

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

GRETA GAIGALAITĖ

**UNIVERSITETŲ VALDYMO POKYČIŲ ANALIZĖ
PO 2009 M. MOKSLO IR STUDIJŲ REFORMOS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc.dr. J. Urbanovič

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

GRETA GAIGALAITĖ

**UNIVERSITETŲ VALDYMO POKYČIŲ ANALIZĖ
PO 2009 M. MOKSLO IR STUDIJŲ REFORMOS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovė

doc.dr. J. Urbanovič

2013-11-21

Recenzentas

Atliko

VAmns2-01 gr. stud.

Greta Gaigalaitė

2013-11-21

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI	11
1.1. Viešojo valdymo kontekstas.....	11
1.1.1. Teorinė viešojo valdymo paradigma	11
1.1.2. Viešojo valdymo modernizavimo prielaidos aukštojo mokslo reformoms	13
1.1.3. Viešojo valdymo kontekstas, reformuojant aukštojo mokslo sistemą.....	15
1.2. Aukštojo mokslo institucijų valdymas	19
1.2.1. Aukštojo mokslo samprata.....	19
1.2.2. Aukštojo mokslo institucijos vaidmuo visuomenėje.....	20
1.2.3. Universitetų valdymo problemos.....	22
1.2.4. Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos administravimas	24
1.2.5. Aukštojo mokslo institucijų veiklos reguliavimas ir autonomija	28
1.3. Aukštojo mokslo valdymo struktūra.....	36
1.3.1. Aukštosios mokyklos taryba ir jos funkcijos	37
1.3.2. Aukštosios mokyklos senato funkcijų pokyčiai	45
1.3.3. Aukštosios mokyklos rektoriaus vaidmuo	50
1.3.4. Studentų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyme	54
2. UNIVERSITETŲ VALDYMO POKYČIŲ TYRIMAS	57
2.1. Universitetų valdymo pokyčių tyrimo metodologija	57
2.1.1. Teorinis tyrimo modelis	57
2.1.2. Tyrimo metodologija	58
2.1.3. Empirinio tyrimo modelis	60
2.1.4. Tyrimo imtis ir charakteristika.....	62
2.1.5. Tyrimo validumas ir etika	63
2.2. Aukštųjų mokyklų valdymo pokyčių tyrimo rezultatai	65
2.2.1. Mokslo ir studijų reformos tikslingumas	66
2.2.2. Reformos prioritetiniai tikslai	68
2.2.3. Universitetų valdymo modernizavimas.....	70
2.2.4. Valdymo subjektų vaidmenų persikirstymas	71
2.2.5. Tarybos organizavimas.....	74
2.2.6. Senato organizavimas.....	76
2.2.7. Universitetų savarankiškumo poreikis	78

2.2.8. Atskaitomybės palaikymas	80
2.2.9. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	83
IŠVADOS	90
REKOMENDACIJOS.....	93
LITERATŪRA.....	94
ANOTACIJA	99
ANOTATION	100
SANTRAUKA	101
SUMMARY	103
PRIEDAI.....	105

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimynas	106
2 priedas. Interviu A	108
3 priedas. Interviu B	110
4 priedas. Interviu C	114
5 priedas. Interviu D	119
6 priedas. Interviu E	122
7 priedas. Interviu F.....	126
8 priedas. Pagrindžiantys teiginiai	129

LENTELĖS

1 lentelė. Aukštosios mokyklos tarybos funkcijų ir sudėties pokyčiai	44
2 lentelė. Aukštosios mokyklos senato funkcijų ir sudėties pokyčiai	49
3 lentelė. Aukštosios mokyklos rektoriaus funkcijų pokyčiai	53
4 lentelė. Studentų dalyvavimo aukštosios mokyklos valdymo struktūrose pokyčiai	56
5 lentelė. Interviu klausimyno turinys	62
6 lentelė. Informantų kodavimas	65
7 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos	66
8 lentelė. Kategorijos „Mokslo ir studijų reformos tikslumas“ subkategorijos	67
9 lentelė. Kategorijos „Reformos prioritetiniai tikslai“ subkategorijos	68
10 lentelė. Kategorijos „Universitetų valdymo modernizavimas“ subkategorijos	70
11 lentelė. Kategorijos „Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas“ subkategorijos	72
12 lentelė. Kategorijos „Tarybos organizavimas“ subkategorijos	74
13 lentelė. Kategorijos „Senato organizavimas“ subkategorijos	77
14 lentelė. Kategorijos „Universitetų savarankiškumo poreikis“ subkategorijos	78
15 lentelė. Kategorijos „Atskaitomybės palaikymas“ subkategorijos	80

IVADAS

Europos aukštojo mokslo erdvės kūrimas skatina šalies universitetus reaguoti į globalizacijos pokyčius, siekti komercializacijos, mąstyti apie konkurencingumą bei tarptautinį mobilumą. Šių dienų universitetai, norėdami įgyvendinti aukštojo mokslo institucijų, kaip intelektualių bendruomenių, misiją, taip pat turi mąstyti apie jaunų specialistų integraciją į darbo rinką. Reaguodami į vykstančius globalius geopolitinius ir urbanizacinius pokyčius, besikeičiančias socialines bei ekonomines sąlygas, dinamišką technologijų vystymąsi, universitetai siekia įgyvendinti Europos aukštojo mokslo erdvės standartus, kad pagerintų studijų kokybę bei sustiprintų savo įvaizdį.

Įstojus į Europos Sąjungą, Lietuvos aukštojo mokslo sistema buvo modeliuota, remiantis Sorbonos (1998), Bolonijos (1999) deklaracijų bei Prahos (2001), Berlyno (2003), Bergeno (2005), Londono (2007), Leveno ir Naujojo Luveno (2009), Bukarešto (2012) komunikatų tarptautiniais susitarimais. Dokumentuose apibrėžti principai Europos Sąjungos šalims, tarp jų ir Lietuvai, suteikė aiškias gaires, kaip turi funkcionuoti aukštojo mokslo sistema, todėl atitinkamai turėjo keistis Lietuvos aukštųjų mokyklų pozicijos ir jų vertinimas.

Atsižvelgiant į Europos aukštojo mokslo erdvės tarptautinius susitarimus, remiantis ekspertų išvadomis buvo pradėtas rengti Mokslo ir studijų įstatymo projektas (2009). Lietuvos aukštojo mokslo sistemos pertvarkymas buvo pagrįstas tuo, kad aukštojo mokslo sistemos būklė atsiliko nuo Europos aukštojo mokslo sistemos lygio ir netenkino Lietuvos visuomenės lūkesčių (Mokslo ir studijų įstatymo pristatymas, 2009).

Rengiant aukštojo mokslo sistemos pertvarkos projektą, apibrėžus siekiamus tikslus, 2009-ųjų metų pavasarį buvo priimtas įstatymas Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje. Ši reforma turėjo užtikrinti aukštą studijų kokybę, stabilią studijų finansavimo sistemą ir efektyvų aukštojo mokslo valdymą. Pagrindinių tikslų įgyvendinimas leistų Lietuvai konkuruoti su Europos Sąjungos šalių universitetais (Mokslo ir studijų įstatymo pristatymas, 2009).

Vienas pagrindinių 2009 m. reformos siekių – efektyvus aukštojo mokslo valdymas, pagrįstas užtikrinta ir skaidria atskaitomybe visuomenei. Akademinė bendruomenė ir socialiniai partneriai sutarė dėl reforminių nuostatų aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkai įvykdyti (Mokslo ir studijų įstatymo pristatymas, 2009). Poreforminės nuostatos tapo esminiais Lietuvos aukštųjų mokyklų tikslais, norint pakelti studijų kokybę, modernizuoti institucijos valdymo struktūrą.

Kiekvienas naujas sumanymas ir iniciatyva verčia keisti valdymo struktūrą, įprastą administravimo pobūdį bei kelia papildomus klausimus dėl institucinės atsakomybės. Dėl nuolatinių aplinkos veiksnių aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūros tema išlieka aktuali,

kadangi reaguojant į inovacijas, aukštojo mokslo modernizavimo turi būti siekiama kasdien. Aukštojo mokslo institucijų valdymo pokyčių analizė padeda organizuoti akademinę bendruomenę, atsižvelgiant į atskaitingumo visuomenei, veiklos efektyvumo ir institucijos autonomiškumo kategorijas. Tokia analizė yra būtina, nes Lietuvos universitetų valdymo tinklų sutvarkymas leistų jiems konkuruoti su užsienio šalių universitetais.

Kaip ir aukštojo mokslo finansavimo, kokybės užtikrinimo, valstybės reguliavimo aspektai, aukštųjų mokyklų valdymo problematika sulaukė nuodugnių tyrimų. Išsamūs tyrimai buvo atlikti L. Kraujutaitytės (1998), R. Mičiulienės (2000), D. Gudaitytės (2000), V. Šveikausko (2000), R. Adomaitienės (2002), A. Pikturnos (2003), L. Ramonienės (2009), A. Pūraitės (2011) darbuose. Aukštųjų mokyklų valdymo problematiką pristato ir monografijos: E. K. Zavadsko ir A. V. Valiulio (2001), Kraujutaitytės (2002), P. Jucevičienės (2003), L. Kraujutaitytės ir J. S. Pečkaičio (2003), A. Samalavičiaus (2003). Darbuose analizuojamos problemos, susijusios būtent su aukštojo mokslo institucijų (universitetų) kūrimu ir įgyvendinimu, aptariami ir detaliai apibūdinami pačių valdymo veiklą gerinantys instrumentai. Autoriai aptaria aukštojo mokslo ir konkrečiai aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūros pokyčius, lygina juos, apibrėžia problemas, analizuoja aukštojo mokslo reformą Lietuvos istoriniu kontekstu. Darbuose aptariami aukštojo mokslo valdymo modeliai ir jų vertinimas, valdymo požymiai, sąlygos, priežastys, kaip valdymas adaptuojasi demokratinėje visuomenėje, jo teisinis ir administracinis pagrindumas.

Yra nemažai mokslinių straipsnių analizuojančių valdymo problemą. L. Kraujutaitytės ir I. Bartkutės bendras darbas (2007), apjungia Lietuvos mokslininkų tyrimus, susijusius su aukštojo mokslo valdymo pokyčiais. S. Puškoriaus straipsnis (2007) pristato užsienio šalių universitetų modelius, kuriais remiantis būtų galima kurti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymo modelį. Štai I. Bartkutės straipsnis (2008) analizuoja Lietuvos aukštojo mokslo valdymo problemą, remiantis Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiais. R. Mikalauskas ir B. Švagždienė (2008) nagrinėja universitetų valdymo problemas šiuolaikinėje visuomenėje, išskiria poreikio pertvarkyti valdymą reikšmę. A. Marčinskas ir G. Drūteikienė (2010) analizuoja, kaip universitetų įvaizdį formuoja ir lemia išorinės aplinkos kaita.

Aukštojo mokslo valdymo problema analizuojama ir užsienio autorių darbuose. Pavyzdžiui, B. Clark (1998) savo darbe akcentuoja universitetų verslumo priežastis, analizuoja sąlygas, kurios leido skatinti verslumo organizavimą universitetuose. Autorius apibrėžia vis didėjančią centralizacijos įtaką universitetų valdymui bei išskiria jos lankstų prisitaikymą akademinės aplinkos gyvenime. Analizuodamas tokį universitetų valdymo modelį, autorius įvardija visuomenės, akademinės bendruomenės ir valstybės bendradarbiavimo būtinybę. B. Clark ir kt. (1992), taip pat aptaria aukštojo mokslo sistemą instituciniu pagrindu ir jos santykį su

valstybės vykdomuoju organu. Autoriai D. Lillis ir M. Lynch (2013), tirdami aukštojo mokslo pokyčius Airijos universitetų kontekste, detalizuoja koks svarbus strateginio planavimo modelių vaidmuo ir jų plėtra institucijų valdyme, kaip pasirinkti tinkamą strateginį modelį, atitinkantį šalies aukštojo mokslo sistemą. M. Vaira (2004) nagrinėja aukštojo mokslo institucinių modelių organizacinius pokyčius globalizacijos amžiuje. Autorius išdėsto globalizacijos komponentus analizuoja rezultatus per konvergencijos ir heterogeniškumo požymius, vertindamas jų įtaką aukštojo mokslo institucijoms. Kitame savo darbe M. Vaira (2003), atlikdamas institucijų valdymo analizę, susistemina valdymo pokyčius nuo 1996-2001 m., analizuodamas aukštojo mokslo reformą Italijoje.

Nemažai tyrimų, ataskaitų, dokumentų ir kitos informacijos apie aukštojo mokslo reformą bei universitetinių institucijų valdymą galima rasti institucijų ir organizacijų, koordinuojančių aukštųjų mokyklų veiklą ir valdymą, elektroniniuose tinklalapiuose, duomenų bazėse¹.

Taigi aukštųjų mokyklų valdymo problematika tyrinėta nemažai. Tačiau šis magistro darbas yra aktualus ir naujas tuo, kad nagrinėjami valstybinių universitetų valdymo pokyčiai po mokslo ir studijų reformos. Lyginamuoju aspektu analizuojami ir apibendrinti Vilniaus valstybinių universitetų valdymo pokyčiai, įgyvendinus reformą aukštojo mokslo srityje.

Magistro baigiamojo darbo *objektas* – universitetų valdymo pokyčiai. Darbe siekiama apibrėžti, paanalizuoti ir palyginti valdymo pokyčius Vilniaus miesto valstybiniuose universitetuose.

Šio mokslinio darbo *problema* – kaip keitėsi universiteto valdymo struktūra po 2009 m. reformos? Kokie tų pokyčių privalumai ir trūkumai? Tyrimo problemą siekiama atskleisti per viešojo valdymo koncepcijų: aukštųjų mokyklų valdymo sistemos, valdymo subjektų sudėties, atliekamų funkcijų, aukštųjų mokyklų autonomijos ribų analizę, akcentuojant atsakomybės pasiskirstymą perskirsčius valdymo subjektų funkcijas, atskaitomybės visuomenei, piliečių dalyvavimo valdymo procese klausimus.

Magistro darbo *tikslas* – atskleisti ir įvertinti valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo pokyčius po mokslo ir studijų reformos.

Baigiamojo magistro darbo *uždaviniai*:

1. Aptarti viešojo valdymo paradigmą ir jos principus Lietuvoje.
2. Analizuoti valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo principus ir reformavimo iniciatyvas.

¹ www.smm.lt; www.mokslas.lt; www.euridyke.org; www.skvc.lt; www.unesco.lt; www.3.lrs.lt ir kt.

3. Atlikti teisės aktų, susijusių su aukštųjų mokyklų valdymo pokyčiais, analizę.
4. Atskleisti aukštojo mokslo valdymo reformų turinį.
5. Atlikti universitetų valdymo pokyčių analizę, remiantis ekspertų vertinimu.

Universitetų valdymo pokyčių analizės informacijos rinkimui ir tyrimui atlikti naudoti kokybiniai *metodai*: įstatymų, teisės aktų, mokslinės ir periodinės spaudos bei kitų literatūros šaltinių turinio (content) analizė, dokumentų analizė, lyginamoji analizė, kokybinis tyrimas (ekspertų interviu), duomenų (teksto) analizė.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas ir dvi dėstymo dalys.

Pirmoje darbo dalyje apžvelgiamas viešojo valdymo kontekstas, analizuojant viešojo valdymo paradigmą, išryškinant principus ir modernizavimo prielaidas Lietuvos aukštojo mokslo reformoms. Aptariamas aukštojo mokslo institucijų valdymas, pristatant aukštojo mokslo sampratą, aukštojo mokslo institucijos vaidmenį, jos veiklos administravimą. Išskiriamos universitetų valdymo problemos, kurios darė įtaką universitetų valdymo struktūros pokyčiams, valstybinio reguliavimo ir institucijos autonomijos santykio apibrėžimui. Aptariama Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo struktūra, išryškinant aukštosios mokyklos valdymo subjektų funkcijas, sudėtį ir jos formavimo principus.

Antroje darbo dalyje aprašomas universitetų valdymo pokyčių tyrimas. Remiantis dokumentų ir mokslinės literatūros analize, organizuojamas universitetų valdymo pokyčių empirinis tyrimo modelis. Atliktas empirinis kokybinis tyrimas, pateikiami ir analizuojami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Atsižvelgiant į duomenų analizės rezultatus, pristatoma kokybinio tyrimo rezultatų diskusija.

Darbo pabaigoje pateikiami išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka, priedai.

1. AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Viešojo valdymo kontekstas

1.1.1. Teorinė viešojo valdymo paradigma

Norint pristatyti ir paanalizuoti universitetų valdymo pokyčius sunku būtų išsiversti be tam tikrų teorinių-istorinių viešojo valdymo koncepcijų aptarimo. Kadangi, remiantis šio darbo tyrimo duomenimis, bus lyginami Vilniaus valstybinių universitetų valdymo pokyčiai, aptarta jų valdymo struktūros kaita, tai valdymo aptarimas plačiaja prasme, padės geriau atskleisti viešojo valdymo raidos tendencijas bei apskritai susipažinti su konkrečiomis universitetų valdymo problemomis, kintant pačiam struktūrų valdymui. Istorinis žvilgsnis atgal į viešojo valdymo principų susiformavimo sąlygas padės atskleisti viešojo valdymo privalumus ir trūkumus.

Valdymo sąvokos vartojimas šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje akcentuotinas tiek plačiaja, tiek siaurąja prasme. Neretai valdymo sąvokos sinonimu skirtingų autorių pasirenkami skirtingi atitikmenys, įvairūs apibrėžimai. Mokslininkas H. G. Frederickson nuo 1972 m. viešojo administravimo literatūroje terminą „viešasis valdymas“ pradėjo vartoti kaip „viešojo administravimo“ sinonimą (cit. pgl. Pivoras ir Visockytė, 2011). Dar po maždaug penkiolikos metų nuo 1988 m. viešojo valdymo koncepcijas ir modelius išpopuliarino pradėtas leisti mokslinis žurnalas „Governance“². Remiantis amerikiečių tyrinėtojo L. Lynn ir kt. (cit. pgl. Pivoras ir Visockytė, 2011) darbais „viešasis valdymas“ apibrėžiamas kaip įstatymų, administravimo aktų, teisminių nutarčių ir administravimo praktikos, apribojančios valdžios veiklą, kuriant ir teikiant viešąsias gėrybes, režimą. Taigi, anot mokslininkų, viešasis valdymas iš prigimties buvo paremtas politinėmis derybomis ir kompromisais, todėl valdymas suvokiamas kaip politinis reikalas.

Autoriai S. Pivoras ir E. Visockytė darbe apie viešojo valdymo koncepcijas, viešąjį valdymą sieja su prioritetų formulavimu, nuosekliu užtikrinimu juos įgyvendinant, atsakomybės užtikrinimu ir bendrai valdymu (Pivoras, Visockytė, 2011). Štai A. Raipa ir A. Pauliukevičiūtė (2012, 9), viešąjį valdymą įvardija kaip „*plačią valdžios bei valdymo institucijų veiklą, kuri apima politikos formavimą, sprendimų priėmimą ar jų įgyvendinimą, vykdamat viešąsias programas bei projektus*“. Autorės C. Pollitt ir G. Bouckaert (2000, 75) viešojo valdymo terminą vartoja trims skirtingoms prasmėms išreikšti. Pirmiausia viešojo valdymu reiškiamą valstybės tarnautojų ir politikų veiklą. Taip pat autorių nuomone, viešasis valdymas apibūdina vykdomosios valdžios

² Governance. 1988–2010. <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291468-0491/issues> [žiūrėta 2013 11 20].

struktūrą ir procesus. Trečiąja prasme, viešasis valdymas apjungia pirmąsias dvi ir gali būti suvokiamas kaip veiklos, struktūrų ir procesų sistemingas tyrimas (Pollitt, Bouckaert, 2000).

Kadangi viešojo valdymo sąvoka ir samprata turėjo ne vieną pritaikymo būdą, t.y sąvoka buvo identifikuojama aptariant ir vadinamąjį „menedžerizmą“, tai viešojo valdymo koncepcijos turinys ir forma turėjo atsiskirti nuo vadybinių koncepcijų turinio taikymo viešajame sektoriuje (Pivoras, Visockytė, 2011). Vis platesnis piliečių dalyvavimas ir atskaitingumas visuomenei, dėmesys veiklos rezultatams ir organizacinei kultūrai, nešališkumo svarba, klientų ir aplinkos akcentavimas, procesų ir struktūrų sąveika, centralizacijos ir decentralizacijos lygis, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, rinkos mechanizmų plėtra, tarpsektorinės integracijos susidarymas reikalavo duoti daugiau nei galėjo naujosios viešosios vadybos koncepcijos turinys. Taigi naujosios viešosios vadybos pasekoje ėmė vystytis naujojo viešojo valdymo savarankiška paradigma, kuriai svarbiausia yra politinė, skaidri, nešališka sąveika socialioje visuomenėje (politikų, valstybės tarnautojų ir piliečių įtraukimas į valdymą), viešojo intereso užtikrinimas per politikos formavimą (teisiniu pagrindu) ir įgyvendinimą (vadybiniais metodais) (Pivoras, Visockytė, 2011).

Mokslinės literatūros šaltinių autoriai viešojo valdymo apibrėžimą linkę identifikuoti kaip procesą, susijusį su visuomeniniais socialiniais ryšiais. Šiame magistro baigiamajame darbe valdymo sąvoka referuojama, siejant ją su procesų visuma, kuriose dalyvauja suinteresuotos grupės (piliečių dalyvavimas): valstybės ir savivaldybės institucijos, verslo (privačios), nevyriausybinės organizacijos, bendruomenės atstovai (Gudelis, 2010).

S. Pivoras ir E. Visockytė straipsnyje apie viešojo valdymo koncepcijas (2011) viešąjį valdymą apibūdina kaip procesą, tačiau jį identifikuoja kaip saviorganizacinį. Anot straipsnio autorių (2011, 29), jis „*neorganizuojamas ir nekontroliuojamas vieno centro*“. Autoriai akcentuoja tai, kad viešasis valdymas pirmiausia akcentuoja patį procesą, ne tik viešojo administravimo institucijas, struktūras ar veikėjus (Pivoras, Visockytė, 2011).

Vadinasi buvo apibendrinti „gerosios praktikos“ viešojo administravimo principai ir išgryninta naujojo viešojo valdymo paradigma, nurodanti, kaip viešasis administravimas turėtų veikti su kitomis organizacijomis, kada ir kaip turi būti pabrėžiamas ir įgyvendinamas platesnis piliečių dalyvavimas. Buvo tikima, kad naujojo viešojo valdymo paradigma pagerins socialinius ryšius, paskatins pilietinį dalyvavimą, abipusio (valstybės institucijų ir piliečių) bendradarbiavimo veikimą. Taigi naujasis viešojo administravimo modelis, nukreiptas į socialumą bei visuomeniškumą, greitai prigijo kaip valstybės administracinę veiklą aiškinantis fenomenas. Mat pastarasis „*turėjo atnešti to skaidrumo, atvirumo ir pilietiškumo bei tapti alternatyva, orientuota į demokratiją ir jos plėtrą, kurios esmė tarnavimas visuomenei*“ (Denhardt, 2001, 197).

1.1.2. Viešojo valdymo modernizavimo prielaidos aukštojo mokslo reformoms

Reikia sutikti su C. Pollitt ir G. Bouckaert mintimis (2004, 22), kad norint kalbėti apie viešojo valdymo reformą pirmiausia „*būtina atskirti sąvokas: „viešasis valdymas“ ir „reforma“*“. Viešojo valdymo reforma neturi vieno ir konkretaus apibrėžimo. Svarbiausia akcentuotina tai, kad reforma prasideda nuo sąmoningų pokyčių struktūrose ir procesuose, kurių pasekoje išryškėja sėkmingas struktūrų ir procesų veikimas (Pollitt, Bouckaert, 2004). Iš to kyla prielaida, kad svarbu žinoti veiksnius, kurie lemia viešojo valdymo pokyčius, nes tik taip galima nueiti prie reformos, kur pastaroji vyksta būtent struktūrų, procesų ir funkcijų lygmenyje, o atradus reikalingą sistemų mechanizmą galima įgyvendinti valdymo pertvarką valstybiniame lygmenyje.

Šių dienų viešajam valdymui besąlygišką įtaką daro globalizacijos pokyčiai. Anot A. Raipos (2009, 22), būtent ji „*<...> sukelia dažnai nelauktus, netikėtus, net paradoksalius reiškinius, kurie atsiranda, laužant nusistovėjusias ekonomines, politines doktrinas, teorijas ir modelius. Atsiranda naujos valdymo paradigmos, dažnai ne evoliucionuojančios iš buvusių sisteminių modelių, o atsirandančios naujoje teorinėje metodologinėje terpėje*“. Kalbant apie globalizacijos įtaką Lietuvos viešajam valdymui, dėmesys kreipiamas į valdymo naujoves, pilietinę visuomenę, migracijos faktorių, išteklių ribotumą ir informacinių technologijų pažangą (Raipa, 2009). Atsižvelgiant į globalizacijos pokyčius, komercializaciją, privatizaciją bei rinkos mechanizmais kuriamą konkurenciją Lietuvoje susidarė sąlygos viešojo valdymo reformai vykti. Globalizacija sukelia paradoksalius reiškinius, kurie pasireiškia per ekonominių, politinių doktrinų ir teorijų laužymą. Naujojo viešojo valdymo paradigmos išsikrystalizavimas ir buvo laikomas potencialia priemone reforminiams tikslams siekti administravimo srityje (Raipa, 2009).

Įvairūs autoriai skirtingai įvardina reforminius viešojo valdymo pokyčius. Anot V. Nakrošio (2011, 72) viešojo valdymo reformos rezultatai turėjo sumažinti biurokratizmą, padėti sulaukti efektyvesnių politinių rezultatų, o svarbiausia – padidinti piliečių pasitikėjimą. Pavyzdžiui, A. Raipa (2009, 23) šiuolaikinio viešojo valdymo esmę įvardina kaip svarbiausius valstybinių institucijų siekius, įgyvendinamus taupant išteklius, gerinant viešųjų paslaugų kokybę, tobulinant viešosios politikos formavimą ir įgyvendinimą. Autorius akcentuoja ir tai (2009), kad reformos viešajame valdyme gali padėti sumažinti biurokratiją, sustiprinti vykdomosios valdžios atsakomybę ir atskaitomybę įstatymų leidėjams, piliečiams, tačiau svarbiausia – daryti įtaką sprendimų rengimui, įgyvendinimui, kontrolei, planavimui ir vertinimo galimybėms. Būtent į tai viešųjų institucijų pertvarkymas turėjo būti orientuojamas, įgyvendinant viešąjį valdymą ir jo reformas (Raipa, 2009). Sąlygos, sudarytos viešojo valdymo reformai vykti, rodė, kad valdžios veikla visuomet yra tobulintina ir, kad reforma turi būti vykdoma kartu su kitomis administracinėmis ir politinėmis iniciatyvomis (Raipa, 2009). Todėl reikia sutikti su A. Raipos

(2009, 30) pastebėjimu dėl naujojo viešojo valdymo reformos įgyvendinimo akcentavimo: „<...> naujasis viešasis valdymas turi tapti svarbiausia visuomenės veikla, kur būtų sutelktos visuomenės grupių, valstybės institucijų pastangos susiklostyti naujiems kokybiniam piliečių ir kitų suinteresuotųjų (agentūrų, fondų ir kt.) santykiams, tobulinami viešojo valdymo etikos regulaminai, taisyklės ir valstybės tarnybos vaidmuo bei stiprinamas valstybės tarnautojų statusas, griežtinamos jų atsakomybės formos“. Visa tai reikštų, kad yra formuojamas naujasis viešasis valdymas, kuriuo būtų paremtas viešųjų institucijų pertvarkymas. Taigi, svarbu pažinti socialinę sistemą, funkcionuojančią ir egzistuojančią pagal savo pačios tvarką ir priklausančią nuo aplinkos sąlygų sudėtingoje besikeičiančioje visuomenėje (Pollitt, Bouckaert, 2003).

Lietuvos viešojo valdymo reforma buvo orientuota į tikslus, kurie Lietuvos institucijų valdymą turėjo paversti moderniu. Remiantis skirtingais autoriais (R. Petrauskienė ir A. Raipa (2012), V. Nakrošis (2011)), viešojo valdymo reformų tikslai buvo nukreipti į organizacinę struktūrą, plėtojant horizontalią ir vertikalią specializaciją, naikinant hierarchinį valdymą ir biurokratizmą. Svarbu buvo reformos tikslus nukreipti į viešojo valdymo paslaugų ir struktūrų restruktūrizavimą, valdyme įvedant naujus ir pažangius valdymo metodus (Nakrošis, 2011). Buvo manyta, kad būtent organizacinė kultūra ir elgesys – svarbus modernizavimo faktorius, kuris padėtų siekti kūrybingumo ir veiklų lankstumo, kaip ir viešojo valdymo demokratinės normos su tiesioginiu piliečių dalyvavimu, kontrole, atsakomybe ir atskaitomybės didinimu (Raipa, 2009). Reforma turėjo įgyvendinti ekonominį efektyvumą, taupyti išlaidas, bet tuo pačiu užtikrinti viešųjų paslaugų ir produktų kokybę (Raipa, 2009). Taigi įgyvendinant programas būtent viešojo administravimo srityje, buvo siekiama užtikrinti atvirą viešąjį valdymą, teikti visuomenės poreikius atitinkančias viešąsias ir administracines paslaugas, kurti strategiškai kompetentingas ir į rezultatus orientuotas viešojo valdymo institucijas, remiantis viešojo valdymo metodais (Raipa, 2009). Tačiau didėjant visuomenės reikalavimams bei esant labai ribotiems valstybės finansiniams ištekliams, viešojo administravimo institucijos vien administraciniais veiksmais negalėjo greitai išspręsti visuomeninių problemų ir patenkinti vis didėjančių piliečių poreikių. Viešųjų institucijų struktūrose vykstantys procesai buvo ilgi ir pavaldūs laikui, o pagrindinių pokyčių nauda ryškėjo tik praėjus nemažam laiko tarpui (Raipa, 2009).

Autoriai V. Smalskys ir E. Skietrys (2008), pagrindinėmis viešojo valdymo modernizavimo kryptimis laiko privatizaciją ir decentralizaciją. Jų nuomone (2008, 63), būtent šios kryptys atitinka globalizacijos procesus ir kuria ekonomines ir informacines erdves, todėl Lietuvoje naujojo viešojo valdymo tradiciją gali padėti sukurti perimta efektyvi kitų šalių valdymo patirtis. Autorių teigimu (2008, 64), atskirų valstybės funkcijų perdavimas į žemesnius valdymo lygius, priartintų savivaldą prie gyventojų, autonominių darinių sukūrimas ir verslumo elementų

įvedimas, skatintų įsitraukti piliečius į administravimo procesą, kurtų į rezultatus orientuotą personalo elgseną – tai prielaidos tobulinti institucijų valdymą.

Kadangi viešojo administravimo tobulinimo aplinkoje kasmet siekiama įgyvendinti tam tikrus veiksmus ir iniciatyvas, susijusias su esminėmis valstybės viešojo valdymo pertvarkomis, tai buvo siekiama vykdyti programas, projektus, kitus strateginio planavimo pakeitimus, kurie padėtų sėkmingiau įgyvendinti valstybės institucijų ir įstaigų konstitucinę prievolę – tarnauti žmonėms ir pelnyti didesnę visuomenės pasitikėjimą. Atsižvelgiant į tai, kad viešasis valdymas apima ne tik valstybės valdžios veiklą (valstybines institucijas), bet ir suinteresuotųjų pusių veiklą (piliečius), būtina pabrėžti, koks svarbus viešojo valdymo vaidmuo ir jo reforma valstybiniu lygmeniu, nes šio modelio organizavimas tiesiogiai paliečia mūsų pačių – piliečių interesus (Smalskys, Skietrys, 2008).

Taigi konkrečiai šiame darbe bus siekiama įvertinti viešojo valdymo principų įgyvendinimą valstybinių aukštojo mokslo institucijų tinkle, būtent švietimo sistemos valdymo srityje, atskleisti viešojo valdymo kontekstą, reformuojant aukštojo mokslo sistemą.

Atkreipus dėmesį į viešojo valdymo sąvokos turinį, į valdymo reformos, kaip vykdomos veiklos pasekmės reikšmę, akcentuotina, kad sąmoningas judėjimas iš nelabai pageidaujamos padėties, į labiau pageidaujamą padėtį, visuomeninėse socialinėse srityse visada turi būti motyvuotas (Raipa, 2009). Todėl šiuo konkrečiu darbo tyrimu, didelis dėmesys yra skiriamas naujam viešajam valdymui – į socialumą orientuotam valdymo modeliui, kuris pristatomas plačiai, nes darbo autorės nuomone, skaidriai įgyvendinami viešojo valdymo principai gali „užauginti“ socialinį pasitikėjimą ir švietimo srityje.

1.1.3. Viešojo valdymo kontekstas, reformuojant aukštojo mokslo sistemą

Daugelyje Europos Sąjungos valstybių vyko pokyčiai švietimo srityje, kuriant Europos aukštojo mokslo erdvę. Priimtos Bolonijos ir Sorbonos deklaracijos, pasirašyti komunikatai nubrėžė aukštojo mokslo gaires, kaip turi funkcionuoti ES šalių aukštojo mokslo sistema. Tarptautiniai susitarimai kėlė uždavinius, kuriems įgyvendinti Lietuvoje buvo reikalinga reforma aukštojo mokslo srityje.

Pagrindiniai tarptautinių susitarimų švietimo tikslai, visuomenės iniciatyvumo poreikis, viešojo valdymo reforma, pasauliniai globalizacijos procesai Lietuvos kontekste reikalavo aukštojo mokslo reformos. B. Janiūnaitės ir D. Gudaitytės (2003) teigimu, besikeičianti aukštojo mokslo misija, XXI amžiuje tapo viena aktualiausių problemų. Aukštojo mokslo teoretikai bando surasti santykinę pusiausvyrą „<...> tarp aukštojo mokslo pragmatiškos orientacijos ir idealistinio artėjimo link jo“ (Janiūnaitė, Gudaitytė, 2003,11). Anot teoretikų, reikia

rasti ribą tarp akademinės orientacijos ir liberalios švietimo vertės, atsvarą aukštojo mokslo masiškėjimui ir jo kokybei užtikrinti (Janiūnaitė, Gudaitytė, 2003). Autorių nuomone (2003), demokratiškoje visuomenėje, santykių pagrindas tarp aukštojo mokslo ir visuomenės turi būti paremtas supratimu ir pasitikėjimu, todėl visuomenė teigiamai vertina aukštąjį mokslą tada, kai jis įrodo savo naudingumą.

Štai anot A. Raipos (2009), viešojo valdymo modernizavimas, prasidėjęs praėjusio amžiaus 7-ame dešimtmetyje, keičiant tradicinį viešąjį administravimą į naująjį viešąjį administravimą, analizuojant viešojo sektoriaus modernizavimo prielaidas, labiausiai turėjo būti akcentuotinas organizacinių darinių būtinybe reorganizuotis. Remiantis autoriaus pastebėjimais (2009) būtų galima apibrėžti, kad turėjo būti sudarytos sąlygos plėtoti tiek horizontalųjį, tiek vertikalųjį institucijų valdymą, keičiant kontrolės mechanizmus, kad vienos aukštosios mokyklos galėtų jungtis tarpusavyje, o kitos - sulieti savo padalinius ar keisti juridinį statusą. Toks valdymo reorganizavimas turėjo vesti link supaprastintos valdymo sistemos.

Kadangi XXI amžiaus viešojo valdymo organizavimo principai turėjo paskatinti piliečių dalyvavimą, akcentuojant tiesioginę jų dalyvavimo formą, todėl turėjo įvykti derybinai kompromisai, modeliuojantys valstybinių aukštųjų mokyklų institucijų, interesų grupių, ar kitų nevyriausybinių organizacijų tarpusavio interesus (Raipa, 2011). Taigi valstybinės aukštosios mokyklos galėtų tapti modernesnėmis, tik pasiekusios tam tikrą veiklos efektyvumo lygį, o to siekti universitetų valdyme buvo galima, pavyzdžiui, taikant alternatyvių paslaugų teikimo mechanizmus, kokybiškesnę sutarčių sudarymo sistemą tarp valstybinių institucijų, aukštosios mokyklos ir piliečių. Tai turėjo sutvarkyti tam tikrą skirtingų interesų grupių kontrolę ir jų atsiskaitomybę (Raipa, 2011). Modernios aukštosios mokyklos vizija buvo siejama ir su bandymais transformuoti naujus valdymo modelius aukštojo mokslo sistemoje, ir su demokratinių principų plėtra, įgyvendinant privataus ir viešojo sektoriaus partnerystę, viešųjų ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą. Labai svarbiu aspektu aukštojo mokslo modernizavimo akiratyje tapo konkurencijos skatinimas būtent tarp aukštųjų mokyklų. Konkurencija buvo įtraukta į aukštojo mokslo paslaugų teikimo veiklą, nes didesnė konkurencija, kaip teigia D. Osborne ir T. Gaebler (1992, 82), „*sukuria didelį efektyvumo laipsnį, skatina reaguoti į aplinką ir inovacijas*“.

Kadangi kiekviena reforma stengiasi kuo daugiau sutaupyti, todėl buvo prieita prie išvados, kad reformuojant aukštojo mokslo sistemą, labai svarbu siekti esminių visuomenės tikslų ir orientuotis į būsimus rezultatus, bet nesiorientuoti vien į valstybės išteklių ar privačių struktūrų išteklių normą (Raipa, 2011). Bene vienu iš svarbiausių reformos aspektu tapo piliečių interesų paisymas. Juk paslauga (aukštasis mokslas) nebus paklausī, jeigu visas dėmesys nebus sutelktas į piliečių norų patenkinimą ir sudarytas galimybes jiems patiems tapti tiesioginiais valdymo proceso

dalyviais. Kiekvienu atveju, aukštojo mokslo reformos žingsniai turėjo turėti tam tikras alternatyvas: arba taisyti esamą padėtį, arba užkirsti kelią esamoms problemoms iš pagrindų (Pūraitė, 2011). Pasirinkimą lėmė problemos sudėtingumo lygis ir valdžios gebėjimas reaguoti į ją, todėl buvo pradėta formuoti mokslo ir studijų įstatymo reforma.

Aukštojo mokslo valdymo modernizavimo aktualių klausimų tapo decentralizacija. Naujos ir viena kitą keičiančios inovacijos bei informacinių technologijų pažanga, tobulėjanti darbo jėgos kokybė ir komunikacijų sistema lėmė, kad reikėjo orientuotis į dalyvavimo ir komandinio darbo plėtojimą (Denhardt, 2001). Remiantis R. B. Denhardt pastebėjimais apie komandinio darbo plėtojimą (2001, 200), aukštojo mokslo sistemą reikėjo sutvarkyti taip, kad ji taptų atvira ir skaidri tiek prieš valstybines institucijas, tiek prieš piliečius. Todėl aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūra turėjo būti paremta egzistuojančia rinka, kad jos metodai galėtų veikti kuo efektyviau, o ne dirbtinai kurti tam tikrą valdymo struktūrą, kuri neatitinka realios valstybės rinkos padėties (Denhardt, 2001).

Taigi aukštojo mokslo institucijų valdymo reformavimas buvo ant privatizacijos ir decentralizacijos, darbų atlikimo įvertinimo (rezultatai ir piliečiai), racionaliai pagrįsto strateginio planavimo ir įgyvendinimo bei rinkos mechanizmų pamatų (Raipa, 2011). Bendras institucijų valdymo modernizavimas šiandien, labiausiai buvo nulemtas reformas formuojančių politikų kompetencijų, jų sugebėjimo suplanuoti detalius, strategiškai pagrįstus reformos žingsnius, įgyvendinti ir vertinti, prognozuoti padarinius, tolesnę eigą, atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius procesus, bendras globalizacijos tendencijas (Raipa, 2009).

Aukštojo mokslo ir viešojo valdymo sąveiką galima paremti R. Mikalausko ir B. Švagždienės straipsnio žodžiais (2008, 72), kad „*aukštajame moksle taikomos inovacijos paprastai yra ne tik analizuojamos įvairių paradigmu pavyzdžiu, tačiau turi ir konceptualų bei metodologinį pagrindą. Pastarasis reikalingas tam, kad geriau būtų suvokiamas pats reformos vyksmas*“. Taigi reformos sėkmė arba jos realizavimas labai priklausė nuo žmonių prisiimtų įsipareigojimų ir pačios reformos turinio.

Lietuvos aukštojo mokslo modernizavimas buvo laiko brandintas klausimas aukštojo mokslo sistemoje, o 2009 m. inicijuotas Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos projektas įgyvendinti mokslo ir studijų reformą – įvykdytas, priimant Mokslo ir studijų įstatymą. Aukštojo mokslo reforma buvo būtina, kadangi, kaip sutinka politikos formuotojai ir ekspertai, aukštojo mokslo sistema turėjo tikrai nemažai trūkumų. Pagrindinėmis reformos priežastimis buvo laikomos aukštojo mokslo bėdos, susijusios su tuo, kad studijų kokybė netenkino plačiosios visuomenės, aukštojo mokslo žinių vartotojų. Buvo manoma, kad diplomai ima prarasti tikrąją vertę, todėl Lietuvos aukštojo mokslo vartotojai emigruoja svetur. Pažymėtina, kad būtent dėl

mokslinių žinių nutekėjimo pašlijo akademinė savikontrolė, todėl mokslinė veikla tapo nebe produktyvi (Mokslo ir studijų refoma pristatymas, 2009).

Dėliojant reformos žingsnius ir pagrindinius tikslus didelio dėmesio susilaukė neefektyvi valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo sistema, kurią buvo privalu keisti. Taigi aukštojo mokslo reforma tapo prielaida valdymo modernizavimui.

LR Švietimo ir mokslo ministerija kartu su Vyriausybe, formuodamos reformos politiką, buvo užtikrintos galutinių valdymo rezultatų pasiteisinimu, kadangi buvo veikiama remiantis užsienio šalių patirtimi.

Galutiniai reformos rezultatai turėjo atnešti Lietuvos aukštojo mokslo sistemai geresnę studijų kokybę, padėti pasiekti, kad būtų geriau aprūpinta mokymo bazė, kuri turėjo garantuoti socialinę paramą studentams per dalinę studijų finansavimo sistemą (Mokslo ir studijų refoma pristatymas, 2009). Reforma numatė, kad apskritai aukštajai mokyklai dėl atsakomybės ir autonomijos ribojimo, būtų suteiktas toks teisinis statusas, kuris padėtų moderniai valdyti aukštąją mokyklą, leistų savarankiškai spręsti universiteto veiklos klausimus. Taigi reformos formavimas ir įgyvendinimas buvo skirtas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkai vykdyti (Mokslo ir studijų refoma pristatymas, 2009).

Po mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo, aukštosios mokyklos turėjo gauti specialų teisinį statusą, kuriuo valstybinės aukštojo mokslo institucijas iš biudžetinių įstaigų būtų pertvarkytos į specialaus statuso viešąsias įstaigas (Pasiūlymai mokslo ir studijų įstatymo projektui)³, joms turėjo būti garantuota platesnė autonomija, tačiau su perspektyviu didėnės atsiskaitomybės visuomenei numatymu. T.y. valstybinės universitetinės institucijos taptų laisvesnės nuo visų administracinių apribojimų ir galėtų laisviau disponuoti savo turtu, aktyviau spręsti plėtros, jungimosi, laboratorijų bei mokymo bazių atnaujinimo klausimus (Mokslo ir studijų refoma pristatymas, 2009). Suteikus aukštajai mokyklai teisinį statusą, aukštosios mokyklos galėtų vykdyti savarankišką atlyginimų politiką, o taip galėtų laisvai skatinti dėstytojus, mokėdamos didesnius atlyginimus, sukurdamos geresnes socialines sąlygas darbo aplinkoje, o pokyčius įgyvendinti – panaudodamos ES struktūrinių fondų skiriamą paramą (Mokslo ir studijų refoma pristatymas, 2009).

Kadangi LR Vyriausybės bei Švietimo ir mokslo ministerijos vienas prioritetų buvo siekti modernaus aukštojo mokslo valdymo, todėl svarbu paanalizuoti santykius, kurie susiklostė tarp verslo, aukštojo mokslo institucijų ir visuomenės po aukštojo mokslo modernizavimo.

³ Pasiūlymai mokslo ir studijų įstatymo projektui. http://www.smm.lt/msr/docs/MSI_pasiul_0121.pdf [žiūrėta 2013 11 20]

1.2. Aukštojo mokslo institucijų valdymas

1.2.1. Aukštojo mokslo samprata

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, visas valstybės gyvenimas prasidėjo iš naujo. Lietuva ėmėsi iniciatyvos sukurti ir turėti savo visą švietimo sistemą bei aukštojo mokslo židinį. 2004 metų pavasarį, įstojusi į Europos Sąjungą, Lietuva, kaip ir kitos jos narės, gavo aiškiai nubrėžtas gaires, kaip efektyviai turi funkcionuoti švietimo sistema.

Analizuoti aukštojo mokslo teorijų – neįmanoma neatsižvelgiant į aukštojo mokslo principus, kurie deklaruoja aukštojo mokslui keliamus reikalavimus, yra susiformavę per ilgą aukštojo mokslo raidą. Remiantis Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymo 3 straipsnio nuostatomis (2009) ir atsižvelgus į aukštojo mokslo principų turinį, būtų galima pastebėti, kad vieni jų yra esminiai, nes deklaruoja svarbiausias aukštojo mokslo ypatybes, o kiti veikiau esą išvestiniai, būdingi būtent Lietuvos aukštojo mokslo koncepcijai.

Mokslo ir studijų įstatyme (I skyrius, 3 str., 2009) nurodyti principai akcentuoja, kad aukštojo mokslo sistema turi būti įgyvendinama taip, kad suteiktų žmogui išsilavinimą, kuris taptų piliečio visaverčio gyvenimo atrama, kad duotų mokslinius tyrimus ar meninę kūrybą bei paskatintų žinių ir kultūrinių vertybių kūrimosi galimybes. Akcentuojama nuostata, kad aukštojo mokslo siekimas privalo būti prioritetų sąrašo viršuje, tačiau pastebėtina, kad veikiant socialinėms, ekonominėms sąlygoms, globalizacijos pokyčiams, aukštojo mokslo vertinimas demokratinėje visuomenėje keičiasi. Štai L. Kraujutaitytė monografijoje „Aukštojo mokslo demokratiškumo pagrindai“ (2002, 82), remdamasi duomenimis, aukštojo mokslo vertinimus skirsto taip: *„vieniems aukštasis mokslas yra vertybė, nes sudaro sąlygas akademinai saviraiškai, kitiems tai tik galimybė įgyti diplomus, kurie gali padėti nulemti asmenybės statusą visuomenėje, o dar kitiems – jis tiesiog užtikrina visuomenės kultūros atsinaujinimo procesą.“*

Norint įgyvendinti ne tik aukštojo mokslo principus, bet ir efektyvaus valdymo idėjas, labai svarbu siekti sutvarkyti aukštojo mokslo institucijų valdymą ir valstybinį reguliavimą, kurių pertvarka galėtų užtikrintų efektyvų ir kokybišką aukštąjį mokslą Lietuvoje. Todėl savo ruožtu aukštosios mokyklos turi reaguoti į kintančius visuomenės poreikius, valstybės ribotus išteklius ir derinti savo veiklą su valstybės viešų institucijų bei piliečių interesais. Tik tada aukštasis mokslas taps labiau orientuotu į platų bendrąjį išsilavinimą, grindžiamą nuoseklia įvairių mokomųjų dalykų sąveika (Staškevičiūtė, Neverauskas, Čiutienė, 2006). Aukštosios mokyklos turi aktyviai dalyvauti bei prisiimti atsakomybę už ilgalaikių visuomenės siekių įgyvendinimą, būtent siekdamas, kad kiekviena nauja iniciatyva, didinanti universiteto veiklos apimtį ir naudingumą,

kartu verstų keistis ir įprastą valdymo būdą. Taigi aukštųjų mokyklų valdymas neatsiejamai sąlygojamas viešojo valdymo idėjų konteksto (Zuzevičiūtės, Teresevičienė 2007).

Ilgą laiką, akademinę bendruomenę ir visuomenę, tenkino tradiciškas hierarchiniais santykiais susaistytas ryšys tarp aukštojo mokslo, žinių ir pačios visuomenės. Tačiau L. Kraujutytės teigimu (2002, 97), ribotos fundamentalios žinios, akademinėje bendruomenėje suformavo iškreiptą požiūrį, kad į praktines žinias imta žiūrėta su nepasitikėjimu. Žinios buvo išstumtos už institucinių aukštojo mokslo kompetencijos ribų. Visuomenė savo nuožiūra tvarkėsi su praktinėmis, arba taikomojo pobūdžio žiniomis ir nesikišo į fundamentaliųjų žinių kūrybos ar skleidimo procesą (Kraujutaitytė, 2002).

Remiantis autorės pastebėjimais (2002, 104), XX amžiaus antrojoje pusėje sparčios globalioje visuomenėje vykstančios socialinės, politinės, ekonominės ir technologinės permainos aukštojo mokslo praktikai pradėjo kelti jau gerokai aukštesnius reikalavimus, kurie nebeatitiko ankstesniųjų standartų. Taigi atkakliau imta reikalauti, kad aukštojo mokslo įstaiga tenkintų akademinės bendruomenės ir studentų poreikius, būtų atkreiptas dėmesys į atskaitingumą visuomenei, į piliečių dalyvavimą aukštųjų mokyklų valdymo struktūroje. Kaip teigia L. Kraujutaitytė (2002), tokiomis iniciatyvomis, nuo vieno kraštutinumo buvo linkstama į kitą ir toliau kuriami hierarchinio pobūdžio ryšiai tarp aukštojo mokslo, žinių ir visuomenės.

Svarstant, kodėl aukštasis mokslas tapo reikšmingas visuomenei, svarbu akcentuoti, efektyvią kompetencijos ir iniciatyvos užsakymų visuomenėje paklausą. Žmogaus kvalifikacija tapo bene reikšmingiausiu faktoriu, lemiančiu individo padėtį visuomenėje, gyvenimo lygį bei jo socialinės raidos galimybes ir perspektyvas (Pūraitė, 2011). Kada aukštosios mokyklos turėjo ypatingą socialinį statusą ir buvo nepriklausomos nuo visuomenės, jos buvo patenkintos savo pozicija. Tačiau, kada globalios permainos lėmė kitokį požiūrį į aukštąjį mokslą ir prieinamumą prie jo, aukštojo mokslo institucijoms iškilo reikiamybė imtis iniciatyvos ir permąstyti savo funkcijas bei vaidmenį visuomenėje, siekti modernaus aukštųjų mokyklų valdymo.

