

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė JOKUBAUSKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į AUKŠTOJO MOKSLO  
INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKiant STIPrintI  
DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė JOKUBAUSKIENĖ**  
**DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMAS Į AUKŠTOJO MOKSLO**  
**INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKiant STIPrintI**  
**DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovė:**  
**doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Jokubauskienė, D. (2016). Darbuotojų įtraukimas į aukštojo mokslo institucijos pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą. Viešojo valdymo studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vadovė - doc. dr. L. Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, p. 91 (su priedais 100 p.)

## SANTRAUKA

Bolonijos proceso keliamas tikslas sukurti bendrą aukštojo mokslo erdvę Europoje sąlygojo pokyčius aukštojo mokslo institucijų valdymo srityje. Aukštojo mokslo institucijos, kurios vengia pokyčių, suvaržo savo dalyvavimą tarptautinėje veikloje, todėl esminis institucijų konkurencingumo ir išlikimo veiksnys tapo gebėjimas tinkamai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius ir priimti tinkamus sprendimus vidaus valdyme. Siekiant aukštojo mokslo modernizavimo, svarbiu aspektu tampa ir dalyvaujamas valdymas, suteikiant darbuotojams galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo.

Dėl aukštojo mokslo institucijų įvairovės magistro darbe pasirinkta nagrinėti aukštojo mokslo institucija – Šiaulių universitetas.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų įtraukimą į Šiaulių universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – konceptualioji, metodologinė ir tiriamoji. Konceptualioje darbo dalyje atskleidžiami aukštojo mokslo institucijų valdymo aspektai viešojo valdymo teorijų kontekste, nagrinėjamas darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčių valdymą teorinis kontekstas, bei dalyvaujamas valdymas aukštojo mokslo valdymo kontekste. Metodologinėje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo strategija, pateikiama kokybinio tyrimo metodika. Praktinėje darbo dalyje, pristatomi atlikto griežtai struktūruoto interviu su Šiaulių universiteto atstovais, atsakingais už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, rezultatai. Interviu metu siekta identifikuoti esmines problemas su kuriomis susiduriama įtraukiant darbuotojus į Šiaulių universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą bei išskirti galimas darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą, bei dalyvaujamojo valdymo tobulinimo institucijoje kryptis. Interpretuojant tyrimo rezultatus, remtasi turinio analizės metodais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai įvairiomis formomis yra įtraukiami į Šiaulių universiteto pokyčius ir dalyvauja prisidedant prie jų valdymo, tačiau vis dar pasigendama motyvacijos, tinkamos skatinimo ir atsakomybių paskirstymo sistemos.

Darbo pabaigoje, atsižvelgiant į teorinės analizės ir empirinių tyrimų rezultatus, konstruojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** dalyvaujamas valdymas, aukštojo mokslo institucijų valdymas, darbuotojų įtraukimas į pokyčius.

Jokubauskienė, D. (2016). The employees inclusion in higher education institution changes, in order to strength the management of participatory. Public governance study program master thesis. Supervisor doc. dr. L. Liukinevičienė. University of Šiauliai, Department of Public administration, 91 p. (with appendices 100 p.)

### SUMMARY

The aim of Bologna Process is to create a common area of higher education in Europe, caused by changes in higher education institutions in the field of management. Higher education institutions are reluctant to change restricts their participation in international activities, so the essential institutions of competitiveness and survival factor has become the ability to react to changes in the external environment and make appropriate decisions internal management. For modernization of higher education is an important aspect of becoming and participatory management, giving employees the opportunity to contribute to decision-making and implementation. Because of the diversity of higher education institutions Master's thesis chosen to examine the higher education institution - Šiauliai University. The Master's aim – to analyze employee involvement in Siauliai University changes on purpose to strengthen participatory management. The paper consists of three main parts – conceptual, methodological and investigative. The conceptual part of this paper discloses the institutions of higher education management aspects in the context of public management theories, analyzes the implementation of employees in the higher education institutions changes management of the theoretical and participatory governance in the context of higher education management. Methodological part of the paper presents the strategy of empirical research, also presents method qualitative research. Investigative part of the paper presents strictly-structured interview with Siauliai University employees, which are responsible for making and implementing science policy, in order to identify the main problems restricting encountered in engaging employees in Siauliai University changes to strengthen participatory governance, and to identify the potential direction to involve employees in change managing and participatory management. The interpretation of the results was based on content analysis method. The main results of the investigated part revealed that employees are included in Siauliai University changes and participate in contributing to the management, in various forms, but still there is a lack of motivation, appropriate promotion and responsibilities distribution system. In the end of paper, according to the results of theoretical analysis and empirical researches, were constructed conclusions and presented recommendations.

**Keywords:** participatory governance, institutions of higher education management, involvement of employees into changes.

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	8
<b>1 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKIANT STIPRINTI DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ, TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	12
1.1 Aukštojo mokslo institucijų valdymas viešojo valdymo teorijų kontekste .....	12
1.1.1 Aukštojo mokslo institucijų valdymo apibrėžtis ir subjektai .....	15
1.1.2 Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo modelių analizė .....	22
1.1.3 Gerojo valdymo principų taikymas aukštojo mokslo institucijų valdyme .....	27
1.2 Darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčių valdymą teorinė analizė .....	30
1.2.1 Organizacijos pokyčių valdymo samprata ir metodai .....	30
1.2.2 Darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčių valdymą būdai .....	35
1.3 Dalyvaujамasis valdymas aukštojo mokslo institucijų valdymo kontekste .....	38
1.3.1 Dalyvaujamojo valdymo mokslinė apibrėžtis .....	38
1.3.2 Darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių įgyvendinimą kaip dalyvaujamo valdymo gerinimo organizacijoje prielaida .....	39
<b>2 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, STIPRINANT DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ ŠIAULIŲ UNIVERSITETE, TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	45
2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas .....	45
2.2 Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	48
2.3 Tyrimo imties charakteristika .....	50
2.4 Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga .....	51
2.5 Tyrimo etika.....	52
<b>3 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKIANT STIPRINTI DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ ŠIAULIŲ UNIVERSITETE, TYRIMO ANALIZĖ</b> .....	53
3.1 Tarptautinių dokumentų, aktualizuojančių aukštųjų mokyklų valdymą, analizė .....	53
3.2 Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo tobulinimo, teisinės aplinkos analizė .....	56
3.3 Dalyvaujamojo valdymo Šiaulių universitete, dokumentų analizė .....	60
3.4 Interviu duomenų analizė ir interpretacija .....	71
3.4.1 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius situacijos analizė .....	71
3.4.2 Darbuotojų dalyvavimo Šiaulių universiteto valdyme situacijos analizė.....	76
3.4.3 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą, stiprinant dalyvaujамąjį valdymą, tobulinimas .....	78
3.5 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujамąjį valdymą, tobulinimo kryptingumas.....	80
<b>IŠVADOS</b> .....	83
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	86
<b>LITERATŪRA</b> .....	87
<b>PRIEDAI</b> .....	92

## LENTELIŲ TURINYS

1.1 lentelė <b>Valdymas ir susiję terminai modelių, kaip viešojo administravimo sistemų, bruožai</b> .....	13
1.2 lentelė <b>Viešojo valdymo definicijos</b> .....	14
1.3 lentelė <b>Aukštojo mokslo institucijų valdymo modelių bruožai</b> .....	23
1.4 lentelė <b>Europos šalių aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai</b> .....	26
1.5 lentelė <b>Gero valdymo principų pritaikomumas aukštojo mokslo institucijų valdymui</b> .....	29
1.6 lentelė <b>Žinių visuomenės keliami iššūkiai</b> .....	35
1.7 lentelė <b>Priežastys, kodėl darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą</b> .....	37
1.8 lentelė <b>Visuotinio dalyvavimo nauda organizacijai ir darbuotojams</b> .....	41
2.1 lentelė <b>Informantų interviu klausimyno struktūra</b> .....	49
3.1 lentelė <b>Pagrindinės Lietuvos Respublikos nuostatos, rekomendacijos, susijusios su aukštųjų mokyklų valdymo tobulinimu</b> .....	56
3.2 lentelė <b>Šiaulių universiteto dokumentai, apibrėžiantys dalyvaujамąjį valdymą užtikrinančias priemones, būdus</b> .....	60
3.3 lentelė <b>Diskusijos su socialiniais dalininkais Universiteto valdymo klausimais</b> .....	67
3.4 lentelė <b>ŠU dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomonė apie Universiteto veiklos valdymo kokybę, išskiriant dalyvaujамąjį valdymą, tyrimų rezultatų palyginimas</b> .....	68
3.5 lentelė <b>ŠU suformuotos komisijos, darbo grupės</b> .....	69
3.6 lentelė <b>Darbuotojų įsitraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčius svarba</b> .....	71
3.7 lentelė <b>Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius priemonės</b> .....	73
3.8 lentelė <b>Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą problemos</b> .....	75
3.9 lentelė <b>Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių įgyvendinimą, stiprinant dalyvaujамąjį valdymą, tobulinimo kryptys</b> .....	78

