

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

TATJANA LYSENKO

**TINKLŲ VALDYMO GALIMYBĖS
AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOJE**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. Dangis Gudelis**

VILNIUS
2014

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

**TINKLŲ VALDYMO GALIMYBĖS AUKŠTOJO
MOKSLO POLITIKOJE**

**Viešojo administravimo studijų programos magistro baigiamasis darbas
Studijų programos kodas 621N71001**

Vadovas

_____ doc. dr. Dangis Gudelis

2014-04-01

Recenzentas

2014-04-__

Atliko

_____ VAmis2-03 grupės stud. T. Lysenko

2014-04-01

VILNIUS

2014

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2014-04-01

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),
Viešojo administravimo katedros, viešojo administravimo studijų programos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) Tatjana Lysenko

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„TINKLŲ VALDYMO GALIMYBĖS AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOJE“

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)

TURINYS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 4 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 5 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS | 6 |
| ĮVADAS | 7 |
| 1 AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOS RAIDA LIETUVOJE | 9 |
| 1.1 Lietuvos aukštojo mokslo politiką formuojančių institucijų sistema | 9 |
| 1.2 Lietuvos aukštojo mokslo sistemos pokyčiai | 13 |
| 1.3 Lietuvos aukštojo mokslo politikos modelis | 19 |
| 2 TINKLŲ VALDYMO KONCEPCIJOS SAMPRATA IR RAIDA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIUJE..... | 23 |
| 2.1 Tinklų valdymo formos susiformavimas viešojo valdymo doktrinų raidos kontekste..... | 23 |
| 2.2 Tinklų valdymo formos ir metodai | 32 |
| 2.3 ES šalių aukštojo mokslo reformų įdiegiant tinklų valdymo formą apžvalga..... | 39 |
| 3 TINKLŲ VALDYMO MODELIO ĮDIEGIMO LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOJE GALIMYBIŲ VERTINIMAS | 54 |
| 3.1 Tyrimo modelis..... | 54 |
| 3.2 Aukštojo mokslo institucijos ryšių modelio kaita aukštojo mokslo reformos kontekste | 57 |
| 3.3 Aukštojo mokslo institucijose vykdomų projektų valdymo privalumų ir trūkumų analizė tinklų valdymo požiūriu | 61 |
| 3.4 Aukštojo mokslo politikos vertinimas aukštojo mokslo institucijose dirbančių darbuotojų imtyje | 71 |
| IŠVADOS | 85 |
| REKOMENDACIJOS | 88 |
| LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS | 89 |
| ANOTACIJA..... | 95 |
| ANNOTATION..... | 96 |
| SANTRAUKA | 97 |
| SUMMARY | 98 |
| PRIEDAI | 99 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>1 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikoje dalyvaujančių institucijų sistema..... | 11 |
| <i>2 pav.</i> Aukštojo mokslo politikos formavimo procesai | 12 |
| <i>3 pav.</i> Viešojo valdymo doktrinų transformacija..... | 25 |
| <i>4 pav.</i> Tradicinio viešojo administravimo transformacija į naująjį viešąjį valdymą | 30 |
| <i>5 pav.</i> Viešojo valdymo struktūra | 31 |
| <i>6 pav.</i> Tinklų valdymo formos..... | 33 |
| <i>7 pav.</i> Tyrimo respondentų darbo trukmė institucijoje statistinė dažnių histograma | 55 |
| <i>8 pav.</i> Respondentų veiklų pasiskirstymas aukštojo mokslo institucijoje | 55 |
| <i>9 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo institucijos galimų ryšių su kitomis institucijomis modelis..... | 58 |
| <i>10 pav.</i> Bendro naudojimo išteklių transformacija reformos metu | 59 |
| <i>11 pav.</i> LAJM ryšiai įgyvendinant projektą su Liepojos jūreivystės mokyklą pagal bendradarbiavimo abipus sienos programą..... | 61 |
| <i>12 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo institucijų, kurių respondentai dalyvavo tyrime, įsitraukimas į projektines veiklas | 62 |
| <i>13 pav.</i> Aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimo sričių vertinimas | 63 |
| <i>14 pav.</i> Projektinės veiklos privalumai ir trūkumai | 66 |
| <i>15 pav.</i> Reformos poveikio aukštojo mokslo institucijų ryšiams vertinimas: | 70 |
| <i>16 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo charakteristika pagal rodiklių grupes..... | 71 |
| <i>17 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo sistemos apibūdinimas | 76 |
| <i>18 pav.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas išskiriant pagrindinius 5 privalumus ir trūkumus | 79 |
| <i>19 pav.</i> Aukštojo mokslo 2007-2012 m. reformos poveikio institucijai vertinimas..... | 81 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>1 lentelė</i> Tinklo valdymo efektyvumo baziniai predikatai | 36 |
| <i>2 lentelė</i> Respondentų įvardintų veiklų aukštojo mokslo institucijoje charakteristika..... | 56 |
| <i>3 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo procesų apibūdinimas..... | 72 |
| <i>4 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas bendradarbiavimo požymiais | 73 |
| <i>5 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas kokybės užtikrinimo požymiais | 73 |
| <i>6 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas rinkos poreikio balanso požymiais | 74 |
| <i>7 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas finansavimo ir teisių požymiais..... | 74 |
| <i>8 lentelė.</i> Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas studijų tęstinumo požymiais..... | 75 |

PRIEDŲ SĄRAŠAS

| | |
|----------------|-----|
| 1 priedas..... | 100 |
| 2 priedas..... | 106 |
| 3 priedas..... | 107 |
| 4 priedas..... | 108 |
| 5 priedas..... | 110 |
| 6 priedas..... | 111 |
| 7 priedas..... | 112 |
| 8 priedas..... | 113 |
| 9 priedas..... | 114 |

ĮVADAS

Lietuvos švietimo sistema atitinkamai viešosios politikos dinamikai viena iš labiausiai reformuotų sričių nuo pat Lietuvos nepriklausomybės atgavimo laikotarpio. Aukštojo mokslo posistemė – ne išimtis. Nuolat kintančios aukštojo mokslo vystymo koncepcijos bei rengiamos strategijos dar nuo priešintegracinio į ES laikotarpio brendo esminėms permainoms. Buvo pradėti kurti įvairūs mokymo institucijų bendradarbiavimo tinklai, siekiant paskatinti aukštojo mokslo institucijas susivienyti didinant studijų kokybę, diegiant elektronines paslaugas į studijų procesus, didinant prieinamumą prie studijoms skirtos literatūros bei nuotolinių mokymo kursų, buvo rengiami projektai ES finansinei paramai gauti ir studijų naudojamai infrastruktūrai pagerinti. Lygiagrečiai aukštojo mokslo institucijos integrovosi į studentų bei dėstytojų mobilumo programas ir dalyvavo tarptautiniuose taikomuosiuose bei moksliniuose tyrimų projektuose.

Išskiriami keli sąlyginiai šalies aukštojo mokslo ir studijų sistemos pertvarkų etapai: 1991 – 2000 metai, laikotarpis po 2000 metų, kuomet buvo priimtas Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas, bei laikotarpis nuo 2007 metų. 2006 metais LR Vyriausybės patvirtintas Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006 – 2010 metų plėtros planas bei 2007 metų birželio 14 dieną Lietuvos parlamentinių politinių partijų susitarimas Dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų – įvardijami dokumentais, sąlygojusiais naujos, giluminės bei kryptingos aukštojo mokslo ir studijų sistemos reformos pradžia. 2006 metais LR Vyriausybės patvirtintame Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006 – 2010 metų plėtros plane įvardijamos prioritetinės pertvarkos kryptys: aukštojo mokslo sistemos valdymo tobulinimas, valstybinių universitetų vidaus valdymo tobulinimas, aukštojo mokslo sistemos finansavimo pertvarka, studijų turinio atnaujinimas, aukštojo mokslo kokybės vertinimas. Remiantis atitinkamomis LR Vyriausybės programomis, ekspertinių institucijų, studentų bei kitų šalies organizacijų pateiktomis pozicijomis dėl aukštojo mokslo ir studijų sistemos pertvarkos pagrindinių krypčių, galima teigti, kad studijų finansavimo pertvarką, universitetų institucinės autonomijos klausimą bei universitetų vidinio valdymo modelio pertvarką galima įvardinti prioritetinėmis aukštojo mokslo ir studijų sistemos reformos kryptimis.

Lietuvos aukštojo mokslo sistema 2009-2012 m. laikotarpiu buvo iš esmės reformuota, nes buvo įvesta ne tik nauja priėmimo sistema, tačiau iš esmės pakito studijų kreditų skaičiavimo sistema, valstybinio studijų finansavimo sistema, studentų rotacija, studijų paskolų sistema ir aukštųjų mokyklų atskaitomybė ir pan. Tai sudėtingas laikotarpis, kuris prieštaringai vertinamas ne tik studijų paslaugų gavėjų, tačiau ir politinių veikėjų akimis. Reformavus Aukštojo mokslo sistemą, aukštojo mokslo paslaugas teikianti institucija kaip visiškai autonominė institucija tapo tam tikro institucijų tinklo elementu susijusiu konkrečiau stiprumo ryšiais pagal skirtingą funkcionalumą su kitomis

institucijomis regione, šalyje, tarptautinėje rinkoje, taip pat su aukštojo mokslo institucijų veiklą koordinuojančiomis ir kontroliuojančiomis viešojo valdymo institucijomis, o aukštojo mokslo politikos formavimas- pakankamai sudėtingu procesu, būtent todėl būtų aktualu nagrinėti aukštojo mokslo politikos formavimo galimybes per tinklų valdymo (angl. network governance) prizmę.

Tyrimo objektas: aukštojo mokslo politika.

Tyrimo dalykas: tinklų valdymo pritaikymo galimybės aukštojo mokslo politikos formavimui.

Tyrimo tikslas: įvertinti tinklų valdymo metodų ir priemonių pritaikymo galimybes Lietuvos aukštojo mokslo politikoje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti aukštojo mokslo politikos formavimo principus Lietuvoje;
- 2) apibūdinti tinklų valdymo koncepciją bei taikomus metodus ir priemones viešojo valdymo sektoriuje;
- 3) įgyvendinamų projektų pagrindu iširti, kokį poveikį turėjo Lietuvos aukštojo mokslo politikos principų taikymas aukštosios mokyklos ryšiams;
- 4) įvertinti aukštojo mokslo politikos priemonių taikymo poveikį tinklų valdymo galimybių susiformavimui aukštojo mokslo sektoriuje.

Tyrimo metodai: teoriniai ir empiriniai lyginamosios, sisteminės, analitinės-kritinės, lingvistinės analizės metodai. Taip pat tyrime taikyti dokumentų analizės ir apibendrinimo metodai, kokybinis tyrimas, statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje analizuojami pagrindiniai Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo principai, pagrindiniai aukštojo mokslo sistemos reformavimo etapai, išsamiau analizuojamas paskutinis laikotarpis 2009-2013 m., kai buvo įvykdyta esminė aukštojo mokslo sistemos pertvarka. Šioje dalyje parodoma, kaip susikūrė aukštojo mokslo institucijų bei jas kontroliuojančių institucijų tinklas, demonstruojamas jo sudėtingumas valdymo ir kokybės didinimo požiūriu. Antrojoje darbo dalyje analizuojamos pagrindinės tinklų valdymo koncepcijos susiformavimo prielaidos, taikomi metodai ir priemonės ir suteikiamos galimybės viešojo valdymo doktrinų raidos kontekste, atskleidžiami privalumai ir trūkumai taikant tinklų valdymą viešajame valdyme formuojant aukštojo mokslo politiką Lietuvoje. Trečiojoje darbo dalyje apibrėžiama aukštojo mokslo institucijos tinklo samprata, analizuojami išoriniai ryšiai su kitomis institucijomis, išryškinami pagrindiniai pokyčiai, kurie įvyko 2009-2013 m. ir kurie turėjo poveikį tinklo objektų ir jų tarpusavio ryšių pokyčiams. Remiantis institucijos tinklo koncepcija vertinamos galimybės tinklų valdymo metodui pritaikyti formuojant aukštojo mokslo politiką. Šioje dalyje atliekamas kokybinis tyrimas siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijos tinklo ryšių svarbą, reikšmę mokslo institucijai.

1 AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOS RAIDA LIETUVOJE

1.1 Lietuvos aukštojo mokslo politiką formuojančių institucijų sistema

Politikos formavimo procesą, arba, trumpiau, politikos procesą, tikslinga įsivaizduoti kaip tam tikrą socialinę dimensiją, į kurią įeina politika, psichologija ir kultūra; kaip tam tikrą procesą, kurį sudaro daugelis ciklų ir etapų. Atitinkamai politikos analizė, kaip daugiadisciplinis tyrimas, siekia kurti, pertvarkyti ir perduoti žinias apie politikos formavimo procesą bei žinias šiame procese; arba, tai intelektualinė veikla, įpinta į socialinį procesą, žinomą kaip politikos formavimas (Gaigalaitė, 2013).

Politikos formavimo procesas iš anksto suponuoja į tam tikros problemos identifikavimą bei jos apibrėžimą/įvardijimą, o problemos formulavimas yra dalis politinio proceso, svarbiausia valdymo sistema ir vairas, lemiantis visų tolimesnių politikos analizės etapų sėkmę, o pati politikos analizė neretai yra apibrėžiama kaip problemų sprendimo metodologija. Bet kurios politikos ištakos - tai tam tikros problemos pripažinimas, tačiau kas laikoma problema ir kaip ji apibrėžiamam priklauso nuo būdo, kuriuo politikos formuotojai siekia pateikti tam tikrą reiškinį ar įvykį (Parsons, 2001). Politikos analizės procesas prasideda ne nuo aiškiai suformuluotų problemų, o nuo neapibrėžto rūpesčio bei atsirandančių įtampos ženklų, arba, probleminių situacijų, kurias pajunta politikos analitikai, politikos formuotojai ar suinteresuoti piliečiai. proceso metu, kuomet tam tikras socialinis reiškinys identifikuojamas kaip reali problema, - svarbu išaktualinti, kad jos sprendimui būtina valstybės intervencija (arba, svarbu atkreipti valstybės dėmesį į tam tikros probleminės situacijos egzistavimą). Tai pirmasis žingsnis stebimas politikos formavimo procese (Jam, Wir kt, 2007).

Aukštojo mokslo sistemos veiklą Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatymas bei Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009), kuriame akcentuojama, 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 (I skyrius, 3 str., 2009).

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 (Marčinskas, 2010). Aukštosios mokyklos turi aktyviai dalyvauti bei prisiimti atsakomybę už ilgalaikių visuomenės siekių įgyvendinimą, būtent siekdamas, kad kiekviena nauja iniciatyva, didinanti aukštojo mokslo institucijos veiklos apimtį ir naudingumą, kartu verstų keistis ir įprastą valdymo būdą (Aksiutova, 2013). Tokius aukštojo mokslo institucinius valdymo tikslus įgyvendina ne tik pačios institucijos, tačiau ir visa aukštojo mokslo politika, kuri yra orientuota į tai, kad būtų įgyvendinami mokslo ir studijų įstatyme (2009) numatyti principai.

Įstatymo (2009) 7 straipsnyje yra teigiama, kad aukštosios mokyklos yra autonomiškos, galinčios savarankiškai nustatyti bendradarbiavimo su Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniams ir juridiniams asmenims formas (7.10), tačiau jų priežiūra ir atskaitomybė yra vykdoma taikant išorinio kokybės vertinimo ir akreditavimo veiklas, o taip pat per įvairias institucines priemones, tokias kaip priežiūra, kuri apima švietimo ir mokslo prieinamumo ir kokybės stebėseną, aukštųjų mokyklų, mokslo ir studijų politiką įgyvendinančių institucijų konsultavimas, prevencinių priemonių vykdymas, aukštųjų mokyklų vertinimas ir akreditavimas, poveikio priemonių taikymas, švietimo ir mokslo veiklos kokybės gerinimo skatinimas ir kitos įstatymų numatytos priemonės. Tokia nuostata rodo, kad aukštojo mokslo institucijoms yra taikomas valstybinis reguliavimas ir jis yra pakankamai intensyvus. Valstybinę aukštųjų mokyklų veiklos priežiūrą atlieka Švietimo ir mokslo ministerija ir kitos įstatymais ir kitais teisės aktais įgaliotos institucijos ir įstaigos Vyriausybės nustatyta tvarka. Galima teigti, kad čia jau galima išvelgti tinklinio valdymo užuomazgas, nes visų autonominių aukštojo mokslo institucijų, kaip atskirų studijų paslaugų tiekėjų, priežiūra yra vykdoma per kitas viešojo valdymo institucijas arba jų tinklą.

Remiantis Mokslo ir studijų įstatymu (12 straipsnis, 2009) ir jame numatytais Mokslo ir studijų politiką formuojančiomis bei įgyvendinamomis priemonėmis ir metodais, Lietuvos aukštojo mokslo struktūra identifikuojama kaip trijų tipų institucijų sistema, kurią sudaro:

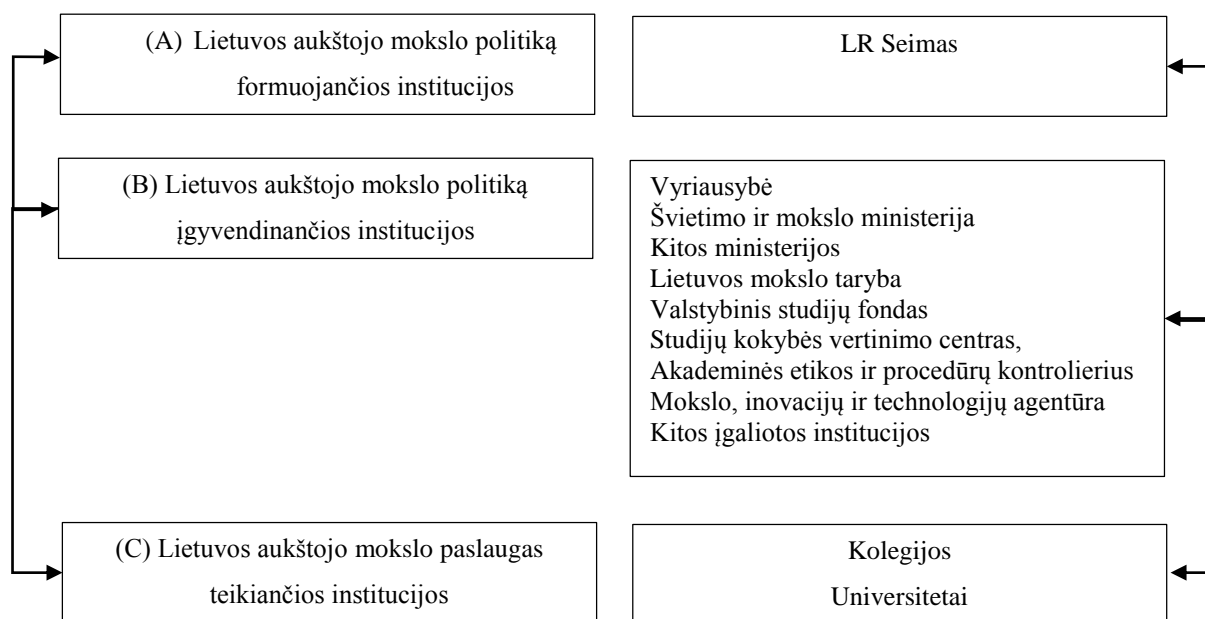
- 1) Lietuvos aukštojo mokslo politiką formuojančios institucijos;
- 2) Lietuvos aukštojo mokslo politiką įgyvendinančios institucijos;
- 3) Lietuvos aukštojo mokslo paslaugas teikiančios institucijos.

LR Seimas disponuoja aukščiausiu autoritetu aukštojo mokslo politikos formavimo kontekste: leidžia aukštojo mokslo sistemą reglamentuojančius teisės aktus, vaidina kertinį vaidmenį paskirstant asignavimus.

LR Vyriausybės teikimu steigia valstybinius universitetus. LR Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komitetas rengia ir svarsto švietimą, mokslą ir kultūrą reglamentuojančių įstatymų, nutarimų ir kitų dokumentų projektus bei pasiūlymus. LR Vyriausybė atlieka įstatymų, reglamentų, taisyklių

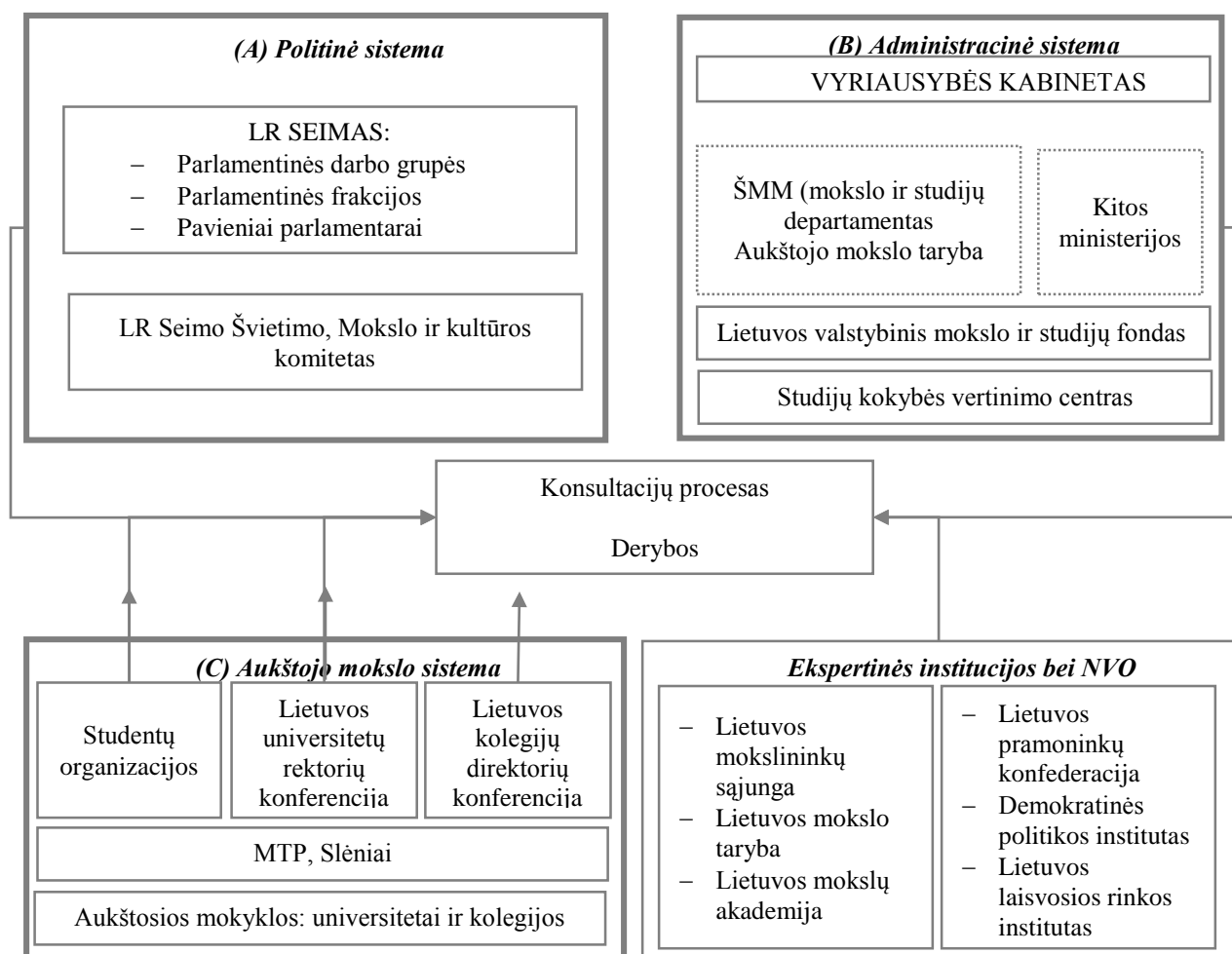
bei kitų norminių aktų įgyvendinimo užtikrinimo ir kontrolės funkcijas bei aukštojo mokslo sistemos plėtros koordinavimo su kitų ūkio šakų plėtra funkciją. LR Švietimo ir mokslo ministerija, kartu su ekspertinėmis institucijomis, atsakinga už valstybės politikos bei plėtros prioritetų švietimo ir mokslo srityje įgyvendinimą (1 pav.).

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 procesus įvesta daugiau institucijų, kurios atsakingos už konkrečių sričių administravimą, o decentralizuotas aukštųjų mokyklų valdymas reglamentuoja joms didesnę savarankiškumą. Papildomų institucijų įvedimu siekiama atviresnės universitetų veiklos politikos ir atskaitomybės visuomenei principo įgyvendinimo, tačiau kuriama aukštojo mokslo valdymo infrastruktūra tampa sudėtingesne ir ją tampa sudėtingiau valdyti, kontroliuoti.



1 pav. Lietuvos aukštojo mokslo politikoje dalyvaujančių institucijų sistema
Sudarė autorė pagal LR Mokslo ir studijų įstatymo 12 straipsnį

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). Galima teigti, kad po decentralizacijos įgyvendinimo, tiesioginis valstybinių aukštųjų mokyklų valstybinis reguliavimas sumažėjo, paskirsčius atsakomybes deleguotiems subjektams, institucijoms, organizacijoms (2 pav.).



2 pav. Aukštojo mokslo politikos formavimo procesai
Sudarė autorė pagal LR Mokslo ir studijų įstatymą

LR Mokslo ir studijų įstatymo III skyriaus 13 straipsnyje (2009) detalai apibrėžiamas Lietuvos mokslo tarybos funkcionalumas ir atsakomybės dirbant su aukštosiomis mokyklomis, kur pagrindinė funkcija – patariamoji. Lietuvos mokslo tarybą sudaro iš viso 30 narių, kurie yra Lietuvos mokslo tarybos valdybos atstovai, mokslo fondo atstovai ir du ekspertai, esantys Humanitarinių ir socialinių mokslų bei Gamtos ir technikos mokslų komitetų sudėtyje (2 pav.). Mokslo taryba 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).

Valstybinis studijų fondas (2 pav.) yra valstybės biudžetinė įstaiga (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). 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).

Lietuvos Švietimo ir mokslo ministerijos patariamoji institucija strateginiais aukštojo mokslo plėtros klausimais – tai Aukštojo mokslo taryba (2 pav.). 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. Aukštojo mokslo taryba sudaroma ir veikia pagal Vyriausybės patvirtintus nuostatus (Marčinskas, 2010).

Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), yra valstybės biudžetinė įstaiga, kurią steigia ir jos nuostatus tvirtina Švietimo ir mokslo ministerija (SKVC taryba ir komisijos). SKVC (2 pav.) 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 įstatymas, 2009). SKVC tarybos sudėtį skelbia švietimo ir mokslo ministras. SKVC kiekvienais metais viešai skelbia studijų kokybės vertinimo apibendrinimus.

Naujai įvestas valstybės deleguotas bei 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).

Apibendrinant, galima teigti, kad į aukštojo mokslo politikos formavimo procesą nėra įtraukiamos visos suinteresuotos grupės, nes aukštojo mokslo sistemos valdymo tinklas paremtas politiką formuojančių institucijų sprendimais ir suinteresuotų šalių konsultacinėmis derybinėmis pozicijomis sprendimų priėmimo procese, todėl įgyvendinančių institucijų darbą ir politikos priemonių įgyvendinimą yra sudėtinga valdyti ne tik dėl pernelyg didelio aukštojo mokslo politikos formavimo procesuose dalyvaujančių dalyvių skaičiaus, bet ir dėl neoptimizuoto ryšių tinklo susidarymo. Be to, tiek šalies politikai, tiek valstybės tarnautojai stokoja demokratinio dalyvavimo, interesų derinimo, dialogo vedimo patirties.

1.2 Lietuvos aukštojo mokslo sistemos pokyčiai

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.

XXI amžiaus viešojo valdymo organizavimo principai turėjo paskatinti piliečių dalyvavimą, akcentuojant tiesioginę jų dalyvavimo formą, todėl turėjo įvykti derybiniai kompromisai, modeliuojantys valstybinių aukštųjų mokyklų institucijų, interesų grupių, ar kitų nevyriausybinų 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 nevyriausybinų 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 gali sukurti 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 orientotis 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 paklausi, 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 aktualiu klausimu tapo decentralizacija. Naujos ir viena kitą keičiančios inovacijos bei informacinių technologijų pažanga, tobulėjanti darbo jėgos kokybė ir komunikacijų sistema lėmė, kad reikėjo orientotis į dalyvavimo ir komandinio darbo plėtojimą (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). 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 pašljo akademinė savikontrolė, todėl mokslinė veikla tapo nebe produktyvi (Mokslo ir studijų reforma pristatymas, 2009).

2009 m. balandžio 30 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (toliau - Mokslo ir studijų įstatymas), kuris pakeitė iki tol galiojusius Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą ir Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymą. Mokslo ir studijų įstatyme deklaruojami tokie aukštojo mokslo reformos tikslai, kaip aukšta studijų kokybė, modernus aukštųjų mokyklų valdymas, statusas, sukurto aukštojo mokslo institucijų tinklo optimizavimas, didinant institucijų autonomiją. Taip pat įstatyme deklaruojamas pakankamas studijų finansavimas, didesnių galimybių suteikimas studentams, dėstytojams, taip kuriant žinių ekonomiką ir pridėtinę vertę Lietuvos visuomenei (Jeržemskis, A. ir kt., 2011).

Reforma palietė aukštojo mokslo sistemą tokiose srityse kaip finansavimo sistemos pokyčiai, studentų priėmimo sistemos pokyčiai, institucinio valdymo sistemos pokyčiai, atskaitomybės pokyčiai, studijų programų planavimo ir vykdymo pokyčiai, studijų programų ir institucinio vertinimo sistemos pokyčiai, tačiau vienas esminių klausimų, susiformavusių įgyvendinant aukštojo mokslo sistemos reformą bei įgyvendinant reformos politikos priemones susikoncentravo ties institucijų autonomiškumo klausimu, kuris turi tiesioginį poveikį tiek institucijos valdymui, tiek ir finansavimui, tiek ir veiklų vykdymui bei partnerystės tinklo kūrimui.

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 (LR 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.

Aukštojo mokslo institucijos autonomija jau ilgą laiką yra laikoma bene svarbiausiu aukštojo mokslo ypatybe, kuri formavosi kartu su Lietuvos valstybės istorijos raida. (Pūraitė, 2011). 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 (Gaigalaitė, 2013). Teisinis reguliavimas negali visuomet išlikti vienodas, 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). 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). Svarstyta prielaida, kad galbūt kaip tik įstatymo leidėjas daro įtaką, realiai ir įstatymu reglamentuotai aukštųjų mokyklų autonomijai, nustatydamas ribas, derinamas juos su visuomenės lūkesčiais (Samuolienė, 2008). Kad aukštosios mokyklos galėtų įgyvendinti institucijos misiją, svarbu suteikti autonomiją efektyviai veikti akademinėje aplinkoje. Sudėtinga įvertinti, kaip ir kokiais mastais autonominė aukštųjų mokymo institucijų laisvė ir autonomija turi būti valstybės kontroliuojama, tačiau vienareikšmiškai galima teigti, kad jų autonomijos sąlygos ir ribos turi neprieštarauti LR Konstitucijai, vadovautis įstatymų nustatyta tvarka, būti žinomos visuomenei (Kraujutaitytė, 2002). Kadangi įstatymų leidėjų 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). 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 (Samuolienė, 2008). Aukštoji mokykla, siekdama dialogo su valstybe bei visuomene pirmiausia turėtų užtikrinti sutartines substancinės ir procedūrinės nepriklausomybės teises, kurios padėtų aukštosios mokyklos

bendruomenei savarankiškai apsispręsti dėl aukštojo mokslo politikos aspektų, koordinuojamų ir tarptautiniu, ir nacionaliniu lygmeniu (Zuzevičiūtė, 2007).

Kaip teigiama Mokslo ir studijų įstatyme (2009), 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. 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimas ir studijų įstatymas, aukštojo mokslo institucijų autonomiją apribojo atsakomybe ir atskaitomybe valstybei bei visuomenei, kas rodo, kad yra vykdomas pakankamai intensyvus bet aiškiai neapibrėžtas teisinis aukštojo mokslo sistemos reguliavimas, todėl aukštojo mokslo politikos vienu iš uždavinių tampa aiškus teisinio reguliavimo intensyvumo apibrėžimas.

Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo sprendime dėl Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2008 m. kovo 20 d. nutarimo motyvuojamosios dalies II skyriaus 13 punkto nuostatos išaiškinimo (2009) konstatuojama, kad, nepaneigdamas aukštųjų mokyklų autonomijos principo, įstatymų leidėjas įstatymais gali nustatyti aukštųjų mokyklų valdymo struktūroje esančių institucijų, kurios vykdo kontrolės ir priežiūros funkcijas ir kurių paskirtis – užtikrinti aukštosios mokyklos atsakomybę ir atskaitomybę visuomenei, sudarymo tvarką ir būdus. Šiame kontekste pažymėtina, kad negali būti nustatytas toks teisinis reguliavimas, kad institucija, kuri vykdo kontrolės ir priežiūros funkcijas ir kurios paskirtis – užtikrinti aukštosios mokyklos atsakomybę ir atskaitomybę visuomenei, be kontrolės ir priežiūros funkcijų, vykdytų ir aukštosios mokyklos valdymo funkcijas, kurios, kaip minėta, yra priskirtos paprastai iš aukštosios mokyklos akademinės bendruomenės narių formuojamoms aukštųjų mokyklų valdymo institucijoms, įgyvendinančioms aukštosios mokyklos savivaldos funkcijas.

Mokslo ir studijų įstatymo 95 straipsnio 2 dalimi nuo 2011 m. rugsėjo 1 d. Lietuvoje įsigaliojo nauja studijų kredito sąvoka, grindžiama Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema - ECTS (Gagilaitis, 2012). ECTS įvedimas reiškia ne vien tik studijų apskaitos vieneto pakeitimą, bet ir nemaža kitų naujovių, subrendusių Europos aukštojo mokslo erdvėje ir susijusių su studijų proceso organizavimu bei studijų kokybės užtikrinimu. ECTS įvedimas skatina naujai pažvelgti į aukštojo mokslo veiklos prielaidas - studijų rezultatų sampratą, studijų programų rengimo principus, studento pasiekimų vertinimo metodiką ir kt. Perėjimas prie naujos studijų kreditų sistemos negali įvykti per naktį, jis reikalauja ir tam tikro akademinės bendruomenės pasirengimo, ir visos studijas reglamentuojančių teisės aktų sistemos pritaikymo, ir kiekvienos aukštosios mokyklos pastangų.

Suprasdama nacionalinės aukštojo mokslo sistemos atnaujinimo poreikius, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija 2009 m. inicijavo projektą „Europos kreditų perkėlimo ir

kaupimo sistemos (ECTS) nacionalinės koncepcijos parengimas: kreditų harmonizavimas ir mokymosi pasiekimais grindžiamų studijų programų metodikos kūrimas bei diegimas “ (toliau - Projektas). Projekto vykdymo laikotarpiu buvo parengta Nacionalinės studijų kreditų sistemos koncepcija ir didelis pluoštas su šia koncepcija susijusių aukštojo mokslo būklės apžvalgų, metodikų, kompetencijų plėtotės aprašų ir kitų dokumentų. Vienas iš Projekto uždavinių buvo atlikti Lietuvos Respublikoje galiojančių ir aukštojo mokslo politiką, studijų procesą reglamentuojančių teisės aktų analizę, parengti jų papildymo ir pakeitimo rekomendacijas, kurios padėtų sklandžiau pereiti prie naujosios studijų kreditų sistemos.

2009 metais startavusi aukštojo mokslo reforma kurios esminis elementas- tai finansavimo sistemos pokyčiai: valstybės finansavimas skiriamas ne aukštojo mokslo įstaigoms, o studentams, todėl studijuojantieji studijų krepšelį gali nešti į bet kurią (valstybinę arba privačią) Lietuvos aukštąją mokyklą. Tai paskatino aukštąsias mokyklas tobulinti studijų kokybę (pertvarkomos studijų programos, diegiamos kokybės vidinio užtikrinimo sistemos, rengiamos jungtinės studijų programos su užsienio universitetais ir kolegijomis, atnaujinami bendrabučiai) ir modernizuoti valdymą. Sukurtos prielaidos didinti studijų prieinamumą, užtikrina, kad 80 procentų geriausių šalies abiturientų studijas pasirenka Lietuvoje. Apibendrinant mokslinės literatūros šaltiniuose analizuojamą reformos įgyvendinimo scenarijų, galima teigti, kad aukštojo mokslo reforma buvo pradėta vykdyti be tinkamo strateginio pasirengimo: pradėjus vykdyti aukštojo mokslo reformą dar nebuvo patvirtinta ilgalaikė valstybinė mokslo ir studijų strategija, kurioje būtų išdėstyta Lietuvos aukštojo mokslo, tiriamosios, inovacinės veiklos, studijų, mokslo, verslo jungčių prasmingumo tikslai, prioritetai ir numatomi rezultatai, būtent todėl jau reformos vykdymo pradžioje buvo susidurta su tuo, kad nebuvo parengta pasekmių vertinimo analitinė išraiška, o tai politiką formuojančias institucijas privertė ieškoti sprendimų nenumatytoms pasekmėms šalinti, priimant papildomus teisės aktus ir kreipiantis į Konstitucinį teismą dėl įstatyme numatytų priemonių išaiškinimo. Daug buvo kalbų apie reikalingumą gerinti, kelti aukštojo mokslo kokybę. 2009 m. rugsėjis turėjo būti to pradžia, buvo nustatytos tikrosios studijų kainos, sudarytos valstybės finansuojamų vietų kvotos – oficialiai pristatant, jog buvo sudarytos konkurencinės sąlygos tarp aukštųjų mokyklų, siekiant tikslų paminėtų aukščiau. Aukštosios mokyklos tikrai pradėjo panašėti į akcines bendroves: į studijas priiminėjami žmonės faktiškai tik teigiamai baigę brandos egzaminus.

Tokia aukštojo mokslo reformos kritika gali būti priimtina ir rodo, kad aukštojo mokslo sistemoje yra būtina peržiūrėti taikomus valdymo metodus, įvesti kiekybinius pamatuojamus indikatorius (rodiklius), vengti abstrakcijos ir šališkumo vertinant studijų programas, institucijų materialiuosius išteklius ar mokslinę veiklą, o tokias priemones taikyti galima pasinaudoti tinklų valdymo teikiamomis galimybėmis.

Lietuvos Aukštojo mokslo sistemos raida iki 2013 m. sudarė prielaidas susikurti instituciniam aukštojo mokslo paslaugų teikimo tinklui, kuriame išorinių ryšių pagalba autonominės studijų paslaugų teikimo institucijos buvo įtrauktos per įstatyme numatytas atskaitomybės ir kontrolės priemonės bei politikos formavimo institucijas.

Galima sakyti, kad Aukštojo mokslo politika orientuota į konkurencijos ir bendradarbiavimo tarp institucijų skatinimą (angl. competitiveness and cooperation). Reforma sąlyginai sudarė sąlygas institucijų apsijungimui siekiant teikti kokybiškas viešąsias studijų paslaugas, tačiau kiekviena institucija atskirai taip pat tapo autonominiu konkurencingu vienetu, suinteresuotu pritraukti valstybės finansavimą gavusius studentus ir išlaikyti juos. Tačiau iš kitos pusės per įvairias programas viso laikotarpio metu buvo skatinamas konkurencingų aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimas kuriant bendro naudojimo išteklius studijoms.

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir yra Lietuvoje sukurtas pakankamai lankstus aukštojo mokslo politikos formavimo, kontrolės bei įgyvendinimo institucijų tinklas, tačiau jis ne visada veikia efektyviai ir priimami sprendimai bei vykdomos reformos neturi efektyvumo požymių. 2009 m. aukštojo mokslo reformos planavimo metu sukurtame aukštojo mokslo institucijų tinkle nebuvo aiškiai ir lanksčiai išdiskutuoti probleminiai klausimai, o sprendimas buvo priimtas skubotai, neatsižvelgiant į aukštojo mokslo sistemos vykdančiąsias institucijas ir pareikštas pastabas. Tačiau pati aukštojo mokslo reformos idėja pakankamai sėkminga ir originali, tačiau dėl įgyvendinimo priemonių stokos, nepakankamo kiekybinio vertinimo modelio bei neefektyvaus institucinio tinklo valdymo, jos įgyvendinimas tapo politiškai orientuoti, todėl deklaruojami tikslai nebuvo pasiekti. Tačiau kaip ir bet kokioje organizacinėje struktūroje nevienareikšmiškų sprendimų įdiegimas iš viršaus leido sustiprėti ir vystyti institucijų tarpusavio ryšiams, o jiems tvirtėti Lietuvoje dar iki reformos pradėtų veiksmų pagalba palankios sąlygos susidarė institucijoms susijungus į bendradarbiavimo tinklus.

1.3 Lietuvos aukštojo mokslo politikos modelis

Analizuojant Lietuvos aukštojo mokslo politikos modelį, vadovaujantis išanalizuotu aukštojo mokslo kūrimo ir įgyvendinimo mechanizmu, pirmiausia analizuojamas aukštojo mokslo institucijų autonomijos ir jos apribojimų modelis, savivalda bei jos valdymas pagal LR galiojančius teisės aktus bei išskiriant esminius 2000 m. Aukštojo mokslo ir 2009 m. mokslo ir studijų įstatymuose inicijuotus ir įgyvendintus pokyčius visame aukštojo mokslo sektoriuje.

Kaip parodė Aukštojo mokslo Lietuvoje politikos raidos analizė, Aukštasis mokslas Lietuvoje teisiškai reglamentuojamas trimis lygmenimis:

- 1) nacionaliniu, apimančiu įstatymus ir įstatymų įgyvendinamuosius teisės aktus;

2) tarpinstituciniu, kuriuo plėtojasi autonomiškų aukštųjų mokyklų ir jų organizacijų iniciatyvos, tokios kaip bendrojo priėmimo organizavimas, susitarimai dėl studijų pasiekimų vertinimo, akademinio sąžiningumo principų ir kt.;

3) instituciniu. Pastaruoju lygmeniu kuriamos konkrečios studijų programos, studijų tvarka, metodiniai nurodymai, studijų pasiekimų vertinimo kriterijai ir kt. Įvairių šalių aukštojo mokslo sistemose šių reglamentavimo lygmenų santykis ir vaidmuo nėra vienodi. Jie priklauso nuo aukštojo mokslo teisinio reguliavimo modelio, susiklosčiusio konkrečioje kultūrinėje aplinkoje (Galginaitis, 2012).

