

## Užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės

Stasys Puškorius

*Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

*Straipsnyje nagrinėjamos kai kurių užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės, išryškinant svarbiausias iš jų. Ypač daug dėmesio skirta toms šalims, kurių universitetiniai valdymo modeliai yra kontraversiški arba artimi taikomiems Lietuvoje modeliams. Nagrinėjama kitų šalių patirtis, siekiant maksimaliai panaudoti jų laimėjimus, pažymėti, ekspertų manymu, nepasiteisinusius veiksmus, identifikuoti labiausiai patrauklius universitetų valdymo ypatumus, kuriuos vertėtų diegti Lietuvoje.*

*Autorius nemano, kad kokios nors šalies universiteto valdymo modelis gali būti be išlygų rekomenduotas kaip labiausiai taikytinas Lietuvoje. Atrodo tikslinga pažvelgti į tų modelių visumą, pasirinkti tik tuos užsienio universitetų valdymo modelių aspektus, kurie padėtų pagrįstai ir kryptingai reformuoti Lietuvos universitetų sistemą, siekiant sparčiai didinti jos efektyvumą.*

**Pagrindinės sąvokos:** *universiteto valdymo sistema, universiteto valdymo principai, antreprenerinis valdymas, naujoji viešoji vadyba, veiklos efektyvumas, aukštojo mokslo kokybė, centralizuotas ir decentralizuotas universiteto valdymas, rezultatais grįstas finansavimas.*

**Keywords:** *management system of university, principles of management of university, entrepreneurial management, new public management, efficiency of performance, quality of higher education, centralized and decentralized management of university, performance-based funding.*

### Ižanga

Rengiant ir įgyvendinant aukštojo mokslo reformą Lietuvoje, labai svarbu atsižvelgti į universitetų valdymo užsienyje patirtį, išnagrinėti universitetų valdymo raidą, pasimokyti iš padarų tose šalyse klaidų, nustatyti, kokie universitetų valdymo modeliai galėtų būti rekomenduoti Lietuvos universitetams apskritai ir kiekvienam konkrečiam universitetui. Tokia analizė būtina dėl to, kad visuomenė, akademinė bendruomenė, politikai ir aukštąjį mokslą administruojantys valdininkai nori kuo greičiau taip sutvarkyti universitetų tinklą, kad bent kai kurie Lietuvos universitetai nedelsiant patektų į geriausių užsienio universitetų penkiašimtuką, šimtuką ar net dešimtuką.

Tokie norai ne tik visiškai nerealūs, siekiant juos įgyvendinti per trumpą laikotarpį, bet ir klaidina visuomenę, nes tvirtinama, kad Lietuvos universitetuose studijų kokybės lygis esąs itin žemas, kad esamą situaciją galima skubiai pakoreguoti vien tik kitaip nei dabar skirstant finansus, kad, sumažinus universitetų skaičių, padidinus Švietimo ir mokslo ministerijos vaidmenį, administ-

ruojant aukštąjį mokslą ir sumažinus universitetų autonomijos galimybes, padėtis iš esmės pasikeis. Šie ir kiti panašūs teiginiai nesiremia objektyvia aukštojo mokslo efektyvumo vertinimo metodologija, naudojami kriterijai, vertinant aukštąjį mokslą apskritai ir konkrečias aukštąsias mokyklas, pernelyg subjektyvūs, kad galėtų padėti spręsti šią itin svarbią Lietuvai problemą.

Šiame straipsnyje nesiekama apžvelgti visas minėtas problemas. Straipsnio tikslas – tik fragmentiškai išryškinti užsienio šalių universitetų valdymo aspektus, nes išsami šių problemų analizė neįmanoma viename straipsnyje. Siekiama pradėti plačią diskusiją apie universitetų valdymą Lietuvoje, kviečiama šia tema atlikti mokslinius tyrimus, aprašyti įvairius aukštojo mokslo valdymo modelius, pereiti nuo subjektyvių vertinimų prie mokslškai pagrįstų rekomendacijų.

Autorius nesitiki, kad tokią plačią temą galima būtų išnagrinėti viename straipsnyje, todėl siekiama pabrėžti tik kai kuriuos užsienio šalių universitetų valdymo aspektus, apibūdintus pateiktuose moksliniuose šaltiniuose.

Pasirinktos šalys, kurių universitetiniai val-

dymo modeliai panašesni į Lietuvos. Dažnai šalių atranka susijusi su šaltiniais, kuriuos pasisėkė surasti.

### Skandinavijos šalių patirtis

Panašiausia į Lietuvos universitetų atrodo **Suomijos** patirtis, aprašyta **S. Ch. Anyamele** [1]. Principiniai universitetinio valdymo teiginiai, išdėstyti šiame šaltinyje, yra tokie:

- taikomos itin lanksčios atsakomybės ir kokybės valdymo struktūros (p. 357);
- tvirtinama, kad universiteto vadovai turi sudaryti sąlygas ir nustatyti skatinimo priemones bendrai atsakomybei plėtoti;
- universitetas suvokiamas kaip įmonė, siekianti efektyvumo, veiksmingumo ir atsakomybės (p. 361);
- vadovybė glaudžiai sieja savo veiklą su strateginiu planavimu;
- nuolatos siekiama įveikti personalo pasiūpinimą dalyvauti plėtros renginiuose;
- rūpinamasi padalinių ir personalo bendradarbiavimo plėtros problemomis;
- siekiama nuolatinių universiteto pokyčių;
- atliekami tyrimai dėl lyderio vaidmens, užtikrinant studijų kokybę (p. 364).

Kitame **Suomijos** aukštąjį mokslą apibūdinančiame šaltinyje autorius **K. Kuoppala** [2] teigia, kad Suomijoje universitetų reforma apėmė tris laikotarpius, kurių metu buvo taikomos tokios doktrinos:

1. Iki 1960 m. – tradicinė akademinė doktrina. Valstybė neturėjo švietimo strategijos. Ją kūrė autonominiai universitetai.