1.2.2. Aukštojo mokslo institucijos vaidmuo visuomenėje

Pasak B. R. Clark ir kitų (1992, 202), aukštojo mokslo sistema reiškia institucijų visumą, kuri veikia apibrėžtoje geografinėje teritorijoje bei yra administruojama konkrečios valstybės vyriausybės, kaip vykdomojo organo. Kadangi aukštojo mokslo raida ir kaita vyksta nuolat, o ši aukštojo mokslo sistema yra atvira bei priklauso nuo tiesioginių ir netiesioginių visuomenės pokyčių bei aukštojo mokslo sąveikos su ja, todėl aukštojo mokslo institucijos tiek vidinė, tiek išorinė valdymo struktūra tampa sudėtinga (Poškutė, 2011).

Pasak V. Zuzevičiūtės, M. Teresevičienės (2007), aukštasis mokslas dabar yra daug atviresnis, jis sudaro sąlygas, ne tik jaunimui, bet ir suaugusiems žmonėms siekti profesinių ar asmeninių tikslų. Autorės pažymi (2007), kad yra kuriamos ne tik skirtingų funkcijų aukštojo mokslo institucijos (mokslinių tyrimų institutai), o taip pat ir skirtingų organizavimo formų institucijos. Pavyzdžiui, šalia tradicinių valstybinių ar privačių universitetų yra kuriami korporaciniai bei virtualūs universitetai. Tokia tendencija labiausiai paplitusi užsienio šalių praktikoje. Tačiau tiek korporacinių, tiek virtualių universitetų teikiamas išsilavinimas yra akredituojamas, atitinka plačiosios visuomenės poreikius ir yra pripažįstamas, padeda kurti naujos žinių visuomenės modernią realybę. Anot autorių (2007), šiuolaikinis universitetas geba atitikti kintančius visuomenės poreikius, sudaro sąlygas mokytis įvairiais gyvenimo tarpsniais ir taip, kad asmenybė galėtų nuolat tobulėti. Aukštojo mokslo institucijos įsivertina savo vaidmenį bei svarbą valstybiniame lygmenyje, atsižvelgdamos į pokyčius ir nuolat persiorientuodamos, pasirengti tenkinti informacinės visuomenės poreikius (Zuzevičiūtė, Teresevičienė, 2007).

Aukštojo mokslo institucijos, įgyvendindamos savo misiją, turėjo reaguoti į nuolatinius technologinius, socialinius, ekonominius, politinius ir kitus globalius pokyčius, o siekis modeliuoti Lietuvos aukštojo mokslo sistemą, remiantis Europos aukštojo mokslo standartais lėmė, kad, norėdamos būti žinių sistemos centru, turėjo modernizuoti savo veiklą ir valdymą.

Remiantis Mokslo ir studijų įstatymo nuostatomis (II skyrius, 6 str., 2009), Lietuvoje aukštosios mokyklos yra skiriamos į universitetines ir kolegines. Šiame darbe bus analizuojami universitetinių aukštųjų mokyklų valdymo pokyčiai, todėl apie kolegines aukštąsias mokyklas skyrium nebus užsiminta. Pagrindinis šių dviejų tipų aukštųjų mokyklų skirtumas – universitetinis ir neuniversitetinis išsilavinimas, kuris nurodomas organizuojant studijas ir suteikiant kvalifikuotą išsilavinimą (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (II skyrius, 8 str., 2009) universitetą, kaip instituciją, apibrėžia per funkcijas: „*universitetas – aukštoji mokykla, organizuojanti universitetines studijas, teikianti nustatytas aukštojo mokslo kvalifikacijas, atliekanti mokslinius tyrimus, užsiimanti eksperimentine (socialine, kultūrine) plėtra, kaupianti mokslo žinias, plėtojanti kūrybinę veiklą bei kultūrą, institucija, puoselėjanti ir sauganti akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas*“. Remiantis įstatymu (Mokslo ir studijų įstatymas, II skyrius, 8 str., 2009), universitetas privalo vykdyti studijas, teikiančias asmeniui moksliniais tyrimais grindžiamą šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį atitinkantį aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Jis ugdo visapusiškai išsilavinusią, etiškai atsakingą, kūrybingą ir verslią asmenybę, kuri gebėtų savarankiškai plėtoti įvairių sričių sukauptą mokslinį pažinimą. Aukštojo mokslo institucija, atsakinga už žinių vartotojus, todėl turi vykdyti aukšto lygio

mokslinius tyrimus, rengti mokslininkus. Kad valstybės aukštųjų mokyklų teikiamos žinios galėtų konkuruoti rinkoje ir žinių vartotojai gebėtų racionaliai naudotis mokslu, aukštoji mokykla turi bendradarbiauti su šalies ir užsienio partneriais, su savosios visuomenės ūkio partneriais, mokslinė, šviečiamąja, meno ir kitomis kultūrinėmis institucijomis (Mokslo ir studijų įstatymas, II skyrius, 8 str., 2009).

Štai A. Samalavičius (2003, 24) savo monografijoje, universitetą įvardija kaip instituciją, tenkinančią žmogaus poreikį žinoti ir siekti tiesos. Autorius pažymi (2003, 30), kad ši institucija pasiekia tikslą tik tada: „<...>, kai kiekviena iš jų, kiek leidžia galimybės, turės gryno mokslo idėjos sampratą, o autonomija ir laisvė yra pagrindiniai jų principai“. Universitetas – institucija, sudaranti ir užtikrinanti sąlygas naujų žinių kūrimui ir sparčiai jų srauto sklaidai įvairiomis formomis tiek institucijos viduje, tiek išorėje. Susisteminius aukštosios mokyklos atliekamas funkcijas, aptarus jos paskirtį valstybiniame kontekste, universiteto statusą būtų galima prilyginti socialinio kritiko vaidmeniui, kadangi universiteto akademinė bendruomenė atstovauja visuomenės moralines vertybes, kritiškai reaguoja į socialinius pokyčius ir taip lemia visuomenės progresą (Poškutė, 2011).

Aukštojo mokslo institucija įgyvendins savo funkcijas, jeigu jos teorinis ir reglamentuotas valdymas bus pritaikytas praktiškai. Universiteto atvirumas, sklandus valdymas, atsakinga akademinė laisvė dėstytojui ir studentui universiteto viduje, universitetui – veiklos autonomija valstybėje – būtinos sąlygos padedančios siekti aukštųjų mokyklų veiklos ir valdymo tobulėjimo (Pūraitė, 2011).

1.2.3. Universitetų valdymo problemos

Žvelgiant į visumą galima teigti, kad valstybėje socialinis aspektas rodo, jog kalbėjimas reformos tema nereiškia, kad veiksmai turės numatomus rezultatus, o demokratinės vertybės bus propaguojamos kaip išsilavinimo pagrindas (Mikalasuskas, Švagždienė, 2008). Tačiau įgyjamas išsilavinimas paprasčiausiai parodo, jog jis gali padėti visuomenės atstovams prisitaikyti, kintant socialinei aplinkai, anot R. Mikalausko ir B. Švagždienės (2008, 72): „<...> atsakingai aukoti supratimą ir tinkamai sujungti kritinį mąstymą su veiksmais bei pastoviu mokymusi“.

Prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos, yra būtini pertvarkymai, ne tik valstybės valdymo sistemoje, bet ir viešų institucijų valdyme. Aukštojo mokslo institucijos, kurios vengia ar įstatymais bando atsiriboti nuo pertvarkymų, didinant autonomines teises, tiesiog rizikuoja: pavyzdžiui, institucija negauna finansavimo arba šis stipriai ribojamas, kas neigiamai veikia regioninę, socialinę ir ekonominę situaciją (Mikalasuskas, Švagždienė, 2008). Valdymo atžvilgiu nėra užtikrinamas skaidrus ir atviras valdymo procesas, nėra santykio su visuomenės atstovais,

atskaitomybė minimali. Universitetai, vengiantys permainų ir persitvarkymų, sumažina galimybę absolventams įsidarbinti, suvaržo savo dalyvavimą tarptautinėje veikloje ir paklausą rinkoje (Mikalaukas, Švagždienė, 2008). Todėl poreikis keistis ir tuo pačiu kurti naują aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūrą buvo neryškus Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje.

Didžioji universitetų dauguma iki mokslo ir studijų reformos neatitiko teisiškai reglamentuotos organizacijos standartų. Todėl po universitetų veiklos kokybės, finansavimo ir struktūros įvertinimo reikėjo ieškoti būdų, kokius ir kaip efektyviai įgyvendinti pokyčius, kurie būtų šių dienų universitetų, kaip aukštojo mokslo sistemos elemento, valdymo pagrindas (Pūraitė, 2011). Kadangi aukštojo mokslo institucijų valdymo tobulinimas, neatsiejamas nuo vidinių organizacijos hierarchinių struktūrų pertvarkos, tai organizacinė transformacija (universitetų valdymo struktūros pertvarka) – struktūrinių santykių keitimas organizacijos viduje, turėjo padėti organizacijai žengti iš vienos struktūrų klasės į kitą (Mikalaukas, Švagždienė, 2008).

Valstybiniai Lietuvos universitetai yra finansuojami valstybės, jų valdymas paremtas centralizuotu aukštojo mokslo paslaugų teikimu. Viena iš pagrindinių problemų ta, kad universitetų padalinių centralizuotas valdymas riboja jų galimybę gauti finansinių lėšų iš kitų viešų, ar privačių įstaigų. Todėl mąstant objektyviai, remiantis užsienio šalių patirtimi, S. Puškorius (2007), analizuodamas užsienio šalių universitetų valdymą, tam tikras valdymo tendencijas siūlė taikyti ir Lietuvos universitetų kontekste. Vienas iš tokių – centralizuotą universitetų valdymą būtų galima tobulinti, padalinius decentralizuojant ir suskirsčius pagal paslaugų rūšių veiklos kryptis (Puškorius, 2007, 99). I. Bartkutė (2008, 65), dėl decentralizacijos teigė, kad toks pasikeitimas lemtų, jog mažiau būtų reglamentuojama aukštojo mokslo institucijų veikla, tuo pačiu didėtų reali finansinė, turtinė, juridinė bei akademinė autonomija aukštųjų mokyklų, o atskaitomybė visuomenei, būtų vykdoma visuomeninių tarybų, verslo ir tyrimų partnerysčių ryšių, išorinio ar vidinio finansavimo dėka, kur valstybė vistiek išliktų įtakinga aukštosios mokykloms dėl socialinių kontraktų sudarymo (Bartkutė, 2008).

Anot S. Puškoriaus (2007, 99), norint tobulinti Lietuvos aukštojo mokslo valdymo procesą, labai svarbu buvo atkreipti mokslininkų ir aukštojo mokslo administratorių dėmesį į įvairius užsienio šalių universitetų valdymo požiūrius. Šie galėjo padėti sukurti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymui tinkamų modelių, ištyrus socialinę, ekonominę, politinę, kultūrinę ir teisinę aplinką, kurią lemia globalių pokyčių integracija (Puškorius, 2007).

S. Puškorius pažymėjo (2007), kad Lietuvos universitetų valdymą labiausiai buvo galima sieti su Suomijos universitetų valdymo modelių patirtimi. Anot S. Puškoriaus (2007), Lietuvos universitetų valdymo praktikoje buvo siekiama taikyti lanksčias atsakomybės ir kokybės valdymo struktūras, kur buvo inicijuojamas atsakomybės plėtojimas, sudarytos sąlygos ir

nustatytos skatinimo priemonės. Tačiau norėdami įgyvendinti naujojo viešojo valdymo formas, universitetai turėjo orientuotis į efektyvumo, veiksmingumo ir atsakomybės užtikrinimą, o vadovybės atsakomybėje palikti veiklos strateginį planavimą ir personalo motyvaciją (Puškorius, 2007, 97). Universitetai nuolatos turi siekti pokyčio, norėdami užtikrinti studijų kokybę, kas būtent mokslo ir studijų reformos metu buvo laikyta pagrindiniu tikslu.

Mokslo ir studijų reformos siekiai orientavo į naujas valdymo tendencijas. Buvo siekiama užtikrinti, kad universitetų valdymas, būtų pagrįstas viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės veiklos principų derinimu, taikomi rinkos dėsniai, pavyzdžiui, konkurencingas finansavimas, skirtas dėmesys naujovėms, o valdymo struktūros ir metodai būtų paremti lankstumu ir gebėtų lengvai prisitaikyti prie išorės veiksnių. Svarbiausia tai, kad universitetų valdymo struktūra iš hierarchinės turėjo keistis į matricinę, kad būtų orientuojamasi ne į reguliavimą, o į tikslą (Puškorius, 2007).

S. Puškorius pastebėjimu (2007, 98), vadovaujantis užsienio šalių patirtimi ir Lietuvos aukštojo mokslo situacija, pagrindiniai trukdžiai, kurie neleido didinti universitetų veiklos efektyvumo, tai buvo perdėta hierachija, vertikalios komandinės sistemos ir biurokratizmo institucijos, kurios kūrė rutina paremtą organizacinę kultūrą. Pažymėtina tai, kad perdėtas konservatizmas, rizikos vengimas ir kiti vietiniai veiksniai stabdė universiteto valdžią veikti (Puškorius, 2007).

Universitetų valdymo modelių įvairovė pasaulyje yra stulbinamai didelė, tačiau platus universitetų valdymo modelių pasirinkimas įrodo, kad tai sudėtingas ir laiko tikrinamas procesas, susijęs su šalies švietimo sistemos realia situacija. Kad Lietuvos aukštojo mokslo valdymo modelis būtų sukurtas ir veiktų efektyviai, svarbiausia reikėjo teorinius pagrindus pagrįsti mokliškai, ir tik tada bandyti dėlėti praktinius modeliui funkcionuoti skirtus elementus ir mechanizmus (Puškorius, 2007).

Taigi aukštojo mokslo institucija yra sudėtingo aukštojo mokslo mechanizmo sistemos vienas iš elementų. Be jo, sistema griūtų, o aukštojo mokslo funkcionavimas be valstybinių subjektų įsikišimo nebūtų tiek finansiškai, tiek teisiškai stabilus, skaidrus, atviras. Čia svarbų vaidmenį vaidina globalizacijos pokyčių tendencijos, akademinė bendruomenė, visuomenė, valstybinės institucijos, kurių iniciatyva ir keičiasi aukštojo mokslo institucijų valdymas, struktūra.

1.2.4. Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos administravimas

Lietuvos aukštojo mokslo institucijų išoriniame valdyme neįmanoma nubrėžti linijos, skiriančios išorinį valdymą nuo vidinio valdymo. Būtent todėl, kai kuriuos vidinio valdymo aspektus galima išsiaiškinti tik bendrame valdymo kontekste. Tai ypač akivaizdu analizuojant

padėtį Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje, kadangi Lietuvos aukštojo mokslo institucijų savivalda išeina už institucijų ribų, savivaldos funkcijas vykdo išorinės institucijos (Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis III ataskaita, 2007).

Nacionalinės plėtros instituto ataskaita patvirtina (2007, 5), kad Lietuvos mokslo ir studijų institucijų savivalda *de facto* neretai pakeičia ir valdymą, kurį *de jure* turėtų vykdyti vyriausybės institucijos. Dėl to būtina apžvelgti kai kuriuos valdymo valstybės lygmenyje aspektus.

Nacionalinis plėtros institutas III ataskaitoje (2007, 19), dėstydamas universiteto valdymo tendencijas pažymėjo galimas valdymo problemas. Pirmiausia buvo akcentuojama universiteto izoliacija nuo visuomenės. Izoliaciją skatinantis aukštojo mokslo sistemos valdymo modelis, kuriame vyravo vadovų ir ekspertų rinkimo, o ne skyrimo procedūros (aukštojo mokslo institucijose, ekspertinėse institucijose), o tai ne tik netarnavo aukštojo mokslo plėtrai, bet ją ir stabdė. Problema – Lietuvos Seimas ir kas ketverius metus besikeičiančios Vyriausybės. Šios valstybinės institucijos neturėjo nuoseklios ir stabilios aukštojo mokslo politikos. Ataskaitoje teigiama, kad daugumos dėstytojų kvalifikacija, neatitinka laikmečio realiųjų ir todėl dirbama neefektyviai. Buvo pastebėta, kad būtent Lietuvos aukštojo mokslo sistema buvo atskirta nuo inovacijų sistemos. Akcentuojama, kad universitetų sektorius taip išsiplėtė, kad biudžetinis aukštojo mokslo finansavimas pasiekė tokį lygį, kuris nebegali užtikrinti studijų kokybės (Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis III ataskaita, 2007, 20). Dėl šių problemų valstybinės institucijos, koordinuojančios Lietuvos švietimo sistemą ir jos veiklą, negalėjo pasiekti efektyvios aukštojo mokslo politikos sistemos įgyvendinimo.

Šių dienų universitetai veikia kaip nepelno siekianti viešoji įstaiga. Todėl universitetų valdymo atžvilgiu, yra svarbūs visi aspektai. Teisinių, administracinių, organizacinių, visuomenės atstovavimo ir strateginio planavimo interesų įgyvendinimas (Bartkutė, 2008).

Kadangi Lietuva siekė, jog aukštojo mokslo valdymas būtų pagrįstas Europos aukštojo mokslo erdvės tradicija, tai nuo centralizuoto aukštojo mokslo institucijų veiklos reguliavimo buvo orientuojamasi pereiti prie decentralizuoto ir vadybiniais metodais paremto modelio (Bartkutė, 2008). Tai reiškė, kad būtų mažiau reglamentuojama aukštojo mokslo institucijų veikla. Tokiu atveju didėtų aukštųjų mokyklų finansinė, turtinė, juridinė bei akademinė autonomija. Šio modelio įgyvendinimas garantuotų aukštojo mokslo institucijose atskaitomybę visuomenei, o ji būtų įgyvendinama per visuomenės atstovų dauguma paremtomis tarybomis, verslo ir tyrimo institucijų partnerystę, viešą finansavimą (Bartkutė, 2008). Tokio modelio

įgyvendinimas atrodo garantuotų aukštųjų mokyklų dar didesnę savarankiškumą, tačiau valstybė universitetams, darytų įtaką per sutartis, kurios paremtos universitetų atsiskaitomybe už veiklos rezultatus (Bartkutė, 2008). Anot I. Bartkutės (2008, 61), Europos Sąjungos šalių praktika rodo, kad šis santykis pasiteisina. Akademinio gyvenimo organizavimas, paremtas socialiniu kontraktu, nustato institucijos autonomijos ribas, veiklos efektyvumo ir atskaitingumo kriterijus. Remiantis I. Bartkutės pastebėjimais (2008, 65), tokia naujoji universitetų valdymo sistema turėjo būti orientuota į visuomenės poreikius, užtikrinanti; studijų bei mokslinių tyrimų rezultatų komercializaciją, konkurenciją ne tik Lietuvos, bet ir užsienio aukštųjų mokyklų tarpe, garantuojanti socialinę atskaitomybę ir visuomeninę atsakomybę. Antrepreninio pobūdžio universiteto veikimas būtų pagrįstas rinkos ir viešojo valdymo principų deriniu (Bartkutė, 2008). Tačiau ir I. Bartkutė (2008), ir S. Puškorius (2007) pažymi, kad Europos universitetų valdymo modelių praktinis taikymas Lietuvoje pirmiausia turi būti paremtas realia Lietuvos politinės, teisinės, ekonominės ir finansinės padėties analize, nes nėra visiems tinkančio vieno modelio bei vienodų jo taikymo sąlygų.

Po Europos universitetų valdymo tradicijos aptarimo ir jos principų taikymo Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo praktikoje, racionalu būtų apžvelgti Lietuvos aukštojo mokslo valdymo struktūrą, apibendrinti, kokios valstybinės institucijos administruoja aukštojo mokslo švietimo sistemą po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo Lietuvoje.

Mokslo ir studijų įstatymo III skyriuje, pirmo skirsnio 12 straipsnyje (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009) apibrėžta, kas formuoja aukštojo mokslo politiką ir įgyvendina sprendimus, administruoja veiklas. Valstybės mokslo ir studijų politiką formuoti lieka Seimo kompetencijose, o valstybės mokslo ir studijų politiką įgyvendina Vyriausybė, Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos mokslo taryba, Valstybinis studijų fondas, Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), akademinės etikos ir procedūrų kontrolierius, Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos, taip pat kitos institucijos (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Atsižvelgiant į 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymo nuostatas ir lyginant jas su Mokslo ir studijų įstatymo nuostatomis (2009), pažymėtina, kad į aukštojo mokslo sistemos formavimo akiratį įvesta daugiau institucijų, kurios atsakingos už administravimą konkrečių universiteto sričių, o decentralizuotas aukštųjų mokyklų valdymas reglamentuoja joms didesnę savarankiškumą. Papildomų institucijų įvedimu siekiama atviresnės universitetų veiklos politikos ir atskaitomybės visuomenei principo įgyvendinimo.

Šiuo konkrečiu poreforminiu atveju, aukštosios mokyklos valdyme išryškėja atsiskaitymas ne tik valstybinėms institucijoms, bet ir jų deleguotiems privatiems asmenims, pavyzdžiui, akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriui (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Pastebėtina, kad po decentralizacijos įgyvendinimo, valstybinių aukštųjų mokyklų valstybinis reguliavimas sumažėjo, paskirsčius atsakomybes deleguotiems subjektams, institucijoms, organizacijoms.

LR Mokslo ir studijų įstatymo III skyriaus 13 straipsnyje (2009) detaliai apibrėžiamas Lietuvos mokslo tarybos vaidmuo ir įsipareigojimai su aukštosiomis mokyklomis beveik išlieka tokie patys kaip ir po 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymo, kur pagrindinė Lietuvos mokslo tarybos funkcija – patariamoji.

Remiantis šių dienų informacija, Lietuvos mokslo tarybą sudaro iš viso 30 narių, kurie yra Lietuvos mokslo tarybos valdybos atstovai, Mokslo fondas ir du ekspertų komitetų sudėtyje, sudarytų iš Humanitarinių ir socialinių mokslų ir Gamtos ir technikos mokslų komitetų (Lietuvos mokslo taryba. Struktūra)⁴. Ji yra Seimo ir Vyriausybės patarėja mokslo ir mokslininkų rengimo klausimais, tačiau daugiau atstovauja aukštųjų mokyklų interesus, kurie derinami su valstybinių įstaigų interesais (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Labai svarbi įstaiga aukštojo mokslo sistemai – Valstybinis studijų fondas. Valstybinis studijų fondas yra valstybės biudžetinė įstaiga (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Šį fondą steigia bei jo nuostatus ir valdybą tvirtina Vyriausybė. Valstybinio studijų fondo vienasmenis valdymo organas yra Valstybinio studijų fondo direktorius. Valstybinis studijų fondas Vyriausybės nustatyta tvarka administruoja valstybės paskolas ir skiria valstybės paskolas studentams, taip pat teikia kitą finansinę paramą studentams (Valstybinio studijų fondo nuostatai).⁵

Lietuvos Švietimo ir mokslo ministerijos patariamoji institucija strateginiais aukštojo mokslo plėtros klausimais išlieka Aukštojo mokslo taryba. Ši taryba atstovauja mokslo institucijų nuomonę, nes jos veiklos funkcijos, susijusios su realios situacijos analize ir pasiūlymų teikimu situacijai spręsti. Įstaiga yra finansuojama iš valstybės biudžeto (Mokslo ir studijų infrastuktūros optimizavimo studija. 1 tyrimo ataskaita, 2007). Aukštojo mokslo taryba sudaroma ir veikia pagal Vyriausybės patvirtintus nuostatus.

Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), yra valstybės biudžetinė įstaiga, kurią steigia ir jos nuostatus tvirtina Švietimo ir mokslo ministerija (SKVC taryba ir komisijos). SKVC pagrindiniai uždaviniai, susiję su aukštųjų mokyklų veiklos kokybiškumo įgyvendinimu. SKVC skatina aukštųjų mokyklų veiklos kokybę per išorinį vertinimą bei institucijų ir studijų programų akreditavimą, kuria palankias, laisvas asmenų judėjimo sąlygas, organizuojant ir vykdant užsienio institucijose įgytų, su aukštuoju mokslu susijusių kvalifikacijų vertinimą (LR Mokslo ir studijų

⁴ Lietuvos mokslo taryba. Struktūra. <http://www.lmt.lt/lt/apie-taryba.html> [žiūrėta 2013 11 20]

⁵ Valstybinio studijų fondo nuostatai. <https://www.vsf.lt/nuostatai> [žiūrėta 2013 11 20]

įstatymas, 2009). SKVC tarybos sudėtį skelbia švietimo ir mokslo ministras. SKVC kiekvienais metais viešai skelbia studijų kokybės vertinimo apibendrinimus (SKVC taryba ir komisijos)⁶.

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, naujai įvestas valstybės deleguotas, prižiūrimasis veiklos organas – akademinės etikos ir procedūrų kontrolierius (toliau – kontrolierius) (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tai valstybės pareigūnas, nagrinėjantis skundus ir inicijuojantis tyrimus dėl akademinės etikos ir procedūrų pažeidimo. Kontrolierių 5 metų kadencijai skiria Seimas Lietuvos mokslo tarybos teikimu. Kontrolieriumi skiriamas nepriekaištingos reputacijos asmuo, turintis mokslo laipsnį ir vadybinės patirties. Jis vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, kitais teisės aktais. Kontrolieriaus veikla grindžiama teisėtumo, nešališkumo, teisingumo ir viešumo principais. Kontrolierius kartą per metus atsiskaito Seimui už savo ir Tarybos veiklą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Remiantis 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymu bei 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymo nuostatomis toliau bus aptartas Lietuvos aukštųjų mokyklų reglamentavimas, autonomijos ir valstybinio reguliavimo santykis, veiklos vykdymo ir atskaitingumo pokyčiai, palyginti aukštųjų mokyklų valdymo struktūros subjektų vaidmenys aukštojo mokslo sistemoje.

1.2.5. Aukštojo mokslo institucijų veiklos reguliavimas ir autonomija

Lietuvos aukštųjų mokyklų veikla yra reglamentuojama statutu, kurį rengia pačios aukštosios mokyklos, o tvirtina LR Seimas. Tai aukštosios mokyklos steigimo dokumentas, kuriuo ji vadovaujasi savo veikloje (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Jo organizavimas paremtas valstybės, aukštosios mokyklos ir visuomenės interesų derinimu, kadangi aukštosios mokyklos vykdoma veikla negali peržengti aukštajai mokyklai suteikto savarankiškumo ribų, turi išlaikyti atsakomybę ir atskaitomybę prieš valstybę ir visuomenę.

Skirtingose valstybėse nevienodai yra suprantama aukštųjų mokyklų valdymo, veiklos, kokybės, finansinė autonomija. Tokį diferencijuotą suvokimą lemia valstybių reguliavimo priemonės ir būdai (Kraujutaitytė, 2002). Globalizacijos pokyčiai, konkurencija tarp aukštųjų mokyklų, socialinės ir ekonominės sąlygos, rinkos mechanizmų įvedimas į valdymą, organizacinės kultūros plėtra lėmė, kad minties laisvė turėjo ir turi būti suteikta universitetui.

Kadangi universitetas yra laikomas tam tikra valdžios forma (Kraujutaitytė, 2002, 13), tai jis turi turėti savarankiškumo ir laisvės, kad galėtų kritiškai mąstyti ir reaguoti į Europoje vykstančius procesus, atspindėti dabartines realijas, ateities perspektyvas, siekdamas užtikrinti

⁶ SKVC taryba ir komisijos. <http://www.skvc.lt/content.asp?id=142> [žiūrėta 2013 11 20]

studijų kokybę. Sąlyga savarankiškumui yra vienintelė – aukštojo mokslo institucijų autonomiškumas negali peržengti demokratiškumo principų, prieštarauti LR Konstitucijai. Tada jau kalbėti apie tam tikrą universiteto autonomiją, kaip institucijos intelektinę sąžinę, tampa neberacionalu (Kraujutaitytė, 2002).

Per nepriklausomybės laikotarpį Lietuvos aukštojo mokslo aplinkoje autonomijos sąvoka ne kartą buvo tikslinama, aptarinėjama, detalizuojama, ar kitaip apibrėžiama, kadangi aukštosios mokyklos turėjo galimybę autonomijos ribas nusistatyti pačios (Pūraitė, 2011). Dėl šios priežasties dažnai kirtosi aukštųjų mokyklų ir įstatymų leidėjų interesai. Todėl naudinga paanalizuoti teorinę ir praktinę aukštojo mokslo institucijų autonomijos reikšmę.

Šių dienų valstybei, aukštojo mokslo autonomija yra akademinė paradigma, leidžianti aukštosioms mokykloms turėti praktinę ir teisinę autonomiją valstybinio reguliavimo kontekste (Pūraitė, 2011). Kadangi Lietuvos aukštosios mokyklos autonomija yra laikoma visuomeniniu susitarimu, pagrįstu santykiu ir atskaitomybe tarp aukštosios mokyklos ir visuomenės, pravartu apžvelgti, kaip institucinė autonomija yra įvardijama ir europiniame lygmenyje.

Štai Th. Estermann ir T. Nokkala (University autonomy in Europe I, Exploratory study, 2009), akademinę autonomiją traktuoja kaip universiteto gebėjimą priimti sprendimus dėl įvairių akademinių sričių, kaip antai studentų priėmimo, mokymo turinio, kokybės užtikrinimo dėl studijų programų įgyvendinimo ir dėstomosios kalbos. Remiantis Europos universitetų asociacijos (EUA) pastebėjimais (Estermann, Nokkala, 2009), universitetų gebėjimas priimti sprendimus dėl bendro studentų skaičiaus ir nustatyti pripažinimo kriterijus, yra pagrindiniai aspektai institucinės autonomijos. Gebėjimas pristatyti akademinės programos be išorinio įsikišimo ir pasirinkti kalbą leidžia universitetui lanksčiai siekti savo specifinės misijos. Laisvas kalbos pasirinkimas gali būti svarbi institucijos internacionalizavimo strategija. Nors kokybės užtikrinimo mechanizmai yra būtini atskaitomybės įrankiai, susiję su procesais, tačiau juos įgyvendinti dažnai gali būti sudėtinga dėl biurokratijos įsikišimo. Va būtent todėl, universitetai turėtų turėti savarankiškumą laisvai pasirinkti kokybės užtikrinimo sistemą ir teikėjus, jų manymu, pačius tinkamiausius (Estermann, Nokkala, 2009, 32).

P. Nyborg (2003), aktyvus Europos tarybos dalyvis (Bolonijos proceso), aptardamas institucinę autonomiją ir aukštojo mokslo valdymą, atkreipia dėmesį į visuomeninius santykius tarp valstybės, institucijos, akademinės savivaldos ir išorės dalyvių, institucinių organų atstovų, tarp universiteto ir jo fakultetų. Anot autoriaus (2003, 1), aukštojo mokslo valdymas šiandien yra sunkiai įmanomas be institucinės autonomijos, akademinės laisvės. Tokią praktiką jis rekomenduoja, remdamasis naujų valdymo formų diegimu Europos šalyse. Kad Europos aukštojo mokslo erdvė veiktų efektyviai, įstatymai turi būti tikslinami, o iš to seka ir pokyčiai aukštojo

mokslo valdymo procese į valdymo procesą įvedamas studentų ir socialinių partnerių dalyvavimas (Nyborg, 2003).

Anot P. Nyborg (2003), savarankiškumas gali būti apibūdintas kaip bendras gebėjimas: įstaiga apsprendžia savo pasirinkimus, siekdama įgyvendinti savo misiją. Norint sužinoti, kiek universitetas turi autonomijos nuo valstybės ir ar santykinai nenukrypsta nuo tinkamą pusiausvyrą turinčių interesų (valstybės, visuomenės, aukštosios mokyklos), didžiausią dėmesį reikia skirti į valstybės institucijų santykius. Švietimas paprastai apibrėžia universitetą, kaip specialaus tipo valstybės instituciją, su savivaldos teise, ir kaip vietą, kur akademinė laisvė būtų gerbiama. Čia laisvė daugiausia susijusi su akademiniais reikalais, o ne ekonominiais ir organizaciniais klausimais (Nyborg, 2003). Anot Nyborg (2003, 4), svarbiausia žinoti, kad autonomija reiškia atskaitomybę. Daugiau autonomijos aukštojo mokslo institucijoms reiškia didesnę atsakomybę už biudžetą, studentų įtraukimą, laipsnių suteikimą, mokymo kokybę ir mokslinius tyrimus (Nyborg, 2003). Visose srityse, kuriose institucijai buvo suteikta atsakomybė daryti sprendimus, sprendimo priėmimo procesą skaidriu buvo bandoma pasiekti viešai skelbiant rezultatus.

Aukštosios mokyklos yra susijusios su valstybėje ir Europoje vykstančiais procesais, todėl joms suteiktos autonomijos samprata negali ignoruoti tų procesų ar atsiriboti nuo jų taip, kad būtų neįmanoma keisti teisinio reguliavimo. Teisinis reguliavimas negali visuomet išlikti vienodas, nes būtina atsižvelgti į demografinės ir socialinės padėties besikeičiančius rodiklius. Todėl LR Konstitucinio teismo nutarime, aukštųjų mokyklų autonomija apibrėžiama taip, kad būtent valdžios institucijos smulkmeniškai nereglamentuoja aukštųjų mokyklų vidaus gyvenimo ir joms suteikiamos visos priemonės reaguoti į visuomenės, valstybės ir pasaulio pokyčius (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

Aukštojo mokslo institucijos autonomija jau ilgą laiką yra laikoma bene svarbiausiu aukštojo mokslo ypatybe, kuri formavosi kartu su Lietuvos valstybės istorijos raida. Paanalizavus Europos patirtį, į Lietuvos aukštosios mokyklos autonomiją bus pasižiūrėta per autonominės laisvės ir atsakomybės visuomenei aspektą.

Šių dienų Lietuvos aukštųjų mokyklų gyvenime autonomijos sampratos formavimas ir apibrėžimas yra įstatymų leidėjo atsakomybė. Būtent įstatymo leidėjas nepaneigdamas aukštųjų mokyklų autonomijos principo, remdamasis įstatymais gali nustatyti aukštųjų mokyklų organizacinės ir valdymo struktūros pagrindus (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Svarstyтина prielaida, kad galbūt kaip tik įstatymo leidėjas daro įtaką, realiai ir įstatymu reglamentuotai

aukštųjų mokyklų autonomijai, nustatydamas ribas, derinamas juos su visuomenės lūkesčiais (Kraujutaitytė, 2002). Kad aukštosios mokyklos galėtų įgyvendinti institucijos misiją, svarbu suteikti autonomiją efektyviai veikti akademinėje aplinkoje. Sunku pasakyti, kiek ta akademinė laisvė turi būti kontroliuojama valstybės, ar kitaip ribojama, tačiau viena aišku, kad autonomijos sąlygos ir ribos turi neprieštarauti LR Konstitucijai, vadovautis įstatymų nustatyta tvarka, būti žinomos visuomenei (Kraujutaitytė, 2002). Kadangi įstatymo leidėjo atsakomybė yra aukštosios mokyklos autonomijos reglamentavimas, todėl, kaip vykdymo subjektas, jis turi ieškoti racionalių priemonių, kad efektyviai veiktų institucijos savivaldos veikla, atitinkanti visuomenės poreikius ir demokratiškumo principus.

LR Konstitucijos III skirsnio 40 straipsnis apibrėžia Lietuvos švietimo sistemos įstaigas. Straipsnyje išdėstyta, kad: „Aukštosioms mokykloms suteikiama autonomija“ (LR Konstitucija, III skirsnis, 40 str.). Vadinasi Lietuvos aukštųjų mokyklų savarankiškumas yra reglamentuotas, tačiau jis turi būti detalizuotas demarkacine riba tarp įstatyminės ir realios autonomijos, pagrįstos aukštųjų mokyklų veiklos principais ir tikslais. Aukštųjų mokyklų autonomijos nebūtų galima vadinti savitiksle (Pūraitė, 2011), kadangi autonomija, o ypač po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo (2009) turi atsižvelgti į visuomeninius lūkesčius (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštųjų mokyklų autonomija apibrėžtina, kaip dėstyimo, tyrimų ir kūrybinė laisvės, todėl akademinė minties laisvė negali būti atsieta nuo visuomenės poreikių. Dalinai išlaikoma valstybės ir visuomenės, aukštoji mokykla turi vykdyti įstatymų nuostatas, palaikydama pusiausvyrą tarp aukštosios mokyklos ir visuomenės interesų. Kadangi aukštojo mokslo institucijos autonomija yra laikomas toks savivaldos lygis, kuris leidžia priimti naudingus sprendimus dėl institucijos akademinų reikalų tvarkymo, vidaus tvarkos taisyklių ir valdymo, todėl savarankiškumo principai turi būti derinami su atskaitomybe visuomenei (Pūraitė, 2011). Aukštoji mokykla, siekdama dialogo su valstybe, visuomene pirma turėtų užsitikrinti sutartines substancinės ir procedūrinės nepriklausomybės teises, kurios padėtų aukštosios mokyklos bendruomenei savarankiškai apsispręsti dėl aukštojo mokslo politikos aspektų, koordinuojamų ir tarptautiniu, ir nacionaliniu lygmeniu (Kraujutaitytė, 2002).

Pagal B. R. Clark (1983), (cit. pgl. Matulionis, Mačiulienė, 2000), nagrinėjant aukštąjį mokslą instituciniu požiūriu, galima išskirti tris struktūrinius lygius. Aukščiausiąjį lygį sudaro planuojančios, finansuojančios ir nustatančios aukštojo mokslo standartus struktūros. Viduriniu laikomas – valstybės pripažįstamų ir pagal atitinkamus įstatymus veikiančių institucijų lygmuo. Žemiausias lygmuo sudaromas iš fakultetų, katedros ir mokslo grupių, kurios vykdo akademinę-mokslinę ir pedagoginę veiklą.

Aukštojo mokslo institucijų autonomijos nagrinėjimas valdymo aspektu sulaukia vis daugiau dėmesio. Pastebėtina, kad vis labiau suinteresuotąsias grupes pasiekia žinios apie institucijos autonomijos bei institucijos valdymo pasikeitimus (Pūraitė, 2011). Lietuvos aukštojo mokslo institucijų įvairovė pakankamai didelė, todėl sudėtingėja tiek finansinė, tiek institucinė švietimo sistema. Taigi aukštojo mokslo institucijos planavimas ir valdymas privalo būti modernus ir efektyvus bei siekiantis minimaliais žingsniais sumažinti aukštojo mokslo institucijų valdymo ir autonomijos problemas (Kraujutaitytė, 2002).

Aukštojo mokslo institucijų autonomijos ir valstybinio reguliavimo santykis priklauso nuo naujų viešojo valdymo formų ir pokyčių, tiek po Aukštojo mokslo (2000), tiek po Mokslo ir studijų (2009) įstatymų įgyvendinimo.

Dokumentų analizė ir lyginimas aukštųjų mokyklų autonomijos aspektu, pirmiausia išryškino pirmąjį pokytį. 2000 m. Aukštojo mokslo įstatyme 9 straipsnis įvardinamas kaip *Aukštųjų mokyklų autonomija*, tačiau jau po 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymo straipsnio antraštė yra papildyta *Aukštųjų mokyklų autonomija ir atskaitomybė*. Galima daryti prielaidą, kad Mokslo ir studijų įstatymas, aukštojo mokslo institucijų autonomiją apribojo atsakomybe ir atskaitomybe valstybei, visuomenei.

Įstatymuose nurodyta, kad aukštosios mokyklos turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu, akademinę laisvę ir apibrėžtą Lietuvos Respublikos Konstitucijos, aukšąjį mokslą reglamentuojančiais įstatymais bei aukštųjų mokyklų statutų (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 ir LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Turėdamos reglamentuotą savarankiškumą, aukštosios mokyklos turi teisę nusistatyti studijų tvarką, susidaryti studijų programas, atitinkančias reglamentą, būtų galimai pildomos studijų, mokslo ir kita literatūra (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Kalbant apie aukštųjų mokyklų struktūrinius pokyčius, aukštosios mokyklos išlaikė teisę nusistatyti savo struktūrą, išliko atsakinga už vidaus darbo tvarkos sudarymą ir laikymąsi, turi teisę išsirinkti aukštajai mokyklai reikalingą konkretų dėstytojų ir mokslo darbuotojų, administracijos ir kitų darbuotojų skaičių, savarankiškai gali spręsti, dėl studentų priėmimo ir pašalinimo (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po mokslo ir studijų reformos, aukštosios mokyklos turi reglamentuotas sąlygas skirti studentams stipendijas. Dėl pastarosios teisės, finansiniu aspektu, aukštoji mokykla, įgydama daugiau autonomijos ir turėdama galimybes nuo mokslo ir studijų įstatymo vykdymo pradžios, bendradarbiauti su išorės verslo subjektais ar kitais socialiniais partneriais, įgyja teisę skirti stipendijas studentams iš savo ar rėmėjų lėšų. Papildomi finansavimai motyvuotų studentus rinktis

konkreto universiteto studijų programą, o tai universitetus skatina konkuruoti aukštojo mokslo rinkoje (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Apibrėžę savo institucijos darbuotojų skaičių, aukštoji mokykla turėjo apibrėžti ir darbuotojų teises ir pareigas bei darbo apmokėjimo sąlygas, kurios neprieštarautų galiojantiems teisės aktams (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Taigi administraciniai klausimai buvo išlaikyti būtent aukštosios mokyklos savarankiškumo kompetencijose. Kadangi aukštosios mokyklos nori būti modernios ir tuo pačiu turi tenkinti visuomenės interesus, jos privalo reaguoti į darbo rinkos poreikius, kurie sąlyginai diktuoja aukštosioms mokykloms, kokios srities specializaciją reikia.

Po 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymo, aukštosios mokyklos savarankiškumą reglamentuojančios teisės, be kvalifikacijos kėlimo, mokslo laipsnių ir pedagoginių vardų suteikimo, buvo papildytos teise teikti švietimo ekspertines paslaugas, savarankiškai leisti studijų, mokslo ir kitą literatūrą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Vadinasi, universitetų rankose lieka galimybė likti atsakingai, kad kvalifikaciniai vardai ir tam tikri mokslo diplomai bei teikiamos ekspertinės paslaugos nebūtų įgyjamos korumpuotai. Aukštosios mokyklos įvaizdžio išlaikymas ir stiprinimas, visuomenės atžvilgiu, yra motyvuotas, kadangi konkurencija tarp Lietuvos universitetų išlieka ryški.

Įstatymai reglamentavo, kad aukštosios mokyklos galėjo savarankiškai valdyti turtą, tačiau jo disponavimas turėjo būti grįstas įstatymų nustatyta tvarka (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 ir LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tačiau po 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymo, aukštosios mokyklos gavo teisę verstis įstatymų nedraudžiama ūkine komercine veikla, tačiau kuri turi būti susijusi su aukštosios mokyklos veikla (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Aukštosios mokyklos įgyja teisę studijų finansavimu rūpintis ir per kitus kanalus. Taigi gautos papildomos lėšos gali būti skiriamos studentų mokslo ar studijų programų finansavimui, kūrimui, ar panaudotos moksliniams tyrimams, institutams steigti, renovuoti.

Įstatymais apibrėžta universiteto autonomija (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000 ir LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009), toliau leido Lietuvos valstybiniais universitetams savarankiškai pasirinkti studijų, mokslinių tyrimų, profesionaliosios meninės veiklos formas ir kryptis. Tik po 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymo ši teisė papildoma ekspertinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, kultūros ir mokslo žinių sklaidos kypčių ir formų pasirinkimu (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Vadinasi, vykstant socialiniams procesams ir jų pokyčiams, universitetų teisės papildomos savarankiškumu, organizuojant bei įgyvendinant universiteto socialinę ir kultūrinę veiklą.

Iki mokslo ir studijų reformos, aukštosios mokyklos galėjo tvirtinti studijų krypties reglamentą atitinkančias studijų programas (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000), tačiau, priėmus LR Mokslo ir studijų įstatymą, įgijo teisę ir rengti reikalavimus atitinkančias studijų programas (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Vadinasi akademinė laisvė neribojama, o priešingai – pildoma naujais finansiniais įgaliojimais – nusistatyti universitete rengiamų ir vykdomų programų studijų kainas. Taigi sudaroma galimybė universitetui studijų programų sąrašą praplėsti, arba susiaurinti, pagalvoti apie naujas ir perspektyvias studijų programas, kurios būtų paklausios ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkoje. Vienu atveju tokia teisė yra pakankamai motyvuota, nes universiteto akademinė bendruomenė žino, kurios studijų programos yra paklausios, beje, numato galimybę, kurias programas galima sujungti ir kurių atsisakyti iš viso. Tačiau kitu atveju galima išvelgti neobjektyvius vertinimus, rengiant ir vertinant strateginius planus *nepaklausių* specialybių, kurių programų neįgyvendinimas naikintų rinkoje *nepaklausių* studijų programų specialistų skaičių.

Įstatymais reglamentuojama (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009), kad akademinė bendruomenė: dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos darbuotojai ir studentai turėjo žodžio, studijų, mokslinių tyrimų, meninės veiklos laisvę ir ja turėjo naudotis nepažeisdami kitų asmenų teisių, įstatymų, kitų teisės aktų bei aukštosios mokyklos statuto. Šiuo principu siekiama, sudaryti tinkamą darbo atmosferą, organizacinę kultūrą, kuri motyvuotų dirbti ir siekti efektyvių rezultatų gerinant studijų kokybę.

LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009), buvo orientuotas į atskaitomybės principo įgyvendinimą, todėl naujame įstatyme, aukštosios mokyklos autonominės teisės susaistytos atskaitomybe. Remiantis įstatymo nuostatomis, aukštosios mokyklos privalo informuoti steigėjus, juridinius asmenis ir visą visuomenę apie tai, kaip vykdoma studijų ir mokslinė veikla, kaip siekiama užtikrinti kokybę, kokiomis priemonėmis, o viešumo principą įgyvendinti pavesta aukštosios mokyklos tarybai. Be papildomų atskaitomybės įgaliojimų, valstybinės aukštosios mokyklos turėjo informuoti ir apie savo finansinę, ūkinę, veiklą, lėšų naudojimą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Po įstatymo įsigaliojimo universitetai privalo informuoti apie savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo bei akreditavimo rezultatus. Aukštųjų mokyklų atskaitomybė visuomenei buvo reglamentuota tik priėmus LR Mokslo ir studijų įstatymą (2009).

Be įvardytų atskaitomybės formų prieš visuomenę, aukštosios mokyklos turėjo atsiskaityti ir steigėjams bei įstatymų leidėjams. LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009) aukštąsias mokyklas įgaliojo atsiskaityti Vyriausybės įgaliotoms institucijoms, teikiant oficialią informaciją, pavyzdžiui, statistinius duomenis, dalykinę informaciją, reikalingą mokslo ir studijų sistemos valdymui ir stebėsenai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Šiuo privalomu įstatymo punktu, universiteto atsiskaitomybė visuomenei, steigėjams ir juridiniams asmenims yra sustiprinta.

Sustiprinta kontrolė paisyti ne tik viešojo sektoriaus įstaigų, bet ir privataus sektoriaus įstaigų (socialinių partnerių) ar visuomenės atstovų interesų.

Mokslo ir studijų įstatymas (2009) buvo papildytas nuostata, kad aukštosios mokyklos, įstatymo nustatyta tvarka, privalo sudaryti sąlygas studijuojantiems teikti karjeros konsultacijas (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Ši intencija skirta studentams, kad padėtų ne tik įsitvirtinti darbo rinkoje, bet ir patikrinti, kaip specialistams, ar ta darbo vieta atitinka jų poreikius ir kompetencijas. Kadangi universitetas gali lemti žinių vartotojų būsimas karjeros perspektyvas, todėl sukurta inovatyvi aukštųjų mokyklų paslauga – studijuojantiems teikti karjeros konsultacijas, galėtų efektyviai pasitarnauti, kadangi jaunas ir diplomuotas specialistas savarankiškai įsitvirtinti darbo rinkoje ne visada pajėgus, o su ekspertų pagalba – perspektyvos didėtų.

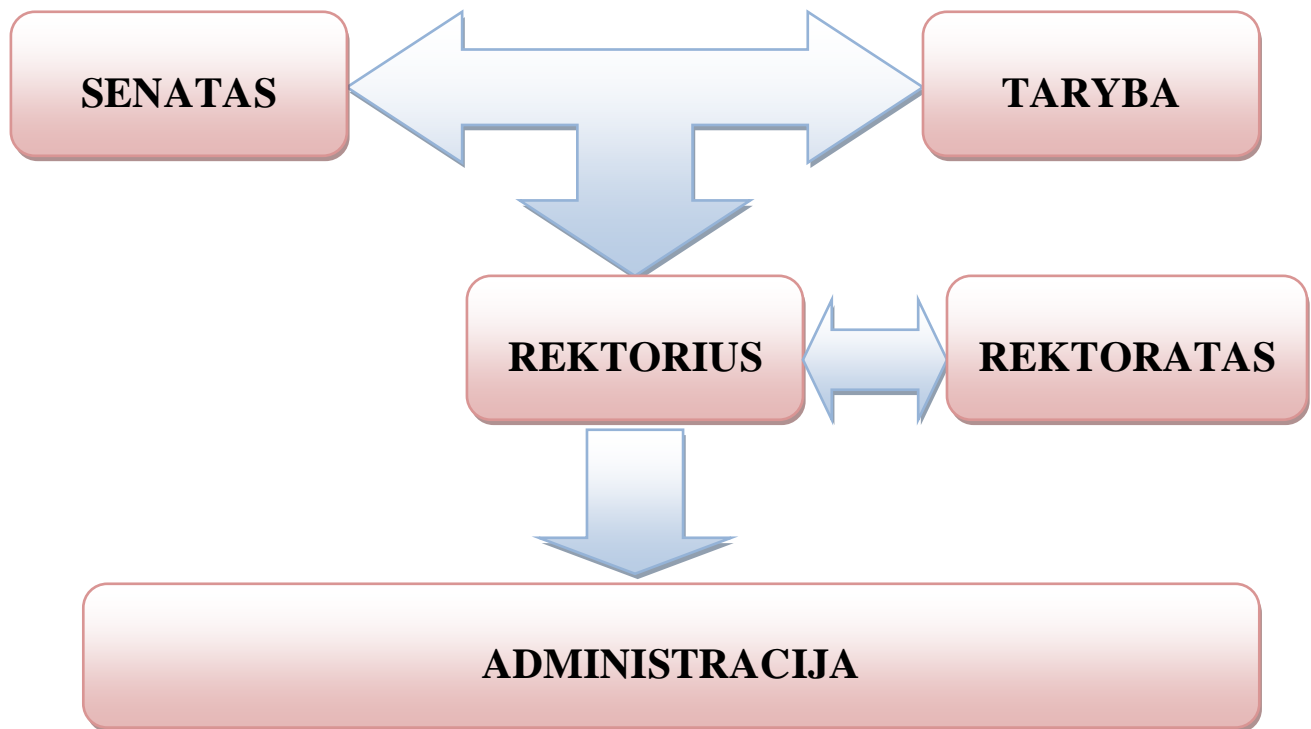
Taigi 2009 m., siekiant įgyvendinti mokslo ir studijų reformą, universitetų autonomija ir atskaitomybė visuomenei buvo įstatymiškai reglamentuota naujai, papildžius straipsnį aukštosios mokyklos teisėmis ir atskaitomybės principais. Įvedamas papildomas kontrolės ir atskaitomybės mechanizmas – visuomenės, steigėjų ir juridinių asmenų interesas.