Susipažinus su užsienio šalių patirtimi, nustatyti trys pagrindiniai nacionalinio studijų sistemos teisinio reguliavimo modeliai:

– preskriptyvus modelis. Svarbiausi jo požymiai – reglamentavimas, grindžiamas įstatymais ir (ar) ministerijų nutarimais, ir labai aktyvus, įsakmus valdžios institucijų dalyvavimas;

– susitarimų modelis. Svarbiausi jo požymiai – aukštųjų mokyklų asociacijų, už kvalifikacijas bei studijų kokybę atsakingų agentūrų ir pačių aukštųjų mokyklų susitarimai. Valdžios institucijų dalyvavimas nėra toks aktyvus, nacionalinius aukštojo mokslo reglamentavimo sprendimus rengia aukštojo mokslo sistemos dalyviai;

– gerosios praktikos modelis. Svarbiausi jo požymiai – nėra griežto nacionalinio reglamentavimo, institucijos gali pačios priimti svarbiausius aukštojo mokslo reglamentavimo sprendimus; nacionalinės aukštojo mokslo institucijos atvirojo koordinavimo metodo dvasia tiesiogiai orientuojasi į Europos aukštojo mokslo erdvės plėtotės gaires ir gerąją praktiką (Marčinskas, 2010)

– Pirmasis aukštojo mokslo teisinio reglamentavimo modelis yra artimas etatistinei, trečiasis – liberaliajai, o vidurinis – naujojo viešojo valdymo paradigmai, pagrįstai piliečių aktyvumu, valstybės ir savivaldos balansu ir tiesiogine demokratija (Estermann, 2011). Pirmaujančioms pasaulio aukštojo mokslo sistemoms (JAV, Britų Sandraugos šalys, Skandinavijos šalys, Beneliukso šalys, Vokietija) būdingi gerąją praktiką ir susitarimu grįsti teisinio reguliavimo modeliai. Preskriptyvus reglamentavimas, susijęs su stipraus centralizuoto valdymo tradicijomis, nepalieka pakankamai erdvės aukštųjų mokyklų iniciatyvoms, todėl juo pagrįstos aukštojo mokslo sistemos ilgainiui atsilieka tarptautinėje konkurencinėje kovoje, tačiau gali būti atskirų iškilų aukštųjų mokyklų (Galginaitis, 2012).

Lietuvai ir kultūriškai, ir politiškai artimiausias susitarimu pagrįstas modelis, sėkmingai veikiantis netolimosiose Skandinavijos regiono valstybėse. Skandinavišką kelią kaip prioritetinę įvardija ir naujausios ilgalaikės šalies bendroji bei mokslo ir studijų sistemos raidos iki 2030 m. vizijos⁴.

Tačiau tiek vykdant Projektą atlikta lyginamoji studijų proceso teisinio reglamentavimo analizė, tiek tarptautiniai vertinimai atskleidžia, kad Lietuvoje akivaizdžiai dominuoja preskriptyvus aukštojo mokslo teisinio reguliavimo modelis. Nacionalinio lygmens teisės aktai palieka visai mažai erdvės tarpinstituciniams Lietuvos aukštųjų mokyklų susitarimams, originalesniems jų studijų programų profiliams ar studijų organizavimui ir suvaržo akademinę autonomiją (Estermann, 2011).

Aukštojo mokslo politiką ir studijų procesą reglamentuojančių teisės aktų analizėje ir šių teisės aktų papildymo bei pakeitimo rekomendacijose (Galginaitis, 2012) autoriai siūlo:

- siekiant sukurti šalies visuomenės poreikius atitinkančią ir tarptautiniu mastu konkurencingą aukštojo mokslo sistemą, būtina preskriptyvų teisinio reguliavimo modelį keisti susitarimais grindžiamu modeliu. Studijų reglamentavimo svorio centras iš centrinio valdymo grandies turi keltis į tarpusavyje glaudžiai bendradarbiaujančias aukštojo mokslo institucijas: joms turi būti suteikta didesnė veiklos laisvė ir kartu atsakomybė už tos veiklos rezultatus;

- aukštąjį mokslą reglamentuojančių nacionalinių teisės aktų, susijusių su studijų proceso reguliavimu, rengimas turėtų remtis aukštųjų mokyklų ir joms atstovaujančių organizacijų kompetencija ir bendru sutarimu.

Pasirinkus susitarimu grindžiamą modelį teisinis reglamentavimas turėtų būti įgyvendinamas visais trimis lygmenimis - nacionaliniu, instituciniu, tarpinstituciniu. Susitarimų modelio įtvirtinimas nacionaliniu lygmeniu reiškia, kad įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojami tik patys pagrindiniai nacionalinės studijų kreditų sistemos įgyvendinimo klausimai.

Kad susitarimu pagrįstas reglamentavimo modelis veiktų, reikalingas tarpinstitucinio lygmens bendradarbiavimas tarp aukštųjų mokyklų ir socialinių dalininkų. Šiam bendradarbiavimui reikalinga prielaida - sukurti aukštųjų mokyklų bendradarbiavimo platformą, kuri užtikrintų, kad iš centralizuoto reglamentavimo srities perduodamos funkcijos būtų įgyvendintos. Puikus tokio bendradarbiavimo gerosios patirties pavyzdys gali būti vykdant Projektą dalykinių grupių, kuriose dirbo įvairių aukštųjų mokyklų atstovai, sukurti parodomieji aprašai.

Aukštosioms mokykloms, arba instituciniam lygmeniui, turėtų tekti šios nacionalinio studijų kredito taikymo sritys: tik joms būdingo studijų programų pobūdžio ir studijų siekinių nustatymas; kreditų skaičiavimo metodikos pasirinkimas, aiškus aprašymas ir viešas paskelbimas, maksimalaus skaidrumo ir aiškumo principų įgyvendinimo užtikrinimas; studijų kreditų kaupimo, perkėlimo ir pripažinimo vidaus taisyklių nustatymas ir viešas paskelbimas; studijų rezultatų vertinimo sistemos, kuri turi nustatyti aiškius studijų siekinių vertinimo kriterijus, reglamentavimas; studento darbo laiko tikrinimas ir kokybiškas kredito taikymas; stebėsenos sistemos, leidžiančios nuolat tikslinti studentų darbo krūvio skaičiavimą, sukūrimas; apsisprendimas taikyti dalykinę arba modulinę studijų sistemą;

studijų programų, atsižvelgiant į Lietuvos kvalifikacijų sandarą ir studijų pakopų aprašus, rengimas ir atnaujinimas; tarptautinių laipsnių, eksplicitiškai nenumatytų Lietuvos teisės aktuose, teikimas.

Tokie turėtų būti pirmieji neatidėliotini žingsniai, leidžiantys nuo valdžios dominavimo pereiti prie dalininkų susitarimo modelio ir didelę reglamentavimo dalį perduoti aukštosioms mokykloms. Krypčių aprašai, klasifikatoriai, programos turėtų būti reglamentuojamos mokyklų ir kitų dalininkų susitarimu, o valdžia turėtų susitarimus tik koordinuoti ir įteisinti.

Rekomendacijose pažymima, kad reikalinga studijų programų ir studijų krypčių reglamentavimą perkelti į aukštųjų mokyklų ir socialinių dalininkų susitarimo lygmenį, užtikrinti studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos atitiktį nacionalinei studijų kreditų sistemai, studijų ir aukštojo mokslo vertinimo ir stebėsenos institucijų valdymą perduoti į aukštųjų mokyklų ir socialinių dalininkų susitarimo lygmenį, nustatyti nacionalinės studijų kreditų sistemos sąsajas su nacionaline kvalifikacijų sistema (kiekviena aukštojo mokslo kvalifikacija turi būti aprobuota ir įtraukta į nacionalinę kvalifikacijų sistemą), pakoreguoti studijų programas reglamentuojančius teisės aktus - įteisinti tarpkryptinių ir tarpšritinių studijų galimybę.

Apibendrinant galima teigti, kad siūlymai ir rekomendacijos taikyti susitarimų modelį aukštojo mokslo politikoje rodo, kad susidarė pakankamos prielaidos tinklų valdymo integravimui į Lietuvos aukštojo mokslo politiką ir valdymą dėl tokių susitarimų modelio ypatybių kaip sumažintas valstybinis tiesioginis reguliavimas ir padidinta institucijų autonomija bendradarbiavimo platformos ribose, suteikta galimybė institucijų diferenciacijai tiek studijų vykdymo, tiek ir studijų finansavimo srityje, nesumažinant galimybių pritraukti ir papildoma finansavimą iš išorinių finansavimo šaltinių.

2 TINKLŲ VALDYMO KONCEPCIJOS SAMPRATA IR RAIDA VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO SEKTORIUJE

2.1 Tinklų valdymo formos susiformavimas viešojo valdymo doktrinų raidos kontekste

Valdymas dažniausiai yra suprantamas kaip tarpinstitucinis savarankiškai susikuriantis tinklas, kuris užpildomas tam tikrų politikų formavimu (Toikka, 2011). Bet kuri sistema ir jos nustatymai, įskaitant vaidmenų įvairovę (gausą) ir neformalias valdymo ir kontrolės sistemas, apibrėžiančias funkcines priklausomybes tarp skirtingų vaidmenų sistemoje yra vadinama valdymo tinklu. Tokiu atveju atitinkamos politikos formavimas yra ne tik įvairių valdžios institucijų, tačiau ir išorinių organizacijų prerogatyva (Chhotray, 2009, p. 3). Politikos formavimo klausimai yra kompleksiški (sudėtiniai), todėl yra reikalingas tikslus problemos formulavimas. Tuo tarpu problemos formulavimas susiduria su netinkamomis problemos formuluotėmis: problemos neapibrėžtumas, jeigu problema išsprendžiama, tai dažnai neįmanoma suformuluoti aiškių sprendinio taisyklių (algoritmo), kitos išskirtinės problemos charakteristikos (Bueren, 2003). Pagrindinių politikos formavimo tikslų ir problemų sprendimo aiškus apibrėžimas ir vėliau politikos įgyvendinimas neretai reikalauja papildomų išteklių, kuriais pavienės organizacijos dažnai yra nepajėgios disponuoti, todėl atsiranda organizacijų bendradarbiavimo poreikis., ko pasėkoje formuojasi nepriklausomų institucijų bendradarbiavimo tinklas, dažniausiai turintis centralizuotą valdymą (Toikka, 2011).

Kaip teigia Provan ir Kenis (2007), tradiciškai valdymas privačiame sektoriuje yra suprantamas kaip direktorių ir jų pavaduotojų funkcijos ir veiklos siekiant apginti ir užtikrinti įmonės savininkų (akcininkų) interesus. Valdžia neprivataus sektoriaus kontekste taip pat remiasi tam tikros asmenų grupės, įgijusios visuomenės pasitikėjimą, veiklą ir funkcijų aprašu, orientuotą į visuomenės ar atitinkamų kitų politinių grupių interesų užtikrinimą. Viešajame valdyme, valdžia yra susijusi ne su tiesioginėmis visuomenės išrinktų asmenų grupės veiklomis ir funkcijomis, tačiau labiau yra siejama su tam tikrų ryšių tarp viešojo ir privataus sektoriaus viešųjų paslaugų kūrimu atradimu bei efektyviu koordinavimu (Provan, 2007, p. 230). Svarbus vaidmuo valdyme yra tai, kad visuose sektoriuose laikantis pagrindinės-agento (angl. principal agent) teorijos, reikia stebėti ir kontroliuoti valdymo pokyčius pasamdytoje valdančiojoje institucijoje. Nors mokslinėse teorijose ir egzistuoja toks požiūris, kad valdančioji asmenų grupė nebūtinai turi prisiimti atsakomybę, tačiau reikia paminėti, kad vis dėlto egzistuoja teisiniai pareigybių vykdymo įsipareigojimai ir atsakomybė už neteisėtą veiklą ar netinkamą elgesį, todėl neretai analizuojant tinklų valdymo formas ir metodus yra

naudojama sąvoka pasitikėjimo koncentracija arba atsakomybių tankis, nuo kurių priklauso tinklų valdymo modelio pasirinkimas (Provan, 2007, p. 230).

Jau nuo 1990-tųjų metų didelė dalis viešojo administravimo bei viešojo valdymo formos tiriamųjų mokslinių darbų buvo rašomi tinklinio valdymo teminėje srityje. Tinklinis valdymas gali būti suprantamas kaip koordinavimas, apibūdinamas neformalių socialinių sistemų, o ne biurokratinių sistemų, įskaitant įmones, formaliais aktualiais tarpusavio ryšiais tarp jų, kurie yra naudojami tam, kad galima būtų kompleksiskai koordinuoti prekių ar paslaugų srautus, gamybą konkurencinėje aplinkoje ir pateikti visuomenei. Tokia tinklinio valdymo koncepcija yra sudaryta iš dviejų konceptualiai skirtingų elementų:

- 1) sąveikos modelių mainai ir tarpusavio santykiai;
- 2) išteklių srautai tarp nepriklausomų tinklo vienetų.

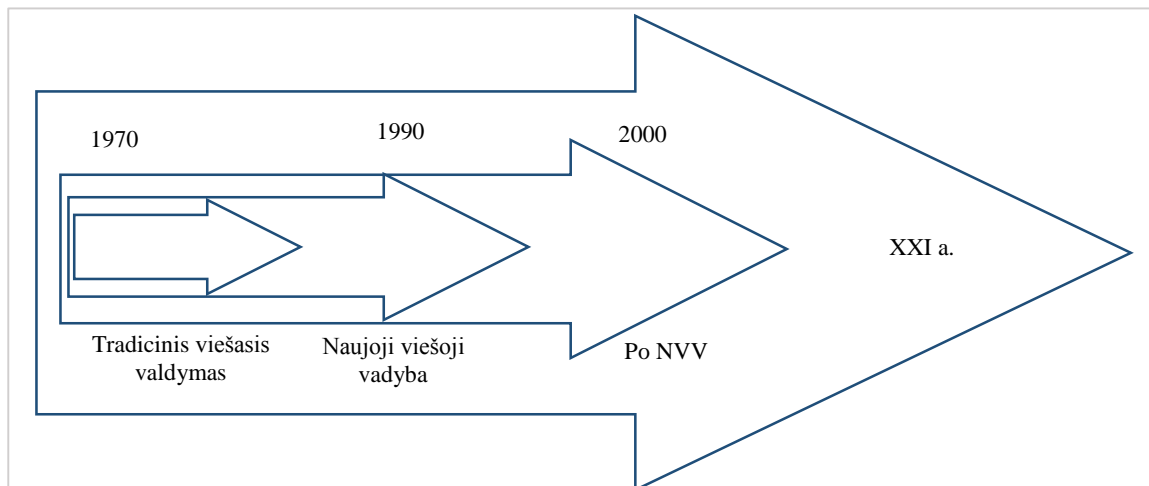
Kiti mokslininkai (Jones ir kt., 1997) teigia, kad tinklinio valdymo formos sampratoje egzistuoja pasirenkamas, nuolatinis ir struktūruotas apibrėžtų įmonių rinkinys, įskaitant tiek privataus verslo įmones, tiek ir ne pelno siekiančias organizacijas, kuris dalyvauja kuriant viešąsias paslaugas ir prekes remiantis terminuotomis ir neterminuotomis sutartimis, prisitaikydamas prie aplinkos neapibrėžtumų, koordinuojantis ir užtikrinantis dalyvavimo saugumą, atsižvelgiant į tai, kad sudaromos sutartys yra socialinio, o ne teisinio pobūdžio.

Egzistuoja du baziniai tradicinio valdymo submodeliai, kurie kaip laikoma turėjo poveikį tokio požiūrio susiformavimui, kad viešasis valdymas turi reglamentuoti (reguliuoti) ir kaip viešasis sektorius turi pristatyti reikalingas viešojo naudojimo paskirties prekes ir paslaugas. Tokie modeliai buvo vadinami Weberio biurokratijos ir hierarchinio valdymo daugiapakopiu viešuoju valdymu. Weber racionalios biurokratijos sampratoje yra matoma valdžios institucijų raida viešųjų paslaugų sektoriuje per viešosios politikos, prekių bei paslaugų priežiūrą ir valdymą (Wilikilagi, 2009).

Pagal Weberio idealiosios biurokratijos modelį, tradicinis viešasis valdymas yra seniausioji viešojo valdymo doktrina. Pagrindinė viešojo valdymo principinė schema remiasi pareigybių hierarchija ir principu „įsakau ir kontroliuoju“ (angl. command and control) bei rašytinių taisyklių taikymu (3 pav.).

Pagrindinės tradicinio administravimo problemos, kurias buvo siekiama spręsti viešojo valdymo reformų metu, buvo biurokratinė inercija, prastas politikos ir valdymo efektyvumas bei mažas piliečių pasitikėjimas. Šios problemos tiesiogiai veikė ir verslo sektorių, nes didelis biurokratinis aparatas sukūrė pakankamai sudėtingą procedūrų vykdymą komunikaciniame verslo bei valdininkų lygmenyje, todėl verslo aplinka pasižymėjo griežtu rašytinių taisyklių taikymu, konsultacinių paslaugų neegzistavimu, o tiesioginiame verslo ir valdžios ryšyje dominavimo

įsakymo- kontrolės ryšiai, kas sudarė pakankamai sudėtingas sąlygas verslo pradėjimui, vystymui bei perspektyvoms (Nakrošis, 2008, p. 45).



3 pav. Viešojo valdymo doktrinų transformacija
Sudarė autorė pagal Nakrošis, 2011, p. 71

Weber akcentavo, kad biurokratinės organizacijos – tai bandymas valdyti žmogaus reikalus per priešasčių taisyklės prizmę, tam, kad galima būtų valdyti organizacijoje vykstančius procesus pagal intuityvias taisykles, taip, kad individai, sukūrę šiuolaikines organizacijas, turėtų tikslą rasti racionalius problemų sprendimus, tuo būdu Weber biurokratiją traktuoja kaip socialinės inžinerijos ir pramoninės revoliucijos rezultatą (Wilikilagi, 2009).

Biurokratija yra socialinis ir politinis modelis, kuris apibrėžia, kaip, politika ir teisės aktai yra įgyvendinami ir vykdomi per administracinį procesą, kuris pasižymi tokiomis charakteristikomis:

- darbo pasidalijimas tarp asmenų ir įstaigų;
- personalo įdarbinimo, motyvavimo ir skatinimo sistema, kuri pasižymi griežta struktūra ir turi aiškiai apibrėžtus lygmenis ir sąsajas tarp tų lygmenų;
- reikšminga diferenciacija tarp institucijų ir lygmenų,
- formalūs ir neformalūs tinklai, kurie susieja asmenis ir institucijas per administracinių prekių ir paslaugų informacinius mainų ryšius (Wikilagi, 2009).

Tuo būdu Weberio biurokratijos modelis, racionalumas apibrėžiamas per aiškią komandų grandinę:

- kiekvienas darbuotojas žino, kam yra atskaitingas ir kuriam valdymo padaliniiui priklauso;
- kiekvienas darbuotojas žino savo specializaciją (paskirtį) tiek asmeniniu, tiek organizaciniu požiūriu;

- visuose administracinio proceso etapuose egzistuoja neatsiejamas valdymo supaprastinimas, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai turi aiškius nurodymus, ką jie turi atlikti;
- egzistuoja bendras hierarchinės institucijos (valdymo) poreikis.

Weberis taip pat pabrėžė poreikį, kad atsainiai dokumentuotos sistemos, reglamentuojančios visas sistemas ir procesus organizacijos viduje, būtų pritaikytos asmeniniam darbuotojų poreikiui. Vadinasi, vienas esminių Weberio biurokratijos modelio prielaidų yra tai, kad neatsižvelgiant į politikos ar problemos kontekstą ar bendrumą, biurokratinis modelis visada dirbs racionaliai, turint omenyje, kad pagrindiniai racionaliam biurokratijos modeliui poveikį turintys veiksniai egzistuoja ir tenkina visas modelio sąlygas.

Nepaisant biurokratinio modelio kritikos, nėra abejonų, kad viešojo valdymo procesai buvo įdiegti ne tik viešojo valdymo, tačiau ir privačiame sektoriuje. Daugelis vyriausybių ir administracijų ilgą istorinį laikotarpį sėkmingai įdiegė biurokratinius valdymo modelius eilėje pasaulio valstybių, todėl daugelis šiuolaikinių procesų ir sistemų gali žlugti, nes biurokratinis viešojo administravimo modelis yra fundamentinis daugelio valdymo sistemų pagrindas.

Hierarchinis sistemų valdymo modelis. Viešojo sektoriaus valdymo metodologijoje egzistuoja prieštaringi valdymo modeliai hierarchinio ir sutartinio valdymo požiūriu. Sutartinio valdymo modelyje egzistuoja daugiau laiko ir erdvės apribojimų, tačiau jis vis labiau dominuoja viešąją politiką pristatant visuomenei. Tačiau hierarchinės viešojo administravimo (valdymo) sistemos evoliucionavo ir egzistavo visuomenėje ilgesnį laikotarpį, todėl tokių sistemų taikymas ir palaikymas vis dėlto yra sėkmingesnės visuomenės priėmimo požiūriu.

Hierarchiniame valdymo modelyje yra taikomi iš viršaus į apačią orientuoti problemų sprendimo būdai. Biurokratinėje sistemoje tam tikrų lygių sukūrimas yra pritaikytas hierarchiniam valdymo modeliui, nes žemiausiame lygmenyje yra laukiama nurodymų ir tam tikrų instrukcijų įgyvendinimo iš aukštesniųjų valdymo lygmenų. Tuo būdu, hierarchiniame modelyje, nepaisant to, jog procesai gali būti ir gerai bei teisingai dokumentuoti bei atsakomybės aiškiai apibrėžtos, įvairių instrukcijų bei teisės aktų įgyvendinimas gali būti sutrikęs, todėl proceso rezultatai nebus efektyvūs bei veiksmingi.

Nepaisant tokių hierarchinės valdymo sistemos trūkumų, daugelio šalių viešojo valdymo sistemos yra sukurtos remiantis hierarchinio valdymo modeliu bei hierarchinės sistemos ryšiais (valdytojas- valdomasis), todėl viešosios politikos teisėkūros ir teisės aktų įgyvendinimo sistemos ne visada pasižymi efektyviai sukomplektuotu valdymo įrankių bei priemonių rinkiniu.

Tačiau atsižvelgiant į viešosios politikos įgyvendinimą bei ir problemų sprendimą, Hansen (2005) teigė, kad perėjimas nuo tradicinių hierarchinių sistemų prie horizontalių ir į tinklus orientuotų valdymo formų sudarė palankias sąlygas privataus ir viešojo sektorių integracijai politikos

formavimo ir valdymo srityje. Hierarchinio modelio taikymo viešajame valdyme spragos pastaruoju dešimtmečiu buvo itin aktyviai diskutuojamos tiek viešojo administravimo, tiek visuomeniniame bei moksliniame sektoriuje, todėl buvo surasti pakankamai efektyvūs, produktyvus ir sėkmingi mechanizmai, sudarę palankias sąlygas greitai spręsti politikos formavimo klausimus priimant optimalius sprendimus efektyvios politikos įgyvendinimo srityje (Hansen, 2005).

Analizuojant tinklinio valdymo kaip viešojo valdymo modelio raidą viešojo valdymo doktrinų raidos kontekste, tinklų valdymo sistema gali būti analizuojama per tam tikrų penkių predikatų prizmę:

- 1) trečiosios šalies valdymas;
- 2) jungtinis valdymas;
- 3) skaitmeninė revoliucija;
- 4) vartotojų poreikiai;
- 5) naujoji viešoji vadyba.

Nuo to momento kai valdymo funkcijos pradėjo kryptingai keistis nuo tradicinio funkcionalumo - visų viešųjų prekių bei paslaugų gamybos link tokio požiūrio, kad kai kurios viešosios paslaugos (pavyzdžiui, komunalinės paslaugos, transporto infrastruktūra, sveikatos, ugdymo paslaugos) gali būti iškeltos išoriniams paslaugų tiekėjams - t.y. privačioms arba ne pelno siekiančios organizacijoms arba viešosioms įstaigoms, pradėjo formuotis tarpinis viešojo administravimo modelis, kurį galima būtų pavadinti trečiųjų šalių integraciniu viešojo administravimo modeliu. S. Kennedy (2006) teigia, kad egzistuoja daugelis priežasčių, kurios paskatino tokio modelio „Valstybės įgaliojimu“ susiformavimą, tačiau viena pagrindinių priežasčių gali būti įvardijama ta, kad visuomenės piliečiai pradėjo nepasitikėti valstybės veiksmais minėtose srityse, todėl ilgainiui formavosi palankus klimatas nevyriausybinėms organizacijoms steigti ir perimti dalį viešųjų paslaugų ir prekių iš vyriausybės. Be to, tradicinė regiono samprata, kuri apėmė konkrečios teritorijos apibrėžimą ir konkrečia visuomenės dalį, kuriai buvo taikomi viešojo valdymo sprendimai, taip pat pradėjo kisti (Kennedy, 2006, p.69). Naujoji regiono samprata buvo glaudžiai susijusi su informacijos ir komunikacijos technologijų išsivystymu bei didėjančiu visuomenės poreikiu gauti viešąsias paslaugas interaktyviau (Wilikilagi, 2009).

Kintant tradicinei valdymo sistemai bei atsirandant išoriniams paslaugų tiekėjams, pradėjo formuotos begalė klausimų, tokių, kaip kas bus pajėgus kurti perimtas paslaugas; kaip bus vykdomas rėmimas tų privačių ir ne pelno siekiančių organizacijų, kurios perėmė viešųjų paslaugų ir produktų gamybą; ar valstybė galės kontroliuoti paslaugų gamybą perėmusias institucijas, kaip tą galės daryti, kokių priemonių turės imtis, jeigu projektai nebus įgyvendinti sėkmingai. Tai pagrindiniai trečiosios šalies vyriausybės, esančios baziniu tyrimo objektų Naujosios viešosios vadybos teorijoje, klausimai,

kurie ir toliau sprendžiami, nes Naujosios viešosios vadybos modelis taip pat turi trūkumų viešojo sektoriaus veiksmo ir efektyvumo srityje, nes viešajame valdyme atsirado spragos trečiųjų šalių (privataus ir ne pelno siekiančio verslo sektoriaus) kontrolės ir valdymo srityje. Tačiau toks perėjimas sudarė pakankamas sąlygas formuoti bendradarbiavimo tinklams formuoti tarp skirtingų sektorių, kas leidžia sakyti, kad šioje viešojo valdymo raidos stadijoje jau yra matomos tinklinio valdymo užuomazgos.

Jungtinis valdymas (į rezultatus orientuotas valdymas) - tai perėjimas prie veiklos rezultatų analizės didinant integracinius procesus. Di Maio (2004) teigia, kad integruotas valdymas be apribojimų sudaro tokią aplinką, kurioje yra reikalinga, kad procesai ir sistemos kiekviename valdžios lygmenyje ir aplink jį, procesų hierarchinis išsidėstymas ir viešasis sektorius būtų sujungti kaip visuma. Di Maio (2004) taip pat teigia, kad valstybės, regiono ar vietos valdžios institucijos turi pačios nuspręsti, kaip integraciniai procesai vyks ir kokias specifines sritis įtrauks. Teoriškai integracija gali įvykti keturiose specifinėse srityse:

- 1) valdymo sistemos lygmenyse;
- 2) tarp skirtingų valdymo sistemos lygmenų arba tarp skirtingų procesų ir sistemų, kurie yra priskiriami skirtingiems valdymo sistemos lygmenims;
- 3) procesų hierarchinėje sistemos operaciniame ir valdžios lygmenyse siekiant padidinti reagavimo į įvykius, kai jie įvyksta, operatyvumą;
- 4) tarp viešojo ir privataus sektorių (Maio, 2004).

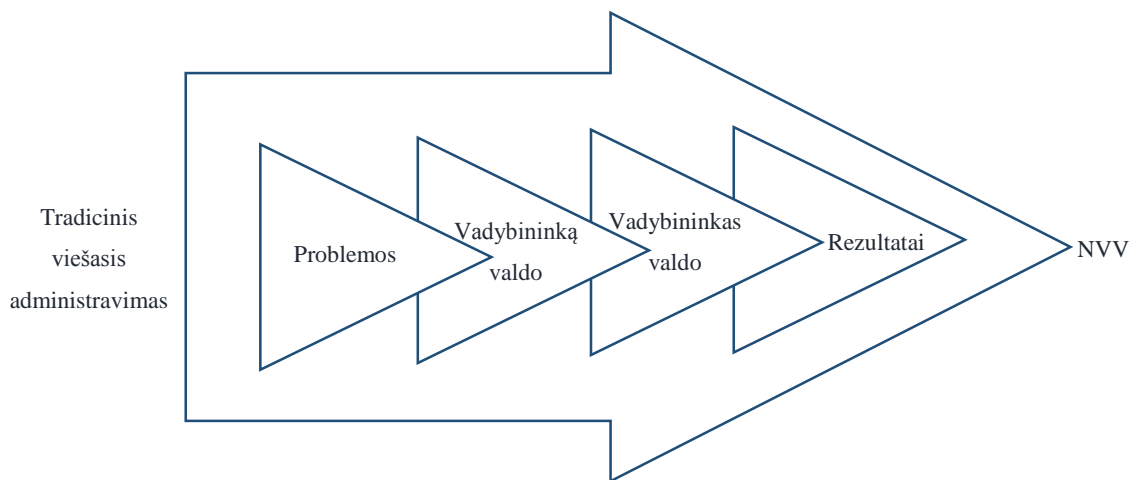
Lyginant su trečiosios šalies valdymu, jungtinis valdymas yra inovacinis procesas. Ankstesnio laikotarpio valdžios sistemos laikėsi sektorinio požiūrio į politikos formavimą ir viešojo naudojimo prekių bei paslaugų sukūrimą ir pristatymą, tuo tarpu vėlesniuose periodu įsivyravo bendrųjų metodų ir raktinių žodžių, holistinio ir visapusiško požiūrio į politikos formavimą integracija. Tačiau ir tokioje sistemoje atsiranda pavojus, kad esant daugiau nei vienam atsakingam už politikos ar programos įgyvendinimą vienetui, susidaro reali grėsmė atsakomybės ir vadovavimo procesų efektyvumo ir veiksmo rezultatams (Wilikilagi, 2009).

Informacijos amžiaus poveikis pastebimas tame, kad visuomenės nariai turi prieigą prie informacijos tada, kai tik jiems susiformuoja poreikis. Būtent todėl valdymo institucijos turėjo pritaikyti procesus, operacijas ir perspektyvas informacijos ir komunikacijos technologijų suformuotiems visuomeniniams pokyčiams bei dinaminiais poreikiais. Anttiroike (2004) tvirtina, kad elektroninė minėtų procesų transformacija parodo, kad savalaikiai informuota visuomenė turi poveikį komunikacijos kanalų, formų bei veikėjų interaktyvumui, o tuo pačiu ir tam tikrų tarpusavio ryšių bei partnerystės tinklų susiformavimui.

Skaitmeninės revoliucija visuomenei suteikė galimybes įgyti kompiuterinį raštingumą ir vystyti savo įgūdžius reikalingai informacijai gauti. Tai tiesiogiai prieštarauja tradicinių ir hierarchinių valdymo sistemų principams, kurių pagrindinis elementas- tai informacijos valdymas ir paskirstymas tikslinėms grupėms tik tiek, kiek skiriama. Kitais žodžiais tariant pagrindinis informacijos valdytojas tradicinėse biurokratinėse ir hierarchinėse valdymo sistemos – viešojo valdymo institucija, o pati informacija- tai galingas valdymo instrumentas (Maio, 2004). Skaitmeninės revoliucijos dėka, itin sparčiai išaugo visuomenės poreikis tiesiogiai bendrauti su valdymo institucijomis, tačiau kiekvienas raštingas visuomenės pilietis pradėjo suvokti, kad biurokratinė sistema nėra jam priimtina, o tiesioginiam kontaktui ir ryšiui su valdymo institucija suformuoti galima pasinaudoti naujųjų informacijos ir komunikacijos technologijų teikiama galimybėmis. Atsižvelgiant į besikeičiančius visuomenės poreikius viešojo administravimo sektoriaus darbuotojai privalėjo tobulinti darbo su informacijos ir komunikacijos technologijomis įgūdžius, susiformavo poreikis elektroninės informacijos kaupikliams, sistemoms ir kitoms sudėtingos informacinių sistemų struktūroms vystyti ir plėtoti. Skaitmeninė revoliucija turėjo tiesioginį poveikį ne tik visuomenės ir viešojo administravimo institucijų komunikacijos pokyčiams, tačiau taip pat tiesiogiai paveikė paslaugų bei prekių sektorių, nes pradėjo formuoti informacijos ir komunikacijos paslaugų, prekių, įrangos poreikis rinkoje.

Tačiau privačiam sektoriui būdinga tai, kad vartojimo poreikis apibrėžia prekių ir paslaugų poreikį, kurių kainą nustato rinkos veiksniai ir pagal tų prekių pardavimų rodiklius galima įvertinti gamybos (tiekim) kiekius, kokybę ir pan. O viešojo administravimo sektoriuje galioja kitokie dėsningumai, jeigu piliečiams susiformuoja naujų viešųjų paslaugų ir prekių poreikis (pavyzdžiui, nemokamas mokslas, patikima sveikatos apsaugos sistema), suteiktos tokios viešosios paslaugos ir prekės yra vertinamos ne pagal tai, ar jos yra, ar ne, o pagal tai, kiek jos tenkina ir atitinka piliečių lūkesčius. Būtent todėl mokslininkai čia kalba apie būtinybę sudaryti viešųjų paslaugų atitikties vartotojo lūkesčiams vertinimo metodiką bei modelius, kurių pagalba būtų įvertinama ne tik tai, ar viešoji paslauga, kuri įsigyjama iš privataus verslo ar ne pelno siekiančių organizacijų, atitinka vartotojo lūkesčius, bet ir ar pranoksta juos (Willikagi, 2009) ar atitinka galiojančius teisės aktus ir Lietuvos bei tarptautinius standartus.

Viešojo valdymo reformai, kurios metu turėtų būti siekiama efektyviau naudoti valdžios išlaidas (ypač atsižvelgiant į ekonominio nuosmukio metu sumažėjusias valdžios pajamas) ir greičiau reaguoti į vartotojų poreikius, pagrįsti buvo sukurta NVV doktrina (Nakrošis, 2011, p. 71).



4 pav. Tradicinio viešojo administravimo transformacija į naująjį viešąjį valdymą
Sudarė autorė pagal Nakrošis, 2011, p. 72)

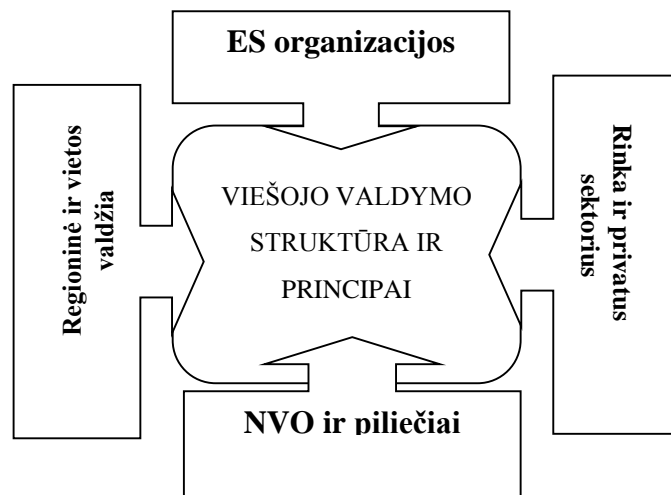
NVV doktrina atsirado 1970-aisiais metais, o šioje doktrinoje vyravo novatoriška orientacija į paslaugų vartotoją (Barzley, 2001) bei viešojo sektoriaus verslumą (Osbourne, 1992). Jau pačiose ankstyviausiose doktrinos vystymosi fazėse apčiuopiama vartotojų teisių gynimo politikos užuomazga ir siekis nustatyti privačiam sektoriui tam tikras verslo administravimo ir orientacijos taisykles (4 pav.). Ryškėja valdžios orientaciją į rinką: vietoje baudų (pavyzdžiui, aplinkosauginių), įvedami reguliarūs „žalieji“ mokesčiai ir pan. Tačiau, pasak Nakrošiaus, NVV nėra nuosekli viešojo valdymo doktrina- tiesiog tai greičiausiai tam tikrų specializuotų priemonių ir įrankių rinkinys, neturintis nuoseklios ir sistemingos panaudojimo ir pritaikymo politikos (Nakrošis, 2011, p.71).

Naujosios viešosios vadybos koncepcija apėmė daugelį valstybių. Naujoji viešoji vadyba terminas dažnai tapatinama su valdymo laikotarpiu, tačiau daugelis viešojo administravimo srities teoretikų sutinka, kad naujosios viešosios vadybos koncepcija jau priklauso ne politinei, o organizacinei teorijai. Hassal (2009) nuomone, naujoji viešoji vadyba (toliau NVV) yra perėjimas nuo biurokratinės hierarchinės valdymo struktūros, esančios tradicinės arba klasikinės valdymo formos dalimi, prie privataus sektoriaus, jame atliekamų tyrimų ir sektoriuje susiformavusios kultūros integravimo į valdžios reikalus, prie savotiškos į rezultatus orientuotos valdymo formos, kai yra aiškiai apibrėžiami rezultatai, priklausomi nuo pradinių duomenų, pradinės proceso vystymosi stadijos, o prekių ir paslaugų gamyboje į procesų žvelgiama sąnaudų efektyvumo požiūriu.

Naujosios viešosios vadybos teoriniai postulatai susiformavo XX a. paskutiniame dešimtmetyje kaip viešojo valdymo praktikos modernizavimas. Jis prasidėjo 10–15 metų anksčiau, nei pasirodė pirmieji bandymai konceptualizuoti naująją viešąją vadybą kaip paradigmą reiškiančią ar gerosios praktikos teorinių apibendrinančių doktrinų atsiradimą (Raipa, 2011, p.171).

Po-NVV doktrinos atsiradimas susijęs su nepakankamai pagrįstu tradicinio administravimo nuvertinimu ir nepakankamai gerais NVV taikymo rezultatais. Todėl kartais po-NVV doktrina, kurioje teigiamas sugrįžimas prie „senos geros biurokratinės tvarkos“, vadinama naująja Weberio doktrina. Kartais po-NVV doktrina reiškia kitokios nei NVV, naujos vadybinės reformos krypties pasirinkimą (Martinaitis, 2009).

Po-NVV doktrinoje principai transformuojasi iš į vartotoją orientuoto valdymo paslaugų teikimo į įrodymais pagrįsto valdymo pritaikymą. Kitaip dar ši doktrina moksliniuose literatūros šaltiniuose yra įvardijama valdysenos doktrina (angl. governance). Valdysenos doktrinoje pripažįstama, kad valdžia prarado galios ir informacijos monopolį, kuriuo rėmėsi iki naujosios doktrinos atsiradimo. Todėl pagrindinis valdysenos principas turi būti valdžios delegavimas ir skaidrumo užtikrinimas.



5 pav. Viešojo valdymo struktūra
Sudarė autorė pagal Nakrošis, 2011, p. 75

Šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti „tinkle“, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis, tarptautinėmis institucijomis, regioninės ir vietos valdžios institucijomis, privataus sektoriaus institucijomis bei NVO ar pilietinės visuomenės atstovais (5 pav.).

NVV ir po-NVV doktrinų sandūroje doktrinoje susiformuoja ir nauja valdymo forma- tinklų valdymas (angl. Network governance), kurios pagrindinis principas- valdyti institucijas pasinaudojant sukurtu bendradarbiavimo tinklu ir kiekvienos institucijos autonomija. Bendradarbiavimo tinklų plėtra aukštojo mokslo ir taikomųjų tyrimų sektoriuje sąlygojo ir viešojo bei privačiojo sektorių partnerystės sustiprėjimą.

Viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė (angl. public and private partnership, toliau VPSP), kuri reiškia privačiojo sektoriaus partnerių įsitraukimą į viešosios infrastruktūros plėtrą ar viešųjų paslaugų kūrimą, yra viena iš valdysenos iniciatyvų ir tai priskiriama vienam pagrindinių NVV

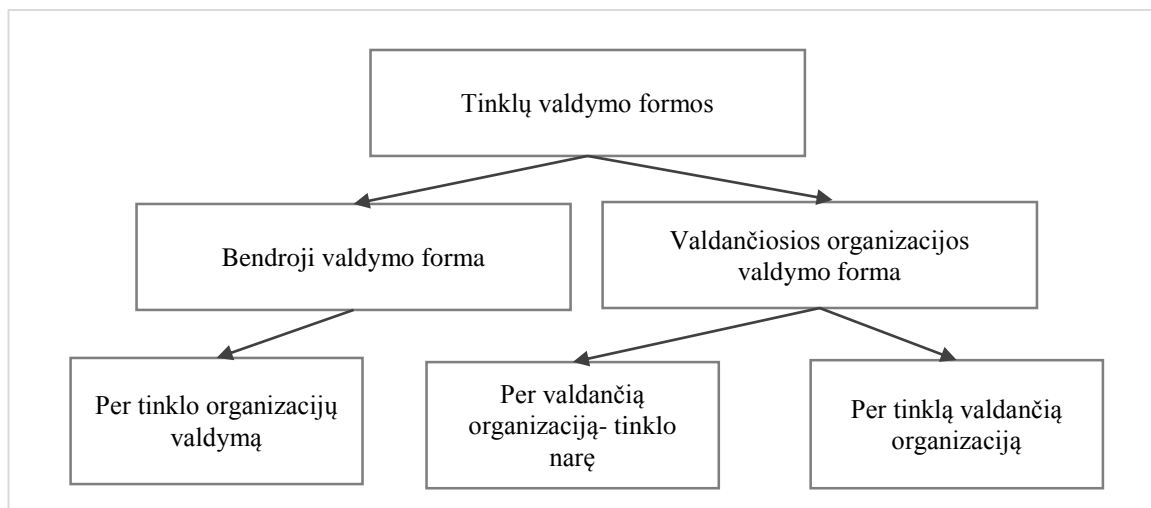
principų (Dryzek, 2009), o tai rodo, kad atsiranda galimybė pritaikyti tinklų valdymo principus ir metodus viešojo valdymo sektoriuje. Įvairiose šalyse viešojo ir privataus sektorių partnerystės (angl. public private partneship) sąvoka skiriasi. Plačiąja prasme - tai viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, įgyvendinant infrastruktūros projektus viešosioms paslaugoms teikti. 2010 m. LR Seimo priimtas LR investicijų įstatymas VPSP sąvoką apibrėžia taip: tai valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto teisės aktais nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas teisės aktais nustatytą atlyginimą (Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, 2002).

Ilgalaikis verslo ir mokslo ryšių plėtojimas sudarė pakankamas sąlygas mokslo ir verslo klasteriams kurtis.

Galima sakyti, kad tinklinio valdymo forma vystėsi ir gali būti apibrėžiama per penkis pagrindinius predikatus bei jų raidą valdymo formų istorinėje politinėje raidoje: trečiųjų šalių valdymas, jungtinis valdymas, skaitmeninė revoliucija, vartotojų poreikiai ir lūkesčiai bei naujoji viešoji vadyba ir jos raida. Būtent NVV ir po NVV sandūroje susiformavo tokia forma kaip tinklų valdymas, leidžiantis nukreipti veiklas į rezultatus, sudarantis galimybes lanksčiam planavimui, efektyviam išteklių paskirstymui, kai tinklo elementai, turintys griežtai apibrėžtą atsakomybių rinkinį, o tinklo elementų ryšiai yra optimizuoti ir nėra dubliuojami.

