvo minėta, kad atskiro juridinio asmens nebuvo kuriama, dėl potencialios konkurencijos iš naujo universiteto

baimės. Be to, buvo minėta, kad ateityje taip nėra planuojama įkurti atskiro subjekto dėl tarybos sudarymo problemos (beveik neįmanoma sudaryti valdymo organą, kuris atstovautų visiems dalyviams), turto nebuvimo bei jau minėtos konkurencijos sudarymo.

- Pasibaigus programai, ekspertų teigimu, Lietuvos virtualaus universiteto gyvavimas neturėtų baigtis. LVU gyvens toliau, tačiau iki šiol išlieka atviras klausimas – koks bus veiklos intensyvumas. Anot ekspertų, intensyvumas priklauso nuo 4 pagrindinių faktorių:
 - dalyvių suinteresuotumo ir motyvacijos;
 - finansavimo;
 - vadybos strategijos;
 - konkurencijos;
- Trūksta naujų idėjų bei požiūrių, nes ekspertų, išmanančių nuotolines studijas bei virtualaus universiteto koncepcijos naujausias tendencijas, nėra daug. Šie ekspertai ne pirmus metus „verda savo sultyse“, t.y. dirba su įvairiomis nuotolinio mokymo(si) programomis ir nemato, kaip tos programos atrodo iš šalies.
- LVU sudaro 4 paprogrames, kurios yra gan skirtingai veikiančios, todėl negali būti bendro sprendimo. Anot ekspertų, programa buvo suskirstyta į gan skirtingas paprogrames, tačiau siekiančias vieno tikslo, nes Lietuvoje sunku gauti finansavimą, jei nepasiūlai ką nors „globalaus ir visa apimančio“.
- „Noras iš pyrago gauti ko didesnę gabalą“ – kiekvienas programos dalyvis nori gauti ko didesnę finansavimą savo vykdomoms veikloms, todėl net programos rėmuose atsiranda konkurencija tarp programos dalyvių.
- Nesusikalbėjimas tarp atskirų programos dalyvių dėl tolimesnės programos vykdymo, pavyzdžiui ar naudoti atviro kodo virtualaus mokymo(si) aplinką, ar pirktis mokomos programinės įrangos licenciją.
- Norima, jog visi nuotolinio mokymosi kursai būtų pasiekiami viename tinklalapyje, t.y. tam tikroje vietoje būtų sukaupta visų Lietuvoje teikiamų nuotolinių kursų duomenų bazė, tačiau beveik visos aukštojo mokslo mokyklos turi savo virtualias mokymo(si) aplinkas ir todėl neturi motyvacijos keisti pačią sistemą.
- Programos veiklos skaidrumo trūkumas – respondentas paminėjo Valstybinio audito ataskaitą dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijoje atlikto finansinio (teisėtumo) audito rezultatų, kurioje minima, kad Kauno technologijos universitetas, remdamasis Lietuvos virtualaus universiteto tarybos nutarimu, dalį valstybės biudžeto asignavimų (165,6 tūkst. Lt) ministerijos skirtų Lietuvos virtualaus universiteto programos vykdymui 2008 m. pagal patvirtintą sąmatą, nepagrįstai panaudojo įstaigos

išlaikymo (elektros energijos) išlaidoms dengti. Be to, buvo minėtas ir kitas aspektas – programos pagrindiniai vykdytojai buvo pasirinkti iš programos dalyvių rato, t.y. pagrindė visus darbus vykdė universitetų dėstytojai. Anot pašnekovo, programa vykdytojams rūpėjo ne tik teorine ar strategine prasme, bet ir iš praktinės pusės, nes tokie darbai yra papildomai apmokami. Todėl nėra efektyviai naudojamos programos įgyvendinimui skirtos lėšos, o kartu yra sunku tikėtis skaidrumo, nes dauguma programos dalyvių ir vykdytojų yra suinteresuoti dalyvavime iš finansinių paskatų.

- Nepakankamas programos viešinimas – oficialioje LVU svetainėje² pateikiamas skurdus informacijos kiekis, o ir anksčiau daryti tyrimai parodė, kad LVU programos žinomumas nėra didelis: šias programas gerai žino maždaug 3 proc. e. mokymo(si) ypatybių švietimo sektoriuose studijas tyrime dalyvavusių respondentų.
- LVU tarybos klaidos – respondentas minėjo, kad LVU taryba padarė pakankamai daug klaidų vadovaujant bei kuriant vystymosi strategiją, tačiau detalizuoti nepanoro.
- Buvo atskleisti ir istoriniai momentai: prieš 20 metų, kuriant Lietuvos švietimo ir mokslo sistemą, nebuvo galvojama apie universitetų konkurenciją, todėl atsiradus aukštojo mokslo rinkai, sistema nustojo veikti, tačiau iš įpratimo kai kurie projektai buvo vykdomi kaip ir anksčiau – centralizuotai, t.y. valstybė užtikrina finansavimą, o projektų dalyviai tik juos vykdo. Vienas tokių projektų yra kaip tik Lietuvos virtualaus universiteto programa bei prieš tai vykusios programos. Iš Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos atsiranda supratimas, kad aukštojo mokslo mokyklos turėtų iš dalies prisidėti prie projektų ir programų finansavimo kaip tai daroma su Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos projektais.
- Taryba buvo pakeista, nes keitėsi požiūris į tarybą. Detalizuojant, kaip buvo aukščiau minėta, iš Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos pusės keičiasi supratimas kaip programa turi būti vykdoma bei finansuojama. Programos pradžioje buvo svarbu, kad dalyvautų visų pagrindinių subjektų atstovai bei žmonės turintys specifinių e. mokymo(si) organizavimo žinių. Šiuo metu, besikeičiant požiūriui bei atsiradus programos decentralizacijos idėjai, kartu atsirado poreikis sprendimų priėmimui bei strateginiam planavimui.
- Nėra tinkamo LVU kokybės įvertinimo;
- Nėra sutarčių tarp universitetų, viskas vyksta tik programos pagrindu. Ši situacija sudaro prielaidas atsakomybės vengimui bei sunkesniai koordinavimui bei kooperacijai.

² Svetainės adresas – <http://www.lvu.lt>

Taigi, apibendrinat išsakytas mintis, negalima nepažymėti interviu metu susidariusios nuomonės, kad, nepaisant aukščiau įvardintų barjerų, Lietuvos virtualus universitetas bei pati virtualaus universiteto idėja yra vertinama visgi labiau teigiamai nei neigiamai, tačiau būtina spręsti problemas ir pašalinti daug barjerų.