2. 1960–1990 m. – plėtros doktrina – valstybė garantavo reikalingus ir didėjančius universitetams skirtus išteklius. Valstybė griežtai kontroliavo aukštojo mokslo politiką, o nuo 1970 m. ji tapo labiausiai centralizuota Europoje.

3. Nuo 1980 m. pabaigos iki dabar – vadybos pagal rezultatus doktrina (1991–1994 m. valstybė finansavimą sumažino 16 proc.).

Universitetai pripažįstami kaip antreprenorinės institucijos. Universiteto valdymui būdingi tokie požymiai:

- rinkos dėsniai – universitetų veiklos pagrindas;
- ypač daug dėmesio skiriama naujovėms;
- valdymo struktūros ir metodai itin lanksčiai;
- pabrėžiamas gebėjimas reaguoti į išorės veiksnius;

- universiteto valdymas keičiasi, pereinant nuo reguliavimo prie tikslų;
- konstatuojama, kad padidėjo nevalstybinis finansavimas;
- diegiamos konkurencingos finansavimo schemas;
- universitetas valdomas daugiausiai taikant matricinę valdymo struktūrą;
- valdymas iš esmės organizuotas taikant lanksčius studijų modulių principus.

Švietimo ministerija nori valdyti, remdamasi instituciniu principu. Tam nepritaria dėstytojai, kurie orientuojasi į profesinį veiksnį. Tai sukelia konfliktą ir universitete, nes dėstytojų bei universiteto administracijos interesai nesutampa.

Su švietimo ministerija sudaromos sutartys, kuriose apibrėžiami bendradarbiavimo tikslai. Jose nustatomos:

- struktūrinė bendradarbiavimo plėtra (specialybės, tyrimai);
- absolventų skaičius pagal specialybes;
- doktorantų skaičius;
- studentų atrankos principai;
- bendradarbiavimo, atliekant tyrimus, ir išorinio finansavimo gairės;
- tarptautinių ryšių organizavimas ir vykdymas.

Ministerijos ir universiteto sutartyje numatomos trys dalys:

- bazinis finansavimas;
- lėšos, gautos atliekant tyrimus projektuose;
- veiklos rezultatais grindžiamas finansavimas.

Akademinis produktyvumas vertinamas, remiantis dviem kriterijais:

1. Absolventų ir dėstytojų santykiu.
2. Studijų kreditų ir dėstytojų santykiu.

Šiek tiek kontroversiška **Norvegijos** universitetų veiklos patirtis, aprašyta viename iš mokslinių šaltinių, kurio autorius yra **N. Frolich** [3]. Jame konstatuojama, kad naujoji viešoji vadyba universitete neturi būti taikoma, nes gerokai skiriasi kitų valdymo institucijų ir universitetų vertybės. Dėl šios priežasties dėstytojai priešinasi naujosios viešosios vadybos reikalavimams. Tačiau kai kurie naujosios viešosios vadybos principai Norvegijos universitetuose įdiegti.

Šiame tyrime nagrinėjama **Oslo ir Bergeno** universitetų patirtis. Konstatuojama, kad tiems universitetams būdinga:

- individualizmas;

- hierarchija (naujoji viešoji vadyba remiasi ir pripažįsta hierarchinių struktūrų vaidmenį);
  - egalitarizmas (glaudžiai bendradarbiaujančios mažai ribojamos mokslininkų grupės).
- Atliekant tyrimą, nagrinėti įvairūs 1980–2000 m. laikotarpio universitetų valdymo dokumentai.

Atlikta apklausa (interviu, tiesa, apklausti tik 10 respondentų, tačiau tai aukščiausi universitetų valdymo atstovai).

Konstatuojama, kad universiteto veiklos efektyvumo kriterijus daugiau tinka individualistinę kultūrą pripažįstantiems universitetams.

Manoma, kad efektyvumas ir detalus vadovavimas universitete nesuderinami, nes žlugdo demokratiją ir per daug stiprina hierarchinę valdymo sistemą. Dėl šios priežasties kritiškai žiūrima į naująją viešąją vadybą.

Bandoma suderinti du požiūrius: individualizmą ir egalitarizmą.

Skirstant išteklius, maksimaliai taikomas autonomijos principas.

Manoma, kad labai svarbūs įvairių specialistų susijungimai, kurie gali pagerinti tarpdisciplininių bendradarbiavimą, tačiau jie susiję su pelno praradimais ir sudėtingesne valdymo struktūra.

Didesni departamentai varžo efektyvią komunikaciją.

Konstatuojama, kad universitetai, diegdami naujosios viešosios vadybos principus, turi vadovautis šiomis rekomendacijomis:

1. Būtina derinti hierarchinį ir individualistinių požiūrius.

2. Reformų inicijavimas ir įgyvendinimas universitete – labai sudėtingas procesas, nes šios institucijos valdymas neturi remtis tik hierarchiniais valdymo principais.

3. Akademinė kultūra nesutampa su naujosios viešosios vadybos paradigmomis (reformoms priešinosi visi 5 fakultetai, kuriuose buvo atlikti tyrimai).

4. Reikia atsižvelgti į sudėtingas universitetų personalo pasipriešinimo naujosios viešosios vadybos principams priežastis.

## **Jungtinės Karalystės universitetų valdymo patirtis**

**Jungtinės Karalystės** universitetų valdymo sistema yra bene anksčiausiai susiformavusi aukštojo mokslo sistema, pripažinta visame pasaulyje, todėl šios šalies universitetų valdymo principai yra itin svarbūs.

Šiame straipsnyje remiamasi šaltiniais, ku-

riuose apibendrinta dominanti mus patirtis.

**R. Middlehurst** straipsnyje „Keičiant vidinį valdymą: diskusija apie vadovavimo vaidmenį ir Jungtinės Karalystės universitetų valdymo struktūras“ [4] nagrinėja Jungtinės Karalystės universitetų valdymo pokyčius 1997–2003 m.

Svarstoma, ar universiteto valdymas atitinka šiuolaikiškus reikalavimus, siekiant didinti jo veiklos efektyvumą.