2.2 Tinklų valdymo formos ir metodai

Remiantis literatūros apžvalga apie tinklų valdymą, tinklų valdymo formos gali būti skirstomos atsižvelgiant į dvi pagrindines dimensijas: savivaldos dimensija ir valdančiosios organizacijos dimensija. Pirmoji dimensija - organizaciniai valdymo tinklai. Iš vienos pusės, tinklų valdymas gali būti įgyvendinamas per tinklą sudarančių organizacijų valdymą. Kiekviena tinklo organizacija turi ryšį su kiekviena kita tinklo organizacija, ko rezultate matomas aukštas valdymo decentralizavimo lygmuo. Tai yra tokia valdymo forma, kurią mokslinėje literatūroje tyrėjai įvardija bendruoju valdymu (pabendrintu valdymu). Kitu atveju, tinklų valdymas įgyvendinamas per keletą tinklo organizacijų sąveiką. Taip yra suformuojamas tinklo valdymas per vieną organizaciją, o tinklas vadinamas tarpinio valdymo tinklu, o valdančioji organizacija - (angl. lead organization). Pagrindinė tinklą valdanti organizacija sprendžia pagrindinius valdymo veiklos uždavinius, atsižvelgdama į tinklą sudarančių organizacijų sprendimus, taip perkeldama dalį atsakomybės tinklo organizacijoms ir centralizuojant sprendimų priėmimo sistemą tinkle. Tokios dimensijos tinklų valdymo formos įgyja vidinio ir išorinio valdymo alternatyvas, nes pagrindinė valdančioji tinklo organizacija gali būti iš tų organizacijų, kurios sudaro tinklą, arba gali būti iš išorės (Provan ir kt. 2007).



6 pav. Tinklų valdymo formos
sudarė autorė pagal (Chhotray, V., Stoker, G., 2009)

Paprasčiausia ir dažniausiai pasitaikanti tinklų valdymo forma yra *bendrasis tinklo organizacijų tinklo valdymas*. Ši valdymo forma yra įgyvendinama per pačių tinklo organizacijų valdymo struktūrą, neturint atskiros valdymo funkcijas atliekančios organizacijos (6 pav.). Šios valdymo formos įgyvendinimas yra iš dalies formalus, pavyzdžiui, reguliarūs tinklo organizacijų vadovų susitikimai, arba gali būti taikomos ir neformalios valdymo formos, tokios kaip gerosios patirties pavyzdžių pristatymas per tinklo organizacijų seminarus ar susitikimus. Tinklo organizacijų valdomi tinklai gali būti itin aukšto decentralizacijos lygmens, net atsižvelgiant į tai, kad tinklo valdyme dalyvauja visos arba daugelis organizacijų santykinai lygiomis dalimis. Bendrai tinklo organizacijų valdomi tinklai išskirtinai priklauso nuo visų įsitraukimo į valdymą ir atsakomybės paskirstymo tarp kiekvienos iš tinklo organizacijų. Tinklo organizacijos pačios yra atsakingos už ryšių tinklo viduje ir procesų valdymą, taip pat ir už išorinius ryšius su finansavimo šaltiniais, su vyriausybe, su užsakovais ar paslaugų gavėjais. Sveikatos apsaugos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse, bendrojo valdymo tinklai yra itin paplitę, dėl to, kad dažnai tinklai yra prielaida intensyviai bendruomeninių pajėgimų augimui. Būtinoji sąlyga bendrojo valdymo tinklų funkcionavimui – tai visų tinklo organizacijų vienodas įsitraukimas ir atsakomybių pasiskirstymas, priešingu atveju tokie tinklai neveikia efektyviai, tampa neaiškios perspektyvos, todėl tokie tinklai dažniausiai praktikoje suyra (Edelenbos ir kt., 2007).

Kai tinklo valdymas yra bendras, tinklo organizacijos atlieka kolektyvinio valdymo funkcijas, priima visus sprendimus ir valdo tinklo organizacijų procesus. Tinklinio valdymo stiprybė ir jėga, bent dėl tinklo lygmens sprendimų, yra daugiau ar mažiau simetriška net ir tuo atveju jeigu organizacijų valdymo struktūros yra skirtingos, o taip pat organizacijos disponuoja skirtingais (tiek tipo, tiek kiekybės atžvilgiu) ištekliais ir priemonėmis. Visiškai nėra jokių skirtumų tarp to, kas atliks

administracinių ir koordinacinių veiklų sekas, nes jos visos yra atliekamos kiekvienoje tinklo organizacijoje laikantis formalių administracinių reikalavimų. Teoriškai, tokiu būdu valdomas tinklas veikia kaip vienas vienetas ir nėra jokios pavienės organizacijos, atsakingos už tinklo reprezentatyvumą (Provan ir kt., 2004).

Dar viena organizacijų tinklo forma yra tokia, kai viena iš tinklo organizacijų yra išskiriama kaip valdančioji organizacija (angl. *lead organization*, *Lead Organization- Governed Network*, *LOGN*), o tinklas yra vadinamas vidinės valdančios organizacijos tinklu. Atsižvelgiant į tai, kad bendro valdymo tinkluose, kai visos tinklo organizacijos dalyvauja tinklo valdyme, yra taikomas kolektyvinis savivaldos mechanizmas, toks valdymo metodas tampa neefektyviu tam tikrose situacijose, kai veiklos, pavyzdžiui, išplinta už organizacijų tinklo ribų, kai pradeda veikti tarptautiniai mechanizmai, kai atsiranda tinklo organizacijos reprezentacinis poreikis, kai reikalingi ne decentralizuoto, o centralizuoto valdymo sprendimai (Edelenbos ir kt., 2007). Tokiais atvejais tinklų valdymo teorijoje yra išskiriamas LOGN tinklo tipas, kai tinklo organizacijų valdymas yra atliekamas per vieną iš tinklo organizacijų instituciją. Verslo organizacijų tinkluose, tokia valdančioji organizacija dažniausiai pasižymi vertikaliaisiais ryšiais (užsakovas- tiekėjas), ypač tais atvejais kai organizacinė tinklo struktūra sudaryta tiek iš stambių pajėgių organizacijų ir smulkaus bei vidutinio sektoriaus organizacijų. Valdanti organizacija gali turėti ir horizontalią ryšių bei santykių sistemą, tačiau tokiu atveju valdančiosios organizacijos ištekliai turi būti pakankami. Dažniausiai tokio pobūdžio tinklų valdymo sistemos egzistuoja sveikatos apsaugos bei žmogiškųjų išteklių paslaugų sektoriuose, kai egzistuoja pagrindinė valdančioji organizacija, valdanti pagrindinius paslaugų gavėjų srautus ir skirstanti savo išteklius kitoms tinklo organizacijoms (Provan ir kt., 2007).

Vidinės valdančiosios organizacijos tinkluose visas pagrindines tinklo lygmens veiklas ir pagrindinius sprendimus koordinuoja viena tinklo organizacija, todėl tokie organizacijų tinklai yra priskiriami centralizuoto valdymo tinklams, turintiems pakankamai aukštą centralizacijos ir valomumo lygį, su asimetrine valdymo jėga (Bogason ir kt., 2006). Valdančioji tinklo organizacija atlieka tinklo administravimo veiklas, supaprastina kitoms tinklo organizacijoms siekti užsibrėžtų organizacijų tinklo tikslų, kurie gali būti itin artimi valdančiosios organizacijos strateginiams tikslams. Tinklą valdanti organizacija gali garantuoti organizacijų tinklo administravimo išlaidas iš savo išteklių, gauti iš kitų tinklo organizacijų skiriamus išteklius, arba siekti ir valdyti išorinių (ne tinklo organizacijų) finansavimo šaltinių.

Trečioji organizacijų tinklo valdymo forma - tai organizacijų tinklo valdymas per išorinę valdančiąją organizaciją (angl. *Network administrative organization*, *NAO*). Pagrindinė šios valdymo formos idėja yra ta, kad atskiras administracinis vienetas yra sukuriamas specialiai organizacijų tinklo ir jo atliekamoms veikloms valdyti. Nors tinklo organizacijos, kaip ir visų kitų valdymo formų atveju,

išlaiko interaktyvias veiklas tinklo organizacijų veiklų spektre, tačiau valdymo struktūra šiuo atveju yra visiškai centralizuota (Provan ir kt., 2007). Tinklą valdanti organizacija atlieka pagrindines funkcijas, kurios yra susijusios su organizacijų tinklo veiklų koordinavimu, organizacijų tinklo veiklų palaikymu. Lyginant šią valdymo formą su ankstesne, kai valdančioji organizacija yra organizacijų tinklo narė, pagrindinis skirtumas yra ta, kad valdančioji organizacija nepriklauso organizacijų tinklui, neatlieka organizacijų tinkle apibrėžtų veiklų, o išskirtinai atlieka tik tinklo valdymo funkcijas. Tinklą valdanti institucija gali būti tiek vyriausybinė organizacija, tiek pelno siekianti, tiek ir ne pelno siekianti institucija, tuo tarpu kai tinklo organizacijos dažniausiai yra pelno siekiančios įmonės, viešosios įstaigos ir pan. (Carlsson, 2008). Tačiau egzistuoja ir tokie atvejai, kai išorinė valdančioji institucija yra sukuriama iš organizacijų tinklo organizacijų deleguojamų narių sudarant atskirą valdantįjį vienetą, įregistruotą juridinių asmenų registre išskirtinai organizacijų tinklo valdymo funkcijoms atlikti, o sukurta valdančioji institucija pasižymi tuo, kad vykdo tik administracines funkcijas ir nevykdo veiklų, kurios vyksta organizacijų tinklo verslo procesuose (Provan ir kt. 2008).

Išorinės valdančiosios organizacijos nariai yra priskiriami organizacijų tinklo konsorciumo strateginiam lygiui, o jos vadovas- operacinio ir sprendimo priėmimo tinklo lygiams. Valdančiosios organizacijos valdymas tokioje valdymo formoje prasideda tada, kai organizacijų tinklas susikuria, nes jau nuo to momento yra reikalingas strateginių sprendimų priėmimas, orientuotas į tinklo organizacijų veiklų finansavimą, verslo procesų ir valdymo procesų supaprastinimą, organizacijų tinklų veiklos vystymosi tendencijų vertinimą, o pagrindinis valdymo tikslas- tai organizacijų tinklo veiklos procesų atitikimo organizacijų tinklo strateginiams tikslams užtikrinimas (Goldsmith ir kt., 2004). Tačiau taip pat valdančiosios organizacijos gali būti ir stambesnių vienetų valdymui, pavyzdžiui, regioninės plėtros agentūros taip pat gali būti priskiriamos regiono organizacijų tinklui valdyti ir administruoti, finansavimo klausimams spręsti ir plėtros planams sudaryti (Gebauer, 2005).

Analizuojant skirtingų organizacijų tinklų valdymo formų efektyvumą, Provan ir Milward (2001) akcentuoja, kad labai svarbu yra sudaryti metodologinį tinklų valdymo formų taikymo modelį, nes tai sąlygotų didesnę efektyvumą tinklo lygio rezultatų pasiekiamumo požiūriu (Provan, 2001). Itin metodologinė svarba yra akcentuojama argumentuojant tuo, kad turi būti pakankamas metodologinių įrankių rinkinys tinklams bei tinklo elementų sąveikoms valdyti, nes tinkluose egzistuoja kritiniai mazgai, kurie gali būti identifikuojami siekiant išsiaiškinti, ar tinklų valdymo metodai apskritai gali būti efektyvūs atsižvelgiant į kritinių mazgų pobūdį bei kiekį (Toikka, 2011). Būtent dėl tokios kritinių mazgų tinkle egzistavimo tikimybės, vienos ar kitos valdymo formos pasirinkimas yra įvardijamas priežastiniuis ir svarbiu, papildomai akcentuojant, kaip yra svarbu sudiskretinti raktinius sprendimo priėmimo mechanizmus. Organizacijų tinklo valdytojais gali ir

renkasi tokias tinklo valdymo formas kaip gerosios patirties pavyzdžių įgyvendinimas, patirtiniai modeliai, asmeninio pasirinkimo ir kiti (King, 2010). Tačiau tinklo valdymo formos pasirinkimas, grindžiamas vien subjektyviais veiksniais neatitinka struktūrinių valdymo formos charakteristikų, todėl dažniausiai yra susiduriama su pasirinktos valdymo formos neefektyvumo apraiškomis. Taip pat efektyvumo rodiklius stabdančiu tinklų valdymo elementu galima išskirti tai, kad daugelis tinklų yra susitarimais ir įgaliojimais grindžiamų susivienijimų organizacinės formos, todėl konkrečios tinklo valdymo formos pasirinkimas apskritai gali būti neįmanomas. Vietoj to, organizacijų tinklų valdymo formą lemia sprendimą priimančys objektai, tokie kaip vyriausybė, ministerijos, kurie pagrindžia savo sprendimą dėl tinklo valdymo formos parinkimo argumentais ir įrodymais atsižvelgdami į tai, kokia forma atrodo labiausiai tikėtina ir pateikia konkrečių apribojimų sąlygų sistemą, kurioms esant tinklo valdymas gali būti atliekamas efektyviai (Raab ir kt., 2013).

Kaip teigia Provan ir Kenis (2007), modeliuojant organizacijų tinklų valdymą yra būtina vadovautis pagrindiniais efektyvaus tinklų valdymo predikatais, tokiais kaip tinklų tankis, dydis (dalyvių skaičius), pagrindinis susitarimas, užduočių prigimtis ir toms užduotims spręsti reikalingos tinklo lygio kompetencijos (1 lentelė).

1 lentelė Tinklo valdymo efektyvumo baziniai predikatai

| Valdymo forma | Atsakomybė | Dalyvių skaičius | Tikslinis susitarimas | Tinklo lygio kompetencijų poreikis |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|
| Bendrasis valdymas | | Mažas | Aukštas | <i>Žemas</i> |
| Valdymas per to paties organizacijos valdymą | Žema Aukštas centralizacijos lygis | Vidutinis | Vidutiniškai žemas | Vidutinis |
| Valdymas per išorinę valdančiąją instituciją | Vidutiniška Tinklo organizacijų stebėjimas | Vidutiniškai didelis | Vidutiniškai aukštas | Aukštas |

Šaltinis: (Provan, K., G., Kenis, P., 2007)

Negalima teigti, kad paminėti keturi predikatai (lentelė) yra pagrindiniai susiję identifikaciniai veiksniai pasirenkant tinklų formą, nes remiantis moksline literatūra apie tinklų valdymą ir tinklų valdymo formų suvokimą, tai yra vieni pagrindinių veiksnių, galinčių paaiškinti vienos ar kitos tinklo valdymo formos pasirinkimą (Provan, K., G., Kenis, P., 2007). Akivaizdu, kai tinklo organizacijų skaičius yra ženklus, kai reikalingo profesionalios organizacijų tinklo valdymo kompetencijos, atsiranda poreikis pereiti nuo susiformavusios bendrojo tinklo valdymo formos prie valdymo formos per išorinę valdymo organizaciją (1 lentelė).

Analizuojant atsakomybės pasiskirstymo tinkle specifiką, galima pastebėti, kad literatūroje šis veiksnys įvardinamas kritiniu veiksniumi kalbant apie tinklo darnią plėtrą bei galimybes (Agranoff ir kt., 2003; Ansell ir kt., 2008; Carranza ir kt., 2010). Baziniu valdymo tinklų teorijos požiūriu, atsakomybė bei organizacijų tinklo narių abipusio pasitikėjimo samprata gali būti paaiškinta kaip

santykis tarp pažeidžiamumo ir teigiamų lūkesčių iš kitos organizacijos dėl jos ketinimų ir veiklų transformacijos (Kamarulzaman ir kt., 2008). Daugelis mokslinių tyrimų ir yra orientuoti į pagrindinius atsakomybės pasiskirstymo tinkle poreikius ir skirtingus jos paskirstymo organizacijų tinkle metodus, tačiau atsakomybės pasiskirstymas gali būti analizuojamas ir orientuojantis į diadinius ryšius tarp organizacijų tinklo narių (Provan, 2007). Būtent dėl to yra svarbu analizuoti atsakomybių pasiskirstymą šiuo požiūriu, nes galima įvertinti tinklo lygmenyje, ar jis yra abipusis tarp tinklo narių: pavyzdžiui, kai atsakomybių pasiskirstymas yra tolygus tarp visų tinklo organizacijų, yra stebimas didelio tankio atsakomybių pasiskirstymas, tačiau egzistuoja tokie tinklai, kuriuose atsakomybės pasiskirstymas pasižymi nedideliu tankiu, todėl iškyla klausimas, ar tada tinklo valdymas yra efektyvus. Bet atsižvelgiant į galimas tinklo valdymo formas, mažo tankio atsakomybės pasiskirstymo tinkluose siekiant padidinti valdymo efektyvumą nėra sudėtinga pritaikyti valdančiosios organizacijos valdymo formas pereinant nuo aukšto lygmens valdymo decentralizacijos prie aukšto lygio centralizuoto tinklo valdymo (Raab ir kt., 2013).

Vadinasi, analizuojant atsakomybės pasiskirstymą tinkle yra svarbu atkreipti dėmesį ne tik atsakomybę, kaip tinklo lygmens koncepciją, tačiau taip pat į tinklo valdymo charakteristiką-atsakomybių pasiskirstymo tankį, kuris egzistuoja visame organizacijų tinkle. Bendro valdymo tinklai gali būti efektyvi tinklo valdymo forma, kai atsakomybių pasiskirstymas taro organizacijų tinklo narių yra tolygus visame tinkle ir atsakomybė už vykdomas veiklas nėra labai didelė kiekvienai organizacijai, tačiau atsakomybių pasiskirstymas yra grindžiamas diadiniais ryšiais tarp organizacijų, tačiau pasitikėjimo vieni kitų veikla ryšiai turi būti esminiai ir jų tankis tinkle turi būti pakankamai aukštas, kad organizacijų tinklo veiklos būtų tolygiai pasiskirsčiusios visuose tinklo lygmenyse (Bueren ir kt., 2003). Jeigu tinkle pasitikėjimas yra nedidelis, t.y. tankis yra žemo lygmens, bendrojo valdymo forma tinkle nebus veiksminga, nes tokiu atveju ženkliai sumažėja bendradarbiavimo aplinka, netolygiai skirstomi išteklių, išryškėja ne kooperacijos, o konkurencijos apraiškos, todėl tokiais atvejais tinklų valdymo forma kinta. Tokie atvejai fiksuojami tada, kai organizacijų tinklas plečiasi, tiek narių skaičiumi, tiek ir veiklų pobūdžiu, todėl dažniausiai tokių tinklų valdymo efektyvumo išlaikymo veiksmu tampa valdančiosios organizacijos valdymo formos transformacija: pasitikėjimo tankis tinkluose dar sumažėja, tačiau atsakomybių pasiskirstymo tankis ties valdančiąją organizacija išauga ženkliai, taip keisdama decentralizuotą valdymą visiškai centralizuotu valdymu (Brass ir kt., 2004).

Fundamentali kiekvieno organizacijų tinklo problema daugelio organizacijų, esančių tinkle poreikiai ir veiklos turi būti suderintos ir valdomos. Pradedant augti organizacijų skaičiui tinkle, valdyti tinklą tampa sudėtingiau, dėl intensyviai ir ženkliai didėjančios tarp organizacinių ryšių skaičiaus tinkle. Būtent dėl organizacijų skaičiaus pokyčių tinkle tinklo valdymas tampa sudėtingu.

Bendrojo valdymo tinkluose, kai dominuoja savivaldos mechanizmų integracija, labiausiai pageidaujama valdymo forma ir yra savivalda, nes organizacijos gali išlaikyti visą tinklo krypties kontrolę. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad esant nedidelės apimties organizacijų tinklas, tokia valdymo forma pasiteisina ir veikia pakankamai efektyviai. Kai organizacijų skaičius tinkle pradeda augti, pasidaro sudėtinga valdyti kritinius tinklo mazgus, nes dalis organizacijų pradeda juos tiesiog ignoruoti, o savivaldos sprendimų priėmimui ir administravimo reikmėms reikalingi kaštai ženkliai išauga, todėl ne tik valdymas darosi neefektyvus, tačiau ir reikalauja papildomų finansinių išteklių (Jones ir kt., 1997). Itin aktuali problema yra tais atvejais, kai organizacijos geografiškai yra išsidėsčiusios didelėje teritorijoje, todėl visų dalyvių susitikimai ir posėdžiai tampa neįmanomi, nuotoliniu būdu organizuojami posėdžiai neefektyvūs, dėl to, kad vienu metu susijungti ryšio priemonėmis dažnai būna neįmanoma, o lyderiaujančios organizacijos nebuvimas sudaro tokią situaciją, kad iš esmės posėdžiams ir susitikimams organizuoti vienodas atsakomybės ir pasitikėjimo pasiskirstymas nesudaro palankių sąlygų (Kenneth ir kt., 2011).

Sekanti tinklo valdomumo sąlyga yra ta, kad tinklas turi būti optimizuotas, t.y. egzistuojantys ryšiai turi būti optimizuoti, o tai yra vienas iš pagrindinių aukštojo mokslo politikos tikslų. Tokiu atveju dažniausiai inicijuojanti susitikimus organizacija palaipsniui tampa valdančiąja tinklo organizacija ir, iš esmės, tai yra vienintelis būdas padidinti organizacinių tinklų valdomumą, kadangi palaipsniui yra centralizuojamas valdymas. Ir iš esmės tai yra vienintelis tinklo veiklų išlaikymo sprendimas (Dedeurwaerdere, 2005). Centralizavus tinklo valdymą, tinklo organizacijoms organizuoti susirinkimus, dalyvaujant visoms organizacijoms, nebentka prasmės, sprendimai yra priimami centralizuotai, o organizacijos bendrauja per tarpinę tinklo instituciją- valdančiąją organizaciją. Mokslinėje literatūroje nėra pažymima, kiek organizacijų turi būti tinkle, kad susiformuotų būtinybė centralizuoti valdymą, tačiau kai kurie mokslininkai teigia, kad mažas tinklas, kuriame gali dominuoti savivaldos formos, yra tinklas, turintis iki 6 narių, tačiau tai nėra esminis požymis, kadangi organizacijų tinklo valdymo formos pasirinkimą, kaip jau minėta anksčiau, dar veikia pasitikėjimo ir atsakomybių pasiskirstymas tinkle, kuris ženkliai priklauso nuo organizacijų tinklo veiklos pobūdžio (Provan ir kt., 2007).

Dar vienas svarbus valdymo veiksnys - bendrų organizacijų tinklo tikslų identifikavimas ir pritarimas jiems, bei jų siekimas, suderinus su individualiais organizacijos tikslais, o tokios tinklų valdymo kriterijaus įvedimas leidžia greičiau suprasti tinklo organizacijų elgesį. Tinklų valdymo mokslinėje tematikoje teigiama, kad organizacijų tinklo tikslai turi būti labai paprastai suformuluoti, kad galima būtų aiškiai įvardinti kiekvienos organizacijos funkcionalumą, siekiant jų ir kad būtų paprasčiau apibrėžti tarporganizacinius tinklo ryšius bei jų svarbą (Raab ir kt., 2013). Kaip teigiama tinklų teorijoje į tikslus orientuoti organizacijų tinklai iš principo yra paprasčiau suvaldomi. Be to,

egzistuoja ne tik į rezultatus orientuoti tikslai, tačiau ir tinklo lygmens operaciniai tikslai, kurių pagalba tinklo valdymas tampa lankstesniu. Pavyzdžiui, tinklo lygmens operaciniams tikslams gali būti priskiriami tokie tikslai, kaip naujų paslaugos ar prekės vartotojų paieškos strategijos sukūrimas, išorinių finansavimo šaltinių lėšų pritraukimas, tuo tarpu, kai viso organizacijų tinklo suderinti tikslai apima galutinius rezultatus - t.y. paslaugų ar prekių pelningumą, išteklių panaudojimo efektyvumą ir pan. Taip pat tinklo tikslai gali būti orientuoti į procesus, siekiant sumažinti tinklo organizacijų tarpusavio konkurenciją ir iš to kylančius konfliktus. Būtent todėl daugelio organizacinių tinklų tikslai yra hierarchinio pobūdžio ir kiekvienos organizacijos tikslai bei vykdomo veiklos yra orientuoti į tinklo tikslų pasiekimą. Tačiau tais atvejais, kai tiek pagal turinį, tiek ir pagal procesų pobūdį tikslai yra ne hierarchinio pobūdžio, tinklo organizacijos lanksčiau yra įtraukiamos į tinklą ir sėkmingiau bendradarbiauja, kai egzistuoja į procesus orientuotas tinklo valdymas (Kenneth ir kt., 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad tinklų valdymo objektas- tai organizacijų tinklas, kuriame organizacijos yra susijusios tarpusavyje optimizuotais ryšiais, t.y. nesidubliuojančiais, matematiškai tariant tinklas gali būti atvaizduojamas optimizuotais grafais. Siekiant tokį tinklą valdyti reikalinga pasirinkti tinklų valdymo formą pagal organizacijų ir ryšių skaičių tinkle, pagal atsakomybių ir pasitikėjimo koncentraciją, pagal tinklo valdymo kompetencijų poreikį bei institucijų valdymo kompetencijas. Dažniausiai dideliems tinklas valdyti yra sukuriamas tinklas iš smulkesnių potinklų, priklausomai nuo teisinio reguliavimo poreikio (stiprus, vidutinis ar silpnas valstybės reguliavimas turi būti taikomas konkrečiai sričiai). Kita pagrindinė efektyvaus tinklo valdymo sąlyga, aiškūs ir apibrėžti strateginiai tikslai, pagal juos suformuluoti institucijų strateginiai tikslai bei aiškiai apibrėžti bendro naudojimo ištekliai, siekiant vengti papildomų finansinių lėšų poreikio dubliavimąsi.

2.3 ES šalių aukštojo mokslo reformų įdiegiant tinklų valdymo formą apžvalga

Daugelis mokslinės literatūros šaltinių autorių (išvardinti) teigia, kad didžioji dalis ES šalyse įgyvendintų švietimo reformų buvo naujosios viešosios vadybos koncepcijos taikymo pasekmė (Euridyce 2000, 2008). Švietimo reformų procesai buvo grindžiami stiprėjančiu žinių vaidmeniu ir jų taikymu inovacijoms kurti, o pačios inovacijos tapo vienu iš pagrindinių ekonomikos vystymosi veiksmu. Mokslinės literatūros šaltiniuose (Ferlie ir kt., 2008) yra įvardijami pagrindiniai 5 NVV reformos, kurios buvo įgyvendintos Europoje. Pirma, į rinką orientuota reforma, skatinanti tarp institucinę konkurenciją, ne tik veiklose, bet ir personalo atžvilgiu, studentų ir geografinės padėties atžvilgiu. Daugeliu atveju, konkurencijos augimas ateina su ekonominės vertės pokyčiais prekių ir paslaugų sektoriuose (Musselin, 2010). Antra, biudžeto sudarymas, kuriame sumažinamos finansavimo lėšos arba sudaromas naujas instrumentarijus, kuris yra pagrįstas pagrindiniais veiklos

rezultatais, o ne siekiniais. Trečia, biudžeto reformavimas dažniausiai turi poveikį veiklos efektyvumo matavimo įverčiams, veiklos vertinimui bei monitoringui tyrimo ir mokymo sektoriuose. Finansavimo šaltinių koncentracija paskatino didesnę mokymo organizacijų diferenciaciją ir galiausiai, organizacijų valdymas tapo svarbiausiu tikslu. Aukštojo mokymo įstaigų vadovų funkcijos transformavosi į vadybines kompetencijas, vykdomoji valdžia buvo stiprinama per kolegialius sprendimus, o mokslo bendruomenė transformavosi į žmogiškųjų išteklių valdymo objektą (Bleiklie ir kt., 2010). Vertikalios struktūros valdymo formos, kurios susiformavo NVV įtakoje buvo pakeistos arba reformuotos siekiant sukurti tinklų valdymo struktūras. Pirmiausia, į aukštojo mokslo institucijų valdymą buvo įtraukti išorinės suinteresuotos šalys, dar vadinamos socialiniais partneriais, todėl išsiplėtė sprendimo priėmimo procesuose dalyvaujančių tinklas, o lygiagrečiai buvo įvesti veiklų vertinimo kriterijai, principai bei prioritetai būdingi ne tik verslo sektoriui, bet apskritai verslo procesams, o akademinės paslaugos buvo prilygintos verslo procesų lygmeniui (de Boier ir kt., 2007). Antra, centralizuoti veiklų priežiūros ir valdymo metodai sudarė prielaidas aukštojo mokslo organizacijų veiklose dalyvauti ne tik vidiniams, bet ir išoriniams rinkos elementams. To rezultate, didelė dalis mokymo procesų ar mokslinių tyrimų projektų sutelkė bendro naudojimo išteklių iš skirtingų šaltinių bazę. Tokiu būdu susidarė prielaidos daugiapakopio valdymo mechanizmams integruoti į aukštojo mokslo sistemą, o tokia integracija turėjo pokyčių ir aukštojo mokslo politikos formavimuisi. Siekiant suprasti naujausius aukštojo mokslo ir tyrimų srities pokyčius vienoje šalyje, yra būtina atsižvelgti ir į tai, kokį santykinį poveikį NVV ir tinklų valdymo metodai bei jų tarpusavio sąveika turėjo aukštojo mokslo politikos formavimuisi kitose šalyse (Kimberley ir kt., 2011).

Nyderlandų atvejis

Nyderlandų patirtis aukštojo mokslo reformavimo srityje gali būti identifikuojama kaip NVV ir tinklų valdymo formų kompleksas. NVV ir tinklų valdymas analizuojamos šioje situacijoje ne kaip alternatyvos, tačiau kaip komplementarūs modeliai. Nyderlanduose aukštojo mokslo sistemos reformavimui pakankamas prielaidas padarė NVV doktrinos įsigalėjimas, o egzistavęs aukštojo mokslo valdymo modelis ir valdymo principai lygiagrečiai tuo pačiu metu buvo siejami su suinteresuotų šalių, socialinių partnerių integravimu į aukštosios mokymo institucijos valdymą, o aukštojo mokslo sistemos reformavimo poreikis išryškėjo trijose pagrindinėse charakteristikose: finansavimas ir į rinką orientuotos veiklos, valdymo sistemos priežiūra ir kontrolė, institucinis vadovavimas.

Iki 1974 m. Nyderlandų aukštojo mokslo ir tyrimų valdymas pasižymėjo tuo, kad aukštojo mokslo institucijose dominavimo savivalda ir uždaros sistemos, kuriose bendruomenės ir verslo poreikiai atsispindėjo labai silpnai. Nuo 1970 m. vidurio vertikali valdymo sistema (iš viršaus į apačią) susilpnėjo. Dar labiau ir dar didesnės problemos išryškėjo finansuojant aukštojo mokslo

sistemą, o ekonomikos atsikūrimas ir tam tikra dalinė restruktūrizacija suformavo poreikį aukštojo mokslo institucijoms labiau orientuotis į rinkos ekonomiką ir tapti atviresnėms.

Dar 1970 metais Nyderlandų parlamentas priėmė Universiteto valdymo aktą, kurio pagrindą sudarė atstovaujamojo valdymo (representative leadership) sistemos sustiprinimas. Ši sistema buvo modeliuota pagal Nyderlandų regionų, grafysčių atstovaujamojo valdymo struktūrų modelį. Universitetams tai reiškė tokią valdymo sistemą, kuri suteikė teisę akademiniam personalui, neakademiniam personalui ir studentams teisę rinkti savo atstovus į universiteto ir fakulteto tarybas. Universiteto tarybos galėjo turėti ir atstovų iš išorės, kurie atstovautų visuomenę. Deja, ne visi universitetai pasinaudojo 1970 akto suteikta galimybe įtraukti į tarybas atstovus iš išorės (Šparienė ir kt. 2011).

1980 m. pradžioje Nyderlandų valdžia inicijavo seriją reformų. Vadinama „atkuriamoji“ politika įvardijo aukštojo mokslo sektorių kaip potencialią priemonę ekonomikos augimui skatinti, todėl buvo sukurtas mokslinių tyrimų finansavimo šaltinių mechanizmas, skatinantis didinti atliekamų mokslinių tyrimų efektyvumą, kokybę bei kiekybės santykį ir orientuoti tyrimų kryptis į besivystančios ekonomikos kryptis. Tai paskatino aukštojo mokslo institucijas konkuruoti dėl atliekamų tyrimų kokybės bei skiriamo finansavimo aukštojo mokymo institucijai. Tokia reformos eiga sąlygojo sekančią reformavimo bangą, kai aukštojo mokslo politikoje buvo įvesta dviejų pakopų universiteto samprata: tai reiškia, kad studijų programos buvo padalintos į dvi dalis, bazinį ir aukštesnįjį, ir buvo apskirstytos tarp universitetų ir kolegijų, buvo reformuotas mokslinio akademinio personalo struktūra, o aukštojo mokslo institucijų įprastiniai verslo procesai įgavo kitą formą (Bleiklie ir kt., 2010). Vėliau, nuo 1985 m. aukštojo mokslo politika buvo orientuota į aukštojo mokslo institucijų valdymo sistemos pokyčius, siekiant padidinti šio sektoriaus efektyvumo rodiklius.

1985 m. Nyderlandų vyriausybė įvedė sampratą, kaip „nuotolinė priežiūra“, kurią sudarė bazinis nuostatų, planavimo, valdymo koordinavimo rinkinys, leidžiantis vyriausybei tik nustatyti, apibrėžti aukštojo mokslo institucijos veiklos ribas, gaires, o paliekant pačiai institucijai spręsti dėl jos veiklų vykdymo, valdymo ir pan. Tai gali būti aiškinama, kaip perėjimas nuo reguliavimo prie supaprastintos priežiūros, tinklų valdymo filosofijos požiūriu, bet taip pat lygiagrečiai yra perėjimas ir prie vertinamojo valdymo koncepcijos, kurios įgyvendinimui pakankamas prielaidas suformavo NVV doktrinos įsigalėjimas viešojo administravimo sektoriuje (Ferlie, 2008). Naujoji aukštojo mokslo politika pasižymėjo:

- sumažinta finansinių išteklių naudojimo ir administravimo sistemos kontrole;
- tam tikros mišrios intervencinės politikos struktūros plėtojimu, kurios kontekste paliekama pakankamai laisva terpė lokaliai sprendimų priėmimui;

- teigiamo ir neigiamo poveikio priemonių ir procedūrų sistemos įkūrimas, kuris sudarė prielaidas ne tik vyriausybei formuluoti aukštojo mokslo tikslus, bet paliko pakankamai plačią erdvę prie tikslų formulavimo prisidėti akademinėi, rinkos bendruomenei;
- nuosekli pradinė kontrolė pasikeitė į rezultatų vertinimo kontrolę, kuri sudarė pakankamas sąlygas savivaldos principu valdomai aukštojo mokslo institucijai suformuoti rezultatų siekimo strategiją (Šaparienė ir kt., 2011).

Tokiu būdu nauja valdymo kontrolės pagrindu filosofija atvėrė duris didesnei aukštojo mokslo institucijų konkurencijai, nes aukštojo mokslo institucijos pradėjo siekti konkurencingumo ir efektyvesnio valdymo, įskaitant ir valdymo bei administracinių kaštų valdymą. Toks reformos kryptingumas įtvirtino galimybę aukštojo mokslo institucijai pačiai susikurti savo veiklos nišą. Veiklos misijos formulavimas ir strateginis planavimas tapo pagrindine aukštojo mokslo institucijų veiklos efektyvumo didinimo priemone, kai aukštojo mokslo institucijos turėjo pačios susikurti savo veiklos nišas ir padidinti privataus kapitalo lėšų pritraukimą. Tačiau vienas iš didžiausių efektą turėjusių politinių sprendimų aukštojo mokslo sistemoje buvo aukštojo mokslo institucijų kaip organizacijų vaidmens padidinimas švietimo sistemos valdymo sektoriuje (de Boer, 2007). Jau 1980 m. Švietimo ministras teigė, kad institucinis valdymas turi būti stiprinamas tais atvejais, kai aukštojo mokslo institucija didina savo konkurencingumą sukurtoje veiklos nišoje, o dar labiau, institucijos strateginio planavimo išmanymas sustiprino centralizuotą valdymą.

1986 metais buvo priimtas naujas Universitetinio išsilavinimo įstatymas, kuriame universitetų ir fakultetų valdybų bei tarybų galios buvo perskirstytos. Pagrindinis dėmesys įstatyme skirtas mišraus vadovavimo (angl. mixed leadership) formos įgyvendinimui, sustiprinant valdybos galias, tarybų vaidmenį paliekant nepakeistą. Pastarojo įstatymo išdavoje atstovaujамasis kontrolės organas išliko su svaria galia universitetų valdymo struktūroje (Šaparienė ir kt., 2011).

Vėliau, 1997 m., buvo reformuojamas aukštųjų mokymo įstaigų valdymas pagal „Aukštojo mokymo institucijų valdymo modernizavimo“ programą, kuri pristatė naują valdymo sistemą, kuri buvo sudaryta iš vykdomosios ir įstatymo leidybos galių. Visi svarbiausių valdymo struktūrų nariai, tokie kaip taryba, vykdomoji taryba, dekanas (universitetuose), buvo renkami: t.y. tiesioginiai paskyrimai transformavosi į rinkimų procedūras. Tokia nuostata prieštaravo tradicinės savivaldos principams, todėl galima teigti, kad aukštųjų mokyklų valdymo sistema transformavosi nuo savivaldos koncepcijos link NVV viešojo valdymo doktrinos suformuotų mechanizmų. Pagal priimto dokumento nuostatas, formalus universitetų valdymo balansas buvo perduotas valdyboms. Naujasis Aktas nustatė vykdomojo vadovavimo sistemą tiek universitetiniu, tiek fakultetiniu lygmenimis. Tarybų rolė pasikeitė nuo kontrolės organo prie patariamojo organo (Bleiklie, 2011).

Vidinio universiteto valdymo 1997 m. reformos poreikio Nyderlanduose priežastys:

- konservatyvumas universiteto žemiausiame lygmenyje, kur priimami pagrindiniai sprendimai;
- galių koncentracijos perskirstymo poreikis;
- aiškios atsakomybės trūkumas (kolektyviai priimant sprendimus vengiama atsakomybės);
- valdymo santykių didesnio skaidrumo siekis;
- valdybos ir tarybos bendrų sprendimų priėmimų dubliavimasis, poreikis valdžios funkcijų;
- perskirstymo (kas už ką atsakingas?). Sprendimų priėmimo ryžtingumo ir efektyvumo stoka;
- stipri orientacija į mokslo tyrimus studijų sąskaita;
- bendradarbiavimo tarp įvairių organizacinių lygmenų neadekvatumas ir nenuoseklumas;
- institucijos autonomijos stiprinimo poreikis;
- studentų ir personalo dalyvavimo sprendimų priėmime stiprinimas/išlaikymas (Šaparienė ir kt., 2011).

Aukštojo mokymo institucijų valdymo modernizavimo projektas taip pat sukūrė glaudesnę institucinę autonomiją bendradarbiavimą, nes aukštojo mokslo institucijoms liko daugiau diskrecijos, kuriant savo struktūrą, neperžengiant švietimo sistemos teisinėje bazėje numatytų ribų (Hay ir kt., 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad Nyderlandų aukštojo mokslo sistemos reformos sudarė pakankamas sąlygas aukštojo mokslo institucijoms valdyti finansinius ir žmogiškuosius išteklius, kurti efektyvias aukštojo mokslo institucijos valdymo priemones ir struktūras neperžengiant teisės aktuose numatytų apribojimų, didinti savo įtaką formuojant aukštojo mokymo politiką. Papildomai buvo sukurta aukštojo mokslo institucijos išorinio ir vidinio valdymo sistemos stebėjimo ir monitoringo sistema, kas leido ilgainiui vietinės aukštojo mokslo institucijos valdymo sistemai suartėti su išorinėmis priežiūros institucijomis, o tai sudarė pakankamas prielaidas padidinti aukštojo mokslo institucijų pirminių procesų efektyvumui. Nyderlandų aukštojo mokslo institucijų valdymo modernizavimo išdavoje buvo panaikinta Vykdamosios valdybos ir aukštojo mokslo institucijos tarybos bendro apsisprendimo sistema.

Prancūzijos atvejis

Išsami NVV doktrinos įsigalėjimo analizė leidžia teigti, kad Prancūzijos viešojo valdymo sektorių ši doktrina pasiekė vėliau. NVV, kaip koherentinės viešojo valdymo doktrinos, susijusios su specifiniais valdymo instrumentariais ir sprendimais, poveikis pradėtas pastebėti 1995 m. ir neįsiskverbė į Prancūzijos viešojo valdymo, o taip pat ir aukštojo mokslo politikos formavimo sektorių anksčiau nei 2000 m. (King, 2010) Charakterizuojant aukštojo mokslo sistemos reformą Prancūzijoje ir atskleidžiant sąsajas su NVV doktrinos įsigalėjimu, galima kalbėti apie 4 pagrindines

reformas viešojo sektoriaus valdymo sistemoje iki 2000 m. Visos reformos buvo orientuotos į akademinės bendruomenės transformaciją akademinų veiklų valdymo bei jų plėtros srityje (Žiliukas ir kt., 2010). Visos minėtos pagrindinės reformos Prancūzijoje tiesiogiai palietė akademinę bendruomenę, pirmiausiai apibrėždamos pokyčių spektrą, pradines viešojo sektoriaus transformacijas bei kitas transformacijas, tiesiogiai susijusias su aukštojo mokslo sistema (Bleiklie, 2010).

2002 m. buvo patvirtintas biudžeto padidinimo ir veiklų apribojimo teisės aktas, tačiau jis nebuvo tiesiogiai orientuotas į aukštojo mokslo sektorių, o į visą Prancūzijos viešojo administravimo sektorių. Jo tikslas buvo transformuoti viešojo administravimo sektoriaus procedūras į viešosios politikos programas, kurioms turi būti numatyti metiniai tikslai ir uždaviniai. Pagal šį įstatymą kiekvienų metų programose turi būti įtrauktos metinės ataskaitos, kuriose pagrįstos visos ankstesnių metų išlaidos ir pasiekti rezultatai (King, 2010). Aukštojo mokslo institucijos iš pradžių buvo atleistos nuo šio teisės akto vykdymo, tačiau 2008 m. buvo parengtas naujas teisės aktas ir sukurta speciali programinė įranga, leidžianti efektyviau įvertinti aukštojo mokslo institucijų biudžetus, kas sąlygojo nuo veiklos rezultatų prisiklausančios aukštojo mokslo institucijos finansavimo sistemos susiformavimą. Sekantis žingsnis buvo toks: aukštojo mokslo institucijos buvo supažindintos su 2007 m. finansavimo planu ir turėjo suformuluoti tikslus ir po to turėjo pateikti ataskaitą sekančiais metais (Shalk ir kt., 2010). Galima teigti, kad nuo biudžeto ir finansavimo aukštojo mokslo institucijų planavimo buvo pradėta aukštojo mokslo sektoriaus reforma.

2006 m. Prancūzijoje buvo sukurta specialios paskirties agentūra (AERES), kuri apjungė visas iki tol veikusias Prancūzijoje aukštojo mokslo institucijas kuruojančias ir vertinančias įstaigas. Tačiau dar svarbiau yra tai, kad AERES pakeitė institucijų vertinimo strategiją: institucinį vertinimą padarė viešai prieinamu ir paprastai atliekamu, o taip pat vertinimo rezultatai tapo viena iš Ministerijos informavimo apie aukštojo mokslo institucijos veiklą priemonių priimant aukštojo mokslo institucijų valdymo ir plėtros sprendimus (Bleiklie ir kt., 2010). Tuo būdu institucinis vertinimas tapo tiesioginį poveikį aukštojo mokslo institucijos finansavimui turinčiu veiksmu.