## PAVEIKSLŲ TURINYS

<b>1.1 pav.</b> Aukštojo mokslo institucijų valdymo viršūnė.....	18
<b>1.2 pav.</b> Pokyčių valdymo procesas .....	32
<b>1.3 pav.</b> Pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai .....	34
<b>2.1 pav.</b> Empirinio tyrimo strategija .....	47
<b>3.1 pav.</b> ŠU pokyčių valdymo etapai .....	66
<b>3.2 pav.</b> Darbuotojų įtraukimo į ŠU pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą, tobulinimo krypčių modelis .....	82

## IVADAS

**Aktualumas.** Spartėjantys globalizacijos ir internacionalizacijos procesai, stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis bei technologijų tobulėjimas sąlygoja naujus reikalavimus organizacijų valdymui. Bolonijos proceso keliamas tikslas sukurti bendrą aukštojo mokslo erdvę Europoje sąlygojo pokyčius aukštojo mokslo institucijų valdymo srityje. Aukštojo mokslo institucijos, kurios vengia pokyčių suvaržo savo dalyvavimą tarptautinėje veikloje, todėl esminis institucijų konkurencingumo ir išlikimo veiksnys tapo gebėjimas tinkamai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius ir priimti tinkamus sprendimus vidaus valdyme.

Besikeičianti aukštojo mokymo aplinka (augantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintantys studentų lūkesčiai mokymo turiniui ir metodams, augantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti vidaus ir tarptautinė konkurencija tarp aukštųjų mokyklų, jų tarpe tarp kolegijų ir universitetų, aukštojo mokymo internacionalizacijos ir globalizacijos procesai) skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių aukštojo mokslo organizacijų valdymui (McCaffery, 2010; Ruževičius, 2011, 2012; Serafinas ir kt., 2014).

Nuo 2009 m. vykstanti Lietuvos aukštojo mokslo reforma į aukštąjį mokslą atneša nemažai liberalių, su naująja viešąja vadyba sietinų pokyčių, pradedant aukštųjų mokyklų valdymo decentralizavimu, baigiant konkurencijos įvedimu tarp aukštųjų mokyklų kovoje dėl valstybės biudžeto lėšų (Babravičius, Dzemyda, 2012). Kiekvienu atveju, aukštojo mokslo reformos žingsniai turi tam tikras alternatyvas: arba taisyti esamą padėtį, arba užkirsti kelią esamoms problemoms iš pagrindų (Pūraitė, 2011).

Dėl aukštojo mokslo institucijų įvairovės magistro darbe pasirinkta nagrinėti aukštojo mokslo institucija – aukštoji universitetinė mokykla Šiaulių universitetas.

**Mokslinis iširtumas ir naujumas.** Aukštojo mokslo institucijų valdymą ir modelius savo darbuose analizuoja Barzelis, Mejerė, Šaparnienė (2013), Puškorius (2007), Krupavičius (2013), Pivoras ir Visockytė (2011), Putrienė, Vaičekauskienė (2014), Buškevičiūtė, Raipa (2011), Boer, File (2009), Eurydice (2008), Westerheijden, Leišytė (2013) ir kt. Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo modelius analizuoja Dobbins, Knill (2009), Silova (2011), Guerrero-Cano (2006), Pusser, Ordorika (2001), Etzkowitz (2004), Grandi bei Grimaldi (2005), Becket, Brooks (2006), Frolich (2005), Jacobs (2006), Puškorius (2007). Gero valdymo principai aukštojo mokslo institucijose analizuojami Šaparnienės (2010), Negrut, Costache, Maftai ir kt. (2010), Liukinevičienės ir kt. (2012), Aurangzeb, Kholá (2012) darbuose.

Organizacijų pokyčių valdymo ir darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius aspektus plačiau analizuoja Andriuščenka (2007), Graetz (2000), Hurn (2012), Rothwell ir kt. (2009), Creasey (2009), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), Armenakis ir kt. (1993), Eby ir kt. (2000),



Herscovitch, Meyer (2002), Seijts, Roberts (2011), Burnes (2000), Marks (2007), Nelissen, Selm (2008), Spector (2007), Serafinas ir Alber (2007), Gerulaitis, Virgailaitė - Mečkauskaitė, Grigaliūnas (2012).

Dalyvaujamojo valdymo koncepciją nagrinėja Pivoras ir Visockytė (2011), Trakšelys (2011), Vienažindienė (2009), Blanpain (2002), Vėgelė (2004), Ang (2002), O'Brien (2002), Čereška, Vasiliauskaitė (2005).

Dalyvavimu grįsto valdymo aspektus analizuojančiuose užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose paliečiamos tik dalyvavimu grįsto valdymo idėjų pritaikymo įvairiuose viešojo sektoriaus subjektuose temos. Atsižvelgiant, kad Lietuvoje dalyvavimu grįstas valdymas ir jo taikymas universitetuose bei Šiaulių universitete nėra pakankamai iširtas, tyrimo problema apibrėžiama tokiais **probleminiais klausimais**:

1. Kokiais valdymo ypatumais išsiskiria aukštojo mokslo institucijos?
2. Kokiomis formomis ir būdais darbuotojai įtraukiami į Šiaulių universiteto valdymą?
3. Kokios dalyvavimu grįsto valdymo formos ir būdai yra veiksmingiausi Šiaulių universitete?
4. Kokie veiksniai didina darbuotojų įsitraukimą į valdymą ir sprendimų priėmimą Šiaulių universitete?
5. Su kokiomis darbuotojų įtraukimo į valdymą problemomis susiduria Šiaulių universitetas?

**Objektas** - Šiaulių universitetas

**Tikslas** – išanalizuoti darbuotojų įtraukimą į Šiaulių universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą

**Uždaviniai**:

1. Teorinės analizės pagrindu išnagrinėti aukštojo mokslo institucijų valdymo teorinius aspektus viešojo valdymo teorijų kontekste, atskleisti darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą aspektus.
2. Dokumentų analizės ir teisinės bazės analizės pagrindu atskleisti darbuotojų įtraukimo į ŠU pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą aspektus
3. Interviu su ŠU atstovais, atsakingais už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, metu atskleisti jų požiūrį į darbuotojų įtraukimą į ŠU pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą.

**Ginamasis teiginys**:

Nors Šiaulių universitete darbuotojams suteikiamos galimybės įsitraukti į Universiteto pokyčių įgyvendinimą ir dalyvavimą valdyme, įvairiomis formomis, tačiau aktyviau dalyvauti institucijos valdyme trūksta pačių darbuotojų motyvacijos.

## Tyrimo metodai.

- **Mokslinės literatūros šaltinių analizė.** Konceptualioje dalyje, siekiant atskleisti darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujimąjį valdymą aspektus, naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksline literatūra, mokslinės duomenų bazės publikacijomis, straipsniais žurnaluose ir periodiniuose moksliniuose leidiniuose.
- **Dokumentų ir teisinių aktų analizė.** Šiame etape analizuoti Bolonijos proceso dokumentai, siekiant atskleisti darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos pokyčių valdymą, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą teisinės prielaidas tarptautiniu lygmeniu, nacionaliniame lygmenyje analizuoti pagrindiniai šalies įstatymai susiję su aukštuoju mokslu. Siekiant atskleisti darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą teisinės prielaidas instituciniu lygmeniu, atlikta pagrindinių ŠU dokumentų (Statuto, Kokybės vadovo, strategijų, ataskaitų ir kt.) analizė.
- **Kokybinis tyrimas, taikant griežtai struktūruotą interviu su informantais.** Metodas naudotas, siekiant atskleisti ŠU atstovų, atsakingų už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, požiūrį į darbuotojų įtraukimą į organizacijos pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujimąjį valdymą, išskiriant stipriąsias puses ir probleminius aspektus bei numatant galimas tobulinimo kryptis.
- **Interviu medžiagos turinio analizė (angl. content), kategorizavimas.** Remiantis šiuo metodu buvo išskirtos svarbiausios ir būdingiausios interviu metu paaiškėjusios tendencijos.

**Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas ir sklaida.** Tyrimo metu atskleisti Šiaulių universiteto valdymo ypatumai bei veiksniai, didinantys akademinės bendruomenės įsitraukimą į valdymą ir sprendimų priėmimą, darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą formos ir būdai bei atliekamos funkcijos dalyvavimu grįsto valdymo procese, siekiant organizacijos pokyčių. Tyrimo metu formuluojamos rekomendacijos Šiaulių universiteto administracinei ir akademinėi bendruomenei, skatinančios dalyvavimu grįsto valdymo tobulinimo, įtraukti darbuotojus į organizacijos pokyčius.