4.2 Viešojo ir privataus sektorių partnerystė Lietuvoje

Respondentai, paklausti apie VPSP situaciją Lietuvoje, nebuvo linkę slėpti savo požiūrio į viešojo ir privataus sektorių partnerystę ir gan kritiškai, bet taikliai išsakydavo savo nuomonę apie esamą situaciją. Beveik visi respondentai savo samprotavimus apie VPSP, pradėdavo panašiais žodžiais, kad viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali sukurti didelę naudą valstybei, tačiau nors poreikis vykdyti VPSP projektus Lietuvoje yra itin aktualus, dalis svarbių projektų nevykdomi, o vykdomų skaičius ir mastas netenkina esamų poreikių. VPSP projektų inicijavimą bei įgyvendinimą apsunkina nepakankamas dėmesys VPSP politikai ir strategijai Lietuvoje, nepakankamas teisinis reglamentavimas (pvz. nereglamentuotas viešojo ir privataus sektorių partnerystės apibrėžimas ar neapibrėžtos galimos partnerystės formos) ir t. t.

Dėl šios priežasties, pastebima, kad partnerystė (bendradarbiavimas) paprastai suprantama plačiau nei viešoji ir privati partnerystė.

Ekspertų manymu, Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės veiksmingumas yra mažai tyrinėtas: nebuvo kompleksiskai įvertinta privataus sektoriaus teikiama viešųjų paslaugų kokybė. O pats bendradarbiavimas tiek švietimo ir mokslo sferoje, tiek valstybės mastu yra tiesmukiškas, dažniausiai tik per užsakymus.

Nors ekspertai VPSP vertina pozityviai, tačiau interviu atskleidė, kad egzistuoja pakankamai daug VPSP problemų valstybiniu lygmeniu, todėl, prieš naudojant VPSP Lietuvos virtualaus universiteto programoje, būtina valstybiniu lygmeniu identifikuoti ir spręsti problemas. Ekspertų pagalba buvo identifikuotos šios problemos:

- nėra aiškios politinės valios vystyti VPSP;
- esama LR teisinė bazė nepakankamai reglamentuoja VPSP formas, galimybes, procesus ir t. t.;
- nėra parengtos VPSP strategijos;
- nėra valstybinės institucijos atsakingos už VPSP naudojimo plėtrą;
- nėra aiškaus kompetencijos apie VPSP paskirstymo tarp viešojo administravimo institucijų ir įstaigų;
- praktiškai nevyksta visuomenės informavimas apie VPSP galimybes ir naudą;
- verslas nėra skatinamas dalyvauti viešojo ir privataus sektorių partnerystėje;

- vykdomas viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas nėra visiškai skaidrus ir aiškus;
- trūksta konsultacinės pagalbos dėl VPSP metodikos, teisinio reglamentavimo ir kitais klausimais;
- trūksta patirties bei valstybinio ir sektorinio lygmens mokymų;
- trūksta stipraus koordinavimo nacionaliniu bei sektoriniu lygmeniu;
- nekreipiama dėmesio į finansinį modeliavimą. Pasak eksperto, finansinis modeliavimas yra viena iš pagrindinių VPSP projekto dalių, kuri parodo tikrąją tokio projekto vertę, padeda įvertinti projekto patikimumą ir patrauklumą bei padeda tiksliau suformuluoti užduotis tiekėjams ir jas vertinti;
- trukdo žmonių konservatyvumas, neapibrėžta baimė ką nors daryti ar keisti;

Ekspertai išskyrė, kad labiausiai VPSP tinka gerinti tokių sričių kaip susisiekimas, sveikatos apsauga, švietimas, teisėsauga bei aplinkosauga paslaugų kokybę ir prieinamumą.

Anot vieno eksperto, padėtį Lietuvoje gali pakeisti tai, kad ES žadama įtvirtinti nuostatą, kad paraiškas paramai gauti galės kartu teikti viešasis ir privatus sektorius, ko nebuvo anksčiau.

Kitas ekspertas nurodė, kad viešosios ir privačios partnerystės negalima vertinti kaip grynai techninio, juridinio klausimo. Partnerystės samprata būtina išplėsti ir aiškinti iš politinės perspektyvos.

Tačiau, respondentų nuomone, VPSP nėra „stebuklinga“ išeitis, todėl kiekvienas sprendimas turi būti apmąstytas. Potenciali partnerystės pridėtinė vertė turi būti įvertinta kiekvienu atveju atskirai.

Buvo minėta, kad tinkamo partnerio pasirinkimas yra vienas pagrindinių sėkmingos VPSP aspektų. Dėl šios priežasties viešasis sektorius gan atsargiai renkasi partnerius.

Taip pat buvo minėtos ir kitos sėkmingos partnerystės prielaidos:

- pakankamas teisinis reglamentavimas;
- palanki politinė aplinka;
- palanki viešojo sektoriaus organizacinė struktūra, t.y. sistema turi taip veikti, kad tam tikrame jos etape neatsirastų „idėjų kapinių“;
- išsamūs verslo projektai ir sutartys;
- finansavimo šaltinio užtikrinimas;
- suinteresuotų asmenų palaikymas;
- partnerių lygiavertiškumas;
- abipusis skaidrumas;
- proporcingumo ir abipusio pripažinimo principas;

Verslas turi norėti bendradarbiauti, o ne tik gauti pelną. Daug projektų yra pasmerkti, jei pradama ne nuo interesų, o nuo finansinio skaičiavimo. Vieno eksperto teigimu, į VPSP dauguma

įmonių žiūri palankiai, tačiau dažniausiai verslas nemato potencialios naudos, o viešasis sektorius neturi reikiamų įgūdžių „parduoti“ idėjas.

Detalizuojant, anot ekspertų, partnerystė tikrai yra teigiamas reiškinys, nes galima efektyviai išnaudoti išteklius, panaudoti turimus gebėjimus, ir realiai išgauti geresnę kokybę mažesnėmis sąnaudomis. Bendradarbiavimas turėtų būti inicijuojamas viešojo sektoriaus, tačiau privatus sektorius turėtų siūlyti viešajam sektoriui idėjas, nes dažniausiai idėjos gimsta ne viešajame sektoriuje, o privačiame (tuo labiau Lietuvoje). Taigi Lietuvoje privataus sektoriaus darbas keisti viešojo sektoriaus mąstymą, kad būtų judama VPSP populiarinimo ir pritaikymo srityje. Švietimo sektoriuje partnerystė irgi įmanoma, tik vėlgi turi būti aiški schema, kokia finansiškai nauda iš to privačiam sektoriui. Buvo atsargiai pažymėta, kad verslas ir mokslas po truputį susilieja pvz. verslo slėniai prie universitetų.

Buvo išsakytos ir kitos nuomonės šiuo klausimu. Anot vieno akademinio bendruomenės atstovo, verslo efektyvumas Lietuvoje yra žemas, todėl, norint jį didinti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą, reikalingos naujos žinios. Bendradarbiaujant verslui su universitetu gali būti ugdoma kompetencija bei įgaunama patirtis.