Dėmesys į veiklos rezultatus atėjo kartu su konkurencija dėl finansavimo. Pirmasis pagrindinis žingsnis buvo padarytas 2007. Nacionalinė tyrimų ministerija padidino finansavimo procedūrų formalizavimo lygį: siekiant gauti finansavimą reikėjo pateikti formalizuotas paraiškos formas. Tai rodo, kad Prancūzijoje buvo pradėtas kurti bendro išteklių naudojimo rezervas, kuriame buvo sukonzentruotos lėšos aukštojo mokslo sektoriui, kas savo ruožtu padidino aukštojo mokslo institucijų konkurenciją dėl finansavimo gavimo, tačiau taip pat sudarė pakankamas prielaidas peržiūrėti institucinio valdymo sistemą, kompetencijų pakankamumą valdant išteklius ir pan. Tokiu būdu Prancūzijoje buvo išskirtos 10 aukštojo mokslo institucijų, kurios buvo įvertintos aukščiausiais balais ir gavo didžiausią finansavimą (Žiliukas, P., Šerpatauskas, A., 2010).

2007 m. lygiagrečiai buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad aukštojo mokslo institucijų valdymas yra pakankamai silpnas, todėl buvo priimti papildomi teisės aktai, orientuoti į aukštojo mokslo institucijų valdymo stiprinimą. Pagrindinis priimtas teisės aktas buvo orientuotas į tai, kad sustiprinti aukštojo mokslo institucijų vykdomąją valdžią. Aukštojo mokslo institucijos valdovui suteikta daugiau vidinės galios ir daugiau autonomijos (King, 2010). Dabar institucijų vadovai galėjo valdyti bendrą biudžetą, įskaitant ir lėšų skirstymą bei išteklių naudojimą, už ką prieš šį teisės aktą buvo atsakinga ministerija. Galima teigti, kad didžioji dalis išteklių valdymo perėjo iš Ministerijos į aukštojo mokslo institucijų lygį, todėl kiekvienos aukštojo mokslo institucijos finansavimo ir vertinimo klausimus sprendė pačios mokymo įstaigos (Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., Musselin, Ch., 2010). Mokslinių tyrimų finansavimo šaltiniai kaip ir prieš teisinės bazės pokyčius buvo skiriamos tiesiogiai mokslinių tyrimų padaliniais nepriklausomai nuo viso universiteto ar kitą statusą turinčios aukštojo mokslo organizacijos finansavimo dydžio (Lefebvre ir kt., 2010). Vėliau aukštojo mokslo institucijų vadovų taryba turi kas 4 metus įvertinti kiekvienos mokymo institucijos akademinis rezultatus, pagal kurias kiekvienos institucijos vadovas yra įpareigojimas iš naujo apibrėžti akademinės institucijos pareigas. Tuo būdu aukštojo mokslo institucijos įgijo didelę svarbą ir reikšmę daugelyje tiesiogiai su akademinė veikla susijusiose veiklose priimant sprendimus (Bleiklie, 2010).

Be to, kad su NVV doktrinos įsigalėjimu viešojo valdymo sektoriuje, aukštojo mokslo institucijos Prancūzijoje įgijo didelę sprendimų priėmimo teisę tiek dėl akademinės veiklų strategijos formavimo, tiek ir dėl išteklių panaudojimo, vis dėlto reforma turėjo ir neigiamo poveikio rezultatų. *Pirmiausia*, keletas NVV doktrinos principų aukštojo mokslo politikoje, kaip ir kituose valstybinės reikšmės sektoriuose, buvo neįgyvendinti. Pasiūlymas sukurti aukštojo mokslo institucijų biudžetą ir jo valdymo agentūrą 2008 m. buvo atmesti, kas rodo, kad Prancūzijos vyriausybė vienareikšmiškai neigiamai vertina tarpinių institucijų atsiradimo tarp ministerijos ir institucijos galimybę, kas rodo, kad vyriausybė bijo prarasti tam tikrą tiesioginio poveikio aukštojo mokslo sektoriui galimybes (Lefebvre ir kt., 2010). *Antra*, aukštojo mokslo sektoriaus išskaidymas į daug institucijų atrodė labiau reformos silpnoji vieta, nei stiprybė, ir 2006 m. buvo patvirtintas papildomas teisės aktas, leidžiantis aukštojo mokslo institucijoms kurti tam tikras meta- struktūras, apsijungiant skirtingoms institucijoms (Bleiklie ir kt., 2010).

Trečia, NVV doktrina pagrįstos reformos neatsakė į klausimą, kas yra mokymo institucijų ir tyrimo politikos teritorinė orientacija, t.y. padidėjęs lokalių vienetų vaidmuo. Kita vertus Prancūzijos aukštojo mokslo sektoriaus reformavimas paaiškino visos sistemos vertikaliuosius procesus, daugiasluoksnių valdymo įsitvirtinimą (Lefebvre ir kt., 2010).

Norvegijos atvejis

Tarptautiškumu pasižyminti Norvegija dažniausiai yra pristatoma kaip nenori reformatore kai eina kalba apie viešojo valdymo sektorių apskritai (Bleiklie ir kt, 2010) arba kai kalbama apie aukštojo mokslo sektoriaus reformas dalinai (Kogan, 2006). Reformos buvo vykdomos atsargiai siekiant nepažeisti akademinės teritorijos ribų ir išvengti nepageidaujamo poveikio. Reformos čia buvo vykdomos nuosekliai, bet dalimis, suteikiant pakankamai didelę laisvę mokymo institucijoms interpretuoti teisės aktus ir taikyti reformą jų veiklos procesuose taip, kaip jie mano esant būtina (Bleiklie ir kt, 2010), o taip pat reformų kryptingumas buvo neintensyvus, tačiau nukreiptas link konkurencijos skatinimo (Hood, 2004). Kai kurios pakankamai nepastebimos priemonės reformuojant aukštojo mokslo sektorių buvo pradėtos taikyti jau 1990 m. įvedant valdymą, orientuotą į tikslus ir stiprinant institucinę autonomiją bei institucinį vadovavimą. Tačiau studijų kokybės reforma 2003 m. turėjo ženklėsius pokyčių ir buvo griežčiau reikalaujama įgyvendinti jos nuostatas aukštojo mokslo institucijų procesuose (Bleiklie ir kt, 2010).

Daugiausia pokyčių Norvegijos aukštojo mokslo sistemoje buvo būtent keičiant studijų kokybės vertinimo sistemą. Pagrindinis reformos pagrindimas buvo tas, kad buvo teigiama, jog studentai yra „pamiršti“, kad studentai turi turėti teisę į sėkmingą profesinę veiklą po studijų ir kad aukštojo mokslo institucija privalo įsitikinti, kad studentų teisės yra nepažeidžiamos minėtais klausimais. 2001 m. Norvegijos vyriausybė pasiūlė minėtas su studentais ir jų teisėmis susijusias problemas politizuoti ir padaryti strateginėmis ir prioritetinėmis aukštojo mokslo reformavimo kryptimis. Būtent nuo šio laikotarpio Norvegija pradėjo tapti pirmaujančia žinių tauta ir tai iš esmės sudarė sąlygas pokyčiams studijų programose, finansavime ir priežiūros sistemoje, organizacinėje aukštojo mokslo institucijų struktūroje, institucijų autonomijoje ir institucinėse strategijose (Bleiklie ir kt, 2010).

2003 m. Norvegijos aukštojo mokslo studijų programų reforma rėmėsi dviejų pakopų sistema ir studijų kreditų sistema pagal Bolonijos konvenciją. Pagrindinis tikslas buvo padaryti studijų sistemą efektyvesne, sutrumpinant studijų laikotarpį ir padidinant studijų programos struktūros atitiktį įgyjamam išsilavinimui. Skirtingos poveikio priemonės buvo taikomos norint pasiekti užsibrėžtų tikslų, studentų ir institucijų trišalės sutartys, nuoseklesnės studijų programos, lankstesnis studijų metų panaudojimas, įvairesni dėstymo metodai, daugiau kontaktinių valandų studentų ir dėstytojo interaktyviam bendravimui užtikrinti. Nors pati reforma yra sudėtingai priskiriama NVV doktrinos įsigalėjimo poveikio rezultatams, tačiau reformos tikslai siekiant padidinti aukštojo mokslo efektyvumo rodiklius ir studentų mobilumo didinimas sukuria tvirtas sąsajas su pokyčiais viešojo valdymo sistemoje ir NVV doktrinos įsigalėjimui (King, 2010).

Kita reformos kryptis buvo susijusi su finansavimo šaltiniais. Buvo sukurta novatoriška finansavimo sistema, tiesiogiai susijusia su NVV įsigalėjimu šalies politikoje. Finansavimo sistema turėjo didelę paskatą perorientuoti sistemą į rezultatais grindžiamą mokymą, o net du trečdaliai šių rezultatų buvo grindžiami dėstymo krūviais bei efektyvumu, o trečdalis- taikomaisiais tyrimais. Sekančiais metais baziniai elementai dar išaugo taip pabrėždami taikomų priemonių svarbą aukštojo mokslo sistemos paslaugų kokybės reformai, kurios pagrindinis tikslas- akreditavimas bei kokybės užtikrinimas (Šaparienė ir kt., 2011).

2003 m. Norvegijoje buvo įtvirtinta nauja aukštojo mokslo institucijų akreditavimo ir kokybės užtikrinimo sistema. Ši reforma iš visų aukštojo mokslo institucijų pareikalavo įsidiesti vidinę kokybės vadybos sistemą. Nacionalinė agentūra NOKUT buvo įkurta siekiant dviejų tikslų: įvertinti institucines kokybės užtikrinimo sistemas ir akredituoti institucijų studijų programas pagal patvirtintą ministerijos priemonių planą. Be to, buvo nustatyti atitinkami kriterijai, tik kuriuos atitinkanti institucija galėjo būti priskiriama kokybiškas paslaugas teikiančių aukštojo mokslo institucijų tinklui. Taigi, institucijoms buvo sukurta galimybė apsibrėžti pakankamai nuspėjamas strategijas siekiant aukštojo mokslo institucijos statuso, o nacionalinės agentūros įsteigimas sudarė naują ryšį tarpo ministerijos ir aukštojo mokslo institucijų, iš esmės padidindamos jų autonomiškumą.

Kaip kokybės užtikrinimo reformos dalis buvo instituciniai aukštojo mokslo organizacijų pokyčiai, nes visos aukštojo mokslo paslaugas teikiančios institucijos pakeitė juridinį statusą ir iš specialių viešąsias paslaugas teikiančių institucijų tapo viešosiomis įstaigomis. Tradicinė išrinktų vadovų sistema transformavosi į išrinktų vadovų bei valdančiųjų junginių sistemą, o išrinkti valdantieji vienetai buvo įgalinti vykdyti tiek priežiūros ir kontrolės, tiek ir sprendimų priėmimo funkcijas. Pagrindinis tikslas buvo sukurti kiek įmanoma labiau autonomines institucijas, pasižyminčias stipriomis strateginėmis galimybėmis. Instituciniame lygmenyje vadovas turi būti labiau subordinuotas nei aukštosios mokymo įstaigos taryba, kurios 50 proc. turi sudaryti nariai iš išorės (socialiniai partneriai), kuriuos patvirtina švietimo ministras, kai taryba išrenkama institucijoje. Tačiau reformos projektas buvo atmestas ir 2005 m. Norvegijos vyriausybė galutinai patvirtino teisės aktą ir aukštojo mokslo institucijos išlaikė savo statusą kaip specialus viešąsias paslaugas teikiantis juridinis asmuo, tačiau teisės akto ribose aukštojo mokslo institucijoms buvo palikta teisė spręsti pačioms dėl juridinio statuso, paliekant teisę pasirinkti (Žiliukas, P., Šerpatauskas, A., 2010). Pagrindiniai skirtumai tarp tradicinio ir naujojo institucijos teisinio statuso yra tas, kad skiriasi tarybos narių skaičius bei santykis tarp organizacijos narių ir socialinių partnerių skaičiaus. Daugelis Norvegijos aukštojo mokslo institucijų pasirinko mišrųjį modelį: instituciniame lygmenyje išrenkamas vadovas ir jo yra paskiriami žemesnio organizacinio lygmens vadovai, todėl galima teigti,

kad Norvegijos aukštojo mokslo institucijų sistemoje yra įgyvendintas mišrus modelis, kai valdymo sistemą sudaro tiek išrinkti, tiek ir skiriami vadovai (Bleiklie ir kt, 2010).

Šveicarijos atvejis

Aukštojo mokslo reformos kontekste Šveicarijos atveju gali būti išskiriami specifiniai besiformuojantys klausimai apie plačiai taikomų naujų politikos doktrinų poveikį. Didelio masto reformos Šveicarijoje buvo pradėtos vykdyti jau nuo 1990 m., bet jos daugiausia buvo orientuotos į valstybės valdymo silpninimą ir valdžios atstovų delegavimo į institucijas stiprinimą, lygiai taip pat kai akademinų vertybių ir praktikos atnaujinimą, o ne jų pakeitimą labiau valdomu panaudojimu (Lepori and Fumasoli, 2010). Šveicarijos aukštojo mokslo sistemos reformavimas yra vienas sėkmingiausių tinklo valdymo metodų įgyvendinimo pavyzdžių.

Nepaisant keleto integracinių bandymų, aukštojo mokslo institucijų valdymas vis dar yra padalintas tarp konfederacijos ir kantonų, su atitinkamomis variacijomis, tokiomis kaip valdžios institucijų ryšių valdymas. Prancūziškai kalbančios bendruomenės vis dar dalinai yra valdomos pagal biurokratinį modelį, o tuo tarpu konfederacijos ir daugelis vokiškai kalbančių bendruomenių suteikė institucijoms daugiau autonomiškumo (Fumaosli, 2008). Dar daugiau, lygiagrečiai su taikomųjų mokslų universitetų (kolegijų) susikūrimu 1990 m. pabaigoje, Šveicarijos sistema tapo stipria aukštojo mokslo sistema su universitetiniu ir neuniversitetiniu sektoriais, įskaitant jų misiją bei viziją, veiklas, valdymą bei valdymo kultūrą. Toks aukštojo mokslo sistemos įgyvendinimas valdymo požiūriu labiau atitiko biurokratinį valdymo modelį su hierarchine priežiūros sistema nei universitetų sektorius (Lepori, 2008).

Viešojo valdymo terminologijos kontekste Šveicarijos aukštojo mokslo sistema yra sudaryta iš trijų tipų institucijų:

- 1) du universitetai Federalinio technologijų instituto lygmens;
- 2) dešimt jų bendrijų atstovų valdomų kantoninių universitetų (Fumaosli, 2008);
- 3) septynios valstybinės ir dvi privačios kolegijos, orientuotos į profesinį mokymą, profesinio bakalauro kvalifikacijos ir taikomųjų tyrimų (Lepori, 2008).

Finansavimo politika ir į rinką orientuoto mokymo reformos. Pastarųjų dviejų dešimtmečių metu aukštojo mokslo institucijų konkurencija buvo skatinama per finansavimo pokyčius, Nuo 2000 m. kantoniniams universitetams finansavimas yra skaičiuojamas pagal formulę, kurios pagrindas- tai studentų skaičius ir trečiųjų šalių finansavimas, kol skirtos subsidijos pasieks įstaigas. Tokia finansavimo sistema ir Bolonijos sistemos įdiegimas pastūmėjo mažiausius kantoninius universitetus kai kurias kolegijas aktyviau pritraukti studentus. Kiti trys veiksniai riboja rinkos dėsniais grindžiamą konkurenciją: pakankamas finansavimas, nereikšmingas privačių paslaugų tiekėjų vaidmuo ir faktas, kad egzistuojančios institucijos nerizikuoja būti uždarytos (Bleiklie ir kt, 2010).

Dabartinė Šveicarijos situacija turi dvi susijusias charakteristikas. Pirmoji yra ta, kad egzistuoja švelni institucijų konkurencija, kurią valdo bendras nekonkurencingas institucijų finansavimas ir tai leidžia aukštojo mokslo institucijoms bendradarbiauti. Antra charakteristika yra ta, kad egzistuoja stipraus poveikio kooperacinio elgesio komponentas tarp institucijų, kuris leidžia institucijoms pasidalinti kai kurias aukštojo mokslo strategines užduotis pagal kiekvienos institucijos strategines veiklos kryptis be jokio valdžios institucijų įsikišimo.

Aukštojo mokslo politikos tikslai yra padidinti studijų kokybę ir šis tikslas, skirtingai nei kitose šalyse, yra svarbesnis nei efektyvumo rodiklių padidinimas. Tai buvo pagrindinė nuostata, kuria remiantis 2000 m. buvo padidintas bazinis institucijų finansavimas. Papildomų lėšų skyrimas aukštojo mokslo institucijoms įpareigojo savivaldos lygmenyje reformuoti studijų procesų valdymą. Tuo tarpu federaliniuose universitetuose finansavimo planas ir švelnus spaudimas konkurencijai išliko nepakitęs 2008-2011 m. laikotarpiu. Tačiau viena svarbi finansavimo nuostata kanoniniams universitetams išliko: 30 proc. nuo valstybės skiriamo finansavimo kanoniniams universitetams turėjo sudaryti finansavimas iš trečiųjų šalių: išoriniai finansavimo šaltiniai, projektinės veiklos ir pan.

Taip pat Šveicarijos aukštojo mokslo sistemoje didelis dėmesys skiriamas auditui ir kokybės užtikrinimo sistemoms. Daugelis aukštojo mokslo institucijų turi įsidiegusias vidines kokybės vadybos sistemas. Valstybiniu lygmeniu kokybės užtikrinimo agentūra buvo įsteigta dar 1990 m. pabaigoje (Perellon, 2001). Agentūros pagrindinis uždavinys yra vidinių kokybės sistemų auditas ir naujų institucijų akreditavimas. Bendru atveju tai institucinis vertinimas. Tačiau kolegijų sektoriuje pastebimo skirtumai, kur tiek institucinis vertinimas, tiek ir studijų programų akreditacija yra atliekama sistemiškai pagal planinį priemonių planą, o vertinimus atlieka ministerijos įgaliota institucija (Bleiklie ir kt, 2010).

Vidinis aukštojo mokslo institucijų vertinimas iš esmės pasikeitė, tačiau nebuvo sumažinta akademinės autonomijos laisvė. Kol tradicinis valdymo modelis buvo taikomas kombinuojant biurokratinės valdžios priemones institucijų administravimo kontrolei atlikti ir pakankamai didelę akademinę veiklą autonomija, įvyko transformacija ir valdymo kompetencijos iš vyriausybinių organizacijų atiteko universitetų senatams. Daugelyje aukštojo mokslo institucijų valdymo praktika tapo griežtesnė, įskaitant strateginį planavimą, biudžeto ir išteklių valdymą (Fumasoli, 2008).

Pakankamai intensyvi pokyčių tendencija atsispindi ir daugelio aukštojo mokslo institucijų centrinėje valdžioje, tačiau delegavimas iš universiteto į universitetą reikšmingai yra skirtingas. Vis dėlto mokslo poveikis aukštojo mokslo institucijų valdymui išlieka didelis, o pagrindinė pozicija (rektorius, dekanas) lieka vis dar stiprūs akademinio identiteto simboliais, o jų pozicijas užima universitetų profesoriai. Nors rektoriaus pozicija ir sąlygoja didesnę valdžios galią, tačiau akademinės

žinios ir įgūdžiai bei darbo patirtis tokioje pozicijoje yra ženkliai svarbesni nei reikalavimai pradinei kvalifikacijai kitos kandidatūros požiūriu. Skirtinga situacija yra neuniversitetinės įstaigose, nes čia egzistuoja labiau biurokratinė hierarchinė valdymo kultūra. Procesų valdymas yra skaidrus ir griežtas ir vyksta iš viršaus į apačią. Tokių institucijų direktoriai ir padalinių vadovai turi pakankamas vadybines kompetencijas ir jose gali dirbti tiek viešojo administravimo srities, tiek ir verslo sektoriaus specialistai- praktikai (Bleiklie ir kt, 2010).

Žmogiškųjų išteklių valdymas Šveicarijos aukštojo mokslo institucijose tradiciškai yra dviejų pakopų. Griežtas viešųjų pozicijų reguliavimas yra kombinuojamas su labiau liberalia žmogiškųjų išteklių valdymo politika nenuolatinių darbuotojų atžvilgiu, pavyzdžiui doktorantūros studijų studentams. Pagrindiniai pokyčiai palietė vidutinį personalo lygį (po doktorantūros studijų), kai daugelis aukštojo mokslo institucijų pasuko link laikinomis darbo vietomis pagrįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelių, o profesūros lygį pakeitė docentų pareigybėmis. Atlyginimai priklauso nuo pareigybės koeficiento pagal įgytą mokslinį laipsnį, tik aukštojo mokslo institucijoms susikūrė sąlyginai didesnė pasirinkimo laisvė nei anksčiau. Kiek skirtinga situacija neuniversitetinių studijų institucijose, nes ten pagal studijų paskirtį ir taikomąjį pobūdį egzistuoja griežtesni reikalavimai, kuriuos diktuoja rinka. Būtent todėl šiame sektoriuje dirba daug dėstytojų- praktikų ne pagrindinėje darbovietėje.

Lyginant NVV aukštojo mokslo politikos valdyme skirtingose šalyse galima matyti, kaip panašiai ir individualiai skirtingai kiekvienoje šalyje buvo įvykdyta aukštojo mokslo reforma. Kiekvienoje šalyje reforma buvo įvykdyta vadovaujantis pagrindiniais NVV doktrinos principais, tačiau atsižvelgiant į tautinę politinę bei ekonominę šalies specifiką bei vadovaujantis istoriškai susiformavusiomis sistemų reformavimo praktikomis, ieškant balanso tarp aukštojo mokslo institucijos autonomijos ir efektyvaus valstybinio aukštojo mokslo sistemos reguliavimo. Tinklų valdymo formos įdiegimas aukštojo mokslo sistemos reformos metu turėjo dvejopą poveikį (Kimberley ir kt., 2011). Pirmiausia, tinklų valdymas padėjo sukurti ir įgyvendinti reformą, kaip buvo išanalizuota Nyderlandų bei Šveicarijos pavyzdžiuose. Antra, tinklų valdymas tapo procesų pagrindimo pokyčių rezultatais pagal NVV terminologinę bazę, iliustruojantis pagrindinių NVV principų įgyvendinimą aukštojo mokslo reformos vykdymo metu (Bleiklie ir kt, 2010).

Bendrais bruožais apibūdinant aukštojo mokslo reformą NVV doktrinos poveikyje, galima išskirti pagrindines penkias aukštojo mokslo sistemos valdymo pokyčių kategorijas:

1. Buvo sukurtas mechanizmas, leidžiantis padidinti tarpinstitucinę konkurenciją, kurio pagrindas- biudžetinio finansavimo formulė, naudojanti tokius argumentus kaip studentų skaičius ir finansavimo iš išorinių šaltinių dalis biudžetinio finansavimo portfelyje.

2. Biudžetinio finansavimo reforma taip pat pakankamai efektyvi priemonė, treniruojanti ir padidinanti visuomeninį dėmesį bei veiklos rezultatų priežiūrą.

3. Dar viena svarbių priemonių- tai studijų bei tyrimų vertinimo ir monitoringo sistemos įdiegimas.

4. Vienas iš rezultatų- tai tarpinių institucijų įsteigimas, kurios įpareigos atlikti institucijų vertinimą, studijų programų akreditavimą bei kokybės vadybos sistemos auditą.

5. Reformos kontekste buvo imamas įvairių priemonių, siekiant sutelkti išteklius tarp aukštojo mokymo institucijų ir mokslinių tyrimų darbo grupių, o institucinis valdymas tapo pagrindiniu esminiu uždaviniu, susiejančiu pagrindinius įgyvendinimo terminus su siekiamais rezultatais (Klees, 2008).

Analizuojant aukštojo mokslo reformos poveikį akademinėi veiklai galima išskirti kai kuriuos pagrindinius struktūrinius pokyčius, kurie potencialai paveikė akademinės aukštojo mokslo institucijų veiklas profesinės savireguliacijos, akademinio darbo, akademinės karjeros bei akademinės jėgos formavimo srityse. Tradiciškai *akademinė savireguliacija* buvo apibrėžiama kaip būtina sąlyga užtikrinanti akademinę kokybę ir aukštojo mokslo institucijų veiklos kryptingumą. Jeigu savireguliacija yra suprantama kaip akademinės veiklos kontrolės lygis, tai ji priklauso nuo tokių sąlygų kaip: mokslo darbuotojų organizacijoje pozicijos ir poveikis, laisvė mokslinių tyrimo krypties pasirinkime, laisvė formuluojant tyrimo ar pasirenkant ir dėstytojavimo metodus tiek dirbant konkrečioje institucijoje, tiek ir už jos ribų. Organizaciniai pokyčiai, kurie buvo išanalizuoti skirtingų šalių atvejais, pademonstravo minėtų sąlygų pokyčius. Naujos tinklų valdymo formos atsiradimas aukštojo mokslo sistemoje akivaizdžiai sumažino mokslo darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose, bet labiau Nyderlanduose nei Prancūzijoje, Norvegijoje ar Šveicarijoje. Tai vis dar atviras klausimas, kur reformų įvestam instrumentarijui reikia ilgesnio laikotarpio tam, kad naujovės prisiskverbtų į organizacijas arba kad reformos buvo paviršutiniškos ir instituciniame lygmenyje suformavo labiau simbolinius struktūrinius pokyčius, kuriuos absorbavo susiformavusios neformalios taisyklės arba nusistovėjusi vidinė praktika. Būtent todėl Nyderlanduose dar 1980 m. prasidėjusi aukštojo mokslo reforma ir pokyčiai aukštojo mokslo institucijose įsiskverbė pakankamai giliai ir sistema labiau nusistovėjusi nei kitose šalyse, kur reforma prasidėjo prieš 10-15 m., o Lietuvoje nuo reformos pradžios praėjo dar mažesnis laiko tarpas, todėl dar nesusiformavo nuosekli sistema įtraukianti akademinę aukštojo mokslo institucijų bendruomenę į sprendimo priėmimo procesus, nes esamuoju laiko momentu didžioji dalis mokslo bendruomenės ir akademių junginių turi tik patariamąjį pobūdį sprendimo priėmimo procesuose. Aukštojo mokslo institucijose akademinės savivaldos funkcijas atlieka akademinė taryba (kolegijose), kurią renka visuotinis aukštojo mokslo institucijos bendruomenės susirinkimas, tačiau daugelyje mokymo institucijų procesai dar nėra

nusistovėję todėl įsitvirtinusi kolektyvinė akademinė praktika neturi itin didelio pagreičio, o savivalda yra tik formali procedūra.

Reformos pokyčiai rodo, kad akademinio darbo pokyčiai yra susiję su biudžetinio finansavimo pokyčiais. Keturių valstybių aukštojo mokslo sistemos reformos pavyzdžiai rodo, kad institucinio ir mokslinių tyrimų finansavimo pokyčiai, tokie kaip finansavimo metodų transformacija į finansavimą pagrįstą veiklos rezultatais, konkurencinį finansavimą, dalinį finansavimą iš išorinių finansavimo šaltinių (pavyzdžiui, rengiant projektus ir įgyvendinant juos) sukūrė palankias sąlygas aktyvesnės akademinės veiklos apraiškoms rengiant mokslines publikacijas pagal atliktus tyrimų rezultatus, didinant studijų programų kokybės rodiklius per efektyvesnių studijų formų integravimą į tradicines studijų programas, studijų programų atnaujinimą ir pan. Nauji finansavimo metodai pareikalavo daugiau akademinės bendruomenės laiko sąnaudų rengiant įvairias veiklos ataskaitas apie vidaus audito rezultatus, kokybės užtikrinimo priemonių plano vykdymą, biudžeto išlaidų planavimą kiekvienoje iš institucijų, nes kiekvieno akademinės bendruomenės nario indėlis į institucijos veiklos rezultatus bei produktyvumą, nuo kurio priklauso visos institucijos finansavimas. Tokie pokyčiai sąlyginai suteikė akademinėms bendruomenėms savitą pagalbą, tapti matomoms, viešesnėms, o institucijų veiklą padarė skaidresne ir labiau atskaitinga bendruomenei. Valdymo požiūriu į rezultatus orientuotas finansavimas sudarė sąlygas kiekybiškai įvertinti kiekvienos aukštojo mokslo institucijos veiklos rezultatus, įskaitant ir akademinis rezultatus, o tai sudarė savotišką vertinimo sistemą, kurios pagrindu gali būti palyginamos institucijos tarpusavyje.

Kita vertus, tokia reformos eiga akademinę bendruomenę padarė labiau priklausoma nuo institucijos, kurioje jie dirba, nes mokslinis darbas tapo panašus į prievolę, o nauji akademiniai pasiekimai viena iš finansavimo padidinimo galimybių. Tai rodo, kad siekiant efektyvaus į rezultatus orientuoto finansavimo sistemos darbo, būtina išsaugoti balansą tarp biudžetinių ir išorinių finansavimo šaltinių bei užtikrinti akademinę bendruomenę tiek instituciniame, tiek ir tarpinstituciniame lygmenyje, veiklą, o tai leistų užtikrinti finansavimą bei išlaikyti sąlyginį akademinę bendruomenę veiklos nepriklausomumą nuo konkrečių institucijų.

Vis dėlto reformuota aukštojo mokslo sistema sudarė sąlygas mokslininkų darbo pobūdžio dinamikai: nuo hierarchinio darbų paskirstymo aukštojo mokslo institucijoje įvyko transformacija prie mokslininkų darbo grupių, kurios aktyviai dalyvauja aukštojo mokslo institucijų projektinėse veiklose, atlieka taikomuosius ir mokslinius tyrimus, bendradarbiauja su verslo sektoriumi bei dalyvauja ir jungiasi į klasterius, slėnius ir pan. Tačiau reikia pastebėti, kad nuolatinio personalo darbo organizavime vis dėlto išlieka horizontalus darbo paskirstymas, tuo tarpu ne nuolatiniam darbui priimami doktorantūros studentai arba jau įgiję daktaro laipsnį tampa neretai pagrindine varomąja

jėga mokslinių tyrimų srityje, o šios dalies personalo valdymas pasižymi hierarchiniu darbu pasiskirstymu. Tokios tendencijos buvo stebimos daugelyje.

Ryšys tarp dėstytojavimo ir tyrimų yra viena iš akademinio darbo charakteristikų, todėl teigiamas aukštojo mokslo institucijų reformos poveikis yra tas, kad padidėja mokslininkų matomumas, todėl išryškėja akivaizdūs akademiniai skirtumai tarp aktyvių mokslininkų ir neaktyvių (Leišytė, 2007) ir instituciniame lygmenyje sukuria papildomus mokslinės veiklos vertinimo kriterijus bei skatinimo priemones. Tokiu būdu sukuriami vidinė mokslininkų konkurencija, sudaranti palankias akademinės veiklos perspektyvas, karjerą bei lanksčią pareigybių sistemą.

Apibendrinant, galima teigti, kad gerosios patirties pavyzdžiai sudaro tam tikrą aukštojo mokslo reformos patirtinę bazę, kurioje galima ieškoti įvairių reformų vykdymo scenarijų, tačiau kiekvienos aptartos šalies atveju nors ir buvo vadovaujama NVV doktrinos principais, tačiau reformos buvo vykdomos atsižvelgiant į esamą šalies politinę- ekonominę situaciją, socialinę politiką, verslo aplinką ir teisinės sistemos vystymosi elementus. Būtent todėl kiekvienoje šalyje susiformavo skirtingos struktūros tinklo modeliai, kuriems valdyti yra taikomi individualūs tinklų valdymo metodai. Lietuvos aukštojo mokslo reforma pasuko ta pačią NVV doktrinos principų taikymo kryptimi, tačiau sumodeliuotas aukštojo mokslo reformos modelis yra labai mišrus, tačiau siekiant įgyvendinti suformuotas tinklų valdymo galimybes reikalinga didesnė modelio adaptacija prie politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių Lietuvos aukštojo mokslo sistemos bei šalies kultūrinės- socialinės situacijos.

3 TINKLŲ VALDYMO MODELIO ĮDIEGIMO LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO POLITIKOJE GALIMYBIŲ VERTINIMAS

3.1 Tyrimo modelis

Siekiant iširti, kokį poveikį aukštojo mokslo reforma turėjo aukštojo mokslo institucijų ryšių su išorine aplinka ir su valdančiosiomis institucijomis pokyčiams buvo sudarytas toks tyrimo algoritmas:

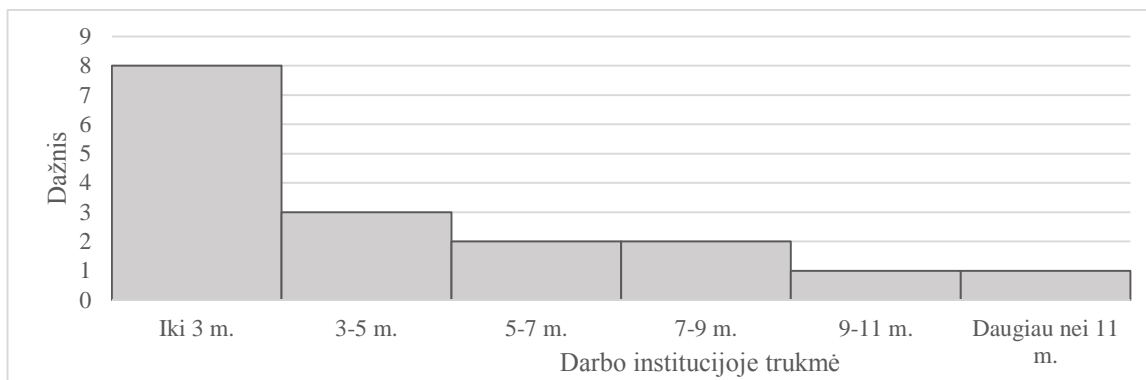
- pirmiausia buvo iširtos galimybės įgyvendinti tinklų valdymo modelį institucijų vykdomose projektinėse veiklose ir trumpai apibūdinamos tinklų valdymo galimybės bendradarbiavimo apibus sienos programos vykdomame projekte Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje;

- vėliau remiantis atlikto tyrimo rezultatais buvo apibūdinami projektinių veiklų, vykdomų aukštojo mokslo institucijose privalumai ir trūkumai, ir atsižvelgiant į teorinės analizės rezultatus buvo pateiktas projektų valdymo institucijose veiklų apibūdinimas bei tinklų valdymo galimybių projektų valdyme vertinimas;

- trečiame etape remiantis atlikto tyrimo rezultatais buvo apibūdinta aukštojo mokslo politika Lietuvoje, išskiriant charakteringuosius politikos požymius, bei įvardinant aukštojo mokslo reformos privalumus ir trūkumus.

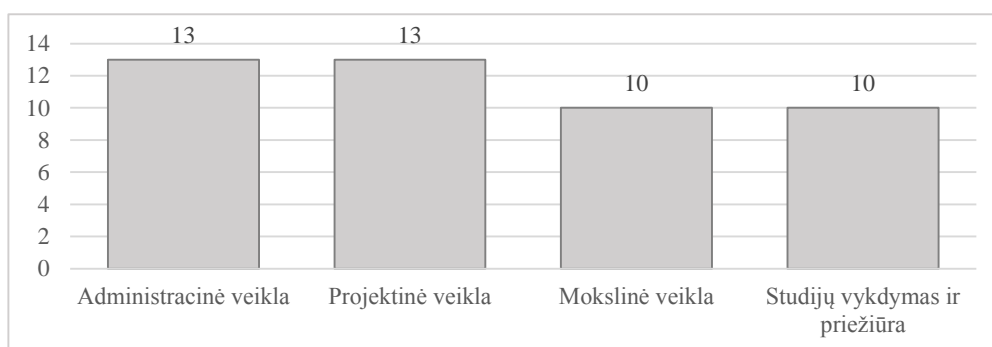
Rengiant darbą buvo atliekamas kokybinis anoniminis tyrimas, kurio klausimai yra pateikiami 1 priede. Tyrime dalyvavo Klaipėdos universiteto, Klaipėdos valstybinės kolegijos, Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos, Klaipėdos socialinių mokslų kolegijos, Šiaulių universiteto darbuotojai, dirbantys skirtinguose padaliniuose (2 lentelė). Tyrimas buvo atliekamas prašant respondentų atsakyti į pateiktus klausimus interviu metodu. Vėliau gauti atsakymai buvo apibendrinami, grupuojami pagal prasmę ir pateikiamos jų interpretacijos, siekiant nustatyti, rezultatų priklausomybę nuo užimamų pareigų institucijoje, kur įmanoma buvo taikomas koreliacijos koeficientų įvertinimo metodas.

Tyrime dalyvavo 17 respondentų iš skirtingų aukštojo mokslo institucijų, dirbančių administracinį darbą bei turinčių patirties projektų valdymo srityje. Iš viso apklausta 10 respondentų: iš 6 kolegijų darbuotojai ir 4 universitetų darbuotojai. Kaip parodė respondentų darbo institucijoje trukmės analizė, daugiau nei pusė respondentų institucijoje dirba iki 5 metų su projektine veikla susijusiuose aukštojo mokslo institucijos padaliniuose (7 pav.).



7 pav. Tyrimo respondentų darbo trukmė institucijoje statistinė dažnių histograma

Analizuojant respondentų veiklas aukštojo mokslo institucijose, buvo nustatyta, kad tyrime dalyvavusieji respondentai pagal atliekamas veiklas institucijoje pasiskirsto tolygiai: po 13 respondentų vykdo administracines veiklas ir projektines veiklas, po 10 respondentų pažymėjo, kad vykdo mokslinės veiklos ir studijų vykdymo bei priežiūros veiklas (8 pav.). Tai rodo, kad didžioji dalis respondentų vykdo keletą veiklų aukštojo mokslo institucijoje, tačiau projektinėje veikloje labiau dalyvauja administracijos darbuotojai ($r=0,75$; $t_r=4,56 > t_{stj}=2,13$; $p < 0,05$).



8 pav. Respondentų veiklų pasiskirstymas aukštojo mokslo institucijoje

Pagal atliekamą darbų pobūdį respondentai pasiskirstė sekančiai. Tyrimo metodologijoje buvo numatyta, reikalinga ištirti procesų valdymo funkcijas atliekančių darbuotojų požiūrį į tinklų valdymo galimybių įdiegimą aukštojo mokslo institucijoje.

Reikia pastebėti, kad tyrimo metu buvo nustatyta, jog institucijoje dirbantys darbuotojai dažniausiai atlieka keletą funkcijų, todėl pagal jų vykdomas veiklas buvo sudaryta veiklų lentelė, siekiant vėliau nustatyti rezultatų priklausomybę nuo vykdomos veiklos (2 lentelė). Apklausti darbuotojai pagal apibendrintą organizacinę aukštojo mokslo institucijos struktūrą priskiriami pagrindinėms 4 veiklos sritims (padaliniams): administracija, projektų ir tarptautinių ryšių skyrius, studijų skyrius, mokslinės veiklos padalinys (kai kuriose kolegijos katedros).

2 lentelė Respondentų įvardintų veiklų aukštojo mokslo institucijoje charakteristika

| Administracinė veikla | | Projektinė veikla | |
|----------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------|---|
| Akademinių veiklų (studijų proceso) valdymas | 3 | Finansavimo šaltinių paieška, programų stebėjimas, naujų kvietimų analizavimas | 4 |
| Dokumentacijos valdymas | 3 | Mobilumo programų įgyvendinimas | 3 |
| Studijų proceso organizavimas | 2 | Partnerių paieška | 3 |
| Institucijos valdymas | 2 | Santykių plėtojimas su partnerių tinklu | 3 |
| Tarptautinių ryšių skyriaus valdymas | 1 | Projekto paraiškų rengimas | 3 |
| Kokybės vadybos sistemos valdymas | 1 | Projekto veiklų administravimas (projekto veiklų įgyvendinimas) | 3 |
| Strategijos formavimas | 1 | Ataskaitų rengimas ir teikimas (darbas su agentūra) | 3 |
| | | Naujų kvietimų analizavimas | 2 |
| | | Idėjų generavimas | 1 |
| Mokslinė veikla | | Studijų vykdymo ir priežiūros veiklos | |
| Mokslinės veiklos vykdymas | 3 | Dėstymas | 3 |
| Dalyvavimas taikomuosiuose tyrimuose | 3 | Katedros veiklos valdymas | 2 |
| Mokslinės veiklos valdymas | 2 | Materialiųjų išteklių valdymas | 2 |
| Taikomųjų tyrimų veiklos valdymas | 2 | Studijų valdymas per valstybines informacines sistemas | 1 |
| | | Studijų organizavimas ir priežiūra | 1 |
| | | Ataskaitų rengimas | 1 |

Analizuojant tyrimo klausimų struktūrą reikia pastebėti, kad jie visiškai atitinka apibrėžta tyrimo modelio struktūrą. 1-2 klausimas skirti respondentų socialinei charakteristikai suformuoti (1 priedas). 3 klausimas yra skirtas išsiaiškinti esminius charakteringus Lietuvos aukštojo mokslo politikos bruožus, respondentų prašoma pateikti apibūdinimą išvardinant 6 požymius prioriteto tvarka: pirmasis teiginys turi didžiausią reikšmę (6 balai), paskutinis teiginys yra silpniausiai atspindintis respondento nuomonę apie Lietuvos aukštojo mokslo politikos požymius. Šiais požymiais naudojantis bandoma charakterizuoti aukštojo mokslo politikos modelį. 4-5 klausimai yra skirti aukštojo mokslo politikos privalumams ir trūkumams išsiaiškinti, todėl prašoma įvertinti 5 privalumus ir 5 trūkumus taip pat prioriteto tvarka: pirmasis pasakytas teiginys įgyja 5 balų stiprumo reikšmę, o paskutinis teiginys vertinamas 1 balu. Klausimas skirtas tam, kad galima būtų išryškinti pagrindinius trūkumus ir privalumus bei juos panaudoti formuluojant rekomendacijas. 6-8 klausimu siekiama įvertinti aukštojo mokslo reformos poveikį institucijos ryšiams (1 priedas). Nuo 9 klausimo respondentas orientuojamas į suprantamesnę erdvę, į projektų valdymo procesus ir 9 klausime prašoma pažymėti, kokiuose projektuose dalyvauja institucija, 10 klausime prašoma įvertinti institucijos įsitraukimą į inovacinių projektų veiklas, į partnerystės ryšius su mokslo ir technologijų parkais, verslo ir mokslo slėniais, į verslo ir mokslo klasterių veiklas. 11 ir 12 klausimas yra skirti

tam, kad galima būtų išsiaiškinti pagrindinius 5 projektų valdymo privalumus ir trūkumus, per kuriuos bandoma išanalizuoti institucijos valdymo kompetencijas, procesų organizavimo formas bei įžvelgti tinklų valdymo formų užuomazgas, o taip pat įvertinti projektinės veiklos administravimo privalumus ir trūkumus, kokie procesai institucijoms yra sudėtingesni vykdant ir administruojant projektines veiklas, o kas yra paprasčiau, bei atkreipti dėmesį į tai, kaip kinta institucijos išorinių ryšių sistema. Toks vertinimas yra naudingas, siekiant nustatyti tinklų valdymo formų atsiradimo galimybes aukštojo mokslo institucijose, nes kaip parodė ES šalių patirtis tinklų valdymo formos pradinėse stadijose aptinkamos tam tikruose aukštojo mokslo sistemos potinkliuose, o jas identifikavus galima modeliuoti tinklų valdymo galimybes visoje aukštojo mokslo sistemoje bei politikos formavime 13 klausimas buvo skiriamas labiau respondentų kompetencijoms apie tinklų valdymą ir apie institucijos valdymą įvertinti. Kadangi aukštojo mokslo institucijos projektų įgyvendinimo veiklos ir jų valdymas pakankamai stipriai priklauso nuo institucijos valdymo procesų, o institucijos valdymo procesai atvaizduoja iš dalies ir aukštojo mokslo politikos bei suformuoto reguliavimo instrumentarijaus taikymo rezultatus, todėl 14 ir 15 klausimas yra suformuluoti analogijos principu: 14 klausimas yra apie aukštojo mokslo institucijų tinklo valdymo efektyvumą, prašoma respondentų pasakyti pagrindines priemones, kurios padidintų valdymo efektyvumą, o 15 klausimu siekiama išsiaiškinti, ką respondantai mano apie projektų valdymo procesų efektyvumo padidinimo galimybes. Išsiaiškinus pagrindinius efektyvumo didinimo veiksnius ir juos pritaikius visam institucijų tinklui valdyti, galima sumodeliuoti ir aukštojo mokslo politikos modelį bei rekomendacijas, kaip padidinti aukštojo mokslo politikos priemonių taikymo efektyvumą.