1.3. Aukštojo mokslo valdymo struktūra

Būtinybei esant prisitaikyti prie šiuolaikinio pasaulio keliamų reikalavimų, vadovaujantis Europos aukštojo mokslo valdymo gairėmis, Lietuvos aukštojo mokslo valdymo sistema žengė link pertvarkos. Tuo labiau, kad aukštojo mokslo srityje Europos Sąjungos struktūriniai fondai skyrė paramą ir aukštojo mokslo infrastuktūros atnaujinimui, įgyvendinti aukštojo mokslo valdymo modeliams, skatinti studijų tarptautiškumą (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012, 2012).

Po ilgą laiką trukusių ir sudėtingų diskusijų, buvo parengta mokslo ir studijų pertvarkos koncepcija, nes iki tol aukštojo mokslo sistemiškiems ir realiems pokyčiams nebuvo ryžtasi (Mokslo ir studijų reforma pristatymas, 2009). Mokslo ir studijų įstatymu (2009) buvo siekiama sukurti reikalingas prielaidas esminiam mokslo ir studijų kokybės šuoliui aukštyn, užtikrinti studijų prieinamumą, pasiekti, kad mokslo ir studijų sistema taptų valstybės gerovės katalizatoriumi o valstybės skiriami resursai būtų efektyviai panaudojami (Mokslo ir studijų įstatymo pristatymas, 2009).

Štai A. Pūraitė disertacijoje (2011) analizuoja informaciją apie aukštųjų mokyklų valdyme tam tikrus įvykusius pokyčius. Autorė išskiria 5 pagrindinius struktūrinius pokyčius aukštojo mokslo valdyme, kurie turėjo įtakos aukštojo mokslo sistemos efektyvumui (2011, 194). Pirmiausia paradoksalūs pokyčiai, centrinės valdžios įtaka, nustatant universitetų veiklos strategiją ir metodus, akivaizdžiai didėjo. Valstybiniame lygmenyje buvo sukuriamos ir diegiamos naujausios priežiūros ir kontrolės institucijos, kurios atliko funkcijas valstybinio finansavimo mechanizmais, akreditavimo procedūromis, lizezijavimu ir vertinimu, kurie darė itin stiprią įtaką aukštųjų mokyklų valdymui (Pūraitė, 2011). Sprendimų priėmimas buvo labai paveiktas centrinės institucijos administracijos, akademinės bendruomenės nariai prarado savo įtakingumą, kuriuos pakeitė išorės administratoriai. Išorės administratoriai (socialiniai partneriai) gavo teisę priimti sprendimus aukštojo mokslo institucijų ekonominiame vystymesi, tarptautinio bendradarbiavimo, marketingo, kokybės užtikrinimo ir kitų paslaugų srityse. Jų sustiprėjusi sprendžiamoji įtaka taip pat atliepė aukštojo mokslo sistemai (Pūraitė, 2011, 196). Struktūriniai pokyčiai lėmė, kad remiantis Mokslo ir studijų įstatymu (2009) buvo nustatyta, kad valstybinis universitetas vis dėlto turi turėti kolegialius valdymo subjektus – tarybą ir senatą, taip pat vienasmenį valdymo subjektą – rektorių. Valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo viršūnės struktūra po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo atrodo būtent taip (žr. 1 pav.).



1 pav. Aukštųjų mokyklų valdymo viršūnė

Šaltinis: sudaryta autorės.

Švietimo kaitai būtini nuoseklūs, motyvuoti, suderinti, užtikrinti administraciniai ir politiniai sprendimai bei skaidrūs jų įgyvendinimo būdai, todėl aukštųjų mokyklų valdymas privalėjo modernėti, kad tiesiogiai prisidėtų prie pilietinės visuomenės ir savo krašto kultūros plėtotės (Švietimo gairės 2003 – 2012. Projektas, 2003).

Mokslo ir studijų reforma pradėta įgyvendinti 2009 m. yra ypač reikšminga aukštųjų mokyklų valdymo pokyčiams. Taigi privalu aptarti, kaip buvo perskirstomi aukštųjų mokyklų valdymo subjektų vaidmenys, funkcijos, sudėtis ir pareigybės. Aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūriniai pokyčiai bus aptariami, lyginant Aukštojo mokslo (2000) bei LR Mokslo ir studijų įstatymų (2009) reglamentuotas nuostatas.

1.3.1. Aukštosios mokyklos taryba ir jos funkcijos

Po mokslo ir studijų reformos, anot A. Pūraitės (2011, 194), įdiegti nauji valdymo struktūros ir metodai, kolegialūs akademinės bendruomenės valdymo modeliai pakeisti išorinėmis tarybomis, sustiprėjo biurokratinė procedūra tiek institucijos viduje, tiek valstybiniame lygmenyje.

2000 m. aukštojo mokslo įstatymo III skirsnio 24 straipsnyje nemažai dėmesio skiriama vienam kolegialiam valdymo subjektui – valstybinio universiteto tarybai, kuri kartu su

senatu įgyvendina valdomąsias funkcijas. Po 2000 m. aukštojo mokslo reformos aukštojo mokslo valdyme tarybos vaidmuo buvo palyginus antraeilis, lyginant su tuometinėmis senato funkcijomis. Įstatyme (2000) aiškiai reglamentuota, kad senatas ir rektorius yra laikomi atsakingais valdymo subjektais už akademinis reikalus.

Aukštųjų mokyklų valdymą reglamentavus Aukštojo mokslo įstatymu (2000), buvo pastebėta, kad įstatymą būtina tikslinti bei konkretizuoti: apibrėžti aukštųjų mokyklų autonomiją, nustatyti valdžios institucijų, akademinės bendruomenės narių įtakos sferas bendrame institucijų valdyme, prieš įgyvendinant mokslo ir studijų reformą ir naujus aukštosios mokyklos valdymo pokyčius (2009).

Priėmus mokslo ir studijų įstatymą, akademinio senato galia tarsi išnyko. Didžioji dalis jo funkcijų ir atsakomybių atiteto universiteto tarybai su socialinių partnerių dauguma, valdyboms ar kitoms komisijoms, kurios nariais tapo verslo, politikos, visuomenės atstovai. Aukštųjų mokyklų tarybos galios padidėjimas rodo bene svarbiausius mokslo ir studijų reformos valdymo pokyčius.

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, senato ir tarybos, kaip valstybinės aukštosios mokyklos valdymo subjektų vaidmenys pasikeitė. Svarbiausiu valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo subjektu tapo taryba, priimanči sprendimus, o senatas, atsakingas už akademinis reikalus ir egzituojantis kaip patariamoji institucija. Tokios aukštųjų mokyklų valdymo subjektų rinkimo ir skyrimo taisyklės buvo leidėjo atsakomybė (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Svarbu akcentuoti, kaip radikaliai keitėsi universitetų valdymo modelis bei valdymo stuktūra, valdymo subjektų funkcijos, sudėtis, priėmus Mokslo ir studijų įstatymą.

Mokslo ir studijų įstatyme (2009) tarybos vaidmuo – valdymo organas, todėl galima daryti išvadą, kad būtent taryba gauna didžiausią įtaką ir teisių, lėmusių svarbų vaidmenį aukštųjų mokyklų valdymo struktūroje. Įgyvendinant mokslo ir studijų reformą, buvo pastebėta, kad tarybos funkcijos iš dalies kai kurios sutampa su aukštojo mokslo reformos nuostatomis (2000), tačiau svarbu akcentuoti, kad mokslo ir studijų reforma tarybos funkcijas papildė naujomis teisėmis, reglamentavo pareigas, anksčiau priklausiusias senatui.

Iki 2009 m. mokslo ir studijų reformos universiteto tarybos galioje buvo nustatytos funkcijos, tokios kaip rengti projektų išvadas dėl aukštosios mokyklos plėtros perspektyvinio plano, teikti siūlymus dėl studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programų. Taryba taip pat buvo atsakinga už struktūros pakeitimus, reikalingus programoms įvykdyti (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Jis atliko dalinai patariamąją funkciją universiteto valdymo atžvilgiu.

Tų metų Aukštojo mokslo įstatyme nurodyta, kad aukštosios mokyklos tarybos kompetencijoje buvo numatyta užduotis rūpintis paramos teikimu aukštajai mokyklai. Pradėjus mokslo ir studijų reformos nuostatų įgyvendinimą, ta kompetencija išlieka, tik tarybos funkcija papildyta nuostata tvirtinti aukštosios mokyklos viziją ir misiją, o taip pat rektoriaus pateiktą strateginį veiklos planą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Po mokslo ir studijų reformos (2009), taryba teikia Seimui patvirtinti aukštosios mokyklos statuto pakeitimus, svarstyti ir tvirtinti rektoriaus teikiamus universiteto struktūros pertvarkos planus (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Akivaizdžiai tarybos vaidmuo sustiprėjo.

Aukštosios mokyklos taryba iki mokslo ir studijų reformos pradžios galėjo tik skelbti senato ar rektoriaus rinkimus, tačiau po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo (2009), taryba nustato universiteto rektoriaus rinkimų viešo konkurso būdu organizavimo tvarką, renka, skiria ir atleidžia iš pareigų rektorius. Atsižvelgiant į 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymą taryba neturėjo galimybės nustatyti aukštosios mokyklos rektoriaus rinkimų viešo konkurso būdu, nes tai buvo senato teisiškai reglamentuota funkcija. Struktūriniai aukštosios mokyklos vidinio ir išorinio valdymo aspektai tapo tarybos atsakomybe ir kompetencija.

Po aukštojo mokslo reformos (2000), taryba vertino, kaip naudojamas aukštosios mokyklos turtas, rūpinosi finansavimu aukštajai mokyklai, o įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas (2009), tarybai pavesta svarstyti ir tvirtinti visus planus, sprendimus, susijusius su turto disponavimu: nustatant aukštosios mokyklos lėšų ir turto valdymo ir disponavimu juo tvarką (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Aukštojo mokslo įstatymu remiantis (2000), taryba įvertinusi, kaip naudojamas aukštosios mokyklos turtas, galėjo teikti pasiūlymus ministerijai, dėl finansinės veiklos tikrinimo (audito), galėjo inicijuoti aukštosios mokyklos ūkinės ir finansinės veiklos auditą (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Inicijuoti auditą, taryba reglamentuotai gali ir po Mokslo ir studijų įstatymo priėmimo (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tokia tarybos funkcija demonstruoja tam tikras kontrolės ir atskaitomybės mechanizmų apraiškas.

Su mokslo ir studijų reformos pradžia, po įstatymo įsigaliojimo, taryba įgijo atsakomybę už aukštosios mokyklos teisingą lėšų, turto paskirstymą ir valdymą. Finansiniu atžvilgiu, pastebėtina, kad mokslo ir studijų reformos atveju, taryba rektoriaus teikimu nustato studijų kainą ir įmokų dydžius (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009), o iki tol tai buvo senato kompetencija (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas tarybai suteikė funkciją nustatyti bendrą studijų vietų skaičių, atsižvelgiant į galimybes užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po aukštojo mokslo reformos, tarybai pavesta išlaikyti aukštosios mokyklos atskaitingumo ryšį su visuomene ir steigėjais. Kadangi jau tuometinis Aukštojo mokslo įstatymas

(2000) reglamentavo atskaitingumą tiek valdžios aukščiausioms institucijoms, tiek visuomenei, taryba privalėjo viešai skelbti aukštosios mokyklos veiklos vertinimo rezultatus bei aukštosios mokyklos strateginio plano vykdymo rezultatus. Kadangi po aukštojo mokslo reformos, atskaitingumas visuomenei buvo minimalus, nes visuomenės atstovai neturėjo galimybės dalyvauti universitetų valdymo procese, tai po mokslo ir studijų reformos atskaitingumas visuomenei sustiprintas, įvedus socialinių partnerių ir studentų, kaip visuomenės intereso dalyvavimą valdyme. Remiantis Mokslo ir studijų įstatymo reglamentuota funkcija, universiteto taryba kiekvienais metais turi informuoti visuomenę apie aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus, pasikeitimus ir panašiai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Taryba, išklausiusi senato įžvalgą, tvirtina aukštosios mokyklos reorganizavimo ar likvidavimo planus ir teikia juos Seimui (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Dar vienas iš svarbesnių tarybos funkcijų pasikeitimų yra susijęs su universiteto statuto pakeitimų tvirtinimu. Bendradarbiaudama su valstybinio universiteto senatu, išklausiusi senato nuomonę, būtent taryba teikia Seimui tvirtinti universiteto statuto pakeitimus, tačiau akcentuotina, kad anksčiau ši kompetencija buvo senato valdžioje (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tarybos atsakomybė išlieka kontroliuotina, nes kasmet yra rengiama metinė tarybos veiklos ataskaita, kuri pristatoma įvertinti Seimui (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, persikirsčiusvaldymo subjektų funkcijas, universiteto tarybai pavesta dar keleta iki tol buvusių senato funkcijų. Po aukštojo mokslo reformos (2000) tarybos funkcijose buvo svarstyti ir parengti išvadas dėl rektoriaus metinės veiklos ataskaitų, tačiau mokslo ir studijų reforma, reglamentuoja tarybai funkciją tvirtinti rektoriaus pateiktą aukštosios mokyklos metinę pajamų ir išlaidų sąmatą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą. Taip pat taryba tapo atsakinga už aukštosios mokyklos darbuotojų parinkimo ir vertinimo principus (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojo akivaizdūs ne tik funkcijų pasikeitimai tarp senato ir tarybos, tačiau ir šių valdymo subjektų sudėties ir formavimo klausimai.

2000 m. Aukštojo mokslo įstatymu buvo reglamentuota, kad tarybos nariai būdavo renkami 4 metų kadencijai, priėmus Mokslo ir studijų įstatymą 2009 m., tarybos nario kadencija prailginta iki 5 metų (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po 2000 m. aukštojo mokslo reformos tarybos sudėtis buvo pakankamai išplėsta. Ją sudarydavo ne mažiau kaip 9 ir ne daugiau kaip 21 narys. Toks neapibrėžtas ir galimai gausus tarybos narių skaičius būdavo formuojamas iš trijų dalių. Vieną trečdalį tarybos narių, statuto nustatyta tvarka, skirdavo senatas, kitą trečdalį tarybos narių (ne aukštosios mokyklos darbuotojų), atstovaujančių mokslo, kultūros, meno, ūkio sritims, vietos savivaldos ar valstybės valdymo

institucijoms, skirdavo ministras. Likusį trečdalį tarybos narių skirdavo bendru rektoriaus ir ministro sutarimu (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Tarp aukštosios mokyklos senato skirtų narių turėjo būti rektorius ir ne mažiau kaip vienas studentų atstovas, išrinktas studentų atstovybės (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000).

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformą tarybos sudėtis keitėsi. Pirmiausia, aukštosios mokyklos statusas reglamentavo, koks tikslus tarybos narių skaičius bus, kadangi po Mokslo ir studijų įstatymo, tarybą galėjo sudaryti 9 arba 11 narių, sumažinus tarybos narių skaičių, keitėsi ir tarybos sudėties formavimo principai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Remiantis aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka, vienas tarybos narys yra skiriamas studentų atstovybės, arba du, jeigu tarybą sudaro 11 narių, tris – dėstytojai ir mokslo darbuotojai, vieną – administracija ir kiti darbuotojai, vieną tarybos narį skiria švietimo ir mokslo ministras (kartu su senatu), kitus keturis arba, jeigu tarybą sudaro 11 narių, penkis narius siūlo juridiniai ir fiziniai asmenys, kur išrinktieji turi nepriklausyti aukštosios mokyklos personalui ar studentams. Tai gali būti visuomenės interesą atstovaujantys piliečiai ir struktūriniai socialiniai partneriai ar asocijuotų struktūrų atstovai. Pastaruosius skiria ir atšaukia švietimo ir mokslo ministras (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Akcentuotina tai, kad apie pusę tarybos narių (socialinių partnerių) skiria švietimo ir mokslo ministras, tačiau ministro tokia kompetencija turi būti suderinta su kitų subjektų valia.

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo (2009) tarybos narių skaičius buvo ženkliai apribotas, nuo 21 iki 11. Akivaizdus pokytis tas, kad į tarybos sudėtį įtraukiami asmenys pasiūlyti fizinių ar juridinių asmenų (socialiniai partneriai), kurie nepriklauso akademinėi bendruomenei. Toks pokytis rodo tam tikrą visuomenės intereso dalyvavimo valdyme formą, siekį sukontroliuoti aukštosios mokyklos veiklą, siekti didesnės atskaitomybės visuomenei.

Pažymėtina, kad viena svarbiausia inovatyvia Mokslo ir studijų įstatymo permaina galima laikyti tai, kad tarybos veikloje galėjo dalyvauti išorinių subjektų atstovai – socialiniai partneriai. Tradicinio valdymo modelis lemė, kad akademinė bendruomenė gali išsirinkti rektorių, dekaną, tarybas. Institucinio valdymo tradicinis modelis buvo paremtas tuo, kad akademinė bendruomenė renka savo pareigūnus (rektorius, dekanus, universiteto ir fakulteto senatus) su mažu arba jokių išorės partnerių skaičiumi. Tačiau, kuriant Europos aukštojo mokslo erdvę, socialinių partnerių įtraukimas buvo imtas vertinti palankiai (Nyborg, 2003). Šis pokytis turėjo įtakos įvairių grupių valdymo subjektams. Pavyzdžiui, jeigu išorės atstovų yra mažuma, jų buvimas taryboje, vis dar gali užtikrinti, kad atstovai iš akademinės bendruomenės yra daugumos pozicijoje. Situacija, kurioje nuolatinis akademinis personalas nebeturi daugumos, labai skyrėsi nuo tradicinių Europos universitetų valdymo subjektų praktikos (Nyborg, 2009).

Anot A. Pūraitės (2011, 198), išorinių partnerių įvedimas ir jų formalizavimas aukštųjų mokyklų valdymo veikloje, tai buvo įrodymas, kad iki mokslo ir studijų reformos, aukštojo mokslo institucijos buvo labai uždaros ir ribotos. Kadangi buvo siekiama, kad aukštojo mokslo institucijų valdymas taptų optimaliu, o tokiu jis galėjo būti, tik išlaikant pusiausvyrą tarp nustatytų organų kompetencijos ribų ir steigėjo, tai visuomenės atstovų įvedimas į vieną iš valdymo subjektų sudėtį buvo reikalingas (Pūraitė, 2011).

2009 m. įstatymas buvo ruošiamas atsiskaitomybės ir atsakomybės visuomenei principo įgyvendinimo pagrindu, kurį galėjo lemti padidintas tarybos vaidmuo institucijų valdyme (Pūraitė, 2011). Anot A. Pūraitės (2011, 195), iš tiesų senatas ir toliau sprendė strateginius institucijos klausimus, o išorinių subjektų dalyvavimas buvo grįstas formalumu. Taigi į visuomenės lūkesčius buvo mažai teatsižvelgiama, nes struktūra išliko uždara, nors atskaitomybė visuomenei buvo įstatymu reglamentuota.

Mokslo ir studijų įstatymu suformuotas aukštųjų mokyklų valdymo modelis susilaukė diskusijų ir daugumai neatrodė labai našus, kadangi tarybų kompetencijos buvo veikiau teorinės nei praktinės ir neatitiko tarybos narių požiūrio į jų reglamentuotas vykdyti funkcijas (Nyborg, 2009).

Tiek Aukštojo mokslo įstatymo (2000), tiek po Mokslo ir studijų įstatymo (2009). tarybos sudėtį įsakymu tvirtina ministras, atsižvelgdamas į rektoriaus siūlymą, skiria ir jos pirmininką. Pagal visus darbo kodekus ir statuto nuostatas, dėl nešališko principo įgyvendinimo, tarybos pirmininku negalėjo būti toje aukštojoje mokykloje dirbantis asmuo. Tarybos nariais negalėjo būti LR Prezidentas, Seimo ir Vyriausybės nariai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Tarybos sudėtį apribojus mažesniu narių skaičiumi, galimybė būti paskirtam tarybos nariu dėl asmeninių kompetencijų nepasikeitė. Kaip ir po aukštojo mokslo reformos (2000 m.), taip ir įgyvendinant mokslo ir studijų reformą (2009), tarybos nariu gali būti tik nepriekaištingos reputacijos asmuo, ėjęs ar einantis atsakingas pareigas švietimo, mokslo, kultūros, viešosios veiklos ar verslo srityje. Akcentuotina tai, kad šis reikalavimas netaikomas studentų atstovui, skiriamam dėl turimų žinių bei gebėjimų, kurie galėtų padėti pasiekti aukštosios mokyklos tikslų ir įgyvendinti aukštosios mokyklos misiją, atstovauti studentų interesus (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Akcentuotina, kad tarybos nariai turi dalyvauti visų aukštosios mokyklos savivaldos ir valdymo institucijų posėdžiuose, o tuo pasirūpinti turi aukštoji mokykla, kuri suteikia tarybai patalpas ir techniškai ją aptarnauja (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tarybos veikla yra reglamentuota tarybos darbo reglamento, o sprendimų

priėmimas ir įgyvendinimas – nulemtas posėdyje dalyvaujančių tarybos narių balsų dauguma. Tarybos posėdžiai yra laikomi teisėtais, jeigu juose dalyvauja ne mažiau kaip 2/3 tarybos narių. (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Jeigu tarybos narys netinkamai vykdo aukštosios mokyklos statuto, tarybos darbo nurodytus įsipareigojimus, tarybos pirmininkas turi teisę kreiptis į tą atsakingą asmenį, paskyrusį tarybos narį, su prašymu jo kadenciją atšaukti (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Prireikus atšaukti tarybos pirmininką, visa taryba visų narių balsų dauguma kaip gali skirti, taip ir atšaukti tarybos pirmininką. Po Aukštojo mokslo įstatymo įgyvendinimo (2000), pirmininku negalėjo tapti rektorius, tačiau po mokslo ir studijų reformos (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009) rektorius turi galimybę dalyvauti tarybos posėdžiuose patariamąjo balso teise. Tačiau tarybos pirmininku negali būti aukštosios mokyklos personalui priklausantis asmuo ar studentas (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštojo mokslo įstatymu (2000) buvo reglamentuota, kad, jeigu universiteto senatas nepritarė tarybos išvadoms ir siūlymams dėl metinių pajamų ir išlaidų sąmatų bei jų įvykdymo ataskaitų, taryba juos turėjo svarstyti pakartotinai ir, jei tą patį sprendimą priima dar kartą, šis sprendimas tapdavo senatui privalus (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Apie savo įvykdytą veiklą taryba reglamento nustatyta tvarka kasmet informuodama senatą, akademinę bendruomenę ir visuomenę, teikdama ataskaitas ministrui (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000).

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo (2009) reglamentuota, kad, jeigu tarybos nario įgaliojimai nutrūksta iki kadencijos pabaigos, naują tarybos narį nustatyta tvarka vėl skiria asmuo, skyręs prieš tai tarybos narį, kurio įgaliojimai nutrūko. Naujas tarybos narys pareigas pradeda eiti po to, kai apie jo paskyrimą paskelbia švietimo ir mokslo ministras ir naujas tarybos narys pasirašo nurodytą įsipareigojimą. Tarybos narių veikla atlyginama iš aukštosios mokyklos lėšų, kuri išmokų mokėjimo tvarka nustatoma aukštosios mokyklos statute (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

2009 m. Mokslo ir studijų įstatymas įgaliojo, kad vietoje 2 mėnesių, o dabar prieš mėnesį iki tarybos nario kadencijos pabaigos, Švietimo ir mokslo ministras paskelbia naujai sudaromos tarybos sudėtį. Pradėdamas eiti pareigas tarybos narys tarybos posėdyje, aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka, pasirašo įsipareigojimą vadovautis aukštosios mokyklos ir visuomenės interesais ir sąžiningai atlikti šio įstatymo nustatytas funkcijas (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Apibendrinant būtų galima pasakyti, kad lyginant su Aukštojo mokslo įstatymo nuostatomis, priėmus Mokslo ir studijų įstatymą, iš esmės aukštųjų mokyklų valdymas turėjo keistis (žr. I lent.).

1 lentelė. Aukštosios mokyklos tarybos funkcijų ir sudėties pokyčiai

	Aukštojo mokslo įstatymas (2000 m.)	Mokslo ir studijų įstatymas (2009 m.)
Funkcijos	<p>1) rengia išvadas dėl aukštosios mokyklos plėtros perspektyvinio plano projekto;</p> <p>2) teikia siūlymus dėl studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programų, dėl struktūros pakeitimų, reikalingų toms programoms įgyvendinti;</p> <p>3) rūpinasi paramos teikimu aukštajai mokyklai;</p> <p>4) skelbia senato, rektoriaus rinkimus;</p> <p>5) svarsto ir parengia išvadas dėl metinių rektoriaus ataskaitų, metinių pajamų ir išlaidų sąmatų bei jų įvykdymo ataskaitų;</p> <p>6) vertina, kaip aukštoji mokykla vykdo savo uždavinius ir kaip prisideda prie valstybės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros;</p> <p>7) vertina, kaip naudojamas aukštosios mokyklos turtas, jai skirtos valstybės ir kitos gautos lėšos;</p> <p>8) gali siūlyti Ministerijai inicijuoti aukštosios mokyklos ūkinės ir finansinės veiklos auditą;</p> <p>9) viešai skelbia visuomenei aukštosios mokyklos veiklos vertinimo rezultatus.</p>	<p>1) tvirtina aukštosios mokyklos viziją ir misiją, rektoriaus pateiktą strateginį veiklos planą;</p> <p>2) teikia Seimui tvirtinti universiteto statuto pakeitimus;</p> <p>3) svarsto ir tvirtina rektoriaus teikiamus aukštosios mokyklos struktūros pertvarkos planus;</p> <p>4) nustato aukštosios mokyklos lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarką, svarsto ir tvirtina svarbiausius su tuo susijusius sprendimus;</p> <p>5) nustato aukštosios mokyklos rektoriaus rinkimų viešo konkurso būdu organizavimo tvarką ir renka/skiria ir atleidžia iš jų aukštosios mokyklos rektorių;</p> <p>6) nustato aukštosios mokyklos darbuotojų parinkimo ir vertinimo principus;</p> <p>7) rektoriaus teikimu nustato studijų kainą ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programos įgyvendinimu, dydžius;</p> <p>8) nustato bendrą studijų vietų skaičių, atsižvelgdama į galimybes užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę;</p> <p>9) tvirtina rektoriaus pateiktą aukštosios mokyklos metinę pajamų ir išlaidų sąmatą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą;</p> <p>10) gali inicijuoti aukštosios mokyklos ūkinės ir finansinės veiklos auditą;</p> <p>11) tvirtina rektoriaus pateiktą aukštosios mokyklos metinę veiklos ataskaitą, vertina veiklos atitiktį strateginiam planui, pasiektus rezultatus ir jų poveikį;</p> <p>12) užtikrina aukštosios mokyklos atskaitingumą ir ryšį su visuomene ir steigėjais, kiekvienais metais informuoja visuomenę apie aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus;</p> <p>13) rūpinasi parama aukštajai mokyklai;</p> <p>14) išklausiasi senato (akademinės tarybos) nuomonę, tvirtina aukštosios mokyklos reorganizavimo arba likvidavimo planus ir teikia juos Seimui;</p> <p>15) rengia metinę savo veiklos ataskaitą ir ją pateikia Seimui.</p>
Sudėtis ir formavimo principai	<p>Taryba sudaroma ne mažiau kaip 9 ir ne daugiau kaip 21 nario. Taryba formuojama iš trijų dalių: vieną trečdalį tarybos narių skiria senatas; kitą trečdalį (ne aukštosios mokyklos darbuotojų) skiria ministras; likęs trečdalis narių skiriamas bendru rektoriaus ir ministro sutarimu. Tarp aukštosios mokyklos senato skirtų narių turi būti rektorius ir ne mažiau kaip vienas studentų atstovas, išrinktas studentų atstovybės. Ministras įsakymu skelbia tarybos sudėtį ir, atsižvelgdamas į rektoriaus siūlymą, skiria jos pirmininką. Tarybos pirmininku negali būti toje aukštojoje mokykloje dirbantis asmuo. Tarybos nariais negali būti Seimo ir Vyriausybės nariai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.</p>	<p>Taryba sudaroma iš 9 arba 11 narių. Vieną tarybos narį skiria studentų atstovybė; du arba, jeigu tarybą sudaro 11 narių, tris narius – dėstytojai ir mokslo darbuotojai; vieną – administracija ir kiti darbuotojai; vieną tarybos narį skiria švietimo ir mokslo ministras kartu su aukštosios mokyklos senatu (akademinė taryba), kitus keturis arba, jeigu tarybą sudaro 11 narių, penkis narius siūlo juridiniai ir fiziniai asmenys iš asmenų, nepriklausančių aukštosios mokyklos personalui ir studentams, – šiuos tarybos narius skiria ir atšaukia švietimo ir mokslo ministras. Tarybos pirmininku negali būti aukštosios mokyklos personalui priklausantis asmuo ar studentas. Tarybos nariais negali būti Respublikos Prezidentas, Seimo ir Vyriausybės nariai ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Aukštosios mokyklos rektorius (direktorius) gali dalyvauti tarybos posėdžiuose patariamąjo balso teise.</p>

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformą, nemažai senato įgaliojimų perleista universiteto tarybai, tarybos veiklos sritys prasiplėtė, toks funkcijų perskirtymas buvo orientuotas į atviros universiteto politikos įgyvendinimą, atskaitomybės prieš visuomenę ir steigėjus užtikrinimą, taigi taip sustiprėjo aukštosios mokyklos tarybos vaidmuo.

Tačiau tokia aukštųjų mokyklų valdymo modelio praktika Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje ilgai neišsilaikė, kadangi, remiantis pareiškėjų prašymu, buvo iširta ir nustatyta, kad dauguma Mokslo ir studijų įstatymo nuostatų (tarybos funkcijų) prieštarauja LR Konstitucijos 40 straipsnio 3 daliai, konstituciniam teisinės valstybės principui dėl aukštosios mokyklos autonomijos (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Jeigu 20 straipsnio 2 dalies funkcijos būtų pavestos senatui administruoti tiesiogiai, atstovaujančiai ir jos savivaldą įgyvendinančiai institucijai, tada jų įgyvendinimas neprieštarautų Konstitucijai (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

LR Konstitucinis Teismas nutarė, kad aukštosios mokyklos tarybos dauguma funkcijų, reglamentuotų Mokslo ir studijų įstatymu, prieštarauja LR Konstitucijos 40 straipsnio 3 daliai. Išskyrus funkcijas susijusias su aukštosios mokyklos atskaitingumo ir ryšio su visuomene ir steigėjais užtikrinimu, kur kiekvienais metais taryba informuoja visuomenę apie aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus. Taip pat funkcijos rūpintis parama aukštajai mokyklai ir rengti metinę tarybos veiklos ataskaitą ir ją pateikti – Seimui. Todėl galima daryti išvadą, kad mokslo ir studijų reformos siekiai aukštųjų mokyklų valdymą pavesti profesionaliai veikiančioms taryboms, buvo neįgyvendinti, nes remiantis Konstitucinio Teismo nutarimo VIII skyriaus 5.5. nuostata: „<...> *paisant demokratinių valdymo principų, aukštųjų mokyklų valdymo ir organizacinės struktūros pertvarka turi būti reglamentuojama taip, kad nebūtų paneigta lemiamą akademinės bendruomenės įtaka sudarant didžiausius įgaliojimus turinčią (-ias) aukštosios mokyklos valdymo instituciją (-as) ir priimant svarbiausius aukštosios mokyklos valdymo sprendimus*“ (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

1.3.2. Aukštosios mokyklos senato funkcijų pokyčiai

2000 m. Aukštojo mokslo įstatymas neakcentavo aukštojo mokslo institucijos valdymo struktūros. Tų metų įstatymas pabrėžė aukštojo mokslo institucijos sprendimo galią turintį organą – senatą, kurį renka institucijos darbuotojai, turintys mokslo laipsnį, ar pedagoginius vardus. Pastebėtina, kad aiškiai neįvardyti senato ir tarybos vaidmenys. Universitetų tarybos turėjo atlikti visuomeninės priežiūros ir globos funkcijas, o senatui turėjo būti pavesta atlikti

organizacines ir administracines valdymo funkcijas (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Tik remiantis išdėstytomis teisėmis ir senato funkcijomis tampa aišku, kad 2000 m. Aukštojo mokslo įstatyme – senatas vaidina pagrindinį vaidmenį, tiek akademinuose, tiek valdymo reikaluose. Po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo 2009 m. tarybos ir senato vaidmenys perskirstomi. Senatas tampa akademių reikalų valdymo subjektu, todėl ir jo funkcijos bei teisės buvo siejamos su akademių reikalų sprendimais, studijų turinio organizavimu ir kitomis studijų kokybę turinčiomis užtikrinti veiklomis (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Kadangi mokslo ir studijų reformos vykdymas lėmė tai, kad didžioji dalis senato funkcijų buvo perleista administruoti tarybai, todėl senatas, kaip akademinės savivaldos organas, prarado sprendžiamąją galią.

Po aukštojo mokslo reformos (2000), senato kompetencijoje buvo funkcija priimti ir teikti Seimui tvirtinti aukštosios mokyklos veiklą reglamentuojantį teisės aktą – statutą. Po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo, ši funkcija atiteto universitetų tarybai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Senatui liko tik patariamąjį balsą teisė dėl aukštosios mokyklos statuto organizavimo.

Iki mokslo ir studijų reformos universitetų senatai galėjo skirti atstovus į universiteto tarybas, bei rinkti ar atšaukti rektorių (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Įsigaliojus Mokslo ir studijų įstatymui, universitetų senatai prarado funkciją rinkti ar atšaukti rektorių, ši funkcija perleista tarybai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Priėmus mokslo ir studijų įstatymą, pasikeitė ne tik aukštosios mokyklos rektoriaus rinkimo tvarka, bet ir senato pozicija deleguoti narius į tarybą. Remiantis įstatymu, senatas į tarybas gali deleguoti tik vieną atstovą būti tarybos nariu ir tik kartu su švietimo ir mokslo ministro pritarimu (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Nors Aukštojo mokslo įstatyme (2000) reglamentuojama, kad anksčiau aukštųjų mokyklų senatai turėjo funkciją tvirtinti akademinės bendruomenės narius: prorektorius, fakultetų dekanus, katedrų vedėjus, institutų direktorius, kitų padalinių vadovus. Taip pat galėjo nustatyti dėstytojų, mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarką. Įgyvendinant mokslo ir studijų reformą, ši funkcija panaikinta visiškai, neteko galios (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tačiau senatas išlaiko reglamentuotą funkciją teikti universiteto garbės ir kitus vardus: profesoriaus, docento vardus asmenims, einantiems atitinkamas pareigas (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po Aukštojo mokslo įstatymo (2000) aukštųjų mokyklų senatui pavesta kontroliuoti studijų ir mokslininkų rengimo kokybę, svarstyti ir tvirtinti studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programas, atsižvelgiant į universiteto tarybos siūlymus. Tačiau, remiantis mokslo ir studijų reformos nuostatomis, senatas, kaip akademių reikalų subjektas, tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja jos įgyvendinimą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštojo mokslo įstatymu (2000) senatas buvo įgaliotas teikti siūlymus Vyriausybei dėl lėšų paskirstymo mokslo sričių konsultacinei ir informacinei veiklai, svarstyti universiteto plėtros perspektyvinio plano projektą, jį tvirtinti bei teikti švietimo ministerijai kartu su tarybos išvada. Po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo senato funkcijos, susijusios su finansiniais klausimais ir sprendimais atiteko tarybai. Aukštojo mokslo taryba įgavo teisę skirstyti lėšas susijusias, su studijomis, programomis, tiek su universiteto ūkine veikla (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po mokslo ir studijų reformos pastebėta, kad senato funkcijos buvo įspaustos į rėmus, orientuotos tik į administracinių reikalų ir aukštųjų mokyklų veiklos įgyvendinimo sąveiką. Šiuo metu, remiantis Mokslo ir studijų įstatymu, senatas atsakingas už studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, meno programomis ir jų teikimu rektoriui siūlymus, taip pat kuruoja šių programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos įgyvendinimą, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Didžioji dalis senato įpareigojimų įgalioja jį siekti aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo.

Aukštojo mokslo įstatyme (2000) buvo išdėstyta, kad aukštosios mokyklos senatas, remdamasis statute nustatyta tvarka, šaukia universiteto akademinės bendruomenės susirinkimus svarbiems veiklos klausimams aptarti, įsigaliojus Mokslo ir studijų įstatymui, ši senato funkcija išlieka (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Remiantis Mokslo ir studijų įstatymu senatas gali nustatyti universiteto vidaus taisykles, ne tik jas tvirtinti, kaip buvo po aukštojo mokslo reformos (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Atsižvelgiant į Aukštojo mokslo įstatymo nuostatas, senatas turėdavo svarstyti rektoriaus ataskaitas, metines pajamų ir išlaidų sąmatas, bei jų įvykdymo ataskaitas, ir gavęs išvadas iš tarybos jas tvirtindavo. Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo, aukštųjų mokyklų taryba svarsto ir tvirtina rektoriaus veiklos ir metines ataskaitas (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Prieš mokslo ir studijų reformą buvusi senato funkcija – perleista tarybai.

Priėmus Mokslo ir studijų įstatymą (2009), senatas (akademinė taryba) tvirtina dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką, tačiau tik vadovaudamasis tarybos nustatytais universiteto darbuotojų pasirinkimo ir vertinimo principais (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Įgyvendinus Mokslo ir studijų įstatymą (2009), senato, kaip ir tarybos, keitėsi ne tik funkcijos, tačiau ir sudėtis bei jos formavimo principai. Senato veikla yra reglamentuojama

aukštosios mokyklos statuto, o senato nario kadencija trunka 5 metus (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po aukštojo mokslo reformos senato nariais galėjo būti universiteto mokslininkai, pripažinti menininkai, studentai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai ir pripažinti menininkai. Tokiu pačiu principu senatas yra sudaromas įsigaliojus mokslo ir studijų reformos nuostatomis, kurios tik patikslina, kad senatą gali sudaryti universiteto akademinės bendruomenės nariai bei administracijos nariai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Remiantis Aukštojo mokslo įstatymu (2000), studentai, kaip visuomenės piliečių atstovai, galėjo sudaryti ne mažiau kaip 10 procentų senato narių. Studentų atstovus į senatą deleguoti galėjo studentų atstovybė, o jeigu tokios nebūdavo, atstovai būdavo išrinkti visuotinio studentų susirinkimo (konferencijos). Įgyvendinant Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas, studentų skiriami atstovai sudaro jau 20 procentų senato narių (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Taigi studentų atstovų skaičius procentaliai padvigubėjo, o žinių vartotojų įtraukimas į savivaldos veiklą – suvokiama kaip aukštosios mokyklos atskaitomybės visuomenei forma.

Aukštojo mokslo įstatymas (2000) reglamentavo, kad dėstytojai, kurie buvo profesoriai, galėjo sudaryti ne mažiau kaip pusę senato narių. Universiteto rektorius būdavo senato narys iš karto dėl užimamų pareigų (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000). Nors rektorius pagal pareigas savaime jau tapdavo senato nariu, tačiau jokių būdu, jis negalėdavo būti išrinktas senato pirmininku. Rektoriaus padėtis senato sudėties atveju nesikeičia, įgyvendinant mokslo ir studijų reformą (2000).

Pradėjus įgyvendinti 2009 m. mokslo ir studijų reformą, senato sudėtis buvo tikslinama mokslo darbuotojų, kaip senato narių, skaičiaus atžvilgiu. Pavyzdžiui, profesoriaus ir vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas, docento ir vyresniojo mokslo darbuotojo pareigas einantys asmenys sudaro ne mažiau kaip po 20 procentų senato narių. Senato nariai pagal pareigas turi sudaryti ne daugiau kaip 10 procentų senato narių. Taipogi pagal pareigas senato nariais gali būti ir kitų mokslo ir studijų institucijų darbuotojai (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštojo mokslo ir Mokslo ir studijų įstatymo reglamentuota, kad senato veikla negali prieštarauti statutui, o pačią senato veiklą nustato senato darbo reglamentas. Senato posėdžiai šaukiami esant skubiems atvejams, kai to reikalauja trečdalis senato narių, nors paprastai posėdžiai vyksta nustatytomis ir suderintomis iš anksto datomis. Apie savo sprendimus senatas informuoja akademinę bendruomenę ir kartą per metus jai atsiskaitydavo už savo veiklą (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Būtų galima daryti išvadą, kad aukštojo mokslo institucijų senatams, buvo per sudėtinga vykdyti institucijos struktūrinius pokyčius, senatai buvo struktūriškai išplėsti, jį sudarė

didelis narių skaičius, kad būtų galima garantuoti efektyvų institucijos valdymą, todėl po mokslo ir studijų reformos institucijos valdymo subjektu pasirenkama taryba. Poreforminių senato funkcijų apibrėžimas akcentuoja, kad jo kompetencijose – akademinų reikalų valdymas (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Aukštosios mokyklos senato funkcijų ir sudėties pokyčiai

	Aukštojo mokslo įstatymas (2000 m.)	Mokslo ir studijų įstatymas (2009 m.)
Funkcijos	<p>1) priima ir teikia Seimui tvirtinti universiteto statutą bei jo pakeitimus;</p> <p>2) skiria atstovus į universiteto tarybą;</p> <p>3) renka ir atšaukia rektorių;</p> <p>4) rektoriaus teikimu tvirtina prorektorius, fakultetų dekanus, katedrų vedėjus, institutų direktorius, kitų statute numatytų padalinių vadovus, išrinktus ar paskirtus į pareigas statute nurodyta tvarka;</p> <p>5) nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarką;</p> <p>6) teikia pedagoginius profesoriaus ir docento vardus einantiems atitinkamas pareigas dėstytojams, taip pat universiteto garbės vardus;</p> <p>7) kontroliuoja studijų ir mokslininkų rengimo kokybę;</p> <p>8) svarsto ir tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programas, apibūdina struktūrinius pakeitimus;</p> <p>9) teikia siūlymus Vyriausybei dėl lėšų paskirstymo mokslo sričių, kurias plėtoja Universitetas, konsultacinei ir informacinei veiklai;</p> <p>10) svarsto universiteto plėtros perspektyvinio plano projektą ir jį tvirtina bei teikia Ministerijai (neteko galios nuo 2003 m. gegužės 14 d.);</p> <p>11) svarsto ir tvirtina metines rektoriaus ataskaitas, metines pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas;</p> <p>12) tvirtina universiteto vidaus tvarkos taisykles bei akademinų reikalų tvarkymą reglamentuojančius dokumentus;</p> <p>13) statute nustatyta tvarka šaukia universiteto akademinės bendruomenės susirinkimus svarbiems universiteto veiklos klausimams aptarti;</p> <p>14) apie savo sprendimus informuoja akademinę bendruomenę ir kartą per metus jai atsiskaito už savo veiklą.</p>	<p>1) tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno programas ir teikia rektoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį;</p> <p>2) nustato studijų tvarką, tvirtina universiteto vidaus tvarkos taisykles;</p> <p>3) tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama;</p> <p>4) tvirtina dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką;</p> <p>5) šaukia universiteto akademinės bendruomenės susirinkimus svarbiems universiteto veiklos klausimams aptarti;</p> <p>6) universiteto statute nustatyta tvarka teikia universiteto garbės ir kitus vardus;</p> <p>7) atlieka kitas teisės aktuose ir universiteto statute nustatytas funkcijas.</p>
Sudėtis ir formavimo principai	<p>Senato nariais gali būti universiteto mokslininkai, pripažinti menininkai, studentai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai ir pripažinti menininkai. Studentai sudaro ne mažiau kaip 10 procentų senato narių, o juos deleguoja studentų atstovybė, o jeigu jos nėra, atstovus renka visuotinis studentų susirinkimas. Profesoriaus pareigas einantys dėstytojai turi sudaryti ne mažiau kaip pusę senato narių. Universiteto rektorius yra senato narys pagal pareigas. Rektoriumi ir senato pirmininku negali būti tas pats asmuo.</p>	<p>Senato nariais gali būti universiteto akademinės bendruomenės nariai, universiteto administracijos nariai, patenkantys į senatą pagal pareigas, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai, dėstytojai ir pripažinti menininkai. Studentų skiriami atstovai sudaro ne mažiau kaip 20 procentų narių. Studentų atstovus į senatą skiria studentų atstovybė. Profesoriaus ir vyresniojo mokslo darbuotojo bei docento ir vyresniojo mokslo darbuotojo pareigas einantys asmenys turi sudaryti ne mažiau kaip po 20 procentų senato narių. Senato nariai pagal pareigas turi sudaryti ne daugiau kaip 10 procentų senato narių. Senato nariai pagal pareigas gali būti ir kitų mokslo ir studijų institucijų darbuotojai. Aukštosios mokyklos rektorius yra senato narys pagal pareigas.</p>

Po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo aiškiai buvo pastebėta, kaip senato ir tarybos funkcijų persikirstymas nulėmė šių valdymo subjektų vaidmenis aukštųjų mokyklų valdyme. Įstatymo leidėjui, pasirinkus tokį valstybinės aukštosios mokyklos valdymo struktūros modelį, senatas prarado sprendžiamąją galią. Kadangi tiesiogiai akademinę bendruomenę atstovaujantis ir vienintelis jos savivaldą įgyvendinantis valdymo subjektas, nepriima svarbiausių strateginių ir kitų su universiteto valdymu susijusių sprendimų, sprendimų dėl finansinių lėšų ir kito turto panaudojimo aukštosios misijos įgyvendinimui (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Mokslo ir studijų įstatymu buvo nustatyta, kad aukštųjų mokyklų senatas administruoja tik su akademiniais reikalais susijusius klausimus, tokia senato pozicija ilgai netruko, kadangi LR Konstitucinio Teismo nutarimu tai prieštaravo Konstitucijai (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

LR Konstitucinis Teismas nustatė, kad 20 straipsnio 2 dalies funkcijos pavestos aukštųjų mokyklų tarybai administruoti beveik visos turėtų būti senato kompetencijoje, neapibrėžiant senato tik kaip akademinų reikalų valdymo subjekto (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). O Mokslo ir studijų įstatymu senato reglamentuotos funkcijos, susijusios su siūlymų teikimu rektoriui dėl studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (kultūrinės, socialinės) plėtros, meno programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti bei tvirtinimas dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinių reikalavimų, nustatant dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką, vadovaujantis tarybos nustatytais universiteto darbuotojų parinkimo ir vertinimo principais, priešataruja LR Konstitucijos 40 straipsnio 3 daliai (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

1.3.3. Aukštosios mokyklos rektoriaus vaidmuo

Aukštojo mokslo įstatymas (2000) ir Mokslo ir studijų įstatymas reglamentuoja (2009), kad vienasmenis valdymo subjektas yra rektorius. Jis vadovauja universitetui, veikdamas jo vardu ir atstovaudamas jam. Rektorius įgaliotas veikti ir funkcionuoti kaip administracijos vadovas, o jo veikla turi neprieštarauti Lietuvos Respublikos įstatymams, universiteto statutui, kitiems teisės aktams.

Aukštojo mokslo įstatyme (2000), Mokslo ir studijų įstatyme (2009) išdėstytos rektoriaus funkcijos, atsakomybės ir veikla. Kadangi aukštosios mokyklos vienasmenis valdymo

subjektas yra rektorius, vadovaujantis aukštajai mokyklai, organizuojantis jos veiklą, užtikrinamas strateginio veiklos plano įgyvendinimą, todėl rektorius veikla apibrėžiama per administracinių funkcijų vykdymą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštojo mokslo ir Mokslo ir studijų įstatymai reglamentuoja, kad rektorius turi svarbią galią leisti įsakymus, priimti ir atleisti darbuotojus, skelbti konkursus pareigoms eiti, skirti asmenis į šias pareigas bei atleisti iš jų (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Kadangi rektorius turi kurti kompetetingą, atsakingą akademinę bendruomenę, todėl priima ir šalina studentus, statuto nustatyta tvarka, skatina darbuotojus ir studentus bei skiria jiems drausmines nuobaudas ir apie tai viešai informuoja. Todėl tiek įstatymu paremtos, tiek realios rektorius funkcijos akivaizdžiai sietinos su akademinės bendruomenės administravimu (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Kadangi mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas sietinas su sumanymu padaryti universitetų valdymą atviresnį, atskaitingesnį visuomenei, todėl buvo siekiama akcentuoti studentų dalyvavimą aukštųjų mokyklų valdyme. Rektorius įvertina studentų atstovybės siūlymus dėl studijų kainų ir įmokų dydžių ir tik tada teikia tarybai tvirtinti siūlymus (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Teoriniu pagrindu studentų siūlymai yra svarbūs, tačiau praktiškai studijų kainas ir įmokų dydžius nusprendžia taryba ir rektorius, studentų atstovų balsas lieka tik patariamasis.

Aukštojo mokslo įstatymu (2000) ir Mokslo ir studijų įstatymu (2009) nustatyta, kad rektorius – atsakingas už finansinę veiklą, tinkamą turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo. Po mokslo ir studijų reformos įgyvendinimo (2009) dėl finansinių ir kitų lėšų paskirstymo, rektorius atsakomybę turi prieš tarybą, nes tarybai teikia tvirtinti metinę pajamų ir išlaidų sąmatą bei jos įvykdymo ataskaitą (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po LR Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo, rektorius administruojamos funkcijos buvo paremtos kontrolės principu. Kadangi, įgyvendinant mokslo ir studijų reformą nustatyta, kad rektorius turi supažindinti senatą su aukštosios mokyklos metinės veiklos ataskaita, kurią teikia Švietimo ir mokslo ministerijai, o tarybai teikia tvirtinti strateginius aukštosios mokyklos veiklos ir struktūros pertvarkos planus (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Rektorius veiklos funkcijos paremtos atskaitingumo principo palaikymu tiek su aukštosios mokyklos senatu, tiek taryba.