### **Darbo struktūra:**

Pirmoje dalyje yra pateikiama aukštojo mokslo institucijų (universitetinių aukštųjų mokyklų) valdymo teorinė analizė, darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius bei dalyvaujamojo valdymo teoriniai aspektai.

Antroje dalyje pateikiama magistro darbo tyrimo metodika.

Trečioje dalyje atliekama tarptautinių, nacionalinių ir Šiaulių universiteto dokumentų turinio analizė, kad išsiaiškinti Šiaulių universiteto darbuotojų įtraukimo į universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą, teisinį kontekstą, teisinį reglamentavimą, galimybes ir, jeigu yra,

apribojimus bei interviu būdu apklausus aukštosios mokyklos sprendimų priėmimo dalyvaujančius įvairaus valdymo lygmens atstovus ir išsiaiškinus darbuotojų įtraukimo į universiteto valdymo situaciją, problemas bei dalyvaujamojo valdymo gerinimo kryptingumą.

Išanalizavus darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą aspektus tiek teoriškai, tiek praktiškai, pateikiama tobulinimo kryptių modelis ir pasiūlymai Šiaulių universitetui, ką reikėtų daryti ateityje, kad Šiaulių universiteto veikla tobulėtų, akcentuojant dalyvaujamojo valdymo stiprinimo svarbą.

Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 91 puslapis (su priedais 100 puslapių), jame yra 18 lentelių ir 6 paveikslai. Bibliografijų aprašą sudaro 136 šaltinių. Darbo pabaigoje pateikta 5 priedai, papildantys tyrimo duomenis.

# 1 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKiant STIPRINTI DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ, TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Aukštojo mokslo institucijų valdymas viešojo valdymo teorijų kontekste

Valdymo terminas yra gana senas fenomenas, tačiau skirtingose šalyse ar net toje pačioje šalyje gali būti traktuojamas skirtingai. Bendrąja prasme visi mokslininkai sutaria, kad angliškas terminas „governance“ gali būti siejamas su lotyniškais ir senovės graikų kalbų terminais, reiškiančiais „vadovauti valčiai“ /“kreipti valtį“ (Jessop, 1998; cit. Šaparnienė ir kt., 2011). Iš tiesų mokslinėje literatūroje dažnai pateikiamos valdymo sąsajos su vadovavimu, lyderyste, tarpininkavimu, nuosavybe ir kt. kartais net tapatinant šias sąvokas. Tačiau valdymo diskurso atsiradimas iš esmės pažymi naujo balanso tarp socialinių jėgų, veikėjų ir struktūrų, kurios nebesivadovauja nuleidžiamomis taisyklėmis ir modeliais, paieškas.

Aukštojo mokslo valdymas remiasi viešojo valdymo idėjomis, todėl svarbu atskleisti viešojo valdymo koncepciją. Viešasis valdymas yra viešojo administravimo koncepcija, kuri itin išpopuliarėjo pastaruosiu dešimtmečiu. Šiuo metu daugiausia akcentuojama naujojo viešojo valdymo koncepcija. Viešasis valdymas pakeitė XX a. pabaigoje vyravusią naująją viešąją vadybą, tačiau viešojo valdymo turinys, anaipol nėra vienareikšmiškai suprantamas ir interpretuojamas. Tad viena svarbiausių problemų kalbant apie viešąjį valdymą yra jo samprata (Krupavičius, 2013). Mokslininkas H. G. Frederickson nuo 1972 m. viešojo administravimo literatūroje terminą „viešasis valdymas“ pradėjo vartoti kaip „viešojo administravimo“ sinonimą (cit. pagal Pivoras ir Visockytė, 2011). Dar po maždaug penkiolikos metų nuo 1988 m. viešojo valdymo koncepcijas ir modelius išpopuliarino pradėtas leisti mokslinis žurnalas „Governance“. Remiantis amerikiečių tyrinėtojo L. Lynn ir kt. (cit. pagal Pivoras ir Visockytė, 2011) darbais „viešasis valdymas“ apibrėžiamas kaip įstatymų, administravimo aktų, teisminių nutarčių ir administravimo praktikos, apribojančios valdžios veiklą, kuriant ir teikiant viešąsias gėrybes, režimą. Domarkas (2011) viešąjį valdymą – apibrėžia kaip vertybių, programų ir institucijų sistemą, kuri padeda visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Tai yra, šiuo atveju prie valdymo prisideda trys veikėjai: valstybės institucijos, kurios sudaro atitinkamą politinę, ekonominę ir teisinę aplinką; privatus sektorius, kuris pateikia darbo vietas ir sudaro sąlygas pajamoms gauti, ir pilietinė visuomenė, kuri sudaro prielaidas socialinei ir politinei sąveikai. Viešojo valdymo koncepcija susijusi su terminais nurodytais 1.1. lentelėje (žr. 1.1 lentelė).

**Valdymas ir susiję terminai modelių, kaip viešojo administravimo sistemų, bruožai**

Terminas	Susiję terminai
Valdymas	Atskaitomybė Pilietinė visuomenė E. valdžia Lyderystė Politinis dalyvavimas Viešasis administravimas

Šaltinis: Compendium, (2008) cit. pagal Krupavičius (2013).

Iš šių terminų svarbu išskirti pilietinę visuomenę, kuri yra suinteresuota ilgalaikių tikslų įgyvendinimu valstybėje, vienas iš jų – aukštasis mokslas. Aukštasis mokslas, universitetas gali turėti daugiausia įtakos visuomenės mąstymo kaitai, suvokimui, kad nuo kiekvieno visuomenės nario poreikio keistis, noro ir pastangų ugdytis, nuolatinio mokymosi ir tobulinimosi gebėjimų priklausys visos visuomenės ateitis ir galima raida besimokančios visuomenės link (Putrienė, Vaičekauskienė, 2014).

Buškevičiūtės ir Raipos (2011) teigimu, šiuolaikinėje viešojo valdymo literatūroje dažniausiai išskiriamos trys viešojo valdymo charakteristikos: **korporatyvinis valdymas, geras valdymas ir naujasis viešasis valdymas**:

- **Korporatyvinis valdymas** akcentuoja išorinių sistemų ir procesų svarbą, stiprinant bet kurios rūšies ar lygmens organizacijų atsakomybę priimant ir įgyvendinant sprendimus, bei politikos formuotojų, politikos įgyvendintojų (administratorių) ir viešųjų struktūrų, interesų grupių, kuriems sprendimai turi suteikti tam tikras galimybes patenkinti poreikius, suteikti laisves ar gebėjimus ir kt., vaidmenį.

- **Geras valdymas** susietas su normatyvinio valdymo modelio sklaida socialinėje, politinėje ir ekonominėje sferose, remiant tarptautinėms ekonominėms politinėms ir finansinėms institucijoms.

- **Viešasis valdymas**, traktuojamas kaip naujasis viešasis valdymas, apibrėžiamas skirtingomis definicijomis (žr. 1.2 lentelę):

## Viešojo valdymo definicijos

Viešojo valdymo definicija	Apibūdinimas
Socialinis politinis valdymas	Akcentuojantis naujo tipo organizacijų tarpusavio sąveikos formas, būtinas formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką, jai reikalingus sprendimus.
Viešosios politikos valdymas	Pabrėžiantis politikos elito vietą ir vaidmenį valdant viešosios politikos, sprendimų procesus bei politikos elito gebėjimą kurti tinklaveikos sistemas, telkti į politinę bendruomenę, derinti politikos krypties formulavimą su suinteresuotųjų (angl. stakeholder) lūkesčiais.
Administracinis valdymas	Siekia panaudoti efektyvesnes viešojo administravimo galimybes akcentuoti šiuolaikinės valstybės valdymo kompleksiskumą, suvokiant tai kaip „holistinės“ teorijos variaciją.
Kontraktų valdymas	Suprantamas kaip naujosios viešosios vadybos patirties bei naujojo viešojo valdymo galimybės tobulinti kontraktų valdymo praktikai reikalingų sprendimų priėmimą. Svarbiausias kontraktų vietos naujojo viešojo valdymo sampratoje bruožas – gerokai padidėjusi atsakomybė už kontraktų valdymo sistemų rengimą ir funkcionavimą.
Tinklinis valdymas	Akcentuojantis interorganizacinių (mišrių struktūrų) institucijų tinklaveikos funkcinę paskirtį plėtoti organizacijų, teikiančių viešąsias paslaugas hibridines, matricines struktūras ir būtinus sprendimus šiems uždaviniams spręsti (Buškevičiūtė, Raipa, 2011).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Buškevičiūtė, J. Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 17-26.

Pivoro ir Visockytės (2011) teigimu, viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams. Valdymo procesas daugiausiai yra saviorganizacinis, t. y. neorganizuojamas ir nekontroliuojamas vieno centro.