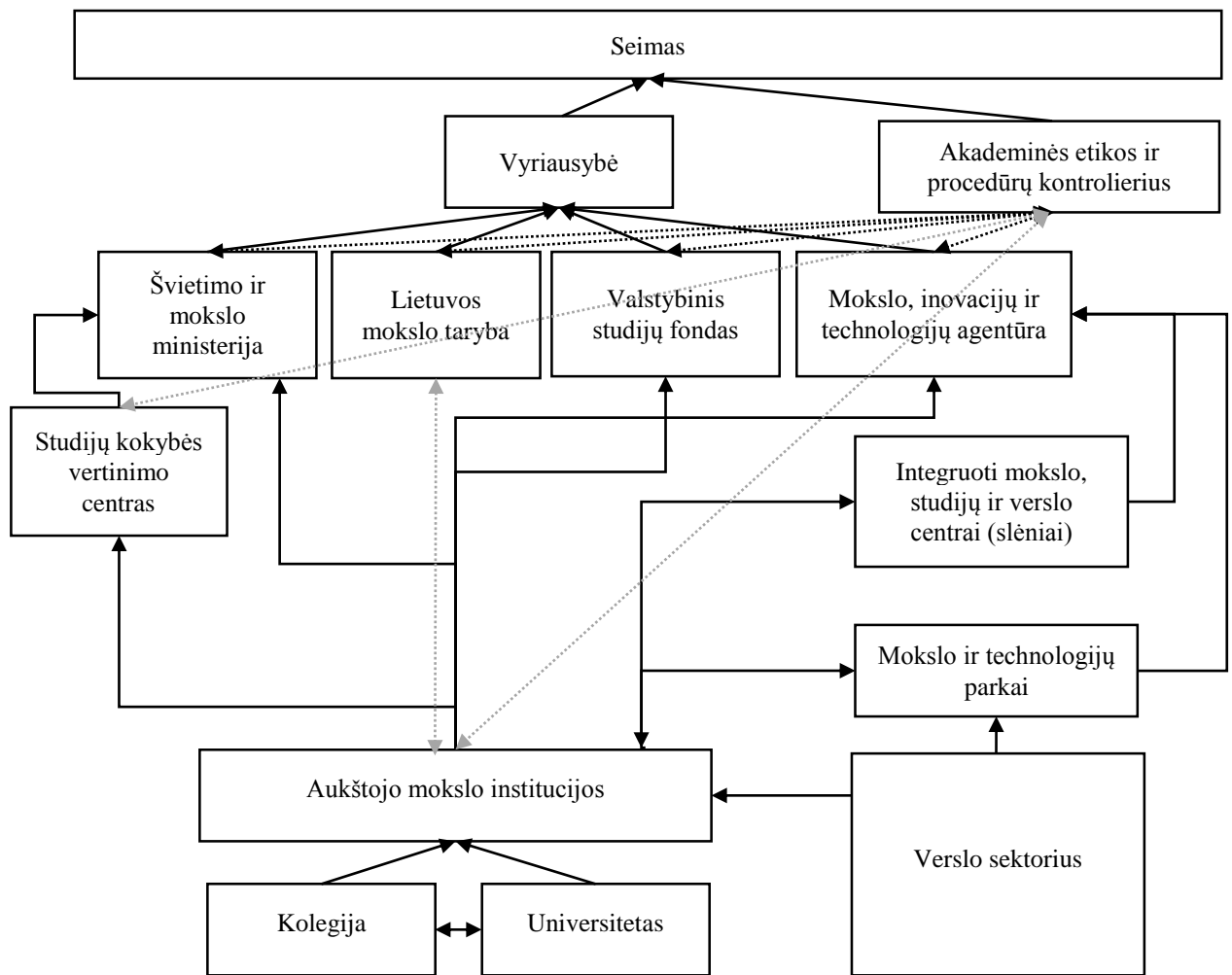
3.2 Aukštojo mokslo institucijos ryšių modelio kaita aukštojo mokslo reformos kontekste

Kiekviena mokymo institucija, kaip autonominė institucija, Lietuvoje turi savotišką išorinių ryšių tinklą, kurį sąlyginai galima skirstyti į keletą grupių:

- teisinės aplinkos (viešojo valdymo) tinklas (9 pav.);
- bendradarbiavimo ir partnerystės tinklas;

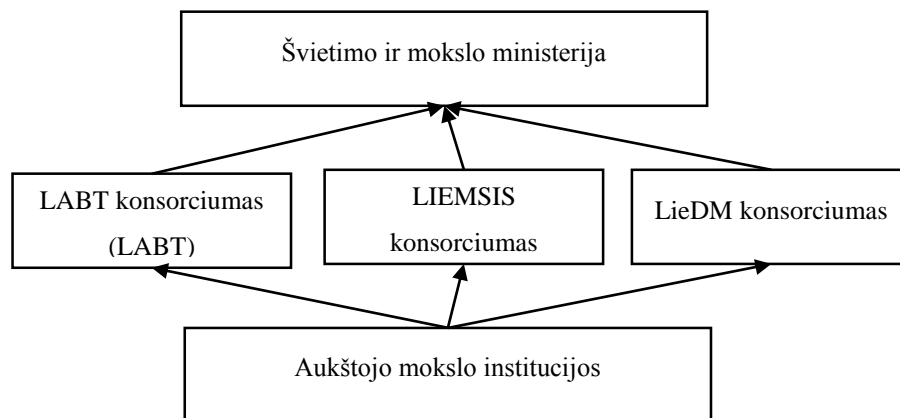
Pirmiausia reikėtų išanalizuoti Aukštojo mokslo institucijų valdymo tinklą valstybiniu lygmeniu.

Be to daugelis aukštojo mokslo institucijų dalyvauja Lietuvos virtualaus universiteto projekte, kuris yra vienas iš papildomų būdų, panaudojant informacines technologijas, kaip skaitmeninės revoliucijos rezultata, sukurti autonominių akademinė institucijų tinklą per bendro naudojimo išteklius ir yra bent vieno iš trijų konsorciūmų nariai. Visas sistemas ir jų veikimą, nuostatus tvirtina Švietimo ir mokslo ministras, o konsorciūmo nariai jungtinei veiklai ir sistemų plėtojimui bei pritaikymui prie valstybinės Aukštojo mokslo politikos bei jos sukeliams studijų proceso pokyčiams.



9 pav. Lietuvos aukštojo mokslo institucijos galimų ryšių su kitomis institucijomis modelis

Aukštojo mokslo politikos orientavimas į tinklinį valdymą, kartu su viešojo valdymo praktine raida bei plėtojimu su orientacija link procesinio valdymo, dar po 2000 m. Aukštojo mokslo reformos išryškėjo tokiuose procesuose, kai buvo bandoma sukurti bendro išteklių naudojimo tinklus: Lietuvos distancinio mokymo tinklas (Liedm), Lietuvos akademinių bibliotekų tinklas (LABT), Lietuvos integruotos mokslo sistemos, Aukštųjų mokslo institucijų subūrimas į šiuos tinklus buvo pakankamai sėkmingas, buvos sukurta vieninga materialiujų išteklių bazė, leidžianti institucijoms taupyti finansines lėšas, didinti studijų prieinamumą, skatinti e-mokymosi galimybių plėtra institucijose, tačiau ilgainiui minėtos veiklos baigėsi, o jų rezultatai tapo kitų programų rezultatais, tačiau pagal kokybinę pusę, labiausiai naudojamas ir naudingas yra LABT projektas. Minėtosios programos (10 pav.) perėjo intensyvios raidos etapus: iš pradžių funkcionavo kaip visiškai centralizuoto ir vidinės tinklo organizacijos valdomi tinklai, kur buvo stipriai išreikšta visiška centralizacija išteklių valdymo požiūriu, tačiau atsakomybė už vykdomas veiklas ir už tų veiklų palaikymą buvo paskirstyta tolygiai visoms institucijoms.



10 pav. Bendro naudojimo išteklių transformacija reformos metu

Visi projektai buvo dalinai finansuojami iš ES finansinės paramos fondų, tačiau iš pradžių tinklas buvo kuriamas „iš viršaus į apačią“, t.y. laikantis hierarchinės valdymo sistemos principų. Visos projektuose dalyvavusios institucijos veikė partnerių statuso pagrindu, pasirašydamos bendradarbiavimo sutartis ir gaudamos veikloms vykdyti reikalingą techninę, programinę įrangą bei konsultacijas. Tačiau tokia valdymo ir kontrolės sistema buvo neefektyvi, nebuvo išspręsti tęstinumo ir palaikymo klausimai, todėl ilgainiui visos posistemės transformavosi į tris skirtingus aukštojo mokslo institucijų konsorciumus, kur aukštojo mokslo institucijos įsijungė lygiateisiškų autonominių institucijų principų su sprendimo priėmimo teisėmis pagal patvirtintus konsorciumo įstatus. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad buvo pradėtas formuoti specialus valdomas institucijų tinklas. Kiekviena institucija savo ribose priima sprendimus, įvertindama savo poreikius konkrečiose srityse, užsakydama paslaugas ir įrangą pagal institucijos poreikius, o konsorciumas kuria strateginius veiklų vystymo planus. Galima sakyti, kad konsorciumas- tai nauja tinklinio bendradarbiavimo forma, suteikianti galimybes pritaikyti tinklų valdymo metodus ir formas.

Taip pat kiekviena institucija dar dalyvauja tarptautinėse studentų ir dėstytojų mobilumo programose, ES finansinėmis lėšomis remiamuose bendradarbiavimą tarp kaimyninių valstybių skatinančiose programose, įvairiose tarptautinėse tyrimų programose arba turi pasirašytas sutartis ne valstybinės reikšmės su konkrečiais universitetais ar kolegijomis užsienyje ir inicijuoja mainus bei mokslinius taikomuosius tyrimus abipusiu susitarimu.

Kaip minimaliai įgyvendintą tinklų valdymo formą, galima analizuoti Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos (toliau LAJM) įgyvendinamą projektą pagal bendradarbiavimo abipus sienos programą su projekto partneriais iš kitos valstybės (Latvijos), kai projekto metu įgyvendinamos veiklos yra abiejose šalyse orientuotos į jūreivystės sektorių. Šiuo metu tai jau trečias projektas šiame

sektoriuje pagal tą pačią programą, dėl to galima aiškiai įvardinti projektinių veiklų įgyvendinime ir valdyme susiformavusius ryšius bei tinklų valdymo formą.

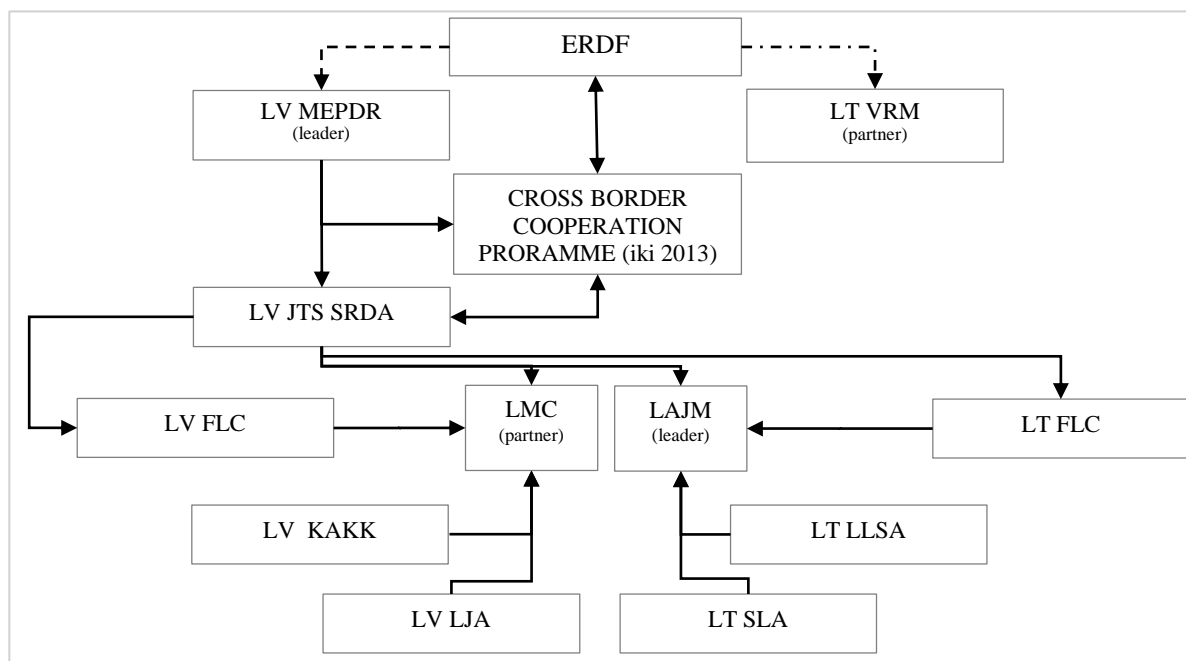
Kaip parodyta *11* paveiksle paramos lėšos yra skiriamos iš Europos regioninės plėtros fondo (ERDF), o šios paramos įsisavinimą bendrą sieną turinčiose valstybės koordinuoja šių valstybių atsakingosios ministerijos Latvijoje ir Lietuvoje. Ministerijos yra atsakingos už regioninės plėtros planų parengimą, prioritetinių sričių ir tikslinių grupių išskyrimą, kontrolę, todėl kaip pagrindinė už lėšų įsisavinimą atsakinga ministerija Latvijoje parengia tikslinį dokumentą, vadinamą bendradarbiavimo abipus sienos programa, pagal kurį yra rengiamos projektų paraiškos ir atrinktiems labiausiai atitinkantiems programą projektams skiriama finansinė parama, finansuojant 85 proc. tinkamų išlaidų (*11* pav.).

Lėšų įsisavinimo procesų valdymui bei projekto veiklų vykdymui ir pasiektų rezultatų kontrolei yra skiriama valdančioji institucija pagrindinėje programos šalyje, t.y. Latvijoje, tai - jungtinis techninis sekretoriatas. Valdančioji institucija atlieka visas išorines projektų įgyvendinimo administravimo funkcijas, įpareigodama projektines veiklas vykdančiąsias institucijas įsigyti audito paslaugas iš pirmo lygio kontroliuojančių institucijų (*11* pav.). Pagrindinis skirtumas yra tas, kad Latvijoje pirmo lygio kontroliuojančios institucijos paslaugos yra nemokamos, o Lietuvoje tokios audito paslaugoms prilygstančios paslaugos yra įsigijamos rinkos kaina.

Projekto veiklų įgyvendinimo vertinimas yra vykdomas vertinant projekto pasiektų rezultatų atitikimą numatytiems rezultatams gauti projekto paraiškoje, esant neatitikimams parama gali būti sumažinta, visiškai nutraukta arba patirtos išlaidos gali būti dalinai kompensuojamos arba nekompensuojamos visiškai. Svarbu yra tai, kad aptikus didelius neatitikimus arba pažeidimus parama gali būti sumažinama ne procedūrinis pažeidimus padariusioje partnerių pusėje, tačiau gali būti sumažinama ir visoms projektinėms veiklos. Būtent šis pavyzdys rodo, kad įgyvendinant projektines veiklas yra vertinamas viso partnerių tinklo projektinių veiklų įgyvendinimas ir rezultatų pasiekimas, kas yra būdinga tinklų valdymo formoms, tačiau realiai praktikoje tokių griežtų sankcijų sumažinant viso projekto finansavimą dar nebuvo nustatyta. Dažniausiai yra parama mažinama pažeidimus padariusiam partneriui.

Tačiau vykdant projektines veiklas ir analizuojant tinklų valdymo galimybes jose, reikia atsižvelgti į dar vieną tinklo elementą, kuris apriboja arba skatina partnerių veiklas specializuotoje srityje. Analizuojant jūrinės veiklos projektus, vykdomos veiklos ir materialinės bei kitos studijoms reikalingų išteklių bazės sukūrimas turi atitikti ir jūrinio sektoriaus teisinio reguliavimo normas, konvencijas, kurių atitiktį tikrina saugios laivybos administracija tiek vienoje šalyje tiek ir kitoje. Jeigu būtų nustatyti įgyvendintų veiklų neatitikimai jūrinės teisės normoms ir jūrininkų rengimą

reglamentuojančios konvencijoms, tai projekte numatytų rezultatų nebūtų įmanoma pasiekti, todėl finansavimas gali būti sustabdytas.



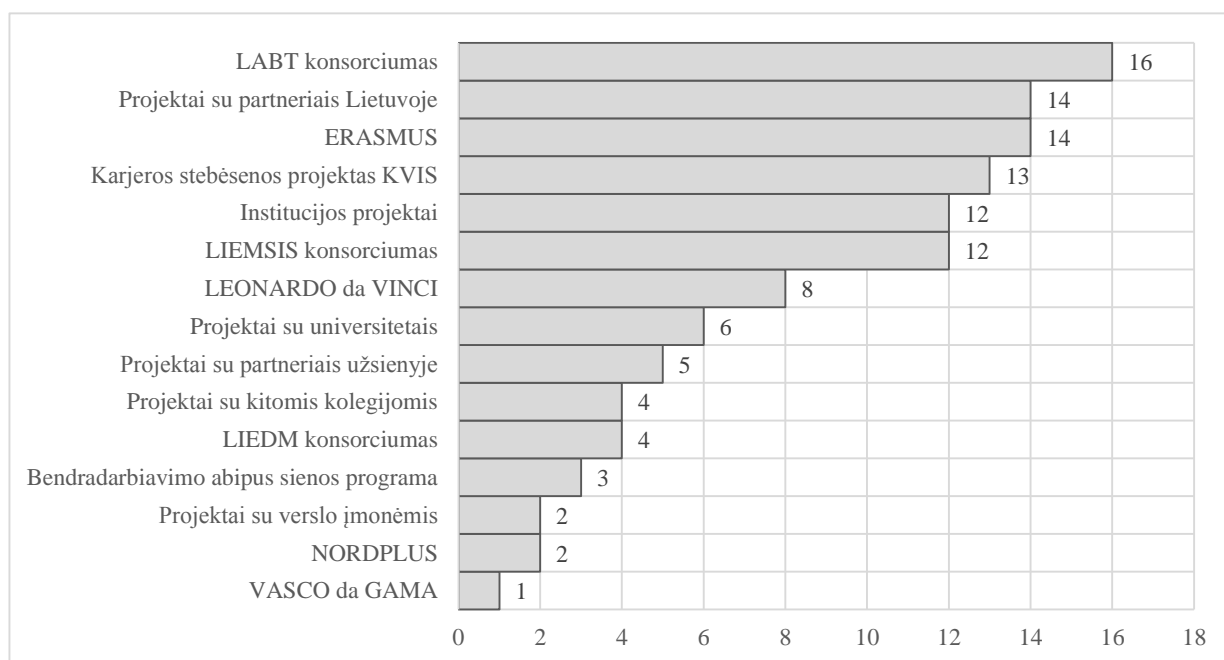
11 pav. LAJM ryšiai įgyvendinant projektą su Liepojos jūreivystės mokyklą pagal bendradarbiavimo abipus sienos programą

Toks pavyzdys rodo, kad susiformavęs tinklas nėra optimalus, kadangi projekto veiklas įgyvendinančių institucijų veiklos yra kontroliuojamos dubliuojant kontrolės funkcijas tarp pirmo lygio kontroliuojančių institucijų, agentūros bei saugios laivybos administracijos, todėl tokį tinklą yra sudėtinga valdyti, tad dalis didžiosios atsakomybės dėl įgyvendintų projektų rezultatų atitikties atitenka įgyvendinančioms institucijoms. Siekiant optimizuoti tinklą, šiuo analizuojamu pirmo lygio kontroliuojanti institucija turėtų turėti pakankamas kompetencijas kartu įvertinti ir projekto rezultatų atitiktį jūrinės teisės normoms, jūrininkų rengimo konvencijoms ir pateikti atitikties ataskaitą saugios laivybos administracijai, kuri leistų akredituoti jūrininkų rengimo programas.

3.3 Aukštojo mokslo institucijose vykdomų projektų valdymo privalumų ir trūkumų analizė tinklų valdymo požiūriu

Tyrimo metu buvo respondentų klausiami ne tik apie aukštojo mokslo politikos pokyčius, tačiau taip pat buvo prašoma įvertinti projektų valdymo efektyvumą, laikant projekcinę veiklą kaip mažesnio institucijų tinklo prototipą. Siekiant įvertinti tyrime dalyvavusių respondentų kompetencijas vertinant aukštojo mokslo politikos sritį bei projektų valdymo ypatumus institucijoje, buvo prašoma nurodyti, kokiuose projektuose ir programose dalyvauja institucija. Žinoma, kad

tyrimo metu apklausiant institucijų darbuotojus, visos institucijos tikrai vykdė LABT ir ERASMUS programų veiklas, tačiau 3 respondentai ERASMUS programos nepaminėjo, kas rodo, kad yra pakankamai žemas žinomumas institucijos viduje apie dalyvavimą tokio pobūdžio programose, arba tiesiog respondentas teikia mažiausią reikšmę minėtai programai. Reikia akcentuoti tai, kad anketoje ne nepažymėjo ERASMUS programos veiklą respondentai, institucijoje dirbantys dėstytojais, o tai leidžia daryti prielaidą, kad pačioje institucijoje yra pakankamai žema informacinė komunikacinė sklaida (12 pav.).



12 pav. Lietuvos aukštojo mokslo institucijų, kurių respondentai dalyvavo tyrime, įsitraukimas į projektines veiklas

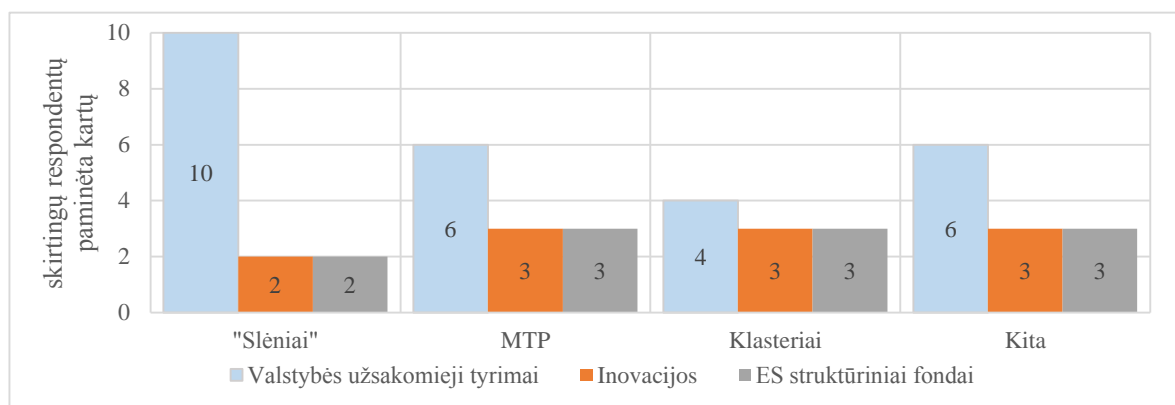
Analogiška situacija stebima su karjeros stebėsenos projektinėmis veiklomis, nes tyrimo vykdymo momentu, visos institucijos, kurių darbuotojai buvo apklausiami, dalyvavo karjeros stebėsenos projekte, tačiau 4 respondantai šių veiklų neišskyrė ir neįvardino ir 3 iš jų buvo dėstytojai, o 1 respondentas dirbantis studijų administravimo padalinyje (12 pav.).

LABT konsorciumas ir vykdomos veiklos yra susijusios su mokslinės literatūros ištekliais, todėl daugeliui respondentų yra žinomos ir naudojamos kasdienėje profesinėje veikloje, išskyrus vieną respondentą dėstytoją. Iš tikrųjų visos tyrime dalyvavusios institucijos yra LABT konsorciumo narės ir naudoja elektroninės bibliotekos, katalogavimo, e-leidinių publikavimo paslaugas, visos turi virtualios institucijos bibliotekos posistemius ir naudoja juos, visose institucijose yra veikiantis knygų išdavimo cirkuliacijos modulis, todėl tyrimo rezultatai yra ne išskirtiniai, o tiesiog patvirtina, kad LABT konsorciumas yra pakankamai svarbus kiekvienam respondentui, tačiau vis dėlto galima patvirtinti prielaidą apie tai, kad informacinė sklaida tirtose aukštojo mokslo institucijose nėra

efektyvi, o tai leidžia daryti prielaidą, kad komunikacijos ir informacinės sklaidos kanalai nėra efektyviai valdomi, kas rodo, kad ir valdymo schemose egzistuoja tam tikri trikdžiai, kurie trukdo organizacijai vykdyti veiklas efektyviai (12 pav.).

Keturiolika respondentų teigia, kad institucijos vykdo projektines veiklas su partneriais Lietuvoje, o beveik trečdaliu mažiau respondentų, 5 respondentai, teigia, kad institucija vykdo projektines veiklas su partneriais užsienio šalyse (išskyrus bendradarbiavimo abipus sienos programą).

Siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijų įsitraukimą į projektines veiklas, kuriose vyksta bendradarbiavimas tarp įvairių sektorių ir skirtingų institucijų, respondentų buvo prašoma pažymėti projektines veiklas, susijusias su verslo sektoriumi, su kitomis aukštojo mokslo institucijomis. Nustatyta, kad didžiausia dalis respondentų mano, kad jų institucija vykdo projektines veiklas naujai susikūrusiuose mokslo ir verslo slėniuose.



13 pav. Aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimo sričių vertinimas

Vienas iš tokių projektų, vykdomų Klaipėdos regione yra projektas „Jūra“, kuriame dalyvauja Klaipėdos universitetas ir Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla kartu su jūrinio sektoriaus verslo partneriais, tačiau tyrime dalyvavusių institucijų darbuotojai neturi pakankamai informacijos apie tai, ar jų institucija dalyvaujame projekto metu vykdomose veiklose, ar ne. Tuo tarpu pažymint, kad su slėniais yra vykdoma inovacinė projektinė veikla, finansuojama iš ES struktūrinių fondų, pažymi du respondentai, kas atitinka tyrimo imties sudaryti metodologiją ir empirinius duomenis (13 pav.). 6 respondentai pažymi, kad jų atstovaujama institucija atlieka valstybės užsakomuosius tyrimus, o 3 respondentai teigia, kad dalyvauja inovaciniuose projektuose su mokslo ir technologijų parkais bei 3 respondentai teigia, kad jų atstovaujamos institucijos vykdo projektines veiklas kartu su mokslo ir technologijų parkais (13 pav.). Vienas respondentas įvardino, kad jo atstovaujama aukštojo mokslo institucija iš ES struktūrinių fondų paramos lėšų vykdo energetinio sektoriaus projektines veiklas

bendradarbiaudami su verslo segmentu, todėl priskyre šią veiklą prie projektinių veiklų klasteriuose, finansuojamose iš ES paramos lėšų (13 pav.). Taip pat vienas respondentas paminėjo, kad yra vykdomos su biomedicina susijusios projektinės veiklos bendradarbiaujant su verslo segmentu (13 pav.).

Analizuojant tyrimo rezultatus galima teigti, kad bandymas sukurti bendro išteklių naudojimo tinklą Lietuvoje aukštojo mokslo sistemos reformavimo eigoje, vis dėlto buvo pasiekta teigiamų rezultatų, nes respondentams vykusios projektinės centralizuotos veiklos, finansuojamos iš ES paramos fondų, yra žinomos, veiklų rezultatai yra naudojami, o projektinių veiklų tęstinumas užtikrinamas iki 2012 m. LVU programos rėmuose bei konsorciumo veikla, o nuo 2014 iki 220 m. bus ir toliau užtikrinamos Švietimo ministerijos iniciatyvomis. Galima teigti, kad pradinėje stadijoje Kauno technologijos universiteto iniciatyvinės grupės ir ilgainiui Mokslo ir švietimo ministerijos bendradarbiavimo rezultate buvo sukurtos trys bendro naudojimo išteklių grupės: nuotolinio mokymo tinklas, akademinis bibliotekų tinklas bei aukštojo mokslo institucijų naudojamos centralizuotos apskaitos programinės įrangos su papildomais posistemiais tinklas, kuriame pasireiškia išteklių įsigijimo ir eksploatavimo ekonominis efektas, tačiau esminis neigiamas elementas bendro naudojimo išteklių tinkluose- tai iniciatyvinių grupių iš akademinė institucijų tinklo dominavimas, kurios įgyvendina pirmiausia didžiųjų institucijų poreikius, o tai leidžia teigti, kad tinklo ir tinklo išteklių valdymo schemoje dominuoja centralizuotas reguliuojamas mechanizmas, kuris sumažina konsorciumo narių dalyvių lygiateisiškumą priimančias sprendimus bei tenkinant poreikius. Tačiau konsorciumų susikūrimas aukštojo mokslo institucijų sektoriuje, siekiant efektyviau valdyti turimus skirtingos paskirties išteklius, rodo, kad tinklų valdymo modeliui įgyvendinti aukštojo mokslo politikoje yra sudarytos visos galimybės, o dominuojanti valdymo forma galėtų būti prilyginta valdymo per tinklo valdančiąją organizaciją formai.

Apibendrinant aukštojo mokslo institucijose vykdomų projektinių veiklų spektrą, galima teigti, kad institucijos aktyviai dalyvauja siekdamas įsisavinti papildomas finansines lėšas, kurdamas bendro naudojimo išteklių bazę, tačiau pačiame instituciniame lygmenyje nėra sukurti patikimi informacijos sklaidos ir komunikacijos kanalai, kurie ne tik stabdo informacijos sklaidą, tačiau trikdo ir valdymo sprendimų įgyvendinimą, nes procesuose atsiranda vėlavimas. Analizuojant valdymo efektyvumą tai yra pakankamai neigiamas veiksnys.

Siekiant iširti tinklų valdymo galimybių įdiegimą į aukštojo mokslo institucijos ar visos sistemos valdymą, tyrimo metu respondentai buvo tikslingai nukreipti į projektinę veiklą, kadangi jos pagrindu sukurti tinklai, siekiami ir gauti rezultatai, bei veiklų tęstinumo užtikrinimas, partnerystės principų įgyvendinimas yra vienas iš būdų įvertinti tinklų valdymo galimybes, todėl respondentų

buvo prašoma prioriteto tvarka išskirti pagrindinius privalumus ir trūkumus projektų valdymo procesuose, išdėstant juos nuo svarbiausio (5 balai) iki mažiausiai svarbaus (1 balas).

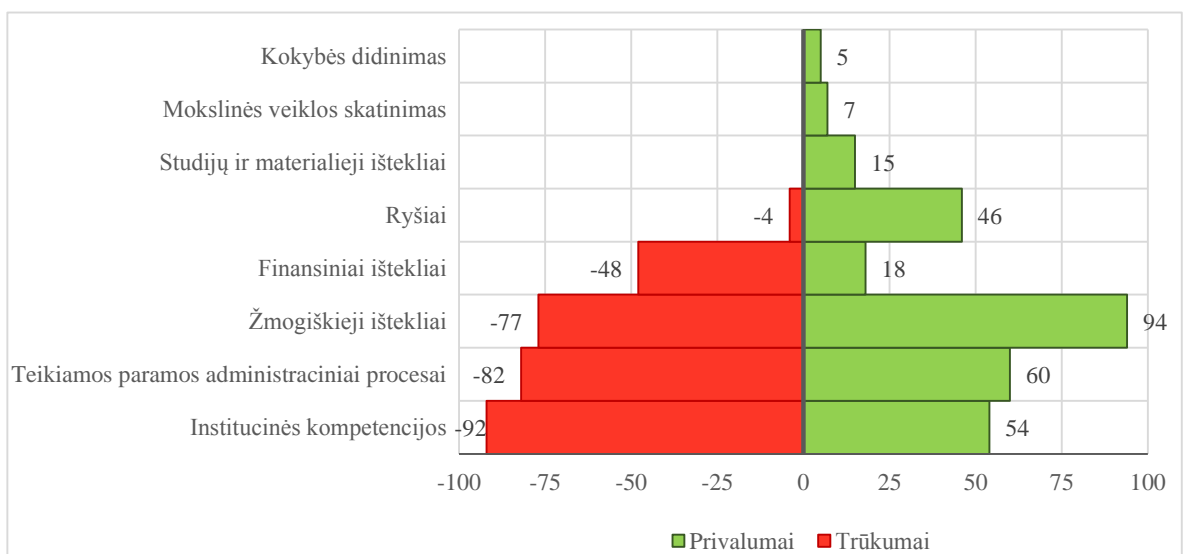
Kaip rodo tyrimo rezultatai didžiausiu trūkumu projektų valdyme respondentai išskyrė institucinių kompetencijų stoką (13 pav.), nors šis veiksnys pagal projektų valdymo ypatumus buvo įvertintas antruoju pagal dydį balu. Didžiausia dalis respondentų (12 respondentų) teigia, kad vėluojantys procesai projektų valdyme dėl dinaminių išorinės aplinkos pokyčių suformuoja tam tikrą institucinių valdymo kompetencijų stoką (26 balai): „(...) *vėluojantys procesai (...)*“, „(...) *projekte numatytų terminų nesilaikymas dėl projekte dalyvaujančio personalo (...)*“, „(...) *vėluojantys vidiniai projekto administravimo procesai (...)*“ (6 priedas). Tokie rezultatai leidžia teigti, kad institucijos per projektinių veiklų įgyvendinimo patirtį jau turi suformavusios tam tikrą vadovybinės analizės dalį, kurioje yra identifikuotos silpnosios pusės ne tik projektų valdyme, tačiau ir institucijos valdyme, o tai leidžia teigti, kad poreikis keisti procesus ir didinti valdymo procesų efektyvumą yra besiformuojantis, todėl tinklų valdymo galimybėms įdiegti į procesus yra susiformavusi pakankama terpė aukštojo mokslo institucijų valdyme.

7 respondentai teigia, kad esminiai projektų valdymo trūkumai yra pernelyg dažni įstatyminės bazės pokyčiai (28 balai). 4 respondentai teigia, kad institucija vykdydama projektines veiklas ir projektų valdymą susiduria su kompetencijos stoka todėl, kad „(...) *egzistuoja skirtingi fondai, skirtingos paramos programos, todėl skirtingi reikalavimai, dėl kurių sunkėja administravimo procesai (...)*“, „(...) *plati taisyklių ir įstatymų bazė, jų traktavimo įvairovė (...)*“ (15 balų, 6 priedas). Dar 4 respondantai nurodė, kad projektų valdymo srityje per dideli reikalavimai yra keliami projektus įgyvendinančioms institucijoms valdymo, specializacijos, techninių ir dalykinių žinių, viešųjų pirkimų srityje (11 balų, 6 priedas). Prie neigiamą poveikį projektų valdymo efektyvumui turinčių veiksnių buvo priskirti ir tokie veiksniai kaip „(...) *komunikacinių kanalų pralaidumas institucijoje (...)*“ (3 balai), „(...) *labai griežtai reglamentuotas lėšų paskirstymas (...)*“ (3 balai), „(...) *paraiškos rengimo metu nenumatyti pokyčiai, įtakojantys projektinių veiklų vėlavimą (...)*“ (3 balai, 6 priedas).

Tačiau prie teigiamą poveikį šioje grupėje projektų valdymui turinčių veiksnių respondentai priskyrė tokius veiksnius, kaip „(...) *aiškiai apibrėžti, pamatuojami rezultatai, rezultatų praktinė nauda (...)*“ (13 balų), „(...) *dokumentų valdymo patirtis (...)*“ (10 balų), „(...) *savalaikis rizikos faktorių vertinimas ir reagavimas (...)*“ (9 balai), „(...) *konkretūs ir apibrėžti rezultatai, jų pamatuojamumas bei įgyta patirtis apibrėžiant rezultatus (...)*“ (8 balai), „(...) *įgyta patirtis improvizuoti teisinius dokumentus ir lanksčiai reaguoti į pokyčius (...)*“ (6 balai), „(...) *institucinis lankstumas (...)*“ (3 balai) ir pan. (7 priedas). Tokie rezultatai rodo, kad projektų valdymo patirtis leidžia institucijoms ne tik įvertinti institucinio ar projektų valdymo trūkumus, tačiau galima matyti, kad organizacijos tampa lankstesnės, orientuojasi į rezultatų suformulavimą ir jų vertinimą

pamatuojamais rodikliais, o tai rodo, kad didėja auštojo mokslo institucijų valdyme orientacija į NVV ir po-NVV doktrinomis apibrėžiamą procesų valdymą institucijose, todėl ir tinklų valdymo formoms integruoti į egzistuojančias institucijų tinklų valdymo struktūras yra pakankamai.

Kita svarbi poveikį projektų valdymo procesų efektyvumui poveikį turinčių veiksnių grupė yra teikiamos (suteiktos) paramos administraciniai procesai, kurie yra susiję su paramos metu skirtų finansinių išteklių įsisavinimo priežiūros procesais (14 pav., 6 priedas). 7 respondentai teigia, kad procesai pasižymi per dideliu biurokratizmu (23 balai), ir tai vertina kaip neigiamą poveikį turintį veiksnių projektų valdymo efektyvumo rodikliams. 4 respondentai neigiamai vertina veiklų vėlavimą, kuris atsiranda kaip skuboto paraiškos rengimo dėl trumpo paraiškos rengimo laikotarpio pasekmė (12 balų), ir lygiai tiek pat respondentų pažymi, kad išorinių institucijų, atliekančių projekto veiklų vykdymą, procesuose yra reikalaujama daug popierinių dokumentų kopijų (11 balų), kas sukelia papildomus trikdžius kalbant apie projektų valdymo efektyvumo procesus (14 pav.). 3 respondantai neigiamai vertina projektų įgyvendinimo ir priežiūros taisyklės dėl jų sudėtingumo (11 balų). Po vieną respondentą įvardijo tokius projektų valdymo iš priežiūros institucijos pusės neigiamus veiksnius: „(...) ilgai trunkantis paraiškų vertinimas (...)“ (5 balai), „(...) labai trumpi paraiškų rengimo terminai, ypač tais atvejais, kai projektinės veiklos susijusios su rekonstrukcija ir reikalinga parengti patalpų techninius projektus ir pan. (...)“ (5 balai), „(...) sudėtinga projektų rezultatų pakeitimo procedūra: jeigu pasikeičia situacija institucijoje, sudėtinga ką nors projekto veiklose keisti; to priežastimi galima įvardinti ilgą paraiškos vertinimo procesą (...)“ (2 balai), „(...) pernelyg smulkmeniškasis auditas: nežiūrima į kokybinę projekto atlikimo pusę, o vadovaujama kiekybiniais rodikliais ir atitiktimis (...)“ (3 balai), „(...) nepakankama administruojančių institucijų kompetencija tam tikrose specializuotose veiklos srityse (...)“ (1 balas).



14 pav. Projektinės veiklos privalumai ir trūkumai

Apibendrinant galima teigti, kad projektinių veiklų įgyvendinime daugiausia problemų suformuoja per ilgas paraiškų vertinimo laikas, sudėtingi procesai ir jas aprašančios taisyklės, nelankstus projektinių veiklų pokyčių valdymas pasikeitus institucinei situacijai: ryšiams, aplinkai, sistemai, politikai ir pan. Tai leidžia išvelgti poreikį tinklų valdymo formoms diegti, nes tinklų valdymo metodai yra orientuoti į tokių problemų šalinimą ir valdymo procesų efektyvumo didinimą.

Tačiau administruojančių institucijų atžvilgiu respondentai pastebi ir teigiamą poveikį projektų valdymo efektyvumui turinčių požymių ir tai yra vienas pagrindinis veiksnys- tai veiklų vykdymo užsibrėžtais terminais laikymasis (14 pav.) dėl griežtų administravimo procedūrų ir griežtai apibrėžtų taisyklių paramos dalinių mokėjimo pervedimo terminams (14 respondentų, 55 balai, 7 priedas). *Tokie rezultatai leidžia teigti, kad aukštojo mokslo institucijos vykdydamos projektines veiklas įgyja vis daugiau efektyvaus laiko planavimo patirties ir turi galimybę įgytą patirtį pritaikyti instituciniuose proceso siekdamos padidinti institucijų valdymo efektyvumą, kas patvirtina, kad institucijų valdymo procesuose formuojasi pakankama aplinka tinklų valdymo formų įdiegimui.*

Žmogiškųjų išteklių veiksmų grupė jau įgyja labiau teigiamą poveikį projektų valdyme, tačiau taip pat turi ir stiprų neigiamą poveikį (14 pav.). 12 respondentų teigia, kad didžiulė problema yra ta, kad projekte dalyvaujančio personalo kompetencijos yra pakankamai žemo lygio, todėl didelė dalis problemų iškyla būtent dėl to (34 balai, 6 priedas), tačiau net 13 respondentų teigia, kad būtent dėl to dalyvavimas projektuose ir projektinių veiklų vykdymas yra viena iš efektyviausių edukacinių priemonių, padedančių didinti žmogiškųjų išteklių kompetencijas projektų rengimo ir projektų valdymo srityse (37 balai, 7 priedas), be to projektinių veiklų vykdymas, anot 11-kos respondentų padeda stiprinti komandinio darbo įgūdžius ir skatina institucijas diegti šiuo principus kasdieninėje veikloje, taip yra stiprinami vidiniai instituciniai bei akademiniai ryšiai, apibrėžiami ir palaikomi pagrindiniai komunikaciniai kanalai (38 balai, 7 priedas), 5 respondentai papildo, kad stiprėja veiklų pasidalinimo komandoje įgūdžiai, kas skatina peržiūrėti atsakomybių pasiskirstymo schemas institucijose (19 balų, 7 priedas). *Vadinasi, teigiamų projektų valdymui efektyvumą turinčių požymių apibūdinimas rodo, kad projektų valdymo patirtis lanksčiai gali būti panaudota ir institucijos valdymo efektyvumo didinimui, o kadangi projektinėse veiklose dalyvauja ir skirtingos institucijos, tai rodo, kad projektų valdymo procesuose naudojami tinklų valdymo metodai turi pakankamas galimybes būti naudojami ir aukštesniųjų hierarchinių aukštojo mokslo sistemos lygių taikomiems valdymo metodams ir formoms pakeisti.*

Respondentai taip pat išskyrė ir neigiamo poveikio veiksmus žmogiškųjų išteklių grupėje (14 pav., 6 priedas). 5 respondentai teigia, kad nepakankama dalyvių motyvacija projektinėms veikloms atlikti (9 balai), 2 respondentai teigia, kad motyvacijos skatinimui yra numatoma „(...) per maža pridėtinių lėšų apimtis projektuose (...)“ (5 balai, 6 priedas), taip pat 2 respondentai teigia, kad

projektinėms veikloms vykdyti stinga žmogiškųjų išteklių (6 balai, 6 priedas), tiek pat respondentų teigia, kad „(...) projekte vykdomų veiklų laiko apskaitos sistema yra visiškai ne į darbuotoją orientuota ir nelanksti skirtingų institucinių ir personalo valdymo situacijų atžvilgiu (...)“ (6 balai, 6 priedas). Tokie rezultatai rodo, kad personalo valdymo problematika tiek projektų valdyme, tiek ir institucijos valdyme yra pakankamai problemiška, nes personalo valdymo strategija yra plėtojama kiek atokiau nuo bendrų institucijos strategijos tikslų, todėl tai rodo, kad personalo planavimas, atranka bei jų turimos profesinės ir bendrosios kompetencijos turi atitikti institucijos strateginius tikslus ir turi padėti siekti numatytų rezultatų, todėl personalo valdymui instituciniu požiūriu taip pat turi būti skiriamas didžiulis dėmesys. Bandant rasti sprendimą tinklų valdymo metodų požiūriu, galima teigti, kad tinklų valdymo formos įdiegimas sudaro lanksčias sąlygas išanalizuoti galimus institucijos veiklos scenarijus, lygiagrečias veiklas, strateginius uždavinius ir įvertinti procesų rezultatais, todėl tinklų valdymo formos atsiradimas aukštojo mokslo institucijoje gali optimizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo problematiką, išryškėjusią tyrimo atlikimo metu, aukštojo mokslo institucijose Lietuvoje.