Rektorius funkcijos ir teisės nebuvo apribotos vien administracinio darbo pobūdžiu. Kad sugebėtų tinkamai įgyvendinti savo funkcijas ir būtų kompetetingas ir kitose, aukštosios mokyklos vadovui priklausančiose srityse, rektorius nuolat turėjo domėtis aukštojo išsilavinimo, mokslinių tyrimų, kultūrinės ir meninės veiklos lygiu, socialinėmis inovacijomis (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Taigi eiti rektorius pareigas dažniausiai

skirdavo mokslininką ar pripažintą menininką, turėjusį savo praktikoje pedagoginio ar administracinio, vadybinio darbo patirties. Kadangi dažniausiai rektorius yra laikomas aukštąją mokyklą reprezentuojančiu vadovu, tai juo renkamas patikimas asmuo tiek akademinėi bendruomenei, tiek visuomenei (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Aukštojo mokslo (2000) ir Mokslo ir studijų įstatymais (2009) reglamentuota, kad rektorius yra renkamas 5 metų kadencijai ir ne ilgiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Po aukštojo mokslo reformos (2000) rektorių slaptu balsavimu rinkti buvo įgaliotas senatas. Šiuo atveju, rektorius turėjo labai didelę priklausomybę nuo akademinės bendruomenės, kadangi senatą sudarė dauguma akademinės bendruomenės atstovų, todėl rektoriaus rinkimo/skyrimo procedūrą buvo galima įžvelgti kaip neskaidrią, nes vadovas renkamas iš savų (akademinės bendruomenės) tarpo. Tačiau įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas ši funkcija perduota tarybai, kur rektorius renkamas, skiriamas ar atleidžiamas viešo konkurso būdu. Sutartį su rektoriumi pasirašo būtent aukštosios mokyklos tarybos pirmininkas ar tarybos įgaliotas asmuo (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Esant būtinybei, rektorius yra atleidžiamas to valdymo subjekto narių balsų dauguma, kuris jį išrinko (senato – po 2000 m. Aukštojo mokslo įstatymo ir tarybos – po Mokslo ir studijų įstatymo 2009). Dažniausiai rektoriaus atšaukimą galėjo lemti nepatvirtinta rektoriaus metinė ataskaita, pajamų ir sąmatos įvykdymo ataskaita, šiurkštūs įstatymų ar statuto pažeidinėjimai (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Rektorius, kaip vienasmenis valdymo organas, turintis labai daug pareigų ir veiklų, statute nustatyta tvarka, dalį savo funkcijų galėjo perleisti prorektoriams (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tai reiškė tam tikrų funkcijų įgaliojimą, kuriuo būdavo nustatyta prorektorių atsakomybė ir atskaitomybė rektoriui.

Rektorius yra laikomas aukščiausio lygio vadovu. Mokslo ir studijų įstatymas 2009 m. įtvirtino teisę aukštosioms mokykloms spręsti, renkantis dėl vykdomojo vienasmenio valdymo subjekto kandidatūros. Reikalavimai rektoriaus kandidatūrai yra skirtingi, o tai priklauso nuo autonomijos dydžio, suteikto aukštajai mokyklai.

Taigi Lietuvoje rektoriaus pareigos reglamentuojamos ne tik įstatymais, bet ir aukštųjų mokyklų statutais po aukštojo mokslo reformos bei įgyvendinant mokslo ir studijų įstatymą, rektoriaus vaidmuo aukštosios mokyklos gyvenime apibrėžtas skirtingai (žr. 3 lent.) (Aukštojo mokslo įstatymas, 2000, Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

3 lentelė. Aukštosios mokyklos rektoriaus funkcijų pokyčiai

	Aukštojo mokslo įstatymas (2000 m.)	Mokslo ir studijų įstatymas (2009 m.)
Funkcijos	<ol style="list-style-type: none"> 1) atsako už tai, kad universiteto veikla atitiktų Lietuvos Respublikos įstatymus, universiteto statutą, kitus teisės aktus; 2) leidžia įsakymus; 3) priima ir atleidžia darbuotojus, skelbia konkursus pareigoms eiti, skiria asmenis į šias pareigas bei atleidžia iš jų; 4) priima ir šalina studentus; 5) skatina darbuotojus ir studentus bei skiria jiems drausmines nuobaudas ir apie tai viešai paskelbia; 6) atsako už universiteto finansinę veiklą, tinkamą turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo; 7) rūpinasi teikiamo aukštojo išsilavinimo, mokslinių tyrimų, kultūrinės ir meninės veiklos lygiu; 8) viešai skelbia ir teikia senatui ir Ministerijai metinę universiteto veiklos ataskaitą, metinę pajamų ir išlaidų sąmatą bei jos įvykdymo ataskaitą; 9) vykdo kitas įstatymų, statuto ir kitų teisės aktų priskirtas funkcijas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) vadovauja aukštajai mokyklai, organizuoja aukštosios mokyklos veiklą, užtikrindamas strateginio veiklos plano įgyvendinimą; 2) leidžia įsakymus; 3) priima ir atleidžia aukštosios mokyklos darbuotojus; 4) aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka priima ir šalina studentus; 5) teikia tarybai tvirtinti studijų kainą ir įmokų, tiesiogiai nesusijusių su studijų programos įgyvendinimu, dydžius; 6) atsako už aukštosios mokyklos finansinę veiklą, tinkamą lėšų ir turto valdymą, naudojimą ir disponavimą jais; 7) teikia tarybai tvirtinti ir viešai skelbia aukštosios mokyklos metinę veiklos ataskaitą, metinę pajamų ir išlaidų sąmatą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą; 8) supažindina senatą (akademinę tarybą) ir teikia Švietimo ir mokslo ministerijai aukštosios mokyklos metinę veiklos ataskaitą; 9) teikia tarybai tvirtinti strateginę aukštosios mokyklos veiklos ir aukštosios mokyklos struktūros pertvarkos planus; 10) atlieka kitas teisės aktuose ir aukštosios mokyklos statute nustatytas funkcijas.

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo rektoriaus funkcijos aiškiai susietos su atskaitomybe tarybai kaip valdymo subjektui. Rektorius, kaip vienasmenis valdymo subjektas turi atsakomybę prieš aukštosios mokyklos tarybą ir tarybai teikia tvirtinti svarbiausius aukštosios mokyklos administracinius sprendimus. Tuo tarpu po aukštojo mokslo reformos (2000) rektoriaus funkcijų administravimas buvo senato kompetencijose. Kadangi mokslo ir studijų reforma siekiama įgyvendinti atskaitingumo visuomenei principą bei užtikrinti skaidrų aukštųjų mokyklų valdymą, todėl įstatymo leidėjo sukurtas valdymo modelis keitė ir rektoriaus funkcijas bei atsakomybes.

Mokslo ir studijų įstatymo nuostatos, reglamentuojančios aukštosios mokyklos rektoriaus funkcijas buvo įvertintos LR Konstitucinio Teismo, pareiškėjo prašymu. Nustatyta, kad aukštosios mokyklos rektoriaus funkcijos ir jo veiklos administravimo aspektai prieštarauja konstituciniam teisinės valstybės principui (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Remiantis Konstitucinio Teismo nutarimu, rektorius neturi teikti tarybai tvirtinti studijų kainų ir įmokų dydžių ir viešai skelbti ir tarybai tvirtinti aukštosios mokyklos metinės veiklos ataskaitos, metinės pajamų ir išlaidų sąmatos įvykdymo ataskaitos, neturi teikti tvirtinti strateginių aukštosios mokyklos veiklos ir struktūros pertvarkos planų, kadangi tai prieštarauja Konstitucijos 40 straipsnio 3 daliai. Šių rektoriaus funkcijų tvirtinimas po aukštojo mokslo reformos buvo senato kompetencijoje

(Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Po Konstitucinio Teismo nutarimo rektoriui nereikia supažindinti senato su aukštosios mokyklos metine veiklos ataskaita, kad rektorius jį galėtų teikti tvirtinti ministerijai (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

Mokslo ir studijų įstatymu buvo reglamentuota, kad viešo konkurso būdu aukštosios mokyklos taryba renka, skiria ir atleidžia rektorių, skelbia konkursą jo pareigoms eiti, tačiau šias nuostatas ištyrus, Konstitucinis Teismas jas reglamentavo kaip netenkančias galių (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Todėl ir išrinktojo rektoriaus darbo sutartis nėra pasirašoma su tarybos pirmininku, ar jos įgaliotu asmeniu ir rektorius negali būti atleistas iš paeigų tarybos posėdyje jos narių balsų dauguma, kaip buvo reglamentuota Mokslo ir studijų įstatymu (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011). Taryba netenka galios skirti ir atleisti rektoriaus pareigas einantį asmenį.

Konstitucinio Teismo 38 nutarimu remiantis (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011): „*iki tol galioję valdymo organų įgaliojimai nutraukiami 2011 m. gruodžio 31 d., jeigu jie nėra pasibaigę kitais šioje dalyje nustatytais pagrindais, taip pat tiek, kiek joje nustatyta, kad įsigaliojus Mokslo ir studijų įstatymui valstybinės aukštosios mokyklos rektorių renka (skiria) tik pagal šį įstatymą (2011 m. gruodžio 31 d.)*“.

1.3.4. Studentų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyme

2000 m. aukštojo mokslo įstatyme, studentų dalyvavimas aukštojo mokslo sistemos valdyme buvo ribojamas. Studentai galėjo sudaryti tik 10 procentų senato narių. Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, studentų atstovų skaičius didėja iki 20 procentų (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Tačiau svarbu pažymėti tai, kad Mokslo ir studijų įstatyme atsiranda atskiras 23 straipsnis, reglamentuojantis studentų teises dalyvauti aukštosios mokyklos valdyme. Nurodyta, kad studentų interesams aukštosios mokyklos valdymo struktūroje atstovauja studentų atstovai, kuriuos skiria studentų atstovybė, o jeigu jos nėra, – visuotinis studentų susirinkimas (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009).

Po reformos atkreipiamas dėmesys į studentų, kaip akademinės bendruomenės narius ir aukštojo mokslo vartotojų, interesus, todėl jų atstovų skaičius didinamas. Galima daryti prielaidą, kad globalizacijos pokyčiai, naujos valdymo formos ir Europos aukštojo mokslo tarptautiniai susitarimai lėmė, kad Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje buvo siekiama įgyvendinti

atskaitomybę visuomenei ir piliečių dalyvavimą per studentų (kaip ir socialinių partnerių) įtraukimą į aukštosios mokyklos valdymo struktūras. Studentų atstovų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyje pažymi aukštosios mokyklos inicijuotą atsiskaitymą potencialiems žinių vartotojams, visuomenei. Tokie pokyčiai buvo vykdomi, remiantis Europos aukštųjų mokyklų valdymo tradicija. 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymas įgalioja studentus tapti pilnaverčiais partneriais aukštojo mokslo valdymo sistemoje. Tačiau svarbiausia, kad aukštojo mokslo institucijos ir studentų organizacijos rastų mechanizmus, kaip didinti studentų dalyvavimą aukštojo mokslo valdyje, kad būtų garantuota atskaitomybė ne tik žinių vartotojams, tačiau ir plačiai visuomenei (Pūraitė, 2011).

Lietuvos aukštojo mokslo Baltojoje knygoje (1999), pažymima, kad aukštosios mokyklos ir valstybės valdžios institucijos turi bendradarbiauti, vykdyti abipusius įsipareigojimus ir pasitikėti viena kita. Pastebėtina, jog, tobulinant aukštojo mokslo sistemos valdymą, yra būtina vadovautis nuostata, kad institucinę aukštųjų mokyklų autonomiją būtina derinti su atskaitomybe visuomenei ir apibrėžti aukštųjų mokyklų ir kitų valstybinių institucijų teises ir pareigas bei tarpusavio santykius (Lietuvos aukštojo mokslo Baltojoji knyga, 1999).

Anot P. Nyborg (2003), studentų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyje buvo Bolonijos proceso rūpestis. Šio proceso vienas tikslų buvo siekti sukurti mechanizmą, kaip paskatinti didesnę skaičių studentų dalyvauti universitetų valdyje. Tokiu Europos aukštojo mokslo iššūkiu buvo siekiama, kad Bolonijos proceso dalyviai sutartų dėl studentų dalyvavimo skaičiaus nuo 10 - 30 procentų ribos (Nyborg, 2003). Tačiau jų atstovų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdymo struktūrose vistiek sudarytų mažumą.

P. Nyborg (2003), kaip Bolonijos proceso tarybos narys, pripažino, kad studentai turi turėti reikšmingą atstovavimą aukštojo mokslo institucijų valdymo organų tarpe. Jeigu studentų atstovavimo principas yra paremtas teisine nuostata, iš esmės yra sukurtos sąlygos motyvuotiems studentams pasinaudoti šia galimybe ir dalyvauti aukštojo mokslo valdyje, priimant sprendimus, aktualius studentams, kaip informacinės visuomenės atstovams (Nyborg, 2003). Tiesa, autorius akcentuoja (2003), kad įgyvendinant naujas valdymo formas labai svarbių klausimų kelia studentų dalyvavimo motyvacija, todėl bene svarbiausia rasti priemones, kaip paskatinti pilietišką studentų dalyvavimą aukštosios mokyklos valdymo procese.

Štai S. Puškorius (2007, 100), analizuodamas užsienio šalių aukštųjų mokyklų valdymo patirtis ir pokyčius, dar iki mokslo ir studijų reformos, akcentavo užsienio šalių universitetų praktiką, kuri rodė poreikį įgyvendinti lanksčias struktūras, suteikiančias studentams galimybes individualiai formuoti žinias, įgūdžius, atitinkančius rinkos poreikius. Anot autoriaus (2007, 101) lanksčios mokymosi galybės gali būti sudarytos, reglamentavus keitimą giminingų

specializacijų, ar studijų formų, studijų nutraukimą ir grįžimą į aukštąją mokyklą, o taip pavyktų sumažinti skaičių studentų, paliekančių universitetus.

Po aukštojo mokslo reformos, studentų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyje nebuvo įstatymiškai reglamentuotas, todėl studentų atstovų, kai kurie aukštosios mokyklos valdymo subjektai galėjo ir neturėti (taryba). Mokslo ir studijų įstatymu reglamentavus studentų dalyvavimą aukštųjų mokyklų valdymo struktūrose studentų pozicija aukštųjų mokyklų valdymo atžvilgiu pasikeitė. Studentų atstovų interesų palaikymą buvo siekiama užtikrinti per studentų įtraukimą dalyvauti valdymo struktūrose ir atskaitomybės principo įgyvendinimą (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Studentų dalyvavimo aukštosios mokyklos valdymo struktūrose pokyčiai

	Aukštojo mokslo įstatymas (2000 m.)	Mokslo ir studijų įstatymas (2009 m.)
Funkcijos	Atstovauti studentų interesus aukštųjų mokyklų valdymo struktūrose	
Sudėtis	Senatą turi sudaryti nemažiau kaip 10 % studentų atstovų, išrinktų studentų atstovybės arba visuotino studentų susirinkimo. Tarybos sudėtyje galėjo būti ne mažiau kaip vienas studentų atstovas.	Aukštosios mokyklos senate – 20% studentų atstovų. Vienas studentas gali būti išrinktas eiti tarybos nario pareigas (yra skiriamas studentų atstovybės) arba du studentai, jeigu tarybą sudaro 11 narių.

Galima daryti išvadą, kad valdymo struktūros ir funkcijų pokyčiai būtini, tačiau nepakankami, norint siekti efektyvaus rezultato. Universitetų valdymo struktūros turėtų būti modeliuojamos remiantis universiteto strategija, nes tai padėtų siekti pokyčio ir tobulinti socialinę universiteto aplinką. 2009 m. įgyvendinat mokslo ir studijų reformą, buvo siekiama naujų pokyčių universitetų valdymo sistemoje, kurie turėjo užtikrinti efektyvią universitetų valdymo politiką.

2. UNIVERSITETŲ VALDYMO POKYČIŲ TYRIMAS

2.1. Universitetų valdymo pokyčių tyrimo metodologija

2.1.1. Teorinis tyrimo modelis

Išnagrinėjus viešojo valdymo kontekstą, remiantis mokslinės literatūros analize (Bartkutė, 2008; Clark, 1992, 1998; Dendhart, 2001; Gudelis, 2010; Kraujutaitytė, 2002; Nakrošius, 2011; Pauliukevičiūtė ir Raipa, 2012; Petrauskienė ir Raipa, 2012; Pivoras, Visockytė, 2011; Pollitt, Bouckaert, 2003; Puškorius, 2007; Pūraitė, 2011; Raipa, 2009, 2011; Smalskys, Skietrys, 2008 ir kt.), tyrimų rezultatais (*Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis*. III ataskaita, 2007; *Mokslo ir studijų infrastuktūros optimizavimo studija*. 1 tyrimo ataskaita, 2007; *University autonomy in Europe I, Exploratory study*, 2009), teisės aktų analize (Aukštojo mokslo įstatymas 2000 m., Mokslo ir studijų įstatymas 2009 m.) teorinėje darbo dalyje apibendrinti aukštojo mokslo principai, kuriais pagrįstas universitetų valdymo pokyčių tyrimas.

Po detalaus susipažinimo su moksline literatūra ir dokumentais, bus kuriamas empirinis tyrimas, padėsiantis atskleisti ir nustatyti universitetų valdymo pokyčius, įgyvendinant mokslo ir studijų reformą.

Tyrimo problema ir objektas

Nuo Mokslo ir studijų reformos įgyvendinimo pradžios, apie įstatymo numatytų nuostatų tikslingumą ir jų praktinę naudą diskutuojama iki dabar. Papildomų institucijų įvedimas į aukštojo mokslo sistemą (SKVC, Valstybinis studijų fondas, etikos procedūrų kontrolierius) turėjo padėti užtikrinti aukštą mokslo ir studijų kokybę, atitinkančią Europos aukštojo mokslo standartus. Siekiant įgyvendinti efektyvų ir modernų aukštųjų mokyklų valdymą, remiantis Mokslo ir studijų įstatymo nuostatomis, buvo persikirstyti valdymo organų vaidmenys ir funkcijos aukštojo mokslo valdyme, realizuotas piliečių dalyvavimo poreikis – į valdymo sistemą įvesti socialiniai partneriai, reglamentuotas studentų dalyvavimas. Tačiau vis dar kyla pagrindiniai klausimai, ar įstatymu reglamentuotų nuostatų praktinis įgyvendinimas padėjo pasiekti reformos tikslus. Todėl galima kelti tyrimo *probleminį klausimą* – ar Mokslo ir studijų reforma sudarė prielaidas universitetų valdymo proceso tobulinimui?

Kadangi tyrimo problema skatina analizuoti būtent Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas, kuriomis buvo siekiama modernizuoti aukštojo mokslo valdymo sistemą ir pagerinti studijų kokybę, tai tyrimo *objektu* galima išskirti procesą, kaip praktiškai valdomos Lietuvos aukštosios mokyklos po reformos.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Remiantis mokslinės literatūros ir dokumentų analizės teoriniu pagrindu būtina detalizuoti ir apibrėžti šio tyrimo tikslą. Kadangi šio mokslinio darbo problema, susijusi su universitetų valdymo struktūros pokyčiais po 2009 m. mokslo ir studijų reformos, tai šio strateginio tyrimo *tikslas* – atskleisti universitetų valdymo reformos privalumus ir trūkumus, su kuriais susidūrė akademinės bendruomenės, valstybinės institucijos, reformos formuotojai ir visuomenė. Tyrimu siekiam nustatyti, kokia yra reali situacija aukštojo mokslo valdymo sistemoje, įgyvendinus mokslo ir studijų reformą. Remiantis informantų patirtimi, bus siekiama nustatyti, kaip pasikeitė aukštųjų mokyklų valdymo subjektų funkcijos, sudėtis, kaip įgyvendinami aukštųjų mokyklų savarankiškumo ir atskaitomybės visuomenei principai. Svarbu atskleisti, ar reformos tikslai, susiję su visuomenės piliečių (socialinių partnerių, studentų) dalyvavimo valdyme įgyvendinimu, siekiant užtikrinti skaidrumą aukštųjų mokyklų valdyme, buvo pasiekti.

Numatytam tyrimo tikslui pasiekti keliami *uždaviniai*:

1. Išanalizuoti teorines tyrimo problemos priežastis.
2. Parengti tyrimo projektą.
3. Sukurti metodiškai pagrįstą tyrimo instrumentarijų.
4. Detaliai suorganizuoti ir atlikti empirinį tyrimą.
5. Išnagrinėti kokybinio tyrimo medžiagą.
6. Analizuoti, aprašyti ir apibendrinti tyrimo duomenis, remiantis ekspertų interviu.
7. Parengti ir pagrįsti kokybinio tyrimo duomenų analizės diskusiją, išvadas bei rekomendacijas.

2.1.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo tipas ir metodai

Atlikus visos mokslinės literatūros analizę, buvo pasirinktas būtent kokybinis tyrimo tipas, kuris geriausiai galėjo atskleisti temas apie universitetų valdymo pokyčius analizės tyrimo rezultatų pobūdį. Šis tyrimo tipas pasirinktas dėl specifinės savo charakteristikos, nes tyrėjas, kurdamas tyrimo modelį/projektą yra pagrindinis duomenų rinkėjas ir reikšmių konstravimo instrumentas. Remiasi ta informacija, kurią jam suteikia tyrimo informantai, aukštojo mokslo valdymo sistemos proceso dalyviai, ir kurią jis gauna stebėdamas socialinę universitetų aplinką, dalyvių veiksmus, arba ta informacija, kuri užfiksuota įvairaus lygio dokumentuose (Bitinas ir kt., 2008).

Kokybinio tyrimo tipas leido tiesiogiai dalyvauti tyrime ir duomenis rinkti, sąveikaujant kartu su tyrimo informantais bei tyrimo kontekstu. Buvo manoma, kad tyrimo

duomenų patikimumas bus didesnis, jeigu su informantais tiesiogiai bus bendraujama. Remiantis kokybiniu tyrimu atsižvelgiama į individualius informantų skirtumus, orientuojamasi į aplinkos poveikį ir kitus socialinius reiškinius, analizuojant gautus duomenis (Bitinas ir kt., 2008).

Kadangi šio baigiamojo magistro darbo tikslas – atskleisti kaip pasikeitė universitetų valdymas po mokslo ir studijų reformos, tai kokybinis tyrimo tipas – tinkamiausias dėl objektyvių metodų specifikos, kuri leido tiesiogiai dalyvauti renkant ir analizuojant duomenis, analizuojant dokumentus ir jų turinį (Bitinas ir kt., 2008).

Po mokslinės literatūros ir dokumentų analizės apsispręsta, kad kokybiškiems rezultatams gauti – tinkamiausias duomenų rinkimas, tyrimo įgyvendinimas, empirinių duomenų rinkimas ir analizė turi būti paremti kokybinio tipo metodais.

Būtina įvertinti ir pagrįsti kiekvieno pasirinkto kokybinio tyrimo metodo atlikimo tikimybę.

Kokybinis *turinio (content) analizės* metodas pasirinktas įstatymų, teisės aktų, mokslinės ir periodinės literatūros, tyrimų, kitų šaltinių, tyrimo duomenų turinių analizei atlikti. Remiantis šiuo metodu buvo objektyviai nagrinėjamos turimų tekstų ypatybės ir daromos išvados. Šis metodas padėjo nenukrypti nuo sistemiškos turinio analizės. Turinio (content) analizės metodo taikymas padėjo išskirti tekstų turinių prasmines mintis, vertinti jas, remiantis visos informacijos atžvilgiu, daryti objektyvius apibendrinimus (Bitinas, 2006).

Prieš pasirenkant šį metodą buvo atsižvelgta į tai, ar pasirinkta reprezentatyvi tyrimui medžiaga ir ar jos pakaks įgyvendinti tyrimui. Įvertinus pasirinktos medžiagos apimtį, darbo autorės – suformuluoti indikatoriai, tam tikri turimos medžiagos turinio akcentai, kurių buvo ieškoma tekste. Vadovaujantis tų sąvokų apibrėžimu, interpretavimu, vertinimu buvo analizuojama teorinė darbo dalis. Turinio (content) metodas leido išlikti objektyviai dokumentų turinio atžvilgiu, leido lyginti ir vertinti dokumentų bei tyrimo rezultatus, patogiai juos apdoroti (Tidikis, 2003).

Dokumentų analizės metodas buvo taikomas duomenų rinkimui ir analizei, remiantis valstybės įstatymais ir kitais teisės aktais. Dokumentai (Aukštojo mokslo (2000 m.) ir Mokslo ir studijų įstatymai (2009 m.)) buvo analizuojami ir lyginami teorinėje darbo dalyje, stengiantis išskirti ir apibrėžti teorinius aukštųjų mokyklų valdymo pokyčius. Šio metodo taikymo praktikoje buvo analizuoti patikimi pirminiai dokumentai (Tidikis, 2003).

Aukštojo mokslo (2000 m.) ir Mokslo ir studijų įstatymai (2009 m.) buvo analizuojami tradiciškai ir formalizuotai. Formalizuotai dokumentai buvo analizuojami taikant turinio (content) analizę. Dokumentų nagrinėjimas tradiciškai padėjo suprasti pagrindinius universitetų valdymo proceso mechanizmus.

Organizuojant darbo tyrimą naudotas ir *lyginamasis* metodas. Šio metodo praktinis taikymas buvo paremtas panašumo ir skirtumo išsryškiniu, lyginant Aukštojo mokslo (2000 m.) ir Mokslo ir studijų (2009 m.) įstatymus. Lyginimo metodas taikytas tyrime dėl galimybės įvairiu lygiu tikslinti ankstesnio įstatymo nuostatas su naujai įsigaliojusio įstatymo nuostatomis, kitaip tariant, analizuoti ir sintetinti dokumentų turinio informaciją. Metodas buvo naudingas tyrimo metu dar todėl, kad padėjo nustatyti tiriamojo objekto – universitetų valdymo pokyčių – specifines savybes, bruožus, sąlygas ir veiksmus, darančius jam įtaką (Tidikis, 2003).

Duomenų rinkimo metodu buvo pasirinktas kokybinio tyrimo tipo *interview* metodas. Interview buvo numatyta vykdyti standartizuotą, t.y. interview, kada klausimai buvo numatyti iš anksto. Interview metu klausimai turėjo tam tikrą eilės tvarką ir formulavimą.

Duomenų rinkimo metodas interview buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių. Pirma, šis metodas, turėjo padėti gauti reikiamą informaciją, nes informantus ribojo klausimo formulavimas (Kardelis, 2002). Tiesa, šis metodas padėjo gauti ir papildomos informacijos apie tyrimo objektą. Atliekant interview nebuvo griežto modelio, kokio tipo turėtų būti šis interview. Tačiau tik po tyrimo pastebėta, kad pavyko įgyvendinti pakankamai struktūrizuotą ir kryptingą interview. Interview metu informantai nenuklydo nuo klausimo formulavimo, klausimų seka taipogi nesikeitė. Nors buvo kreipiamas nemažas dėmesys, norint išgauti informanto subjektyvų vertinimą apie tiriamąją situaciją, tačiau informatai išlikdavo pakankamai objektyvūs tiek teigdami, tiek argumentuodami. Būtina patikslinti, kad iš pradžių, kad pavyktų sulaukti atsakymo į tyrimo problemą, buvo numatyta atlikti interview su universiteto senato, tarybos nariais, rektorais, ar administracija, kurie turi profesinės ir gyvenimo patirties, kompetenciją kalbėti apie tiriamąją problemą. Ekspertų interview pasirinkimas turėjo padėti gauti maksimalią ir detalią informaciją apie universitetų valdymo pokyčius (Tidikis, 2003).

Duomenų analizės metodais buvo pasirinkti *teksto analizės* ir duomenų *turinio (content) analizės* metodai (klasikinė turinio analizė). Duomenų (teksto) analizės metodas buvo pasirinktas dėl to, kad tyrimo metu gauta pirminė informacija padėtų atskleisti tikslingą tyrėjo samprotavimą ir kintamųjų ryšius, nustatyti indikatorius, pasikartojančius raktinius žodžius. Tekstiniai duomenys buvo analizuojami turinio (content) analizės principu, išskiriant tekstų prasminius vienetus ir juos vertinant. Šis metodas leido dirbti su nemažo turinio informacija, ją objektyviai įvertinti ir apdoroti.

2.1.3. Empirinio tyrimo modelis

Naudojantis anksčiau įvardytais metodais buvo išanalizuota mokslinė literatūra, dokumentai ir kiti šaltiniai, kurie darbo autorei suformulavo pagrindinius darbo temos aspektus, į ką reikia atkreipti dėmesį, organizuojant empirinį tyrimo modelį.

Aukštojo mokslo (2000 m.) ir Mokslo ir studijų (2009 m.) įstatymų turinių analizės ir lyginimai leido išskirti svarbiausius būsimo tyrimo aspektus – universitetų valdymo struktūrinius ir funkcinius pokyčius, analizuojant aukštųjų mokyklų tarybos, senato sudėtį ir funkcijas, rektoriaus funkcijas, aptariant autonomijos ir atskaitomybės visuomenei aspektus, bendrai atsakant į klausimą, kas pasikeitė universitetų valdyme, įgyvendinant mokslo ir studijų reformas. Koks reformos indėlis yra dabartiniame aukštųjų mokyklų valdyme?

Kadangi buvo norima išsiaiškinti būtent viešąją nuomonę (ekspertų), jos vertinimus ir pačios analizuojamos situacijos tikrą padėtį, priartėjant prie tyriamųjų situacijos suvokimo, pasirinktas interviu metodas puikiai atitiko standartus. Nutarus, kad interviu turi būti standartizuotas, iš anksto buvo suformuluoti interviu klausimai (žr. 1 priedą). Suformuluoti klausimai turėjo būti kaip orientacinė tema, ką norima sužinoti šiuo tyrimu.

Interviu klausimai buvo grupuojami remiantis tokiu principu. Pirmiausia formuluojami bendro pobūdžio klausimai, t.y. tyrėjas norėjo sužinoti informanto subjektyvų vertinimą apie 2009 m. reformos įgyvendinimo tikslingumą bei pasirinktas reformų kryptis. Toliau sekė kryptingi ir detalizuoti klausimai, orientuojantys į subjektyvų informanto suvokimą ir vertinimą apie tyrimo objektą. Po to klausimų formuluotės buvo dar labiau tikslinamos, o tuo buvo siekiama sužinoti tai, kas buvo reikalinga tyrėjui: universitetų valdymo struktūros pokyčiai. Pabaigoje buvo vėl formuluojami bendresni, tačiau reikalaujantys subjektyvesnio vertinimo klausimai (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Interviu klausimyno turinys

KLAUSIMO FORMA	KLAUSIMO TEMA
Bendro pobūdžio įvadiniai klausimai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokslo ir studijų reformos tikslingumas bei priežastys. 2. Mokslo ir studijų reformos prioritetai: studijų finansavimo, studijų kokybės ar valdymo pertvarka.
Detalizuoto pobūdžio dėstymo klausimai	<ol style="list-style-type: none"> 3. Modernizuotas aukštųjų mokyklų išorinis ir vidinis valdymas. 4. Aukštosios mokyklos valdymo subjektų: senato, tarybos, rektoriaus funkcijų perskirstymo tikslingumas. 5. Aukštosios mokyklos tarybos sudėtis, formavimo principai ir funkcijos. 6. Aukštosios mokyklos senato funkcijų perskirstymas, funkcijų pokyčiai.

Bendro pobūdžio baigiamieji klausimai

7. Aukštosios mokyklos autonomija ir valstybės reguliavimas.
8. Aukštosios mokyklos atskaitomybė visuomenei.

Klausimai buvo formuluojami ir grupuojami įvardytu principu, kadangi pagrindinis tyrėjo rodiklis – suvokti informanto tiek objektyvų, tiek subjektyvų situacijos vertinimą.

Atlikus ekspertų interviu, tyrimo duomenis pasirinkta apdoroti naudojant kokybinio tyrimo klasikinę turinio analizę. Pirmiausia buvo atliekama interviu transkripcija, t.y. visų informantų interviu užrašyti į popierių. Klausimai buvo perrašomi, o atsakymai transkribuojami. Atlikus transkripciją teko imtis užrašytų tekstų turinio (content) analizės ir išskirti turinio reikšminius vienetus, t.y. žodžius, kurie būtų tarsi atsakymas. Reikšminiai žodžiai buvo skaičiuojami ir sujungiami į kategorijas bei subkategorijas. Gautos kategorijos ir subkategorijos buvo tikslinamos citatomis ir atsakymų skaičiais. Toliau analizuojami gauti duomenys pagal kategorijų ir subkategorijų klasifikaciją ir pateikiamos tyrimo išvados.

2.1.4. Tyrimo imtis ir charakteristika

Dar prieš kuriant tyrimo modelį, iš anksto buvo numatytos institucijos, kuriose turėtų vykti tyrimas, ir, kas turi būti tiriamieji – informantai.

Tyrimui įgyvendinti buvo pasirinkti Vilniaus miesto valstybiniai universitetai (Mykolo Romerio universitetas, Vilniaus universitetas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas ir Lietuvos edukologijos universitetas). Universitetų atranka buvo tikslinė ir paremta trimis kriterijais. Pirma, buvo žiūrima, kad universitetas būtų valstybinis. Antra, kad valdymo struktūra būtų paremta funkcionuojančiais trimis valdymo subjektais. Trečia, informacijos prieinamumas. Darbo autorė rinkosi šiuos universitetus dėl prielaidos gauti kuo kokybiškesnius tyrimo rezultatus ir papildomos informacijos tiriamuoju požiūriu.

Šiame tyrime taip pat labai svarbu buvo nusistatyti imties dydį ir pasirinkti imties vienetus. Kadangi imties dydis turi būti pakankamai reprezentatyvus ir objektyvus tikimų rezultatų atžvilgiu, tai buvo numatyta apytikrė informantų imtis ir norima turėti mažiausiai 5 ekspertus. Taip pat buvo laikomasi nuostatos, kad imties dydis santykinai didėtų, iki kol pradėtų kartotis gaunama informacija. Buvo planuojama atlikti bent 5 interviu, todėl, kad gilinantis į informantų patirtį pavyktų išsamiau išanalizuoti turimus duomenis.

Konkrečiu šio tyrimo atveju, buvo pasirinkta įgyvendinti interviu su informantais, kurie yra aukštųjų mokyklų valdymo struktūros subjektų nariai. Buvo numatyta ekspertais rinktis įvardytų universitetų senato, tarybos narius, rektorius ir administracijos narius, atsakingus už

aukštųjų mokyklų valdymo, studijų plėtros ir programų įgyvendinimą, tiesiog turinčius kompetencijos, kalbėti darbo tema. Todėl numačius tam tikrą informantų kategoriją, buvo siekiama susikontaktuoti kiek įmanoma su didesniu skaičiumi informantų. Susirinkus asmeninius numatytų informantų kontaktus, buvo išsiųsta apie 150 elektroninių laiškų su kvietimu dalyvauti tyrime ir atlikti interviu, kaip pateikta 1 priedo priedaše (žr. 1 priedą).

Informantų atranka pagal tam tikrą kategoriją (valdymo struktūros subjektų atstovai) buvo vykdoma dėl tos priežasties, kad būtent universitetų valdymo subjektai ir administracija yra tiesiogiai susiję su aukštosios mokyklos valdymu, todėl galėtų pasidalinti patirtimi, informacija apie konkrečius ir praktinius įvykusius pokyčius universitetų valdyme. Valdymo organams pavestos funkcijos yra narių atsakomybė ne tik prieš akademinę bendruomenę, tačiau ir prieš valstybines institucijas ir visuomenę.

Iš anksto buvo numatyta, kad tyrėjas derinsis prie informantams patogaus laiko, vietos ir aplinkybių. Gavus teigiamą atsakymą dalyvauti tyrime, buvo susitarta kur, kada ir kaip interviu bus atliktas. Visi interviu atlikti universitetinėje aplinkoje, dažniausiai informantų laisvo laiko, konsultacijų metu darbo kabinetuose.

2.1.5. Tyrimo validumas ir etika

Šio tyrimo metu, bene svarbiausia buvo garantuoti tyrimo validumą ir patikimumą, kad tyrimas būtų kuo kokybiškesnis, o duomenys vėliau būtų naudotini kitiems moksliniams tyrimams atlikti, o gal ir aukštųjų mokyklų institucijų veiklai gerinti. Kad duomenys būtų pakankamai patikimi ir reprezentatyvūs, buvo numatytas neribotas tyrimo imties dydis, pradedant nuo 5 ekspertų. Toks pasirinkimas buvo numatytas, todėl, kad būtų galima sudaryti kuo išsamesnį sąrašą, subjektyvių nuomonių, vertinimų ir pasisakymų, nustatant kas lemia konkretaus atsakymo pasirinkimą, taip siekiant užtikrinti duomenų validumą.

Šiame kokybiniame tyrime duomenų validumą buvo siekiama užtikrinti, sukuriant natūralią informantams aplinką, priimant visapusišką situacijos vertinimą, siekiant suvokti tiek subjektyvią, tiek objektyvią dalyvių pateiktą informaciją, patirtį, apdorojant tyrimo duomenis ir rezultatus, naudojantis mechaninėmis duomenų įrašymo ir išsaugojimo priemonėmis, detaliam aprašant tyrimo eigą. Buvo siekiama šiuo kokybiniu tyrimu pateikti duomenis ir išvadas taip, kad tyrimo rezultatus būtų galima pritaikyti nagrinėjant ir kitas panašias tiriamas situacijas.

Taigi taip, renkant ir apdorojant duomenis buvo siekiama užtikrinti, kad tyrimo duomenys, rezultatai ir išvados būtų validūs ir patikimi.

Visas tyrimo įgyvendinimas turėjo būti ne tik reprezentatyvus, tačiau įgyvendinamas laikantis tyrimo etikos principų. Pasirinkus tyrimui tinkamus informantus, pirmiausia buvo siekiama, kad po pasiūlymo dalyvauti tyrimo procese, informantai į jį įsitrauktų laisvu noru, nebuvo daromas spaudimas dalyvauti tyrime, laukiamas bet koks galimo informanto sutikimas. Sulaukus tiek neigiamo, tiek teigiamo atsakymo į užklausą, buvo padėkojama, kad informantas bet koku atveju atsakė į laišką.

Sulaukus teigiamo atsakymo dalyvauti tyrime, prieš įgyvendinant interviu, tiriamajam buvo pristatyta tyrimo esmė: tyrimo tikslai, problema, objektas, informuojama, kur duomenys bus panaudojami, pranešta apie galimas grėsmes. Taip pat informantams buvo garantuotas konfidencialumas ir anonimiškumas, koduojant informanto, institucijos asmeninius duomenis, kad tiriamasis būtų apsaugotas nuo galimos žalos.

Kalbant apie tyrimo etikos principų įgyvendinimą, svarbu paminėti, kad buvo siekiama išlikti visais atvejais nešališkai, nebuvo palaikoma kuri nors pozicija, nebuvo slepiami tyrimo faktai, ryškinamos smulkmenos, ar kitaip nutylimi pagrindiniai dalykai. Pasirinkti tyrimui įgyvendinti metodai nėra savo specifika neetiški, tyrimo instrumentas taip pat buvo organizuojamas, remiantis visomis etikos normomis. Klausimų formuluotės neįžeidžiančios, nekritikuojančios, nesiekiančios sukelti provokacijų.

2.2. Aukštųjų mokyklų valdymo pokyčių tyrimo rezultatai

Kokybiniame tyrime ekspertų interviu buvo pakviesti dalyvauti informantai iš MRU, VU, LEU, VGTU universitetų, o atsakymai grįžo 6 (žr. 2-7 priedus). Atsakymai gauti iš MRU, VU, LEU universitetų atstovų (informantų).

Informantams buvo garantuotas anonimiškumas, todėl, aptariant ir analizuojant duomenis, informantai buvo koduojami sutartiniais ženklais, atitinkančiais jų užimamas pareigas universitetų valdymo procese. Kiekvienas interviu buvo pažymėtas raide abėcėlės tvarka (žr. 2-7 priedus), o informantų pareigos koduojamos raidėmis ir skaičiais. Raide *S* buvo žymimi senato nariai, raide *T* – tarybos nariai, raide *A* – administracija. Kiekviena raidė turėjo atitinkamą skaičių – indeksą, kuris sutartinai rodė, kiek kiekvienos pareigybės informantų dalyvavo tyrime (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Informantų kodavimas

Interviu	Informantų pareigos universiteto valdymo procese
A interviu	S ₁ - senato narys
B interviu	S ₂ - senato narys
C interviu	T ₁ - tarybos narys
D interviu	S ₃ - senato narys
E interviu	A ₁ - administracija
F interviu	A ₂ - administracija

Šaltinis: sudaryta autorės

Duomenų analizei pasirinkus teksto analizės ir turinio (content) analizės metodus, buvo išskiriami informantų pasisakymų analitiniai turinio vienetai, jie susisteminti, sugrupuoti į subkategorijas ir kategorijas. Kiekvienai tokiai reikšminei frazei buvo suteikta interviu reikšmė – raidė. Raidė parodo, kuriame interviu, mintis yra išsakyta (žr. 8 priedą) (pastaba: duomenų analizės metu, pateikiami esminiai ir tiksliausi informantų pasisakymai, visos kitos citatos pateikiamos lentelė prieduose (žr. 8 priedą)).

Šio kokybinio tyrimo informantų atsakymų analizės pagrindu buvo išskirtos 8 prasminės kategorijos ir 28 subkategorijos, atskleidžiančios ekspertų nuomonę ir vertinimus apie universitetų valdymo pokyčius bei tų pokyčių ypatumus, įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
1.	Mokslo ir studijų reformos tikslingumas	<i>Reformos įvertinimas</i>	5
		<i>Universitetų atvirumo poreikis</i>	3
		<i>Valdymo pertvaros poreikis</i>	4
		<i>Politiniai interesai</i>	7
2.	Reformos prioritetiniai tikslai	<i>Studijų kokybės pertvarka</i>	7
		<i>Valdymo modernizavimas</i>	5
		<i>Finansavimo pertvarka</i>	5
		<i>Visi tikslai prioritetiniai</i>	3
3.	Universitetų valdymo modernizavimas	<i>Vidinio valdymo reformavimas</i>	6
		<i>Išorinio valdymo reformavimas</i>	6
		<i>Valdymo perspektyva</i>	5
4.	Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas	<i>Tarybos vaidmuo</i>	9
		<i>Senato vaidmuo</i>	2
		<i>Rektoriaus/rektorato vaidmuo</i>	3
		<i>Studentų vaidmuo</i>	4
		<i>Vaidmenų perskirstymo vertinimas</i>	5
5.	Tarybos organizavimas	<i>Sudėtis ir formavimas</i>	7
		<i>Funkcijos</i>	7
		<i>Tarybos padėties vertinimas</i>	5
6.	Senato organizavimas	<i>Senato funkcijos</i>	7
		<i>Senato padėties vertinimas</i>	6
7.	Universitetų savarankiškumo poreikis	<i>Universitetų autonomijos suvokimas</i>	8
		<i>Valstybės reguliavimas</i>	16
		<i>Autonomijos vertinimas</i>	9
8.	Atskaitomybės palaikymas	<i>Atskaitomybė visuomenei</i>	9
		<i>Atskaitomybė valstybei/institucijų subjektams</i>	5
		<i>Atskaitomybės būdai, formos</i>	5
		<i>Atskaitomybės vertinimas</i>	5

2.2.1. Mokslo ir studijų reformos tikslingumas

Kokybinio tyrimo pirmaisiais įvardiniais interviu klausimais buvo siekiama iširti ekspertų kritines refleksijas apie vykdytos mokslo ir studijų reformos tikslingumą. Ekspertų subjektyvus vertinimas leido atskirti jų, priklausančių skirtingoms pareigoms universitetų valdymo atžvilgiu, suvokimą, patirtį, kompetenciją kalbėti apie vykdomos mokslo ir studijų reformos nuostatas, nustatyti, kaip suvokiama ir koku skirtingu vertinimo laipsniu pasižymi informantų pasisakymai.

Atlikus informantų teksto turinio analizę buvo išskirta *mokslo ir studijų reformos tikslingumo* kategorija ir subkategorijos (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Kategorijos „Mokslo ir studijų reformos tikslumas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
1.	Mokslo ir studijų reformos tikslumas	<i>Reformos įvertinimas</i>	5
		<i>Universitetų atvirumo poreikis</i>	3
		<i>Valdymo pertvaros poreikis</i>	4
		<i>Politiniai interesai</i>	7

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėta, kad informantų vertinimai mokslo ir studijų reformos atžvilgiu labai skirtingi. Pirmiausia informantai įvertino mokslo ir studijų reformos įgyvendinimą, vykdymą. Informantų vertinimai buvo pakankamai skirtingi (n=5). Įvertinę mokslo ir studijų reformą bendrame aukštojo mokslo kontekste, informantai bandė išskirti priežastis, kodėl ir kaip buvo vykdoma reforma, kuo jos įgyvendinimu siekiama. Iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo trys pagrindinės ir dominavusios priežastys (subkategorijos), kodėl mokslo ir studijų reforma buvo įgyvendinama: universitetų atvirumo poreikis (n=3), valdymo pertvarkos poreikis (n=4), politiniai interesai (n=7). Objektyvūs mokslo ir studijų reformos tikslumo vertinimai pagrindžiami šiais teiginiais.

Mokslo ir studijų reformos tikslumas

- **Reformos įvertinimas.** „Reforma visą laiką būtina. Ir tai turi vykti pastoviai, visą laiką, bei gyvenimui besikeičiant, keičiasi sąlygos, keičiasi požiūriai, keičiasi ekonomika, socialinės sąlygos. Ir lygiai kartu su visuomenės vystymosi raida, turi kartu reformuotis ir švietimas bei kitos žmogaus gyvenimo sritys.“; „Pokyčiai studijų sistemoje turi vykti nuolatos, nes kinta technologinė aplinka, mokymo(si) metodai, priemonės (ypač elektroninės ir komunikacinės), vyksta globalizacija.“; „<...> esu už tai, kad mes turim judėti į priekį, todėl pasisakau už reformą, tačiau iš kitos pusės kyla klausimas, kaip tai yra vykdoma“; „<...> tai per ankstyva reforma. Universitetai ir visuomenė tam nepasiruošę“; „:<...> reforma negali būti juk vienkartinė.“ Mokslo ir studijų reformos įvertinimas atspindi informantų nuomonę, jog reformos įgyvendinimas buvo būtinas, modernizuojant švietimo sistemą, siekiant universitetų valdymo efektyvumo, studijų kokybės užtikrinimo, tačiau įžvelgiamas ir papildomas reformos vertinimas, tai vertinimas, siejamas su reformos tęstinumu, tobulinimo perspektyva.
- **Universitetų atvirumo poreikis.** Remiantis informantų vertinimu, reformos sumanymo viena iš pagrindinių priežasčių buvo aukštųjų mokyklų atvirumo ir skaidrumo principo įgyvendinimas, užtikrinant perspektyvią atsiskaitomybę visuomenei: „Buvo sumanymas, <...> universitetus padaryti atviresnius visuomenei ir labiau susieti su praktine veikla“; „<...> iš tikrųjų aukštosios mokyklos tiek kolegijos, tiek universitetai, o ypač universitetai, kad jie taptų šiek tiek labiau atviresni.“; „<...> priežastis tame, kad didesnę vaidmenį atliktų išorės socialiniai dalininkai,

darbdaviai, įvairios organizacijos, visuomenės atstovai ir taip universitetas atsivertų.“ Informantų pastebėjimu, reformos įgyvendinimas siejamas su viešumo principo užtikrinimo siekiu aukštosios mokyklos valdymo struktūrose.

➤ **Valdymo pertvaros poreikis.** „<...>, tai dėl visai kitokio vertybinio pagrindo, kaip turi funkcionuoti švietimo subjektai, priežastis – valdymo reforma“; „Tačiau reformos prasmė yra tikslingas struktūrinis pertvarkymas, pvz., decentralizuojant valdymą“; „Anksčiau į problemas reaguodavo vienaip, o dabar žiūri, kad norint veikti ir taikant pasirinktus valdymo mechanizmus, jie neveikia.“. Valdymo struktūros pokyčių poreikis buvo pagrindas formuoti ir įgyvendinti mokslo ir studijų reformą. Reforma numatė, kad aukštajai mokyklai būtų suteiktas toks teisinis statusas, kuris padėtų moderniai valdyti aukštąją mokyklą ir leistų savarankiškai spręsti universiteto veiklos klausimus.

➤ **Politiniai interesai.** Informantų teigimu, reformos iniciavimas ir vykdymas labiausiai priklauso nuo pasikeitusių politinių jėgų, jų siekiai ir tikslai darė įtaką reformos įgyvendinimui, todėl reforma – tam tikra jų asmeninių veiksmų išraiška. „<...> švietimo reforma <...> buvo daugiau įvairių politinių jėgų, įvairių vyriausybių desperatiški kažkokie bandymai kažką daryti.“; „<...> buvo liberalų politikos jėga. Paimtas tas modelis privataus universiteto administravimo štai ir perkeltas čia.“; „, Tai sąlygojo, jog pirmą kartą realiai į valdžią atėjo liberalių pažiūrų politikai, kurie vadovaujantis savo filosofija, vertybiniu pagrindu iš tikrųjų radikaliai pakeitė praktiką Lietuvos švietimo.“; „<...> iki šiol vykusi reforma primena kadencijomis apibrėžtą blaškymąsi, o ne kryptingų veiksmų plano įgyvendinimą.“.

2.2.2. Reformos prioritetiniai tikslai

Sekančiais interviu klausimais buvo siekiama sužinoti, kaip informantai vertina reformos formuotojų apibrėžtą reformos siekių koncepciją. Buvo norima sužinoti, kaip jų numatytos reformuoti sritys atitinka su ekspertų vertinimu, ar ekspertai neišskirtų kitų probleminių sričių, kurios taip pat turėjo būti reformuotos. Informantų kritinės refleksijos padėjo išskirti reformos prioritetinių tikslų kategoriją ir subkategorijas (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Kategorijos „Reformos prioritetiniai tikslai“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
2.	Reformos prioritetiniai tikslai	<i>Studijų kokybės pertvarka</i>	7
		<i>Valdymo modernizavimas</i>	5
		<i>Finansavimo pertvarka</i>	5
		<i>Visi tikslai prioritetiniai</i>	3

Kadangi klausimo formulavimas padėjo informantams orientuotis į pagrindinius mokslo ir studijų reformos apibrėžtus tikslus, ko siekiama šia reforma, todėl ir jų vertinimas nėra vienareikšmiškas. Reformos prioritetinių tikslų kategorija, skirstoma į subkategorijas, o informantų pasisakymai dominuoja tokiu dažnumu: studijų kokybės pertvarka (n=7), valdymo modernizavimas (n=5), finansavimo pertvarka (n=5), visi tikslai prioritetiniai (n=3).