Apibendrintai, pagrindinės viešojo valdymo sampratos ypatybės gali būti formuluojamos teigiant, kad viešasis valdymas:

- pripažįsta, kad administravimas iš prigimties yra politinis, t. y. administravimas negali būti paliktas tik profesionaliems politikams ar viešiesiems vadybininkams, turi būti įtraukiamos kitos suinteresuotosios pusės, piliečiai;
- pripažįsta viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos, kurie dėmesį skiria viešajam interesui užtikrinti, unikalumą;
- remiasi nuostata, kad valstybės valdžios galios šiuolaikinėmis sąlygomis yra gerokai susilpnėjusios ar tiesiog pasikeitusios, valstybės valdžia nepadedant kitoms suinteresuotosioms pusėms (verslui, nevyriausybinėms organizacijoms ir t. t.) negali išspręsti viešųjų problemų; įgyvendinant viešąją politiką dažnai reikia panaudoti ne tik viešuosius, bet ir privačiuosius išteklius, juos bendrai naudojant viešajam labui. Viešojo valdymo sąvoka yra platesnė nei valstybės valdžia, nes ji apima ne tik valstybės institucijas, bet ir jų sąveiką su kitų sektorių organizacijomis;
- skirtingai nuo naujosios viešosios vadybos, rinkos mechanizmai yra pagrindiniai įgyvendinant viešąją politiką, tam tinkami ir hierarchinės struktūros (biurokratija) ar

bendradarbiavimo tinklai, siekiant įgyvendinti viešosios politikos tikslus gali būti naudojamos įvairios priemonės;

- pabrėžia, kad svarbu ne tik tikslai – priemonės, įdėjimai – išdavos, o ir sąveikos administraciniame procese ypatybės (skaidrumas, nešališkumas ir pan.) Peters ir Pierre, (cit. pagal Pivoras ir Visockytė, 2011).

Siekiant įgyvendinti šiuolaikinius viešojo valdymo sprendimus reikalinga atsisakyti tradicinio, viešosioms organizacijoms būdingo „organizacinio uždarumo“ principų (Buškevičiūtė, Raipa, 2011). Šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti tinkle, bendradarbiaudama su vietos ir tarptautinėmis institucijomis (Nakrošis, 2011).

Taigi galima teigti, kad viešojo valdymo koncepcijai apibūdinti mokslininkai išskiria įvairias charakteristikas ir apibrėžimus. Bandant apibendrinti daugelį skirtingų svarstymų apie valdymą ir viešąjį valdymą galima teigti, kad jis apima vadovavimą valstybėms ir organizacijoms, valdžios ir socialinių organizacijų sąveikos būdus, jų santykius su piliečiais ir kitais veikėjais, taip pat būdus, kuriais yra įgyvendinamos viešosios funkcijos ir valdomi viešieji ištekliai (Krupavičius, 2013). Viešojo valdymo apibrėžimuose akcentuojamas bendradarbiavimas, tikslų nustatymas ir sprendimų priėmimas. Šie aspektai taip pat itin svarbūs aukštojo mokslo institucijų valdyme, nes jų veikla, kaip ir kitų viešojo administravimo sektoriaus institucijų, grindžiama naujojo viešojo valdymo principais. Tokiu būdu, šiame darbe, analizuojant dalyvaujамąjį valdymą aukštojoje mokykloje, remiamasi pagrindinėmis teorinėmis nuostatomis, taikytinomis demokratinės valstybės viešojo sektoriaus institucijai, ir dalyvaujамame valdyme didelį dėmesį bus skiriama darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimui bei institucijos atvirumui, nes aukštosios mokyklos orientuojasi į visuomenės vystymą bei viešojo intereso tenkinimą.

### **1.1.1 Aukštojo mokslo institucijų valdymo apibrėžtis ir subjektai**

Aukštojo mokslo institucijų valdymas neatsiejamai sąlygojamas viešojo valdymo idėjų konteksto, kadangi aukštosios mokyklos turi aktyviai dalyvauti bei prisiimti atsakomybę už ilgalaikių visuomenės siekių įgyvendinimą, būtent siekdamos, kad kiekviena nauja iniciatyva, didinanti universiteto veiklos apimtį ir naudingumą, kartu verstų keistis ir įprastą valdymo būdą (Zuzevičiūtė, Teresevičienė 2007). Spūdytė ir Misiūnas (2004) valdymą apibrėžia kaip poveikį įvairioms institucijos struktūroms siekiant sudaryti sąlygas sėkmingam organizacijos politikos įgyvendinimui ir užtikrinti jos veiklos kokybę nuolatinės kaitos kontekste pasitelkus įvairias vadovavimo priemones ir būdus. Pagrindinis valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti aukštojo mokslo instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas, t.y. aukštosios mokyklos bendruomenę reikia paversti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuoja užsibrėžtus tikslus ir užtikrina veiklos kokybę (Spūdytė, Misiūnas, 2004).

Aukštojo mokslo valdymas susijęs su **vidiniu (instituciniu) valdymu** ir **išoriniu (sisteminiu) aukštojo mokslo institucijos valdymu**. Vidinis valdymas orientuota į institucinius susitarimus universitetų viduje (pvz. galių koncentracija, sprendimų priėmimo procesai, finansavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir pan.), tuo tarpu išorinis valdymas yra paremtas instituciniais susitarimais makro ar sistemos lygmenimis (pvz. įstatymai ir įsakymai, lėšų paskirstymas, kokybės vertinimas ir pan.) ( de Boer, File, 2009). Eurydice (2006) pateikia tokį aukštojo mokslo valdymo apibrėžimą: „valdymas yra susijęs su „formalia ir neformalia valdžios veikla, vadovaujantis įstatymais, valdžios politika ir taisyklėmis, kurios aiškiai išreiškia įvairių valdymo proceso dalyvių teises ir atsakomybę, tame tarpe ir taisykles pagal kurias jie veikia.“ Mokslininkų (de Boer, File (2009); Kehm, Lanzendorf (2006); Leišytė (2007)) atlikti tyrimai patvirtina šią aukštojo mokslo valdymo sampratą.

Aukštojo mokslo valdymas akivaizdu yra daugiamatė koncepcija. Iš vienos pusės, jis gali tiesiogiai būti susietas su valdžia: šiais laikais šalies valdžia valdo socialinius posistemius, tame tarpe tokius kaip aukštasis mokslas. Iš kitos pusės, bendrąja prasme, jis artimas organizacijos vadybai ir/ar administravimui. Be to, valdymas neatsiejamas nuo dalyvavimo koncepcijos (Šaparnienė ir kt., 2011).

Lietuvos universitetų valdymo praktikoje buvo siekiama taikyti lanksčias atsakomybės ir kokybės valdymo struktūras, kur buvo inicijuojamas atsakomybės plėtojimas, sudarytos sąlygos ir nustatytos skatinimo priemonės. Tačiau, kaip teigia Puškorius (2007), norėdami įgyvendinti naujojo viešojo valdymo formas, universitetai turėjo orientotis į efektyvumo, veiksmingumo ir atsakomybės užtikrinimą, o vadovybės atsakomybėje palikti veiklos strateginį planavimą ir personalo motyvaciją . Aukštojo mokslo institucijų valdymas yra siejamas su vertybių nustatymu aukštojo mokslo institucijų viduje, sprendimų priėmimo procesais ir resursų paskirstymu, misija ir tikslais (Marginson, Considine, 2000 cit. pagal Barzelis, Mejerė, Šaparnienė, 2013). Vertinant misiją ir tikslus, analizuojama, ar institucijos misija ir tikslai yra tinkami aukštajai mokyklai ir suderinti su jos statutu; ar misija yra patvirtinta valdančiosios tarybos ir paskelbta viešai; ar misijos apraše yra apibūdintas institucijos išskirtinumas, nurodyta, kaip ji tenkins visuomenės poreikius ir kokie studentai joje studijuos; ar ji atspindi mokyklos tradicijas ir ateities viziją; ar institucijos tikslai yra konkretūs ir realūs, suderinti su turimais ištekliais (Savickienė, Pukelis, 2004).