Kitas respondentas pasisakė, kad bendradarbiavimas turi būti abipusis, būtinas dialogo tarp verslo ir aukštojo mokslo skatinimas. Be to, būtina abipusė motyvacija, kad šis dialogas galėtų prasidėti.

Būta ir dar kitokios nuomonės – anot eksperto, turi būti susidariusi natūrali situacija, kurioje atsirastų poreikis bendradarbiauti, t.y. partnerystė atsiranda iš vienos iš šalių poreikio.

Bet kuriuo atveju, svarbu pažymėti, kad būtina nepamiršti komunikacijos tarp besidominčių šalių. Ekspertas teigė, kad komunikacija gali prisidėti prie projekto arba jį sužlugdyti. Vidinė komunikacija skirta pasitikėjimu grįstiems santykiams tarp partnerystės dalyvių įtvirtinti ir plėtoti, o išorinė – visuomenės informavimui, teigiamos nuomonės formavimui bei projekto skaidrumui užtikrinti.

Interviu metu buvo akcentuota, kad ateityje būtina, prieš siūlant bet kokias tolesnes priemones, atsižvelgti į patirtį, sukauptą konkurencinio dialogo metu.

Paprašius prisiminti VPSP pavyzdžius švietimo srityje, ekspertams sunkiai sekėsi. Buvo būgštaujama, kad Lietuvoje nepakankamas visuomenės informavimas tiek švietimo ir mokslo srityje, tiek ir kitose sferose.

Kitas aspektas, kuri ekspertai pastebėjo tai, kad lengvai pasiekiami ES parama ir gaunami kreditai komerciniuose bankuose VPSP plėtrai Lietuvoje padarė „meškos paslauga“. Viešasis sektorius nesistengė ieškoti racialesnių sprendimų. Dėl šios priežasties vis dar mažai girdima apie VPSP.

Vis dėlto buvo prisimintas tik vienas, gan skandalingas projektas – prekybos ir paslaugų komplekso „Studlendas“ statybos Klaipėdoje. Šis projektas yra vienas pirmųjų švietimo įstaigos ir

privataus kapitalo bendradarbiavimo pavyzdžių. Tačiau jis tapo visuomenei žinomas ne dėl šios priežasties, o dėl skandalo, kuris iškilo šios partnerystės gairėse. Klaipėdos universitetas partnerius tokiai jungtinės veiklos sutarčiai turėjo pasirinkti konkurso būdu, tačiau šio reikalavimo nepaisė ir savo nuožiūra pasirinko prekybos centrų „Iki“ turto valdymo bendrovė „Baltisches Haus“. Šiuo metu byla dėl „Studlendo“ toliau nagrinėjama Apeliaciniame ir Konstituciniame teismuose, o tai, anot pašnekovo, stabdo Klaipėdos universiteto plėtrą.

4.3 Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės Lietuvos virtualaus universiteto programoje

Anot ekspertų, IT į mūsų gyvenimą atnešė naują – virtualią, realybę. E. „dalykai“ šiuo metu Lietuvoje tikrai populiarūs ir daugelyje sričių labai sveikintini, tačiau pažymima, kad pakankamai nemažai reikia nuveikti, kad šios idėjos būtų įgyvendintos.

Dėl šios priežasties verslas tikrai galėtų prisijungti prie e. mokymo(si) programų, kuriant jas ir įgyvendinant. Tačiau, daugelis ekspertų atsakinėję į šio bloko klausimus, minėjo tą pačią aukščiau įvardintą problemą – realios apčiuopiamos naudos įvertinimą iš verslo segmento pusės.

Minėtos ir kitos galimos priežastys kodėl verslas nedalyvauja LVU programoje:

- švietimo teikimas yra Lietuvoje gan griežtai reglamentuotas;
- technologijų aspektu verslas mažai ką gali pasiūlyti pakankamai geras technologijas turintiems universitetams;
- žmogiškaisiais ištekliais taip pat universitetai gerai aprūpinti;
- pakankamai griežtos struktūrinių lėšų panaudojimo ir apskaitos taisyklės.

Šiuo metu, anot ekspertų, bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių vyksta, tačiau verslas dalyvauja kaip dalyvis, bet ne kaip visavertis partneris. Taip pat pažymėtina, kad LVU programos rėmuose vyksta bendradarbiavimas tarp viešojo ir privataus sektorių aukštojo mokslo institucijų (valstybinių ir privačių universitetų bei kolegijų), tačiau atkreipiamas dėmesys į tai, jog šis bendradarbiavimas nėra „tikrasis“, nes tiek privačios, tiek valstybinės aukštojo mokslo mokyklos yra labai panašios bei yra licencijuojamos vieno subjekto – Švietimo ir mokslo ministerijos. Esminis skirtumas – finansavimas.

Kitas respondentas įvardino, kad svarbu ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, realizuojamų per specialias naujų mokymo technologijų plėtros programas ar projektus, todėl bendradarbiavimo vystymas tarp skirtingo kapitalo institucijų ne tik galėtų padėti spręsti vietos, techninės bazės problemas, bet ir finansinių išteklių optimalaus paskirstymo ar kur kas intensyvesnio atskirų e. mokymo(si) programų kūrimo finansavimo problemas.

Interviu metu nebuvo pamiršta ir studijų finansavimo problema. Anot ekspertų, studijų veiksmingumui įtaką daro paramos studentams kokybė ir su ja susiję vadybiniai sprendimai, todėl e. mokymo(si) paslaugas teikiančiai institucijai būtų tikslinga sukurti studentų paramos sistemą. Įvertinant Lietuvos universitetų materialiuųjų ir žmogiškųjų resursų galimybes, visiškai nemokamas nuotolinis mokymasis (įtraukiant e. mokymą(si)) sunkiai įgyvendinamas, todėl verslo pritraukimas yra būtinas, sprendžiant finansavimo problemas bei didinant aukštojo mokslo prieinamumą.

Kitas aspektas – viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo, nukreipto į mokslinių tyrimų organizavimą bei rezultatų diegimą, e. mokymo(si) srityje skatinimas, pasak ekspertų, galėtų sudaryti galimybę įgyti naujų kompetencijų, tobulinti kvalifikaciją, bet ir dalintis gerąja patirtimi.

Dar vienas minėtas aspektas – LVU yra santykinai didelis projektas. O, pasak ekspertų, VPSP santykinai naudingesnis būtent dideliems, besikartojantiems, ilgalaikiams projektams, reikalaujantiems didelių finansinių injekcijų.