Pateikta istorinė problemos apžvalga.

Prieinama prie išvados, kad reikia pradėti nuo viso universiteto bei jo padalinių struktūrų ir funkcijų, o vėliau nustatyti reikalavimus personalui. Pagrindinis dėmesys turi būti skirtas vidinių ir išorinių veiksmų pokyčių dinamikai.

Autorius konstatuoja, kad pagrindiniai trukdžiai didinti universiteto veiklos efektyvumą yra šie:

- perdėta hierarchija,
- biurokratizmas,
- pakantumas išsisknijusiai rutinai,
- griežta vertikali komandinė sistema,
- silpna horizontali komunikacija,
- išbalansuota ir neintegruota profesiniu požiūriu valdžia,
- konservatizmas,
- rizikos vengimas,
- kiti vietiniai veiksniai.

Struktūrų ir funkcijų pokyčiai būtini, bet nepakankami, norint pasiekti efektyvių rezultatų.

Reikia integruoti struktūras, atsižvelgiant į universiteto strategiją, pasiekti, kad darbuotojai norėtų pokyčių ir tobulintų savo įgūdžius. Būtina keisti socialinę emociinę universiteto aplinką.

Kitas autorius – **R. Deem** – nagrinėja senąsias ir naujasias Jungtinės Karalystės universitetų valdymo formas [5].

Senosioms universitetų valdymo formoms autorius priskiria tolimos perspektyvos akademinės bendruomenės atsakomybę, sprendimų pagrįstumą tyrimais ir moralinėmis vertybėmis.

Naujosios universitetų valdymo formos iš esmės siejamos su finansavimu, individualiu dėstytojų įdirbiu, didesne atsakomybe. Konstatuojama, kad universitetinis išsimokslinimas iš elitinio tapo visuotiniu ir susidūrė su viešųjų išteklių ribotumo bei tyrimų ir studijų kokybės sprendimo problemomis.

Autorių kolektyvas: **R. E. V. Groves, M. W. Pendlebury, D. K. Stiles** [6] nagrinėja strateginio valdymo sistemas ir metodus, taikomus Jungtinės Karalystės valstybinuose universitetuose. Jie konstatuoja, kad:

1. Orientacija į centralizuotą finansinio pla-

navimo sistemą, kuri kuriama, didinant studentų skaičių universitete, taip stengiantis konkuruoti su kitais universitetais, yra klaidinga.

2. Tikslinga universiteto orientacija į studentą kaip į klientą, atsižvelgiant į rinkos poreikius.

3. Pagrindinės universitetų veiklos problemos – strateginio planavimo trūkumas ir silpna administracinė sistema.

4. Pagrindinės strateginės universiteto plėtros kryptys – mokymo ir tyrimų kokybės didinimas.

5. Universitetų kaip juridinių vienetų bendrųjų savianalizės metodikų sukūrimas ir periodinis jų taikymas, vertinant jų veiklos efektyvumą.

6. Specifinių vadybos (menedžerizmo) modelių diegimas universitetuose. Autoriai skiria du universitetų reformų vykdymo modelius:

a) švelnusis (*soft*), orientuotas didinti produktyvumą universitete, esant mažiau sėkmingiems išlaidoms, gerinti kokybės rodiklius ir suteikti autonomiškumą tam tikriems šios institucijos padaliniais, pavyzdžiui, fakultetams;

b) ir griežtasis (*hard*) vadybos, orientuotas į tai, kad universitetų vadybininkų būtų didesnė išorinė kontrolė. Tai yra:

- ryšiai su verslo įstaigomis, privačių fondų paieška,
- orientacija į mažesnę atskirų universiteto padalinių autonomiją.

Abu modeliai skirti perorientuoti požiūrį į valstybinius universitetus kaip į verslo organizacijas.

7. Privačioje rinkoje tokie produktai (paslaugos) kaip mokymas, moksliniai tyrimai, kitos mokymo paslaugos skiriasi gana smarkiai ir turėtų būti teikiamos atskirų padalinių. Valstybiniai universitetai – tai pagrindiniai valstybės finansuojami juridiniai vienetai, teikiantys minėtas paslaugas centralizuotai. Tačiau universitetų padalinius galima decentralizuoti ir skirstyti pagal paslaugų rūšių veiklos kryptis.

**N. Becket ir M. Brooks** [11] nagrinėja universitetinio išsimokslinimo kokybės vertinimo problemas.

Kritikuojami įvairūs požiūriai į aukštojo mokslo kokybę. Išplėtotas kokybės vertinimo metodas. Galima vertinti ir studijų programas.

Atliekant kokybės auditą, autoriai siūlo vertinti tokius universiteto veiklos aspektus:

1. Kokiu lygiu išplėtoti vidaus ir išorės partnerių santykiai?

2. Kiek universitetas prisidėjęs prie įvairių

procesų valdymo, ir kokia yra bendra išėiga?

3. Kaip vertinami skirtingi kokybės aspektai?

4. Kokie kokybiniai ir kiekybiniai metodai taikomi?

5. Kokie metodai taikomi: momentiniai ar ilgalaikiai?

6. Ar vertinimai atliekami, norint užtikrinti kokybės realizavimo tikslus?

Suformuluotos penkios kokybės vertinimo dimensijos:

1. Kokybė kaip tikėtinas rezultatas, t. y. atitinkantis standartus.

2. Kokybė kaip pastovumas.

3. Kokybė kaip tikslo atitikmuo.

4. Kokybė kaip efektyvumas ir veiksmingumas.

5. Kokybė kaip kliento pasitenkinimas.

**J. Taylor** straipsnyje [12], skirtingame universiteto internacionalizacijos pamokoms ir praktikai, priėjo prie išvados, kad universiteto tarptautiniai ryšiai turi būti centralizuoti, nes:

- būtinas visuotinis planavimas, tikslų ir prioritetų nustatymas;
- studentų labai skirtingi poreikiai, įdirbis, žinių lygis;
- reikalingas griežtumas, tikslumas, disciplina;
- tarptautiniai ryšiai yra itin specifiniai (vizituojantys dėstytojai, patarėjai, kalba ir t. t.);
- siekiama išvengti dubliavimo;
- reikia suteikti pagalbą katedroms, negalintiems tai daryti savarankiškai;
- būtina kurti institucijos įvaizdį;
- svarbūs santykių su užsienio šalimis plėtros stebėseną ir tyrimai;
- būtina strategiškai planuoti tarptautinius ryšius.