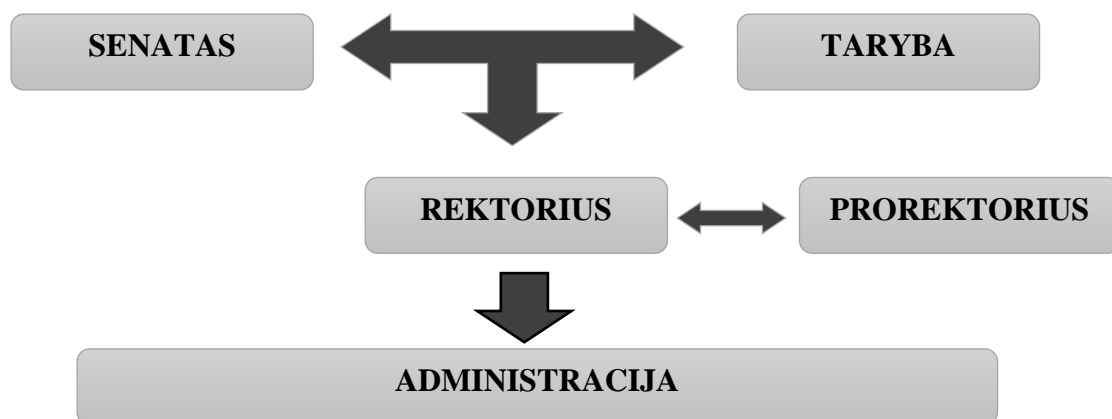
Analizuojant aukštojo mokslo institucijų valdymą, svarbu nustatyti kokie **subjektai** dalyvauja šių institucijų valdyme. Suprantama, kad valdyme dalyvaujančių subjektų ratas gali būti gana platus ir iš esmės priklausys nuo šalies istorinių ir teisinių sąlygų. Vis dėlto tikslinga išskirti šiuos pagrindinius ir visoms Europos šalims būdingus institucijas ir/ar subjektus, reguliuojančius aukštojo mokslo institucijų veiklą:

- Vyriausybė;



- Valdymo tarybos/ valdybos (board of trustees);
- Rektorius (kai kur vadinamas prezidentu arba vice-chancellor);
- Moksliniai darbuotojai (academic staff);
- Pagrindinė administracija (central administration);
- Studentai;
- Socialinių dalininkų arba partnerių atstovai (Šaparnienė ir kt., 2011).

Būtinybei esant prisitaikyti prie šiuolaikinio pasaulio keliamų reikalavimų, vadovaujantis Europos aukštojo mokslo valdymo gairėmis, Lietuvos aukštojo mokslo valdymo sistema žengė link pertvarkos. Po ilgą laiką trukusių ir sudėtingų diskusijų, buvo parengta mokslo ir studijų pertvarkos koncepcija, nes iki tol aukštojo mokslo sistemiškiems ir realiems pokyčiams nebuvo ryžtasi (Mokslo ir studijų reforma pristatymas, 2009). Mokslo ir studijų įstatymu (2009) buvo siekiama sukurti reikalingas prielaidas esminiam mokslo ir studijų kokybės šuoliui aukštyn, užtikrinti studijų prieinamumą, pasiekti, kad mokslo ir studijų sistema taptų valstybės gerovės katalizatoriumi o valstybės skiriami resursai būtų efektyviai panaudojami (Mokslo ir studijų įstatymo pristatymas, 2009). Pūraitė disertacijoje (2011) analizuoja informaciją apie aukštojo mokslo institucijų valdyme tam tikrus įvykusius pokyčius. Autorė išskiria 5 pagrindinius struktūrinius pokyčius aukštojo mokslo valdyme, kurie turėjo įtakos aukštojo mokslo sistemos efektyvumui. Pirmiausia, **centrinės valdžios įtaka**, nustatant universitetų veiklos strategiją ir metodus, akivaizdžiai didėjo. Valstybiniame lygmenyje buvo sukuriamos ir diegiamos naujausios priežiūros ir kontrolės institucijos, kurios atliko funkcijas valstybinio finansavimo mechanizmais, akreditavimo procedūromis, licenzijavimu ir vertinimu, kurie darė itin stiprią įtaką aukštųjų mokyklų valdymui (Pūraitė, 2011). Sprendimų priėmimas buvo labai paveiktas centrinės institucijos administracijos, akademinės bendruomenės nariai prarado savo įtakingumą, kuriuos pakeitė išorės administratoriai. **Išorės administratoriai (socialiniai partneriai)** gavo teisę priimti sprendimus aukštojo mokslo institucijų ekonominiame vystymesi, tarptautinio bendradarbiavimo, marketingo, kokybės užtikrinimo ir kitų paslaugų srityse. Jų sustiprėjusi sprendžiamoji įtaka taip pat atliepė aukštojo mokslo sistemai (Pūraitė, 2011). Struktūriniai pokyčiai lėmė, kad remiantis Mokslo ir studijų įstatymu (2009) buvo nustatyta, kad valstybinis universitetas vis dėlto turi turėti kolegialius valdymo subjektus – **tarybą ir senatą**, taip pat vienasmenį valdymo subjektą – **rektorį**. Valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo viršūnės struktūra po Mokslo ir studijų įstatymo įsigaliojimo atrodo būtent taip (žr. 1.1 pav.).



**1.1 pav.** Aukštojo mokslo institucijų valdymo viršūnė

Šaltinis: sudaryta pagal Pūraitė, A., (2011). Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3(4).

Kalbant apie **aukštojo mokslo institucijų tarybą**, svarbu paminėti, kad po mokslo ir studijų reformos, anot Pūraitės (2011), įdiegti nauji valdymo struktūros ir metodai, kolegialūs akademinės bendruomenės valdymo modeliai pakeisti išorinėmis tarybomis, sustiprėjo biurokratinė procedūra tiek institucijos viduje, tiek valstybiniame lygmenyje. Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, senato ir tarybos, kaip valstybinės aukštosios mokyklos valdymo subjektų vaidmenys pasikeitė. Svarbiausiu valstybinių aukštųjų mokyklų valdymo subjektu tapo taryba, priimanti sprendimus, o senatas, atsakingas už akademinis reikalus ir egzistuojantis kaip patariamoji institucija. Tokios aukštųjų mokyklų valdymo subjektų rinkimo ir skyrimo taisyklės buvo leidėjo atsakomybė (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Mokslo ir studijų įstatyme (2009) tarybos funkcijos:

- siūlyti aukštojo mokslo plėtros ir kokybės užtikrinimo priemones Lietuvos Respublikos Vyriausybei, Švietimo ir mokslo ministerijai ir kitoms aukštojo mokslo politiką įgyvendinančioms institucijoms, šiuo tikslu stebėti aukštojo mokslo plėtrą, teikti ir viešai skelbti kasmetines išvadas ir rekomendacijas dėl aukštojo mokslo būklės;
- analizuoti ir teikti siūlymus dėl teisės aktų, susijusių su aukštuoju mokslu, taip pat strateginių aukštojo mokslo plėtros krypčių institucijoms, atsakingoms už aukštojo mokslo politikos įgyvendinimą;
- analizuoti aukštojo mokslo būklės tyrimų išvadas ir rekomendacijas, inicijuoti tyrimus ir analizes, teikti siūlymus dėl rekomendacijų įgyvendinimo mokslo ir studijų institucijoms ir institucijoms, atsakingoms už aukštojo mokslo politikos įgyvendinimą;
- inicijuoti konferencijas, pasitarimus, forumus, ekspertinius renginius aukštojo mokslo plėtros klausimais;

- vertinti kandidatus į aukštosios mokyklos senato (akademinės tarybos) skiriamus aukštosios mokyklos tarybos narius, teikti kandidatų įvertinimą aukštajai mokyklai;
- tvirtinti Tarybos darbo ir kandidatų į aukštųjų mokyklų tarybas vertinimo reglamentą.

Kaip buvo minėta anksčiau, po Mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo 2009 m. tarybos ir senato vaidmenys buvo perskirstomi. Senatas tapo akademinų reikalų valdymo subjektu, todėl ir jo funkcijos bei teisės buvo siejamos su akademinų reikalų sprendimais, studijų turinio organizavimu ir kitomis studijų kokybę turinčiomis užtikrinti veiklomis (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Kadangi mokslo ir studijų reformos vykdymas lėmė tai, kad didžioji dalis senato funkcijų buvo perleista administruoti tarybai, todėl senatas, kaip akademinės savivaldos organas, prarado sprendžiamąją galią, tačiau gali teikti siūlymus tarybai. Pagal Mokslo ir studijų įstatymą (2009), **senatas (akademinė taryba)** yra aukštosios mokyklos akademinų reikalų valdymo organas, kuris atlieka šias funkcijas: :

- nustato studijų tvarką;
- universitetuose tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros, meno programas ir teikia rektoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį;
- kolegijose tvirtina studijų programas ir teikia direktoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo ir dėl kolegijos struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir kolegijos mokslo taikomosios ir meno veiklos kokybę ir lygį;
- tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama;
- nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką;
- aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka šaukia aukštosios mokyklos akademinės bendruomenės susirinkimus (konferencijas) svarbiems aukštosios mokyklos veiklos klausimams aptarti;
- aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka teikia garbės ir kitus vardus;
- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl aukštosios mokyklos vizijos ir misijos, strateginio veiklos plano;
- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl aukštosios mokyklos statuto pakeitimų;

- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl kandidatų tinkamumo eiti rektoriaus (direktoriaus) pareigas;
- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl aukštosios mokyklos reorganizavimo arba likvidavimo planų;
- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl aukštosios mokyklos lėšų (taip pat lėšų, skirtų administracijos ir kitų darbuotojų darbo užmokesčiui) ir nuosavybės teise valdomo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo jais tvarkos;
- svarsto ir teikia siūlymus tarybai dėl bendro studijų vietų skaičiaus nustatymo, atsižvelgiant į galimybes užtikrinti studijų ir mokslo, meno veiklos kokybę;

Pagal LR Mokslo ir studijų įstatymą (2009), valstybinės aukštosios mokyklos **rektorius** (direktorius) yra aukštosios mokyklos vienasmenis valdymo organas, kuris veikia jos vardu ir jai atstovauja. Šiame įstatyme numatyta, kad rektorius: vadovauja aukštajai mokyklai, organizuoja aukštosios mokyklos veiklą, leidžia įsakymus; priima ir atleidžia aukštosios mokyklos darbuotojus; aukštosios mokyklos statuto nustatyta tvarka priima ir šalina studentus; svarsto ir priima sprendimus, susijusius su aukštosios mokyklos lėšų (taip pat lėšų, skirtų administracijos ir kitų darbuotojų darbo užmokesčiui) ir turto valdymu, naudojimu ir disponavimu, bei atlieka kitas funkcijas.