VPSP teikiama nauda buvo apibendrintai **Lentelėje 6:**

Lentelė 6 VPSP galima nauda LVU programoje

Nauda universitetui	Nauda verslui
<ul style="list-style-type: none"> • užtikrinamas savalaikis ir kokybiškesnis paslaugų teikimas; • studijų finansavimo problemų sprendimas; • programų kūrimo finansavimo problemų sprendimas; • galimybė įgyti naujas kompetencijas, tobulinti kvalifikaciją, bet ir dalintis gerąja patirtimi; • tam tikros srities kvalifikuotų specialistų įtraukimas į mokymo(si) proceso organizavimą; • turto nuoma – galima išvengti poreikio įsigyti techniką; • rizikos paskirstymas – mažina atsakomybės našta ir išlaidas bei jų valdymą; • turtas, sukurtas partnerystės metu, gali 	<ul style="list-style-type: none"> • galimybė užtikrinti ilgalaikes pajamas; • galimybė įgyti naujas kompetencijas, tobulinti kvalifikaciją, bet ir dalintis gerąja patirtimi; • potencialių darbuotojų pritraukimas tiek tarp studentų, tiek ir iš dėstytojų; • socialinės atsakomybės jausmas – ekspertas minėjo anglišką terminą <i>corporate social responsibility</i> (liet. korporatyvinė socialinė atsakomybė); • padidėjęs žinomumas ir viešas matomumas – ekspertas minėjo anglišką terminą <i>visibility</i> (liet. matomumas).

būti apskaitomas ne viešojo sektoriaus balanse. • skaidrumo užtikrinimas.	
--	--

4.4 Požiūris į viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių naudojimą

Anot ekspertų, apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių naudojimą LVU programoje vienareikšmiškai kalbėti negalima. Kiekvienu atveju (valdymo paslaugų, profesinių paslaugų, aptarnavimo paslaugų, veiklos paslaugų, švietimo paslaugų, įrangos suteikimo paslaugų sutartis ir ar kitos sutartys) reikalingas įvertinimas: kiek kainuoja paslaugos pirkimas, kiek kainuoja savarankiškas funkcijos vykdymas bei kiek kainuotų, jei būtų pasirašoma viena iš sutarties rūšių.

Dažniausiai panašų efektą galima gauti visais aprašytais būdais. Todėl įvairiose srityse – kaip pvz. išteklių perkėlimas, dalinė ranga (*angl. outsourcing*), įrangos nuoma, valymo paslaugos, ir administracines (apskaitos) bei įvairias kitas aptarnavimo paslaugas būtina reikiai vertinti, koks bus efektas pritraukiant privatų sektorių. Ekspertų nuomone, žinių ir patirties pritraukimas pinigais neįvertinamas.

Kitose šalyse, kur VPSP projektai skaičiuojami šimtais, yra paruoštos išsamios metodinės rekomendacijos ir skaičiavimo principai, siekiant nustatyti, kas labiau ekonomiškai apsimoka – institucinė ar sutartinė VPSP. Ši informacija skelbiama viešai. Abiem atvejais, eksperto įsitikinimu, būtina konkurencija, nes, kai nėra konkurencijos, nebelieka prasmės kalbėti apie ekonominę naudą.

Kitas svarbus aspektas, kurį būtina įvertinti tai sutarties atlygintinumas (*angl. consideration*), t.y. bet kokios rūšies sutartis turi būti sudaroma turint ir aiškiai apibrėžus turtinį interesą. Atlygintinumas turėtų būti suprantamas nebūtinai pinigine verte.

Ekspertas įvardino, kad kuo ilgesnis sutarties laikotarpis, tuo didesnė neskaidrumo rizika, nes dažniausiai atkreipiamas dėmesys į pagal sutartį gaunamą naudą, bet pamirštama įvertinti galimą naštą po sutarties pabaigos. Teisiniu aspektu buvo pažymėta, kad sudarant sutartis, būtina nepamiršti aptarti sąlygas po sutarties pabaigos.

Respondentas pabrėžė, kad viešojo tiekimo sutarčių, viešojo paslaugų pirkimo sutarčių ir viešojo darbų pirkimo sutarčių sudarymo tvarka turi būti lanksti ir visuotinai prieinama.

IŠVADOS

Apibendrinat baigiamojo tiriamojo darbo rezultatus galime teigti, jog LVU programa yra pakankamai gera terpė viešojo ir privataus sektorių partnerystei, tačiau turi būti šalinami nacionalinio, švietimo politikos ir LVU programos barjerai.

1. Literatūros analizės būdu buvo ištirti galimi viešojo ir privataus sektorių partnerystės atvejai švietimo srityje bei išskirti viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybes virtualaus universiteto kūrimo srityje. Dažniausiai naudojami partnerystės tipai:

- paslaugų partnerystė;
- mokslo partnerystė;
- institucijų partnerystė;

Šiuo metu visame pasaulyje naudojamos tokios švietimui ir mokslui, o kartu ir e. mokymui(si) bei virtualaus universiteto idėjai tinkančios VPSP sutartys (LaRocque and Patrinos 2006):

- valdymo paslaugų sutartis;
- profesinių paslaugų sutartis;
- aptarnavimo paslaugų sutartis;
- veiklos paslaugų sutartis;
- švietimo paslaugų sutartis;
- įrangos suteikimo paslaugų sutartis;
- kombinuota įrangos suteikimo ir švietimo paslaugų sutartis.

2. Atlikus užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad nėra vieningo, bendrai priimto virtualaus universiteto apibrėžimo, skirtingi autoriai skirtingai traktuoja apibrėžta virtualaus universiteto sąvoka. Apibendrinant apibrėžimus, virtualus universitetas – tai daugialypė struktūra, teikianti galimybes studijuoti alternatyviais būdais bei reikalaujanti naujo požiūrio tiek į mokymo(si) paslaugų teikimą, tiek į valdymo bei organizacinius aspektus. Taip pat buvo detalizuoti virtualaus universiteto galimi modeliai:

- egzistuojančių institucijų evoliucijos (esančių institucijų evoliucija) modelis;
- naujos institucijos;
- bendradarbiavimas su kitais švietimo paslaugų ar su švietimu susijusiu paslaugų teikėjais;
- mokymo(si) paslaugas teikianti verslo įmonė.