## Kitų Europos šalių universitetų valdymo patirtis

Autoriai **Ch. Alliesi ir M. Troquet** [7] pateikia universalumo ir specializacijos įtakos Prancūzijos universitetų reformai tyrimų rezultatus.

Padarytos šios išvados:

1. Moksliniai tyrimai turi būti orientuoti į universiteto veiklos produktyvumą.

2. Reikia formuoti požiūrį į išsilavinimą ir švietimą kaip į vartotojišką prekę, grindžiamą rinkos sąlygomis, nes švietimo rinka pastaruoju metu tampa labai konkurencinga.

3. Būtina plėtoti universitetų decentralizacijos principus ir sutarčių su verslo įmonėmis bei kitomis įstaigomis politiką.

4. Universitetai, vertindami savo veiklos efektyvumą, turi vadovautis trimis pagrindiniais kriterijais: universalumo, specializacijos ir rinkos poreikių bei regioninės integracijos. Šių kriterijų turinys apibūdinamas taip:

- a) *universalumas*. Orientacija į daugialypį specialybių diegimą: humanitariniai mokslai, socialiniai mokslai, tikslieji mokslai, medicina, menai ir tų mokslų šakos. Pavyzdžiui, siūloma diegti atskirus politikos mokslų institutus kaip autonominius vienetus universiteto sudėtyje;
- b) *specializacijos ir rinkos poreikiai*. Orientacija į paklausiausias specialybes, atsižvelgiant į **kintančius** poreikius rinkoje – tų specialybių studijų kokybės tobulinimas – programų patrauklumas studentams, siekiant pritraukti kuo daugiau studijuojančiųjų ir kita. **Orientacija diegti tarpdisciplinines specialybes, kurios darosi paklausiausios šiuolaikinėje mokslo rinkoje;**
- c) *regioninė integracija*. Kiekvienas universitetas, peržiūrėdamas specialybių spektro plėtrą, turi atsižvelgti į regioninį universitetų ir jų padalinių išsidėstymą. Nuo regione susiformavusių ekonominių tradicijų priklauso ir specialistų bei specializacijų poreikis vietinėje rinkoje.

Paskelbta nemažai darbų, nagrinėjančių apibendrintą Europos šalių patirtį šioje srityje.

Mokslininkė **B. Sporn** [8] analizuoja universitetų reformos kryptis, siekiant padaryti jas daugiau atitinkančias rinkos poreikius. Autorė tvirtina, kad:

- universitetai turi keisti struktūras ir procesus;
- valstybės vaidmuo turi mažėti, paliekant jai tik kai kurias priežiūros funkcijas;
- universiteto veiklos kokybė gali būti užtikrinta auditu ir išoriniais vertinimais;
- išlaidos ir kokybė turi būti susijusios su studijų programomis, fakultetų vaidmeniu, administravimo įtaka ir apskritai su vadovavimo efektyvumu;
- universiteto restruktūrizacijos tikslai: taupumas, patobulinta veikla, patikslinta misija, atsakomybės problemų paskirstymas, lėšų diversifikacija;
- rinkos mechanizmo į visas universiteto veiklos sritis diegimas.

Veiksniai, turintys įtakos, nustatant universitetų adaptacijos sėkmę [8, p. 27]:

- į išorę orientuota misija;

- diferencijuota struktūra;
- kolegialus valdymas;
- autonomija;
- diversifikuotas finansavimas.

Universitetai:

- planuoja naujas struktūras;
- tęstines studijas;
- profesines studijas;
- diferencijuoja: fundamentinius ir taikomuosius tyrimus.

Universiteto valdyme turi dalyvauti visų fakultetų įvairių komitetų nariai. Rekomenduojama turėti mažiau komitetų, kurių didesnės galios. Papildomos lėšos investuojamos į personalą, infrastruktūrą ir tyrimus. Pabrėžiama, kad fakultetas – pagrindinis universiteto padalinys [8, p. 29].

Deklaruojama antreprenerinio universiteto samprata. Tai:

- sustiprintas administravimo branduolys;
- išplėsti periferiniai dariniai;
- diversifikuotas finansavimas;
- skatinimas, besiremiantis nauja universiteto strategija;
- integruota antreprenerinė valdymo kultūra.

Reikia suvokti naujus rinkos reikalavimus, apsvarstyti naujas struktūras ir procesus. Būtinai kolegialios valdymo struktūros, remiančios fakultetų adaptaciją.

**S. Zaharia** [9] atliko kai kurių Europos šalių universitetų (Rumunijos, Prancūzijos, Vokietijos, Jungtinės Karalystės ir Nyderlandų) kai kurių fundamentinių valdymo aspektų analizę.

Pasitelkus autoriaus europinę patirtį, instituciniu ir valstybiniu lygiu ištirta universitetinės sistemos restruktūrizacija Rumunijoje. Tai apima teisinę bazę, aukštojo mokslo valdymo struktūrą apskritai ir universiteto valdymo aspektus. Nagrinėjamos sąsajos tarp universitetų ir socialinių, ekonominių bei finansinių veiksmų.

Buvo remtasi Prancūzijos, Vokietijos, Nyderlandų ir Jungtinės Karalystės patirtimi.

Nustatyta, kad visi universitetai kovoja už lanksčias struktūras, suteikiančias galimybes studentams individualiai formuoti savo žinias, įgūdžius, atitinkančius rinkos poreikius.

Studentas bet kuriuo momentu gali keisti giminą specializaciją ar studijų formą.