Finansinių išteklių valdymo veiksmų grupė yra stipresnį neigiamą poveikį turinčių veiksmų grupėje (14 pav.). Kaip rodo rezultatų analizė prioriteto tvarka išdėstant neigiamą poveikį turinčius veiksmus, didžioji dalis respondentų iš 17 respondentų pagal reikšmingumą finansų išteklių valdymo grupės veiksmus įvardino pakankamai reikšmingais (6 priedas). 6 respondentai teigia, kad yra nepakankamas avansavimui ir kofinansavimui reikalingų lėšų kiekis institucijoje (20 balų), 4 respondentai teigia, kad „(...) vykdam projektus yra ilgam laikotarpiui išaldomos pakankamai didelės lėšos (...)“ (6 priedas), 3 respondentai teigia, kad „(...) vykdam projektų veiklas jaučiamas apyvartinių lėšų trūkumas (...)“ (10 balų, 6 priedas), po du respondentus paminėjo, kad neigiamai projekto veiklų valdymą ir finansinių lėšų įsisavinimą veikia „(...) vėluojantys mokėjimai pagal mokėjimų prašymus (...)“ (8 balai, 6 priedas) bei „(...) projektinėse veiklose dalyvaujančio personalo (ypač dėstytojų, administracijos ne vadovaujančios grandies darbuotojų) nemotyvuojantis atlygis, nebalansuojantis dažnai su prisiimama atsakomybe (...)“ (7 balai, 6 priedas).

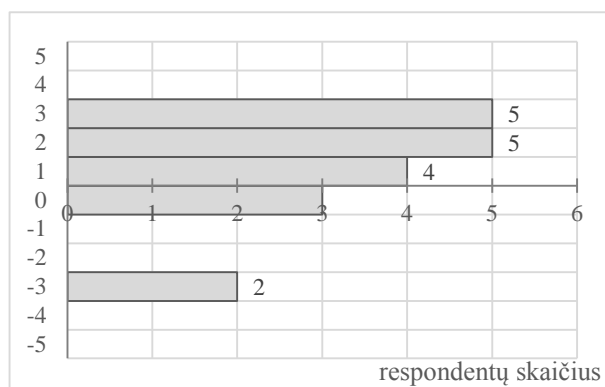
Apibendrinant, galima teigti, kad finansavimo veiksmų grupei priskiriami teigiamai ir neigiamai projektų valdymą veikiantys veiksniai, pagal reikšmingumą yra tik trečioje vietoje, tuo tarpu pagrindiniu veiksmu respondentai išskyrė institucinius projektų valdymo kompetencinius veiksmus bei žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmus, kas rodo, kad valdymo (tiek projektinės veiklos, tiek ir institucijos) problematiką yra aktuali aukštojo mokslo institucijoms, kas rodo, kad yra pakankamos prielaidos tinklų valdymo formų integracijai tiek į projektų valdymo, tiek ir į institucijos valdymo procesus.

Ketvirtai veiksmų grupei priklauso veiksniai, susiję su institucijos ryšiais. Institucinių ryšių veiksniai (14 pav.) ženkliai turi teigiamo poveikio pobūdį, o prie neigiamų veiksmų priskyrė tik vienas respondentas, teigdamas, kad „(...) *neretai projekto veiklų vykdymas nėra efektyvus dėl skirtingų projekto partnerių skirtingų lūkesčių (...)*“ (4 balai, 6 priedas), kas demonstruoja, kad nėra efektyviai valdomas ryšys tarp partnerių ir rengiant paraišką tikslai ir uždaviniai bei tikėtini rezultatai turi vieningą išraišką, tačiau lūkesčiai dėl rezultatų panaudojimo lieka skirtingi. Galima pastebėti, kad skirtingi lūkesčiai iš projekto veiklų demonstruoja ir tokią situaciją, kai dėl trumpo paraiškos rengimo laikotarpio neretai yra surandami partneriai, kurių strateginiai uždaviniai tarpusavyje nedera, todėl vėliau atsiranda ir lūkesčių nesuderinamumas, kuris mažina ne tik projektų, bet ir institucijų valdymo efektyvumą. Tinklų valdymo metodai ir formos, kai sukuriama nuolat veikiantys bendradarbiaujančių ir tarpusavyje konkuruojančių, teigiama prasme, institucijų tinklas, kaip rodo užsienio šalių aukštojo mokslo reformų patirtis, ir yra orientuoti į tai, kad institucijų bendradarbiavimą ir rinkos pasidalinimą galima būtų kvalifikuoti nuolatinio proceso apibrėžtimis ir iš principo, dalyvaujant tiek projektinėse veiklose, tiek ir jungtinėse veiklose, valdymo procesai išliktų tie patys ir nesudarytų aukštojo mokslo institucijos papildomų probleminių valdymo situacijų ir leistų efektyviau įsisavinti ne tik projektinėms veikloms skirtas lėšas, bet ir institucijos skirtą finansavimo biudžetą.

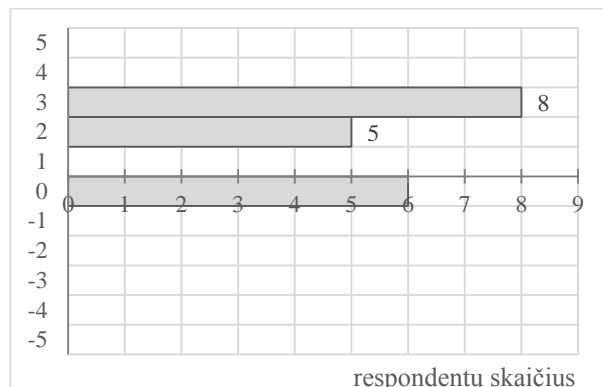
Vertindami teigiamą poveikį turinčius veiksmus ryšių kategorijoje, respondentai labiausiai akcentavo tai, kad projektinių veiklų pagalba stiprėja institucijos ryšiai su kitomis aukštojo mokslo institucijomis Lietuvoje (22 balai, 7 priedas), ir stiprėjimas suprantamas tiek kokybiškai, tiek ir kiekybiškai, o tuo pačiu įgyjama vis daugiau bendradarbiavimo ir partnerystės patirties (12 balų). Žinoma, projektų valdymas- ES paramos finansinių lėšų pritraukimas ir įsisavinimas, finansinių lėšų iš verslo sektoriaus pritraukimas- tai viena iš strateginių uždavinių ne tik aukštojo mokslo politikai, bet ir verslo reguliavimo politikoje bei kitose valstybės valdymo srityse, būtent todėl aukštojo mokslo sektoriaus reformos rezultatų aiškesnė galima įžvelgti kartu ir siekį suformuoti tokio pobūdžio tinklus, ką pastebėjo ir tyrime dalyvavusieji respondentai vertindami aukštojo mokslo reformos poveikį.

10 respondentų teigia, kad aukštojo mokslo reforma tiesiogiai poveikį jų atstovaujamos institucijos ryšius su kitomis institucijomis: 5 respondentai teigia, kad poveikis buvo vidutiniškai stiprus, kiti 5 respondentai poveikį įvardija kaip pastebimą (15 pav.). Vertinant tarpinstitucinius ryšius šalies teritorijoje du respondentai aukštojo mokslo reformą įvertino kaip neigiamą poveikį turėjusį veiksnį (15 pav.), o tuo tarpu vertindami tarptautinius tarpinstitucinius ryšius respondentai pastebėjo tik teigiamą poveikį arba jokią aukštojo mokslo reformos poveikio ryšiams (15 pav.), kas leidžia teigti, kad vis dėlto aukštojo mokslo reforma labiau orientuota į tarpinstitucinių tarptautinių ryšių skatinimą, tarptautinės mokslinės ir studijų erdvės sukūrimą, nes vertindami projektų valdymo

privalumus ir trūkumus kaip teigiamą veiksnį išskyrė ir mokslinės veiklos veiksmų grupę (7 balai, 15 pav.).



a)



b)

15 pav. Reformos poveikio aukštojo mokslo institucijų ryšiams vertinimas: a) šalies viduje; b) tarptautiniams ryšiams (-5 labai stiprus neigiamas poveikis, 0- nėra poveikio; 5- labai stiprus teigiamas poveikis)

Apibendrinant, galima pasakyti, kad remiantis respondentų nuomone, projektinės veiklos padeda stiprinti bendradarbiavimo ir partnerystės tinklus aukštojo mokslo institucijų sektoriuje, skatina mokslinių taikomųjų tyrimų plėtrą, bendradarbiavimą su verslo sektoriumi, o tai rodo, kad per projektines veiklas yra skatinamas institucijų tinklo susikūrimas, kas leidžia daryti prielaidą, kad tinklų valdymo formų pritaikymui aukštojo mokslo institucijų valdymui yra susiformavusios palankios sąlygos ir yra įgyvendinto pagrindinės prielaidos: sukurtas bendradarbiaujančių institucijų tinklas, veikia atskirų veiklų valdymui skirti konsorciumai, sukurti tam tikri materialiujų išteklių elementai, skirti bendram institucijų tinklo naudojimui, tačiau ne visada egzistuojantys tinklų elementai yra efektyviai valdomi, ką rodo ir atlikto tyrimo rezultatai.

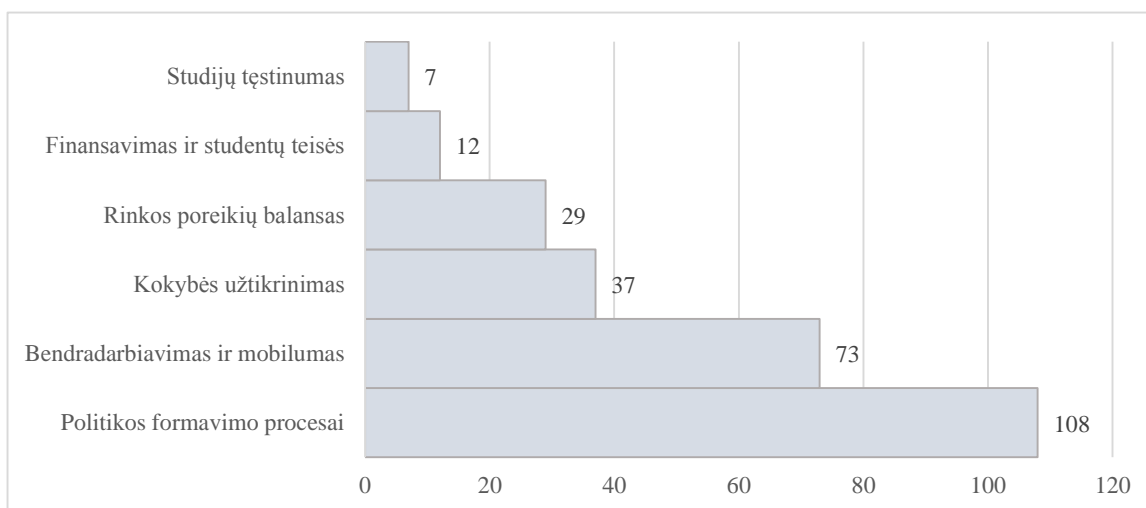
Kalbėdami apie projektų privalumus trečdalis respondentų išskyrė materialiujų išteklių bazės sukūrimą, kurios negalėtų sukurti be papildomo išorinio finansavimo (14 pav.): „(...) naujų studijų formų, priemonių, išteklių sukūrimas (...)“ (7 priedas), „(...) projektinių veiklų metu buvo įgyvendinti sudėtingi ir institucijai svarbūs techniniai ir renovaciniai modernizacijos projektai (...)“ (7 priedas). Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad ryškėja ir aukštojo mokslo finansavimo gairės: net ir skiriant pakankamą finansavimą, institucijos iš gaunamų studentų krepšelių įgyvendinti modernizacijos ir renovacijos projektus ne visada gali, vadinasi vis tiek ieško papildomų lėšų išoriniuose finansavimo šaltiniuose. Todėl formuojant aukštojo mokslo politiką galima atsižvelgti į šią natūraliai susiformavusią prielaidą, kad atitinkamą dalį gaunamo biudžeto turėtų sudaryti lėšos iš išorinių finansinių šaltinių: tokiu būdu valstybė sumažintų aukštojo mokslo institucijų reguliavimą, padidintų jų autonomiškumą ir paskatintų nuolat palaikyti ryšius su išorinėmis finansavimo institucijomis,

siekiant pritraukti išorinių šaltinių finansavimą, taip institucijos įgytų nuolat ir atnaujintų projektų valdymo kompetencijas, o tai leistų teigti, kad aukštojo mokslo politikoje pradeda formuotis konkreti tinklų valdymo forma. Vadinasi, prielaidos tam yra jau ir dabar pakankamos, remiantis aukštojo mokslo institucijų projektinės veiklos analize.

3.4 Aukštojo mokslo politikos vertinimas aukštojo mokslo institucijose dirbančių darbuotojų imtyje

Vertinant Lietuvos aukštojo mokslo politiką, respondentų buvo prašoma prioriteto tvarka paminėti 6 pagrindinius veiksnius, apibūdinančius Lietuvos aukštojo mokslo politiką. Apdorojus tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad paminėti Lietuvos aukštojo mokslo politiką apibūdinantys požymiai pasiskirstė pagal pagrindines 4 grupes:

- politikos procesų pobūdį;
- bendradarbiavimo ir mobilumo požymius;
- kokybės užtikrinimo požymius;
- rinkos poreikių ir studijų programų atitikties balansą;
- finansavimo sistemos ir studentų teisių požymius;
- studijų tęstinumo požymius (16 pav.).



16 pav. Lietuvos aukštojo mokslo charakteristika pagal rodiklių grupes

Net 8 respondantai (beveik pusė) paminėjo, kad viena iš Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo charakteristikų- tai nenuoseklumas (3 lentelė). Kaip teigia respondantai, „(...)neįvertinus atliktų konkrečių reformos procesų poveikio aukštojo mokslo sistemai, imamasi sekančių, todėl

poveikis lieka neaiškus(...)“. 5 respondentai teigia, kad aukštojo mokslo politika apskritai yra formavimosi stadijoje (3 lentelė).

3 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo procesų apibūdinimas

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Politikos formavimo procesai | 108 |
| Politikos formavimas nėra nuoseklus, neįmanoma įvertinti pokyčių poveikio, nuolat reformuojama, yra ieškojimų ir bandymų stadijoje | 48 (8) |
| Politika dar tik pradėjo formotis (yra ieškojimų stadijoje) | 24 (5) |
| Nepagrįstos reformos, nėra konkretaus aukštojo mokslo politikos modelio, o politikai neapsisprendžia, kaip mokslas turi būti reguliuojamas | 14 (3) |
| Didelė priklausomybė nuo partinių interesų | 8 (2) |
| Didinamas aukštojo mokslo prieinamumas | 6 (1) |
| „(...) Aukštojo mokslo politika nėra adekvati politiniam gyvenimui (...)“ | 5(1) |

3 respondentai teigia, kad visiškai neaiškus Lietuvos aukštojo mokslo politikos modelis, sudėtinga įvertinti jo kryptingumą (3 lentelė). „(...)Lietuvos aukštojo mokslo politikos modelio nėra įmanoma identifikuoti (...)“, o „(...)Lietuvos politikai neapsisprendžia, kaip mokslas turi būti reguliuojamas, koks valstybės aukštojo mokslo reguliavimo lygis turi būti: intensyvus, vidutinis, mažas, ar apskritai valstybinio reguliavimo aukštojo mokslo sistemos atžvilgiu neturi būti, o aukštojo mokslo sistema turi būti formuojama remiantis tik „gerosios patirties“ pavyzdžiais (...)“.

Keletas respondentų teigia, kad aukštojo mokslo politika Lietuvoje priklauso nuo dominuojančios valdžios politinių požiūrių (3 lentelė), „(...) todėl kiekviena reforma yra susijusi su politinės valdžios pasikeitimu šalyje ir yra nepagrįsta ankstesnės reformos rezultatais (...)“ (5 lentelė). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad labiau Lietuvos aukštojo mokslo politiką charakterizuoti politiniais procesais yra linkę administracijos bei studijų administravimo padaliniuose dirbantys respondentai, atsakingi už studijų proceso organizavimą, priežiūrą ir kontrolę ($r=0,65$; $t_r=3,56 > t_{stj}=2,13$; $p < 0,05$).

Analizuojant charakteringąsias Lietuvos aukštojo mokslo sistemos politikos puses, respondentai išskyrė ir politikos orientavimą link bendradarbiavimo veiklų (kooperacijos) didinimą tiek Lietuvoje, tiek ir su užsienio šalių partneriais (4 lentelė). Trys tyrimo respondentai (18 proc.) pakankamai svarbiu požymiu išskyrė tai, kad Lietuvos aukštojo mokslo politika yra orientuojama į atvirą Europos mokslo erdvę, vienas respondentas pažymėjo, kad kuriamos jungtinės doktorantūros programos.

Atsižvelgiant į apžvelgtus aukštojo mokslo sistemos reformavimo pavyzdžius, galima teigti, kad tyrimo metu buvo nustatyta sąsaja su aukštojo mokslo politikos orientavimu į tinklų valdymo

metodų įdiegimą, nes skatinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą siekiama sukurti ir bendro naudojimo išteklių bazę, kas yra reikalinga vystant mokymosi visą gyvenimą programas, tęstines studijas, jungtines tarptautines studijų programas.

4 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas bendradarbiavimo požymiais

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Bendradarbiavimas ir mobilumas | 73 |
| Aukštasis mokslas nukreiptas į atvirą Europos mokslo erdvę | 16 (3) |
| Politika orientuota į studentų ir dėstytojų mobilumo skatinimą | 15 (5) |
| Skatinamas mokslinis bendradarbiavimas | 15(5) |
| Politika skatina institucijų bendradarbiavimą šalyje ir ES | 18 (4) |
| Politika orientuota į studijų tarptautiškumo didinimą | 6 (1) |
| Tarptautinės mokslinės erdvės kūrimas (jungtinės doktorantūros programos) | 3 (1) |

Taip pat respondentai paminėjo, kad aukštojo mokslo politika tapo orientuota į studijų proceso dalyvių mobilumo skatinimą (4 lentelė), tai nebuvo aukštą prioritetą turintis požymis, tačiau trečdalis respondentų šį požymį išskyrė kaip charakterizuojantį Lietuvos aukštojo mokslo politiką (4 lentelė). Tokio pat stiprumo ir to paties dažnio charakterizuojant aukštojo mokslo politiką buvo įvardintas ir politikos orientavimo link stipresnio mokslinio bendradarbiavimo požymis (4 lentelė).

Apibūdindami Lietuvos aukštojo mokslo politiką respondentai įvardino tokius požymius, kaip studijų orientavimą į studentus, o ne į dėstytojus, studijų programų vertinimą ir akreditavimą, institucinį vertinimą, tačiau taip pat išskyrė, kad politika pasižymi ir vertinimo abstrakcija: „(...)neaiškūs ir neišreikšti vertinimo kriterijai: vertinimo prasmė lieka tik popieriuje(...)“, „(...)studijų programų akreditacija, vertinimas nepasižymi kokybe, nes kai kuriuos elementus ekspertai vertina neturėdami aiškaus pamatuojamo rodiklio, todėl kokybės užtikrinimo siekis lieka tik eiliniu formalumu(...)“.

5 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas kokybės užtikrinimo požymiais

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Kokybės užtikrinimas | 37 (10) |
| Studijos orientuotos į studentą | 15 (5) |
| Neaiškūs ir neišreikšti vertinimo kriterijai | 10 (2) |
| Politika orientuota į studijų kokybės gerinimą | 6 (1) |
| Studijų programų vertinimas kaip kokybės užtikrinimo priemonė | 6 (1) |
| Aukštojo mokymo institucijų skaičiaus optimizavimas | 3 (1) |

Didelė dauguma respondentų vidutiniškai reikšmingu įvardijo studijų orientacijos į studentus požymį, motyvuodami tuo, kad „(...)tokiu būdu pasikeičia ir pats kokybės supratimas (...)“, „(...)atsiranda pamatuojami kokybės vertinimo kriterijai, susiformuoja konkurencija ir kooperacija tarp mokymo institucijų(...)“ (5 lentelė).

Du respondentai reikšmingais įvertino Lietuvos aukštojo mokslo politikos bruožais neaiškumą ir subjektyvumą „(...)studijų ir institucijos vertinimo(...)“, „(...)materialiųjų išteklių vertinimo(...)“ sistemose (5 lentelė), tačiau kitas respondentas pažymėjo, kad tai „(...)žingsnis link kokybės vertinimo sistemos sukūrimo(...)“, o dar vienas respondentas taip pat teigiamai ir vidutiniškai reikšmingai vertina Lietuvos aukštojo mokslo politikos bruožą akreditacijos ir vertinimo sistemos pagrindu vykdomą aukštojo mokslo institucijų skaičiaus optimizavimą (5 lentelė).

6 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas rinkos poreikio balanso požymiais

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Rinkos poreikio balansas | 29 |
| Aukštojo mokslo paslaugos neatitinka valstybės poreikio ir rinkos poreikių, Nereikalingų profesijų laikymas | 19 (4) |
| Per didelė orientacija į socialinius partnerius | 5 (1) |
| Nėra orientacijos į praktinį mokymą | 5 (1) |

Apibūdindami Lietuvos aukštojo mokslo politiką, respondentai išskyrė ir rinkos balanso požymius (6 lentelė). Reikšmingu požymiu išskiriamas tas, jog nepakankamas santykis tarp vykdomų studijų programų laikymo ir valstybės bei Lietuvos rinkos poreikių, o kaip teigia respondentai „(...)laikomos visiškai nereikalingos studijų programos(...)“. Taip pat respondentai išskyrė politikos priklausomybę nuo socialinių partnerių bei orientacijos į praktinį mokymą trūkumą kolegijose (6 lentelė).

7 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas finansavimo ir teisių požymiais

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Finansavimas ir studentų teisės | 12 |
| Orientacija į finansavimą per studentų krepšelį | 6 (1) |
| Valandų mažinimas, srautinių paskaitų skaičiaus didinimas (orientacija į 1 dėstytojų tenkančių studentų skaičiaus didinimą) | 4 (1) |
| Užtikrinama teisė į nemokamą aukštąjį mokslą | 2 (1) |

Taip pat respondentai apibūdino Lietuvos aukštojo mokslo politiką tokiais požymiais kaip finansavimas, įvedant studentų krepšelius, kontaktinių valandų mažinimas, kas susiję su studentų krepšelių įvedimu, ir studentų teisių į nemokamą aukštąjį mokslą užtikrinimas (7 lentelė). Kaip rodo

respondentų atsakymų analizė, tik vienas respondentas studijų krepšelio įvedimą sieja su esminiu Lietuvos aukštojo mokslo politiką apibūdinančiu požymiu, nors finansavimo pokyčių atžvilgiu, mokslinėje literatūroje ir atliktuose moksliniuose tyrimuose aukštojo mokslo srityje, tai įvardinama vienu stipriausių aukštojo mokslo sistemos pokyčių, skatinančių aukštojo mokslo institucijų konkurenciją ir bendradarbiavimą bei turėjusių itin stiprų poveikį institucijų ryšių modelio pokyčiui.

Aukštojo mokslo politiką Lietuvoje taip pat galima apibūdinti ir studijų tęstinumo bei mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo požymiais. Du respondentai ne prie svarbiausių, bet prie charakteringų Lietuvos aukštojo mokslo politikos bruožų priskyrė studijų tęstinumo klausimų sprendimą politinėmis priemonėmis, mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo programomis aukštojo mokslo institucijų vykdomose studijų programose (8 lentelė).

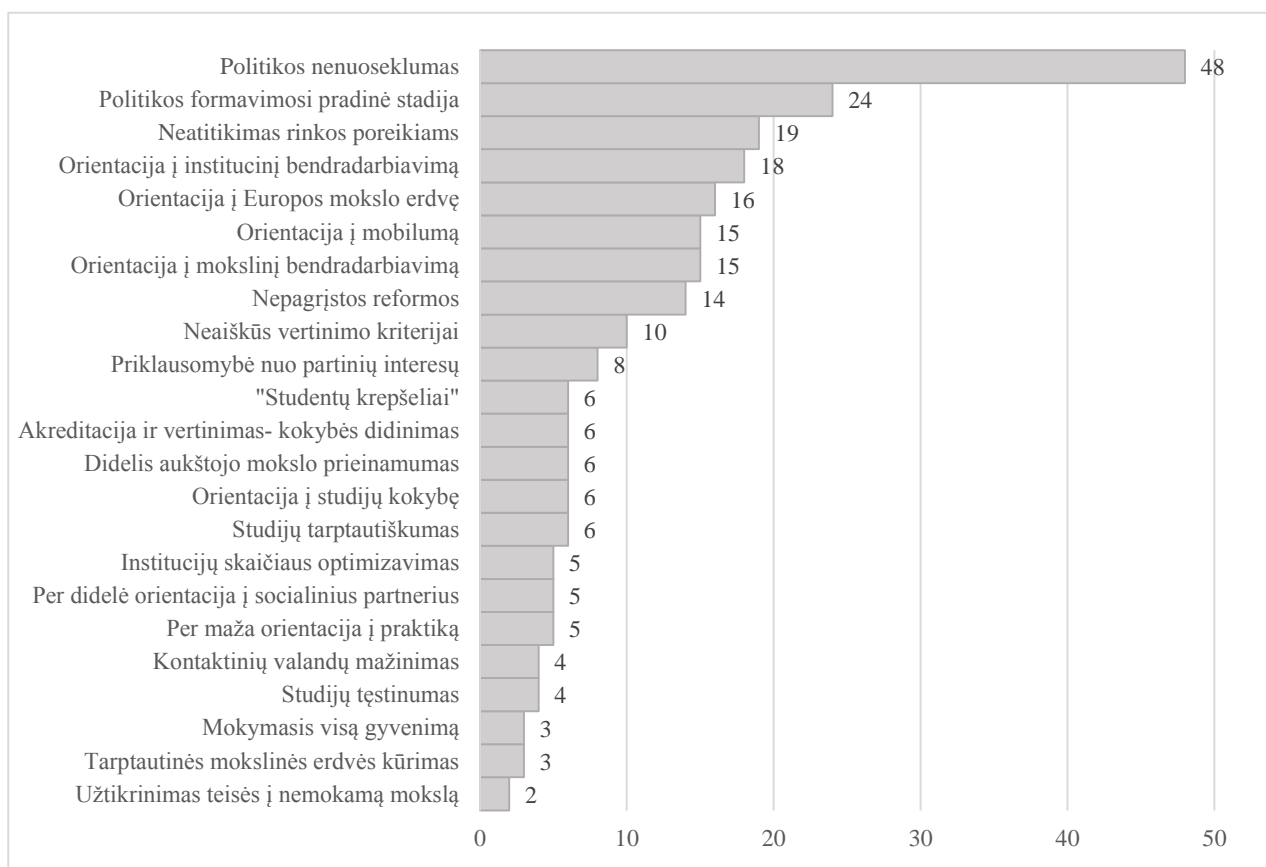
8 lentelė. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas studijų tęstinumo požymiais

| Charakteristika | Vertinimas (respondentų sk.) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Studijų tęstinumas | 7 |
| Sprendžiami studijų tęstinumo klausimai | 4 (1) |
| Mokymosi visą gyvenimą priemonių ir programų užtikrinimas | 3 (1) |

Apibendrinant, kaip respondentai apibūdino Lietuvos aukštojo mokslo politiką, galima teigti, kad svarbiausiu požymiu buvo išskirtas formuojamos politikos nenuoseklumas, tai, kad politikos modelis dar yra formavimosi stadijoje, o vykdomos aukštojo mokslo studijų programos neatitinka rinkos poreikiams, egzistuoja orientacija į institucinio ir mokslinio bendradarbiavimo skatinimą, mobilumą bei vykdomų reformų nenuoseklumą (17 pav.).

Tokie požymiai demonstruoja, kad aukštojo mokslo politika yra formuojama NVV viešojo valdymo doktrinos poveikyje ir politikos raidoje galima atrasti pavyzdžių su aprašytais gerosios patirties atvejais kitose ES šalių aukštojo mokslo sistemose. Pirmiausia, tai konkurencijos suaktyvinimas tarp aukštojo mokslo institucijų, įtraukiant jas į konkurencinę kovą dėl studentų krepšelių, t.y. dėl valstybinio finansavimo užsitikrinimo. Antra, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas tiek šalies viduje, tiek ir išorėje, kas parodo, kad aukštojo mokslo politika krypta link aukštojo mokslo institucijų konkurencinio kooperacinio tinklo sukūrimo, kai institucijos suinteresuotos ne tik pritraukti didesnę finansavimą į savo instituciją, bet ir įsilieti į tarpinstitucinę veiklą tiek jungtinių studijų programų vykdymo, tiek bendro išteklių panaudojimo, tiek mokslinių taikomųjų tyrimų, tiek ir mokslinės veiklos srityje, integruojantis į ES aukštojo mokslo erdvę bei stengiantis pritraukti papildomų finansavimo lėšų, kurios skiriamos iš biudžeto už mokslinę veiklą, tiek ir išorinių finansavimo šaltinių vykdant projektines veiklas. Tiek pirmasis, tiek ir antrasis požymiai, susiję su trečiuoju aukštojo mokslo politikos charakteringuoju bruožu- studijų kokybės

didinimu. Įvesta pakankamai aiški studijų akreditavimo ir institucinio vertinimo sistemos, su periodiškai tvirtinamais priemonių planais suteikia galimybes reitinguoti aukštojo mokslo institucijas pagal vertinimo rezultatus. Studijų akreditavimas ir institucinis vertinimas apima ne tik studijų rezultatų vertinimą, tačiau ir materialiujų išteklių, ir mokslinės bei taikomųjų tyrimų veiklos, praktinių įgūdžių ir profesinės praktikos rezultatų, socialinės partnerystės, tarptautiškumo ir mobilumo veiklos rezultatus, studijų programų bei institucijos valdymo kompetencijų pokyčius. Tyrime dalyvavę respondentai visas šias aukštojo mokslo politikos Lietuvoje tendencijas akcentavo apibūdindami politiką būtent minėtais veiksniais (17 pav.).



17 pav. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos apibūdinimas

Nors ir akivaizdžiai galima įžvelgti aukštojo mokslo politikos Lietuvoje teigiamus pokyčius, susijusius su į veiklos rezultatus orientuotu valdymu ir su tuo susijusiu finansavimu, vis tiek tyrime dalyvavę respondentai pažymi, kad pati veiklos rezultatų vertinimo sistema yra nuosekli ir aiški, tačiau vertinimo rodikliuose trūksta aiškumo. Kadangi vertinimo rodiklius dalis respondentų įvardija kaip subjektyvius („neaišku, ką reiškia vertinimo išvadoje įvardintas išteklių nepakankamumas: kieno atžvilgiu nepakankami ištekliai, studijų programos ar tai studijų programai reikalingais minimaliais iškoliais. Minimalūs reikalavimai iškoliais nėra apibrėžti: jeigu pati institucija apibrėš

ištekliaus, vertinimo ekspertams bus sudėtinga įvertinti jų pakankamumą, todėl turėtų būti sukurta minimalių materialinių išteklių reikalavimo apibrėžtis...“). Tai rodo, kad aukštojo mokslo politikos modelis tik formuojasi link į rezultatus orientuoto valdymo modelio, tačiau siekiant veiklos rezultatų vertinimo kokybės, reikalingi ir pamatuojami vertinimo kriterijai, taip, kaip numatyta studijų programose, atnaujintose pagal naujus studijų programos rengimo reikalavimus, bei pagal ECTS kredito sampratos reikalavimus. Kita Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimosi neigiama ypatybė- tai nenuoseklumas (17 pav.), kuris pagal respondentų nuomonę yra vienas labiausiai atspindinčių aukštojo mokslo politiką Lietuvoje.

Siekiant įvertinti pagrindinius aukštojo mokslo politikos privalumus ir trūkumus buvo prašoma respondentų parašyti arba įvardinti 5 pagrindinius aukštojo mokslo politikos privalumus prioriteto tvarka nuo reikšmingiausio (5 balai) iki mažiausiai reikšmingo (1 balas) ir trūkumus analogiškų prioritetų principų. Kaip parodė tyrimų rezultatai aukštojo mokslo politika Lietuvoje gali būti apibūdinama 13 apibendrintų veiksmų, kurie buvo identifikuoti apdorojus atlikto tyrimo rezultatus: tai aukštojo mokslo politikos modelis, aukštojo mokslo strategija ir tikslai, aukštojo mokslo institucijos juridinis statusas, finansavimo modelis, aukštojo mokslo prestižas ir reitingas, aukštojo mokslo prieinamumas, aukštojo mokslo tęstinumas studijų organizavimas, mokslas ir tyrimai, rinkos poreikių tenkinimas, personalo valdymas, bendradarbiavimas, mobilumas bei tarptautiškumas (17 pav.).

Respondentų nuomone didžiausias aukštojo mokslo politikos trūkumas-tai aukštųjų mokyklų finansavimas (76 balai), kas atsispindi per finansinių lėšų trūkumą atlyginimams (7 balai), infrastruktūros atnaujinimo darbams (5 balai), naujausių mokymo ir mokymosi priemonių atnaujinimui (5 balai). Finansinio nepakankamumo veiksnį, nekonkretizuodami per konkrečių institucijos poreikių tenkinimą, paminėjo 4 respondentai, tačiau reikšmingumo lygis buvo didelis, todėl ir neigiama veiksmui skirta 15 balų. Kiti respondentai teigia, kad skiriamo finansinio biudžeto nepakanka studentų stipendijoms (7 balai). 3 respondentai teigia, kad suformuotas institucijų finansavimo modelis yra orientuotas aukštųjų mokyklų specializacijai naikinti, nes vieninga studijų krepšelių sistema aukštojo mokslo institucijoms nesudaro pakankamų sąlygų specifinėms studijų sritims išryškinti ir vykdyti (4 priedas), o dėl sumažėjusios specializacijos aukštosiose mokyklose susiformuoja nepaklausios specialybės (tai tik vienas iš nepriklausomo veiksmų), o neefektyviai ir visiems vienodai skiriamos lėšos leidžia aukštojo mokslo institucijoms dubliuoti studijų programas pagal studijų programų populiarumą ir finansavimo koeficientą (4 priedas). Respondentų nuomone, aukštojo mokslo institucijos finansavimo modelis sudaro prielaidas institucijose taikyti netinkamą ir nemotyvuojančią į kokybinį darbą dėstytojų darbo apmokėjimo sistemą, o tokia situacija sudaro prielaidas dėstytojų profesinėms kompetencijoms mažėti. Tačiau kita vertus, vienų respondentų

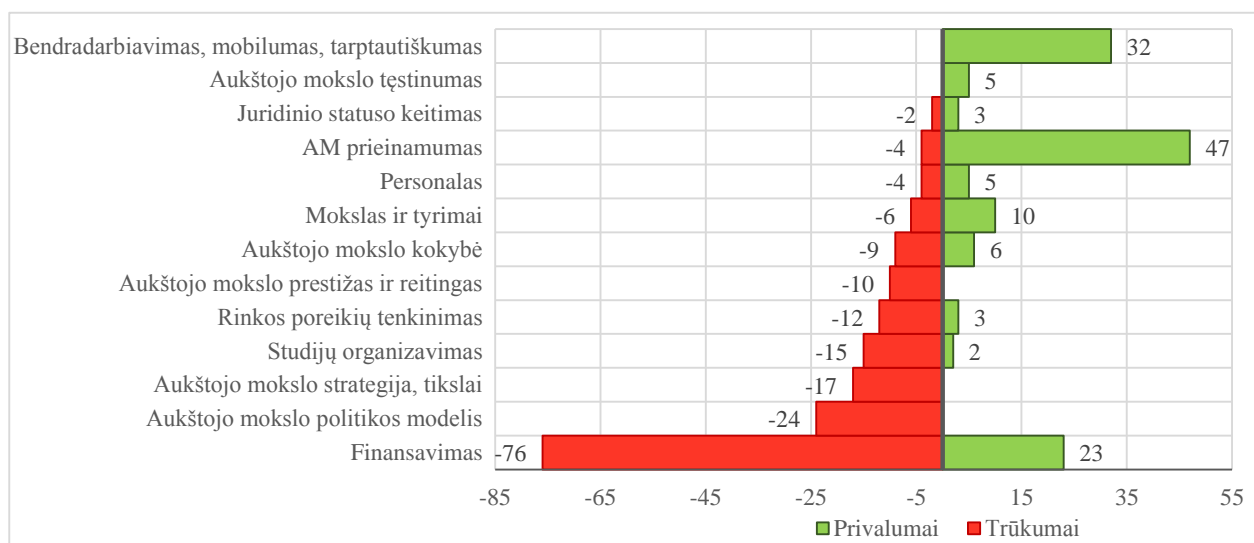
neigiamai apibūdinta aukštojo mokslo institucijų finansavimo sistema kitų respondentų akimis yra orientuota į tai, kad aukštojo mokslo institucijos pritrauktų lėšas iš išorinių finansavimo šaltinių (3 balai), todėl aukštojo mokslo institucijų sektoriuje yra sukuriama rinkos dėsniai ir sveika konkurencija dėl studentų pritraukimo (3 balai), kas leidžia siekti ir kokybinių pokyčių. Studentų atžvilgiu, aukštojo mokslo politika yra vertinama teigiamai dėl to, kad stipendija priklauso nuo rezultatų (7 balai), egzistuoja priemonės pažangiems studentams skatinti- tai rotacija pagal pasiektus studijų rezultatus, sukurta valstybės remiamų paskolų studijoms ir pragyvenimui sistema (6 balai) bei lankstus studijų kainų kompensavimo mechanizmas (1 balas).

Apibendrinant galima teigti, kad aukštojo mokslo politikos trūkumas- tai netobula aukštojo mokslo institucijų finansavimo sistema, galinti sumažinti aukštojo mokslo institucijų specializaciją, išlaikanti besidubliuojančias studijų programas, tačiau finansavimo sistemos orientacija link rezultatais finansavimo sistemos turi teigiamą pobūdį, kadangi sukuriama konkurencija ir kooperacija tarp institucijų, skatinamas lėšų pritraukimas iš išorinių institucijų.

Respondentų teigimu, nesusiformavęs konkretus aukštojo mokslo politikos modelis (24 balai) turi neigiamą poveikį ir aukštojo mokslo politikos strateginių tikslų bei aukštojo mokslo institucijų strateginių tikslų dermei (17 balų). Respondentai teigia, kad aukštojo mokslo strategijoje trūksta aiškumo, strateginiai tikslai nėra aiškiai apibrėžti ir visiškai neaiškūs aukštojo mokslo rezultatai (15 balų), o taip pat „(...)bendro vardiklio tarp koleginių ir aukštojo mokslo, tarp inžinerinių ir socialinių specialybių, nesuradimas(...)“ sudaro pakankamai chaotiškus institucijų tarpusavio ryšius, kuriuos yra sudėtinga valdyti tinklų valdymo teorijos požiūriu. Būtent todėl respondentai aukštojo mokslo politikoje įžvelgia politikos nestabilumą, priklausymą nuo partinių interesų, kas sąlygoja politikos tęstinumo stoką. Lietuvos aukštojo mokslo politika pasižymi per dažnomis reformomis, formuojamos politikos skaidrumo trūkumu, kas sumenkina aukštojo mokslo reformų reikšmę (4 priedas). Kiti respondentai teigia, kad „(...)aukštojo mokslo politikoje per ilgai vyksta konkrečių sprendimų priėmimas(...)“ ir „(...)dominuoja didelė skirtingų interesų įtaką priimamiems sprendimams aukštojo mokslo sektoriuje(...)“ (4 priedas).

Analizuojant aukštojo mokslo politikos trūkumus studijų organizavimo srityje, respondentai pastebi, kad įvedus ECTS kreditų sistemą, pailgėjo studijų trukmė, todėl sumažėjo kai kurių išstęstinių studijų programų paklausa, orientavimasis į studentą, kaip į paslaugų gavėją sudarė tokią situaciją, kad „(...)neskatunami darnūs tarp studentų ir dėstytojų poreikių (per didelę orientaciją į studentą, nėra darnos tarp dėstytojų ir studentų poreikių)(...)“ (4 priedas), tačiau teigiama charakteristika vis dėlto nustatyta tai, kad aukštojo mokslo politika buvo nukreipta link technologijų mokslų krypties studijų palaikymą, populiarinimą, skatinimą bei finansinį rėmimą (3 priedas). Neigiamu aukštojo mokslo politikos bruožu respondentai išskyrė ir orientaciją į rinką. Kadangi egzistuoja ir yra

toleruojamas beveik vienodų studijų programų dubliavimas bei nyksta aukštojo mokslo institucijų specializacija (kaip buvo minėta dėl mažėjančio finansavimo), tai šiuo metu susidariusi tokia situacija, kad vis dėlto absolventų įsidarbinamumas yra pakankamai žemas: „(...)visi dabar su aukštuoju išsilavinimu, nori vadovauti, o dirbti nebėra kam(...)“ (4 priedas), „(...)egzistuoja didelis atotrūkis tarp mokslo (universitetai), jo praktinio taikymo (kolegijos) ir profesinės edukacijos, ko labai reikia verslui(...)“, „(...)verslo rinkai reikia praktiku, tačiau per didelis dėmesys skiriamas teoriniam mokymui, mažai praktinio darbo (greičiausiai, tai susiję su mažu finansavimu)(...)“ (4 priedas).