3. Vadovaujantys tyrimo metu gautais rezultatais buvo pateiktas apibendrintas viešojo ir privataus sektorių partnerystės panaudojimo galimybių ir poreikių vertinimas:

- a. Nepaisant barjerų, Lietuvos virtualus universitetas bei pati virtualaus universiteto idėja yra vertinama visgi labiau teigiamai nei neigiamai, tačiau pažymima, kad būtina spręsti problemas be pašalinti daug barjerų.
 - b. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė gali sukurti didelę naudą valstybei, tačiau nors poreikis vykdyti VPSP projektus Lietuvoje yra itin aktualus, dalis svarbių projektų nevykdomi, o vykdomų skaičius ir mastas netenkina esamų poreikių. VPSP projektų inicijavimą bei įgyvendinimą apsunkina nepakankamas dėmesys VPSP politikai ir strategijai Lietuvoje, nepakankamas teisinis reglamentavimas (pvz. nereglamentuotas viešojo ir privataus sektorių partnerystės apibrėžimas ar neapibrėžtos galimos partnerystės formos) ir t. t.
 - c. Lietuvoje viešojo ir privataus sektorių partnerystės veiksmingumas yra mažai tyrinėtas: nebuvo kompleksiskai įvertinta privataus sektoriaus teikiama viešųjų paslaugų kokybė.
 - d. VPSP naudojimą LVU programoje apsunkina šios priežastis: švietimo teikimas yra Lietuvoje gan griežtai reglamentuotas; technologijų aspektu verslas mažai ką gali pasiūlyti pakankamai geras technologijas turintiems universitetams; žmogiškaisiais ištekliais taip pat universitetai gerai aprūpinti; pakankamai griežtos struktūrinių lėšų panaudojimo ir apskaitos taisyklės.
 - e. VPSP santykinai naudingesnis būtent dideliems, besikartojantiems, ilgalaikiams projektams, reikalaujantiems didelių finansinių injekcijų, o LVU programa būtent toks projektas. Be to, buvo išskirtos ir kitos potencialios naudos tiek iš universitetų pusės, tiek ir iš verslo segmento pusės.
 - f. Apie viešojo ir privataus sektorių partnerystės sutarčių naudojimą LVU programoje vienareikšmiškai atsakyti negalima. Kiekvienu atveju yra būtinas įvertinimas.
4. Atsižvelgiant viešojo ir privataus sektorių partnerystės panaudojimo galimybių ir poreikių vertinimą, kuriamam LVU buvo pateiktos rekomendacijos nacionaliniu, švietimo ir mokslo sistemos bei programos lygmenimis (žr. **Rekomendacijos**).

REKOMENDACIJOS

Tyrimo duomenys ir visa tyrimo metu surinkta informacija po analizės leido parengti rekomendacijas valstybiniu, švietimo politiką formuojančiai institucijai bei LVU programos lygmenyje.

Konkrečiai šių rekomendacijų tikslas – padėti, kad LVU bei kitos programos ar projektai taptų palankios verslo segmentui.

Pirmoji rekomendacijų grupė – rekomendacijos nacionaliniu lygmeniu – leidžia valstybės teisėkūros institucijoms formuoti bei reglamentuoti VPSP taikymą bei virtualaus universiteto plėtrą valstybiniame lygmenyje.

Lietuvos Respublikos valstybiniame lygmenyje rekomenduojama:

- parengti bei patvirtinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės skatinimo strategiją, kurioje būtų aiškiai paskirstytos valstybės institucijų, dalyvaujančių VPSP procese, funkcijos ir atsakomybės;
- reglamentuoti VPSP apibrėžimą ir formų taikymą;
- sukurti ar paskirti instituciją, kuri būtų atsakinga už VPSP principo naudojimo plėtrą. Be to, kuri rinktų, analizuotų ir skleistų informaciją apie VPSP projektų vykdymą Lietuvoje ir kitose šalyse, teiktų metodinę pagalbą VPSP projektų vykdymo klausimais viešojo bei valdžios sektoriaus institucijoms bei verslo segmentui;
- užtikrinti visuomenės informavimą apie VPSP galimybes ir naudą;
- parengti tipinių viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo procedūrų ir procesų aprašą;
- parengti tipines sutarčių formas ir skatinti naudojamasi jomis;
- parengti veiksmų planą kiekvienam atvejui, kai teisės aktuose reglamentuojama nauja viešojo ir privataus sektorių partnerystės forma bei paskirti subjektą, kuris būtų atsakingas už pagalbos teikimą bei sutarčių sudarymo kontrolę;
- finansuoti metodinių rekomendacijų leidybą;
- kompleksiskai įvertinti privataus sektoriaus teikiamą viešųjų paslaugų kokybę;
- sudaryti viešojo tiekimo sutarčių, viešojo paslaugų pirkimo sutarčių ir viešojo darbų pirkimo sutarčių sudarymo tvarkos pakeitimus, kad šios sutartys taptų labiau lanksčios ir visuotinai prieinamos;
- siūlyti priemones, atsižvelgiant į patirtį, sukauptą konkurencinio dialogo metu;
- įvykdyti keletą pilotinių VPSP projektų;
- identifikuoti, įvertinti ir sudaryti sąrašą dažniausiai sutartyse pasitaikančias rizikas bei jų

sumažinimo būdus;

- skatinti konkurencinį dialogą;
- skatinti konkurenciją, siekiant institucijoms didinti galimybės dėl geresnių sutarčių sąlygų;
- teisės aktuose įtvirtinti nuostatą, pagal kurią prieš pasirašant pačią sutartį, būtų privaloma atlikti išsamų planuojamo projekto vertinimą, įrodanti, kad partnerystė yra efektyviausias būdas projekto tikslams pasiekti.

Antroji rekomendacijų grupė – rekomendacijos institucijai – leidžia švietimo politiką formuojančiai institucijai formuluoti nuotolinių studijų plėtrą nuo strategijos iki konkrečių veiklos aspektų.

Lietuvos Respublikos švietimo politikos lygmenyje rekomenduojama:

- įvertinti nacionaliniu mastu galimus aukštojo mokslo prieinamumo pokyčius, pvz. kai aukštoji mokykla studijų procese siekia kuo plačiau naudoti šiuolaikines IRT priemones ir diegia nuotolines studijas;
- įvertinti Lietuvos virtualaus universiteto kūrimą naujos institucijos pagrindu;
- įvertinti galimybes pritraukti privatų sektorių į LVU programos realizavimą;
- nustatyti LVU stebėjimo procedūras, paskiriant atsakingus asmenis kontroliuoti lėšų panaudojimą pagal paskirtį ir patvirtintą sąmatą, įpareigojant atsakingus asmenis kontroliuoti patirtų išlaidų apskaitos teisingumą;
- vykdyti stebėseną, kad biudžeto asignavimai būtų naudojami LVU paprogramės vykdymo tikslams ir patirtoms išlaidoms dengti.

Trečioji rekomendacijų grupė – rekomendacijos programai – leidžia programos vykdymą užtikrinančiai institucijai formuluoti LVU programos pakeitimus atsižvelgiant į rinkos dalyvių norą dalyvauti programos įgyvendinime.