Tai mažina paliekančių universitetą studentų skaičių. Studentas bet kada gali nutraukti studijas, eiti dirbti ir vėl grįžti į universitetą.

Universiteto strateginio valdymo organo

struktūrą Prancūzijoje sudaro trys tarybos:

1. Administracinė taryba, formuojanti universiteto strategiją, skirstanti etatus ir balsuojanti dėl biudžeto. Tarybą sudaro 40–45 proc. akademinio personalo, 20–30 proc. išorės specialistų, 20–25 proc. studentų, 10–15 proc. aptarnaujančiojo ir administracinio personalo.

2. Mokslo taryba skirsto mokslo kreditus, rekomenduoja administracinei tarybai mokslinių tyrimų politiką.

3. Studijų ir studentų taryba siūlo Administracinei tarybai pradinių ir tęstinių studijų kryptis.

Administracijai vadovauja asmuo, nesantis akademinio personalo atstovas. Jis vadinamas generaliniu sekretoriumi (Prancūzija), kancleriu (Vokietija), archyvaru (Jungtinė Karalystė).

Generalinis sekretorius Prancūzijoje: vadovauja techniniam ir administraciniam personalui, finansinėms tarnyboms, IT, žmoniškųjų išteklių departamentui, pirkimų departamentui; valdo akademinį personalą; atsako už slaptumo įgyvendinimą, studijų apskaitą; rūpinasi administracinio personalo kvalifikacijos kėlimu.

Prancūzijoje universitetai sudaro strateginį planą ketveriems metams, atsižvelgę į universiteto padalinių pasiūlymus. Planas aptariamas su ministerijos atstovais per 6 mėnesius. Po to su ministerija ketveriems metams pasirašoma sutartis.

Sukurti tokie dariniai:

- tarptautinių santykių departamentas;
- tęstinių studijų departamentas;
- antreprenerinės struktūros, diegiančios mažas įmones. Joms atstovauja akademinės bendruomenės nariai, studentai, ekonomistai.

Universitetai Europoje daugiausia finansuojami iš biudžeto. Biudžetinis finansavimas sudaro: 69 proc. Prancūzijoje, 98 proc. Vokietijoje, 70 proc. Jungtinėje Karalystėje.

Atsakomybės įtaką struktūriniam pokyčiams Prancūzijos, Olandijos, Norvegijos ir JAV universitetuose analizuoja **J. Huisman ir J. Currie** [10]. Jų darbe pabrėžiama, kad, restruktūrizuojant universitetus, svarbu nustatyti ir skirti atsakomybės lygius:

- hierarchinę atsakomybę;
- teisinę atsakomybę;
- profesinę atsakomybę;
- politinę atsakomybę.

Rekomenduojama:

1. Nustatyti kiekvienam universiteto struktūriniam padaliniiui autonomijos lygį ir numatyti jų atsakomybės ir atskaitomybės mechanizmą.

2. Diegti valdymo kokybės vertinimo standartus ir nustatyti kokybės vertinimo kriterijus.

3. Plėtoti naujų bendravimo formų ir į rinkos pokyčius orientuotų modelių kūrimą. Įtraukti universiteto bendruomenę į šių modelių kūrimą.

4. Rūpintis universiteto veiklos plėtra tarptautiniu mastu. Siekti universiteto bendradarbiavimo ne tik su nacionaliniais, bet ir su užsienio investuotojais.

5. Vystyti informacines ir komunikacines technologijas. Kurti virtualius universiteto padalinius ir rūpintis jų globalia integracija.

## Australijos universitetų valdymo patirtis

Australijos universitetų patirtis faktiškai remiasi antrepreneriniu strateginiu valdymu [13] ir pasižymi tokiais bruožais:

- keičiasi universitetų valdymo modelis iš valstybinės priklausomybės į antreprenerinį;
- universitetų veiklos pagrindą sudaro tarptautinės studijos;
- universitetinis išsimokslinimas faktiškai tapo tarptautinių paslaugų eksporto dalimi (kai kuriuose Australijos universitetuose net 30 proc. studentų – užsieniečiai);
- antreprenerystė valdoma strategiškai;
- tarptautinės studijos organizuojamos;
- atsižvelgiant į verslo poreikius;
- taikant naujus mokymo būdus ir metodus;
- sudarant sąjungas su kitų šalių universitetais (dažniausiai su Jungtinės Karalystės). Diegiamos skirtingos mokymo strategijos.

Universiteto aukštojo mokslo strategiją sudaro:

- institucinė strategija ir jos pagrindimas;
- optimalios organizacinės universiteto ir jo struktūrinių padalinių struktūros;
- strategiškai orientuota administravimo sistema;
- išplėtos personalo skatinimo ir kokybės vertinimo sistemos bei procesai;
- suformuluota ir įgyvendinta aukšta organizacinė kultūra;
- sukurta optimali mokymosi sistema;
- įgyvendintas atitinkamas antreprenerinės institucijos valdymo stilius.

Svarbiausi universitetuose – verslo fakultetai. Visuose universitetuose yra tarptautinės rinkodaros vadybininkai.

Universitetai turi filialus užsienyje. Filialai dirba pelningiau nei pagrindinis universitetas.

Valdymas Australijos universitetuose – itin decentralizuotas [13, p. 315].

Fakultetai – svarbiausi valdymo padaliniai. Jie inicijuoja programas ir valdo išteklius.

Verslo fakultete yra tarptautinių santykių padalinys, kurio vaidmuo svarbesnis nei universiteto tarptautinių ryšių departamento. Šiame padalinyje yra 30 darbuotojų, sudarančių grupes po 4–5 žmones, atsakingus už specifines funkcijas.

Verti dėmesio duomenys apie funkcijų pasiskirstymą tarp universiteto struktūrinių padalinių [ žr. p.321], duomenys apie nuotolines studijas [žr. p. 323].