18 pav. Lietuvos aukštojo mokslo politikos apibūdinimas išskiriant pagrindinius 5 privalumus ir trūkumus

Apibūdindami aukštojo mokslo politikos Lietuvoje privalumus ir trūkumus, respondantai trūkumais įvardino aukštojo mokslo prestižo ir reitingo požymius (18 pav.). Respondantai teigia, kad „(...)mažėja dėstytojo pareigybės „prestižas“(...)“, o tai „(...)turi tiesioginį poveikį ir aukštojo mokslo prestižui (...)“, „(...)žemas Lietuvos aukštojo mokslo reitingas tarptautiniame kontekste, daug studentų pasirenka „labiau prestižines“ užsienio aukštojo mokslo institucijas(...)“ (4 priedas).

Labiau neigiamai, nei teigiamai yra vertinama aukštojo mokslo politika kokybiniu požiūriu (19 pav.), nes orientavimasis į studijų rezultatus sumenkino studijų kokybę aukštojo mokymo institucijose, nes studijų sistema tapo orientuota į kiekybę, kas turėjo tiesioginį poveikį ir prestižo bei reitingo mažėjimui (4 priedas). Tačiau analizuodami aukštojo mokslo politikos privalumus ir trūkumus mokslo ir tyrimų srityje, respondantai pažymi, kad skatinamas mokslininkų bendradarbiavimas, o universitetų tapimas savotiškais regioniniais mokslo centrais didina mokslinių institucijų bendradarbiavimą (3 priedas), tačiau šiai sričiai identifikuojami trūkumai yra susiję su

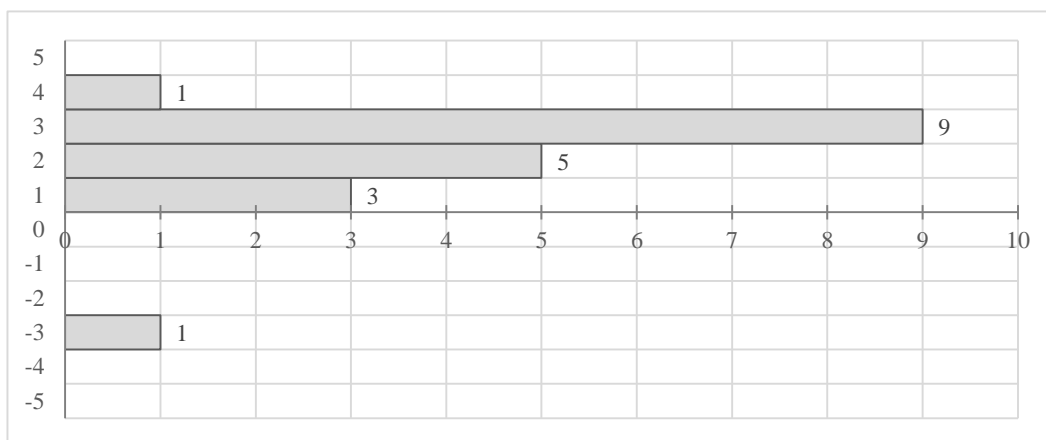
„priverstiniu“ mokslinių publikacijų rašymu, institucijų reitingavimu pagal šį rodiklį, nes taikant tokias politikos priemones stebimas mokslinės produkcijos kokybės sumažėjimas. Apibendrinant galima teigti, kad respondentų nuomone reikalingas subalansuotas mokslinės veiklos skatinimo modelis, kuris gali būti realizuojamas pritaikant tinklų valdymo metodus, kurių pagrindu galima būtų siūlyti mokslinės veiklos skatinimo priemonių suformavimą per institucijų bendradarbiavimą pagal mokslines tyrimų kryptis ir perkelti atsakomybę už jų taikymą pačioms institucijoms, taip, pasak respondentų, galima būtų išlaikyti pakankamai aukštą mokslinės produkcijos lygį, užtikrinti institucijoms dirbti kryptingai mokslinėje veikloje, specializuotis pagal aukštojo mokslo institucijoms specializaciją.

Vieną pagrindinių aukštojo mokslo politikos Lietuvoje privalumų respondentai įvardino tai, kad aukštasis mokslas yra prieinamas didžiajai daliai norinčių mokytis Lietuvoje (30 balų, 18 pav., 3 priedas), kas įrodo, kad teisė į nemokamą aukštąjį mokslą Lietuvoje yra užtikrinama, o tai susiję didžiaja dalimi su tuo, kad „(...)Lietuvoje kol kas yra nedideli išsimokslinimo kaštai lyginant su kitais Vakarų Europos šalimis(...)“, sąlyginai dėl to yra pakankamai didelis aukštojo mokslo populiarumas mūsų šalyje (3 priedas). Tačiau kaip trūkumus respondentai įvardija tai, kad per didelis prieinamumas sudaro sąlygas valstybės finansuojamas vietas gauti žemą pažangumą turintiems studentams, o nuo to kenčia tiek pačios aukštojo mokslo institucijos kokybiniu studijų požiūriu, tiek ir verslas. Taip pat respondentai didelį aukštojo mokslo prieinamumą sieja su tuo, kad aukštojo mokslo institucijų skaičius Lietuvoje yra per didelis (4 priedas).

Taip pat prie aukštojo mokslo politikos privalumų respondentai priskyrė bendradarbiavimo skatinimą bei aukštojo mokslo tęstinumo užtikrinimą (18 pav.). Padidėjęs dėmesys verslo ir aukštojo mokslo institucijų bendradarbiavimui taikomųjų tyrimų srityse, ką rodo ir projektinių veiklų institucijose analizė. Taip pat teigiamai vertinamas tiek dėstytojų, tiek ir studentų mobilumo užtikrinimas bei mobilumo skatinimas, ką sąlygojo perėjimas prie ECTS kreditų sistemos. ECTS kreditų sistema taip pat padidino studijų tarptautiškumą, nes atsirado galimybės jungtinių studijų programų su užsienio partneriais sukūrimui ir vykdymui, tarptautinių stažuočių organizavimui (3 priedas). Taip pat respondentai privalumams priskyrė ir tęstinumo politiką, kas sudaro palankias sąlygas tęstinoms studijoms bei suaugusiųjų aukštojo mokslo įgijimo galimybėms įgyvendinti (3 priedas).

Vertindami aukštojo mokslo politiką Lietuvoje, respondentai taip pat turėjo įvertinti, kokį poveikį aukštojo mokslo reforma turėjo jų atstovaujamos aukštojo mokslo institucijoms. Didžiausia dalis respondentų teigia, kad aukštojo mokslo reforma turėjo vidutiniškai stiprų teigiamą poveikį aukštojo mokslo institucijai, vienas respondentas tą poveikį įvertino kaip stipriai teigiamą (tai buvo

respondentas, dirbantis projektų administratoriumi), dar vienas respondentas įvertino reformos poveikį institucijai kaip vidutiniško stiprumo neigiamą (19 pav.).



19 pav. Aukštojo mokslo 2007-2012 m. reformos poveikio institucijai vertinimas

Apibendrinant, galima teigti, kad išskirti trūkumai yra susiję su aukštojo mokslo sistemos valdymo efektyvumu: neoptimalus aukštojo mokslo institucijų skaičius bei su tuo susijęs finansavimas, netobula finansavimo sistema ir vienodas krepšelių dydis vienos mokslo krypties studijų programai, kas sumažina galimybes aukštojo mokslo specializacijai, aukštojo mokslo institucijos yra autonominės valdymo požiūriu, tačiau valstybė reglamentuoja aukštosios mokyklos vadovaujančių vienetų personalo struktūrą, o aukštosios mokyklos veiklą vertina rezultatais, tačiau tiksliai neapibrėžtos strateginės užduotys aukštojo mokslo politikai bei negriežtai apibrėžtas besiformuojantis aukštojo mokslo politikos modelis sudaro galimybes efektyvių komunikacinių kanalų funkcionavimui, o sudėtingas tinklas tampa chaotišku ir sunkiai suvaldomu, ypač tais atvejais kai aukštojo mokslo politika tampa tik politinių pažiūrų išraiškos priemone. Būtent dėl tokių priežasčių bei apibrėžtų magistrinio darbo tikslų buvo siekiama išsiaiškinti, kokias galimybes mato respondentai aukštojo mokslo institucijos valdymo ir aukštojo mokslo politikos formavimo srityse.

Analizuojant atviro klausimo apie aukštojo mokslo sistemos valdymo efektyvumo didinimą (14 klausimas, 1 priedas), galima matyti pagrindines aukštojo mokslo sistemos raidos kryptis, kurias identifikuoja aukštojo mokymo institucijų darbuotojai:

- strateginis valdymas: strategija, tikslai, pamatuojami laukiami rezultatai, priemonių planas, nuoseklumo ir poveikio vertinimo principas, reformos;
- aukštojo mokslo institucijų sistemos pertvarkymas ir finansavimas;
- bendradarbiavimo ir partnerystės skatinimas;
- kokybinių rodiklių tenkinimas.

Analizuojant efektyvumo didinimo galimybes aukštojo mokslo sektoriuje per strateginio valdymo krypties veiksmus, galima pastebėti, kad respondentai iš aukštojo mokslo institucijų rekomenduoja „(...)įvardinti aiškią aukštojo mokslo strategiją ir parengti strategijos įgyvendinimo priemonių planą, suderintą su aukštojo mokslo institucijomis bei socialiniais partneriais(...)“, „(...)nustatyti aiškius strateginius tikslus ir numatyti išmatuojamus rezultatus(...)“, „(...)suformuluoti ilgalaikį aukštojo mokslo priemonių planą ir nereformuoti sistemos taip dažnai, laikytis nuoseklumo ir poveikio vertinimo principo ir tada susiformuos stabilus politinis aukštojo mokslo sistemos valdymo modelis(...)“. Kiti respondentai siūlo ne įvardinti, o tiesiog patikslinti esamus suformuluotus aukštojo mokslo uždavinius ir tikslus, pakoreguoti vykdomą politiką: „(...)tikslinti aukštojo mokslo strategiją, rengti priemonių įgyvendinimo planus ir pokyčių valdymą, sumažinti reformų kiekį,(...)“, „(...)patikslinti aukštojo mokslo prioritetus, strategiją, veiksmus ir pavesti aukštojo mokslo institucijoms institucijos strategiją, tikslus, uždavinius bei veiksmus susieti su bendrąją aukštojo mokslo strategija ir tikėtinais rezultatais(...)“, „(...) didinti AM autonomiją nuo politikos (krepšeliai - pirmas politinis pavyzdys, VŠĮ perėjimas - antras pavyzdys) (...)“.

Tyrimo metu buvo nustatyta, jog siekiant padidinti aukštojo mokslo sistemos valdymo efektyvumą, viena iš efektyvumo didinimo priemonių- tai nuoseklus reformų planas, kuris parodo, kad reformos negali būti atsitiktinės, jos turi būti aiškiai orientuotos į tikėtinus reformos rezultatus, atitinkančius laukiamus aukštojo mokslo strategijos rezultatus. Tokią nuomonę išsakė net 4 interviu davę respondentai iš skirtingų aukštojo mokslo institucijų. Tokie rezultatai rodo, kad tinklų valdymo galimybių perspektyva aukštojo mokslo politikoje yra teigiama, galima daryti prielaidą, kad tinklų valdymo metodams pritaikyti yra susiformavęs poreikis vykdančių veiklą aukštojo mokslo institucijų imtyje, o aukštojo mokslo institucijų.

Analizuojant efektyvumo didinimo galimybes aukštojo mokslo sektoriuje per aukštojo mokslo institucijų sistemos pertvarkymo ir finansavimo veiksmus, nustatyta, kad esmine aukštojo mokslo institucijų valdymo efektyvumo didinimo priemone respondentai įvardino institucijų skaičiaus optimizavimą: „(...)įgyvendinti numatytas institucijų skaičiaus mažinimo priemones(...)“, „(...)vykdyti aukštojo mokslo institucijų apjungimo/koncentracijos/skaičiaus mažinimo politiką(...)“. Taip pat viena iš valdymo efektyvumo didinimo priemonių respondentai įvardina aukštojo mokslo institucijų specializaciją: „(...)nustatyti aukštojo mokslo institucijų specializaciją(...)“, „(...)specializuoti institucijas: kolegijas orientuoti į praktinį parengimą, nes dabar praktikos yra formalios ir studentai (didžioji jų dalis) neįgyja praktinių įgūdžių, o universitetus specializuoti link mokslinės veiklos vystymo ir mokslininkų rengimo(...)“, o specializacijos įgyvendinimą siūlo atlikti dvejopai:

- per besidubliuojančių studijų programų mažinimo programą: „(...)reikia vengti studijų programų skirtingose aukštojo mokslo institucijose dubliavimosi(...)“, „(...)reikia uždaryti besidubliuojančias studijų programas(...)“;

- per unifikuotos materialijų išteklių bazės sukūrimą ir bendro naudojimo išteklių prieinamumo padidinimą: „(...)vengti materialijų išteklių dubliavimo(...)“, „(...)sukurti vieną bendrą materialijų išteklių, naudojamų skirtingose studijų programose, bazę(...)“.

Pasak respondentų (5 respondentai), įgyvendinus tokias priemones, galima būtų efektyviau sumodeliuoti ir finansavimo sistemą. Vienas respondentas teigia, kad vis dėlto finansavimas visoms aukštojo mokslo institucijoms turėtų būti vienodas, tačiau tokia nuomonė buvo užfiksuota tik vienoje anketoje. O trys respondentai siūlo restruktūrizuoti aukštojo mokslo sistemą sekančiu būdu: „(...)sumažinti atotrūkį tar aukštojo mokslo institucijų ir profesinio rengimo mokyklų, jų veiklas apjungiant į vieną visumą ir modeliuojant tokį modelį: profesinio rengimo institucijos tampa kolegijų padaliniais, atsakingais ir už profesinę rengimą ir už praktinio mokymo išteklių bazės tobulinimą bei rengia specialistus tiek rinkai, tiek ir aukštojo mokslo institucijų- kolegijų paslaugų pirkėjus; kolegijose įgyjamas profesinis bakalauras, tuo būdu, jeigu studentai įstojo po profesinio rengimo, tai jie turi ir profesiją, ir aukštąjį profesinį išsilavinimą, o kita alternatyva kartu su įstojusiais mokyklų absolventais ir baigusiais profesinio bakalauro studijų programą, per tęsines studijas toliau studijuoti magistrantūrą ir orientuotis į mokslinę taikomąją veiklą (...)“. Kaip teigia respondentai, tokiu būdu būtų sumažintas atotrūkis tarp aukštojo mokslo ir profesinio rengimo.

Kitas aukštojo mokslo institucijų valdymo efektyvumo didinimo veiksnius - tai bendradarbiaujančių institucijų stiprinimas. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, buvo nustatyta, kad įgyvendinus aukštojo mokslo institucijų pertvarkymo veiksmus, poveikis būtų jaučiamas ne tik finansavimo priemonių lankstume, tačiau ir galima būtų padidinti institucijų bendradarbiavimą ir partnerystę („būtų skatinamas ne tik tarpinstitucinė konkurencija, bet ir kooperacija“) tiek sukurto institucijų tinklo viduje, tiek ir tarptautinėje erdvėje. O bendradarbiavimo ir partnerystės tinklo sukūrimą respondentai įvardino kaip vieną iš aukštojo mokslo institucijų valdymo efektyvumo didinimo priemonę: „(...)per bendradarbiavimą su užsienio institucijomis, verslo subjektais, kuriant inovatyvias mokslo sistemas(...)“.

Ketvirtoji aukštojo mokslo institucijų valdymo efektyvumo didinimo priemonių grupė - tai kokybės rodiklių užtikrinimas. Kaip teigė vienas respondentas „aukštojo mokslo institucijų valdymo efektyvumo rezultatas - „(...)aukšta teikiamų paslaugų kokybė, o aukšta kokybė bus tada, kai absolventai turės darbą Lietuvos rinkoje(...)“. Kitas respondentas minėjo, kad „(...)pagrindinė aukštojo mokslo yda- tai studijų programų nepritaikymas rinkos poreikiams, studijų programų rengimas neįvertinant esamos ir būsimos tos profesinės krypties specialistų koncentracijos regiono

ar šalies rinkoje, todėl reikėtų šią problemą išspręsti siekiant efektyvumo valdant aukštojo mokslo institucijų tinklą(...)“, kiti respondentai minėjo, kad problemą galima išspręsti sekančiai: *„(...)ruošiant specialistus reikia atsižvelgti į darbo rinkos poreikius, pokyčius bei tendencijas(...)*“, o tai padės *„(...)užtikrinti absolventų įsidarbinamumą(...)*“.

Kiti respondentai kokybės užtikrinimą kaip efektyvaus valdymo veiksnį aprašo per personalo kvalifikacijos problemas bei studijų vertinimo sistemos rodiklių kiekybinių išraiškų tobulinimą ir išaiškinimą.

IŠVADOS

1) Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo procesas atitenka LR seimui, tačiau politiką įgyvendinančių institucijų skaičius yra pakankamai didelis, kiekviena institucija turi funkcinių politikos įgyvendinimo užduočių rinkinį, tačiau valdymo ryšių prasme atsakomybių tankis tinkle yra paskirstytas netolygiai, o funkciniai ryšiai nėra apibrėžti tiksliai, tačiau matoma, kad aukštojo mokslo politikos formavimo modelyje yra vengiama tiesioginio pavaldumo sampratos ir griežtų hierarchinių struktūrų. Egzistuojanti aukštojo mokslo politikos formavimo ir įgyvendinimo struktūra buvo sukurta įvykdytų aukštojo mokslo reformų metu, siekiant įgyvendinti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūros modelį pagal Europos šalių tradicijas ir NVV bei po-NVV viešojo valdymo principus, buvo formuojama aukštojo mokslo reformavimo politika, tačiau įgyvendinus 2009 m. aukštojo mokslo reformą, aukštojo mokslo institucijų valdymo pokyčiai nebuvo atitinkantys numatytus reformos rezultatus ir tikslus. Pasikeitusi aukštojo mokslo institucijų valdymo schema nesudarė pakankamų prielaidų siekti valdymo efektyvumo, nesukūrė pageidaujamo autonomijos dėl nesuformuotų aiškių aukštojo mokslo politikos strateginių tikslų. Net pasikeitęs aukštųjų mokyklų juridinis statusas neužtikrino efektyvesnio ir skaidresnio išteklių naudojimo dėl to, kad aukštojo mokslo institucijos nespėjo reaguoti į dinamišką reformos aplinką ir nesukūrė efektyvaus institucijos valdymo modelio. Aukštojo mokslo politikos formavimas per aukštojo mokslo sektoriaus reformas pasižymėjimo nenuoseklumu, viena reforma keitė kitą kaip nenumatytų atvejų šalinimo papildinys, todėl institucinis tinklas buvo sukurtas, tačiau ryšiai tarp institucijų liko neoptimizuoti, kas neigiamai atsispindi valdymo efektyvume, o tai leidžia teigti, kad Lietuvoje sukurtas pakankamai lankstus aukštojo mokslo politikos formavimo, kontrolės bei įgyvendinimo institucijų tinklas, tačiau jis ne visada veikia efektyviai ir priimami sprendimai bei vykdomos reformos nėra efektyvios.

2) Apibūdinant tinklų valdymo koncepcines nuostatas galima išskirti tris pagrindines tinklų valdymo formas, kurių pagrindu galima sukurti efektyvaus institucijų tinklo valdymo modelį. Vienas pagrindinių tinklų valdymo formos įgyvendinimo kriterijų- tai atsakomybių pasiskirstymo koncentracija, dar vadinama tankiu, tinkle, mokslinėje literatūroje alternatyviai vadinama institucijų pasitikėjimo tankiu. Tinklų valdymo modelio esmė yra ta, kad sukuriamas institucijų tinklas ir gali dar būti sukuriamas valdančių institucijų tinklas, tačiau iš principo valdomas tinklas yra tik tas, kur yra vengiama ryšių dubliavimo, t.y. valdomas tinklas yra ryšių požiūriu optimizuotas tinklas. Lietuvos aukštojo mokslo politikos reformose yra išvelgiamas procesų pokyčių kryptingumas, atitinkantis NVV viešojo valdymo doktrinos principus ir nuostatas, kadangi Lietuvos aukštojo mokslo politikoje taip pat išvelgiamas bandymas taikyti Europos šalių aukštojo mokslo reformų patirtį, tačiau Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo veiksmams, sprendimų priėmimo procesams trūksta

pagrįstumo ir nuoseklumo, todėl nėra įmanoma įvertinti nei kokybinių nei kiekybinių įvykdytų reformų poveikio intensyvumo aukštojo mokslo sistemos pokyčiams, nors esminiai pokyčiai strateginėse aukštojo mokslo srityse yra akivaizdūs. Atsižvelgiant į tai kad tinklų valdymo formos susiformavo NVV ir po NVV doktrinų sandūroje, galima teigti, kad teorinės galimybės įdiegti tinklų valdymo modelį Lietuvos aukštojo mokslo politikoje yra nes reformos, nors ir pačioje pradinėje stadijoje, bet orientuotos į NVV principų taikymą, tačiau siekiant efektyvaus tinklų valdymo būtina optimizuoti ryšius tarp institucijų ir tinklą padaryti valdomu, apibrėžti aiškias tinklo strategines užduotis ir laukiamus rezultatus kiekvienoje subtinklo kategorijoje. Išanalizavus gerosios patirties pavyzdžius Europos šalių (Nyderlandų, Norvegijos, Šveicarijos) aukštojo mokslo sistemų reformavimo srityje, galima teigti, kad būtent naujosios viešosios vadybos koncepcinių principų laikymasis leidžia orientuotis į tinklų valdymo formų įgyvendinimą ne tik aukštojo mokslo politikoje, tačiau ir viešojo valdymo sektoriuje.

3) įgyvendinamo projekto pagrindu iširti, kokį poveikį turėjo Lietuvos aukštojo mokslo politikos principų taikymas aukštosios mokyklos ryšiams; Analizuojant aukštojo mokslo institucijos ryšių sistemos pokyčius aukštojo mokslo reformos pasėkoje, buvo nustatyta, kad iš principo pasikeitė tinklo struktūra: ji tapo labiau orientuota į bendradarbiavimą tarp institucijų, ko pagrindinis tikslas jungtinėmis veiklomis pritraukti išorinių finansavimo šaltinių lėšas ir kurti materialiuosius studijų išteklius. Vienas iš smulkesnių tinklų valdymo pavyzdžių gali būti aptinkamas projektų valdymo srityje, kai išorinis finansavimo šaltinis suteikia tikslinę finansavimo paramą konkrečioms projektinėms veiklos atlikti pagal prioritetines regionines darnios plėtros ir vystymosi ar kitokias programas, kurias rengia už konkrečią sritį atsakingos politiką formuojančios institucijos, atsakingos už efektyvų skiriamų finansinių lėšų įsisavinimą, skirdamos žemesnio lygmens atsakingas institucijas programos valdančiosiomis institucijomis, atsakingomis už finansinės paramos skyrimą, projektinių veiklų įgyvendinimą ir tęstinumo užtikrinimą, atitinkamai parengtos programos rėmuose. Žemiausiame tinklo lygmenyje yra įgyvendinančios institucijos, kurios siekdamos projekto veiklose numatytų rezultatų taip pat turi bendradarbiauti, keistis informacija ir abi lygiomis teisėmis atsakingos už teisingą dokumentacijos tvarkymą, savalaikį projekto veiklų įgyvendinimą ir pan. Toks daugiasluoksnis tinklas yra vienas iš tinklų valdymo pavyzdžių aukštojo mokslo ir partnerystės srityje, demonstruojantis, jog aukštojo mokslo sektoriuje panašaus pobūdžio tinklai jau formuojasi, dažniausiai jie yra valdomi per valdančiąją išorinę organizaciją, tačiau kol kas nėra efektyviai taikomi tinklų valdymo metodai, ką parodo atlikto tyrimo rezultatai.

4) Įvertinus aukštojo mokslo institucijos projektų valdymo procesų bei su tuo susijusių ryšių pokyčio dinamiką, buvo nustatyta, kad aukštojo mokslo reforma turėjo teigiamą poveikį institucijų veiklų skatinimui ieškant papildomų finansavimo šaltinių ir stengiantis intensyviau įsisavinti ES

paramos lėšas, tokiu būdu aukštojo mokslo reforma suaktyvino institucijų tarpusavio ryšius tiek projektų su partneriais rengime, tiek dalyvavime įvairiose programose, tiek rengiant jungtines studijų programas, tiek ir kitose bendradarbiavimo srityse. Instituciniame lygmenyje nėra sukurti efektyviai veikiantys komunikaciniai kanalai tarp skirtingų valdymo struktūros lygių, todėl informacijos sklaida daugelyje institucijų yra pakankami žemo lygio, o tai gali turėti neigiamą poveikį sprendimų priėmimo procesams institucijos valdyme. Pagrindiniai projektinių veiklų trūkumai, tai- institucijos kompetencijų stoka projektų valdymo srityje, projekto paraiškos rengimo bei gaunamo finansavimo įsisavinimo taisyklių sudėtingumas bei su tuo susiję projekto veiklų administravimo procesai, žmogiškųjų išteklių kompetencijos nepakankamumas, riboti finansiniai ištekliai. Pagrindiniai projektinių veiklų privalumai, tai - žmogiškųjų išteklių kompetencijų pokyčiai susiję su dalyvavimu projektinėse veiklose, institucinių kompetencijų pokyčiai įgyjant projektų valdymo patirties, partnerystės ir bendradarbiavimo tinklo plėtra. Galima teigti, kad teigiamą poveikį tinklų valdymo formų formavimuisi aukštojo mokslo sektoriuje turi projektų valdymo patirtis institucijose.

Pagrindiniai keturi dominuojantys aukštojo mokslo politikos požymiai, kuriuos įvertino respondentai prioriteto tvarką nuo stipriausio iki mažiausiai reikšmingo išsidėsto sekančiai:

- aukštojo mokslo politika neužtikrina pakankamo finansavimo aukštojo mokslo institucijoms, nes įvestas lygybės principas, kuris naikina specializaciją aukštųjų mokyklų ir sudaro galimybę dubliuoti studijų programas, kas neužtikrina rinkos poreikių tenkinimo mechanizmo;

- aukštojo mokslo prieinamumas yra pakankamai aukšto lygio, o aukštojo mokslo politika Lietuvoje užtikrina Konstitucijoje numatytą teisę į nemokamą mokslą;

- aukštojo mokslo politika yra orientuota į bendradarbiavimo tinklų kūrimąsi, jungtinių veiklų vykdymą, mokslinės tarptautinės erdvės sukūrimą;

- aukštojo mokslo politikos modelis pasižymi nenuoseklumu, viena reforma po kitos, visiškai nespėjant įvertinti poveikio dideliame aukštojo mokslo sistemos mechanizmui, ryšiams su rinka ir pan.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvoje tinklų valdymo formoms įgyvendinti yra sudarytos visos būtinosios prielaidos - suformuoti instituciniais tinklai, tačiau nėra įgyvendintos pakankamos priemonės - tai ryšių tarp institucijų optimizavimas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais bei vertinant tinklų valdymo galimybes aukštojo mokslo politikoje, vadovaujantis valdymo efektyvumo sąlyga bei padaryta išvada, kad siekiant tinklų valdymo formas įgyvendinti reikia užtikrinti pakankamas sąlygas, galima suformuluoti sekančias rekomendacijas:

1) suformuluoti aiškius strateginius aukštojo mokslo politikos tikslus ir leisti institucijoms suderinti savo strateginius uždavinius su politikos tikslais, suvienodinti tikėtinus veiklos rezultatus ir įvesti pamatuojamus bei logiškai palyginamus, atspindinčius procesų kokybę, rezultatų vertinimo rodiklius;

2) formuojant aukštojo mokslo politiką pirmiausia reikalinga apsispręsti, kokio intensyvumo teisinis valstybinis reguliavimas turi būti taikomas aukštojo mokslo institucijoms: silpnas, vidutiniškas ar stiprus, nuo ko priklausys aukštojo mokslo institucijų autonomijos principų užtikrinimas;

3) suformuoti daugiasluoksnį tinklų valdymo modelį, nedubliuojant funkcinių ryšių tarp aukštojo mokslo politiką įgyvendinančių institucijų ir tarp pačių aukštojo mokslo institucijų, vykdančių aukštojo mokslo paslaugų teikimo rinkai procesus;

4) formuojant valdomą institucinį tinklą, įgyvendinti institucijų skaičiaus optimizavimo priemones, atsižvelgiant į regioninės plėtros prioritetus ir pagal regionų poreikius padidinti aukštojo mokslo institucijų specializaciją, o institucijų tinklų susikūrimą skatinti per profesinio rengimo, kolegijų ir universitetų kooperaciją;

5) diferencijuoti aukštojo mokslo institucijų finansavimo sistemą pagal pasiektus rezultatus įvairiose aukštojo mokslo institucijų veikloje, įskaitant dalyvavimą regioninėje visuomeninėje, verslo ar aplinkosaugos srityje ir palikti iki 30 proc. viso finansavimo dalies pritraukti iš išorinių finansavimo šaltinių. Tokiu atveju bus galima pasiekti ne tik didesnio konkurencingumo rodiklių, tačiau paskatinti institucijas bendradarbiauti jungtinių studijų programų kūrime, didinant bendrą tinklo konkurencingumą tarptautinėje erdvėje, išlaikant pakankama aukštą mokslinės produkcijos lygį ir pan.;

6) nebūti priklausomiems nuo politinių partijų ir socialinių partnerių užgaidų, o kryptingai vystyti studijų programų adaptacijos regiono rinkai programą.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. **Accar, M., Guo, C., Yang, K.** (2008). Accountability when hierarchical authority is absent: views from private-public partnership practitioners. *The American review of public administration*, 38(1), 3-23.
2. **Agranoff, R., McGuire, M.** (2003). Inside the matrix: integrating the paradigms of intergovernmental and network management. *International journal of public administration*, 26(12), 1401-1422.
3. **Aksiutova, I.** (2013). *Aukštojo mokslo kokybės politika Lietuvoje: magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
4. **Ansell, Ch., Gash, A.** (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
5. **Anttiroike, A. V.** (2004). Introduction to democratic e-governance. *e-transformation in governance. New directions in government and politics.*, 22-49.
6. **Barzley, M.** (2011). The new public management: improving research and policy dialogue. *Journal of comparative policy analysis*, 4(1), 95-105.
7. **Blackmore, J.** (2011). Bureaucratic, corporate/market and network governance: shifting spaces for gender equity in education. *Gender, Work and Organization*, 18(5), 443-467.
8. **Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., Musselin, Ch.** (2010). New public management, network governance and the university as a changing professional organization. Paimta 2014 m. 01 06 d. iš <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CEcQFjAD&url=http%3A%2F%2Fspire.sciences-po.fr%2Fhdl%3A%2F2441%2F3cr7jj61bs68cvg99eta054hg%2Fresources%2Fnpm-in-he-bleiklie-enders-lepori-musselin.pdf&ei=MDYtU6adC8rT7Abpko>
9. **Bogason, P., Muso, J., A.** (2006). The democratic prospects of network governance. *American review of public administration*, 36(1), 3-18.
10. **Brass, D., J., Galaskiewicz, J., Greve, H., R., Wenpin, T.** (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of management journal*, 795-817.
11. **Bueren, E., M., Klijn, H., E., Koppenjan, J., F., M.** (2003). Dealing with wicked problems in networks: analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of public administration research and theory*(13), 193-212.
12. **Carlsson, L., Sandstrom, A.** (2008). Network governance of the common. *International journal of the commons*, 2(1), 33-54.
13. **Chhotray, V., Stoker, G.** (2009). *Governance theory and practice. A cross - disciplinary approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
14. **de Boier, H., Enders, J., Leišytė, L.** (2007). Public sector reform in Dutch higher education: the organizational transformation of the university. *Public administration*, 85(1), p.27-46.
15. **Dedeurwaerdere, T.** (2005). The contribution of network governance to sustainable development. *Les séminaires de l'Iddri*(13), 2-15.
16. **Dobbins, M., Leišytė, L.** (2013). Analysing the transformation of higher education governance in Bulgaria and Lithuania. *Public Management review*. doi:10.1080/14719037.2013.770060
17. **Dryzek, J., S., Dunelavy, P.** (2009). *Theories of the democratic state*. Palgrave Macmillan.

18. **Edelenbos, J., Klijn, E., H.** (2007). Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical explanation. *Administration and society*, 39, 25-50.
19. **Eden, C., Huxham, C.** (2001). The negotiation of purpose in multi-organizational collaborative groups. *Journal of management studies*, 38, 373-393.
20. **Estermann, T. N.** (2011). University autonomy in Europe II. The Scorecard. Paimta 2013 m. 09 13 d. iš http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/
21. **Euridyce 2008**: higher education governance in Europe/Policies, structures, funding and academic staff. Brussels: European commission.
22. **Eurydice 2000**. Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 onwards, Euridyce studies. Brussels: European commission.
23. Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas, KOM(2011) 567 (SEK(2011) 1063 2011).
24. **Ferlie, E., Musselin, C., Andersani, G.** (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective. *Higher education*, 56, 325-348.
25. **Fuert, L., S., Faber, E., M., H.** (2013). Anticipatory governance: winning the future. *The futurist*, 41-50.
26. **Gaigalaitė, G.** (2013). Universitetų valdymo pokyčių analizė po 2009 m. mokslo ir studijų reformos, magistro baigiamasis darbas, vadovė doc. dr. J. Urbanovič. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, politikos ir vadybos fakultetas, viešojo administravimo institutas.
27. **Galginitis, J., Viliūnas, G., Trumpulytė, S.** (2012). Aukštojo mokslo politiką ir studijų procesą reglamentuojančių teisės aktų analizė ir šių teisės aktų papildymo bei pakeitimo rekomendacijos. Vilnius: Vilniaus universitetas.
28. **Gebauer, A., Chang, W., N., Rudiger, P.** (2005). Regional technology policy and factors shaping local innovation networks in small German cities. *European Planning Studies* 13, p. 61-83.
29. **Goldsmith, S., Eggers, W., D.** (2004). *Governing by networks*. Washington, DC: Brookings.
30. **Hay, S., Kapitze, C.** (2009). Industry- school partnerships: reconstructing spaces of educational governance. *Globalizations, Societies, Education*, 7(2), 291-308.
31. **Hansen, K.** (2005). Representative government and network governance - in need of co-governance: lessons from decision making on public schools in Denmark. *Scandinavian political studies*, 28(3), 219-229.
32. **Hassall, G.** (2009). Lecturer notes: theories of governance. Paimta 2013 m. 10 15 d.
33. **Hoell, R., Lentsch, J., Litta, S.** (2009). The Bologna process: a weary leap forward. *International education*(55), 9-10.
34. **Jam, W., Wegrich, K.** (2007). Theories of The Policy Cycle, *Handbook of Public Policy Analysis, Theory, Politics and Methods*. Public Administration and Public Policy(125).
35. **Janušauskis, T.** (2010). 2009 m. aukštojo mokslo reformos pagrindumas/ projektas: pameistrų, 2010/ projekto vadovas prof. B. Gruševskis. Paimta 2013 m. 10 15 d. iš http://pameistrų.files.wordpress.com/2011/01/tomas_janusauskis.pdf
36. **Jeržemskis, A., Miliūtė, A., Ledakas, V., Vaiginienė, E.** (2011). Aukštojo mokslo viešinimo tarptautiniu mastu patirties analizė ir studija. Vilnius.
37. **Jones, C., Hesterly, W., SW., Borgati, S., P.** (1997). General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management journal*, 22(9), 11-45.
38. **Kamarulzaman, A., Mariati, N.** (2008). Cluster-based policy making: assessing performance and sustaining competitiveness. *Review of policy research*, 25(4).

39. **Kennedy, S. S.** (2006). Holding governance accountable: third party government in a limited state. *The independent review*, 22(9), 67-77.
40. **Kenneth, J., M., O'toole, J., L.** (2011). Managerial strategies behavior in networks: a model with evidence from U.S. public education. *Journal of public administrator research and theory*, 31(3), 271-294.
41. **Kimberley, R., I. Mergel, I., A., LeRoux, K., Mischen, P., A., Rethemeyer, K., R.** (2011). Networks in public administration scholarship: understanding where we are and where we need to go. *Journal of public administration and theory*, 21(suppl. 1), 1157-1173.
42. **King, R.** (2010). Policy internationalization, national variety and governance: global model and network power in higher education states. *Higher Education*, 583-594.
43. **Klees, S.** (2008). A quarter century of neoliberal thinking in education: misleading analyses and failed policies. *Globalisation, Societies and Education*, 6(4), 311-348.
44. **Lefebvre, O., Prieur, M., H.** (2010). *The State of Higher Education and Research in France: 35 indicators*. Paris: DEPP/DVE sales. Paimta 2014 m. 02 02 d. iš http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Publications/79/6/EESR10_EN_web_193796.pdf
45. Lietuvos aukštojo mokslo (LAM) sistemos plėtra 2007 – 2012 m.: konkurencingumas ir finansavimo modelis. (2006). LR Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Vytauto Didžiojo Universitetas. Kaunas.
46. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtra 2007-2012 m.: konkurencingumas ir finansavimo modelis. Kaunas: LR Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
47. Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis. III ataskaita. Nacionalinės plėtros institutas. Paimta 2014 m. 01 02 d. iš http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/III%20ataskaita.pdf
48. LR konstitucinio teismo sprendimas, Bylos Nr. 28/07-29/07 (Dėl Lietuvos Respublikos konstitucinio teismo 2008-03-22 nutarimo motyvuojamosios dalies II skyriaus 13 punkto nuostatos išaiškinimo 2009 m. 10 28 d.).
49. LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009). Valstybės žinios, Nr. 54-2140, 61, 101.
50. LR Mokslo ir studijų įstatymas, Nr. 54-2410, 61, 101 (Valstybės žinios 2009).
51. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl laipsnių suteikiančių pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo (2010). Valstybės žinios, Nr. 44-2139.
52. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl magistrantūros studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo. (2010). Valstybės žinios, Nr. 67-3375.
53. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl švietimo ir mokslo ministro 2009 m. liepos 24 d. įsakymo Nr. ISAK-1652 dėl studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo (2011). Valstybės žinios, Nr. 100-4702.
54. LR Vyriausybės nutarimas dėl aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašo ir aukštųjų mokyklų akreditavimo tvarkos aprašo (2010). Valstybės žinios, Nr. 113-5760.
55. LR Vyriausybės nutarimas dėl įgaliojimų suteikimo (2008). Valstybės žinios, Nr. 90-3843.
56. LR Vyriausybės nutarimas Dėl Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006 – 2010 metų plano patvirtinimo (2006). Valstybės žinios, Nr. 39 – 1394.
57. LR Vyriausybės nutarimas dėl studijų kryptių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo ir kvalifikacinių laipsnių sąrašo patvirtinimo (2009). Valstybės žinios, Nr. 158-7135, 2010-Nr. 3.

58. **Maio, A. D.** (2004). Move Joined up government theory to reality. Gartner Industry Research.
59. **Marčinskas, A. D.** (2010). Universiteto įvaizdis išorinės aplinkos kaitos kontekste. Viešasis administravimas: teorinis ir praktinis žurnalas, Nr. 3-4, p. 76-85.
60. **Markevičienė R., Račkauskas A.** (2011). ECTS - Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistema: Istorija. Diegimas. Problemos. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga internetu: http://www.ects.cr.vu.lt/Files/File/ECTS_istorija_diegimas.pdf [žiūrėta: 2013-09-05]
61. **Martinaitis, Ž., Nakrošis, V.** (2009). Explaining innovations in the lithuanian public sector: new public management, administrative culture and structural capacities. Lithuanian political science yearbook. Paimta 2013 m. 11 11 d. iš http://soc.kuleuven.be/io/cost/act/paper/2010/Martinaitis_Nakrosis_2010_Cluj.pdf
62. **Michelsen, S., Stensaker, B.** (2011). Students and the governance of higher education in Norway. Tertiary Education and Management, 17(3), 219-231.
63. **Mohrman, K., Ma, W., Baker, D.** (2008). The research university in transition: the emerging global model. Higher Education Policy, 21, 5-27.
64. Mokslo ir studijų infrastruktūros optimizavimo studija. 1 tyrimo ataskaita. Sistemiško viešojo sektoriaus tyrimų ir studijų institucijų tinklo pertvarkymo galimybių analizė, p.38. 2007
65. **Musselin, C. B.** (2008). Academic work and academic identities: a comparison between four disciplines. Cultural perspectives on higher education, p. 91-108.
66. **Nakrošis, V.** (2008). Strateginis valdymas Lietuvoje: ar turime rezultatų vyriausybei? Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
67. **Nakrošis, V.** (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia keisti naująją viešąją vadybą? Politologija, 61(1), 65-98.
68. **Newman, J.** (2005). Enter the transformational leader: network governance and the micro-politics of modernization. Sociology, 39(4), 717-734.
69. **Osborne, D., Gaebler, T.** (1992). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. A PlumeBook.
70. **Parsons, W.** (2001). Viešoji politika. politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas. Vilnius.
71. **Pivoras, S. V.** (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas, Nr. 1, p. 27-40.
72. **Provan, K., G., Kenis, P.** (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. Journal of public administration research and theory, 229-252. Paimta 2014 m. 01 05 d. iš <http://jpart.oxfordjournals.org>
73. **Provan, K., G., Kimberley R., I., Milward, B., H.** (2004). Cooperation and compromise: a network response to conflicting institutional pressure in community mental health. Nonprofit and Voluntary sector quarterly, 33, p. 489-514.
74. **Provan, K., G., Milward, H., B.** (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. Public Administration Review, 61, 14-23.
75. **Pūraitė, A.** (2011). Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos. Socialinių mokslų studijos, 4(3), 1229-1252.
76. **Raab, J., Mannak, R., S., Cambre, B.** (2013). Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. Journal of public administration research and theory, 10.1093/jpart/mut039.
77. **Raipa, A.** (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra, sąveika. Viešoji politika ir administravimas(1), 11-20.