Lietuvos virtualaus universiteto programos lygmenyje rekomenduojama:

- informuoti visuomenę apie LVU programos rėmuose vykstančius procesus, t.y. parengti ir viešai pristatyti visuomenės informavimo apie LVU tvarką;
- aiškiai paskirstyti kompetencijas tarp programos dalyvių;
- pakeisti finansavimo gavimo principą nuo visiškai valstybės finansuojamo į daliniai valstybės finansuojama, pritraukiant aukštojo mokslo įstaigų turimas lėšas bei privataus sektoriaus kapitalą;
- parengti programos dalyvių motyvacijos kilimo metodikas bei procedūras;
- suteikti dalyviams išskirtinę teisę patiems spręsti ar prisijungti prie programos įgyvendinimo;

- parengti dalinimosi gerąja patirtimi sistemą ir užtikrinti gerosios patirties sklaidą;
- toliau plėtoti infrastruktūrą, kuri būtų pritaikyta LVU ir nuotolinių studijų organizavimui;
- atlikti ankstesnės LVU tarybos veiklos auditą bei pateikti veiklos ataskaita;
- atlikti LVU programos kokybės vertinimą;
- ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, realizuojamų per specialias naujų mokymo technologijų plėtros programas ar projektus;
- įvertinti Lietuvos virtualaus universiteto kaip subjekto tolimesnio vystymosi galimybes po programos pasibaigimo;
- įvertinti galimybes bei esant poreikiui sukurti Lietuvos virtualaus universiteto programos administracinį vienetą, kuris užtikrintų informacijos sklaidą, koordinavimą bei kitas programos įgyvendinimui reikalingas veiklas;
- sudaryti daugiašalę sutartį tarp visų programoje dalyvaujančių subjektų bei trečiųjų šalių.

LITERATŪRA

1. **Anastasiades P.** The Vision of an Interplanetary Individualized Virtual University in the Age of Globalization. Proceedings of the Webnet 2001, 2001
2. **Anastasiades P.** Virtual Universities: a Critical Approach. Proceedings of the International Conference on Computers in Education (ICCE'02), 2002
3. **Arbnor I. Bjerke B.** Methodology for Creating Business Knowledge (2nd Ed.). SAGE Publications. London. 1997.
4. **Athey, T.** Non-Traditional Universities Challenge 21st Century Higher Education. On the Horizon 6.5: 5-7, 1998
5. **Bjarnason, S., Kai-Ming Cheng, Fielden, J., Lemaitre, M. et al.** A New Dynamic: Private Higher Education, World Conference on Higher Education, 2009
6. **Brown S.** Virtual University: Real Challenges. In B. Collis & R. Oliver (Eds.), Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 1999 (pp. 759-764). Chesapeake, VA: AACE, 1999
7. **Brožaitis H.** Impact assessment of the draft 2007- 2013 EU structural funds regulations, 2004
8. **Butkevičienė E ir kt.** E. mokymosi ypatybių švietimo sektoriuose studija, Kaunas, 2008
9. **Cloete E.** Challenges for Virtual Universities, 2000
10. **Cochran W.G.** Sampling Techniques (Probability & Mathematical Statistics) (3rd Ed.). New York: John Wiley & Sons, 1977
11. **Cunha M.M. et al.** Infrastructures for the Virtual University. EUNIS 2005 Conference – Leadership and Strategy in a Cyber-Infrastructure World, the University of Manchester, UK, 2005
12. **D'Antoni S.** The Virtual University. Models and Messages. Lessons from the Case Studies. UNESCO International Institute for Education Planning, 2003
13. **Davies D.** The virtual university: a learning university, Journal of Workplace Learning Volume 10 Number 4, 1998, 175–213
14. **Davies G., Stacey E.** Virtual universities: are dual mode universities the solution? FIE Conference, 1998
15. **Demirdjian Z.** The virtual university: is it a panacea or a Pandora's Box? Academy of Business & Administrative Sciences Conference. Cancun, Mexico, 2003
16. **Denisovas V.** Elektroninių paslaugų švietimui kitose šalyse analizė, 2007
17. **Dičpetris L.** VPP projekto tinkamumo, naudos ir atsipirkimo vertinimas. Praktiniai aspektai viešajam sektoriui, 2004

18. **DiPiro J.T.** The virtual university – higher education 'on-line'. *Am. J. Pharm. Educ.* 63, 170-174, 1999
19. **Duin A.H. Baer L.L.** *Transforming Higher Education: Building a Statewide Partnership*, 1999
20. **Eisenhardt K.M.** Building theories form case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-50, 1989
21. **Farrell, Glen M. et al. eds.** *The Development of Virtual Education: A global perspective*, 1999.
22. **Farrell, Glen M.** *The Changing Faces of Virtual Education*, The Commonwealth of Learning, 2001
23. **Goddard J., Cornford, J.** *Space, Place and the Virtual University: The Virtual University is the University made concrete*. 2004
24. **Gudelis D., Rozenbergaitė V.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas. Nr.8*, pp.58-73, 2004
25. **Gudelis D., Rozenbergaitė V.** Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. *Viešoji politika ir administravimas. Nr.8*, pp.58-73., 2004
26. **Guest at el.** How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation (*Field Methods*, Vol. 18, No. 1, February 2006)
27. **Guidelines for Successful Public – Private Partnerships.** 2003
28. **Guidelines on best practice for the audit of risk in public/private partnerships.** INTOSAI Working Group on the Audit of Privatization, November 2007
29. **Hanna D.** Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models. *Journal of Asynchronous Learning Networks* 2.1 (March), 1998
30. **Healey J.** *Statistics: A tool for social research*. Belmont: Wadsworth Publishing, 1995.
31. **Hurst F.** So You Want to Start a Virtual University? *On the Horizon* 6.4: 4-8, 1998
32. **Yin R.K.** *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc; 4th edition, 2008
33. **Kaeter M.** Virtual cap and gown. *Training*, 37 (9), 114-122, 2000
34. **Kardelis K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002
35. **Landow G.P.** *Newman and the Idea of an Electronic University*, Yale University Press, New Haven, 2003
36. **Lefrere P.** *Real options for virtual universities*, 2003
37. **Leng P.H., Kalmangerai Y.M., & Gruengard E.** *University education via the Internet: a new paradigm for public-private partnership*. 2000
38. **Lietuvos Respublikos Investicijų įstatymo 2, 4 straipsnių papildymo ir pakeitimo ir**