**Socialiniai dalininkai** – asmenys, asmenų grupės ar organizacijos, suinteresuotos studijų institucijos veiklos kokybe ir galinčios ją įtakoti ar norinčios ir galinčios prisiimti socialinę atsakomybę už studijų programų kokybę (mokymosi visą gyvenimą sistemos institucijų administracijos darbuotojai, institucijos akademinis personalas, studentai, jų tėvai, absolventai, darbdaviai, profesinių asociacijų atstovai, valstybinės institucijos, profesinių sąjungų atstovai ir pan.). Socialinių dalininkų idėja yra glaudžiai susijusi su šiuolaikiniais pokyčiais universiteto valdyme. Dalis tradiciškai valstybės taikomų universiteto veiklos kontrolės formų yra perduodama socialiniams dalininkams, vieną vertus formaliai įtraukiant juos į universiteto valdymą (tarybas), o kitą vertus reikalaujant iš universitetų demonstruoti savo naudingumą įvairių socialinių dalininkų grupėms. Pagal Westerheijden ir Leišytę (2013), aukštojo mokslo sistemoje socialiniai dalininkai užima skirtingas pozicijas, tad tikimasi, kad skirsis ir jų nuomonė, ką reiškia aukštasis mokslas ir aukštojo mokslo kokybė. Mitchel ir kt. (1997), pasinaudodami trimis kriterijais, stengėsi nustatyti socialinių dalininkų grupių ir jų interesų svarbą. Pagal tai vėliau sukurta socialinių dalininkų hierarchija. Skirstymas atliekamas remiantis socialinių dalininkų ryškumu, kuris apibrėžiamas kaip „laipsnis, pagal kurį vadovai pirmenybę suteikia tam tikram socialiniam dalininkui“ (Mitchel ir kt., 1997). Trys jų naudojami kriterijai yra *galia* (angl. power), *teisėtumas* (angl. legitimacy) ir *skuba* (angl. urgency). Kaip teigia Westerheijden ir Leišytė (2013), socialinio dalininko galios komponentas galėtų būti veto teisė komitetuose arba aukštas statusas visuomenėje, arba galimybė

versle naudotis utilitarinėmis ar normatyvinėmis priemonėmis. Be to, galios turintis socialinis dalininkas ne tik pasyviai dalyvauja programų rengiančių komitetų veikloje, bet ir turi svarų balsą rengiant programas, net daro įtaką studijų turinio pokyčiams. Teisėtumas pagal autorius suprantamas kaip bendri socialinių dalininkų lūkesčiai, susiję su jų atstovavimu įvairioms valdžios įstaigoms, programų rengiantiems komitetams ir kokybės užtikrinimo procesams. O į skubos komponentą įeina socialinių dalininkų atvykimas dalyvauti susirinkimuose, teikti pasiūlymus, diskutuoti bei stebėti veiksmų rezultatus (pvz., programų plėtrą).

Kalbant apie aukštojo mokslo institucijų valdymo struktūrą, svarbu išskirti ir **studentų dalyvavimą** aukštojo mokslo institucijų valdyme. Įgyvendinant mokslo ir studijų reformos nuostatas, studentų atstovų skaičius didėja iki 20 procentų (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2009). LR Mokslo ir studijų įstatyme (2009) nurodyta, kad studentų interesams aukštosios mokyklos valdymo struktūrose atstovauja studentų atstovai, kuriuos skiria studentų atstovybė, o jeigu jos nėra, – visuotinis studentų susirinkimas. Po reformos buvo atkreipiamas dėmesys į studentų, kaip akademinės bendruomenės narius ir aukštojo mokslo vartotojų, interesus, todėl jų atstovų skaičius buvo didinamas.

Galima teigti, kad globalizacijos pokyčiai, naujos valdymo formos ir Europos aukštojo mokslo tarptautiniai susitarimai lėmė, kad Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje buvo siekiama įgyvendinti atskaitomybę visuomenei ir piliečių dalyvavimą per studentų (kaip ir socialinių partnerių) įtraukimą į aukštosios mokyklos valdymo struktūras. Studentų atstovų dalyvavimas aukštosios mokyklos valdyme pažymi aukštosios mokyklos inicijuotą atsiskaitymą potencialiems žinių vartotojams, visuomenei. 2009 m. Mokslo ir studijų įstatymas įgalioja studentus tapti pilnaverčiais partneriais aukštojo mokslo valdymo sistemoje. Tačiau svarbiausia, kad aukštojo mokslo institucijos ir studentų organizacijos rastų mechanizmus, kaip didinti studentų dalyvavimą aukštojo mokslo valdyme, kad būtų garantuota atskaitomybė ne tik žinių vartotojams, tačiau ir plačiai visuomenei (Pūraitė, 2011).

Taigi, apibendrinant galima teigti, aukštojo mokslo institucijų veikla remiasi viešojo valdymo idėjomis – didėjant veiklos apimčiai keičiamas ir valdymo būdas, skatinamas atvirumas, bendradarbiavimas ir dalyvavimas. Aukštojo mokslo institucijų valdymas apibrėžiamas kaip poveikis įvairioms institucijos struktūroms siekiant sudaryti sąlygas sėkmingam organizacijos politikos įgyvendinimui, užtikrinant institucijos veiklos kokybę nuolatinės kaitos kontekste pasitelkus įvairias vadovavimo priemones ir būdus. Mokslinėje literatūroje pagrindiniai ir visoms Europos šalims būdingi subjektai, reguliuojantys aukštojo mokslo institucijų veiklą: Vyriausybė; Valdymo tarybos ir valdybos; Rektoriai; Moksliniai darbuotojai; Pagrindinė administracija; Studentai; Socialinių dalininkų arba partnerių atstovai. Pastebėta, kad Lietuvos aukštosios mokyklos valdymui įtakos turinčios institucijos atliepia šiandienos mokslininkų išvalgas.

### 1.1.2 Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo modelių analizė

Europos Sąjungoje veikia maždaug 4 000 universitetų ir kitų aukštojo mokslo įstaigų, kuriose studijuoja daugiau kaip 19 milijonų studentų. 2011 metais smarkiai padidėjo aukštųjų mokyklų skaičius, padaugėjo ir studentų. Tačiau aukštųjų mokyklų finansavimas, valdymo struktūros ir mokymo planai smarkiai atsilieka (EK, 2011). Europos Komisijos pranešime „Aukštojo mokslo reformos strategijos dėmesio centre – modernizavimas ir užimtumo skatinimas“ (2011), teigiama, kad daugelis Europos Sąjungos šalių prioritetą teikia aukštojo mokslo sistemų modernizavimui, tačiau to dar negali padaryti visos aukštosios mokyklos. Būtent todėl švietimas yra strategijos „Europa 2020“ dėmesio centre. 1999 m. Bolonijoje susirinkę Europos šalių švietimo ministrai pasirašė deklaraciją „Europos aukštojo mokslo erdvė“ (Bolonijos deklaraciją). Paskelbus Bolonijos deklaraciją, kurioje išdėstyti Europos aukštojo mokslo erdvės sukūrimo tikslai ir gairės iki 2010 m. (LR švietimo ir mokslo ministerija. Bolonijos procesas.), prasidėjo Bolonijos procesas. Bolonijos deklaracija, lydima Prahos, Berlyno, Bergeno, Londono ir Liuveno komunikatų, numatė suderinamą aukštojo mokslo laipsnių sistemą, mokymosi visą gyvenimą koncepciją, studentų ir dėstytojų judumą, aukštojo mokslo kokybės užtikrinimą instituciniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu (The European Higher Education..., 2012.). 2010 m. kovo 11–12 d. Budapešte (Vengrija) ir Vienoje (Austrija) įvyko neeilinė Bolonijos procese dalyvaujančių šalių ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, konferencija, kurios metu buvo atverta EAME (angl. The European Higher Education Area), kaip buvo numatyta 1999 m. Bolonijos deklaracijoje. Pagrindinis EAME tikslas – užtikrinti Europos aukštojo mokslo sistemos palyginamumą, suderinamumą ir nuoseklumą. Europos aukštojo mokslo erdvei priklauso ir Bolonijos procese dalyvauja 47 šalys.