Reformos prioritetiniai tikslai

- **Studijų kokybės pertvarka.** *„Prioritetas – studijų ir mokslo kokybė.“; „Tikslas svarbiausias tiek valdymo reformos, tiek finansavimo reformos atžvilgiu yra studijų kokybė“; „<...> mokymas(is) turi būti taip organizuojamas, kad nekristų kokybė <...>.“; „<...> rimtu poreikiu išlieka studijų kokybės pertvarka.“; „<...> vis dėlto manyčiau, kad ne kiek valdymas reikalauja pokyčių, o va būtent kokybė. Reikia ieškoti priemonių, kaip ją pakelti.“; „Aš pasisakau būtent už studijų kokybės gerinimą, bet už tą tikrąją kokybę, už patį vidinį procesą.“. Informantų teigimu reformos atžvilgiu, studijų kokybės pertvarka yra prioritetinė (n=7), o studijų kokybės užtikrinimas įmanomas, priimant racionalius sprendimus ir organizuojant naujas Lietuvos aukštojo mokslo valdymo ir finansavimo formas tiek universitetų, tiek valstybės lygmenyje.*
- **Valdymo modernizavimas.** *„Universitetų valdymo reorganizavimas – neišvengiamas, svario centrą perkeliant iš fakultetų ir katedrų (institutų) į studijų programas ir net studijų dalykus.“; „<...> veiklos efektyvumas iš esmės priklauso nuo universiteto valdymo kokybės.“; „Aišku, reformuoti universitetų valdymą reikėjo, nes buvo bandyta susisteminti ir sukontroliuoti tą vidinį valdymą.“ Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymas turėjo modernėti, kad atitiktų ES aukštojo mokslo standartus ir galėtų konkuruoti Europos rinkoje, bet svarbiausia dėl atskaitomybės visuomenei ir valstybės reguliavimo principų įvedimo, universitetų valdymo struktūros modernizavimas laikomas prioritetiniu.*
- **Finansavimo pertvarka.** *„<...> finansinis prieinamumas, ypač pastarasis, galimas tada, kai ima veikti masto ekonomijos efektas, t.y. kai apimami didesni besimokančiųjų srautai.“; „<...> kalbant apie studijų proceso gerinimą<...>, turi liesti klausimus ir dėl pačio finansavimo, dėl pačio biudžeto tvarkymo. Biudžetą pats universitetas nusistato, kur yra prioritetai kažkokie.“; „<...> iš esmės labiausiai buvo pakeista tik studijų finansavimo sistema, su tais krepšeliais ir paskolom bankų.“; „<...> iš tikrųjų tikslas buvo pakeisti tą finansavimą, <...>, o kokybė buvo tik formalus pretekstas <...>.“ Mokslo ir studijų reforma įgyvendino naujoves aukštojo mokslo finansiniu atžvilgiu: pirmiausia įvesti studijų krepšeliai (iki tol galioję tik bendrojo lavinimo ugdymo įstaigose), bei bankų paskolų sistema, todėl informantų pasisakymai atskleidžia bene aktualiausias reformuotos srities vertinimą.*

- **Visi tikslai prioritetiniai.** „<...> švietimas ir bendras ugdyimas, aukštojo mokslo sistema kiekvienoje valstybėje turi būti prioritetiniai.“; „Į studijų sistemą žiūrint sistemiškai, negalima išskirti jokių prioritetų – visos studijų komponentės yra svarbios.“; <...> kalbant apie vieną iš tikslų, nori nenori turi paliesti ir kitus klausimus.“ Mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas buvo orientuotas į tris pagrindinius tikslus, todėl jų „chronologiškumas“ vienų kitiems atžvilgiu sunkiai identifikuojamas bendroje jų veikimo sąveikoje.

2.2.3. Universitetų valdymo modernizavimas

Šio kokybinio tyrimo tikslas buvo atskleisti universitetų valdymo struktūros pokyčius, įgyvendinus Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas. Todėl tolimesni interviu klausimai buvo formuojami remiantis šiuo pagrindu. Po ekspertų kritinių refleksijų suvestinė universitetų valdymo tema sujungta į *universitetų valdymo modernizavimo* kategoriją (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Kategorijos „Universitetų valdymo modernizavimas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
3.	Universitetų valdymo modernizavimas	<i>Vidinio valdymo reformavimas</i>	6
		<i>Išorinio valdymo reformavimas</i>	6
		<i>Valdymo perspektyva</i>	5

Tyrimo duomenys universitetų valdymo pokyčių tema buvo iš tiesų pakankamai individualūs, todėl pavyko išskirti tik labai abstrakčias subkategorijas, kurios atspindi, kaip vyko, ar turi vykdomas universitetų valdymas, kokios perspektyvos (pastabos) galimos aukštojo mokslo institucijos valdymo procese. Subkategorijos orientuoja tiek į vidinius, tiek į išorinius valdymo pokyčius, kurie paremti individualiu ekspertų pastebėjimu: vidinio valdymo reformavimas (n=6), išorinio valdymo reformavimas (n=6), valdymo perspektyva (n=5).

Universitetų valdymo modernizavimas

- **Vidinio valdymo reformavimas.** „Vidinio lygmens prioritetas – orientacija į užsakomuosius ir taikomuosius mokslinius tyrimus.“; „<...> vyksta pokyčiai dėl priėmimo tvarkos, keičiasi studentų kontingentas, jis kitoks, ateina skaičiai kitokie, studentų finansavimas“; „<...> iš esmės atsirado taryba, ko anksčiau nebuvo.“; „Intencija buvo ta, kad vis dėlto didesnę įtaką, aukštųjų mokyklų valdymui turėtų turėti visuomenės atstovai, tie išoriniai socialiniai dalininkai <...>.“; Informantai aiškiai detalizuoja konkrečius vidinio valdymo pokyčius universiteto lygmenyje įgyvendinant mokslo ir studijų reformą.
- **Išorinio valdymo reformavimas.** „Universitetai turi vykdyti aktyvesnę marketinginę veiklą tarp piliečių, pristatydami savo laimėjimus studijose ir moksle.“; „<...> reformuojasi įvairiūs universitetų padaliniai, fakultetai jungiami yra į didesnius padalinius. Ryšium su tuo, atsiranda

nauji padaliniai, kurie irgi įsijungia į studijų ir mokslo pasikeitimus.“; „Išoriniai ryšiai, projektinė veikla visa tai yra tarpusavyje susiję, nes keičiantis universiteto, tiksliau tariant finansavimo struktūrai, universitetas, kaip autonominė institucija, privalo ieškoti įvairių alternatyvių finansavimo šaltinių.“; „<...> nepaisant to, kad finansavimas buvo pakeistas, vistiek iš dalies dar valstybė finansuoja aukštąjį mokslą, tai būtent dalį per krepšelius ir dalį per skyrimą mokslo programoms. Tuo tarpu iki 2009 m. to nebuvo.“; „Į aukštojo mokslo veiklą, aukštojo mokslo sritį aiškiai buvo sudėti konkuravimo principai: tu gali turėti pajamų tiek, kiek užsidirbsi.“; „<...> įvesta naujovė – institucinis vertinimas studijų aukštosiose mokyklose. Tas vertinimas yra ne tik studijų, bet visos institucijos vertinimas, kaip būtent veikia tas valdymas. Tai išorinis aukštųjų mokyklų vertinimas. Viena dalis - studijų vertinimas ir antra dalis - institucijų vertinimas.“ Aukštojo mokslo institucijų modernizavimas labiausiai buvo paveiktas išoriškai. Po reformos išorės iniciatyvomis, įgyvendintos įstatymo nuostatos (decentralizacija jungiant universitetus, fakultetus, katedrų padalinius, projektinės ir ūkinės išorės finansavimo alternatyvos, valstybinio lygmens finansavimo pokyčiai, rinkos principų diegimas, studijų ir institucijų auditavimas) sąlygojo ir vidinę valdymo struktūrą keistis.

➤ **Valdymo perspektyva.** *„Studijų programos vadovas turi būti pagrindinė figūra, inicijuojanti, organizuojanti ir transformuojanti studijų programą.“; „<...> turi būti pereita prie valdymo studijų programomis modelio. Studijų dalykų rinka taip pat turi pradėti formuotis, tada į studijų programą gali būti įtraukiamas bet kuriame universitete parengtas dalykas.“; „Perspektyvoje dėstytojų profesinė veikla neturi būti siejama su konkrečia institucija, o priskiriama laisvųjų profesijų kategorijai.“; „<...> turėtų nebegalioti nuostata, jog universitete pagrindinėse pareigose turi būti bent pusė mokslininkų.“; „<...> vidinės problemos turi būti sprendžiamos savireguliacijos principu arba steigiant ombudsmeno institutą.“ Informantų aukštojo mokslo valdymo perspektyvų vertinimas pagrįstas tobulinimo galimybėmis, pastabomis, pasiūlymais, kaip užtikrinti modernų aukštųjų mokyklų valdymą, kaip pasiekti, kad universitetų tinklas funkcionuotų efektyviai ir atitiktų tikrą Lietuvos situaciją.*

2.2.4. Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas

Mokslo ir studijų reformos vienas tikslų buvo orientuotas į aukštojo mokslo valdymo pertvarką. Todėl kokybiniu tyrimu, buvo siekiama sužinoti, ar teoriją (įstatymą) atitinka praktika (valdymas), kokie tikri pokyčiai įvyko valdymo struktūroje, kaip buvo perskirtyti vaidmenys universitetų valdymo hierachijoje ir, koks yra to perskirstymo vertinimas, ekspertų nuomone. Remiantis duomenų informacija, sudaryta *valdymo subjektų vaidmenų perskirstymo* kategorija ir subkategorijos (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Kategorijos „Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
4.	Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas	<i>Tarybos vaidmuo</i>	9
		<i>Senato vaidmuo</i>	2
		<i>Rektoriaus/rektorato vaidmuo</i>	3
		<i>Studentų vaidmuo</i>	4
		<i>Vaidmenų perskirstymo vertinimas</i>	5

Kokybinio tyrimo rezultatai dėl aukštosios mokyklos valdymo struktūros subjektų padėties perskirstymo varijuoja, todėl sudarytos būtent penkios subkategorijos, kurios leistų pilnai apibendrinti visų informantų vertinimus: tarybos vaidmuo (n=9), senato vaidmuo (n=2), rektoriaus/rektorato vaidmuo (n=3), studentų vaidmuo (n=4), o apibendrinimui sudaryta vaidmenų perskirstymo vertinimo subkategorija (n=5). Pastaroji subkategorija sudaryta dėl nevienreikšmiškų informantų pasisakymų, kuriuos priskirti pirmosioms subkategorijoms negalima.

Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas

- **Tarybos vaidmuo.** „Tarybos funkcijos buvo paimtos iš kitų šalių, privačių universitetų tarybų praktikos.“; „<...> tada, kada ta taryba buvo formuojama, universitetas tiesiog kvietė tuos žmones, kad būtų kuo platesnis spektras, kad tie žmonės matytų universitetą, kad galėtų patarti tam universitetui, galbūt pritraukti, kokius nors asignavimus tai, projektus. Buvo daugiau toks matymas tos tarybos.“; „<...> tarybų įvedimas, jau atspindi apie dešimtį metų Europoje vykstančius procesus ir dabartines realijas, ateities perspektyvas, kalbant apie kokybės užtikrinimą.“; „<...> intencija buvo tokia, kad vadovą rinktų tik taryba <...>. Tai ir būtų esminis pokytis, suprantu, kad siekiama, jog rektorius nebūtų išrinktas tik iš savų tarpo.“; „<...> tikslinimas visada turi būti, tačiau tarybos yra perteklinės universiteto valdyme (savivaldoje).“; „<...> universiteto taryba, kaip politinių sprendimų institutas, yra nereikalingos universiteto valdymo struktūroje <...>.“; „<...> apskritai apie tarybas... Iš viršaus kažkas tokio buvo nuleista, ir todėl į jas kritiškiau reikia žiūrėti.“; „<...> pats sumanymas, kad būtų daugiau žmonių iš šalies įtraukta, manau tikslingas, kad universitetas neužsidarytų savo kiaute. <...>, bet geriausia įvesti aluminius universitetų žmones. <...> Dėl tokio tarybos vaidmens aš sutikčiau.“ Tarybos, kaip universiteto valdymo organo, vaidmens sustiprinimas, informatų vertinimu, yra „perteklinis“, kadangi buvo bandoma Europos šalių universitetų tarybos modelio praktika, ieškant mechanizmų, kaip pateisinti įstatymo praktinį taikymą Lietuvoje. Kita vertus, išorės asmenų įvedimas į tarybos sudėtį siekia įgyvendinti Europos aukštojo mokslo sutarimuose įvardytą viešumo, skaidrumo principą, skatinti piliečių motyvaciją dalyvauti savivaldose. Kadangi priešreforminėmis nuostatomis buvo akcentuota,

kad strateginius mokyklų valdymo klausimus turėtų spręsti profesionaliai veikiančios aukštųjų mokyklų tarybos, sudarytos iš visuomenės ir universiteto atstovų, todėl aukštojo mokslo institucijos tarybos vaidmuo po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo turėjo būti sustiprintas.

- **Senato vaidmuo.** *„Jeigu savivaldos ir valdymo vidinėse institucijose, yra atstovaujamas tiksliai akademinis personalas ir profesūra, tai koks gali būti dialogas, <...> aš manau, kad čia sveikintina, į senato sudėtį įtraukti studentų atstovų daugiau.“; „<...> dėl senato aš esu labiau tradiciškų pažiūrų. Senatą sudaro ryškiausi žmonės nuo fakultetų, tokia kolektyvinė institucija turi ir būti renkama.“* Senato vaidmens vertinimas grįstas tradiciniu požiūriu, nes jo galių apribojimas iki akademinų reikalų valdymo subjekto vaidmens prieštarauja Konstitucijai.
- **Rektoriaus/rektorato vaidmuo.** *„Tas persikirstymas vyko teoriškai. Rektoratas ir toliau išliko svarbiausia universiteto valdymo institucija.“; „<...> universiteto rektorius, kaip administratorius, kaip vadovas aprūpina finansais ir taip toliau.“; „<...> dėl rektoriaus, kaip valdymo organo, aš esu labiau tradiciškų pažiūrų. <...> Jis yra vykdomoji valdžia, pasirenka prorektorius, nematau kitų reikalingų pokyčių.“* Rektoriaus ir rektorato pozicijos siejamos su administracinių reikalų, funkcijų vykdymu. Ekspertų vertinimu, jų pokyčio poreikio nėra. Prieštaros dėl rektoriaus pozicijos įvyksta tada, kai kalbama apie rektoriaus funkcijų koordinavimą, paremtą atsakomybe prieš tarybas.
- **Studentų vaidmuo.** *„Studentai yra, lygiai taip pat, kaip dėstytojai, kaip universiteto administracija, vienodai atsakingi už studijas. Jie yra tokie pat socialiniai dalininkai, jie taip pat turi prisiišti atsakomybę, pagal savo kompetencijas, kiek jie gali pasakyti apie studijas.“; „Studentų įtraukimas į įvairias savivaldos ir valdymo struktūras, tai yra šiandieninių visų moderniausių aukštųjų mokyklų siekinys, be kurio tiesiog sunku įsivaizduoti šiuolaikinį universitetą.“; „Bolonijos procesas kalba apie tai, kad studentai turi būti lygiaverčiai partneriai, visų šitų valdymo procesų sudėtyje, jie turi būti daug kur įtraukiami, būti atstovaujami, jų nuomonė, jų balsas, poreikiai ir interesai turi būti matomi.“; „<...> ypač šiandien, <...> nebekreipti dėmesio į šiandieninį studentą, nežinoti jo poreikių, interesų ir pozicijos atrodo neracionalu.“* Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, studentų dalyvavimas universitetų valdymo procese buvo reglamentuotas atskira nuostata (II skirsnis 23 straipsnis). Studentų įtraukimas dalyvavauti aukštojo mokslo valdymo procese yra Bolonijos proceso rekomendacijos, o Lietuvos universitetų valdymo praktikos patirtis. Tokio siekinio įgyvendinimas skatina piliečius (studentus) būti motyvuotais ir atsakingais, ne tik esant žinių vartotojais, bet valdymo proceso dalyviais.
- **Vaidmenų persikirstymo vertinimas.** *„Paimtas tas modelis privataus universiteto administravimo štai ir perkeltas čia. Bet kad jis, kaip matome nepasiteisino, ir toliau bus tik*

tikslinamas.“; „Pabandėme, nepasiteisino, galime keisti, galime tobulinti. Kaip ir priėmimas, kaip krepšelių sistema. <...> nepilnai pasiteisino, todėl reiškia mes ieškome dabar tam tikrų variantų, kaip tobulinti tą sistemą, o gal jos atsisakyti.“; „<...> nueita nuo demokratiškesnio modelio. Nemanau, kad tai įgyvendinti buvo tikslingas dalykas.“; „Viena yra būti bendruomene, kuri dirba, turi nuomonę, neša idėjas, kritiškai vertina ir supranta savo darbo specifiką, o kita, kažką žinoti apie tokią bendruomenę. Nemanau, kad čia buvo reikalingas funkcijų ir vaidmenų perskirtymas.“; „<...> daugiau suteikti valdžios tarybai nebuvo tikslinga. Manau, buvo neapgalvotas žingsnis. Jau ir įstatymai tai tvirtina.“; „<...> tik ryšio su išore sustiprinimas, manau yra sveikintinas dalykas ir reikėtų jį stiprinti.“ Informantų vertinimu, reformos žingsnis, modernizuoti universitetų valdymą ES praktika, perskirstyti valdymo subjektų vaidmenis, yra skubotas ir ankstyvas, kurio vykdymas pirmiausia turi sulaukti tobulinimo. Lietuvos praktika tokio modelio administruoti nepajėgi, dėl ekonominių ir socialinių sąlygų, dėl piliečių motyvacijos dalyvauti valdymo procese, dėl santykio nustatymo tarp valstybės ir universitetų veiklų reguliavimo.

2.2.5. Tarybos organizavimas

Mokslo ir studijų įstatymas (2009 m.) iš tiesų pakeitė universitetų valdymo struktūrą. Pasikeitė valdymo subjektų ne tik vaidmuo, bet ir funkcijos, sudėtis, jos formavimo principai. Todėl kokybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę, kokios funkcijos ir kaip buvo perskirstytos, kaip keitėsi valdymo subjektų sudėties sudarymo principai. Detalizuotais interviu klausimais (5, 6 kl.) (žr. 1 priedą) buvo siekiama atskeisti universitetų kiekvieno valdymo subjektų pokyčius, tų pokyčių privalumus ir trūkumus, ekspertų kritinių refleksijų pagalba. Buvo išskirta *tarybos organizavimo* kategorija ir subkategorijos (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kategorijos „Tarybos organizavimas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
5.	Tarybos organizavimas	<i>Sudėtis ir formavimas</i>	7
		<i>Funkcijos</i>	7
		<i>Tarybos padėties vertinimas</i>	5

Informantų kritinės refleksijos atskleidė, kad mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas lėmė pokyčius aukštųjų mokyklų valdymo procese. Labiausiai buvo akcentuojamas tarybos, kaip valdymo organo vaidmens sustiprinimas, funkcijų bei sprendimo teisių reglamentavimas. Iš kokybinio tyrimo duomenų, atsižvelgiant į interviu tekstų turinius, buvo išskirtos subkategorijos, *tarybos organizavimo* kategorijai. Kadangi labiausiai buvo akcentuojamas sudėties, funkcijų klausimai, jų vertinimas, todėl subkategorijos – sudėties ir formavimo (n=7), funkcijų (n=7), tarybos padėties vertinimo (n=5).

Tarybos organizavimas

- **Sudėtis ir formavimas.** „Aš manau, kad socialinių partnerių tas dalyvavimas, tarybos veikloje kaip tokioje, jis yra teigiamas dalykas, nes ir ankstesnės tarybos, kurios buvo dar iki šių tarybų, irgi buvo, tik jų visai kitokios funkcijos buvo ir kitaip jos buvo formuojamos.“; „<...> ta valdymo reforma tarybos atžvilgiu, jos įsteigime ir atsirado, kad į universitetų tarybą turi įeiti žmonės iš šalies. Tai kompetetingi specialistai, kurie iš tikrųjų savo išvalgomis padėtų aukštajai mokyklai kryptingai keliauti tinkama linkme.“; „Mano manymu, dėl tarybos sudarymo, proporcijos išlaikomos, aš manau, kad subalansuota viskas.“; „Socialinių partnerių atstovavimas taryboje yra deklaratyvus ir perteklinis todėl, kad universitetas generuoja valdymo sprendimus (dažniausiai rektorato lygmenyje) galiojančių įstatymų (ir Statuto) rėmuose ir tokiu būdu maksimaliai efektyviai teikia studijų paslaugas bei vykdo mokslinius tyrimus.“; „<...> toks tarybos sudarymas yra pakankamai priimtinas, juk stiprinamas ryšys su išore. Svarbiausia, kad tarybą sudarytų aluminiai žmonės, baigę tą aukštąją mokyklą, nors ir karjeros aukštumą pasiekę kitur.“; „<...> aš teigiamai vertinu tarybų sudarymo principą <...>“. Tarybos sudėtis ir formavimas po mokslo ir studijų reformos iš esmės stipriai buvo sukontroliuotas (iki tol tarybas galėjo sudaryti 21 atstovas), reglamentavus 11 tarybos narių skaičių. Kontrolės mechanizmai, valstybės atžvilgiu, buvo pasirinkti ir formavimo principams įgyvendinti, nes beveik pusę tarybos narių, siūlė fiziniai ir juridiniai asmenys, kur išrinktaisiais į tarybas galėjo būti piliečiai, socialiniai partneriai, asocijuotų struktūrų nariai. Po įstatymo įsigaliojimo buvo numatyta, kad akademinės bendruomenės atstovų skaičius taryboje turi būti ribojamas, ribojant sprendimo teises akademinėi bendruomnei (senatas deleguoja 1 asmenį tik ministro pritarimu, dėstytojai ir mokslo darbuotojai skiria 3-4 narius, administracija – 1). Remiantis ekspertų duomenimis, tarybos formavimas, paremtas beveik puse socialinių partnerių skaičiumi, buvo motyvuotas universitetų viešumo principo ir atviros universiteto politikos įgyvendinimu. Informantų vertinimai tarybos sudėties ir formavimo atveju yra teigiamas, tačiau perskirstytų funkcijų – kritiškas.
- **Funkcijos.** „<...> funkcijos turėtų būti: universiteto biudžeto ir strateginio plano tvirtinimas.“; „Taryba renka tenai rektorių, tvirtina biudžetą. Tai yra tokios funkcijos, kurios neturėtų būti būdingos tarybai, visa šita turėtų daryti universiteto savivaldos, vienas iš savivaldos organų, tai yra senatas.“; „<...> mano požiūris yra toks, kad tarybos funkcijos turėtų būti jau išorės stebėsena paremtos ir įvairia pagalba universitetui, mokslo, meno, verslo žmonių gali būti pritraukimas, kurie realiai turėtų ir galėtų universitetui patarti, padėti, kažką duoti. Tačiau neadministruoti universiteto vidinę tvarką.“; „<...> yra kai kurie niuansai, kurie susiję su universitetų struktūra, kas yra jų valdymas, pavaldumas, hierarchija, centralizacija,

decentralizacija, kokio lygio jos. Tai jau šiuos sprendimus priima taryba.“; „<...> sprendimus, susijusius su tarkim atlygiu už darbą universitetų bendruomenės, tiek akademinio personalo, tiek administracinio personalo, taip pat priima taryba, nes tai yra personalo motyvavimo ir valdymo sudėtinė dalis.“; „<...> taryba, tuo labiau, kad joje apie pusė žmonių yra iš šalies, tai jų funkcijose yra strategavimas viso universiteto.“ Po funkcijų perskirstymo išžvelgiama tendencija, kad tarybos, kaip valdymo subjekto funkcionavimas yra pateisinamas, kada jo veiklos funkcijos, susijusios su valdymo administravimu, iš dalies su universiteto biudžeto reguliavimu, strateginio plano plėtra, atskaitingumo visuomenei, steigėjams ryšio palaikymu, tačiau priešingu atveju, kai veiklos funkcijos persikelia prie vidinių akademinės bendruomenės organizavimo klausimų sprendimų, akademinų reikalų tvarkymo, pavyzdžiui, rinkti rektorių, tvirtinti Statutą, darbuotojų parinkimo ir vertinimo principus, studijų programų skaičių koordinuoti ir pan., tada tai informantai vertinama kaip neobjektyvią įstatymo nuostatą.

- **Tarybos padėties vertinimas.** *„<...> taryba, kaip atsakinga už valdymą, už racionalių lėšų panaudojimą, efektyvų, tikslingą, naudingą, gal ji priima sprendimą iš šalies, nes joje mažiau asmenų, mažiau suinteresuotų savo asmeniškais interesais.“; „<...> į tarybą atėjęs koks nors asocijuotos struktūros atstovas, susivienijimo atstovas, jie čia nedirba, todėl tas sprendimas jo neįtakos asmeniškai.“; „<...> tarybos universiteto struktūroje yra perteklinės.“; „<...> kažką reikėjo keisti, detalizuoti pačių funkcijų įgyvendinimo atžvilgiu, tačiau ne taip, kad akademinų reikalų sprendimai atitenka tarybai, kuri realiai neturi to tiesioginio santykio iš pagrindų su akademiniais reikalais.“; „<...> taryba turi palaikyti santykį su išore, bet nesikišti ir nespręsti tokių dalykų, kurių atžvilgiu turi mažiau kompetencijų nei senatas.“ Remiantis informantų kritinėmis refleksijomis, tarybos sustiprėjusios kontrolės ir reglamentuotų teisių sąskaita, nukenčia sprendimai susiję su akademiniais klausimais, akademinės bendruomenės organizavimo reikalais. Tarybos interesai gali būti mažiau asmeniški, tačiau jų kompetencijos stoka universitetų vidinių sprendimų atžvilgiu, negali užtikrinti, kad universitetų valdymas bus efektyvus.*

2.2.6. Senato organizavimas

Po reformos pastebėta, kad senato funkcijos buvo išpraustos į rėmus, orientuotos tik į akademinų reikalų ir aukštųjų mokyklų veiklos įgyvendinimo sąveiką. Todėl kokybiniu tyrimu buvo norima atskleisti, kaip informantai vertina senato funkcijų perskirstymą. Taigi, kalbant apie senato, kaip akademinų reikalų valdymo subjektą, išskirta *senato organizavimo* kategorija (žr. 13. lent.).

13 lentelė. Kategorijos „Senato organizavimas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
6.	Senato organizavimas	<i>Senato funkcijos</i>	7
		<i>Senato padėties vertinimas</i>	6

Informantų vertinimai apie senato funkcijų pasikeitimus ir jų perskirstymą orientuoti į akademinį reikalų administravimą. Po reformos, senato sudarymo principai irgi keitėsi, tačiau tie pokyčiai buvo racionalūs, tik senato sudėties sudarymo atžvilgiu, kadangi senatai iki tol buvo pakankamai išplėsti, o jų sudarymas nešališkas.

Šio kokybinio tyrimo tikslas buvo orientuotas į senato funkcijų perskirstymą, o sudėties klausimai ir taip buvo aiškūs (sudaro akademinės bendruomenės ir universiteto administracijos nariai, tik skiriasi procentinis skaičius. Studentų, profesorių, docentų atstovų – 20%, rektorius). Todėl informatų pasisakymai senato organizavimo atveju, buvo skirstyti tik į dvi subkategorijas: senato funkcijos (n=7), senato padėties vertinimas (n=6).

Senato organizavimas

- **Senato funkcijos.** „<...> keičiami studijų programų planai, atnaujinami, patobulinami, ketinamos ir planuojamos vykdyti naujos studijų programos, paruošiama koncepcija jos, paruošiamas aprašas, jį tvirtina tik senatas.“; „<...>, kas susiję su studijų procesu, studijų programomis, viską tvirtina tik senatas.“; „<...> akademiniai dalykai, kas susiję su studijų turiniu ir procesu pasiliko tvirtinama tik senato.“; „<...> senatas, kaip akademinį reikalų valdymo organas privalo turėti didesnę sprendimo teisę.“; „<...> senatas labiau turėtų užsūiminėti mokymo turinio įgyvendinimu. Tokiu vidaus reikalų tvarkymu.“; „Senatas turi dirbti su studijomis ir mokslu, akademiniais reikalais, nes tai priklausė jam daryti jau seniai ir tradiciškai, sprendžiant vidaus problemas.“ Akademinį funkcijų įgyvendinimas perleistas senatui, nes jis sudarytas būtent iš akademinės bendruomenės ir administracijos narių. Todėl sprendimų teisės šiuo atveju negalima riboti, nes tiek senatas suinteresuotas „tvarkinga“ akademinė veikla, tiek kompetencijos įgalioja koordinuoti mokyklos akademinis vidaus turinio reikalus.
- **Senato padėties vertinimas.** „Senato funkcijos buvo susiaurintos trumpam laikotarpiui (kol įstatymo normos nebuvo pakoreguotos <...>.“; „<...> toks žingsnis buvo netikslingas. Praktiškai dabar tos funkcijos iš tikrųjų dubliuojasi. Tuos nuostatus, kuriuos dabar priiiminėja taryba, juos svarsto ir senatas.“; „Senatas yra kol kas labiausiai atstovaujantis universiteto bendruomenę organas, įgaliotas priimti universitetui kaip bendruomenei svarbius sprendimus.“; „<...> esu įsitikinęs, kad galima atsisakyti ir Senato, jei kiekvienas universiteto

etatinis ir neetatinis darbuotojas būtų įtrauktas į sprendimų generavimą ir priėmimą tiesiogiai, o ne per atstovavimą.“; „Mažiau sprendimų teisės atiteko senatui. Senato kokios buvo anksčiau funkcijos galėjo taip ir būti.“; „<...> senatas laikomas svarbiausiu universiteto valdymo organu, <...> turėjo išlikti, ar bent dalinai išlikti tokia pat struktūrinė schema valdymo proceso, kaip ir prieš reformą.“ Senato padėties vertinimas yra objektyvus, kadangi akademinį reikalų administravimas priklauso jam. Tačiau, remiantis ekspertų kritinėmis refleksijomis, senato teisių ir sprendimų galios apribojimas, organizuojant akademinę bendruomenę, „paraližavo“ akademinės bendruomenės veiklą.

2.2.7. Universitetų savarankiškumo poreikis

Mokslo ir studijų įstatymo 7 straipsnis, reglamentuojantis universitetų autonomiją ir universitetų teises buvo papildymas atskaitomybė sąvoka. Straipsnio pataisymas, buvo orientuotas į tai, kad buvo siekiama įdiegti mechanizmus, kurie padėtų sukontroliuoti universitetų veiklą ir padaryti ją labiau prieinamą bei pasiekiamą plačiajai visuomenei. Baigiamaisiais tyrimo klausimais buvo įdomu sužinoti, kokias refleksijas teikia informantai apie universiteto autonomiją, kokia, jų nuomone, yra universitetų autonomijos samprata ir koks jos kontrolės laipsnis turi išlikti su valstybe. Remiantis informantų tekstų turiniu, buvo išskirta *universitetų savarankiškumo poreikio* kategorija (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Kategorijos „Universitetų savarankiškumo poreikis“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
7.	Universitetų savarankiškumo poreikis	<i>Universitetų autonomijos suvokimas</i>	8
		<i>Valstybės reguliavimas</i>	16
		<i>Autonomijos vertinimas</i>	9

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad kalbant apie universitetų savarankiškumo poreikį, dažniausiai yra akcentuojamas santykis tarp valstybės ir aukštojo mokslo institucijos. Kadangi šių subjektų sąveikos santykis suvokiamas kaip natūralus reglamentuotas reiškinys, kalbant apie universitetų savarankiškumo sampratą, buvo išskirtos tokios subkategorijos: universitetų autonomijos suvokimas (n=7), valstybės reguliavimas (n=17) ir autonomijos vertinimas (n=9). Kalbėdami apie universitetų autonomiją, akademinės laisvės interpretavimą, informantai labiausiai šį savarankiškumo poreikį siejo su valstybės reguliavimu, administruojant universitetų veiklą (n=17).

Universitetų savarankiškumo poreikis

- **Universitetų autonomijos suvokimas.** „<...> kas liečia universiteto autonomiją, universitetas turėtų teisę, pats reguliuoti studentų priėmimo tvarką tų, kurie nori studijuoti savo lėšomis. Va

čia valstybė neturėtų kištis.“; „<...> jeigu studentas nori studijuoti, jisai studijuoja pagal įvairias programas, kurias universitetas galėtų, sakykim, planuoti ir teikti. O štai jau priėmimo pozicija – universiteto ir senato bei kitų valdymo organų atsakomybė.“; „Universitetas turi autonomiją pasirinkti, kokius tyrimus daryti, kokią mokslinę produkciją teikti, kokiais metodais tai daryti, kaip pasirinkti.“; „<...> svarbiausi principai yra akademinė ir tyrimų laisvė, kiti principai apibrėžti Konstitucijoje.“; „<...> universiteto bendruomenė yra pagrindiniai instrumentai, kurie lavina, ruošia teikia žinias, todėl savarankiškų sprendimų teisę pasilikti yra būtina.“; „<...> turi palikti pačiam universitetui nuspręsti, kiek ir kaip paskirstyti lėšas, pavyzdžiui pagal studijų programas.“; „<...> va būtent nuspręsti kaip naudoti ir kaip tikslingai paskirstyti lėšas, turi būti universitetų autonomijos ribose.“ Informantų pasisakymai apie institucijos autonomijos ribas akivaizdžiai akcentuojami per būtinų savarankiškų universiteto funkcijų bei teisių įgyvendinimą. Rezultatai rodo tai, kad institucijos autonomija suvokiama, kaip universiteto bendruomenės sprendimų ir principų įgyvendinimas, susijęs su akademiniais klausimais, kurie nepažeidžia Konstitucijos ir aukštąjį mokslą reglamentuojančių teisės aktų.

- **Valstybės reguliavimas.** „<...> aukštosios mokyklos yra menkai kontroliuojamos. Tai buvo elementarus bandymas per socialinius partnerius (Tarybos narius) daryti įtaką universitetų valdymui.“; „<...> valstybė deleguoja universitetams tiek teisių, kiek jina mano reikalinga. Būtent tos teisės yra apibrėžtos universiteto institucine autonomija.“; „<...> valstybė jina tiesiog, kaip valstybinio universiteto steigėjas, <...> ji turi kontroliuoti kokybę, kad užtikrintų studentų rengimo kokybę.“; „Valstybinę instituciją baigęs žmogus, turi gauti diplomą, atitinkantį kvalifikacinius reikalavimus, kuriuos valstybė irgi turi nustatyti. Tai nėra jau universiteto privatus reikalas.“; „Jeigu valstybė davė užsakymą tam tikrą universitetui, o jis garantuoja tą užsakymą, tai valstybė turi žinot, kaip tas užsakymas įvyko.“; „<...> politikai, atėję į valdžią priima sprendimus, kažką persirsto, pareguliuoja, pakeičia. Bet nėra taip, kad valstybė neleistų vykdyti, kažkokių programų, neakredituotų jų.“; „<...> mokykla kasmet samdo audito kompaniją, kuri taip pat audituoja finansus mokyklos, privalomai, kiekviena aukštoji mokykla teikia duomenis, informaciją Mostai, kuri renka visą informaciją apie turimus išteklius. <...> autonomija yra kontroliuojama, bet tai savaime suprantama.“; „Valstybė gali skelbti konkursus, pavyzdžiui, siekiant pritraukti daugiau studentų ir dėstytojų į technologijų mokslų studijas, tačiau tai gali būti daroma tik tobulinant mokymo bazę.“; „<...> kiek valstybė finansuoja ir kam skiria lėšas, turi žinoti.“; „<...> gerai, kad yra auditas, inicijuotas valstybės ir tikrinantis universitetų veiklą.“; „<...>, jeigu bus labai reguliuojamas universitetas, jo akademinė bendruomenė bijos kritiškai mąstyti, ieškoti sprendimų.“ Tarp valstybės ir aukštosios mokyklos teisių, pareigų ir savarankiškumo funkcijų, turi būti aiškiai nurodyta riba,

ką universitetas gali organizuoti savarankiškai veikdamas ir kokias teises turi valstybė, ar jos įgalios institucijos universiteto savarankiškumo atžvilgiu. Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, informantų vertinimai aukštosios mokyklos ir valstybės reguliavimo atveju yra paremti subjektyviais teiginiais, kas yra universiteto autonomijos ir akademinės laisvės ribose, ir kaip tai nulemta santykio su valstybės reguliavimo mechanizmais.

- **Autonomijos vertinimas.** „*Mūsų aukštosios mokyklos yra autonomiškos.*“; „*Autonomija tai nereiškia, kad universitetas gali daryti ką nori. Net ir privatus universitetas ir tai jis negali veikti pagal valstybės nepatvirtintas programas.*“; „*<...> buvo galvojama, kad universitetas tai autonomija. Jis paslėpdavo po ta autonomija tarkim valdymą, finansavimą, bet autonomija universitetų būtent yra apibrėžiama akademinėje plotmėje.*“; „*<...> autonomija yra fikcija, nes yra bendri principai, kuriais vadovaujantis vykdomas švietimas, studijos ir moksliniai tyrimai.*“; „*Jokiu būdu universitetų autonomija neturi būti ribojama, ar dar stipriau reguliuojama valstybės.*“; „*<...> atsakomybės ir atskaitomybės poreikio tenkinimas yra būtinas, tačiau, universitetas turi išlikti su stipria savo autonomja ir būti autonomiškas. <...> autonomija universitetui turi priklausyti.*“; „*<...>, jeigu nebus universiteto autonomijos, nebus kritiško mąstymo ir taip negims jokia mintis.*“ Universitetų autonomijos vertinimu aiškiai reikia suvokti, kad didėjant universitetų atsakomybei lygiagrečiai turi didėti ir atskaitomybė. Visose srityse, kuriose institucijai buvo suteikta atsakomybė daryti sprendimus, sprendimo priėmimo proceso skaidrumo buvo bandoma siekti viešai skelbiant rezultatus.

2.2.8. Atskaitomybės palaikymas

Įsigaliojus mokslo ir studijų reformos nuostatomis, atskaitomybės principo įgyvendinimas buvo reglamentuotas. Įstatymo nuostatose patikslinta, kad dėl universitetų savarankiškų sprendimų įgyvendinimo, atskaitomybės principas būtinas, o valdymo subjektų teisių ir funkcijų reglamentavimas turėjo užtikrinti viešumo principą, kuriuo tarybos viešai visuomenei, steigėjams teiktų metines universitetų veiklos ataskaitas. Taigi šiuo pagrindu vadovaujantis, buvo norima sužinoti, kaip informantai vertina atskaitomybės ir visuomenės santykį, kokias renkasi jos užtikrinimo formas, išskirta *atskaitomybės palaikymo* kategorija (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Kategorijos „Atskaitomybės palaikymas“ subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiančių teiginių skaičius
8.	Atskaitomybės palaikymas	<i>Atskaitomybė visuomenei</i>	9
		<i>Atskaitomybė valstybei/institucijų subjektams</i>	5
		<i>Atskaitomybės būdai, formos</i>	5
		<i>Atskaitomybės vertinimas</i>	5

Informantų pasisakymai universitetų atskaitomybės atžvilgiu buvo įvairūs, todėl refleksijų priskyrimas tam tikrai subkategorijai reikalavo dėmesingumo. Atskaitomybės palaikymo kategorija turi šias subkategorijas: atskaitomybė visuomenei (n=9), atskaitomybė valstybei/institucijų subjektams (n=5) bei atskaitomybės būdai, formos (n=5) ir atskaitomybės vertinimas (n=5). Atskaitomybės palaikymas tarp universitetų ir plačiosios visuomenės reglamentuotas, todėl informantų vertinimu, įstatymo nuostatos įgyvendinimas demokratinėje visuomenėje yra visuomenės pilietiškumo klausimo pagrindo.

Atskaitomybės palaikymas

➤ **Atskaitomybė visuomenei.** „<...> universitetai yra formaliai atskaitingi visuomenei.“; „Atskaitomybė visuomenei tai ir yra per valstybę, per valstybės institucijas.“; „Jeigu valstybė investuoja į aukštąjį mokslą kažkokias lėšas, tai ji gauna iš aukštosios mokyklos produktą – parengtą specialistą, kuris įsidarbina įvairiose srityse, versle, valstybės tarnavime, tai va štai ir yra savotiška išėiga į tą visuomenę.“; „<...> socialinių partnerių įvedimas taryboje yra atskaitomybė. Jie yra ir fakultetų tarybose, jie dalyvauja studijų programose. Tai tam tikras grįžtamasis ryšys, per tuos socialinius partnerius yra savotiška atsiskaitomybė visuomenei.“; „<...> iš tikrųjų yra labai aiškiai įstatyme išdėstyta, kad aukštoji mokykla, privalo viešai skelbti apie savo veiklą, informaciją, pagrįstą kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis, rodikliais.“; „<...> turi aiškiai visuomenei teikti medžiagą, kokias studijų programas vykdo, kokias teikia kvalifikacijas, ar studijų programos yra akredituotos, kokia yra studentų nuomonė apie studijas, ir visi kiti rodikliai, kurie yra aktualūs visuomenei.“; „Universiteto geriausio tarnavimo visuomenei požymiai: 1) kokybiškos studijos <...>, 2) maksimalus prieinamumas <...> ir 3) maksimalus dalykų bei programų pasirinkimas.“. Atskaitomybės visuomenei vertinimas nurodo, kokio laipsnio grįžtamasis ryšys turi būti tarp universitetų ir visuomenės. Įvairių funkcijų, teisių, atskaitomybės formų įvardijimas už ką ir kaip universitetas turi „atsiskaityti“ rodo, jog atskaitomybės principo įgyvendinimas skirtingų aukštojo mokslo institucijų atstovų (informantų) suvokiamas nevienodai ir priklauso nuo universiteto autonomijos sampratos suvokimo.

➤ **Atskaitomybė valstybei/institucijų subjektams.** „Ji yra nustatyta įstatymu ir universitetai atitinkama tvarka atsiskaito institucijoms valstybinėms už lėšų panaudojimą, už studijų kokybės užtikrinimą <...>.“; „<...> yra reguliuojama, tai tik dėl politinės konjunktūros. Pavyzdžiui, kiekviena aukštoji mokykla, privalo teikti metinę ataskaitą savo steigėjui, tai kiekvienais metais, tu universitetų rektoriai teikia ataskaitas Seimui, kuriose atsiskaito už finansus.“; „Universitetas turi atsiskaityti už lėšas, kurias gauna iš valstybės <...>.“; „<...> pavyzdžiui, SKVC atlieka monitoringo funkciją ir reikalauja iš aukštųjų mokyklų pateikti informaciją, kaip yra vykdomas

mokslo ir studijų įstatymas, kur ir kurioje vietoje yra skelbiama informacija apie studijų programas, iki kada jos akredituotos, kokios yra išvados, kokios yra rekomendacijos universitetams dėl tų studijų programų kokybės tobulinimo ir panašiai.“; „<...> galima tam tikrą atskaitomybę išvelgti per metines universitetų ataskaitas steigėjams, ar pavyzdžiui SKVC, kurios pateikiamos tinklapiuose.“ Informantų vertinimu vienareikšmiškai universitetai valstybei turi būti atskaitingi tik dėl panaudotų lėšų, kurias skyrė valstybė mokslo ir studijų kokybei tobulinti, o įgaliotiems institucijų subjektams universitetai privalo atsiskaityti kaip įgyvendinamas Mokslo ir studijų įstatymas.

➤ **Atskaitomybės būdai, formos.** „<...> universitetas kažkaip tiesiogiai, sakykim per žiniasklaidą, per radiją skelbia, ir pastoviai formuoja nuomonę apie jį“; „<...>, kad būtų daugiau atskaitomybės su visuomene, dėl to ir gimė iš dalies šis įstatymas.“; „socialinių partnerių įvedimas į tarybų sudėtį, yra atskaitingumo forma, jeigu jis yra ypatingai iš asocijuotų struktūrų, jeigu jis vienija daug įmonių. Žmogus, kuris gali atstovauti ir pasakyti savo nuomonę, atstovaudamas tam tikras asocijuotas visuomenės struktūras.“; „<...> universitetai turi savo tinklalapius, taigi piliečiai gali domėtis. Kur sunaudojami pinigai – pranešama, kaip ir kodėl atnaujintos programos – yra. Viešieji pirkimai irgi yra. Pasiiekti moksliniai laimėjimai, konkursai – skelbiami. Aš nematau konkrečiai jokių sferų, ką turėtų atsiskaityti dar.“; „<...> yra rodoma tinklapiuose visi viešieji pirkimai, naujų programų įtraukimas, finansavimo klausimai, tai va tai irgi galima išvelgti kaip atskaitomybę, nes studentai, besiruošiantys stojimams, peržvelgia universitetų tinklapių medžiagą, domisi universiteto siūlomomis programomis, finansavimo klausimais.“ Kadangi atskaitomybės sąvoka siejama su tuo, ką konkrečiai turi visuomenė žinoti apie universitetų veiklą, tai ir atskaitomybės formos bei būdai jai pasiekti, remiantis informantų pasisakymais, gali būti konkretūs. Žiniasklaidos ir technologijų dominavimas atskaitomybės klausimais – ryškus. Socialiniai partneriai ir studentai laikytini kanalais, kuriais sąlygiškai universitetai „atsiskaito“ visuomenei. Informantai išskiria tuos aspektus, už ką universitetui privalu atsiskaityti, nes, kitu atveju, atskaitingumas siejamas su visuomenės per maža pilietine kompetencija.

➤ **Atskaitomybės vertinimas.** „Visuomenė nėra pakankamai pilietiška, kad gebėtų daryti įtaką universitetų sprendimams.“; „Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatatų sudėtinė dalis, būtent viešumas, kurio sudėtinė dalis yra atskaitingumas. <...> Šiuo reglamentavimo požiūriu, atskaitomybė yra labai aiškiai apibrėžta.“; „<...> kokybė, prieinamumas, programų/dalykų spektras pilnai apibrėžia universiteto vietą trimatėje studijų sistemoje, todėl visos kitos „ataskaitos“ visuomenei yra beprasmės.“; „Tarp visuomenės ir universiteto yra natūralus procesas, santykis. Dėl atskaitomybės visuomenei čia nėra jokios problemos.“; „Jeigu,

sakykim, pinigai panaudojami tvarkingai, tai visuomenė, jeigu toli nuo mokslų, kiek ir kaip ji gali pasakyti ar patikslinti, kaip turi būti tie pinigai panaudojami. Čia labiau kyla klausimas, kam universitetas turi būti atskaitingas, kas ta visuomenė?“ Kadangi reformos įgyvendinimas turėjo garantuoti skaidrų, atvirą ir demokratišką valdymą, aukštųjų mokyklų atskaitingumas išorinei aplinkai turi būti paremtas per tuos sprendimus, kuriems visuomenės nuomonė galėtų daryti įtaką.

2.2.9. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Ankstesniame skyriuje buvo aptariami kokybinio tyrimo rezultatai. Kokybinio tyrimo duomenys pristatyti, remiantis informantų pasisakymais atliktų interviu metu. Duomenų pristatymas ir aprašymas atskleidė, kaip informantai vertina įgyvendinamos mokslo ir studijų reformos rezultatus – aukštųjų mokyklų valdymo pertvarką. Tačiau tokius gautus rezultatus reikia aptarti detaliau, ką jie reiškia ir kodėl jie tokie, remiantis pagrindinėmis kokybinio tyrimo temomis (kategorijomis).

Mokslo ir studijų reformos tikslingumas

Mokslo ir studijų reformos formavimas ir įgyvendinimas turėjo pakeisti Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo struktūrą. Buvo tikėtasi, kad remiantis Europos aukštųjų mokyklų valdymo modelių praktika, tokia universitetų valdymo pertvarka pasiteisins ir Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje. Naujojo viešojo valdymo principų taikymas turėjo stabilizuoti Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo struktūrą, kurios pokyčiai užtikrintų ir studijų kokybės šuolį aukštin.

Įgyvendinus Mokslo ir studijų įstatymą (2009 m.), aukštojo mokslo valdymas, kaip ir kitos reformuojamos sritys, nesulaukė tokių rezultatų, kokie siekiai buvo apibrėžti dar formuojant reformą. Mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas nebuvo taip racionaliai ir tikslingai suformuotas, todėl ir rezultatai buvo kitokie nei tikėtasi. Akivaizdu, kad reformos vykdymas buvo būtinas, tačiau jos įgyvendinimo sąlygos ir priežastys neatitiko realios Lietuvos aukštojo mokslo situacijos. Naujojo viešojo valdymo principai Lietuvos kontekste buvo dar palyginus jauni, Lietuvos ekonominės ir socialinės sąlygos nepamatotos. Nebuvo aišku, ar Europos aukštojo mokslo valdymo modelio taikymas Lietuvoje, užtikrins siekiamą studijų kokybę. Globalizacijos pokyčiai darė įtaką, tam, kad su visuomenės vystymosi raida turėjo reformotis ir švietimas, kuris Lietuvoje buvo pakankamai seniai reformuotas. Pasirodo naujų aukštojo mokslo valdymo modelių taikymas Lietuvos aukštojo mokslo praktikoje buvo skubotas. Įvardytų prielaidų nepatikinimas lėmė, kad mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas nėra vertinamas kaip tikslingas, o sietinas su įstatymo tobulinimo perspektyva.

Mokslo ir studijų reformos tikslingumui vertinti buvo siekiama išvelgti ne tik prielaidas, kurios turėjo užtikrinti efektyvią universitetų valdymo veiklą. Pagrindinių priežasčių,

kodėl buvo įgyvendinama reforma, įvardijimas neatskleidė, ar reformos įgyvendinimo sumanymas buvo paremtas tuo tikslu. Kadangi reformos formuotojai mokslo ir studijų reforma siekė įvykdyti ne tik universitetų valdymo, finansavimo pertvarkas, siekiami kokybės užtikrinimo. Tyrimo rezultatai rodo, jog šios reformos pagrindinėmis priežastimis galima laikyti politinių jėgų dominavimą, kuris ir sąlygojo skubotą įstatymo įgyvendinimą, organizuojant Lietuvos aukštojo mokslo sistemos modelį.

Prioritetiniai reformos tikslai

Mokslo ir studijų reforma buvo siekiama užtikrinti aukštą studijų kokybę, stabilią finansavimo sistemą ir skaidrų bei atvirą aukštųjų mokyklų valdymą. Šių prioritetinių tikslų įvardijimas, formuojant mokslo ir studijų reformą, buvo grindžiamas jų reformavimo sąveika, t.y. reformuojant vieną sritį, pavyzdžiui, aukštųjų mokyklų valdymo pertvarką, negalima neatsižvelgti į kitą, pavyzdžiui, ar tai užtikrins kokybiškas studijas. Todėl labai svarbu akcentuoti tai, kad į aukštojo mokslo sistemą žiūrint sistemiškai, sunku skirti prioritetus, o jų įvardijimas įmanomas tik bendroje jų veikimo sąveikoje.