- Įstatymo papildymo ketvirtuoju (1) skirsniu įstatymas** 2009 m. birželio 16 d. Nr. XI-299, Vilnius (Žin., 1999, Nr. 66-2127; 2001, Nr. 64-2329; 2003, Nr. 69-3119)
39. **Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programa**, 2007 m. balandžio 27 d. Nr. ISAK-791
 40. **Mabizela M.** The Business of Higher Education: A Study of Public-Private Partnerships in the Provision of Higher Education in South Africa, Publisher: Human Sciences Research Council. 2005
 41. **Mansour A. Al-Shehri.** A virtual university: A proposed model, 2004
 42. **Mason R., Rennie F.** UK Models of Virtual Universities, Proceedings of the International Conference on Computers in Education (ICCE'02), 2002
 43. **McNamara C.**, General Guidelines for Conducting Interviews, Minnesota, 1999
 44. **Narožnij V.** Virtualus mokymasis: tradicinių studijų ir nuotolinio mokymo metodų integracija, Magistro baigiamasis darbas, 2005
 45. **Patrinos H.E. et al.** The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education, ISBN: 978-0-8213-7866-3, 2008
 46. **Patrinos, H.A., Barrera-Osorio, F., Guáquet J.** The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education, 2009
 47. **Prensky M.** Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001
 48. **PricewaterhouseCoopers** Delivering the PPP promise. A review of PPP issues and activity, 2005.
 49. **PricewaterhouseCoopers** Developing Public Private Partnership in New Europe, 2004.
 50. **Public-Private Partnerships Models and Trends in the European Union.** European Parliament, IP/A/IMCO/SC/2005-161, 2005
 51. **Remenyi D. et al.** Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method. London: Sage Publications, 1998
 52. **Renda, A., Schrefler, L.** Public – Private Partnerships: Models and Trends in the European Union. 2006
 53. **Rutkauskienė D. ir kt.** Lietuvos virtualus universitetas : monografija, Kaunas : Technologija, 2006
 54. **Saunders M. et al.** A. Research Methods for Business Students. FT Prentice Hall. Harlow. 2007
 55. **Saunders M. et al.** Research Methods for Business Students. London, Hong Kong, Johannesburg, Melbourne, Singapore, Washington: Pitman Publishing, 1997. 429 p. ISBN 0-

273-62017-7

56. **Savas E. S.** Privatization and Public-Private Partnerships. New York: Chatam House Publishers, 2000
57. **Savas E. S.** Privatization: The Key to Better Government. Chatham, NJ: Chatam House, 3, 1987
58. **Savas E. S.** Quoted in David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government. Reading, MA: Addison – Wesley, p. 25, 1992
59. **Sedjari, A.** Public–Private Partnerships as a Tool for Modernizing Public Administration // International Review of Administrative Sciences, 2004, Vol. 70, No. 2, p. 291–306.
60. **Seufert, S.** E-Learning Business Models. Framework and Best Practice Examples. Idea Group Publishing. ISBN B00006ISNY., 2001
61. **Skietrys, E., Raipa, A., Bartkus, E.** Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnership, 2008
62. **Smith, B.** Creating Consortia: Export the Best, Import the Rest. Convergence Magazine 1.4 (December), 1998
63. **Taylor, R. J.** Contracting for Health Services. In Private Participation in Health Services Handbook, eds. A. Harding and A. Preker, 195–204. Washington, DC: World Bank. 2003
64. **Teare R. et al.** The virtual university: An action paradigm and process for workplace learning. New York: Wellington House, 1998
65. **Teicher U.** Institutional and societal implications of virtual university, 2003
66. **Tidikis R.** Socialinių mokslų ir tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003
67. **Totkov G.** Virtual Learning Environments: Towards New Generation, International Conference on Computer Systems and Technologies – CompSysTech, 2003
68. **Twigg C.A.** Expanding Access to Learning. The Role of Virtual University. Center for Academic Transformation, 2003
69. **Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas.** Valstybinio audito ataskaita. 2008 m. sausio 15 d. Nr. VA-P-30-5-1 Vilnius
70. **Virtual University? Educational Environments of the Future.** Henk J. van der Molen (editor). Portland Press, London, 2001
71. **Whittington D.** Evaluating three years' use of a virtual university. Journal of Quality Assurance in Education, 2000, 8 (1), pp. 48-52.
72. **Žalioji knyga dėl viešųjų ir privačiųjų partnerystės ir dėl Bendrijos viešųjų sutarčių ir koncesijų teisės.** Europos Sąjunga. Briuselis, 2004-04-30, KOM (2004) 327.
73. **Веселкова Н.В.** Методические принципы полужформализованного интервью//

Социология 4М, 1995, N 5-6, С. 28-48.

74. **Веселкова Н.В.** Полуформализованное интервью// Социологический журнал, 1994, N 3, С.

Gubaidulin I. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės Lietuvos virtualaus universiteto programoje / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. E. Malinauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2009. – 66 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti viešojo ir privataus sektorių partnerystės panaudojimo galimybės ir poreikis, iškeltos viešojo ir privataus sektorių partnerystės panaudojimo problemos bei pateiktos rekomendacijos, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje apžvelgtas viešojo ir privataus sektorių partnerystės vaidmuo šiuolaikiniame švietime ir moksle. Antroje dalyje apibrėžta virtualaus universiteto sąvoka, detalizuoti virtualaus universiteto modeliai bei apžvelgta geroji pasaulinė praktika. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija. Tyrimo tikslas – pagrįsti literatūros ir atvejų analizės būdu išrinktus viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybių taikymo bei poreikio Lietuvos virtualaus universiteto programoje. Ketvirtoje dalyje vadovaujantys tyrimo metu gautais rezultatais buvo pateiktas apibendrintas viešojo ir privataus sektorių partnerystės panaudojimo galimybių ir poreikių vertinimas.

Pagrindiniai žodžiai: viešojo ir privataus sektorių partnerystė, virtualus universitetas, Lietuvos virtualus universitetas, virtualus mokymas(is)

Gubaidulin I. Public-private partnership opportunities for Lithuanian Virtual University program / Master's work in Electronic Business Management. Supervisor lect. E. Malinauskienė. – Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Romeris University, 2009. – 66 p.

ANOTATION

Presented in this thesis are the evaluations and analysis of the needs and requirements for the use of partnership of the public and private sectors, important points have been raised for the problems of such a partnership and recommendations outlined, how to fix those problems. The role of public and private partnership in education and scientific research is examined in the first part. The definition of a virtual university, detailed models and world's best practices are described in the second part. The research methodology is described in the third part. The objective of the research is, to base the possibilities and needs of application of the partnership of public and private sectors, in the Lithuanian virtual university program, using literature and case analysis. The overall evaluation of the possibilities and needs of use of the public and private sector partnership, based on the results of the research, is provided in the fourth part.

Keywords: public-private partnership, virtual university, Lithuanian Virtual University, virtual learning.

Gubaidulin I. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės Lietuvos virtualaus universiteto programoje / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. E. Malinauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2009. – 66 p.