## Japonijos universitetų valdymo patirtis

**Masashi Shirabe** [14] nagrinėja Japonijos universitetų ir jų fakultetų veiklos efektyvumo vertinimo problemas.

Jis konstatuoja, kad fakulteto veiklos vertinimai labai svarbūs. Kaip svarbūs suvokiami vertinimo rezultatai, atitinkantys išorinius ir vidinius poreikius. Siūlomi bibliometriniai mokslinės produkcijos vertinimo rodikliai [14, p. 169–170], tačiau citavimo indeksai ir kiti taikomi mokslinės veiklos efektyvumo vertinimo rodikliai prasti. Fakulteto mokslinės produkcijos vertinimai – tai bendrų vadybos rezultatų vertinimo dalis.

Kitame šaltinyje apie Japonijos universitetus pabrėžiami tokie teiginiai [15]:

1. Pabrėžiamas universitetų ir jų padalinių autonomijos būtinumas.

2. Rekomenduojamas periodiškasis ir kasmetinis bei tęstinis „*Laikinos profesorių tarybos*“ sušaukimas nuolatiniams universiteto restruktūrizavimo klausimams spręsti.

3. Konstatuojama būtinybė reguliariai šaukti Laikinių universiteto vadybininkų (pasižymintųjų puikiais derybiniais gebėjimais) grupes naujiems rinkos poreikiams iširti.

4. Rekomenduojama į darbo grupes, sprendžiant universiteto restruktūrizavimo klausimus, įtraukti naujausias technologijas kuriančių ir (ar) platinančių įstaigų vadovus ar jų atstovus.

5. Būtina vykdyti tyrimus, taikant naujausias technologijas, ir šiam tikslui įgyvendinti įtraukti trečiųjų šalių nepriklausomus ekspertus.

6. Siūloma turėti daug trumpalaikių restruktūrizacijos projektų (o ne vieną ilgalaikį), siekiant lanksčiau reaguoti į greitai besikeičiančius rinkos poreikius.

## Jungtinių Amerikos Valstijų universitetų valdymo patirtis

JAV patirtis aprašyta daugelyje šaltinių ir versta ypač didelio dėmesio, nes JAV aukštojo moks-

lo sistema yra ganėtinai efektyvi. Šiame straipsnyje, kurio tikslas yra gana kuklus, – atkreipti Lietuvos mokslininkų ir aukštojo mokslo administratorių dėmesį į įvairius universitetų valdymo požiūrius, – pasitelkiamas tik vienas apibendrinantis šaltinis [16]. Išryškinti tik kai kurie šio puikaus darbo teiginiai, siekiant sudominti skaitytoją ir pasiūlyti jam tai perskaityti.

Ypač įdomus šio darbo skirsnis, kuriame svarstomos su išteklių paskirstymu ir universiteto valdymu susijusios problemos [16, p. 97–113].

Išteklių paskirstymas – tai atsakymai į klausimus: kas, kokius, kada, kaip ir kiek įvairių išteklių gauna. Tam būtina sukurti universitete atsakomybės valdymo sistemą [16, p.97], veiklos rezultatais pagrįstą programinį finansavimą [16, p.98].

Norint įdiegti veiklos rezultatais pagrįstą programinį finansavimą, būtina įvertinti tokius veiksnius [17]:

- Kiek priimti studentai yra pasirengę universitetinėms studijoms?
- Kas atsitinka su studentais, kai jie įstoja? Kiek jų užbaigia? Į kokias specialybes jie stoja?
- Kiek absolventai įgyja žinių? Ką jie sugeba veikti?
- Kokios programos skirtos mažumoms ir imigrantams?
- Kaip materialiai studentus palaiko jų valstijos?
- Kiek efektyviai universitetas materialiai palaiko studentus ir skirsto finansinius išteklius?
- Ar produktyvus yra fakultetas, ar kokybiškai ir intensyviai studentai mokomi. Ar mokomųjų dalykų rinkinys yra pagrįstas?

Autoriai mano, kad universitete turi veikti centralizuota atsakomybės valdymo sistema, kuri vadovaujasi trimis principais [16, p. 99]:

1. Kiekvieno akademinio ar administracinio struktūrinio padalinio pajamos ir išlaidos turi būti priskirtos tiems padaliniams.

2. Turi būti sukurta atitinkama skatinimo sistema, siekiant mažinti kiekvieno padalinio išlaidas ir didinti jų pajamas.

3. Visos pagalbinių padalinių išlaidos, atsižvelgiant į jų turinį, turi būti priskirtos prie pajamas uždirbančių padalinių.

Atsakomybė ir galios decentralizuojamos, nes tai naudingiau nei centralizacija.

Autoriai formuluoja 10 centralizuotos atsakomybės valdymo sistemos principų [16, p. 100]:

1. Operatyviniai sprendimai tuo geresni, kuo jie yra „arčiau“ vykdytojų.

2. Būtina centralizacijos ir decentralizacijos pusiausvyra.

3. Optimali decentralizacija tiesiogiai susijusi su universiteto dydžiu ir jo sudėtingumu.

4. Tikimybė priimti tikslius sprendimus apie tikėtiną pelną ir kitas pasekmes priklauso nuo informacijos išsamumo.

5. Atsakomybė turi būti proporcinga suteiktoms galioms.

6. Puikus valdymas turi būti nedelsiant pastebėtas ir paskatintas.

7. Sąlyginai pastovi vidaus aplinka padeda planuoti ir veikti.

8. Visai bendruomenei turi būti žinoma, kaip universitete paskirstomi ištekliai.

9. Universiteto vadovybė, siekdama kolektyvinės naudos, turi nustatyti reikiamą paslaugų lygį ir palikti pakankamai išteklių, norėdama įsitikinti, kad tokios paslaugos bus teikiamos nuolat.

10. Geriausias struktūrinio padalinio ir darbuotojo įvertinimas, susijęs su jų indėliu į universiteto strateginį planą.

Centralizuota atsakomybės valdymo sistema sukurta tam, kad akademinė bendruomenė, pasinaudodama specialia duomenų baze, galėtų sekti, kur ir kaip panaudojamos universiteto lėšos, bei koks yra kiekvieno struktūrinio padalinio ir net darbuotojo indėlis į universiteto veiklą.