Pavyzdžiui, siekis užtikrinti studijų kokybę įmanomas tik stabilizavus aukštųjų mokyklų valdymo ir aukštojo mokslo finansavimo sritis, įgyvendinant skaidrią ir atvirą aukštųjų mokyklų valdymo ir finansavimo politiką. Reforma turėjo užtikrinti studijų kokybę per aukštųjų mokyklų konkurenciją, profesionalių dėstytojų ruošimą, mokymo bazes ir įvairias socialines paramas studentams. Tokios studijų kokybės užtikrinimo politikos formavimas pirmiausia turėjo būti paremtas realia Lietuvos situacija, ne tik remtasi kopijuojama Europos aukštųjų mokyklų valdymo patirtimi. Galima ir naudinga remtis jų valdymo tradicija, tačiau tos praktikos diegimas, esant kitoms socialinėms ir ekonominėms sąlygoms, kitiems globalizacijos pokyčiams, kitokiai šalies valdymo politikai ir sistemai, kitai visuomenės charakteristikai – neužtikrino, kad skirtingų šalių aukštojo mokslo sistemos rezultatai sutaps. Studijų finansavimo politika turėjo būti pasiekta per studijų krepšelių įdiegimą, stipendijų mokėjimą ir bankų paskolų sistemą, tačiau ši politika veikiau buvo paremta tam tikra politine išraiška, o ne siekiu modernizuoti ir stabilizuoti aukštųjų mokyklų finansavimo sritį. Valdymo pertvarką turėjo užtikrinti aukštosioms mokykloms suteiktas specialus teisinis statusas, garantuojantis platesnę aukštosios mokyklos autonomiją, o profesionaliai veikiančių aukštosios mokyklos tarybų įgyvendinimo sumanymas, universitetų valdymo sritį padaryti atvirą, skaidrią visuomenės intereso atžvilgiu.

Kadangi aukštojo mokslo politikos formuotojai nepasvėrė, kaip svarbu, formuojant aukštojo mokslo struktūros modelį, atsižvelgti į visas komponentes (studijų kokybę, finansavimo ir valdymo pertvarkas) ir užtikrinti, kad jų pertvarkos laiduos efektyvią aukštojo mokslo sistemą,

todėl mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas informantų yra pateisinamas tik dalinai, su perspektyva siekti reformos tobulinimo visose srityse.

Universitetų valdymo modernizavimas

Kadangi Mokslo ir studijų reformos vienas pagrindinių tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymo struktūrą, todėl po modernizavimo tiek vidinių, tiek išorinių pokyčių apibrėžimas atskleidžia, kokie pokyčiai labiausiai pastebėti universitetų valdymo išorėje ir viduje, kokios siūlomos galimos valdymo perspektyvos.

Įgyvendinant mokslo ir studijų reformą pastebėta, kad mažiau pokyčių susilaukė vidinis universitetų valdymas. Buvo pakeista universitetų finansavimo sistema, įvedant studijų krepšelius, bankų paskolų sistemą ir mokant stipendijas. Šiek tiek buvo keista priėmimo į universitetą tvarka. Tokia finansavimo pertvarka buvo siekiama užtikrinti studijų prieinamumą bet kokių atveju, tačiau sukurta finansavimo sistemos reforma neužtikrino, kokybiško mokslo, prieštaravo LR Konstitucijai, kadangi buvo pažeidžiami aukštųjų mokyklų autonomijos principai. Po Mokslo ir studijų įstatymo struktūriniai pokyčiai buvo ryškiausi – perskirstytos universitetų valdymo subjektų funkcijos ir jų sudėtis (studentų dalyvavimas ir socialiniai partneriai), subjektų vaidmenų pasikeitimai, kito socialinio statuso suteikimas neužtikrino stabilios organizacinės struktūros efektyvaus veikimo.

Daugiausiai pokyčių sulaukė būtent išorinio valdymo aspektai. Pažymėtina, kad universitetai pradėjo vykdyti aktyvesnę marketinginę veiklą, pristatydami savo laimėjimus išorinei aplinkai. Buvo įgyvendinta decentralizacija jungiant universitetus, fakultetus ir katedrų padalinius, paskirstant atsakomybes valdyti pavaldiems valdymo subjektams. Toks naujojo viešojo valdymo formų diegimas turėjo užtikrinti kontrolę ir realizuoti skirtingus visuomenės interesus. Konkurencijos ir rinkos principų diegimu, studijų ir institucijų vertinimu buvo siekiama užtikrinti studijų kokybę, kadangi aukštųjų mokyklų tarpusavio konkurencija turėjo pritraukti valstybės lėšas ir didesnę studentų skaičių.

Tokie išoriniai ir vidiniai universitetų valdymo modernizavimo pokyčiai buvo pasiekti, pradėjus įgyvendinti mokslo ir studijų reformos nuostatas. Įstatymo nuostatų vykdymas turėjo užtikrinti, kad valdymo pertvarka ir studijų finansavimo stabilizavimas bei studijų kokybės šuolis aukštyne leis Lietuvos aukštojo mokslo sistemai konkuruoti Europos aukštojo mokslo rinkoje, tačiau Konstitucinio Teismo nutarimai ir tebesiūlomos universitetų valdymo modernizavimo perspektyvos rodo, kad mokslo ir studijų reforma nebuvo pasiekti užsibrėžti tikslai. Aukštųjų mokyklų valdymo tobulinimo galimybėmis dar siekiama rasti lanksčias valdymo formas bei mechanizmus, kad universitetų tinklas galėtų funkcionuoti efektyviai.

Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo aukštojo mokslo valdymo struktūra keitėsi. Buvo perskirstytos aukštųjų mokyklų valdymo struktūros subjektų funkcijos, sudėtis. Toks įstatymo leidėjo aukštojo mokslo valdymo struktūros modelis turėjo užtikrinti, kad aukštosios mokyklos savivaldos funkcijos, jų sudarymo būdai nepažeis aukštųjų mokyklų autonomijos.

Po reformos įgyvendinimo sustiprėjo aukštųjų mokyklų tarybos vaidmuo, kadangi didžioji dalis funkcijų buvo perduotos administruoti būtent joms. Įgavusi didesnę sprendžiamąją galią, universitetų taryba turėjo daugiau galimybių administruoti ne tik aukštųjų mokyklų vidaus, bet ir išorės sritis. Šiuo atveju senato vaidmuo susilpnėjo, kadangi senato veikla buvo siejama tik su akademinėmis reikalų, klausimų administravimu. O įgyvendinti tarybos sudėties pokyčiai turėjo užtikrinti atskaitingumą visuomenei, viešumo bei skaidrumo principų laikymosi. Toks vaidmenų perskirstymas įvyko, nes buvo manoma, jog būtent profesionaliai veikiančios tarybos gali užtikrinti aukštųjų mokyklų valdymo efektyvumą, kadangi senatai buvo palyginti išplėsti ir jų sudėtis galėjo daryti įtaką nešališkiems akademinės bendruomenės sprendimams.

Akcentuotina, kad rektorius, kaip vienasmenio valdymo organo vaidmuo keitėsi tik dalinai, nes rektorius ir toliau išliko svarbiausiu universiteto valdymo subjektu, kuriam pavestos funkcijos administruoti aukštosios mokyklos reikalus. Tačiau svarbiausia pažymėti, kad, įgyvendinus mokslo ir studijų reformos nuostatas, rektorius funkcijos buvo apribotos atsakomybe ir atskaitomybe prieš tarybas.

Studentų vaidmuo taip pat įgavo reglamentuotą formą. Jų atstovų įvedimas į aukštųjų mokyklų valdymo struktūros subjektų sudėtį turėjo užtikrinti viešumo principą ir buvo tam tikra atskaitomybės visuomenei išraiška. Aukštųjų mokyklų valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas Lietuvos praktikoje nepasiteisino, kadangi valdymo pertvarkos principai, išdėstyti Mokslo ir studijų įstatyme, ištyrus LR Konstituciniam Teismui, prieštaravo reglamentuotam aukštųjų mokyklų autonomijos principui. Europos aukštojo mokslo tradicija, naujojo viešojo valdymo principų taikymas, modernizuojant institucinį valdymą, turėjo būti pagrįstas ne tik teorinėmis prielaidomis.

Tarybos organizavimas

Mokslo ir studijų įstatymu buvo siekiama pakeisti tarybos funkcijas ir sudėtį, taip šį valdymo subjektą padaryti atsakingu už aukštosios mokyklos strateginius valdymo klausimus. Tarybos funkcijų perskirstymas buvo susijęs su sprendimų teisių užtikrinimu joms veikti. Tarybos sudėties pokyčiai lėmė, kad beveik pusė tarybos narių nepriklauso akademinėi bendruomenei, o yra pasiūlyti fizinių ar juridinių asmenų. Šiuo sprendimu buvo tarsi siekiama užtikrinti aukštosios

mokyklos atvirą veiklą, įgyvendinti atskaitingumo visuomenei ir viešumo principus per socialinių partnerių įtraukimą į tarybos sudėtį. Po aukštojo mokslo reformos (2000) tarybos sudėtis buvo pakankamai išplėsta, o tai negalėjo laiduoti sprendimų objektyvumo, todėl mokslo ir studijų reforma reikėjo reglamentuoti aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principus tokius, kurie garantuotų, kad aukštosios mokyklos tarybos veikla nebus paremta asmeninių interesų įgyvendinimu. Su tokiais tarybos sudarymo principais ekspertai, visuomenė ir akademinės bendruomenės nariai sutinka, tačiau funkcijų perskirstymas vertinamas pakankamai kritiškai. Taryba neturi tiek kompetencijos, kad galėtų spręsti klausimus, susijusius su studijų, programų tobulinimu, lėšų paskirstymu (studijų ir programų tikslams), akademinės bendruomenės formavimu ir vertinimu, vadovybės rinkimu. Nustatyta, kad tarybos funkcijos, kaip valdymo subjekto, turėtų būti siejamos su išorės stebėseną ir lėšų bei kitų paramų pritraukimu aukštajai mokyklai. Po mokslo ir studijų reformos sustiprintas tarybos vaidmuo negalės būti pateisintas, kadangi tai pažeidžia aukštosios mokyklos autonomijos principą ir prieštarauja LR Konstitucijai.

Senato organizavimas

Mokslo ir studijų įstatymu reglamentuotos aukštojo mokslo senato funkcijos buvo labai apribotos, šį valdymo subjektą išsprendus į akademinį reikalų subjekto rėmus. Funkcijų perskirstymas lėmė, kad senatas turėjo administruoti tik akademinį klausimą, reikalus, o priimti savarankiškus sprendimus ir tik, atsižvelgiant į tarybos išvadą. Senato sprendžiamoji įtaka sumažėjo ir akademinės bendruomenės gyvenime, formuojant valdymo subjektų sudėtį. Pavyzdžiui, senatas į tarybą gali deleguoti tik asmenį, ir tik ministro pritarimu. Senatas neteko galios formuoti darbuotojų priėmimo ir vertinimo principų, rinkti rektorius, ir todėl akademinės bendruomenės organizacinės kultūros kūrimas ir personalo formavimas priklausė nuo tarybos suformuotų principų. Senato įgaliojimai, priimti universitetui ir akademinėi bendruomenei svarbius sprendimus (funkcijas), turėjo būti grąžinti, kadangi kompetencijos, šiuo atveju, sprendžiamas akademinės bendruomenės reikalus, senatas turi daugiau. Kita vertus, senato funkcijų perskirstymas ir sprendžiamojo balso apribojimas akcentuoja, jog tokiu senato vaidmens pasikeitimo sprendimu buvo siekiama įgyvendinti nešališkumo principą, kadangi senatą daugiausiai sudarė atstovai iš akademinės bendruomenės (docentai, profesoriai, rektorius, studentai).

Universitetų savarankiškumo poreikis

Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo, aukštosios mokyklos gavo specialų teisinį statusą, kuriuo jos tapo laisvesnės nuo visų administracinių apribojimų. Aukštosios mokyklos autonomijos poreikis buvo reglamentuotas su perspektyvia atsiskaitomybe visuomenei. Universitetų savarankiškumas dažniausiai išryškėjo per santykio nustatymą tarp aukštosios

mokyklos ir valstybės. Šio santykio nustatymas, pagrįstas Konstitucijos principų ir kitų aukštąjį mokslą reglamentuojančių teisės aktų neprieštaravimu. Kadangi aukštosios mokyklos autonomija, skirtingai gali būti suvokiama skirtingose valstybėse, pastebėta, kad būtent ir skirtingi informantai, savarankiškumo laipsnį ir jo įgyvendinimo būdą suvokia bei interpretuoja nevienodai. Bendrai autonomija suprantama kaip akademinės bendruomenės sprendimų ir principų vykdymas, akademinų klausimų ribose. Aukštojo mokslo savarankiškumo supratimas informantų dažniausiai akcentuojamas per aukštosios mokyklos reglamentuotų funkcijų vykdymą. Toks aukštųjų mokyklų autonomijos suvokimas įrodo, jog savarankiška sprendimų teisė turi neprieštarauti ne tik Konstitucijai, bet ir atitikti valstybės ar jos įgaliotų institucijų reguliavimo principus. Reglamentuota, „kad valstybinėms aukštosioms mokykloms savo funkcijoms vykdyti turi būti skiriamos valstybės lėšos; šios lėšos turi būti numatytos valstybės biudžete; esminė valstybinių aukštųjų mokyklų autonomijos garantija - toks teisinis reguliavimas, kai valstybės biudžeto įstatyme yra numatoma ne tik asignavimai aukštajam mokslui, bet ir lėšos kiekvienai valstybinei aukštajai mokyklai“ (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, 2011).

Aukštoji mokykla, anksčiau galėdavo nusistatyti savo autonomiją, tačiau po mokslo ir studijų reformos teisiniu statusu ir valstybės reguliavimo mechanizmais įvirtinta konkrečiai aukštosios mokyklos savarankiškumo kompetencija, kurios teisingas laikymasis užtikrintų aukštosios mokyklos, valstybės ir privačių interesų bendradarbiavimą.

Kadangi aukštosios mokyklos autonomijos principas paremtas atsakomybės ir atskaitomybės principų priklausomybe vienas nuo kito, vadinasi didėjantis savarankiškumas, padidina aukštosios mokyklos atsakomybę ir atskaitomybę konkretiems subjektams (valstybei, institucijoms, visuomenei). Akcentuotina, kad bet koku atveju, universitetų autonomija turi būti palaikoma galimybėmis daryti savarankiškus sprendimus, nesivadovaujant tam tikrais administraciniais apribojimais, ir lanksčiais sprendimais siekti užtikrinti efektyvią aukštojo mokslo sistemą.

Atskaitomybės palaikymas

Atskaitomybės principo įgyvendinimas Mokslo ir studijų įstatyme yra siejamas su Bolonijos proceso praktika. Bolonijos procese atskaitomybės principą buvo siekiama įgyvendinti per viešą rezultatų ir duomenų skelbimą ir tai buvo rekomendacinio pobūdžio intencija, tačiau Lietuvos aukštojo mokslo valdymo praktikoje, atskaitomybė yra suvokiama kaip tam tikra reglamentuota teisė. Būtent atskaitomybės palaikymas suvokiamas kaip viešas ataskaitų teikimas visuomenei, steigėjams, valstybei ir jos įgaliotoms institucijoms. Pirmiausia, atskaitingumo principas įgyvendinamas per tarybos funkciją, užtikrinti aukštosios mokyklos atskaitingumą ir ryšį

su visuomene, steigėjais, informuojant apie metines universitetų veiklos ataskaitas bei strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus. Kadangi atskaitomybės palaikymas apibrėžiamas tiek visuomenei, tiek valstybei, todėl pažymėtina, kad aukštosios mokyklos atskaitingumo kažkam suvokimas labiausiai priklauso nuo aukštosios mokyklos autonomijos sampratos suvokimo. T. y., ką aukštoji mokykla gali savarankiškai spręsti, to ji neprivalo atsiskaityti.

Universitetai turi žinoti kam ir už ką turi atsiskaityti, todėl atskaitomybės suvokimas subjektams yra pagrįstas konkrečiu atsakymu, kaip yra vykdoma tam tikra veikla. Pavyzdžiui, visuomenei universitetai atsiskaito už metinę savo veiklą kokybiniais ir kiekybiniais duomenimis. Valstybei ir jos įgaliotoms institucijoms yra atskaitinga už naudojamas lėšas, už valstybės turto disponavimą, už tai, kaip vykdo Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas. Vertinant studijų kokybę ir institucijos veiklą aukštosios mokyklos savaimė atsiskaito administruojančioms jos veiklą institucijoms (SKVC). Atskaitomybė yra suvokiama kaip garantas skaidraus, atviro ir demokratiško valdymo. O tokia atskaitomybė užtikrinama per skirtingas, bet konkrečias atskaitomybės formas ir būdus. Pavyzdžiui, socialinių partnerių įtraukimas į tarybos sudėtį, studentų atstovų skaičiaus padidėjimas ir dalyvavimas aukštųjų mokyklų valdymo struktūrose. Atskaitomybė įgyvendinama per žiniasklaidą ir televiziją, technologijas. Aukštųjų mokyklų ir institucijų, administruojančių aukštąjį mokslą, veiklą, tinklalapiuose yra teikiama visa informacija apie vykstančius pokyčius aukštojo mokslo sistemoje, konkrečiuose universitetuose. Žiniasklaida ir televizija reklamuoja ir viešai pateikia įvairaus pobūdžio informaciją, apie pasikeitimus aukštojo mokslo srityje, o tai galima laikyti irgi vieša ataskaita.

Atskaitomybės principo įgyvendinimas ir jos palaikymas įrodo, kad aukštosios mokyklos siekia įvairiais būdais įgyvendinti Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas, atsakingai ir skaidriai vykdyti veiklą, tačiau atskaitomybės palaikymas turi būti suponuojamas ne tik aukštosios mokyklos, bet ir valstybės bei visuomenės interesų. Jeigu šios turi motyvaciją aktyviai dalyvauti ir domėtis aukštojo mokslo sistemos pertvarka, tai atskaitomybė joms yra privali, tačiau, jeigu šie subjektai neturi kompetencijos akademinų sprendimų priėmimo procese, tada visos ataskaitos yra betikslės.

Akcentuotina tai, kad atskaitomybės būdai ir subjektai yra įstatymo leidėjo atsakomybė, kokį aukštosios mokyklos valdymo modelį suformavo, tokiu principu jis ir funkcionuoja: per aukštosios mokyklos valdymo subjektų funkcijų, veiklą įgyvendinimą, konkretaus autonomijos laipsnio užtikrinimą ir atskaitomybės išorės subjektams principą.

IŠVADOS

1. Įgyvendinti modernią aukštųjų mokyklų valdymo pertvarką, buvo siekiama, organizuojant Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo struktūros modelį, paremtą Europos aukštojo mokslo tradicija ir naujojo viešojo valdymo principų taikymu, tikint jo efektyviu funkcionavimu. Tačiau po mokslo ir studijų reformos nuostatų įgyvendinimo Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo rezultatai nepateisino prieš reformą iškeltų valdymo pertvarkai užtikrinti tikslų. Moderni aukštųjų mokyklų valdymo struktūra netenkina Lietuvos aukštojo mokslo sistemos, kadangi, ištyrus nustatyta, kad ne mažai Mokslo ir studijų įstatymo nuostatų, susijusių su aukštojo mokslo struktūros subjektų funkcijomis, prieštaravo LR Konstitucijai. Viešo juridinio asmens statusas neužtikrina skaidraus aukštųjų mokyklų valdymo, nes, atsakomybės ir atskaitomybės principus turėję užtikrinti mechanizmai, neveikė taip, kaip buvo tikėtasi prieš reformą. Gavusios laisvę nuo administracinių apribojimų ir galimybę savarankiškai spręsti universiteto plėtros ir akademinės veiklos klausimus, aukštosios mokyklos nesugebėjo tinkamai pasirinkti atvirą valdymo politiką garantuojančių instrumentų.
2. Atlikus teorinę-analitinę analizę, išnagrinėjus mokslinę literatūrą, išanalizavus dokumentus bei įvertinus aukštojo mokslo institucijos atstovų (ekspertų) išvadas apie universitetų valdymo pokyčius po mokslo ir studijų reformos, galima pasakyti, kad Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų reformos įgyvendinimas nebuvo pakankamai sėkmingas ir tikslingas, kadangi reformos įgyvendinimo pradžia yra vertinama kritiškai dėl konkrečių Mokslo ir studijų įstatymo nuostatų prieštaravimo LR Konstitucijai. Tačiau pripažįstama, kad reforma buvo reikalinga ir būtina, nes aukštojo mokslo valdymo ir finansavimo pertvarka turėjo padėti pasiekti aukštą studijų kokybę ir taip užtikrinti Lietuvos aukštojo mokslo konkurencingumą Europos aukštojo mokslo rinkoje.
3. Teisės aktų analizė ir kokybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad, įgyvendinant mokslo ir studijų reformą, buvo keičiama aukštųjų mokyklų valdymo struktūra, perskirstant valdymo subjektų vaidmenis.
 - **Taryba.** Po reformos pagrindiniu universiteto savivaldos subjektu turėjo tapti profesionaliai veikianti taryba, kuri įgaliota spręsti strateginius mokyklų valdymo klausimus ir turėti svarbią sprendžiamąją galią aukštosios mokyklos valdymo struktūroje. Tarybos vaidmens sustiprėjimą nulėmė funkcijų perskirstymas, kadangi anksčiau funkcijos, priklausiusios senatui, po reformos buvo perleistos tarybai. Toks sprendimas pakoregavo aukštosios mokyklos savivaldą. Mokslo ir studijų įstatymu

reglamentuota, kad tarybos sudarymas paremtas visuomenės ir universiteto atstovais, kurie turėtų užtikrinti atskaitomybės visuomenei principą ir profesionaliai vykdyti įgaliojimus. Tarybos vaidmens sustiprinimas nebuvo ilgalaikis, kadangi nustatyta, kad dauguma tarybai administruoti pavestų funkcijų prieštarauja LR Konstitucijai, todėl tos funkcijos, reglamentuotos Mokslo ir studijų įstatymu, neteko galios.

- **Senatas.** Po mokslo ir studijų reformos senatas buvo įvardijamas kaip akademinų reikalų valdymo subjektas. Jo funkcijos ir teisės apribotos akademinų reikalų administravimu, todėl senato sprendžiamoji teisė pakeista į patariamąją. Remiantis ekspertų išvadomis, tarybos ir senato vaidmenų perskirstymas po reformos nėra tikslingas, kadangi taryba, nors turi didesnę sprendžiamąją galią, tačiau – mažesnę kompetenciją vidaus akademinų reikalų, akademinės bendruomenės organizavime ir administravime. Vaidmenų perskirstymas argumentuojamas tuo, kad iki mokslo ir studijų reformos senato sudėtis – išplėsta, todėl sudėtinga buvo priimti universitetui ir bendruomenei svarbius sprendimus. Iširta, kad funkcijų perskirstymas ir sprendžiamosios galios apribojimas nebuvo tikslingas, todėl LR Konstitucinio Teismo nutarimu, senatas negali būti atsakingas tik už akademinus reikalus, nes yra aukštosios mokyklos savivaldą įgyvendinantis subjektas.
 - **Rektorius.** Vienasmenis valdymo subjektas – rektorius. Jo funkcijos ir teisės, susijusios su aukštosios mokyklos veiklos administravimu, užtikrinant strateginio veiklos plano įgyvendinimą. Po reformos rektorius išlieka svarbiausiu subjektu aukštosios mokyklos valdymo struktūroje, tačiau rektoriaus veiklos, funkcijos apibrėžtos atskaitomybe ir atsakomybe tarybai, kadangi po reformos tarybai pavesta tvirtinti rektoriaus veiklas. Rektoriaus veiklos apribojimai, pagrįsti atsiskaitomybe tarybai buvo panaikinti LR Konstitucinio Teismo nutarimu. Rektorius, kaip akademinės bendruomenės atstovas, tarybos posėdžiuose galėjo dalyvauti tik patarimojo balso teise.
 - **Studentai.** Mokslo ir studijų reformos nuostatų įgyvendinimu reglamentuota, kad į aukštosios mokyklos valdymo struktūros subjektų sudėtį būtina įtraukti studentų atstovus. Studentų atstovai gali būti išrinkti/skiriami į tarybos ir senato sudėtis. Jų funkcija atstovauti studentų interesus. Šiuo reglamentuotu sprendimu buvo siekiama įgyvendinti atskaitomybės visuomenei principą, paskatinti piliečių dalyvavimą.
4. Po mokslo ir studijų reformos aukštosioms mokykloms suteiktas specialus statusas, kuris turėjo garantuoti platesnę autonomiją ir išvaduoti nuo administracinių apribojimų. Autonomija buvo reglamentuota su didesnės atsiskaitomybės visuomenei numatymu, t.y. universitetų atsakomybė savarankiškai priimti sprendimus turi būti pagrįsta atskaitomybe

visuomenei. Po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo universitetams suteikta galimybė efektyviai valdyti turtą ir disponuoti juo, jos galėjo vykdyti savarankišką atlyginimų politiką, sukurdamos geresnes socialines sąlygas darbo aplinkoje, savarankiškai priimti klausimus, susijusius su akademiniais reikalais ir veiklomis. Remiantis kokybinio tyrimo išvadomis, nustatyta, kad aukštoji mokykla turi turėti autonomiją spręsti akademinis klausimus, savarankiškai disponuoti savo turtu, išsirinkti narius į valdymo struktūras, o valstybės reguliavimas, turi būti įgyvendinamas tokiais mechanizmais, kurie nepažeistų universitetų akademinės ir tyrimų laisvės.

5. Mokslo ir studijų įstatymu aukštųjų mokyklų atsiskaitomybė visuomenei ir steigėjams buvo reglamentuota, apibrėžiant aukštųjų mokyklų autonomiją (II sk, 7 str.). Reglamentuota, kad taryba turi užtikrinti universitetų atskaitingumą su visuomene ir steigėjais, informuodama apie strateginio veiklos plano vykdymo rezultatus. Atskaitingumą visuomenei buvo siekiama užtikrinti ne tik įgaliojimu tarybai, bet ir per universitetų valdymo subjektų sudėtį. Siekiant garantuoti viešumą ir atvirą aukštosios mokyklos valdymo politiką, į universitetų valdymo subjektų sudėtį įtraukti visuomenės atstovai (socialiniai partneriai, studentai). Remiantis tyrimo duomenimis, visuomenės intereso tenkinimas ir jos atstovų dalyvavimo reglamentavimas yra vertinamas teigiamai (atskaitomybės visuomenei forma), tačiau akcentuojama, kad visuomenė nėra pakankamai pilietiška ir kompetetinga daryti įtaką akademiniam sprendimams. Aukštosios mokyklos savo ruožtu privaldo užtikrinti maksimalų studijų prieinamumą, jų kokybiškumą ir platų dalykų, programų pasirinkimą, o kitų ataskaitų įgyvendinimas visuomenei yra beprasmiškas.
6. Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimas turėjo užtikrinti efektyvią ir skaidrią aukštojo mokslo valdymo sistemą, tačiau pritaikius Europos aukštojo mokslo valdymo praktiką, paaiškėjo, kad Lietuvoje ji negali prigyti dėl kitokių socialinių ir ekonominių sąlygų, tam tikrų globalizacijos pokyčių, kitokios šalies valdymo politikos ir sistemos, kitokios visuomenės charakteristikos ir pačių įstatymo netikslumų, formuojant Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo modelį. Kadangi aukštųjų mokyklų valdymo pertvarka nebuvo efektyvi, todėl neužtikrino aukštos studijų kokybės, atviros universitetų valdymo ir finansavimo politikos, atskaitomybės visuomenei palaikymo, racionalių autonomijos ribų, kontrolės ir atsakomybės principų, aukšto konkurencingumo lygio. Įstatymu įvykdyti valdymo pokyčiai kritikuojami ir prieštarauja LR Konstitucijai, todėl universitetų valdymo struktūra turi būti tobulinama.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduojama tobulinti Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas dėl aukštosios mokyklos valdymo subjektų vaidmenų perskirstymo. Remiantis tyrimo išvadomis, universitetų valdymas dalinai turi grįžti prie ankstesniojo aukštųjų mokyklų valdymo principo (po Aukštojo mokslo įstatymo 2000). Senatas ir taryba išlieka aukštosios mokyklos savivaldos subjektai, tačiau senatas turi gauti didesnę sprendžiamąją teisę, ir dalį funkcijų, kurios reglamentuotai jam priklausė iki mokslo ir studijų reformos. Todėl po Mokslo ir studijų įstatymo tarybai paskirtos funkcijos turi būti grąžintos senatui (rinkti rektorių, svarstyti rektoriaus veiklos ataskaitas, skirstyti lėšas, susijusias su studijomis ir programomis, būti atsakingai už darbuotojų parinkimo ir vertinimo principus, tvirtinti rektoriaus strateginį veiklos planą ir kt.). Todėl galima siūlyti mokslo ir studijų politikos formuotojui Seimui ir jos įgyvendintojams (Vyriausybei, Švietimo ir mokslo ministerija, Valstybiniam studijų fondui, Lietuvos mokslo tarybai, Studijų kokybės vertinimo centrai, etikos ir procedūros kontrolieriui) rengti naują teisės aktą, kuriame būtų tiksliai apibrėžta ir patikslinta aukštosios mokyklos valdymo sistema, atsižvelgiant į dabartines Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas bei LR Konstitucinio Teismo nutarimus.
2. Rekomenduojama įstatymo leidėjui organizuoti naują valstybinės aukštosios mokyklos valdymo struktūros modelį, atitinkantį Lietuvos aukštojo mokslo sistemą, viešojo valdymo formas, ekonomines ir socialines sąlygas. Aukštųjų mokyklų tarybos ir senato sudėtį ir jų formavimo principus galima išlaikyti, tokius, kurie įsigaliojo po mokslo ir studijų reformos, nes jų sudarymo principai neprieštarauja LR Konstitucijai ir teigiamai yra įvertinti informantų. Tačiau būtina ieškoti papildomų instrumentų, kurie tikrai užtikrintų aukštųjų mokyklų atskaitomybę visuomenei ir valstybei (socialinių partnerių ir studentų įtraukimas, suteiktas juridinio asmens statusas neužtikrino atviros valdymo politikos).
3. Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, rekomenduojama aukštosioms mokykloms vidines akademinės veiklos problemas spręsti savireguliacijos principu, arba įsteigiant ombudsmeno institutą, kad nešališkai būtų koordinuojama aukštosios mokyklos veikla.
4. Būtų galima rekomenduoti aukštosioms mokykloms pasvarstyti apie valdymą studijų programomis modelį ir formuoti studijų dalykų rinką (kad į studijų programą būtų įtrauktas bet kuriame universitete parengtas mokomasis dalykas).
5. Rekomenduojama įstatymo leidėjui ieškoti lanksčių priemonių, organizuojant aukštosios mokyklos valdymo modelį, kad kiekvienas universiteto darbuotojas būtų įtraukiamas į universitetų sprendimų generavimą ir priėmimą tiesiogiai, o ne atstovavimo principu.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė R. Visuotinės kokybės vadybos formavimas Lietuvos universitetuose: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002. – 213 p.
2. Bartkutė I. Naujosios viešosios vadybos paradigmos paveikti aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 4(106), p. 60–67. – ISSN 1392-6195
3. Bitinas B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. – Vilnius: Kronta, 2006. – 392 p. – ISBN 9955-595-92-2
4. Bitinas ir kt. Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
5. Clark B. R., Neave G. (eds.). The Encyclopedia of Higher Education. – Oxford, New York, Seul, Tokyo: Pergamon Press, 1992, – 12 p.
6. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998, – 16 p.
7. Denhardt R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. – 203 p. – ISBN 9986-856-68-X
8. Estermann Th., Nokkala T. University autonomy in Europe I, Exploratory study. – European University Association, 2009. – 46 p. – ISBN 9789078997160
9. Gudaitytė D. Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija (07 S). – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000. 154 p.
10. Gudelis D. Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos // Viešasis valdymas. Smalskys V. (Ats. red.). – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – 33 p. – ISBN 978-9955-19-185-8
11. Governance. 1988–2010. <http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291468-0491/issues> [2013-06-10].
12. Janiūnaitė B., Gudaitytė D. Contemporary higher education: tendencies and problems. Contemporary higher education as a catalyst of social innovation in the context of societal transformations // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2003, Nr. 5 (42), p. 7–16. – ISSN 1392-0758 URL: <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2003%205%20%2842%29/1%20Brigita%20Dalija.pdf>

13. Jucevičienė P. Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva: edukologijos tyrimų medžiaga debatams. – Kaunas: Technologija, 2003. – 347 p. – ISBN 9955095342
14. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex leidykla, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
15. Kraujutaitytė L. Aukštojo mokslo demokratiškumas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos situacija: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija (07 S). – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1998. 178 p.
16. Kraujutaitytė L. Aukštojo mokslo demokratiškumo pagrindai. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2002, – 406 p. – ISBN 9955–563–09–5
17. Kraujutaitytė L. ir Pečkaitis J. S. Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 290 p. – ISBN 995563311
18. Kraujutaitytė L. ir Bartkutė I. Aukštojo mokslo institucijų valdymo mokslinių tyrimų tendencijos Lietuvoje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr.20., p. 104–113. – ISSN 1648-2603
19. Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga: ES PHARE programa „Lietuvos aukštojo mokslo reforma“. Vilnius: LR ŠMM, 1999.
20. Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis. III ataskaita. Nacionalinės plėtros institutas, 2007. p. 159. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/III%20ataskaita.pdf [žiūrėta 2013 11 08]
21. Lietuvos mokslo taryba. Struktūra. <http://www.lmt.lt/lt/apie-taryba.html> [žiūrėta 2013 11 08]
22. Lietuvos Respublikos Konstitucija. <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> [žiūrėta 2013 11 08]
23. Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=343430&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013 11 08]
24. Lietuvos švietimo plėtros strateginės nuostatos gairės 2003 – 2012. Projektas (2003). http://www.pdfdownload.org/pdf2html/view_online.php?url=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fstrategija%2Fdocs%2Fsvietimo.gaires.pdf [žiūrėta 2013 06 10]
25. Lillis D., Lynch M. New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions // Higher Education Policy: Palgrave Macmillan Journals, 2013, Nr. 10., p. 123–145.

26. Marčinskas A. ir Drūteikienė G. Universiteto įvaizdis išorinės aplinkos kaitos kontekste // *Viešasis administravimas: teorinis ir praktinis žurnalas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010, Nr. 3-4., p. 76–85. ISSN 1648-4541
27. Matulionis A., Mičiulienė R. Akademinės bendrijos kaitos tyrimo metodologija ir jos taikymas Lietuvos aukštojo mokslo atvejui // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 1 (22), p. 17. – ISSN 13920758
28. Mičiulienė R. Tarptautiniai ryšiai kaip Lietuvos akademinės bendruomenės struktūrinės kaitos veiksnys: TEMPUS programos pagrindu: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, sociologija (05 S). – Kaunas: Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000. 196 p.
29. Mikalauskas R., Švagždienė B. Universitetų valdymo problemos žinių visuomenėje: pertvarkos poreikis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2008, Nr. 45, p. 71–83. – ISSN 1392-1142
30. Mokslo ir studijų infrastuktūros optimizavimo studija. 1 tyrimo ataskaita // *Sistemiško viešojo sektoriaus tyrimų ir studijų institucijų tinklo pertvarkymo galimybių analizė*. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, 2007. p. 38.
31. Mokslo ir studijų reforma pristatymas. Lietuvos Respublikos Švietimo ir Mokslo ministerija. http://www.altajus.net/wp-content/uploads/2009/03/informacija_mokslo_ir_studiju_reforma.pdf [žiūrėta 2013 11 08]
32. Nakrošis V. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą // *Politologija: mokslo darbai*. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011, Nr. 1 (61), p. 65–98. – ISSN 1392-1681
33. Nyborg P. Institutional autonomy and higher education governance. – Strasbourg: Council of Europe Conference. – 2003. p. 5. http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/instit_auton_high_educ_gover-oth-enl-t02.pdf [žiūrėta 2013 11 08]
34. Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai. <http://www.lrkt.lt/dokumentai/2011/n111222.htm> [žiūrėta 2013 11 20]
35. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. URL: http://ecommons2.library.cornell.edu/web_archive/government.cce.cornell.edu/doc/summary0eec.html?id=osborne1992#catalytic
36. Pasiūlymai mokslo ir studijų įstatymo projektui. http://www.smm.lt/msr/docs/MSI_pasiul_0121.pdf [žiūrėta 2013 11 08]

37. Pauliukevičiūtė A., Raipa A. Viešojo valdymo struktūra // Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. – Kaunas: Vitae Litera, 2012. – 369 p. – ISBN 978-609-454-050-9
38. Petrauskienė R., Raipa A. Viešojo valdymo efektyvumo elementai // Modernus viešasis valdymas: kolektyvinė monografija. – Kaunas: Vitae Litera, 2012. – 369 p. – ISBN 978-609-454-050-9
39. Pikturna A. Universiteto finansų paskirstymo modeliavimas: daktaro disertacija: fiziniai mokslai, matematika (01P). – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2003. 86 p.
40. Pivoras S., Visockytė E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 1, p. 27–40. – ISSN 1648–2603
41. Puškorius S. Užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 22, p. 96–105. – ISSN 1648-2603
42. Pūraitė A. Aukštojo universitetinio mokslo valstybinis reguliavimas: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01 S). – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 319 p.
43. Pollitt C., Bouckaert G. Public management reform: A comparative Analysis. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 345 p. – ISBN 9780199268498
44. Pollit C., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė. – Vilnius: Algarvė, 2003. – 360 p. – ISBN 9986-856-84-1
45. Poškutė J. Studentų požiūris į aukštojo mokslo valdymo pokyčius: magistro darbas: socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas: (03 S1). – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2010. – 70 p. – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~D_20100903_123340-52255/DS.005.0.02.ETD
46. Ramonienė L. Aukštojo mokslo sistemos dimensijų, veikiančių šalies konkurencingumą, įvertinimas: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2009. 31 p.
47. Raipa A. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 30, p. 22–32. – ISSN 2029-2872
48. Raipa A. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, Nr. 2, p. 167–182. – ISSN 2029-2872

49. Samalavičius A. Universiteto idėja ir akademinė industrija. – Vilnius: Kultūros barai, 2003. – 167 p. – ISBN 9955-9648-0-4
50. SKVC taryba ir komisijos. <http://www.skvc.lt/content.asp?id=142> [žiūrėta 2013 11 08]
51. Smalskys V., Skietrys E. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 24, p. 60–66. – ISSN 1648-2603
52. Staškevičiūtė I., Neverauskas B., Čiutienė, R. Applying the principles of organisational intelligence in university strategies // Engineering economics. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006, Nr. 3 (48), p. 63–72. – ISSN 1392–2785
53. Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. EAME dokumentai, priimti Bukarešto ministrų konferencijoje 2012 m. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos_procesas/Bolonijos%20proceso%20dokumentai_2013.pdf [žiūrėta 2013 11 08]
54. Šveikauskas V. Tradicinių ir modernių aukštojo mokslo bruožų sąveika realizuojant visuomenės sveikatos bakalauro studijų sistemą: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, edukologija (05 S). – Kaunas: Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000. 156 p.
55. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
56. Vaira M. Higher Education Reform in Italy: an Institutional Analysis and a First Appraisal. 1996–2001 // Higher Education Policy: Palgrave Macmillan Journals, 2003, Nr. 16., p. 179–197.
57. Vaira M. Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis // Higher Education. – Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, 2004, Nr. 48., p. 483–510.
58. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 medžiaga diskusijoms. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2012. – 103 p. – ISSN 2029-9796
59. Valstybinio studijų fondo nuostatai. <https://www.vsf.lt/nuostatai> [žiūrėta 2013 11 08]
60. Zavadskas E. K. ir Valiulis A. V. Universitetas plėtros ir tobulėjimo kelyje: monografija. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2001. – 464 p. – ISBN 9986054729
61. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje: monografija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007. – 200 p. – ISBN 978-9955-12-160-2

ANOTACIJA

Gaigalaitė G. Universitetų valdymo pokyčių analizė po 2009 m. mokslo ir studijų reformos / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. Jolanta Urbonovič. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo institutas, 2013. – 144 p.

Magistro baigiamajame darbe analizuoti universiteto valdymo pokyčiai po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Darbe iškelta universitetų valdymo struktūros kaitos problema, įvertinami valdymo subjektų funkcijų perskirstymo, sudėties formavimo, universitetų autonomijos bei atskaitomybės visuomenei aspektai. Lyginami Aukštojo mokslo (2000 m.) ir Mokslo ir studijų (2009 m.) įstatymai, siekiant nustatyti valdymo reformos pokyčius, apibrėžti jų privalumus ir trūkumus. Pirmoje darbo dalyje apžvelgiamas viešojo valdymo kontekstas, analizuojant viešojo valdymo paradigmą, išryškinami viešojo valdymo principai ir modernizavimo prielaidos Lietuvos aukštojo mokslo reformoms vykti. Aptariamas aukštojo mokslo institucijų valdymas, pristatoma aukštojo mokslo samprata, aukštojo mokslo institucijos vaidmuo, jos veiklos administravimas. Išskiriamos universitetų valdymo problemos, kurios darė įtaką universitetų valdymo struktūros pokyčiams, valstybinio reguliavimo ir aukštojo mokslo institucijos autonomijos santykio apibrėžimui. Lyginamuoju aspektu aptariama Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo struktūra, analizuojant teisės aktus, išryškinamos aukštosios mokyklos valdymo subjektų funkcijos, sudėtis ir jos formavimo principai. Antroje darbo dalyje aprašomas universitetų valdymo pokyčių tyrimas. Remiantis dokumentų ir mokslinės literatūros analize, organizuojamas universitetų valdymo pokyčių empirinis tyrimo modelis. Atliktas empirinis kokybinis tyrimas, pateikiami ir analizuojami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Atsižvelgiant į duomenų analizės rezultatus, pristatoma kokybinio tyrimo rezultatų diskusija.

Pagrindiniai žodžiai: aukštasis mokslas, universitetų valdymo struktūra, valdymo organai, universitetų autonomija, atskaitomybė.

ANOTATION

Gaigalaitė G. Analysis of the changes in universities management after the reform of science and studies in 2009 / Master's work in Public Administration. Supervisor doc. dr. Jolanta Urbonovič. Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2013 - 144 p.

In Master's work are analysis of the changes of universities management after reform of science and studies in 2009. In this work was raised a problem of change in structure of universities management, evaluated aspects of reformation of functions of management bodies, formation of structure, autonomy of universities and accountability to society. There is comparison of the Law of Higher education (2000) and the Law of Science and Studies (2009) in order to identify management changes and to describe its advantages and disadvantages. In the first chapter is reviewed the content of public management by analysing paradigm of public management and there is highlighted principles of public management and assumptions for modernization in performing reforms of higher education area. There is reviewed the management of higher education organizations, is represented a conception of higher education, a role of higher education organization and administration of its activities. Also there is excreted university's management problems that have influenced changes to structure of higher education management and to description of relations of state regulation and autonomy of higher education institutions. Using comparing method there is reviewed structure of higher education schools in Lithuania, legislation acts, also there is highlighted functions, structure and formation principles of higher education schools' management subjects. In the second chapter is described a research in changes of universities management. On the basis of analysis of documents and scientific literature it is made a empiric research model of the changes in management of universities. There is accomplished empiric qualitative research and submitted its data analysis results. According to results of data analysis there is represented discussion of the results of the qualitative research.

Keywords: higher education, structure of universities management, management bodies, autonomy of universities, accountability.

SANTRAUKA

Mokslo ir studijų įstatymas buvo priimtas prieš ketverius metus, tačiau dar diskutuojama apie šios reformos praktinius ir teorinius pokyčius aukštojo mokslo srityje. Šio darbo tikslas – atskleisti ir įvertinti, kaip pasikeitė valstybinių aukštųjų mokyklų valdymas po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Nemažai klausimų ir diskusijų sukėlė reformos pokyčiai aukštųjų mokyklų gyvenime, todėl darbo tyrimo objektu pasirinktas universitetų valdymo pokyčių tyrimas. Magistro baigiamasis darbas organizuojamas siekiant atsakyti į probleminį klausimą – kaip keitėsi universiteto valdymo struktūra po 2009 m. reformos? Kokie tų pokyčių privalumai ir trūkumai?

Darbą sudaro įvadas ir dvi dėstymo dalys, išvados, rekomendacijos, priedai.

Darbe analizuojama Lietuvos viešojo valdymo patirtis, pristatomas jo kontekstas, reformuojant Lietuvos aukštojo mokslo sistemą. Pateikiamas aukštojo mokslo institucijos vaidmuo Lietuvos švietimo sistemoje, aptariamas jos savarankiškumo klausimas, analizuojamas Aukštojo mokslo bei Mokslo ir studijų įstatymų turinys (turinio (content) analize), siekiant apibrėžti universitetų valdymo subjektų persikirstytas funkcijas, sudėtį ir formavimo principus, jų pokyčiai pateikiami lentelėmis. Po mokslinės literatūros analizės ir įstatymų palyginimo, konstruojamas empirinis tyrimo modelis, juo remiantis atliktas kokybinis tyrimas ekspertų interviu. Ekspertai (universitetų tarybos, senato, administracijos nariai), orientuodamiesi į interviu klausimyno klausimus, teikė refleksijas apie aukštųjų mokyklų valdymo pokyčius. Taigi duomenų rinkimui ir analizei buvo naudojami ekspertų interviu, duomenų (teksto), turinio (content) analizės.

Ekspertų interviu rezultatai parodė, kad mokslo ir studijų reforma buvo būtina, tačiau skubotai įgyvendinta, pritaikant Europos šalių universitetų valdymo modelį. Anot ekspertų, ši reforma turi būti tobulintina, nes senatas prarado svarbią sprendžiamąją galią, apribojus jo funkcijas ir jo sudarymo tvarką, nors jis yra tiesiogiai akademinėi bendruomenei atstovaujantis ir vienintelis jos savivaldą įgyvendinantis kolegialus valdymo organas. Tarybos funkcijų ir sudėties formavimo principai negarantavo tokio aukštųjų mokyklų atvirumo ir atskaitingumo visuomenei, kaip buvo tikėtasi prieš reformą, nes visuomenės atstovai nėra pakankamai pilietiškai, kad gebėtų daryti įtaką universitetų sprendimams. Aukštosioms mokykloms suteikta autonomija reiškia, kad valdžios institucijos smulkmeniškai nereglamentuoja jų vidaus gyvenimo, kad aukštosioms mokykloms yra suteikiamos priemonės veiksmingai reaguoti į visuomenės, valstybės ir pasaulio pokyčius. Mokslo ir studijų įstatymo tobulinimas turi būti paremtas ne tik į pasaulinėmis valdymo tendencijomis, bet ir Lietuvos ekonominės, politinės padėties analize, ieškant lankstaus aukštųjų mokyklų valdymo modelio.

Kadangi įstatymo praktinis pritaikymas neužtikrino efektyvios valdymo sistemos, universitetų valdymo problemos turi būti sprendžiamos valstybinių institucijų ir aukštųjų mokyklų kompromisu, ieškant mechanizmų, kaip skatinti sąmoningą piliečių dalyvavimą valdyme, užtikrinti atskaitomybę visuomenei, autonomiją universitetams, o valdymo subjektų funkcionavimas užtikrintų efektyvų aukštojo mokslo valdymą.

SUMMARY

Law of Science and Studies was established four years ago, but there are still discussing about theoretical and practical changes of the reform in higher education area. The main purpose of this workpaper is to reveal and to evaluate how management of the higher education schools has changed after reform in 2009.

In the life of the higher education schools reform's changes has raised a lot of questions and discussions. Therefore, a survey of changes in the management of universities has been choisen as an object of this workpaper's research. Master's thesis is organized in order to answer the question – how had the structure in management of universities changed after reform in 2009? What is and advantages and disadvantages of these changes?

The workpaper includes an introduction, two chapters, findings, recommendations and annexes.

In this workpaper there is analysed experience in the public management of Lithuania, is introduction to its context in the reformation of higher education system of Lithuania. There is presentation to role of a institution of applied science in the education system of Lithuania, also there is discussed a question of its independence. Moreover, there is analysed Law of Applied Science and Law of Science and Studies contents (content analysis) in order to discribe the functions, structure of the management bodies of universities and principles of its formation, and its changes are presented in a tables. After an analysis of the scientific literature and a comparison of the laws, there has been designed an empirical research model, on the basis of which is accomplished a qualitative research – interview of experts. The experts (members of universities council, senate, administration) gave considerations about changes in management of higher education. So in the work was used interviews of experts, information (texts) and content analysis in the collection and analysis of the data.

The results of intervies of experts showed that reform of science and studies was necessary but had been quickly implemented in according to management model of Europe countries universities. According to experts, this reform should be improved because the senate has lost important decision-making power of its limited functions and formation of its body, though, it is collegial management body, which is direct representative of academical society and the only one implementing its autonomy. The priciples of funcions and formation of structure of the council had not guaranteed such openness and accountability to society of higher education schools as was expected before reformation, because the representatives of society are not enough civic to has influence in decisions of universities. Autonomy, which was given to higher education schools, means that institucions of government are not regulating in details a domestic life of these schools,

that it provides measures to react effectively to changes of the society, the country and the world. Improvement of the Law of Science and Studies should be based not only on the trends of management in the world but also on the analysis of economical and political conditions in Lithuania in order to find out a flexible model of management of higher education schools.

The problems of universities management should be solved as a compromise of institutions of government and higher education schools in order to find out a mechanism set that motivates citizens to participate in management, that ensures accountability to society and autonomy to universities. Also functions of the management bodies should ensure effective higher education management, because practical adaptation of the law uncertained effective system of management.

PRIEDAI

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

- 1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?**
- 2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?**
- 3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?**
- 4. Kaip manote, ar buvo tikslinga perskirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektoriaus funkcijas?**
- 5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir**

šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

- 6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?**
- 7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?**
- 8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?**

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Buvo sumanymas, padidinus socialinių partnerių įtaką universitetų valdymui, universitetus padaryti atviresnius visuomenei ir labiau susieti su praktine veikla. Tačiau tai per ankstyva reforma. Universitetai ir visuomenė tam nepasiruošę.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Prioritetas – studijų ir mokslo kokybė.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Universitetai turi vykdyti aktyvesnę marketinginę veiklą tarp piliečių, pristatydami savo laimėjimus studijose ir moksle. Vidinio lygmens prioritetas – orientacija į užsakomuosius ir taikomuosius mokslinius tyrimus.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga perskirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektoriaus funkcijas?

Tas perskirstymas vyko teoriškai. Rektoratas ir toliau išliko svarbiausia universiteto valdymo institucija.