78. **Raipa, A.** (2009, b). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbų žurnalas*.(30), 22-32.
79. **Raipa, A.** (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 7-19.
80. **Raipa, A.** (2011). Viešojo valdymo evoliucija XX-XXI a. sandūroje: socialinė dimensija. *Socialinis darbas*, 10(1), p. 78-85.
81. **Raipa, A.** (2011, a). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 42, 167-182.
82. **Robertson, S. L.** (2010). The EU, regulatory state regionalism and new modes of higher education governance. *Globalisation, Societies and Education*, 8(1), 23-37. doi:10.1080/14767720903574033
83. **Robins, G., Bates, L., Pattison, P.** (2011). Network government. *Public administration*, 89(4), 1293-1313.
84. **Robins, G., Bates, L., Pattison, Ph.** (2011). Network governance and environmental management: conflict and cooperation. *Public administration*, 89(4), 1293-1313.
85. **Samuolienė, M.** (2008). Aukštojo mokslo ir studijų reformos politikos formavimas Lietuvoje, magistro baigiamasis darbas, vad. doc. dr. S. Pivoras. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, politikos ir diplomatijos institutas, Viešojo administravimo katedra. Paimta 2013 m. 11 20 d. iš http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090219_100157-47833/DS.005.0.02.ETD
86. **Sanz-Carranza, A., Ospina, S., M.** (2010). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks- managing the unity-diversity tension. *Journal of public administration research and theory*, doi:10.1093/jopart/muq050.
87. **Shalk, J., Torenvlied, R., Allen, J.** (2010). Network embeddedness and public agency performance: the strength of strong ties in Dutch higher education. *Journal of public administration research and theory*, 20(3), 629-653.
88. **Stalgienė, A.** (2010). Klasterių vystymosi barjerai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 24(5).
89. **Šaparienė, D., Mejerienė, O., Barzelis, A., Martinkienė, A.** (2011). Universiteto valdymo modelių tarptautinis lyginamasis tyrimas. Šiauliai. Paimta 2014 m. 02 05 d. iš http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Universitetu_modeliu_tyrimo_ataskaita.pdf
90. **Tidikis, R.** (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
91. **Toikka, A.** (2011). Governance theory as a framework for empirical research. A case study on local environmental policy making in Helsinki, dissertation. Helsinki: Unigrafia. Paimta 2013 m. 12 01 d. iš <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24938/governan.pdf?sequence=1>
92. **Turnbull, S.** (2005). A framework for analyzing network governance pf public assets. Governance in the public sector conference. Victoria University Campus.
93. **Vaira, M.** (2004). Globalization and higher education organizational change. A framework analysis. *Higher Education*, 48(4), 483-510.
94. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003-2012 medžiaga diskusijoms. (2012). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

95. **Vidovich, L., Currie, J.** (2011). Governance and trust in higher education. *Studies in higher education*, 36(1), 43-56. doi:10.1080/03075070903469580
96. **Wilikilagi, V.** What is network governance and it's impact on public policy formulation. 2011.
97. **Zuzevičiūtė, V. T.** (2007). Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
98. **Žiliukas, P., Šerpatauskas, A.** (2010). Studijas reglamentuojančių aprašų kitose valstybėse studija ir pasiūlymai dėl nacionalinės aprašų sąrangos bei aiškinamasis su studijomis susijusių terminų žodynas. Vilnius. Nuskaityta iš http://www.skvc.lt/files/projektai/Aprasai/Galutine_ataskaita_var7_2010-04-09_final.pdf
99. **Курочкин, А. В.** (2005). Институционализация сетей в управлении российской системой образования. *Politex political expertise journal*, 2. Paimta 2014 m. 01 05 d. iš <http://www.politex.info/content/view/137/>
100. **Пенкся, Е. А.** (2010). организация сетевого взаимодействия как условие успешного развития инновационного образовательного учреждения. Стратегия развития сетевого взаимодействия образовательных учреждений: новое качество образования (p. 26-29). Ракитное: ООО «ГиК».
101. **Фролова, Е. И.** (2010). О механизмах реализации сетевого взаимодействия в системе образования. Стратегия развития сетевого взаимодействия образовательных учреждений: новое качество образования (p. 9-17). Ракитное: ООО «ГиК».

ANOTACIJA

Lysenko T. Tinklų valdymo galimybės aukštojo mokslo politikoje/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2014. - 94 p.

Lietuvos aukštojo mokslo sistema 2009-2012 m. laikotarpiu buvo iš esmės reformuota, nes buvo įvesta ne tik nauja priėmimo sistema, tačiau iš esmės pakito studijų kreditų skaičiavimo sistema, valstybinio studijų finansavimo sistema, studentų rotacija, studijų paskolų sistema ir aukštųjų mokyklų atskaitomybė ir pan. Tai sudėtingas laikotarpis, kuris prieštaringai vertinamas ne tik studijų paslaugų gavėjų, tačiau ir politinių veikėjų akimis. Reformavus Aukštojo mokslo sistemą, aukštojo mokslo paslaugas teikianti institucija kaip visiškai autonominė institucija tapo tam tikro institucijų tinklo elementu susijusiu konkrečiau ryšiais pagal skirtingą funkcionalumą su kitomis institucijomis regione, šalyje, tarptautinėje rinkoje, taip pat su aukštojo mokslo institucijų veiklą koordinuojančiomis ir kontroliuojančiomis viešojo valdymo institucijomis, o aukštojo mokslo politikos formavimas- pakankamai sudėtingu procesu, būtent todėl būtų aktualu nagrinėti aukštojo mokslo politikos formavimo galimybes per tinklų valdymo (angl. network governance) prizmę.

Darbe analizuojami pagrindiniai Lietuvos aukštojo mokslo politikos formavimo principai, pagrindiniai aukštojo mokslo sistemos reformavimo etapai, išsamiau analizuojamas paskutinysis laikotarpis 2009-2013 m., kai buvo įvykdyta esminė aukštojo mokslo sistemos pertvarka. Taip pat analizuojamos pagrindinės tinklų valdymo koncepcijos susiformavimo prielaidos, taikomi metodai ir priemonės ir suteikiamos galimybės viešojo valdymo doktrinų raidos kontekste, atskleidžiami privalumai ir trūkumai taikant tinklų valdymą viešajame valdyme formuojant aukštojo mokslo politiką Lietuvoje. Tiriamojoje darbo dalyje apibrėžiama aukštojo mokslo institucijos tinklo samprata, analizuojami išoriniai ryšiai su kitomis institucijomis, išryškunami pagrindiniai pokyčiai, kurie įvyko 2009-2013 m. ir kurie turėjo poveikį tinklo objektų ir jų tarpusavio ryšių pokyčiams. Remiantis institucijos tinklo koncepcija vertinamos galimybės tinklų valdymo metodui pritaikyti formuojant aukštojo mokslo politiką. Šioje dalyje atliekamas kokybinis tyrimas siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijos tinklo ryšių svarbą, reikšmę mokslo institucijai.

ANNOTATION

Lysenko T. Possibilities of network governance in the Higher education policy of Lithuania. Master's Work in Public administration. Supervisor: doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2014. - 94 p.

Lithuanian higher education system. period was substantially reformed in 2009-2012, because it was introduced the new system for students acceptance, basically changed credits counting system, the financing system for the higher education institutions, the system of student's rotation and so on. After the higher education system was reformed, autonomous higher education institutions was became a member of institutional network with relationships to other networking institutions. The relationships was based on functionality of cooperation in the region, country or international relation type. Of course networking was event under the control and coordination of leading governing institution. Formation of Higher education policy was rather complicated process, so it is important to consider a higher education policy development through network perspective.

The research analyses the main Lithuanian higher education policy-making, the main higher education system reform in the last period, 2009-2013. It also analyses the key network governance concept formation assumptions, methods and means, and opportunities for public administration in the context of the development of public administration, reveals the advantages and disadvantages of using network management in public administration in shaping higher education policy in Lithuania. As the higher education institution defined network, paper analyses the external relations with other institutions, highlighting the main changes that have occurred in the period 2009-2013 and had an impact on the network a qualitative study was made to evaluate higher education institutions' network contacts, meaning education institution and formed condition for network governance implement.

SANTRAUKA

Lysenko T. Tinklų valdymo galimybės aukštojo mokslo politikoje/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2014. - 94 p.

Lietuvos aukštojo mokslo sistema 2009-2012 m. laikotarpiu buvo iš esmės reformuota, nes buvo įvesta ne tik nauja priėmimo sistema, tačiau iš esmės pakito studijų kreditų skaičiavimo sistema, valstybinio studijų finansavimo sistema, studentų rotacija, studijų paskolų sistema ir aukštųjų mokyklų atskaitomybė ir pan. Tai sudėtingas laikotarpis, kuris prieštaringai vertinamas ne tik studijų paslaugų gavėjų, tačiau ir politinių veikėjų akimis. Reformavus aukštojo mokslo sistemą, aukštojo mokslo paslaugas teikianti institucija kaip visiškai autonominė institucija tapo tam tikro institucijų tinklo elementu susijusiu konkrečiau ryšiais pagal skirtingą funkcionalumą su kitomis institucijomis regione, šalyje, tarptautinėje rinkoje, taip pat su aukštojo mokslo institucijų veiklą koordinuojančiomis ir kontroliuojančiomis viešojo valdymo institucijomis, o aukštojo mokslo politikos formavimas- pakankamai sudėtingu procesu, būtent todėl būtų aktualu nagrinėti aukštojo mokslo politikos formavimo galimybes per tinklų valdymo (angl. network governance) prizmę.

Tyrimo objektas: aukštojo mokslo politika. Tyrimo dalykas: tinklų valdymo pritaikymo galimybės aukštojo mokslo politikos formavimui. Tyrimo tikslas: įvertinti tinklų valdymo metodų ir priemonių pritaikymo galimybes Lietuvos aukštojo mokslo politikoje. Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti aukštojo mokslo politikos formavimo principus Lietuvoje; apibūdinti tinklų valdymo koncepciją bei taikomus metodus ir priemones viešojo valdymo sektoriuje; įgyvendinamų projektų pagrindu iširti, kokį poveikį turėjo Lietuvos aukštojo mokslo politikos principų taikymas aukštosios mokyklos ryšiams; įvertinti aukštojo mokslo politikos priemonių taikymo poveikį tinklų valdymo galimybių susiformavimui aukštojo mokslo sektoriuje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad aukštojo mokslo politika neužtikrina pakankamo finansavimo aukštojo mokslo institucijoms, nes įvestas lygybės principas, kuris naikina specializaciją aukštųjų mokyklų ir sudaro galimybę dubliuoti studijų programas, kas neužtikrina rinkos poreikių tenkinimo mechanizmo; aukštojo mokslo prieinamumas yra pakankamai aukšto lygio, o aukštojo mokslo politika Lietuvoje užtikrina Konstitucijoje numatytą teisę į nemokamą mokslą; aukštojo mokslo politika yra orientuota į bendradarbiavimo tinklų kūrimąsi, jungtinių veiklų vykdymą, mokslinės tarptautinės erdvės sukūrimą. Aukštojo mokslo politikos modelis pasižymi nenuoseklumu, viena reforma po kitos, visiškai nespėjant įvertinti poveikio dideliame aukštojo mokslo sistemos mechanizmui, ryšiams su rinka ir pan. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvoje tinklų valdymo formoms įgyvendinti yra sudarytos visos būtinosios prielaidos- suformuoti instituciniai tinklai, tačiau nėra įgyvendintos pakankamos priemonės -tai ryšių tarp institucijų optimizavimas.

SUMMARY

Lysenko T. Possibilities of network governance in the Higher education policy of Lithuania. Master's Work in Public administration. Supervisor: doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2014. - 94 p.

Lithuanian higher education system. period was substantially reformed in 2009-2012, because it was introduced the new system for students acceptance, basically changed credits counting system, the financing system for the higher education institutions, the system of student's rotation and so on. After the higher education system was reformed, autonomous higher education institutions was became a member of institutional network with relationships to other networking institutions. The relationships was based on functionality of cooperation in the region, country or international relation type. Of course networking was event under the control and coordination of leading governing institution. Formation of Higher education policy was rather complicated process, so it is important to consider a higher education policy development through network perspective.

The object of research is The Higher education policy. The object of the research: applying of network governance possibilities in the higher education policy-making. The aim of research is to evaluate network governance methods and tools for application in Lithuanian higher education policy. Objectives of the research: to analyse main principles of higher education policy-making in Lithuania; to describe the concept of network governance and tools for applying them in the public administration; to investigate the influence of applying policy to of higher education institution's relations based on implemented project activities; to evaluate the influence of applying the higher education policy development of network governance in higher education sector.

The results show that the higher education policy do not provide sufficient funding for higher education institutions, because the principle of equality. It destroys specialization of higher education institution and makes the opportunity to duplicate similar study programmes. That situation is not adequate for market needs. Higher education in Lithuania have enough level of accessibility and ensures the right to a free higher education as written in Lithuania Constitution. Higher education policy is focused on the creation of the joint activities networking, on the enforcement of the international scientific area. The model of Higher education policy is inconsistency, one reform after another means that it is not impossible to fully assess the impact to all education system, to its relationship with market subjects. On the basis of made research, suggested that Lithuania implement network management forms and provide it with all the required assumptions forms - institutional networks, but it is not implemented sufficient qualitative and quantitative measures - that is mean the optimization of networking relationships

PRIEDAI

1 priedas

Apklaustos anketos forma

Gerb. respondente,

esu Mykolo Riomerio Universiteto Viešojo administravimo studijų programos magistrantūros studentė ir rengiu baigiamąjį darbą „Tinklų valdymo galimybės aukštojo mokslo politikoje“. Darbe yra atliekamas kokybinis tyrimas, kurio pagrindu bus formuluojamos išvados apie tinklų valdymo poveikį aukštųjų mokyklų tarpinstituciniams ryšiams, jų valdymo efektyvumo didinimui įgyvendinant projektines veiklas ir projektinės veiklos valdymo efektyvumo didinimo požiūriu bus modeliuojamos tinklų valdymo metodų pritaikymo galimybių situacijos įgyvendinant aukštojo mokslo politikos priemones Lietuvoje.

Anketa yra anoniminė, prašoma nurodyti tik aukštojo mokslo institucijos tipą, pareigas. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1. Aukštojo mokslo (toliau, AM) institucija, kurioje dirbate:

kolegija

universitetas

kita

_____ (įrašykite)

2. Padalinys kuriam priklausote pagal AM institucijos organizacinę struktūrą. Trumpai apibūdinkite savo veiklas AM, kiek laiko dirbate šioje pozicijoje.

3. Trumpai (5-6 sakiniais) apibūdinkite dabartinę Lietuvos aukštojo mokslo politiką. Teiginius išdėstykite prioriteto tvarka: pirmasis teiginys pats reikšmingiausias, paskutinis- mažiausiai reikšmingas.

4. Išskirkite, jūsų nuomone, 5 pagrindinius aukštojo mokslo politikos (AMP) Lietuvoje privalumus: Teiginius išdėstykite prioriteto tvarka: pirmasis teiginys pats reikšmingiausias, paskutinis- mažiausiai reikšmingas.

1.

2.

3.

4.

5.

5. Išskirkite, jūsų nuomone, 5 pagrindinius aukštojo mokslo politikos (AMP) Lietuvoje trūkumus. Teiginius išdėstykite prioriteto tvarka: pirmasis teiginys pats reikšmingiausias, paskutinis- mažiausiai reikšmingas.

1.

2.

3.

4.

5.

6. Pažymėkite žemiau pateiktoje skalėje, koki, jūsų nuomone, poveikį 2007-2012 m. aukštojo mokslo reforma turėjo jūsų atstovaujama AM (žymėjimo pavyzdys).

| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|
| Neigiamas labai stiprus | Neigiamas stiprus | Neigiamas vidutinio stiprumo | Neigiamas silpnas | Neigiamas labai silpnas | Neturėjo jokio poveikio | Teigiamas labai silpnas | Teigiamas silpnas | Teigiamas vidutiniškas | Teigiamas stiprus | Teigiamas labai stiprus |

7. Pažymėkite, kaip AM reforma pakeitė AM institucijų ryšius su kitomis AM institucijomis Lietuvoje?

| | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| | | | | | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Labai ženkliai sumažėjo ryšių skaičius | Ženkliai sumažėjo ryšių skaičius | Sumažėjo ryšių skaičius | Ryšių skaičius labai neženkliai sumažėjo | Keliais ryšiais sumažėjo | Nepasikeitė | Atsirado keletu ryšių daugiau | Ryšių skaičius labai neženkliai padidėjo | Padidėjo ryšių skaičius | Ženkliai padidėjo ryšių skaičius | Labai ženkliai padidėjo ryšių skaičius |

8. Pažymėkite, kaip AM reforma pakeitė AM institucijų ryšius su kitomis AM institucijomis užsienyje?

| | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| | | | | | | | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Labai ženkliai sumažėjo ryšių skaičius | Ženkliai sumažėjo ryšių skaičius | Sumažėjo ryšių skaičius | Ryšių skaičius labai neženkliai sumažėjo | Keliais ryšiais sumažėjo | Nepasikeitė | Atsirado keletu ryšių daugiau | Ryšių skaičius labai neženkliai padidėjo | Padidėjo ryšių skaičius | Ženkliai padidėjo ryšių skaičius | Labai ženkliai padidėjo ryšių skaičius |

9. Pažymėkite, kokiose programose ir projektuose dalyvavo ar ir dabar dalyvauja jūsų atstovaujama AM institucija (į kvadratėlius (kur žinote) arba šalia parašykite partnerių skaičių).

| | Programos | | Įgyvendinami projektai, finansuojami iš išorinių šaltinių | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Lietuvos virtualus universitetas: | <input type="checkbox"/> Erasmus <input type="checkbox"/> Leonardo DaVinči <input type="checkbox"/> Nord+ | Institucijos | Su partneriais Lietuvoje | Su partneriais užsienyje |
| <input type="checkbox"/> LIEMIS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> LABT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> LIEDM | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kita: <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Pažymėkite, kokiose verslo ir mokslo partnerystės veiklose dalyvauja jūsų atstovaujama AM institucija?

| | Mokslo ir verslo partnerystė | | | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| | Slėniai | MTP | Klasteriai | Kita |
| Užsakomieji tyrimai | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Inovacinių technologijų | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Projektinė veikla, finansuojama iš ES struktūrinių fondų | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Kita | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

11. Įvardinkite 5 pagrindinius sunkumus prioriteto tvarka nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, su kuriais susidūrėte projektinėse veiklose (pavyzdžiui, vėluojantys procesai, sudėtingas administravimas, įšaldytos finansinės lėšos ir pan.).

1.

2.

3.

4.

5.

12. Įvardinkite 5 pagrindinius privalumus prioriteto tvarka nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, su kuriais susidūrėte projektinėse veiklose (pavyzdžiui, efektyvus darbo laiko planavimas, veiklų vykdymas užsibrėžtais terminais, lankstus lėšų ir išteklių paskirstymas ir pan.).

1.

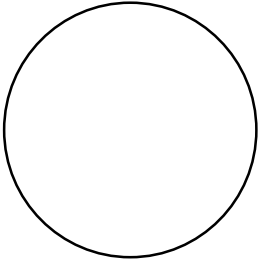
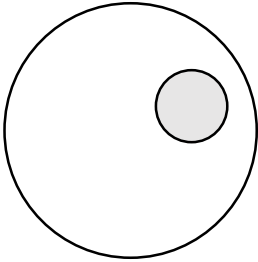
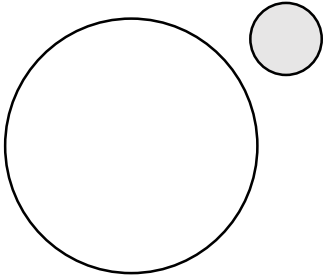
2.

3.

4.

5.

13. Koks aukštųjų mokymo institucijų tinklo valdymo modelis dominuoja Lietuvoje, jūsų nuomone (apibraukite vieną iš variantų).

| Bendro valdymo tinklas | Tinklo valdančiosios organizacijos valdomas tinklas | Išorės valdančiosios organizacijos valdomas tinklas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p data-bbox="411 831 440 864">1.</p>  <p data-bbox="240 1167 646 1263">Nėra atskiros valdančiosios institucijos viename organizacijų tinkle</p> | <p data-bbox="842 790 871 824">2.</p>  <p data-bbox="671 1128 1077 1330">Organizacijų tinkle yra viena tinkle veikianti organizacija, atliekanti valdančiosios organizacijos funkciją, užtikrinanti valdymo kaštų finansavimą ir bendro naudojimo išteklių sukūrimą</p> | <p data-bbox="1272 790 1300 824">3.</p>  <p data-bbox="1099 1128 1505 1189">Organizacijų tinklą valdo išorinės valdančioji institucija</p> |

Jeigu nei vienas iš trijų atsakymų netinka, pateikite savo požiūriu Lietuvoje susiformavusį AM institucijų tinklo valdymo modelio apibūdinimą.

14. Kokia jūsų nuomonė apie galimybes padidinti Lietuvos AM valdymo efektyvumą? Teiginius išdėstykite prioriteto tvarka: pirmasis teiginys pats reikšmingiausias, paskutinis- mažiausiai reikšmingas.

2 priedas

Lietuvos aukštojo mokslo politikos charakteristika

(pirmasis teiginys 6 balai, paskutinis- 1)

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|
| Politikos formavimas | | |
| Politikos formavimas nėra nuoseklus, neįmanoma įvertinti pokyčių poveikio, nuolat reformuojama, yra ieškojimų ir bandymų stadijoje | 6+6+6+6+6+6+6+6 | 48 (8) |
| Politika dar tik pradėjo formuotis (yra ieškojimų stadijoje) | 6+4+3+5+6 | 24 (5) |
| Nepagrįstos reformos, nėra konkretaus aukštojo mokslo politikos modelio: politikai neapsisprendžia, kaip mokslas turi būti reguliuojamas- didelis reguliavimas, mažas reguliavimas, nėra valstybinio reguliavimo, o vadovujamasi gerąja patirtimi | 5+4+5 | 14 (3) |
| Didelė priklausomybė nuo partinių interesų | 4+4 | 8 (2) |
| Didinamas aukštojo mokslo prieinamumas | 6 | 6 (1) |
| („aukštojo mokslo politika nėra adekvati politiniam gyvenimui) | 5 | 5(1) |
| Aukštojo mokytojų skaičiaus optimizavimas | 3 | 3 (1) |
| Kokybės užtikrinimas | | |
| Studijos orientuotos į studentą (o ne į dėstytoją) | 2+3+1+5+4 | 15 (5) |
| Neaiškūs ir neišreikšti vertinimo kriterijai (vertinimo prasmė lieka tik popieriuje) (kokybė lieka tik formalumas) | 5+5 | 10 (2) |
| Politika orientuota į studijų kokybės gerinimą | 6 | 6 (1) |
| Studijų programų vertinimas kaip kokybės užtikrinimo priemonė | 6 | 6 (1) |
| Bendradarbiavimas ir mobilumas | | |
| Politika skatina institucijų bendradarbiavimą šalyje ir ES | 5+5 | 18 (4) |
| Aukštasis mokslas nukreiptas į atvirą Europos mokslo erdvę | 6+4+6 | 16 (3) |
| Politika orientuota į studentų ir dėstytojų mobilumo skatinimą | 4+4+2+1+4 | 15 (5) |
| Skatinamas mokslinis bendradarbiavimas | 5+4+3+2+1 | 15(5) |
| Politika orientuota į studijų tarptautiškumo didinimą | 6 | 6 (1) |
| Tarptautinės mokslinės erdvės kūrimas (jungtinės doktorantūros programos) | 3 | 3 (1) |
| Finansavimas ir studentų teisės | | |
| Orientacija į finansavimą per studentų krepšelį | 6 | 6 (1) |
| Valandų mažinimas, srautinių paskaitų skaičiaus didinimas (orientacija į 1 dėstytojų tenkančių studentų skaičiaus didinimą) | 4 | 4 (1) |
| Užtikrinama teisė į nemokamą aukštąjį mokslą | 2 | 2 (1) |
| Studijų tęstinumas | | |
| Sprendžiami studijų tęstinumo klausimai | 4 | 4 (1) |
| Mokymosi visą gyvenimą priemonių ir programų užtikrinimas | 3 | 3 (1) |
| Rinkos poreikio balansas | | |
| Aukštojo mokslo paslaugos neatitinka valstybės poreikio ir rinkos poreikių | 6+5 | 11 (2) |
| Nereikalingų profesijų laikymas | 4+4 | 8 (2) |
| Per didelė orientacija į socialinius partnerius | 5 | 5 (1) |
| Nėra orientacijos į praktinį mokymą | 5 | 5 (1) |

3 priedas

Aukštojo mokslo sistemos privalumai

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas | | |
| Studijų programų vertinimas leidžia pačioms institucijoms atskleisti trūkumus | 2+2 | 4(2) |
| Institucinis vertinimas leidžia pačioms institucijoms atskleisti trūkumus | 2 | 2(1) |
| Juridinio asmens statusas | | |
| Aukštosios mokyklos- viešosios įstaigos: lankstesnis išteklių naudojimas | 3 | 3 (1) |
| Personalas | | |
| Personalo kvalifikacijos kėlimo programos | 2+3 | 5 (2) |
| Studijų organizavimas | | |
| Studijų orientacija į studentą | 1 | 1 (1) |
| Technologijų mokslų palaikymas, skatinimas | 1 | 1 (1) |
| Finansavimas | | |
| Finansinių lėšų iš išorinių šaltinių pritraukimo skatinimas | 3 | 3 (1) |
| Sveika aukštųjų mokyklų konkurencija dėl studentų | 3 | 3 (1) |
| Stipendijų sistema priklausanti nuo studijų rezultatų, rotacija | 1+3+3 | 7 (3) |
| Valstybės remiamo paskolos studijoms | 3+3 | 6 (2) |
| Studijų kainų kompensavimo mechanizmas | 1 | 1 (1) |
| Rinkos poreikių tenkinimas | | |
| Gera teorinio rengimo bazė | 2 | 2 (1) |
| Kryptingas studijų finansavimas- bandymas tenkinti rinkos poreikius | 1 | 1 (1) |
| Mokslas | | |
| Mokslininkų bendradarbiavimas | 1+1+3 | 5(3) |
| Universitetų tapimas mokslų centrais | 3+2 | 5(2) |
| Bendradarbiavimas, mobilumas, tarptautiškumas | | |
| Bendradarbiavimas su verslo sektoriumi taikomųjų tyrimų srityje | 3 | 3 (1) |
| Mobilumo užtikrinimas (tobulinimasis per mainus, studijos užsienyje) | 3+3+1+3+2 +2 +2+3+3 | 20 (9) |
| ECTS kreditų sistema ir sudarytos galimybės tarptautiškumui, mobilumui ir mokslinei erdvei kurtis | 2 | 2 (1) |
| Tarptautinės stažuotės (gabių studentų skatinimo priemonės) | 2+3 | 5 (2) |
| Jungtinės studijų programos | 2 | 2 (1) |
| Konkurencingumas | | |
| Tarptautiškai konkurencingos studijų programos (pritraukia studentų iš užsienio šalių, pritraukia dėstytojų iš užsienio) | 2+3+3+2+3+2 +1 | 16(7) |
| Aukštojo mokslo tęstinumas | | |
| Tęstinis ir suaugusiųjų aukštojo mokslo įgijimas | 1+2 | 3 (2) |
| Mokymosi visą gyvenimą skatinimas | 2 | 2 (1) |
| Aukštojo mokslo prieinamumas | | |
| Aukštojo mokslo prieinamumas | | |
| Teisė į nemokamą aukštąjį mokslą, | | |
| Nedideli išsimokslinimo kaštai lyginant su kitais Vakarų Europos šalimis | 2+1+3+2+3+3+3+3+2+2 | 30 (12) |
| Aukštojo mokslo populiarumo augimas Lietuvoje (aukštojo mokslo populiarinimas) | 3+1+1 | 5 (3) |

4 priedas

Aukštojo mokslo politikos trūkumai

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------|
| Aukštojo mokslo strategija, tikslai | | |
| Aiškių Aukštojo mokslo tikslų formavimo trūkumas | 4 | 4(2) |
| Aiškumo aukštojo mokslo strategijoje stoka (aiškių strategijos tikslų trūkumas) | 11 | 11(5) |
| Bendro vardiklio tarp koleginio ir aukštojo mokslo, tarp inžinerinių ir socialinių specialybių, nesuradimas | 2 | 2(1) |
| Aukštojo mokslo politikos modelis | | |
| Politikos tęstinumo stoka | 4 | 4(3) |
| Per dažnos reformos | 5 | 5(4) |
| Politikos skaidrumo trūkumas | 8 | 8(3) |
| Politika nestabili | 2 | 2(1) |
| Per ilgas sprendimų priėmimo laikas: reikia operatyvių sprendimų | 3 | 3(1) |
| Per didelę skirtingų interesų įtaka, formuojant švietimo politiką | 2 | 2(1) |
| Studijų organizavimas | | |
| Pailgėjusi išstėtinių studijų trukmė (studentų skaičiaus mažėjimas) | 3 | 3(1) |
| Orientacija į klientą, kaip į studijų paslaugos gavėją | 6 | 6(2) |
| Neskatunami darnūs tarp studentų ir dėstytojų poreikių (per didelę orientacija į studentą, nėra darnos tarp dėstytojų ir studentų poreikių) | 6 | 6(2) |
| Juridinio statuso keitimas | | |
| Perėjimas prie VŠĮ, trūko paramos, tiek finansinės, tiek ir kompetencinės | 2 | 2(1) |
| Finansavimas | | 39(14) |
| Finansavimo nepakankamumas | 15 | 15(4) |
| Finansavimas: mažos stipendijos | 7 | 7(3) |
| Finansavimas: maži atlyginimai | 7 | 7(3) |
| Finansavimas: nepakanka lėšų infrastruktūrai atnaujinti | 5 | 5(2) |
| Finansavimas: naujausių mokymo ir mokymosi priemonių trūkumas | 5 | 5(2) |
| Finansavimas: dėstytojų kompetencija mažėja | 2 | 2(1) |
| Studijų kainos kompensavimo negaus tie studentai, kurių grupėse yra mažai arba iš viso nėra krepšelių | 4 | 4(2) |
| AM specializacijos naikinimas per vienodą studijų krepšelių mechanizmo įvedimą | 2 | 2(1) |
| Studijų programų dubliavimas institucijose, sumažėjusi AM specializacija (specialybių nepaklausa) | 4 | 4(3) |
| Netinkama dėstytojų apmokėjimo sistema | 3 | 3(1) |
| Mažas finansuojamų vietų skaičius | 11 | 11(3) |
| Netobula finansavimo sistema (netinkamas AM finansavimo modelis) | 11 | 11(6) |
| Mokslas ir tyrimai | | |
| Moksliniai tyrimai ir pakankamos sąlygos jiems atlikti sukoncentruoti keliuose pagrindiniuose centruose (universitetuose) | 3 | 3(1) |
| Prievartinis mokslinių darbų rašymas sumažina mokslinę jų vertę | 3 | 3(1) |
| Aukštojo mokslo prestižas ir reitingas | | |
| Mažėja dėstytojo pareigybės „prestižas“ | 6 | 6(3) |
| Aukštojo mokslo institucijos prestižo klausimas | 2 | 2(1) |
| Orientacija į rezultatus menkina dėstytojų kaip specialistų ??? (studento rezultatai priklauso nuo studentų pastangų, o ne nuo dėstytojo kompetencijos planuoti ir siekti rezultata) | 1 | 1(1) |
| Žemas AM reitingas tarptautiniame kontekste | 1 | 1(1) |
| Daug studentų pasirenka užsienio institucijas (neatlaiko LT konkurencijos) | 1 | 1(1) |
| Aukštojo mokslo kokybė | | |
| Žema aukštojo mokslo kokybė (labai prasta) | 7 | 7(3) |
| Studijų sistema tapo orientuota į kiekybę | 2 | 2(1) |
| AM prieinamumas | | |
| Per didelis prieinamumas, stoja su žemais balais ir gauna valstybės finansavimą | 3 | 3(1) |
| Per daug AM | 1 | 1(1) |
| Populiarumo augimas | | |
| Personalas | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|
| Sudėtinga pritraukti dėstytojų iš verslo dėl (laikaraščių lankstumo ir atlyginimo). Problema: dėstytojų praktinių stoka | 4 | 4(1) |
| Rinkos poreikių tenkinimas | | |
| Žemas įsidarbinamumas pagal įgytą specialybę (visi su aukštuoju, o dirbti nėra kam, neatitinka rinkos poreikių) | 4 | 4(2) |
| Atotrūkis tarp mokslo ir jo praktinio taikymo (kolegijose) | 2 | 2(1) |
| Per didelės disproporcijos tarp AM ir profesinio rengimo (disbalansas) | 1 | 1(1) |
| Per didelis dėmesys skiriamas teoriniam mokymui, mažai praktinio darbo (tai susiję su mažu finansavimu) | 5 | 5(1) |

5 priedas

Aukštojo mokslo institucijų dalyvavimas projektinėje veikloje, tarpinstitucinis ir tarptautinis bendradarbiavimas

| | | | | |
|----------------------------------------------------------|---------|-----|------------|------|
| VASCO da GAMA | | | | 1 |
| NORDPLUS | | | | 2 |
| Projektai su verslo įmonėmis | | | | 2 |
| Bendradarbiavimo abipus sienos programa | | | | 3 |
| LIEDM konsorciumas | | | | 4 |
| Projektai su kitomis kolegijomis | | | | 4 |
| Projektai su partneriais užsienyje | | | | 5 |
| Projektai su universitetais | | | | 6 |
| LEONARDO da VINCI | | | | 8 |
| LIEMIS konsorciumas | | | | 12 |
| Institucijos projektai | | | | 12 |
| Karjeros stebėsenos projektas | | | | 13 |
| ERASMUS | | | | 14 |
| Projektai su partneriais Lietuvoje | | | | 14 |
| LABT konsorciumas | | | | 16 |
| | Slėniai | MTP | Klasteriai | Kita |
| Tyrimai valstybiniai | 10 | 6 | 4 | 6 |
| Inovacijos (bendradarbiavimas su energetinėmis įmonėmis) | 2 | 3 | 3 | 3 |
| ES struktūriniai fondai | 9 | 4 | 3 | 2 |
| Kita | 0 | 0 | 0 | 0 |

6 priedas

Projekto valdymo procesų trūkumai

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Institucinės kompetencijos | |
| Per dideli reikalavimai institucijoms (valdymo, specializacijos, techninių žinių, viešųjų pirkimų ir pan.) | 1+1+4+5 |
| Skirtingi fondai, skirtingi reikalavimai, sunkėja administravimo procesai, plati taisyklių ir įstatymų bazė, jų traktavimo įvairovė | +5+3+4+3 |
| Komunikavimas | +3 |
| Vėluojantys procesai (bendrai projekto administravimo, terminų nesilaikymas)) | 3+5+4+2+1+5+1+1+4 |
| Labai griežtas lėšų ir išteklių paskirstymas | +3 |
| Ataskaitinės informacijos dubliavimas | +2+1 |
| Įstatyminės bazės pokyčiai (dažni) | +4+3+5+5+5+1+5 |
| Nenumatyti pokyčiai, įtakoiantys projektų veiklas | +2+1 |
| Finansiniai ištekliai | |
| Apyvartinių lėšų trūkumas | 5+2+3 |
| Avansavimo ir kofinansavimo lėšų stoka institucijoje | 5+5+4+3+3+3 |
| Išaldytos lėšos pakankamai ilgiam laikotarpiams | +5+4+2+4 |
| projektinėse veiklose dalyvaujančio personalo (ypač dėstytojų, administracijos ne vadovaujančios grandies darbuotojų) nemotyvuojantis atlygis, nebalansuojantis dažnai su prisiimama atsakomybe | 5+2 |
| Finansavimo vėlavimas | 4+4 |
| Žmogiškieji ištekliai | |
| Žema dalyvių kompetencija (personalo) | 2+4+1+3+3+5+3+3+2+2+3+3 |
| Dalyvių motyvacijos stoka | 1+1+3+2+2 |
| Projektinės veiklos patirties stoka | +4+1+3+3+3 |
| Nelankstus projekto personalo komandos keitimas (sudėtinga pakeisti projekte dalyvaujantį darbuotoją kitu) | 3 |
| Per maža pridėtinų lėšų apimtis projektuose | 2+3 |
| Žmogiškųjų išteklių stoka | +3+3 |
| projekte vykdomų veiklų laiko apskaitos sistema yra visiškai ne į darbuotoją orientuotą ir nelanksti skirtingų institucinių ir personalo valdymo situacijų atžvilgiu | +4+2 |
| Ryšiai | |
| Skirtingi projekto partnerių lūkesčiai | +4 |
| Teikiamos paramos administraciniai procesai | |
| Ilgai trunkantis paraiškų vertinimas | +5 |
| Pakankamai trumpas paraiškos rengimo terminas (kai kuriais atvejais) | +5 |
| Per didelis biurokratizmas (ES struktūrinių fondų ypač) | 4+3+2+2+4+4+4 |
| Labai daug reikalinga popierinių kopijų ir kiekviena iš jų turi būti pavizuota | +1+4+5+1 |
| Savalaikė administruojančių institucijų parama ir pagalba | +1+4+4 |
| Veiklų vėlavimas (dažniausiai dėl per greitai rengiamų paraiškų kai kas nenumatoma) | +2+2+4+4 |
| Sudėtingos taisyklės | +5+2+4 |
| Sudėtinga projektų rezultatų pakeitimo procedūra (jeigu pasikeičia situacija institucijoje, o to priežastis ilgas patikrinimo paraiškos vertinimo procesas) | +2 |
| Administruojančių institucijų kompetencija | +1 |
| Smulkmeniškasis auditas | 3 |

7 priedas

Projektų valdymo procesų privalumai

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Institucinės kompetencijos | |
| Lankstumas (gebėjimas improvizuoti), institucinis lankstumas, lankstus lėšų ir išteklių paskirstymas | +1+2 |
| Istatymų išmanymas ir gebėjimas improvizuoti bei taikyti | +4+2 |
| Savalaikis rizikos faktorių vertinimas ir reagavimas | +5+4 |
| Patirtis planuojant: aiškiai apibrėžtos veiklos pagal projekto tikslus | +5 |
| Dokumentų valdymo patirtis | +5+5 |
| Aiškiai apibrėžti, pamatuojami rezultatai, rezultatų praktinė nauda | +4+4+5 |
| Konkretūs ir apibrėžti rezultatai, jų pamatuojamumas (patirtis apibrėžiant rezultatus) | +4+4 |
| Finansiniai ištekliai | |
| Papildomos lėšos ir galimybė uždirbti darbuotojams | 5+4+2+1+2+2+2 |
| Žmogiškieji ištekliai | |
| Priemonė mokyti jaunos žmones, papildomų kompetencijų įgijimas, patirtis, kvalifikacijos tobulinimas | 1+1+3+4+1+3+5+1+4+5+5+2+2 |
| Komandinis darbas, stiprinami vidiniai akademiniai ryšiai, komunikaciniai gebėjimai | 5+4+3+3+5+5+2+1+3+5+2 |
| Veiklų pasidalinimas | +5+3+5+3+3 |
| Studijų materialieji ištekliai | |
| Naujų studijų formų, priemonių, išteklių sukūrimas | 4+3 |
| Techninių ir renovacinių (modernizacinių) projektų nauda institucijai | +4+2+2 |
| Ryšiai | |
| Tarpinstituciniai ryšiai | +3+3+5+2+1+1+1+3+3 |
| Nauji partneriai | +5+1+3+3 |
| Bendradarbiavimo ir partnerystės patirtis | +3+2+1+3+3 |
| Kokybės didinimas | |
| Studijų kokybės užtikrinimo didinimas | 3+2 |
| Mokslinės veiklos skatinimas | |
| Papildomi moksliniai tyrimai | 2+5 |
| Teikiamos paramos administraciniai procesai | |
| Puikus koordinavimas iš agentūrų pusės | 5 |
| Veiklų vykdymas užsibrėžtais terminais (institucijoje projekto metu) Gal veiklų planavimas ir plano laikymasis? Efektyvus laiko planavimas | 4+5+5+4+2+3+4+3+5+5+4+4+4+3 |

8 priedas

14 anketos klausimo atsakymų suvestinė

1. Reikia aiškių strategijų bei jų įgyvendinimo planų
Sumažinti reformų kiekį
Ruošiant specialistus reikia atsižvelgti į darbo rinkos poreikius, pokyčius bei tendencijas.
2. Didinti AM autonomiją nuo politikos (krepšeliai- pirmas politinis pavyzdys, VŠĮ perėjimas- antras pavyzdys)
3. Ribotos
4. per bendradarbiavimą su užsienio institucijomis, verslo subjektais, kuriant inovatyvias mokslo sistemas (susukti prie klasterių)
5. Nustatyti aiškius strateginius tikslus
Įvykdyti institucijų mažinimo priemones
Siekti išvengti studijų programų dubliavimosi
Nustatyti Am institucijų specializaciją
Vengti materialiujų išteklių dubliavimo
Toku būdu būtų išvengta finansavimo problemos klausimų
Ir būtų skatinamas ne tik tarpinstitucinė konkurencija, bet ir kooperacija
6. Išspręsti personalo kvalifikacijos klausimus
7. Suformuluoti ilgalaikį aukštojo mokslo priemonių planą ir nereformuoti sistemos taip dažnai, laikytis nuoseklumo principo ir poveikio vertinimo tada susiformuos ir stabilus politinis aukštojo mokslo sistemos valdymo modelis.
8. Sumažinti reformų skaičių
Apibrėžti aiškiai Am prioritetus, strategiją, veiksmus
Užtikrinti absolventų įdarbinimą
Gerinti studijų kokybę (ne tik formalizuotomis patikromis, bet ir kokybiniais rodikliais)
11. Suvienodinti finansavimo sąlygas visoms mokykloms
Uždaryti besidubliuojančias studijų programas
Specializuoti institucijas: kolegijos į praktiką orientuotos, universitetai ruošia mokslui, tyrimams orientuotus specialistus
Sumažinti atotrūkį tar AM ir profesinio rengimo mokyklų, jų veiklas jungiant į vieną visumą: profesinės tampa kaip kolegijų dalys, kolegijos įgyjamas profesinis bakalauras, o per tęstines studijas yra paliekama galimybė mokslinę karjerą tęsti magistrantūroje ir toliau....
12. Vykdyti mokslo įstaigų apjungimo/koncentracijos/skaičiaus mažinimo politiką
13. Tikslinti AM strategiją, rengti priemonių įgyvendinimo planus ir pokyčių valdymą, sumažinti reformų kiekį, orientuotis į rinkos poreikius ir jų tendenciją

9 priedas

15 klausimo atsakymų suvestinė

1. pasikeitus AM politikai pasikeistų ir projektų valdymo metodai, nes projektų finansavimą įtakoja politiniai sprendimai-įstatymai, reglamentai, direktyvos ir pan.

Pagrindiniai rezultatai yra, buvo ir bus- mažesnėmis sąnaudomis (lėšų, žmonių, laiko) pasiekti geresnių rezultatų (įsigyti įrangos, atnaujinti programas ir pan.), tačiau didelis dėmesys turi būti skiriamas projekto rezultato 2. Valdymas=kontrolė. Institucijų tinklo veiklos kryptis galima koreguoti pakreipiant finansavimą, t.y. projektus tam tikra linkme. Projektai turi išliekamąją vertę, paprastai po jų veikla tęsiasi, įsitraukia į AM tinklo veiklas. Tinklas turėtų būti aukštos kvalifikacijos specialistų (galbūt netgi analitikų) kuriamas, o mokslas- turėtų būti kuriamas taip pat mokslininkų. Tokio tinklo veiklos rezultatus turėtų pirkti rinka, kaip produktą.

AM tinklo vystyme (valdyme) turėtų dalyvauti verslo sektoriaus atstovai, t.y. produkto (tyrimų ir specialistų) gavėjai.

5. Nemanau, kad pakeistų: pasikeitus strateginiams tikslams, kinta ir institucijos procesai, o kartu ir santykiai su kitomis institucijomis, tačiau optimizavimo požiūriu būtų naudinga: tinklų valdymo metodai leistų optimizuoti naudojamus išteklius, įvertinti veiklų ir procesų trukmę.

7. Nemanau, kad pakeistų, nes viskas priklauso nuo valdančiosios organizacijos

8. Sunku pasakyti. Priklauso nuo valdančiųjų organizacijų. O taip pat didelę svarbą turi įgyvendinančios institucijos organizacinė kultūra, tradicijos, nusistovėjusios procesinės praktikos, komunikacija ir pan. O dažniausiai naujiems metodams nenatūraliai yra priešinamasi.

9. Padidintų kokybę, valdymą, įgyvendinimo trukmę.

13. Pasikeitus AM politikai, pakistų ir projektų valdymo metodai. Projektų administravimui didelį poveikį turi politiniai sprendimai, įstatyminės bazės pokyčiai. Rezultato kokybei o ne jo pasiekimui turi būti pradėtas skirti dėmesys. Jeigu tai pavyktų įgyvendinti projektų valdyme, galima būtų perkelti į institucinį valdymą.