Dar 2009-2011 metais mokslininkai atkreipė dėmesį į Rytų bei Centrinės Europos aukštojo mokslo institucijos dichotomiją tarp sisteminio institucinio tęstinumo ir periodišką institucinės kaitos (Dobbins, Knill (2009), Silova (2011)). Todėl ypač ryškios tapo unikalios vietinės raidos strategijos bei modeliai, kurie sumišo su Bolonijos proceso metu išryškintais komunikacijos ir informacijos sklaidos procesais transnacionaliniu lygiu. Kaitos tendencijos ypač specifiskai pasireiškė buvusiose Sovietų Sąjungos šalyse. Subyrėjus Sovietų Sąjungai „Baltijos šalių – Estijos, Latvijos ir Lietuvos – aukštojo mokslo reformos turėjo aiškia kryptį – nutolti nuo Rusijos įtakos ir priimti Europos Sąjungos standartus, politiką ir praktiką“ (Silova, 2011).

Mokslinėje literatūroje nerandama vieningos nuomonės dėl tinkamiausio universitetų valdymo modelio. Dviejų kriterijų pagrindu (mokslininkų profesinė autonomija ir dėstytojų dalyvavimas universiteto valdyme) skiriami keturi universiteto valdymo modeliai: **kolegialus** („collegial“), **vadybinis** („managerial“), **verslumo arba antreprenerinis** („entrepreneurial“) ir

**biurokratinis** („bureaucratic“) (Felt, 2003). 1.3 lentelėje galima matyti išskirtus aukštojo mokslo institucijų valdymo modelius ir bruožus.

1.3 lentelė

### Aukštojo mokslo institucijų valdymo modelių bruožai

	Kolegialus	Biurokratinis	Korporacinis (vadybos modelis)	Antreprenerinis
<b>Bruožai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšta profesinė mokslininkų autonomija ir pakankamai aktyvus jų dalyvavimas universiteto valdymo organuose</li> <li>• Žmogiškieji ištekliai - esminis valdymo ištekliai.</li> <li>• Aukštosios mokyklos vadovybė yra išrenkama kolektyviniu sprendimu</li> <li>• Dekano, prorektorius arba rektorius pozicijas gali užimti tik aukščiausius mokslinius laipsnius turintys mokslininkai</li> <li>• Svarbūs tampa organizacijoje veikiantys smulkesni centrai ir padaliniai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizuotos ir detalai reglamentuotos universiteto veiklos sritys, dokumentų rengimo tvarka;</li> <li>• Vadovų skyrimas, o ne įdarbinimas;</li> <li>• Mokslinio laipsnio reikšmingumas;</li> <li>• Tiek mokslinis, tiek administracinis personalas yra biurokratiniai tarnautojai;</li> <li>• Iš viršaus į apačią vykstantis sprendimų priėmimo procesas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokslininkų autonomijos ribojimas;</li> <li>• Strateginės, finansinės ir mokslinės veiklos planų rengimas ir įgyvendinimas priklauso vykdomosioms administracinėms struktūroms;</li> <li>• Išorinių tarybų suformuojama profesionalių vadovų korpusas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė tarpusavio priklausomybė tarp valstybės sektoriaus ir privataus sektoriaus;</li> <li>• Visų bendruomenės narių bendra veikla (studentai, dėstytojai ir kitas personalas);</li> <li>• Skirtingų strategijų įgyvendinimas;</li> <li>• Finansinė autonomija;</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Farnham (1999), Pusser, Ordorika (2001), Kraujutaitytė (2002), Felt (2003), Guerrero-Cano ir kt.(2006), Šaparnienė ir kt. (2011).

Pagal Farnham (1999), esminiai **kolegialaus modelio požymiai** yra aukšta profesinė mokslininkų autonomija ir ***pakankamai aktyvus jų dalyvavimas universiteto valdymo organuose***. Žmogiškieji ištekliai, universiteto bendruomenė yra laikomi esminiu valdymo ištekliu, t.y. siekiama demokratinio dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, universitetas savo veiklą pirmiausia orientuoja į darbuotojų, o būtent – į mokslininkų, poreikius. Esant šiam modeliui, aukštosios mokyklos vadovybė yra išrenkama kolektyviniu sprendimu, o ne paskiriama administracijos (Felt, 2003, p. 36). Aukščiausia valdžia universitete atitenka aukščiausią akademinę kompetenciją turintiems profesoriams. Pabrėžtina, kad šiame valdymo modelyje svarbūs tampa organizacijoje veikiantys smulkesni centrai ir padaliniai, kuriuose pirmenybė teikiama ***interaktyviam konsensusui*** (Pusser, Ordorika 2001). Kitaip tariant, siekiant efektyvaus universiteto valdymo, negalima jo tapatinti su biurokratine organizacija, o būtina užtikrinti visų jo akademinės ***bendruomenės narių aktyvų dalyvavimą valdyme***, ir jeigu ne universiteto, tai bent jau fakulteto mastu. Mokslininkų bendruomenė pati administruoja savo reikalus, o pagrindiniai aukštosios mokyklos tikslai yra grindžiami profesinės laisvės, konsensuso ir ***demokratinio dalyvavimo*** vertybėmis. Valdymo atžvilgiu kolegialus modelis yra ypač palankus universiteto mokslininkams, nes sudaro puikias

galimybes ginti savo interesus, savarankiškai priimti visus akademinis sprendimus, siekti aktualių akademinės saviraiškos tikslų.

**Biurokratinio valdymo modelio** samprata yra grindžiama Weber biurokratijos koncepcija, universitetams taikant pagrindinius biurokratinės institucijos požymius: aiški pareigų hierarchija, detalizuotos ir griežtai reglamentuotos valdymo taisyklės, funkcijų ir užduočių kontrolė ir pan. Kaip pažymi Pusser ir Ordorika (2009), veikla tokioje organizacijoje grindžiama griežtais hierarchiniais valdžios pasiskirstymo santykiais; organizacijos tikslai yra aiškūs, o pati organizacija yra nuo išorinių jėgų atsiribojusi arba uždara sistema. Nors pasak Felt (2003), esant šiam valdymo modeliui mokslininkai ir dėstytojai turi profesinę autonomiją, tačiau universiteto vidinės struktūros yra griežtai reglamentuotos, kas paverčia universiteto funkciją išskirtinai mechanine ir sąlygoja universiteto uždaramą nuo išorinio pasaulio bei pakankamai didelę aukštosios mokyklos priklausomybę nuo valstybės. Biurokratinio valdymo veikimo pagrindas – centralizuotas aukštojo mokslo reguliavimas, apimantis kvalifikacinių standartų aukštosios mokyklos darbuotojams (tiek administracijos, tiek mokslinio personalo) nustatymu, mokslinių tyrimų ir visos universiteto veiklos standartizavimu. Kaip pažymi Kraujutaitytė (2002), aukštosios mokyklos akademinį padalinių struktūras lemia valstybės prioritetai, kurie dažniausiai siejami su potencialių studentų skaičiumi, studijų sritimis ir mokslinių tyrimų, kurių reikia siekiant šalies ekonominės pažangos ar politinių bei socialinių vertybių, programomis. Esant šiam valdymo modeliui, administraciniai vadovai yra pagrindiniai aktoriai, sprendžiantys ir analizuojantys problemas, vertinantys įvairius sprendimus bei vykdančios pasirinktas strategijas (Pusser, Ordorika, 2001).

Daugelis aukštųjų mokyklų šiandien transformuojasi link „**vadybinio modelio**“. Šis modelis apima privačiam korporaciniam sektoriui būdingo valdymo stiliaus taikymą ir mokslininkų autonomijos ribojimą. Toks universitetas virsta hierarchizuota organizacija, kurios strateginės, finansinės ir mokslinės veiklos planų rengimas ir įgyvendinimas priklauso vykdomosioms administracinėms struktūroms (Šaparnienė, 2011). Čia pagrindinį vaidmenį vaidina išorinių tarybų suformuojamas profesionalių vadovų korpusas, tad pagrindinės universiteto plėtros kryptys, strateginiai tikslai yra apibrėžiami išorinių jėgų, akademinėi bendruomenei paliekant tik laisvę nuspręsti kaip juos įgyvendinti. Taigi toks universiteto valdymas pasižymi tik *procedūrine autonomija*. Pagal šį modelį veikiančių universitetų valdyme tradiciškai dalyvauja rektorius, senatas ir universiteto taryba. Tačiau būtent universiteto tarybai, sudarytai išimtinai iš išorinių atstovų (tarybos narys negali būti universiteto bendruomenės narys ar universiteto tarnautojas, taip pat ministerijos tarnautojas, kurio pareigos susijusios su aukštuoju mokslu), priklauso pagrindinės administracinės bei priežiūros funkcijos.