1996 m. atliktas specialus tyrimas, norint išsiaiškinti universiteto atsakomybės valdymo sistemos priimtumą aukštosios mokykloms (apklaustos 235 aukštosios mokyklos, iš jų 68 proc. valstybinės, kitos – privačios). Gauti tokie rezultatai [16, p. 103]:

1. Nedaugelis mažų bei didelių kolegijų ir universitetų pripažino šią sistemą naudinga.

2. Valstybiniai universitetai rečiau taiko šią sistemą negu nepriklausomi.

3. Atrodo, kad valstybiniai universitetai net mažiau yra susipažinę su šia koncepcija negu privatūs.

4. Įdiegus šią koncepciją, įvykus valdymo filosofijos pokyčiams, tik viena institucija iš dalies jos atsisakė.

Konstatuojama, kad vargu ar įmanoma rekomenduoti universalų universiteto valdymo modelį [16, p. 35].

Žinoma, šiame straipsnyje aptartos šalys ir universitetai yra atrinkti gana subjektyviai, todėl jis negali pretenduoti į išsamią išvargą, tačiau vienas iš darbo tikslų ir yra parodyti, kokios svarbios informacijos galima pasisemti iš užsienio patirties.

## Išvados

1. Šiame straipsnyje atlikta universitetų valdymo patirties užsienyje apžvalga yra gana paviršutiniška, tačiau toks ir buvo šio straipsnio tikslas – supažindinti su kai kuriomis universitetų užsienio šalyse valdymo tendencijomis, siekiant atkreipti dėmesį į didelę taikomų šioje srityje modelių įvairovę, būtinybę studijuoti ir tirti moksliniais metodais pasaulinę aukštojo mokslo valdymo teoriją ir praktiką, inicijuoti ir atlikti panašius tyrimus Lietuvoje, siekiant išvengti itin paviršutiniško požiūrio į universitetinio išsimokslinimo sistemos reformą Lietuvoje, plačiai įsigalėjusio subjektyvizmo ir arogancijos tarp kai kurių politikų ir aukštųjų valdininkų, norinčių skubiai pertvarkyti aukštojo mokslo sistemą, nesiremiant jokiais šioje srityje taikytiniais moksliniais sprendimų pagrindimo metodais.

2. Universitetinio mokslo valdymo modelių įvairovė pasaulyje rodo, koks tai sudėtingas procesas. Peršasi išvada, kad pasirenkamas Lietuvos universitetinio išsimokslinimo valdymo modelis turi būti glaudžiai susijęs su realia politine, teisine, ekonomine, finansine, žmogiškųjų išteklių, vadybine Lietuvos padėtimi, siekiant sukurti moksliskai pagrįstą Lietuvos aukštojo mokslo valdymo modelį.

3. Pastebima itin didelė universitetų valdymo modelių įvairovė. Tai susiję su bendra padėtimi valstybėje, konkretaus universiteto akademinės bendruomenės tradicijomis, dėstytojų ir administratorių kompetencijos lygiu, jų noru tobulėti ir siekti, kad jų studijų institucija taptų viena iš geriausių savo srities universitetų, įsigalėjusiais sprendimų priėmimo metodais, valdymo stiliumi, veikiančia kokybės užtikrinimo sistema, atitiktis rinkos poreikiams lygmeniu, taikoma skatinimo sistema ir kitais veiksniais. Pasirinkus universiteto valdymo modelį, būtina atsižvelgti į nurodytus veiksnius ir, drįsčiau tvirtinti, kad valdymo modelis turi atitikti esamus veiksnius, o ne atvirkščiai. Tai nereiškia, kad, pasirinkus kurį nors valdymo modelį, nebus galima pakoreguoti kai kuriuos veiksnius, siekiant, kad jie atitiktų modelio poreikius.

4. Įdomu paminėti kai kurių šalių apibendrintą patirtį. Pavyzdžiui, Suomijoje universitetų reforma apėmė tris laikotarpius. Jų metu buvo taikomos šios doktrinos: iki 1960 m. – tradicinė akademinė doktrina. Valstybė neturėjo švietimo strategijos, ją kūrė autonominiai universitetai. 1960–1990 m. – plėtos doktrina – valstybė garantavo reikalingus didėjančius išteklius universitetams. Valstybė griežtai kontroliavo aukšto-



jo mokslo politiką, kuri nuo 1970 m. tapo labiausiai centralizuota Europoje. Nuo 1980 m. pabaigos iki dabar taikoma vadybos pagal rezultatus doktrina. Universitetai pripažįstami antreprenneriniais institucijomis.

5. Jungtinėje Karalystėje atlikti tyrimai parodė, kad pagrindiniai trukdžiai didinti universitetų veiklos efektyvumą yra: perdėta hierarchija, biurokratizmas, pakantumas išsisknijusiai rutinai, griežta vertikali komandinė sistema, silpna horizontali komunikacija, išbalansuota ir neintegruota profesiniu požiūriu valdžia, konservatizmas, rizikos reikalavimų vengimas. Struktūrų ir funkcijų pokyčiai būtini, bet nepakankami, norint pasiekti efektyvių rezultatų. Reikia integruoti struktūras, atsižvelgiant į universiteto strategiją, pasiekti, kad darbuotojai norėtų pokyčių ir tobulintų savo įgūdžius. Būtina keisti socialinę emocinę universiteto aplinką.

6. Atliekant universiteto kokybės auditą, autoriai siūlo vertinti šiuos universiteto veiklos aspektus: kokių lygiu išplėtoti vidaus ir išorės partnerių santykiai, koks yra universiteto indėlis, kaip valdomi įvairūs procesai ir kokia yra bendra išėiga, kaip vertinami skirtingi kokybės aspektai, kokie kokybiniai ir kiekybiniai metodai taikomi, kokie laiko požiūriu metodai taikomi, ar vertinimai atliekami, norint užtikrinti kokybę.