- 5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?**

Jos sudarytos iš socialinių partnerių, o funkcijos turėtų būti: universiteto biudžeto ir strateginio plano tvirtinimas.

- 6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?**

Senato funkcijos buvo susiaurintos trumpam laikotarpiui (kol įstatymo normos nebuvo pakoreguotos), todėl yra sunku vertinti trumpalaikius pokyčius.

- 7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?**

Mūsų aukštosios mokyklos yra autonomiškos ir menkai kontroliuojamos. Tai buvo elementarus bandymas per socialinius partnerius (Tarybos narius) daryti įtaką universitetų valdymui.

- 8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?**

Jie yra formaliai atskaitingi visuomenei. Visuomenė nėra pakankamai pilietiška, kad gebėtų daryti įtaką universitetų sprendimams.

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Apskritai, jeigu kalbėti apie reformą, tai pati ta sąvoka reforma reiškia, kad vyksta tam tikri pokyčiai visose srityse. Reiškia, reforma negali būti atsieta nuo tų pokyčių, kurie vyksta visuomenėje. Jeigu kalbant konkrečiai apie švietimo reformą, švietimo reforma kiek man teko susidurti, buvo daugiau įvairių politinių jėgų, įvairių vyriausybių desperatiški kažkokie bandymai kažką daryti. Tačiau sisteminio požiūrio nebuvo iki šiol. Tai aš galiu taip trumpai apibūdinti... Nes tai kas vyksta švietimo sistemoje, pradedant bendrojo ugdymo mokykla, aukštojo mokslo sistema baigiant, tai yra tam tikri desperatiški žingsniai, kurie jungia kaip galima įvardyti sisteminę reformą. Kitas klausimas ar būtina reforma? Reforma visą laiką būtina. Ir tai turi vykti pastoviai, visą laiką, bei gyvenimui besikeičiant, keičiasi sąlygos, keičiasi požiūriai, keičiasi ekonomika, socialinės sąlygos. Ir lygiai kartu su visuomenės vystymosi raida, turi kartu reformotis ir švietimas bei kitos žmogaus gyvenimo sritys. Todėl štai apie reformos būtinumą, tiek galiu pasakyti, kad reforma visą laiką turi vykti.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Mano galva tai, švietimas ir bendras ugdymas, aukštojo mokslo sistema kiekvienoje valstybėje turi būti prioritetiniai. Tai yra valstybės ateitis. Tik per švietimą galimas vienos ar kitos valstybės

mąstymas, vystymasis. Aukštajame moksle, jeigu kalbėti apie aukštojo mokslo reformą, tą kuri dabar egzistuoja, ta struktūra, tai yra taryba, senatas, rektorius, rektoratas ir toliau visi kiti padaliniai, tai iš esmės, na, jeigu galima taip sakyti, nieko naujo čia ir nėra. Tos tarybos egzistavo ir anksčiau, kaip visuomenės savotiškas stebėsenos kažkoks tai organas. Tai dabar toms taryboms vienu metu buvo suteiktos labai didelės teisės, dabar tos teisės šiek tiek yra apribotos. Iš tikrųjų, universitetas, tai yra pagal įstatymą, turintis autonomijos teisę, ir iš tikrųjų visi sprendimai universiteto, praktiškai pagrindiniai turėtų būti priimami senate. Kadangi senatą atstovauja universiteto visų padalinių rinkti atstovai. Taryba kaip toks išorės organas, jina turėtų galbūt daugiau rūpintis universiteto, sakykim, strateginiais tokiais dalykais, gal, sakykim, inicijuoti universiteto kažkokias veiklas, susijusias daugiau su išore. Tačiau vidaus universiteto tvarką, nustatyti taryba, iš tikrųjų neturėtų, ką jina dabar bando daryti. Nors tai nėra visiškai pamatuota ir logiška. Nes vistiek čia, aš nesakau, kad neturėtų būt tarybos kaip tokios, jina turi būt, tačiau kaip tarpinstitucinės stebėsenos organas.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Pokyčiai, jie, kaip aš ir minėjau, kaip jie, kaip ir reforma, kiekviename universitete turbūt jie vyksta. Tarpe ir mūsų universitete taipogi tie pokyčiai vyksta. Kokie tie pokyčiai? Priklausomai nuo besikeičiančios situacijos, kaip žinoma, vyksta pokyčiai dėl priėmimo tvarkos, keičiasi studentų kontingentas, jis kitoks, ateina skaičiai kitokie, studentų finansavimas. Todėl universiteto pokyčiai yra susiję su šituo. Tai todėl reformuojasi įvairūs universitetų padaliniai, fakultetai jungiami yra į didesnius padalinius. Ryšium su tuo, atsiranda nauji padaliniai, kurie irgi įsijungia į studijų ir mokslo pasikeitimus. Išoriniai ryšiai, projektinė veikla visa tai yra tarpusavyje susiję, nes keičiantis universiteto, tiksliau tariant finansavimo struktūrai, universitetas, kaip autonominė institucija, privalo ieškoti įvairių alternatyvių finansavimo šaltinių. Todėl ir vidinė struktūra, projektinės veiklos kanalas, verčia keisti tą universiteto struktūrą.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga persikirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektoriaus funkcijas?

Manau, kad daugiau suteikti valdžios tarybai nebuvo tikslinga. Manau, buvo neapgalvotas žingsnis. Jau ir įstatymai tai tvirtina. Todėl, kad įstatymas toliau tobulinamas ir matysim kaip čia bus. Tarybos funkcijos buvo paimtos iš kitų šalių, privačių universitetų tarybų praktikos. Kur yra privatus universitetas, investitorius, kuris investuoja savo lėšas į tą universitetą, jisai nori turėti savo priežiūros instituciją, kuri stebėtų, kaip tos lėšos yra įsisavinamos. Tai va štai, pas mus gi yra valstybė, valstybiniai universitetai ir valstybė deleguoja universitetams tiek teisių, kiek jina mano reikalinga. Būtent tos teisės yra apibrėžtos universiteto institucine autonomija. Ji yra nustatyta įstatymu ir universitetai atitinkama tvarka atsiskaito institucijoms valstybinėms už lėšų panaudojimą, už studijų kokybės užtikrinimą, ir taip toliau. Taigi tokia kaip ta taryba, praktiškai jina nėra atsakinga prieš valstybę kaip tokią. Vis dėlto pats universitetas yra atsakingas, universiteto rektorius, kaip administratorius, kaip vadovas aprūpina finansais ir taip toliau. Taip pat yra finansų direkcija, kuri tuos reikalus tvarko. Valstybės asignavimus tvarko. Taip, kad čia buvo, aš sakau, matyt politinių jėgų, atvirai galiu pasakyti buvo liberalų politikos jėga. Paimtas tas modelis privataus universiteto administravimo štai ir perkeltas čia. Bet kad jis, kaip matome nepasiteisino, ir toliau bus tik tikslinamas. Kaip aš sakau, reforma tai negali būti ji vienkartinė. Kad dabar įvyko reforma ir gyvenam šimtą metų. Nėra taip. Aš irgi nenoriu kažką tai smerkti, sakykim tų žmonių, kurie vienaip arba kitaip įdiegė vienokius ar kitokius tai pasiūlymus. Pabandėme, nepasiteisino, galime keisti, galime tobulinti. Kaip ir priėmimas, kaip krepšelių sistema. Patys matome, kad jina, taip švelniai sakant nepilnai pasiteisino, todėl reiškia mes ieškome dabar tam tikrų variantų, kaip tobulinti tą sistemą, o gal jos, sakykim atsisakyti. Daugelis

šalių, tokių kaip Portugalija ir kitos šalys, jos pabandė, nepavyko, atsisakė. Nieko čia tokio nėra, juk visą laiką galima pabandžius grįšt ir pabandyt kita linkme padaryt.

5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

Aš manau, kad socialinių partnerių tas dalyvavimas, tarybos veikloje kaip tokioje, jis yra teigiamas dalykas, nes ir ankstesnės tarybos, kurios buvo dar iki šių tarybų, irgi buvo, tik jų visai kitokios funkcijos buvo ir kitaip jos buvo formuojamos. Tai pas mus irgi buvo socialiniai partneriai, ir mokyklų direktoriai buvo, ir iš savivaldybės buvo, meras buvo, ir mūsų pirmininkas buvo, amžinatilsis Rūdzikas iš mokslo tarybos, mokslo akademijos žmogus. Štai tada, kada ta taryba buvo formuojama, universitetas tiesiog kvietė tuos žmones, kad būtų kuo platesnis spektras, kad tie žmonės matytų universitetą, kaip pasakyti, iš šalies, kad galėtų patarti tam universitetui, galbūt pritraukti, sakykim, kokius nors asignavimus tai, projektus ir dar kažką. Buvo daugiau toks matymas tos tarybos. Dabar gi kada, praktiškai buvo įrėminta ta taryba, ministras tenai savo skiria, penki ten iš konkrečių sričių ateina, universiteto keturi, studentų ten vienas. Tada tą tarybą įstatatė į tam tikrus siaurus tokius rėmus ir apibrėžė funkcijas, va tokias konkrečias. Taryba renka tenai rektorių, tvirtina biudžetą, taip toliau ir taip toliau. Tai yra tokios funkcijos, kurios na nebūdingos, sakyčiau, netūrėtų būti būdingos tarybai. Tai štai visa šita turėtų daryti universiteto savivaldos, vienas iš savivaldos organų, tai yra senatas. Kuris va realiai atstovauja viso universiteto padalinį. Taip kad mano požiūris yra toks, kad tarybos funkcijos turėtų būti jau išorės stebėseną paremtos ir įvairia pagalba universitetui, sakykim, mokslo, meno, verslo žmonių gali būti pritraukimas, kurie realiai turėtų ir galėtų universitetui patarti, padėti, kažką duoti. Tačiau neadministruoti universiteto vidinę tvarką. Va, štai yra mano tokia nuomonė, galėčiau sakyti kategoriška, nors ir nesu kategoriškas žmogus.

6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?

Manau, kad toks žingsnis buvo netikslingas. Praktiškai dabar tos funkcijos iš tikrųjų dubliuojasi. Tuos nuostatus, kuriuos dabar priiminėja taryba, juos svarsto ir senatas. Senatas klausimus, sakykim, teikia tarybai patvirtinti. Taryba per daug giliai jau nesigilina. Jie yra žmonės iš šalies, kurie negali daug ko pasakyti. O senato komitetuose daug kas detaliai išdiskutuojama ir tarybai liktų tik tai patvirtinti. Tai praktiškai toks yra laiptelis, bet ir tai toks simbolinis. Nes vistiek, taryba nesvarsto, kol senatas prieš tai neapsvarsto.

7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?

Manau, kad valstybė jina tiesiog, kaip valstybinio universiteto steigėjas, jina aišku privalo reglamentuoti lėšų, sakykim, skyrimą, valstybės lėšų asignavimą. Tų lėšų panaudojimą jina turi kontroliuoti, kas be ko, jina turi kontroliuoti kokybę, studentų rengimo kokybę užtikrinti. Valstybinę instituciją baigęs žmogus, turi gauti diplomą, atitinkantį, na kvalifikacinius reikalavimus, kuriuos valstybė irgi turi nustatyti. Tai nėra jau universiteto privatus reikalas. Tai vienas dalykas. Kitas gi dalykas, kas liečia universiteto autonomiją, universitetas turėtų teisę, patys reguliuoti studentų priėmimo tvarką tų, kurie studijuoja savo lėšomis studentai. Va čia valstybė neturėtų kištis. Kitaip tariant, studentas, jeigu jisai nori studijuoti, jisai studijuoja pagal įvairias

programas, kurias universitetas galėtų, sakykim, planuoti ir teikti. O štai jau priėmimo pozicija – universiteto ir senato bei kitų valdymo organų atsakomybė. Tačiau ten, kur yra panaudotos valstybės lėšos, be jokios abejonės turi kištis valstybė. Ir tai, mano galva, autonomijos nepažeidžia. Jeigu valstybė davė užsakymą tam tikrą universitetui, o jis garantuoja tą užsakymą, tai valstybė turi žinot, kaip tas užsakymas įvyko. Pavyzdžiui, gali būti tokia situacija. Priėmė šimtą studentų, tam valstybė pervedė pinigus, tačiau baigė dvidešimt studentų. Tai valstybė turi teisę paklausti, o kur gi jūs panaudojot kitus pinigus, jeigu nebaigė aštuoniasdešimt studentų. Tai čia ir yra toks santykis universiteto autonomijos ir valstybės valdymo. Autonomija tai nereiškia, kad universitetas gali daryti ką nori. Net ir privatus universitetas ir tai jis negali veikti pagal valstybės nepatvirtintas programas. Lygiai taip pat, tos programos turi atitikti kvalifikacinius reikalavimus, dokumentus pagrindinius iš Europos Sąjungos srities.

8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?

Nežinau, kaip ta būtų galima įvardinti, kas tai yra atskaitomybė visuomenei. Atskaitomybė visuomenei tai ir yra per valstybę, per valstybės institucijas. Jeigu valstybė investuoja į aukštąjį mokslą kažkokias lėšas, tai ji gauna iš aukštosios mokyklos produktą – parengtą specialistą, kuris įsidarbina įvairiose srityse, versle, valstybės tarnavime, tai va štai ir yra savotiška galbūt išėiga į tą visuomenę. Na o, kad universitetas kažkaip tiesiogiai, sakykim per žiniasklaidą, per radiją skelbia, ir pastoviai formuoja nuomonę apie jį, tai ir taip matyti. Tai ir vyksta per įvairias muges. Kitaip tariant, kiekvienas gi dabar universitetas nori save reklamuoti. Per tą reklamą ir pateikiama ta informaciją visuomenei, o ką gi va štai universitetas daro. Yra išėiga, kokį gi mes produktą rengiame ir parengiame, koks mūsų tas studentas, ką jisai gebės daryti ir, kokios jo galimybės įsidarbinti, įgijus profesiją ar kompetenciją. Tai va štai, galbūt ir būtų tokia atskaitomybė čia, netiesioginė. Na o tiesioginė – per valstybės institucijas. Galų gale socialinių partnerių įvedimas ir taryboje yra atskaitomybė. Jie yra ir fakultetų tarybose, jie dalyvauja studijų programose. Tai mokyklų mokytojai ir direktoriai, todėl tai irgi, galima sakyti, tam tikras grįžtamasis ryšys, per tuos socialinius partnerius. Ir tai yra savotiška atsiskaitomybė visuomenei.

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Bendrai kalbant apie Lietuvos švietimo politiką ir bendrai apie aukštojo mokslo politiką, bent jau aš manau, kad tai buvo pirmą kartą padaryta reforma, kuri radikaliai skiriasi nuo kitų buvusių. Kitos reformos, jeigu buvo, tai jos buvo labiau kosmetinio pobūdžio. O šita buvo tokia generalinio remonto pobūdžio reforma. Tai sąlygojo, jog pirmą kartą realiai į valdžią atėjo liberalių pažiūrų politikai, kurie realiai, vadovaujantis savo filosofija, vertybiniu pagrindu iš tikrųjų radikaliai pakeitė praktiką Lietuvos švietimo. Na, iš tikro buvo pergaltoti visi finansavimo pirmiausia aspektai, kurie ypatingai palietė visus. Tarkim krepšelio įvedimas, ne tik pagrindiniame švietime, kaip jis anksčiau buvo, bet atsirado ir aukštajame moksle. Atitinkamai aišku keitė ir valdymo aspektus. Turbūt čia buvo du aspektai: finansavimo pakeitimas ir aukštųjų mokyklų valdymas. O priežastys, kaip aš jau minėjau, tai dėl visai kitokio vertybinio pagrindo, kaip turi funkcionuoti švietimo subjektai. Ir aišku, priežastys, dėl valdymo reformos. Buvo kalbama, kad iš tikrųjų aukštosios mokyklos tiek kolegijos, tiek universitetai, o ypatingai universitetai, kad jie taptų šiek tiek labiau atviresni. Kad tokia jų buvusi vidinė, akademinė kultūra, organizacinė kultūra, atėjusi iš senų laikų. Aišku, Lietuvos dauguma aukštųjų mokyklų negali pasigirti sena istorija, tarkim nuo viduramžių, vienintelį mes tokį turim Vilniaus universitetą, kad iš tikrųjų pasikeistų valdymas ir atitiktų šiuolaikines realijas. Tai yra tokia aukštojo mokslo paskirtis. Pavyzdžiui, viena iš paskirčių yra ruošti žmones ateičiai ir profesijai ir va būtent, kad tas paruošimas, jis būtų adekvatus, eitų koją kojon su visuomenės pokyčiais.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Sunku pasakyti, kuris turi būti prioritetinis, bet aš manau, kad visus šiuos tris suminėtus, vienija vienas tikslas - studijų kokybė. Tikslas svarbiausias tiek valdymo reformos, tiek finansavimo reformos atžvilgiu yra studijų kokybė. Iš tikrųjų po reformos buvo liberalizuotas naujų studijų programų vykdymo pradžios procesai, nes iki tol buvo pakankamai sudėtinga pradėti vykdyti naują studijų programą, būdavo daug daugiau vertinimo procedūrų, daug daugiau vertinimo reikalavimų, pradėti naują studijų programą, studijų kokybės vertinimo centre. Po šitos reformos iš tikrųjų buvo padaryta taip, kad galimybė, pradėti vykdyti studijų programas – liberalizuota. Naujas studijų programas daug lengviau ir greičiau galima užregistruoti. Tačiau sustiprinta vykdomoji studijų programų vertinimo visa procedūra. Bet visos studijų programos yra privalomai vertinamos kas tris, arba kas šešis metus. Priklausomai, kokiam laikotarpiui jos yra akredituotos ir tik tada naudojama įvesta naujovė – institucinis vertinimas studijų aukštosiose mokyklose. Tas vertinimas yra ne tik studijų, bet visos institucijos vertinimas, kaip būtent veikia tas valdymas. Tai išorinis aukštųjų mokyklų vertinimas, kuris šiai dienai susideda po 2009 m. reformos, iš dviejų tokių dalių. Viena dalis - studijų vertinimas ir antra dalis - institucijų vertinimas. Po 2009 m. reformos atsirado institucinis vertinimas, ko anksčiau nebuvo.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Valdymo požiūriu, aš jau kaip ir minėjau, aš matau, kad iš esmės atsirado taryba, ko anksčiau nebuvo. O ten buvo įtraukti žmonės iš šalies. Manau tai yra būtina įgyvendinti ir išlaikyti. Aišku, į tarybą įeina ir akademinės bendruomenės nariai, o valdymas dar susijęs su aukštosios mokyklos vadovo rinkimu, rektoriaus rinkimu. Tai intencija buvo tokia, kad vadovą rinktų tik taryba, kiek pamenu, bet paskui ši funkcija buvo svarstoma Konstitucinio teismo posėdžiuose, kiek žinau, buvo pakeista ši nuostata, kad ir akademinė bendruomenė gali dalyvauti tuose rinkimuose. Tai ir būtų esminis pokytis. Aš suprantu, kad siekiama, kad nebūtų rektorius išrinktas tik iš savų tarpo. Ir kad nebūtų taip, kad kaip savi diktuoja, taip ir dirbama. Intencija buvo ta, kad vis dėlto didesnę įtaką, aukštųjų mokyklų valdymui turėtų turėti visuomenės atstovai, tie išoriniai socialiniai dalininkai, kurie taip pat turėtų prisiimti atsakomybę už tai, kokius aukštosios mokyklos ruošia specialistus, kokius vykdo tyrimus, kokią pateikia mokslinę produkciją. Iš dalies, nepaisant to, kad finansavimas buvo pakeistas, vistiek iš dalies dar valstybė finansuoja aukštąjį mokslą, tai būtent dalį per krepšelius ir dalį per skyrimą mokslo programoms. O tada jau yra vykdomi konkursai, kuriuose turi dalyvauti ir laimėti pats universitetas. Tuo tarpu iki 2009 m. to nebuvo. Tai ta reforma iš tikrųjų, tiems universitetams, kurie miegojo, privertė juos jau keltis, kad kažką reikia daryti, nes kitaip jų neliks. Į aukštojo mokslo veiklą, aukštojo mokslo sritį aiškiai buvo sudėti konkuravimo principai: tu gali turėti pajamų tiek, kiek užsidirbsi. Anksčiau gaudavai, nepriklausomai nuo to, kiek studentų yra ir universitetams nereikėjo galvoti apie savo išgyvenimą. Tuo tarpu šita reforma iš tikrųjų tuos, kurie nedirbo privertė dirbti. O kurie dirbo, tai dirba taip ir toliau. Tie, kurie buvo tokie konservatyvesni, pasyvesni, tai jiems reikėjo priimti kažkokį sprendimą.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga perskirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektoriaus funkcijas?

Buvo priežastis tame, kad didesnę vaidmenį atliktų išorės socialiniai dalininkai, darbdaviai, įvairios organizacijos, visuomenės atstovai. Aš galvoju, kad senato sudėties keitimas ir tarybų įvedimas, jau atspindi apie dešimtį metų Europoje vykstančius procesus, ir atspindi dabartines realijas, ateities perspektyvas, kalbant apie kokybės užtikrinimą. Vykdoma kokybės vadyba aukštosiose

mokyklose. Studentai yra, lygiai taip pat, kaip dėstytojai, kaip universiteto administracija, vienodai atsakingi už studijas. Jie yra tokie pat socialiniai dalininkai, jie taip pat turi prisiimti atsakomybę, pagal savo kompetencijas, kiek jie gali pasakyti apie studijas. Studentų įtraukimas į įvairias savivaldos ir valdymo struktūras, tai yra šiandieninių visų moderniausių aukštųjų mokyklų siekinys, be kurio tiesiog sunku įsivaizduoti šiuolaikinį universitetą. Jeigu savivaldos ir valdymo institucijose vidinėse, yra atstovaujamas tikrai akademinis personalas ir profesūra, tai koks gali būti dialogas, ko galima iš studentų reikalauti, kad jie prisiimtų atsakomybę, teiktų pasiūlymus, jeigu mes jų neįtrauksime. Tai aš manau, kad čia sveikintina, į senato sudėtį įtraukti studentų atstovų daugiau. Tokia kokybės valdymo pozicija. Pavyzdžiui, Bolonijos procesas kalba apie tai, kad studentai turi būti lygiaverčiai partneriai, visų šitų valdymo procesų sudėtyje, jie turi būti daug kur įtraukiami, būti atstovaujami, jų nuomonę, jų balsas, poreikiai ir interesai turi būti matomi. Juolab, kalbant iš viso apie šiandieninių universitetų paskirtį, dauguma universitetų yra jau nebe elitiniai, kadangi mokslas yra masinis, tai yra prieinamumas prie aukštojo mokslo yra, lyginant netgi su praėjusiu amžiumi, sumasiškėjęs vien per aštuoniasdešimtuosius metus. Anksčiau jis buvo elitinis, prieinamas ne kiekvienam, dėl finansinių, pirmiausia, priežasčių. Dabar ir ypač šiandien, kalbant apie technologijas, kai aukštasis mokslas ir bet kas kitas yra prieinamas naudojantis technologijomis, tai nebekreipti dėmesio į šiandieninį studentą, nežinoti jo poreikių, interesų ir pozicijos atrodo neracionalu.

5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

Mano manymu, dėl tarybos sudarymo, proporcijos išlaikomos, aš manau, kad subalansuota viskas. Aš manau, vadovaujantis protingumo principais, siekiama pirmiausia universitetinių interesų. Manychiau, kad akademinės bendruomenės ir tarybų atstovai iš išorės, jie randa kompromisą sprendimų priėmimo. Va būtent ta valdymo reforma tarybos atžvilgiu, jos įsteigime ir atsirado, kad į universitetų tarybą turi įeiti žmonės iš šalies. Neverdantys aukštosios mokyklos sultyse, o tiesiog ateiti iš šalies. Tai kompetetingi specialistai, kurie iš tikrųjų savo įžvalgomis padėtų aukštajai mokyklai kryptingai keliauti tinkama linkme.

6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?

Visi akademiniai dalykai, kas susiję su studijų turiniu ir procesu pasiliko tvirtinama tik senato. Pavyzdžiui, keičiami studijų programų planai, atnaujinami, patobulinami, ketinamos ir planuojamos vykdyti naujos studijų programos, paruošiama koncepcija jos, paruošiamas aprašas, jį tvirtina tik senatas ir tik po jo patvirtinimo jis keliauja į studijų kokybės vertinimo centrą, kuris atlieka kontrolinį vertinimą. Tai, kas susiję su studijų procesu, studijų programomis, viską tvirtina tik senatas. Tačiau yra kai kurie niuansai, kurie susiję su universitetų struktūra, kas yra jų valdymas, pavaldumas, hierarchija, centralizacija, decentralizacija, kokio lygio jos. Tai jau šiuos sprendimus priima taryba. Taip pat pavyzdžiui, sprendimus, susijusius su tarkim atlygiu už darbą universitetų bendruomenės, tiek akademinio personalo, tiek administracinio personalo, taip pat priima taryba, nes tai yra valdymo sudėtinė dalis. Tai personalo motyvavimas ir valdymo sudėtinė dalis. Aišku, galima sakyti, gal senatas, kurį daugumoje atstovauja tik akademinės bendruomenės atstovai, aišku galbūt būtų suinteresuotas priedais prie algų, patys valandiniai įkainiai būtų didesni, bet taryba, kaip atsakinga už valdymą, už racionalių lėšų panaudojimą, efektyvų, tikslingą, naudingą, gal ji priima sprendimą iš šalies, nes joje mažiau asmenų, mažiau suinteresuotų savo asmeniškais interesais. Nes iš šalies į tarybą atėjęs koks nors asocijuotos struktūros koks nors tai verslininkas iš asociacijos, kažkoks atstovas, susivienijimo koks atstovas, jie čia nedirba, todėl tas

sprendimas neįtakos asmeniškai. Tai manau, tai, kaip tik įneša tam tikro galbūt tokio pasvėrimo, blaivaus, racionalaus paskaičiavimo. Ar iš tikrųjų sąnaudos ir išlaidos yra pagrįstos, ar gali būti toks ar toks turi būti atlygis. Šiuo atveju taryba turi mažiau asmeninio suinteresuotumo.

7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?

Anksčiau buvo galvojama, kad universitetas tai autonomija. Jį paslėpdavo po ta autonomija tarkim valdymą, finansavimą, bet autonomija universitetų būtent yra apibrėžiama akademinėje plotmėje. Universitetas turi autonomiją pasirinkti, kokius tyrimus daryti, kokią mokslinę produkciją teikti, kokiais metodais tai daryti, kaip pasirinkti. Ta prasme autonomija tai minties laisvė, bet autonomija nereiškia, kad galiu daryti tai, ką noriu valdyme, finansavime, gaunu lėšas ir už jas neatsisakaitau, kur padėjau, ar jos racionaliai, ar jos efektyviai buvo išnaudotos. Autonomija nereiškia, kad savi iš savų renkasi ir mes va taip dirbam. Priima sprendimus politinius savo universiteto kontekste, sau naudingus. Žiūrint po šitos reformos, tai kažkokio tokio valstybės kišimosi, reguliavimo nesijaučia. Niekas nenustato, neriboja ir neaiškina, kiek aukštoji mokykla gali turėti studentų, ji gali turėti tiek, kiek ji pajėgia. Tai kiek studentų gauna krepšelių, tiek gauna, bet tarkim aukštoji mokykla galbūt iš 100 procentų priimtų studentų gal tik trečdalis yra gavę krepšelį, kiti studijuoja savo lėšomis. Va dėl krepšelių reformos, tikrai nėra jokio reguliavimo, nes pats studentas jį atsineša. Taigi, jeigu stojantysis pasirenka tam tikrą aukštąją mokyklą, jis ten ir nueina su tuo studijų krepšeliu. Kas yra susiję su studijų programų rengimu, tobulinimu, vykdymu, galima sakyti, kad yra bendros politinės tendencijos konjunktūrinės, kad pavyzdžiui šiam laikotarpiui Lietuvoje yra kalbama, kad reikalingiausi yra technologiniai ir inžineriniai mokslai, todėl, kad tik tai gali išvežti Lietuvą, pakelti jos ekonomiką. Visada kritikuojama, kad aukštosios mokyklos, kad jos ruošia per daug socialinių, humanitarinių mokslų specialistų. Tai buvo sumažintas skaičius šių mokslų programų studentų, todėl tam tikra dalis krepšelių, priklausiusių socialinių ir humanitarinių mokslų programų studentams, buvo paskirstyti į kitus, tuos tiksluosius ir technologinius mokslus. Aišku, valstybė, kažkiek tai bando reguliuoti, bet yra tokie nenuspėjami momentai, nes pasikeičia politinė valdžia, prioritetai pasauliniai keičiasi, o tai gali įtakoti visai kitus prioritetus. Ir tai, manau, nėra susiję su valdymu, su įstatymo kažkokiomis nuostatomis, tai paprasčiausiai rinka diktuoja, ko reikia šiandien. Atitinkamai politikai, atėję į valdžią priima sprendimus, kažką perskirsto, pareguliuoja, pakeičia. Bet nėra taip, kad valstybė neleistų vykdyti, kažkokių programų, neakredituotų jų. Tai kažkokių tokių autonomijos ribojimų, kuris būtų sąlygojamas Mokslo ir studijų įstatymo, nėra. Jeigu yra reguliuojama, tai tik dėl politinės konjunktūros. Pavyzdžiui, kiekviena aukštoji mokykla, privalo teikti metinę ataskaitą savo steigėjui. Sakykim valstybės įsteigti universitetai, jų steigėjas Seimas, tai kiekvienais metais, tų universitetų rektoriai teikia ataskaitas Seimui, kuriose atsiskaito už finansus. Privalo aukštoji mokykla kasmet samdyti priklausomą audito kompaniją, kuri taip pat audituoja finansus mokyklos, privalomai, kiekviena aukštoji mokykla teikia duomenis, informaciją Mostai, kuri renka visą informaciją apie turimus išteklius. Tai va iš šitos pusės, ta autonomija yra kontroliuojama, bet tai savaime suprantama. Universitetas turi atsiskaityti už lėšas, kurias gauna iš valstybės, o visa kita užsidirba pats, tai yra, prisitraukdamas savo lėšomis besimokančius studentus, laimėdamas mokslinius konkursus, projektus, tai va šiuo turtu jis gali disponuoti savarankiškai. Iš šių lėšų gerina gerbūvį, sąlygas studentų gyvenimo, investuoja į naujų studijų programų rengimą, tarptautinių studijų programų rengimą.

8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?

Tai jau, kad būtų daugiau atskaitomybės su visuomene, dėl to ir gimė iš dalies šis įstatymas. Visuomenės atstovų įtraukimas į valdymo klausimus, kaip įrankis, didina tą atskaitomybę. Tai va šituo būtent 2009 m. įstatymu iš tikrųjų yra labai aiškiai įstatyme išdėstyta, kad aukštoji mokykla, privalo viešai skelbti apie savo veiklą, informaciją, pagrįstą kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis, rodikliais. Tai reiškia, kad ji turi aiškiai visuomenei teikti medžiagą, kokias studijų programas vykdo, kokias teikia kvalifikacijas, ar studijų programos yra akredituotos, kokia yra studentų nuomonė apie studijas, ir visi kiti rodikliai, kurie yra aktualūs visuomenei. Ankstesniame Aukštojo mokslo įstatyme to nebuvo, tik po reformos ši nuostata įrašyta į įstatymą. Tai yra Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų sudėtinė dalis, būtent viešumas, kurio sudėtinė dalis yra atskaitingumas. Tai va tos europinės nuostatos buvo inkorporuotos į šį Mokslo ir studijų įstatymą. Europinės nuostatos, buvo priimtos, kaip rekomendacinio pobūdžio, tačiau Lietuvoje jos yra inkorporuotos į įstatymą. Tai jau reiškia, kad jos yra nebe rekomendacinio pobūdžio, o jau imperatyvas, privalomas kiekvienai aukštajai mokyklai. Šiuo reglamentavimo požiūriu, atskaitomybė yra labai aiškiai apibrėžta. Bet praktiškai, kaip tos pačios aukštosios mokyklos tai įgyvendina, kitas klausimas. Minimalus skaičius mokyklų teikia studentų nuomonę apie programų akreditavimą. Štai pavyzdžiui, studijų kokybės vertinimo centras atlieka monitoringo funkciją ir reikalauja iš aukštųjų mokyklų pateikti informaciją, kaip yra vykdomas mokslo ir studijų įstatymas, kur ir kurioje vietoje yra skelbiama informacija apie studijų programas, iki kada jos akredituotos, kokios yra išvados, kokios yra rekomendacijos universitetams dėl tų studijų programų kokybės tobulinimo ir panašiai. Tai yra vykdoma. Kaip realiai aukštosios mokyklos vykdo tą Mokslo ir studijų įstatymo nuostatą apie viešumą, tai reiktų jau atskyro tyrimo. Tai ir tas pats socialinių partnerių įvedimas į tarybų sudėtį, yra atskaitingumo forma, jeigu jis yra ypatingai iš asocijuotų struktūrų, jeigu jis vienija daug įmonių. Žmogus, kuris gali atstovauti ir pasakyti savo nuomonę, atstovaudamas tam tikras asocijuotas visuomenės struktūras.

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Pokyčiai studijų sistemoje turi vykti nuolatos, nes kinta technologinė aplinka, mokymo(si) metodai, priemonės (ypač elektroninės ir komunikacinės), vyksta globalizacija. Tačiau reformos prasmė yra tikslingas struktūrinis pertvarkymas, pvz., decentralizuojant valdymą. Tuo tarpu iki šiol vykusios reformos primena kadencijomis apibrėžtą blaškymąsi, o ne kryptingų veiksmų plano įgyvendinimą. Kryptingumas būtų tuo atveju, jei, įsijungus į Bolonijos procesą, būtų einama link europinio kreditų kaupimo ir perkėlimo sistemos pilnutinio įgyvendinimo. ECTS nei ministerijos, nei AMI lygyje liko nesuprasta ir palikta likimo valiai. Tuo tarpu veikianti kreditų kaupimo ir perkėlimo sistema savo vidiniais mechanizmais, o būtent – sąveikumu, pati užtikrintų kokybės standartų formavimąsi ir jų dinaminį palaikymą. Besimokantieji, „judantys“ tarp Lietuvos, Europos ir pasaulio universitetų, būtų tie agentai, kurie ir sukuria kokybiškai naują studijų sistemą.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Į studijų sistemą žiūrint sistemiškai, negalima išskirti jokių prioritetų – visos studijų komponentės yra svarbios. Gerai besimokantiems Lietuvos piliečiams Konstitucija garantuoja nemokamą mokslą, todėl svarbus tinkamas šios nuostatos administravimas. Dabar jis yra demotyvuojantis ir

demoralizuojantis, nes finansuojama avansu už būsimą gerą mokymąsi ir ne už dalyką, kaip turėtų būti, bet už semestro ar metų dalykų vidurkį. Studijų geografinis ir finansinis prieinamumas, ypač pastarasis, galimas tada, kai ima veikti masto ekonomijos efektas, t.y. kai apimami didesni besimokančiųjų srautai. Mokymo(si) sąnaudų mažėjimas teigiamai veikia studijų prieinamumą, o šis dar labiau mažina sąnaudas. Aišku, mokymas(is) turi būti taip organizuojamas, kad nekristų kokybė, tačiau tam jau dabar yra tinkamų metodų ir priemonių. Universitetų valdymo reorganizavimas taip pat neišvengiamas, svorio centrą perkeltiant iš fakultetų ir katedrų (institūtų) į studijų programas ir net studijų dalykus. Studijų programos vadovas (direktorius) turi būti pagrindinė figūra, inicijuojanti, organizuojanti ir transformuojanti studijų programą. Pagrindiniai finansiniai srautai taip pat turi eiti per šį organizacinį vienetą, kad kokybės priežiūra būtų išorinė, o jos valdymas taptų vienas iš pagrindinių studijų programos vadovo uždavinių. Universitetai Lietuvoje turi viešųjų įstaigų statusus, jie gali dalyvauti konkursuose ir laimėti valstybinius užsakymus, projektus, fondų konkursus, taip pat gali steigti padalinius, skolintis lėšas ir taip užtikrinti efektyvią veiklą. Todėl veiklos efektyvumas iš esmės priklauso nuo universiteto valdymo kokybės.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Kaip minėjau, turi būti pereita prie valdymo studijų programomis modelio. Studijų dalykų rinka taip pat turi pradėti formuotis, tada į studijų programą gali būti įtraukiamas bet kuriame universitete parengtas dalykas. Perspektyvoje dėstytojų profesinė veikla neturi būti siejama su konkrečia institucija, o priskiriama laisvųjų profesijų kategorijai. Dėl to turėtų nebegalioti nuostata, jog universitete pagrindinėse pareigose turi būti bent pusė mokslininkų.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga persikirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektoriaus funkcijas?

Funkcijų sąrašo tikslinimas visada turi būti, tačiau tarybos yra perteklinės universiteto valdyme (savivaldoje).

5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

Manau, kad universiteto taryba, kaip politinių sprendimų institutas, yra nereikalingos universiteto valdymo struktūroje. Socialinių partnerių atstovavimas taryboje yra deklaratyvus ir perteklinis todėl, kad universitetas generuoja valdymo sprendimus (dažniausiai rektorato lygmenyje) galiojančių įstatymų (ir Statuto) rėmuose ir tokiu būdu maksimaliai efektyviai teikia studijų paslaugas bei vykdo mokslinius tyrimus. Esant konkurencinei aplinkai, neefektyvios AMI neturės galimybės išlikti studijų rinkoje. Kita vertus, vidinės problemos sprendžiamos savireguliacijos principu arba steigiant ombudsmeno institutą.

6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?

Kadangi manau, jog tarybos universiteto struktūroje yra perteklinės, Senatas yra kol kas labiausiai atstovaujantis universiteto bendruomenę organas, įgaliotas priimti universitetui kaip bendruomenei svarbius sprendimus. Tačiau esu įsitikinęs, kad galima atsisakyti ir Senato, jei kiekvienas universiteto etatinis ir neetatinis darbuotojas būtų įtrauktas į sprendimų generavimą ir priėmimą tiesiogiai, o ne per atstovavimą. Visos reikalingos metodinės ir technologinės priemonės, reikalingos tokio valdymo modelio įgyvendinimui, jau dabar egzistuoja.

7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?

Manau, kad autonomija yra fikcija, nes yra bendri principai, kuriais vadovaujantis vykdomas švietimas, studijos ir moksliniai tyrimai. Vienas iš svarbiausių principų yra akademinė ir tyrimų laisvė, kiti principai apibrėžti Konstitucijoje. Valstybė gali skelbti konkursus, pavyzdžiui, siekiant pritraukti daugiau studentų ir dėstytojų į technologijų mokslų studijas, tačiau tai gali būti daroma tik tobulinant mokymo bazę (laboratorijos, etc.), o ne suteikiant besimokantiems kokias nors privilegijas (pvz., didesnę stipendiją).

8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?

Universiteto geriausio tarnavimo visuomenei požymiai yra 1) kokybiškos studijos (tiek fundamentalumu, tiek ir šiuolaikiškumu), 2) maksimalus prieinamumas (galimybė mokytis nebrangiai, būnant bet kur, bet kada, bet kokio amžiaus, bet kokių įsitikinimų, bet kokia kalba) ir 3) maksimalus dalykų bei programų pasirinkimas. Šie trys rodikliai (kokybė, prieinamumas, programų/dalykų spektras) pilnai apibrėžia universiteto vietą trimatėje studijų sistemoje, todėl visos kitos „ataskaitos“ visuomenei yra beprasmiškos.

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Apie šią reformą visko teko girdėti ne kartą. Kai buvo priimtas įstatymas, man teko būti kaip tik Seime. Buvo analizuojama ir svarstoma, ką čia reikės dabar daryt, reformuojant aukštąjį mokslą. Na aišku, konservatoriai pasisakė už reformą. Jų atstovas Landsbergis tada pasakė „Daryti reikia kažką“. Vienas dalykas, studijų reforma buvo vykdyta labai seniai (2000 m.) ir aišku kuomet laikmetis keičiasi tu irgi turi būti dinamiškas bei prisitaisyti prie pokyčių. Nori nenori aišku reikia daryti tokią reformą. Bet kyla kitas klausimas, kaip tai yra daroma... Yra tokių visokių niuansų, nes čia jau patys politikos formuotojai, žmonės kurie sėdi prie tų strategijų, prie planų daugiamečių, universiteto rektoriai, vadovybės, senatas, ir panašiai, jie ir turi dėlioti pagrindinius instrumentus, turi daryti numatymą kažkokį, kaip tą refoma bus pritaikyta. Aš asmeniškai esu už tai, kad mes turim judėti į priekį, todėl pasisakau už reformą, tačiau iš kitos pusės kyla klausimas, kaip tai yra vykdoma. Aišku visada bus priešiška nusiteikusių, nes kas verda šioje sistemoje, mano kad turi būti kitaip, ir turi būti laikomasi ankstesnių nuostatų. Bet kadangi ateina tam tikri pokyčiai, aišku, kad iškyla įvairių ir tam tikrų problemų. Anksčiau į problemas reaguodavo vienaip, o dabar žiūri, kad norint veikti ir taikant pasirinktus mechanizmus, jie neveikia.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Na šitie visi trys punktai, kuriuos Jūs išvardinote, manau, kad jie yra vienas su kitu labai susiję. Kaip pasakyt, čia kaip mechanizmas toksai, ir jeigu norime, kad tas mechanizmas veiktų, būtini įvairūs įrankiai ir įvairios detalės. Taip ir čia išimtinai. Kalbant apie vieną iš tikslų, nori nenori turi paliesti ir kitus klausimus. Tarkim, kalbant apie studijų proceso gerinimą, apie mokslo kokybę, kaip išplaukti į tuos plačius vandenius ir būti tarptautišku, tai nori nenori, tu turi liesti klausimus ir dėl pačio finansavimo, dėl pačio biudžeto tvarkymo. Biudžetą pats universitetas nusistato, kur yra prioritetai kažkokie. Tarkim gerai, kiekvienas universitetas yra orientuotas į tai, kad stiptinti tą studijų sritį, mokslą, aišku reikalingas ir finansavimas. Studentai yra pinigai, todėl ir atsiranda tam tikra konkurencija ir tarp pačių universitetų. Pavyzdžiui, kaip jie gražiai šoka tuos „viliotinius“ studijų mugėse ir taip toliau. Aišku, kai kurie universitetai to nedaro. Galbūt čia reikia kalbėti ne apie universitetus, o apie konkrečias studijų programas. Kurios neturi didelės konkurencijos, nėra tokios patrauklios jaunimui ir panašiai. Bet, kuomet mes pradėdame šokti pagal tą vadinamo grožio kažkokią dūdelę, prikuriame tokių programų fantastiniais pavadinimais, kaip būrimą iš kortų ir delno, va tuomet mes galime nueiti velniai žino kur. Čia galbūt mokslininkai, kai kurie puikiai pasakytų, kur mes nueitume su šituo dalyku. Taigi, tas pats gerinimo procesas, vėlgi turima galvoti, kas turima omeny, kokybės gerinimą. Ar norima, kad čia tik kuo daugiau studentų ateitų, nes tai iš karto siejasi ir su finansavimu, pagerėja finansinė universiteto padėtis, nes mat daugiau studentų, daugiau pinigų. Bet šitokie dalykai iškraipo paties universiteto esmę. Labai keistas tas mūsų laikmetis, kaip pasakė Oželytė, „Beraštis rašo, bebalsis dainuoja“. Bet kitu atveju net remiantis Konstitucija, mokslas turi būti prieinamas visiems, todėl mes atsidūrėme tokioj aklavietėje... Aš pasisakau būtent už studijų kokybės gerinimą, bet už tą tikrąją kokybę, už patį vidinį procesą. Ir aišku, kuomet tu nori gerinti paskaitas, medžiagą, atnaujinti viską, visos programos yra atnaujinamos kiekvienas universitetas, tu su tuo dirbi, nori nenori, po kelių metų tau reikia viską atnaujinti, tas pats liečia ir literatūrą. Turim būti dinamiški ir neužsistovėti. Bet, jeigu mes norime gerinti tą patį studijų procesą, tai reikia pasižiūrėt kitą dalyką, dėstytojų krūviai kokie. Neretai būna taip, kad vienas dėstytojas ir dekanas, ir katedros vedėjas, ir projekto vadovas, ir plius jis dėstytojas. O dar tu turi savo mokslinį darbą atlikti. Tai kaip aš sakau, nori nenori, kažkuri sritis nukenčia. Tai čia jau reikia biurokratinius dalykus tvarkytis, kažką keisti ir kritiškiau į juos reikia žiūrėti.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Tu nori nenori, dirbant šioje aplinkoje, tu verdi tame puode. Tu matai, kokie dalykai turėtų būti keistini, o kurie galbūt turėtų išlikti nepakitę. Taip, dabar atiduotas pagrindinis vaidmuo universiteto savivaldoms, tai yra universiteto taryboms. Čia vėl kertasi interesai su senato ir apskritai prarasta autonomija. Nes mat ateina kažkokie nariai iš kitos sferos ir kitos aplinkos, bet aš asmeniškai nemanau, kad tai yra kažkoks tai baubas, kurio mums čia reiktų bijoti. Veidai yra žinomi ir veidai yra pažįstami. Aš nemanau, kad kortų perdėliojimas iš vienu rankų į kitas atneša didelę kažkokią tai sumaištį. Tvarkymai tie patys dokumentai, tik kito organo, ir įvesti kiti biurokratiniai dalykai, kuriuos padeda nustatyti tie patys teisininkai. Kad po reformos kažką tokio būtų pakeitę esmingo vidiniame valdyme, aš asmeniškai nepajutau, o pokyčiai dokumentuose ir lieka teoriniais pokyčiais.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga perskirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektorius funkcijas?

Man atrodo, čia buvo nueita nuo demokratiškesnio modelio. Nemanau, kad tai įgyvendinti buvo tikslingas dalykas, kadangi pati verdu tame katile, aš pasisakau už tą vadinamą universiteto autonomiją. Kokios tos funkcijos išliko, o kokios pasikeitė yra viena. Kaip sakoma, valdžia jinai keičiasi, ji nėra ilgam. Ji ateina ir vėl išeina. Tai priklauso nuo subjektyvaus požiūrio. Vienam – po manęs nors ir tvanas, o kitam ir po penkiasdešimties metų rūpi, kaip klostosi universiteto

gyvenimas bei prie to nori prisidėt. Aš apskritai dabar turiu omeny tarybas... Iš viršaus kažkas tokio buvo nuleista, ir todėl į jas kritiškiau reikia žiūrėti. Pavyzdžiui, reikia žiūrėti ankstesniais pavyzdžiais, kokios institucijos yra išlikusios ir kurių veikimas yra ilgas. Tai va ir būtų bažnyčia, universitetas. Jeigu mes pradėsime vadovautis tuo, iš serijos, kad „imkit mus ir skaitykit“, tai aš manau, kad būtent universitetas turi išlikti su stipria savo autonomija ir būti autonomiškas. Viena yra būti bendruomene, kuri dirba, turi nuomonę, neša idėjas, kritiškai vertina ir supranta savo darbo specifiką. O kita, kažką žinoti apie tokią bendruomenę. Būtent mano nuomone, nemanau, kad čia buvo reikalingas funkcijų ir vaidmenų perskirtymas. Bet kita vertus, čia buvo siekiama tam tikros didesnės kontrolės universiteto. O kas nori kontroliuoti? Politika. Bet aš sakau, kad politika nėra amžina, keturi, penki metai ir ji pasikeičia. Nauji rinkimai, naujos analizuojamos problemos.

5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

Man apskritai klibina mintį, tai, kad tarybai tarsi yra atiduota daugiau ir svarbesnių funkcijų iš senato. Man šitas dalykas kvepia ryšiais su socialiniais partneriais. Klausimas toks, kas yra tie socialiniai partneriai? Verslas? Rinka? Viena iš tokių minčių būtų, kad universitetas neturi šokinėti pagal rinkos dūdelę. Universitetas ne tam, kad aptarnautų darbo rinką. Universiteto nėra tokia funkcija. Universitetas neturi verstis per galvą ir gaminti specialistus, kurių trūksta labiausiai, nes universiteto ne tokia paskirtis. Tada turime kalbėti apie klausimą, kas yra universitetas, koks jo vaidmuo.

6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?

Mažiau sprendimų teisės atiteko senatui. Senato kokios buvo anksčiau funkcijos galėjo taip ir būti. Nes tada nebuvo kažkokios didelės problemos, kuomet buvo senatas laikomas svarbiausiu universiteto valdymo organu. Manau, turėjo išlikti, ar bent dalinai išlikti tokia pat struktūrinė schema valdymo proceso, kaip ir prieš reformą. Universitetas ir išlieka tokiu pačiu universitetu su senatu, taryba ir rektoriumi. Kur senatas, kaip akademinų reikalų valdymo organas privalo turėti didesnę sprendimo teisę. O toks pinigų mėtymas pavėjui, prie gero irgi neprivedė. Pinigų skirtymas ne ten, kur reikėjo. Aš aišku už tai, kad kažką reikėjo keisti, detalizuoti pačių funkcijų įgyvendinimo atžvilgiu, tačiau ne taip, kad akademinų reikalų sprendimai atitenka tarybai, kuri realiai neturi to tiesioginio santykio iš pagrindų su akademiniais reikalais. Manau, reformos ir finansavimo atveju, labiau reikėjo orientuotis į konkrečius studijų kokybės gerinimo mechanizmus.

7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?

Aš asmeniškai nepajutau, kad universitete trūksta oro ir valstybė pernelyg spausť šią instituciją, tam tikrais apribojimais, mažindama autonomiją. Jokiū būdu universitetų autonomija neturi būti ribojama, ar dar stipriau reguliuojama valstybės. Aišku, atsakomybės ir atskaitomybės poreikio tenkinimas yra būtinas, tačiau, kaip jau sakiau, universitetas turi išlikti su stipria savo autonomija ir būti autonomiškas. Universitetas yra universitetas ir kaip pasakyti, autonomija universitetui turi priklausyti. Kaip tik turi būti kuo mažiau valstybės to kišimosi, vadinamo reguliavimo. Ten žmonės nesėdi iš gatvės susirinkę, jie dirba ir puikiai išmano savo darbą, žino, ką jie daro. Tačiau valstybė, kartais norėdama sukontroliuoti sritis, ne tas kurias reikia, ima klysti, kaip būta su

universitetų autonomijos apribojimu. Būtent universiteto bendruomenė yra pagrindiniai instrumentai, kurie lavina, ruošia teikia žinias, todėl savarankiškų sprendimų teisę pasilikti yra būtina. Šiais laikais universitete yra sudarytos visos galimybės domėtis tai, kas tau patinka, tai ko tau reikia, tik imk ir gerk žinias godžiai. Sudarytos visos galimybės, tik pirmyn.