SANTRAUKA

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali: virtualaus universiteto kūrimas yra vienas iš aktualiausių Lietuvos švietimo politikos klausimų. Jis yra įtvirtintas Lietuvos virtualaus universiteto 2007–2012 metų programoje (toliau – LVU). Tačiau, nors šis klausimas ir yra aktualus, Lietuvoje jis nėra pakankamai nagrinėtas, trūksta tiek teorinio pagrindo, tiek ir empirinių tyrimų šioje srityje. Kitą vertus, ES aktuose daug dėmesio skiriama privačių lėšų (įskaitant per viešojo ir privataus sektorių partnerystės modelį) į struktūrinių fondų finansuojamus projektus pritraukimui (Brožaitis, 2004), todėl atliekant tiriamąjį darbą virtualaus universitetas bus nagrinėjamas kaip priemonė pasiekti viešojo ir privataus sektorių partnerystę.

Šio magistro darbo tikslas – atlikti viešojo ir privataus sektorių partnerystės (toliau VPSP) galimybių analizę kuriant virtualų universitetą bei pateikti rekomendacijas dėl jos taikymo Lietuvos virtualaus universiteto atveju.

Pagrindiniai magistro darbo uždaviniai – apžvelgti VPSP vaidmenį šiuolaikiniame švietime ir moksle bei apibrėžti virtualaus universiteto sąvoką, detalizuoti virtualaus universiteto modelius bei apžvelgti gerąją pasaulinę praktiką. Be to, pagrįsti literatūros ir atvejų analizės būdu išrinktus viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybių taikymo bei poreikio Lietuvos virtualaus universiteto programoje tyrimą bei pateikti rekomendacijas dėl viešojo ir privataus sektorių partnerystės kuriamam Lietuvos virtualiam universitetui bei kitoms susijusioms institucijoms.

Mokslinės literatūros analizės metu, buvo išskirtas virtualaus universiteto apibrėžimas, pateiktos dažniausiai literatūroje sutinkami modeliai. Taip pat buvo išskirti VPSP samprata bei pagrindiniai modeliai, aprašyti VPSP taikymo privalumai ir trukumai tiek bendroje praktikoje, tiek ir švietimo ir mokslo srityje.

Naudojant kiekybinės analizės metodą – ekspertinį interviu, buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – pagrįsti literatūros ir atvejų analizės būdu išrinktus VPSP galimybių taikymą bei poreikį Lietuvos virtualaus universiteto programoje. Šiame tyrime ekspertams atstovavo LVU tarybos, verslo ir mokslo atstovai.

Vadovaujantys tyrimo metu gautais rezultatais buvo pateiktas apibendrintas VPSP panaudojimo

galimybių ir poreikių vertinimas bei, atsižvelgiant į jį, kuriamam LVU buvo pasiūlytos rekomendacijos nacionaliniu, švietimo ir mokslo sistemos bei programos lygmenimis.

Gubaidulin I. Public-private partnership opportunities for Lithuanian Virtual University program / Master's work in Electronic Business Management. Supervisor lect. E. Malinauskienė. – Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Romeris University, 2009. – 66 p.

SUMMARY

The subject of the thesis of E-Business management is important: the establishment of the Lithuanian Virtual University is a very relevant subject. It is established in the 2007-2012 Lithuanian Virtual University (LVU) program. The subject is not studied in Lithuania in detail, even though the subject is relevant. The area lacks theoretical base and empirical studies. On the other hand, the EU regulations give much attention for the private funding reaching the structural funds (including through the public and private partnership models) (Bruozaitis, 2004), therefore in the research the virtual university will be analyzed as a tool to establish the public and private sector partnership.

The objective of this thesis is, to analyze the possibilities of the private and public sector partnership (PPP) in establishment of a virtual university and to present recommendations for its application in the Lithuanian virtual university case.

The main targets of the thesis are, to review the PPP role in the education and scientific research, to define a virtual university, to review in detail the virtual university models and to review the world's best practices. In addition, to base the possibilities and needs of application of the partnership of public and private sectors, in the Lithuanian virtual university program, using literature and case analysis, and to present recommendations for the public and private sector partnership for the Lithuanian virtual university program and other government institutions.

The definition of the virtual university and the most common models were identified during scientific literature analysis. Also the PPP concept and common models, PPP application benefits and shortcomings were described in common cases and in education and scientific research fields.

The research was done using the quantitative analysis method – an expert interview; the objective of which is to base the possibilities and needs of application of PPP, in the Lithuanian virtual university program, using literature and case analysis. In the research the experts were the members of the board LVU, notable businessmen/businesswomen and scientists.

Based on the results of the research, a generalized assessment of science and PPP usage and needs were presented to the LVU on the national, educational and scientific were submitted as well as at program levels.

PRIEDAI

1 PRIEDAS**EKSPERTŲ KLAUSIMYNAS**

1. Ką Jūs manote apie virtualaus universiteto idėją?
2. Ar kuriamas Lietuvos virtualus universitetas (toliau – LVU) atitinka Jūsų virtualaus universiteto viziją? Pagrįskite.
3. Ar esate susipažinęs/susipažinusi su viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės situacija Lietuvoje bei Lietuvos švietimo sektoriuje? Ką apie manote apie šią partnerystės bendrai? Kuriose sferose geriausia ją panaudoti? Kas turėtų inicijuoti bendradarbiavimą?
4. Kokie yra, jūsų nuomone, VPSP privalumai ir trūkumai?
5. Kaip Jūs manote, ar galėtų verslas prisijungti prie LVU ar kitos e. mokymo(si) programos ir dalyvauti jos veiklose? Su kokiomis problemomis, Jūsų nuomone, verslas galėtų susidurti šioje srityje? Ar galėtų dalyvauti kaip visavertis partneris?
6. Kodėl, Jūsų nuomone, privatus sektorius nėra minimas LVU programoje?
7. Kaip manote, ar būtų naudingas verslui dalyvavimas LVU programoje? Kokią naudą jis galėtų gauti? Pvz. žinias, potencialius darbuotojus.
8. Kaip manote, ar LVU būtų naudinga bendradarbiauti su privačiu sektoriumi? Kokią naudą jis gautų? Pvz. pinigus, įrangą.
9. Kokiomis kryptimis ar kokiuose srityse (pvz. rėmimą, švietimą, žinių apsikeitimo ir t. t.) galėtų vykti bendradarbiavimas? Jei žinote, pateikite pavyzdžius.
10. Ar sudarinėti sutartis su privačiu sektoriumi yra tikslinga? Pagrįskite. Kokios sutartis gali būti naudojamos? (pvz. valdymo paslaugų, profesinių paslaugų, aptarnavimo paslaugų, veiklos paslaugų, švietimo paslaugų, įrangos suteikimo paslaugų sutartis ir ar kitos sutartys).

Interviu klausimai – preliminarūs. Gali būti keičiami priklausomai nuo konkretaus pokalbio specifikos.