7. Atliekant universitetų reformą Prancūzijoje, padarytos šios išvados: moksliniai tyrimai turi būti orientuoti į universiteto veiklos produktyvumą; reikia formuoti požiūrį į išsilavinimą ir švietimą kaip į vartotojišką prekę, grindžiamą rinkos sąlygomis. Būtina plėtoti universitetų decentralizacijos principus ir sutarčių su verslo įmonėmis bei kitomis įstaigomis politiką; universitetai, vertindami savo veiklos efektyvumą, turi taikyti tris pagrindinius kriterijus: universalumo, specializacijos ir rinkos poreikių bei regioninės integracijos.

8. Deklaruojama antreprennerinio universiteto samprata. Tai: sustiprintas administravimo branduolys, išplėsti periferiniai dariniai, diversifikuotas finansavimas, stimuliacija remiantis nauja universiteto strategija, integruota antreprennerinė valdymo kultūra.

9. Australijos universiteto strategiją sudaro: institucinė strategija ir jos pagrindimas, optimalios organizacinės universiteto ir jo struktūrinių padalinių struktūros, strategiškai orientuota administravimo sistema, išplėtos personalo skatinimo ir kokybės vertinimo sistemos ir procesai, suformuluota ir įgyvendinta aukšta organizacinė kultūra, sukurta optimali mokymosi sistema, įgyvendintas atitinkamas antreprennerinės institucijos valdymo stilius.

10. JAV universitetų tyrėjai mano, kad universitete turi veikti centralizuota atsakomybės valdymo sistema, kuri vadovaujasi trimis principais: kiekvieno akademinio ar administracinio struktūrinio padalinio pajamos ir išlaidos turi būti priskirtos šiems padaliniams; reikia sukurti atitinkamą skatinimo sistemą, visos pagalbinių padalinių išlaidos turi būti atitinkamai jų turiniui priskirtos prie pajamas uždirbančių padalinių; atsakomybė ir galios decentralizuojamos, nes tai naudingiau nei centralizacija. Autoriai formuluoja 10 centralizuotos atsakomybės valdymo principų.

11. Geriausias struktūrinio padalinio ir darbuotojo įvertinimas, susijęs su jų indėliu į universiteto strateginį planą. Centralizuota atsakomybės valdymo sistema sukurta tam, kad akademinė bendruomenė, pasinaudodama specialia duomenų baze, galėtų sekti, kur ir kaip panaudojamos universiteto lėšos ir koks yra kiekvieno struktūrinio padalinio ir net darbuotojo indėlis į universiteto veiklą.

## Literatūra

1. Chukwu, Anyamele S. Implementing quality management in the University: the role of leadership in Finish Universities. *Higher Education in Europe*. Vol. 30. Nos. 3–4, October–December, 2005.
2. Kuoppala, K. Management by Results at Finnish Universities. University of Tampere, Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 27. No. 3. November 2005, p. 345–355.
3. Frolich, N. Implementation of New Public Management in Norwegian Universities. *European Journal of Education*. Vol. 40. No. 2, 2005.
4. Robin Middlehurst. Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*. Vol. 58. No. 4. October, 2004.
5. Deem, R. The knowledge worker, the manager–academic and the contemporary UK University: New and old forms of Public Management? *Financial Accountability and Management*, 20(2), May 2004.
6. Groves, R. E. V., Pendlebury, M. W., Stiles, D. K. A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities. *Financial Accountability and Management*, 13(4), November, 1997.
7. Allies, Ch., Troquet, M. Universality or Specialization? *Higher Education Management and Policy*. Vol. 16. No. 1. OECD 2004.
8. Sporn, B. Towards more adaptive universities: trends of institutional reform in Europe 1999.

- Higher Education in Europe*. Vol. XXIV. No. 1. 1999.
9. Zahara, S. A comparative overview of some fundamental aspects of university management as practiced in several European countries. *Higher education in Europe*. Vol. XXVII. No. 3, 2002.
  10. Huisman, J., Currie, J. Accountability in higher education: bridge over troubled water? *Higher Education* 48, 2004. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
  11. Becket, N., Brooks, M. Evaluating quality management in university departments. Oxford Brooks University, Oxford, UK. *Quality Assurance in Education*. Vol. 14. No. 2. 2006.
  12. Taylor, J. Toward a strategy for internationalization: lessons and practice from four universities. *Journal of studies in international education*, UK. Vol. 8. No. 2. Summer, 2004.
  13. Strategically management entrepreneurialism: the Australian university experience. *Higher education quarterly*. Vol. 55. No. 3. 2001.
  14. Shirabe, M. *Measures of performance of universities and their faculty in Japan*. Graduate School of Science and Engineering, Tokyo Institute of Technology, 2004.
  15. <http://ssjj.oxfordjournals.org/cgi/reprint/8/1/91.pdf>)
  16. *Governance in the Twenty-First-Century University*. ASHE-ERIC Higher Education Report. Vol. 30. Issue 1, 2003.
  17. Keller, G. The great American assessment tussle. In: *Performance indicators in higher education: What works, what does not, and what is next?* (pp. 10–13). Washington, DC: American Association for Higher Education. 1996.

Stasys Puškorius

### The guidelines of models of governance of foreign universities

#### Summary

The guidelines of governance of some foreign universities are analyzed. The main management principles are identified. The particular attention is paid to those countries whose university management models are controversial or comparable to the models used in Lithuania. The experience of foreign universities is coming into practice of Lithuanian universities, particularly in the process to enhance shared governance in universities of Lithuania.

The author is not sure that any foreign model of management of the university may be used without correction in Lithuania.

It is supposed to look at the set of management models of foreign institutions, to choose only these principles, aspects, and propositions which may be useful to reform the university system in Lithuania and do it effectively.

---

*Stasys Puškorius* – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros vedėjas, habilituotas daktaras.

Telefonas (+370 5) 271 4529

Elektroninis paštas [vtk@mrni.lt](mailto:vtk@mrni.lt)

Straipsnis pateiktas 2007 m. rugpjūčio mėn., recenzuotas; parengtas spaudai 2007 m. gruodžio mėn.