8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?

Šiaip aš vertinu taip, kad universitetas neruošia studentų pagal klerkų ar verslo magnatų užsakymus kažkokius. Kad yra planas toks ir toks, kad reikia padaryti tokį užsakymą. Tai kyla klausimas, ką universitetas turėtų atsiskaityti visuomenei, už ką konkrečiai. Kiek knygų išleido, kaip pakeitė studijų programas, ar savo struktūrą? Tai yra vykdoma, juk universitetai turi savo tinklalapius, taigi piliečiai gali domėtis. Kur sunaudojami pinigai – pranešama, kaip ir kodėl atnaujintos programos – yra. Viešieji pirkimai irgi yra. Aš nematau konkrečiai jokių sferų, ką turėtų atsiskaityti dar. Pasiiekti moksliniai laimėjimai, konkursai – skelbiami. Tokius ir panašius dalykus skelbia patys universitetai, o jeigu kalbant apie atskaitomybę per žurnalistiką, čia kitas reikalas. Universitetas savo informaciją teikia. Tarp visuomenės ir universiteto yra natūralus procesas, santykis. Dėl atskaitomybės visuomenei čia nėra jokios problemos. Manau svarbiausia yra stiprinti universitetą, galvojant kaip gyvensim ateityje. Svarbiau susimąstyti dėl tų studentų mažėjimo, dėl demografinės įvykusios duobės. Patys universitetai reaguoja į visus globalizacijos nulemtus dalykus. Tiesiog reikia toliau ir globaliau žiūrėti. Žmonės gi keliauja, tai reikia žiūrėti, kad būtent kalba eitų apie tarptautiškumo įgyvendinimą.

Gerbiamas informante,

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto Viešojo administravimo specialybės magistrantė atlieka tyrimą apie universitetų valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos. Ekspertų interviu apklausos tikslas – apibrėžti esminius universiteto valdymo pokyčius po 2009 m. mokslo ir studijų reformos.

Gerbiamas informante, dėl ekspertinės patirties norėčiau kreiptis į Jus, prašydama dalyvauti tyrime ir pasidalinti savo patirtimi.

Šis interviu būtų anoniminis, o gauti rezultatai bus panaudoti moksliniams tikslams.

*Pagarbiai,
Greta Gaigalaitė
Viešojo administravimo magistrantė
MRU Politikos ir vadybos fakultetas*

Interviu klausimai

Švietimas kaip ir kitos valstybės administruojamos sritys nuolat susilaukia reformų, kurios turėtų būti garantas, kad švietimo sistema taps modernesne. Kaip žinia, 2009 m. švietimo sistemoje, būtent aukštasis mokslas irgi sulaukė reformos. Jos rezultatas – *Mokslo ir studijų įstatymas*, reglamentuojantis pokyčius aukštojo mokslo sistemoje.

1. Kaip vertinate vykdytos reformos tikslingumą? Jūsų nuomone, kokios priežastys lėmė reformą? Ar ji buvo būtina?

Tai čia dėl priežasčių, tai čia greičiausia buvo nauja valdžia pasikeitusi. Kai liberalai gavo aukštojo mokslo ministeriją, man toks įspūdis, kad priežastys buvo labiau juose, nes po to, kai kurias ten jų reformas ir, beje, šią Konstitucinis Teismas pripažino kaip prieštaraujančius Konstitucijai. Ir aš kiek žinau, iš rimto žmogaus, kuris yra ekspertas, sakė Steponavičių, tuometinį ministrą, įspėjo. Jį įspėjo, kad šita jo reforma bus panaikinta teismo, kaip prieštaraujanti Konstitucijai, bet jis tai darė toliau. Manau, čia buvo kažkoks interesas. Aš pritarčiau VU profesoriaus Vytauto Radvilo minčiai, kad čia buvo daroma siekiant naudoti bankams. Kad studentai imtų paskolas, kad taptų bankų klientais visam gyvenimui. Tai čia va toks tikslingumas. Šiaip aišku reikėjo pertvarkos, bet ta 2009 metų, konkrečiai su tais pokyčiais, tarybos, rektoriaus rinkimais ir panašiai, nepasiteisina. Tai skubėjimas su tokiais dalykais nėra tikslingas, tai liberalų, kaip partinių interesų kažkokia tai išraiška. Tas tikslingumas būtų su tokiu klausimu. Gal reikėjo dar pamąstyti. Pavyzdžiui, kalbant ir su tais stojimais. Jaunas žmogus, aštuoniolikos metų nežino kur jam stoti, dėl to ir programos nykti pradėjo, kad vienos specialybės tapo nepaklausios, o kitomis - perpildyta rinka. Manau, čia turi veikti ekspertai, kurie turi mąstyti ko reikia valstybei.

2. Kurią mokslo ir studijų reformos dalį išskirtumėte kaip prioritetinę – studijų finansavimo, studijų kokybės pertvarką, o gal būtinybę reformuoti universitetų

valdymą? Galbūt išvelgiate kitas problemines sritis, kurios, Jūsų nuomone, reikalauja sprendimo nedelsiant?

Tai visi iniciatoriai kalbėjo apie studijų kokybę. Aš pritariu tiems ekspertams, kurie mano, kad iš esmės labiausiai buvo pakeista tik studijų finansavimo sistema, su tais krepšeliais ir paskolom bankų. O va apie kokybę iš vis po to nutilo. Pakeitė sau reikalingą sistemą ir viskas. Aišku, reformuoti universitetų valdymą galbūt ir reikėjo, nes buvo bandyta susisteminti ir sukontroliuoti tą valdymą. Bet aš asmeniškai manau, kad vėliava buvo studijų kokybės pertvarka, o iš tikrųjų tikslas buvo pakeisti tą finansavimą. Tada valdė liberalai, tai jie pirmiausia norėjo pakeisti finansavimą, o kokybė buvo tik formalus pretekstas, nes tos kalbos apie kokybę paskui tai dingo. Ne taip kokybę užtikrinama.

3. Mokslo ir studijų reformos projekte vienas iš reformos tikslų buvo modernizuoti aukštųjų mokyklų valdymą. Jūsų nuomone, kokius pagrindinius pokyčius būtina įgyvendinti tiek išoriniame, tiek vidiniame šalies universitetų valdyme?

Manau, kad rimtu poreikiu išlieka studijų kokybės pertvarka, o va dėl valdymo esu už tą tradicinę, tą senovišką universiteto valdymo struktūrą, pavyzdžiui fakultetai, katedros. Ir tas valdymas daug metų ir net šimtmečių trunka, o tai pasiteisina. Aš vis dėlto manyčiau, kad ne kiek valdymas reikalauja pokyčių, o va būtent kokybė. Reikia ieškoti priemonių, kaip ją pakelti.

4. Kaip manote, ar buvo tikslinga persikirstyti aukštosios mokyklos valdymo organų: senato, tarybos ir rektorius funkcijas?

Tas pats sumanymas, kad būtų daugiau žmonių iš šalies įtraukta, manau tikslingas, kad universitetas neužsidarytų savo kiaute. Mano galva, geriausia įvesti aluminius universitetų žmones, žmones, kurie dalyvauja politikoje, versle, va tokiose struktūrose išėję iš universitetų. Tai va idėja čia šiaip gera. Tad tas ryšys su įgyvendinimu labiau susijęs. Nes kurie mokėsi, gerai pažįsta dėstytojus, kurie išėjo, paskui padarė karjerą kitur, jau gali sugrįžę išsakyti savo nuomonę. Juos įtraukti į valdymą tai būtų pakankamai sveikintinas dalykas. Dėl tokio tarybos vaidmens aš sutikčiau. O dėl senato ir rektorius, kaip valdymo organų, aš esu labiau tradiciškų pažiūrų. Senatą sudaro ryškiausi žmonės nuo fakultetų, tokia kolektyvinė institucija renkama. Na, o rektorius yra vykdomoji valdžia, pasirenka prorektorius, tai aš nematau kažkokių kitų reikalingų pokyčių. Ryšio su išore sustiprinimas, manau yra sveikintinas dalykas ir reiktų jį stiprinti.

5. Politikos formuotojai beveik vieningai sutarė, kad po mokslo ir studijų reformos, į universitetų tarybas būtų įtraukti išorinės aplinkos socialiniai partneriai. Tačiau daugiausia nuomonės išsiskyrė dėl aukštosios mokyklos tarybos sudarymo principų ir šio valdymo organo vaidmens. Jūsų nuomone, kokiais principais vadovaujantis turėtų būti sudaromos universitetų tarybos? Kokias pagrindines funkcijas joms turėtų būti pavesta įgyvendinti?

Man toks tarybos sudarymas yra pakankamai priimtinas, juk stiprinamas ryšys su išore. Svarbiausia, kad tarybą sudarytų aluminiai žmonės, baigę tą aukštąją mokyklą, nors ir karjeros aukštumą pasiekę kitur. Vistiek čia veikia žmogiški sentimentai, emocijos. Vistiek, tam universitetui kažkokios simpatijos yra, pavyzdžiui, jeigu dar kviečia kažkur dalyvauti. Bendrai galima pasakyti, aš teigiamai vertinu tarybų sudarymo principą, o va dėl funkcijų persikirstymo būtų galima dar ir padiskutuoti.

6. Kokia Jūsų nuomonė dėl senato, kaip akademinų reikalų valdymo organo, funkcijų perdavimo aukštosios mokyklos tarybai? Kaip vertinate senato funkcijų pokyčius?

Aš tai manau, kad senatas labiau turėtų užsiiminėti mokymo turinio įgyvendinimu. Tokiu vidaus reikalų tvarkymu. O taryba turi palaikyti santykį su išore, bet nesikišti ir nespręsti tokių dalykų,

kurių atžvilgiu turi mažiau kompetencijų nei senatas. Senatas turi dirbti su studijomis ir mokslu, akademiniais reikalais, nes tai priklausė jam daryti jau seniai ir tradiciškai, sprendžiant vidaus problemas. O taryba, tuo labiau, kad joje apie pusę žmonių yra iš šalies, tai jų vistiek yra funkcijose strategavimas viso universiteto. Tai aš būčiau labiau linkęs pasilikti prie tokios nuomonės, kaip universiteto veiklos skirstymo.

7. Kaip žinia, siekiant reformuoti aukštojo mokslo sistemą, nemažai dėmesio susilaukė klausimai, susiję su akademinė autonomija. Kokias išskirtumėte atitinkamas sritis, kuriose pastebėtumėte pernelyg didelį valstybės reguliavimą? O galbūt išvelgtumėte konkrečias sferas, kurioms reikalingas platesnis universitetų institucinės autonomijos poreikis?

Aš tai įsivaizduočiau, kad kiek valstybė finansuoja ir kam skiria lėšas turi žinoti, bet paskui turi palikti pačiam universitetui nuspręsti, kiek ir kaip paskirstyti lėšas, pavyzdžiui pagal studijų programas. Mančiau, gerai, kad yra tam tikras auditas, tikrinantis universitetų veiklą, iš valstybės inicijuotas. Kad būtų žinoma net tik kaip paskirsto lėšas, bet ar jas sąžiningai panaudoja, jeigu tuo labiau lėšos iš bendro biudžeto. Bet va būtent nuspręsti kaip naudoti ir kaip tikslingai paskirstyti lėšas, turi būti universitetų autonomijos ribose. Aš esu už tą universitetų autonomiją, kuri eina jau nuo šimtmečių. Nes jeigu nebus universiteto autonomijos, nebus kritiško mąstymo ir taip negims jokia mintis. Nes, jeigu bus labai reguliuojamas universitetas, jo akademinė bendruomenė bijos kritiškai mąstyti, ieškoti sprendimų. O be kritinio mąstymo veikla tampa statiška.

8. Universitetų institucinė autonomija yra susaistyta privaloma atskaitomybe su visuomene. Jūsų manymu, ar šių dienų šalies universitetai yra pakankamai atskaitingi visuomenei?

Jeigu, sakykim, pinigai panaudojami tvarkingai, tai visuomenė, jeigu toli nuo mokslų, kiek ir kaip ji gali pasakyti ar patikslinti, kaip turi būti tie pinigai panaudojami. Čia labiau kyla klausimas, kam universitetas turi būti atskaitingas, kas ta visuomenė. Toks atskaitomybės visuomenei apibrėžimas labai platus. Bet pavyzdžiui tų socialinių partnerių įtraukimas, tai irgi tam tikras piliečių įtraukimas, juk jie yra visuomenės atsovai, o tai irgi galima sieti su atskaitomybe visuomenei. Jeigu jie įtraukiami į tarybos veiklą, jie dirba universitete ir jie laikomi piliečiais, jeigu jie nėra kokie magnatai, bandantys „prasukti“ savo idėjas, verslą. Gerai, jeigu taryboje yra mokslininkai, kurie sugeba logiškai mąstyti. Bet, jeigu ateina kažkoks verslininkas, kuris suka biznį savo, tai jis temšto savo verslo rėmuose. Va todėl verslininkų negalima leisti į politiką. Dar galima tam tikrą atskaitomybę išvelgti per metines universitetų ataskaitas steigėjams, ar pavyzdžiui SKVC, kurios pateikiamos tinklalapiuose. Pavyzdžiui, yra rodoma tinklalapiuose visi viešieji pirkimai, naujų programų įtraukimas, finansavimo klausimai, tai va tai irgi galima išvelgti kaip atskaitomybę visuomenei, nes studentai, besiruošiantys stojimams, peržvelgia universitetų tinklapių medžiagą, domisi universiteto siūlomomis programomis, finansavimo klausimais.

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (analitiniai turinio vienetai)	Pagrindžiančių teiginių skaičius
1.	Mokslo ir studijų reformos priežastys	Reformos įvertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Reforma visą laiką būtina. Ir tai turi vykti pastoviai, visą laiką, bei gyvenimui besikeičiant, keičiasi sąlygos, keičiasi požiūriai, keičiasi ekonomika, socialinės sąlygos. Ir lygiai kartu su visuomenės vystymosi raida, turi kartu reformuotis ir švietimas bei kitos žmogaus gyvenimo sritys.“ (B) • „<...> esu už tai, kad mes turim judėti į priekį, todėl pasisakau už reformą, tačiau iš kitos pusės kyla klausimas, kaip tai yra vykdoma.“ (E) • „<...> tai per ankstyva reforma. Universitetai ir visuomenė tam nepasiruošę“ (A) • „;<...> reforma negali būti ji vienkartinė.“ (B) • „Pokyčiai studijų sistemoje turi vykti nuolatos, nes kinta technologinė aplinka, mokymo(si) metodai, priemonės (ypač elektroninės ir komunikacinės), vyksta globalizacija.“ (D) 	5
		Universitetų atvirumo poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • „Buvo sumanymas, <...> universitetus padaryti atviresnius visuomenei ir labiau susieti su praktine veikla.“ (A) • „<...> iš tikrųjų aukštosios mokyklos, tiek kolegijos, tiek universitetai, o ypač universitetai, kad jie taptų šiek tiek labiau atviresni.“ (C) • „<...> priežastis tame, kad didesnę vaidmenį atliktų išorės socialiniai dalininkai, darbdaviai, įvairios organizacijos, visuomenės atstovai ir taip universitetas atsivertų.“ (C) 	3
		Valdymo pertvarkos poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • „<...>, tai dėl visai kitokio vertybinio pagrindo, kaip turi funkcionuoti švietimo subjektai, priežastis – valdymo reforma.“ (C) • „Tačiau reformos prasmė yra tikslingas struktūrinis pertvarkymas, pvz., decentralizuojant valdymą.“ (D) • „Anksčiau į problemas reaguodavo vienaip, o dabar žiūri, kad norint veikti ir taikant pasirinktus valdymo mechanizmus, jie 	4

			<p>neveikia.“ (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> čia buvo daroma, siekiant naudos bankams. Kad studentai imtų paskolas, kad taptų bankų klientais visam gyvenimui.“ (F) 	
	Politiniai interesai		<ul style="list-style-type: none"> • „<...> švietimo reforma <..> buvo daugiau įvairių politinių jėgų, įvairių vyriausybės desperatiški kažkokie bandymai kažką daryti.“ (B) • „<...> buvo liberalų politikos jėga. Paimtas tas modelis privataus universiteto administravimo štai ir perkeltas čia.“ (B) • „ Tai sąlygojo, jog pirmą kartą realiai į valdžią atėjo liberalių pažiūrų politikai, kurie vadovaujantis savo filosofija, vertybiniu pagrindu iš tikrųjų radikalčiai pakeitė praktiką Lietuvos švietimo.“ (C) • „<...> iki šiol vykusi reforma primena kadencijomis apibrėžtą blaškymąsi, o ne kryptingų veiksmų plano įgyvendinimą.“ (D) • „Buvo analizuojama ir svarstoma, ką čia reikės dabar daryti, reformuojant aukštąjį mokslą. Konservatoriai pasisakė už reformą. Jų atstovas Landsbergis tada pasakė „Daryti reikia kažką.“ (E) • „<...> čia greičiausia buvo nauja valdžia pasikeitusi. Kai liberalai gavo aukštojo mokslo ministeriją, man toks išpūdis, kad priežastys buvo labiau juose <...>.“ (F) • „Šiaip aišku reikėjo pertvarkos, bet ta 2009 metų, <...> nepasiteisina. Tai skubėjimas su tokiais dalykais nėra tikslingas, tai liberalų, kaip partinių interesų kažkokia tai išraiška.“ (F) 	7
2.	Reformos prioritetai tikslai	Studijų kokybės pertvarka	<ul style="list-style-type: none"> • „Prioritetas – studijų ir mokslo kokybė.“ (A) • „Sunku pasakyti, kuris turi būti prioritetas, bet aš manau, kad visus šiuos tris suminėtus, vienija vienas tikslas - studijų kokybė. Tikslas svarbiausias tiek valdymo reformos, tiek finansavimo reformos atžvilgiu yra studijų kokybė.“ (C) • „<...> mokymas(is) turi būti taip organizuojamas, kad nekristų kokybė <...>.“ (D) • „<...> rimtu poreikiu išlieka studijų kokybės pertvarka.“ (D) • „<...> vis dėlto manyčiau, kad ne kiek valdymas reikalauja pokyčių, o va būtent kokybė. Reikia ieškoti priemonių, kaip ją 	7

		<ul style="list-style-type: none"> • pakelti.“ (D) • „Aš pasisakau būtent už studijų kokybės gerinimą, bet už tą tikrąją kokybę, už patį vidinį procesą.“ (E) • „<...> iniciatoriai kalbėjo apie studijų kokybę.“ (F) 	
	Valdymo modernizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Universitetų valdymo reorganizavimas – neišvengiamas, svorio centrą perkeliant iš fakultetų ir katedrų (institūtų) į studijų programas ir net studijų dalykus.“ (D) • „<...> veiklos efektyvumas iš esmės priklauso nuo universiteto valdymo kokybės.“ (D) • „<...>, kad kokybės priežiūra būtų išorinė, o jos valdymas taptų vienas iš pagrindinių studijų programos vadovo uždavinių.“ (D) • „<...> veiklos efektyvumas iš esmės priklauso nuo universiteto valdymo kokybės.“ (D) • „Aišku, reformuoti universitetų valdymą reikėjo, nes buvo bandyta susisteminti ir sukontroliuoti tą vidinį valdymą.“ (F) 	5
	Finansavimo pertvarka	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> finansinis prieinamumas, ypač pastarasis, galimas tada, kai ima veikti masto ekonomijos efektas, t.y. kai apimami didesni besimokančiųjų srautai.“ (D) • „<...> kalbant apie studijų proceso gerinimą,<...> turi liesti klausimus ir dėl pačio finansavimo, dėl pačio biudžeto tvarkymo. Biudžetą pats universitetas nusistato, kur yra prioritetai kažkokie.“ (E) • „<...> vėlgi turima galvoti, kas turima omeny, kokybės gerinimą. Ar norima, kad čia tik kuo daugiau studentų ateitų, nes tai iš karto siejasi ir su finansavimu, pagerėja finansinė universiteto padėtis, nes mat daugiau studentų, daugiau pinigų.“ (E) • „<...> iš esmės labiausiai buvo pakeista tik studijų finansavimo sistema, su tais krepšeliais ir paskolom bankų.“ (F) • „<...> iš tikrųjų tikslas buvo pakeisti tą finansavimą. Tada valdė liberalai, tai jie pirmiausia norėjo pakeisti finansavimą, o kokybė buvo tik formalus pretekstas <...>.“ (F) 	5
	Visi tikslai prioritetingi	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> švietimas ir bendras ugdyimas, aukštojo mokslo sistema kiekvienoje valstybėje turi būti prioritetingi.“ (B) • „Į studijų sistemą žiūrint sistemiškai, negalima išskirti jokių prioritetų – visos 	3

			<p>studijų komponentės yra svarbios.“ (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> manau, kad jie yra vienas su kitu labai susiję. Kaip pasakyti, čia kaip mechanizmas toksai, ir jeigu norime, kad tas mechanizmas veiktų, būtini įvairūs įrankiai ir įvairios detalės. <...>, kalbant apie vieną iš tikslų, nori nenori turi paliesti ir kitus klausimus.“(E) 	
3.	Universitetų valdymo modernizavimas	Vidinio valdymo reformavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Vidinio lygmens prioritetas – orientacija į užsakomuosius ir taikomuosius mokslinius tyrimus.“ (A) • „<...> vyksta pokyčiai dėl priėmimo tvarkos, keičiasi studentų kontingentas, jis kitoks, ateina skaičiai kitokie, studentų finansavimas“ (B) • „<...> iš esmės atsirado taryba, ko anksčiau nebuvo. O ten buvo įtraukti žmonės iš šalies.“ (C) • „Intencija buvo ta, kad vis dėlto didesnę įtaką, aukštųjų mokyklų valdymui turėtų turėti visuomenės atstovai, tie išoriniai socialiniai dalininkai <...>.“ (C) • „<...> dabar atiduotas pagrindinis vaidmuo universiteto savivaldoms, tai yra universiteto taryboms.“ (E) • „<...> o va dėl valdymo esu už tą tradicinę, tą senovišką universiteto valdymo struktūrą, pavyzdžiui fakultetai, katedros.“ (F) 	6
		Išorinio valdymo reformavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Universitetai turi vykdyti aktyvesnę marketinginę veiklą tarp piliečių, pristatydami savo laimėjimus studijose ir moksle.“(A) • „<...> reformuojasi įvairūs universitetų padaliniai, fakultetai jungiami yra į didesnius padalinius. Ryšium su tuo, atsiranda nauji padaliniai, kurie irgi įsijungia į studijų ir mokslo pasikeitimus.“ (B) • „Išoriniai ryšiai, projektinė veikla visa tai yra tarpusavyje susiję, nes keičiantis universiteto, tiksliau tariant finansavimo struktūrai, universitetas, kaip autonominė institucija, privalo ieškoti įvairių alternatyvių finansavimo šaltinių.“ (B) • „<...> nepaisant to, kad finansavimas buvo pakeistas, vistiek iš dalies dar valstybė finansuoja aukštąjį mokslą, tai būtent dalį per krepšelius ir dalį per skyrimą mokslo programoms. O tada jau yra vykdomi konkursai, kuriuose turi dalyvauti ir laimėti 	6

		<p>pats universitetas. Tuo tarpu iki 2009 m. to nebuvo.“ (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Į aukštojo mokslo veiklą, aukštojo mokslo sritį aiškiai buvo sudėti konkuravimo principai: tu gali turėti pajamų tiek, kiek užsidirbsi.“ (C) • „<...> įvesta naujovė – institucinis vertinimas studijų aukštosiose mokyklose. Tai išorinis aukštųjų mokyklų vertinimas, kuris šiai dienai susideda po 2009 m. reformos, iš dviejų tokių dalių. Viena dalis - studijų vertinimas ir antra dalis - institucijų vertinimas.“ (C) 	
	<p>Valdymo perspektyva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Studijų programos vadovas (direktorius) turi būti pagrindinė figūra, inicijuojanti, organizuojanti ir transformuojanti studijų programą.“ (D) • „<...> turi būti pereita prie valdymo studijų programomis modelio. Studijų dalykų rinka taip pat turi pradėti formotis, tada į studijų programą gali būti įtraukiamas bet kuriame universitete parengtas dalykas.“ (D) • „Perspektyvoje dėstytojų profesinė veikla neturi būti siejama su konkrečia institucija, o priskiriama laisvųjų profesijų kategorijai.“ (D) • „<...> turėtų nebegalioti nuostata, jog universitete pagrindinėse pareigose turi būti bent pusė mokslininkų.“ (D) • „<...> vidinės problemos turi būti sprendžiamos savireguliacijos principu arba steigiant ombudsmeno institutą.“ (D) 	<p>5</p>

4.	Valdymo subjektų vaidmenų perskirstymas	Vaidmenų perskirstymo vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Paimtas tas modelis privataus universiteto administravimo štai ir perkeltas čia. Bet kad jis, kaip matome nepasiteisino, ir toliau bus tik tikslinamas.“ (B) • „Pabandėme, nepasiteisino, galime keisti, galime tobulinti. Kaip ir priėmimas, kaip krepšelių sistema. Patys matome, kad jinai, taip švelniai sakant nepilnai pasiteisino, todėl reiškia mes ieškome dabar tam tikrų variantų, kaip tobulinti tą sistemą, o gal jos, sakykim atsisakyti.“ (B) • „<...> nueita nuo demokratiškesnio modelio. Nemanau, kad tai įgyvendinti buvo tikslingas dalykas.“ (E) • „Viena yra būti bendruomene, kuri dirba, turi nuomonę, neša idėjas, kritiškai vertina ir supranta savo darbo specifiką, o kita, kažką žinoti apie tokią bendruomenę. Būtent mano nuomone, nemanau, kad čia buvo reikalingas funkcijų ir vaidmenų perskirstymas.“ (E) • „<...> tik ryšio su išore sustiprinimas, manau yra sveikintinas dalykas ir reikėtų jį stiprinti.“ (F) 	5
	Tarybos vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> • „Tarybos funkcijos buvo paimtos iš kitų šalių, privačių universitetų tarybų praktikos. Kur yra privatus universitetas, investitorius, kuris investuoja savo lėšas į tą universitetą.“ (B) • „Taigi tokia kaip ta taryba, praktiškai jinai nėra atsakinga prieš valstybę kaip tokią.“ (B) • „<...> tada, kada ta taryba buvo formuojama, universitetas tiesiog kvietė tuos žmones, kad būtų kuo platesnis spektras, kad tie žmonės matytų universitetą, kad galėtų patarti tam universitetui, galbūt pritraukti, sakykim, kokius nors asignavimus tai, projektus ir dar kažką. Buvo daugiau toks matymas tos tarybos.“ (B) • „<...> daugiau suteikti valdžios tarybai nebuvo tikslinga. Manau, buvo neapgalvotas žingsnis. Jau ir įstatymai tai tvirtina.“ (B) • „<...> tarybų įvedimas, jau atspindi apie dešimtį metų Europoje vykstančius procesus, ir atspindi dabartines realijas, ateities perspektyvas, kalbant apie kokybės užtikrinimą.“ (C) 	9	

		<ul style="list-style-type: none"> • „<...> intencija buvo tokia, kad vadovą rinktų tik taryba <...>. Tai ir būtų esminis pokytis. Aš suprantu, kad siekiama, kad nebūtų rektorius išrinktas tik iš savų tarpo.“ (C) • „<...> tikslinimas visada turi būti, tačiau tarybos yra perteklinės universiteto valdyme (savivaldoje).“ (D) • „<...> universiteto taryba, kaip politinių sprendimų institutas, yra nereikalingos universiteto valdymo struktūroje <...>.“(D) • „<...> apskritai apie tarybas... Iš viršaus kažkas tokio buvo nuleista, ir todėl į jas kritiškiau reikia žiūrėti.“ (E) • „<...> pats sumanymas, kad būtų daugiau žmonių iš šalies įtraukta, manau tikslingas, kad universitetas neužsidarytų savo kiaute. Mano galva, geriausia įvesti aluminius universitetų žmones, žmones, kurie dalyvauja politikoje, versle, va tokiose struktūrose išėję iš universitetų. <...> Dėl tokio tarybos vaidmens aš sutikčiau.“ (F) 	
	Senato vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> • „Jeigu savivaldos ir valdymo institucijose vidinėse, yra atstovaujamas tikrai akademinis personalas ir profesūra, tai koks gali būti dialogas, <...> aš manau, kad čia sveikintina, į senato sudėtį įtraukti studentų atstovų daugiau.“ (C) • „<...> dėl senato aš esu labiau tradiciškų pažiūrų. Senatą sudaro ryškiausi žmonės nuo fakultetų, tokia kolektyvinė institucija turi ir būti renkama.“ (F) 	2
	Rektoriaus/ rektorato vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> • „Tas persikirstymas vyko teoriškai, o rektoratas ir toliau išliko svarbiausia universiteto valdymo institucija.“ (A) • „<...> universiteto rektorius, kaip administratorius, kaip vadovas aprūpina finansais ir taip toliau.“ (B) • „<...> dėl rektoriaus, kaip valdymo organo, aš esu labiau tradiciškų pažiūrų. <...> Jis yra vykdomoji valdžia, pasirenka prorektorius, tai aš nematau kažkokių kitų reikalingų pokyčių.“ (F) 	3
	Studentų vaidmuo	<ul style="list-style-type: none"> • „Studentai yra, lygiai taip pat, kaip dėstytojai, kaip universiteto administracija, vienodai atsakingi už studijas. Jie yra tokie pat socialiniai dalininkai, jie taip pat turi prisiimti atsakomybę, pagal savo kompetencijas, kiek jie gali pasakyti apie studijas.“ (C) 	4

			<ul style="list-style-type: none"> • „Studentų įtraukimas į įvairias savivaldos ir valdymo struktūras, tai yra šiandieninių visų moderniausių aukštųjų mokyklų siekinys, be kurio tiesiog sunku įsivaizduoti šiuolaikinį universitetą.“ (C) • „Bolonijos procesas kalba apie tai, kad studentai turi būti lygiaverčiai partneriai, visų šitų valdymo procesų sudėtyje, jie turi būti daug kur įtraukiami, būti atstovaujami, jų nuomonę, jų balsas, poreikiai ir interesai turi būti matomi.“ (C) • „<...> ypač šiandien, kalbant apie technologijas, kai aukštasis mokslas ir bet kas kitas yra prieinamas naudojantis technologijomis, tai nebekreipti dėmesio į šiandieninį studentą, nežinoti jo poreikių, interesų ir pozicijos atrodo neracionalu.“ (C) 	
5.	Tarybos organizavimas	Sudėtis ir formavimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Jos sudarytos iš socialinių partnerių <...>“ (A) • „Aš manau, kad socialinių partnerių tas dalyvavimas, tarybos veikloje kaip tokioje, jis yra teigiamas dalykas, nes ir ankstesnės tarybos, kurios buvo dar iki šių tarybų, irgi buvo, tik jų visai kitokios funkcijos buvo ir kitaip jos buvo formuojamos.“ (B) • „<...> ta valdymo reforma tarybos atžvilgiu, jos įsteigime ir atsirado, kad į universitetų tarybą turi įeiti žmonės iš šalies. Neverdantys aukštosios mokyklos sultyse, o tiesiog ateiti iš šalies. Tai kompetetingi specialistai, kurie iš tikrųjų savo įžvalgomis padėtų aukštajai mokyklai kryptingai keliauti tinkama linkme.“ (C) • „Mano manymu, dėl tarybos sudarymo, proporcijos išlaikomos, aš manau, kad subalansuota viskas. Aš manau, vadovaujantis protingumo principais, siekiama pirmiausia universitetinių interesų.“ (C) • „Socialinių partnerių atstovavimas taryboje yra deklaratyvus ir perteklinis todėl, kad universitetas generuoja valdymo sprendimus (dažniausiai rektorato lygmenyje) galiojančių įstatymų (ir Statuto) rėmuose ir tokiu būdu maksimaliai efektyviai teikia studijų paslaugas bei vykdo mokslinius tyrimus.“ (D) • „<...> toks tarybos sudarymas yra pakankamai priimtinas, juk stiprinamas 	7

		<p>ryšys su išore. Svarbiausia, kad tarybą sudarytų aluminiai žmonės, baigę tą aukštąją mokyklą, nors ir karjeros aukštumų pasiekę kitur.“ (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> galima pasakyti, aš teigiamai vertinu tarybų sudarymo principą <...>“. (F) 	
	Funkcijos	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> funkcijos turėtų būti: universiteto biudžeto ir strateginio plano tvirtinimas.“ (A) • „Taryba renka tenai rektorių, tvirtina biudžetą, taip toliau ir taip toliau. Tai yra tokios funkcijos, kurios na nebūdingos, sakyčiau, netūrėtų būti būdingos tarybai. Tai štai visa šita turėtų daryti universiteto savivaldos, vienas iš savivaldos organų, tai yra senatas.“ (B) • „<...> tą tarybą įstatatė į tam tikrus siaurus tokius rėmus ir apibrėžė funkcijas, va tokias konkrečias.“ (B) • „<...> mano požiūris yra toks, kad tarybos funkcijos turėtų būti jau išorės stebėseną paremtos ir įvairia pagalba universitetui, sakykim, mokslo, meno, verslo žmonių gali būti pritraukimas, kurie realiai turėtų ir galėtų universitetui patarti, padėti, kažką duoti. Tačiau neadministruoti universiteto vidinę tvarką.“(B) • „<...> yra kai kurie niuansai, kurie susiję su universitetų struktūra, kas yra jų valdymas, pavaldumas, hierarchija, centralizacija, decentralizacija, kokio lygio jos. Tai jau šiuos sprendimus priima taryba.“ (C) • „<...> sprendimus, susijusius su tarkim atlygiu už darbą universitetų bendruomenės, tiek akademinio personalo, tiek administracinio personalo, taip pat priima taryba, nes tai yra valdymo sudėtinė dalis. Tai personalo motyvavimas ir valdymo sudėtinė dalis.“ (C) • „<...> taryba, tuo labiau, kad joje apie pusę žmonių yra iš šalies, tai jų vistiek yra funkcijose strategavimas viso universiteto.“ (F) 	7
	Tarybos padėties vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> taryba, kaip atsakinga už valdymą, už racionalių lėšų panaudojimą, efektyvų, tikslingą, naudingą, gal ji priima sprendimą iš šalies, nes joje mažiau asmenų, mažiau suinteresuotų savo asmeniškais interesais.“ (C) • „<...> į tarybą atėjęs koks nors asocijuotos 	5

			<p>struktūros koks nors tai verslininkas iš asociacijos, kažkoks atstovas, susivienijimo koks atstovas, jie čia nedirba, todėl tas sprendimas neįtakos asmeniškai.“ (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> manau, jog tarybos universiteto struktūroje yra perteklinės.“ (D) • „<...> kažką reikėjo keisti, detalizuoti pačių funkcijų įgyvendinimo atžvilgiu, tačiau ne taip, kad akademinį reikalų sprendimai atitenka tarybai, kuri realiai neturi to tiesioginio santykio iš pagrindų su akademiniais reikalais.“ (E) • „<...> taryba turi palaikyti santykį su išore, bet nesikišti ir nespręsti tokių dalykų, kurių atžvilgiu turi mažiau kompetencijų nei senatas.“ (F) 	
6.	Senato organizavimas	Senato funkcijos	<ul style="list-style-type: none"> • „Senatas klausimus, sakykim, teikia tarybai patvirtinti. Taryba per daug giliai jau nesigilina. <...> senato komitetuose daug kas detaliai išdiskutuojama ir tarybai liktų tikrai patvirtinti. <...>. Nes vistiek, taryba nesvarsto, kol senatas prieš tai neapsvarsto.“ (B) • „<...> keičiami studijų programų planai, atnaujinami, patobulinami, ketinamos ir planuojamos vykdyti naujos studijų programos, paruošiama koncepcija jos, paruošiamas aprašas, jį tvirtina tik senatas.“ (C) • „<...>, kas susiję su studijų procesu, studijų programomis, viską tvirtina tik senatas.“ (C) • „<...> akademiniai dalykai, kas susiję su studijų turiniu ir procesu pasiliko tvirtinama tik senato.“ (C) • „<...> senatas, kaip akademinį reikalų valdymo organas privalo turėti didesnę sprendimo teisę.“ (E) • „<...> senatas labiau turėtų užsiiminti mokymo turinio įgyvendinimu. Tokiu vidaus reikalų tvarkymu.“ (F) • „Senatas turi dirbti su studijomis ir mokslu, akademiniais reikalais, nes tai priklausė jam daryti jau seniai ir tradiciškai, sprendžiant vidaus problemas.“ (F) 	7
		Senato padėties vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Senato funkcijos buvo susiaurintos trumpam laikotarpiui (kol įstatymo normos nebuvo pakoreguotos <...>.“ (A) • „<...> toks žingsnis buvo netikslingas. Praktiškai dabar tos funkcijos iš tikrųjų 	6

			<p>dubliuojasi. Tuos nuostatus, kuriuos dabar priiminėja taryba, juos svarsto ir senatas.“ (B)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Senatas yra kol kas labiausiai atstovaujantis universiteto bendruomenę organas, įgaliotas priimti universitetui kaip bendruomenei svarbius sprendimus.“ (D) • „<...> esu įsitikinęs, kad galima atsisakyti ir Senato, jei kiekvienas universiteto etatinis ir neetatinis darbuotojas būtų įtrauktas į sprendimų generavimą ir priėmimą tiesiogiai, o ne per atstovavimą.“ (D) • „Mažiau sprendimų teisės atiteko senatui. Senato kokios buvo anksčiau funkcijos galėjo taip ir būti.“ (E) • „<...> senatas laikomas svarbiausiu universiteto valdymo organu, <...> turėjo išlikti, ar bent dalinai išlikti tokia pat struktūrinė schema valdymo proceso, kaip ir prieš reformą.“ (E) 	
7.	Universitetų savarankiškumo poreikis	Universitetų autonomija	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> kas liečia universiteto autonomiją, universitetas turėtų teisę, patys reguliuoti studentų priėmimo tvarką, kurie studijuoja savo lėšomis studentai. Va čia valstybė neturėtų kištis.“ (B) • „<...> jeigu studentas nori studijuoti, jisai studijuoja pagal įvairias programas, kurias universitetas galėtų, sakykim, planuoti ir teikti. O štai jau priėmimo pozicija – universiteto ir senato bei kitų valdymo organų atsakomybė.“ (B) • „Universitetas turi autonomiją pasirinkti, kokius tyrimus daryti, kokią mokslinę produkciją teikti, kokiais metodais tai daryti, kaip pasirinkti.“ (C) • „<...> svarbiausių principų yra akademinė ir tyrimų laisvė, kiti principai apibrėžti Konstitucijoje.“ (D) • „Manau, kad autonomija yra fikcija, nes yra bendri principai, kuriais vadovaujantis vykdomas švietimas, studijos ir moksliniai tyrimai.“ (D) • „<...> universiteto bendruomenė yra pagrindiniai instrumentai, kurie lavina, ruošia teikia žinias, todėl savarankiškų sprendimų teisę pasilikti yra būtina.“ (E) • „<...> turi palikti pačiam universitetui nuspręsti, kiek ir kaip paskirstyti lėšas, pavyzdžiui pagal studijų programas.“ (F) 	8

		<ul style="list-style-type: none"> • „<...> va būtent nuspręsti kaip naudoti ir kaip tikslingai paskirstyti lėšas, turi būti universitetų autonomijos ribose.“ (F) 	
	<p>Valstybės reguliavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> aukštosios mokyklos yra menkai kontroliuojamos. Tai buvo elementarus bandymas per socialinius partnerius (Tarybos narius) daryti įtaką universitetų valdymui.“ (A) • „<...> valstybė deleguoja universitetams tiek teisių, kiek jiniai mano reikalinga. Būtent tos teisės yra apibrėžtos universiteto institucine autonomija.“(B) • „<...> valstybė jiniai tiesiog, kaip valstybinio universiteto steigėjas, jiniai aišku privalo reglamentuoti lėšų, sakykim, skyrimą, valstybės lėšų asignavimą. <...> ji turi kontroliuoti kokybę, kad užtikrintų studentų rengimo kokybę.“ (B) • „Valstybinę instituciją baigęs žmogus, turi gauti diplomą, atitinkantį kvalifikacinius reikalavimus, kuriuos valstybė irgi turi nustatyti. Tai nėra jau universiteto privatus reikalas.“ (B) • „<...> ten, kur yra panaudotos valstybės lėšos, be jokios abejonės turi kištis valstybė. Ir tai, mano galva, autonomijos nepažeidžia.“ (B) • „Jeigu valstybė davė užsakymą tam tikrą universitetui, o jis garantuoja tą užsakymą, tai valstybė turi žinot, kaip tas užsakymas įvyko.“ (B) • „Žiūrint po šitos reformos, tai kažkokio tokio valstybės kišimosi, reguliavimo nesijaučia. Niekas nenustato, neriboja ir neaiškina, kiek aukštoji mokykla gali turėti studentų, ji gali turėti tiek, kiek ji pajėgia.“ (C) • „Va dėl krepšelių reformos, tikrai nėra jokio reguliavimo, nes pats studentas jį atsineša.“ (C) • „Tai buvo sumažintas skaičius šių mokslų programų studentų, todėl tam tikra dalis krepšelių, priklausiusių socialinių ir humanitarinių mokslų programų studentams, buvo paskirstyti į kitus, tuos tiksluosius ir technologinius mokslus. Aišku, valstybė kažkiek tai bando reguliuoti, <...>, bet paprasčiausiai rinka diktuoja, ko reikia šiandien.“ (C) • „<...> politikai, atėję į valdžią priima 	<p>16</p>

		<p>sprendimus, kažką perskirsto, pareguliuoja, pakeičia. Bet nėra taip, kad valstybė neleistų vykdyti, kažkokių programų, neakredituotų jų.“ (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> mokykla kasmet samdo audito kompaniją, kuri taip pat audituoja finansus mokyklos, privalomai, kiekviena aukštoji mokykla teikia duomenis, informaciją Mostai, kuri renka visą informaciją apie turimus išteklius. Tai va iš šitos pusės, ta autonomija yra kontroliuojama, bet tai savaime suprantama.“ (C) • „Valstybė gali skelbti konkursus, pavyzdžiui, siekiant pritraukti daugiau studentų ir dėstytojų į technologijų mokslų studijas, tačiau tai gali būti daroma tik tobulinant mokymo bazę.“ (D) • „<...> turi būti kuo mažiau valstybės tokišimosi, vadinamo reguliavimo. (E) • „<...> valstybė, kartais norėdama sukontroliuoti sritis, ne tas kurias reikia, ima klysti, kaip būta su universitetų autonomijos apribojimu.“ (E) • „<...> kiek valstybė finansuoja ir kam skiria lėšas, turi žinoti.“ (F) • „<...> gerai, kad yra auditas, tikrinantis universitetų veiklą, iš valstybės inicijuotas. Kad būtų žinoma net tik kaip paskirsto lėšas, bet ar jas sąžiningai panaudoja, jeigu tuo labiau lėšos iš bendro biudžeto.“ (F) • „<...> jeigu bus labai reguliuojamas universitetas, jo akademinė bendruomenė bijos kritiškai mąstyti, ieškoti sprendimų.“ (F) 	
	<p>Autonomijos vertinimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Mūsų aukštosios mokyklos yra autonomiškos.“(A) • „Autonomija tai nereiškia, kad universitetas gali daryti ką nori. Net ir privatus universitetas ir tai jis negali veikti pagal valstybės nepatvirtintas programas.“ (B) • „<...> buvo galvojama, kad universitetas tai autonomija. Jį paslėpdavo po ta autonomija tarkim valdymą, finansavimą, bet autonomija universitetų būtent yra apibrėžiama akademinėje plotmėje.“ (C) • „Ta prasme autonomija tai minties laisvė, bet autonomija nereiškia, kad galiu daryti tai, ką noriu valdyme, finansavime <...>.“(C) • „Jokiu būdu universitetų autonomija neturi 	<p>9</p>

			<p>būti ribojama, ar dar stipriau reguliuojama valstybės.“ (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> pati verdu tame katile, aš pasisakau už tą vadinamą universiteto autonomiją.“ (E) • „<...> atsakomybės ir atskaitomybės poreikio tenkinimas yra būtinas, tačiau, universitetas turi išlikti su stipria savo autonomja ir būti autonomiškas. Universitetas yra universitetas ir kaip pasakyti, autonomija universitetui turi priklausyti.“ (E) • „<...>, jeigu nebus universiteto autonomijos, nebus kritiško mąstymo ir taip negims jokia mintis.“ (F) 	
8.	Atskaitomybės palaikymas	Atskaitomybė visuomenei	<ul style="list-style-type: none"> • „<...> universitetai yra formaliai atskaitingi visuomenei.“ (A) • „Atskaitomybė visuomenei tai ir yra per valstybę, per valstybės institucijas.“ (B) • „Jeigu valstybė investuoja į aukštąjį mokslą kažkokias lėšas, tai ji gauna iš aukštosios mokyklos produktą – parengtą specialistą, kuris įsidarbina įvairiose srityse, versle, valstybės tarnavime, tai va štai ir yra savotiška galbūt išėiga į tą visuomenę.“ (B) • „<...> pateikiama ta informacija visuomenei, o ką gi universitetas daro. Yra išėiga, kokį gi mes produktą rengiame ir parengiame, koks mūsų tas studentas, ką jisai gebės daryti ir, kokios jo galimybės įsidarbinti, įgijus profesiją ar kompetenciją.“ (B) • „<...> socialinių partnerių įvedimas taryboje yra atskaitomybė. Jie yra ir fakultetų tarybose, jie dalyvauja studijų programose. Tai mokyklų mokytojai ir direktoriai, todėl tai irgi, galima sakyti, tam tikras grįžtamasis ryšys, per tuos socialinius partnerius. Ir tai yra savotiška atsiskaitomybė visuomenei.“ (B) • „<...> iš tikrųjų yra labai aiškiai įstatyme išdėstyta, kad aukštoji mokykla, privalo viešai skelbti apie savo veiklą, informaciją, pagrįstą kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis, rodikliais.“ (C) • „<...> turi aiškiai visuomenei teikti medžiagą, kokias studijų programas vykdo, kokias teikia kvalifikacijas, ar studijų programos yra akredituotos, kokia yra studentų nuomonė apie studijas, ir visi kiti rodikliai, kurie yra aktualūs visuomenei.“ 	9

		<p>(C)</p> <ul style="list-style-type: none"> „Universiteto geriausio tarnavimo visuomenei požymiai: 1) kokybiškos studijos <...>, 2) maksimalus prieinamumas <...> ir 3) maksimalus dalykų bei programų pasirinkimas.“ (D) „<...> pavyzdžiui, tų socialinių partnerių įtraukimas, tai tam tikras piliečių įtraukimas, juk jie yra visuomenės atstovai, o tai irgi galima sieti su atskaitomybe visuomenei.“ (F) 	
	Atskaitomybė valstybei/institucijų subjektams	<ul style="list-style-type: none"> „Ji yra nustatyta įstatymu ir universitetai atitinkama tvarka atsiskaito institucijoms valstybinėms už lėšų panaudojimą, už studijų kokybės užtikrinimą <...>.“(B) „<...> yra reguliuojama, tai tik dėl politinės konjunktūros. Pavyzdžiui, kiekviena aukštoji mokykla, privalo teikti metinę ataskaitą savo steigėjui. Sakykim valstybės įsteigti universitetai, jų steigėjas Seimas, tai kiekvienais metais, tų universitetų rektoriai teikia ataskaitas Seimui, kuriose atsiskaito už finansus.“ (C) „Universitetas turi atsiskaityti už lėšas, kurias gauna iš valstybės <...>.“ (C) „<...> pavyzdžiui, SKVC atlieka monotoringo funkciją ir reikalauja iš aukštųjų mokyklų pateikti informaciją, kaip yra vykdomas mokslo ir studijų įstatymas, kur ir kurioje vietoje yra skelbiama informacija apie studijų programas, iki kada jos akredituotos, kokios yra išvados, kokios yra rekomendacijos universitetams dėl tų studijų programų kokybės tobulinimo ir panašiai.“ (C) „<...> galima tam tikrą atskaitomybę išvelgti per metines universitetų ataskaitas steigėjams, ar pavyzdžiui SKVC, kurios pateikiamos tinklapiuose.“(F) 	5
	Atskaitomybės būdai, formos	<ul style="list-style-type: none"> „<...> universitetas kažkaip tiesiogiai, sakykim per žiniasklaidą, per radiją skelbia, ir pastoviai formuoja nuomonę apie jį.“ (B) „<...>, kad būtų daugiau atskaitomybės su visuomene, dėl to ir gimė iš dalies šis įstatymas.“ (C) „socialinių partnerių įvedimas į tarybų sudėtį, yra atskaitingumo forma, jeigu jis yra ypatingai iš asocijuotų struktūrų, jeigu jis vienija daug įmonių. Žmogus, kuris gali atstovauti ir pasakyti savo nuomonę, 	5

		<p>atstovaudamas tam tikras asocijuotas visuomenės struktūras.“ (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<...> universitetai turi savo tinklalapius, taigi piliečiai gali domėtis. Kur sunaudojami pinigai – pranešama, kaip ir kodėl atnaujintos programos – yra. Viešieji pirkimai irgi yra. Pasiiekti moksliniai laimėjimai, konkursai – skelbiami. Aš nematau konkrečiai jokių sferų, ką turėtų atsiskaityti dar.“ (E) • „<...> yra rodoma tinklalapiuose visi viešieji pirkimai, naujų programų įtraukimas, finansavimo klausimai, tai va tai irgi galima išvelgti kaip atskaitomybę, nes studentai, besiruošiantys stojimams, peržvelgia universitetų tinklapių medžiagą, domisi universiteto siūlomomis programomis, finansavimo klausimais.“ (F) 		
	Atskaitomybės vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • „Visuomenė nėra pakankamai pilietiška, kad gebėtų daryti įtaką universitetų sprendimams.“ (A) • „Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų sudėtinė dalis, būtent viešumas, kurio sudėtinė dalis yra atskaitingumas. <...> Šiuo reglamentavimo požiūriu, atskaitomybė yra labai aiškiai apibrėžta.“ (C) • „<...> kokybė, prieinamumas, programų/dalykų spektras pilnai apibrėžia universiteto vietą trimatėje studijų sistemoje, todėl visos kitos „ataskaitos“ visuomenei yra beprasmės.“ (D) • „Tarp visuomenės ir universiteto yra natūralus procesas, santykis. Dėl atskaitomybės visuomenei čia nėra jokios problemos.“ (E) • „Jeigu, sakykim, pinigai panaudojami tvarkingai, tai visuomenė, jeigu toli nuo mokslų, kiek ir kaip ji gali pasakyti ar patikslinti, kaip turi būti tie pinigai panaudojami. Čia labiau kyla klausimas, kam universitetas turi būti atskaitingas, kas ta visuomenė?“ (F) 		5