Taigi, daugelyje Europos universitetų vis plačiau taikomas vadybinis valdymo modelis, kai sprendimų priėmimo galia pereina nuo kolektyvinių renkamų institucijų, kurioms būdingos



demokratinės sprendimo priėmimo procedūros, į pavienių valdininkų arba mažesnių paskiriamų grupių rankas. Ir nors daugelyje universitetų vis dar yra kolegialių valdymo institucijų, tačiau jos nebeturi sprendžiamosios galios ir veikia kaip patariamosios institucijos. Universiteto valdymas yra pripažintas reikšmingu, daug pajėgumų ir ypatingų kompetencijų reikalaujančiu darbu, kurio negali užsiimti dėstantys ir tyrimus vykdančios mokslininkai (Felt, 2003).

**Anterprenerystės modelyje** finansinės politikos prioritetai yra nustatomi atsižvelgiant ne tik į mokslininkų (kolegialaus modelio atveju) ar valstybės (kaip biurokratiniame modelyje), bet ir į studentų bei darbdavių poreikius ir interesus. Šis modelis atveria universitetams galimybes ieškoti nevalstybinio finansavimo šaltinių, tokiu būdu perkeliant universitetams atsakomybę už lėšų pritraukimą ir iš esmės praplečiant finansinės atsakingos autonomijos ribas. Sumažėjusi aukštojo mokslo institucijų priklausomybė nuo vienintelio finansavimo šaltinio – vyriausybės, sąlygoja mažesnių universitetų pažeidžiamumą ir priklausomybę nuo valstybinių prioritetų bei didesnę universitetų autonomiją planuojant ir kuriant ateitį. Remiantis mokslo literatūra (Guerrero-Cano ir kt., 2006), galima išskirti tokius antrepreneriško universiteto veiklos faktorius: iš universiteto valdžios reikalaujama didesnio lankstumo, efektyvumo ir veiksmingumo. Enterpreneriškoje organizacijoje organizacinė struktūra yra lanksti, universitetai yra pasirengę realiems *strateginiams pokyčiams, kuriuose dalyvauja visi bendruomenės nariai*, universitetai dirba *partnerystėje tiek su bendruomenės nariais, tiek su išorine aplinka*, o apibrėžta vizija įpareigoja universitetus būti stipriais ir konkurencingais. Mokslo literatūroje (Sporn (2001), Etzkowitz (2004)) pažymima, kad valdymo kaita, atsakomybės išaugimas, kokybės kontrolės svarba, finansavimo šaltinių bei partnerystės sampratos kaita iš esmės keičia ir strateginio planavimo sampratą. Universiteto sąvoka siejasi ne tik su studijomis ir moksliniais tyrimais (tradicinė samprata), tačiau ir su aplinka, kurioje puoselėjamos naujos vertybės, paslaugos ir procesai. Šiame kontekste Etzkowitz (2004) parodo aiškius skirtingus instrumentus ir mechanizmus, kuriuos taiko universitetai, siekdami puoselėti naujas idėjas tiek viduje, tiek išorėje. Tam prie universitetų kuriami centrai, kurių funkcijos – konsultavimas, mokymai, partnerystės su verslu bei valdžia plėtojimas; mokslinių tyrimų aplinkos stiprinimas (infrastruktūra, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai), tyrimų grupių formavimas ir vystymas, ryšių tarnybos (konsultavimas, tyrimai ir kontraktai), techninio pervedimo skyrių (intelektinė nuosavybė, patentai, leidimai) ir inkubatorius (techninės įmonės, firmų formavimas, absolventų organizacijos) poreikis. Taip pat mokslinėje literatūroje pažymima, kad *bendruomenė dalyvauja veiklose, įgyvendinančiose naujas idėjas, bei prisiima atsakomybę už šių veiklų įgyvendinimą*. Kirby (2005) teigia, jog vienas iš strategiškų veiksmų, skatinantis iniciatyvą enterpreneriškame universitete yra susijęs su skatinimu, pripažinimu ir atlygiu.

Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkėje (Europos Komisija, 2011) akcentuojama, kad „vieno visiems tinkamo modelio nėra: Europai reikia įvairių aukštųjų mokyklų“

(p. 2) ir „už aukštojo mokslo pertvarkymą ir toliau atsako pačios valstybės narės ir jų švietimo institucijos“ (p. 3). Šis Europos Komisijos apibendrinimas tinka ir Lietuvos kontekstui, nes per pastaruosius metus (2009-2015) aukštajame moksle vykstančios pertvarkos (tarybos valdyme, viešosios įstaigos statusas, strateginis valdymas ir kt.) nulėmė vieno ar kito valdymo modelio ar jo komponento raiškos intensyvumą aukštojoje mokykloje.

Taigi, apžvelgus aukštojo mokslo institucijų valdymo modelius, tikslinga atkreipti dėmesį į Europos valstybių aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymius, tam, kad aiškiau būtų įžvelgiami aukštojo mokslo institucijų valdymo bruožai reformų metu.

1.4 lentelė

### Europos šalių aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai

<b>Europos šalių aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai</b>	
<b>Decentralizacija</b>	Mažėja valstybės vaidmuo, žymima skirtingo lygio bei turinio (finansinė, turtinė, juridinė, akademinė) autonomija, didinama socialinė atskaitomybė visuomenei, universitetų veikla nėra kontroliuojama, jie atsiskaito už veiklos rezultatus. Universitetai finansuojami iš biudžeto (įvairiose šalyse ši suma skiriasi), įvedamas diversifikuotas finansavimas, atskaitomybės mechanizmas, auga nevalstybinio finansavimo indėlis. Kuriamos lanksčios atskaitomybės ir kokybės valdymo struktūros, universitetų padaliniai skirstomi pagal produktų ar paslaugų kryptis.
<b>Dalyvavimas</b>	Universitetų valdyme dalyvauja išorinės tarybos ar komitetai, arba tarybos, kurias sudaro akademinis, administracinis personalas, socialiniai partneriai ir studentai, siūlomas kolegialus valdymas, privatus sektorius įtraukiamas į bendradarbiavimą. Siekiama akademinės bendruomenės narių dalyvavimo plėtros renginiuose ir jo pasipriešinimo kaitai.
<b>Privataus sektoriaus valdymo metodai</b>	Universitetai siekia sukurti kokybės standartus, vertinimo kriterijus ir metodikas. Universitetų veiklos vertinimo parametrai: absolventų, studijų kreditų ir dėstytojų santykis, studentų ir dėstytojų skaičiaus, studentų nubyrejimo, laiku baigiančių studijas asmenų, absolventų įsidarbinimo rodikliai. Diegiama priežiūros sistema išoriniams ir vidiniams pokyčiams ištirti bei keisti ir tobulinti universiteto struktūrą.
<b>Personalo vadybos klausimai</b>	Diegiama diferencijuota struktūra – svorio koeficientų priskyrimas studijų, mokslo ir valdymo veiklai pamatuoti, išskiriami atskaitomybės (hierarchinės, teisinės, profesinės, politinės) lygmenys, sudaromos sąlygos bendrai atskaitomybei plėtoti

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Sporn (1999), Zaharia (2002), Anyamele (2005), Becket, Brooks (2006), Frolich (2005), Jacobs (2006), Puškorius (2007).

Europos šalių aukštojo mokslo institucijos išgyvena didelius pokyčius siekdamos prisitaikyti prie globalizacijos veikiamų ir kintamų visuomenės aplinkybių. Jos reformuojamos pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos principus. Reformuojamos Europos šalių aukštojo mokslo institucijos pereina nuo centralizuoto veiklos reguliavimo prie vadybinio valdymo modelio. Valstybė išlaiko įtaką universitetams per sutartis, grindžiamas kiekybiniais rodikliais matuojamais universitetų veiklos rezultatais, todėl mažiau reglamentuojama jų veikla, didėja reali jų finansinė, turtinė, juridinė, akademinė autonomija bei atskaitomybė visuomenei, įgyvendinama per visuomenines tarybas, verslo ir tyrimų partnerystės ryšius, išorinio bei viešojo finansavimo schemas. Naujoji universitetų valdymo sistema stiprina universitetų orientaciją į praktines visuomenės reikmes, studijų ir mokslinių tyrimų rezultatų komercializavimą, socialinę atskaitomybę

ir konkurencingumą. Plečiami universitetų decentralizacijos, kontraktų su verslo įmonėmis ir kitomis įstaigomis principai (Bartkutė, 2008).

Taigi, mokslinėje literatūroje yra išskiriami tokie mokslininkų profesinė autonomija ir dėstytojų dalyvavimu universiteto valdyme paremti aukštojo mokslo institucijų valdymo modeliai: kolegialus, vadybinis, antreprennerinis ir biurokratinis ir pripažįstama, kad vieno visiems tinkamo modelio nėra, kad už aukštojo mokslo pertvarkymą ir toliau atsako pačios valstybės narės ir jų švietimo institucijos. Pastebima, kad naujoji aukštojo mokslo institucijų valdymo sistema stiprina universitetų orientaciją į praktines visuomenės reikmes, studijų ir mokslinių tyrimų rezultatų komercializavimą, socialinę atsakomybę ir konkurencingumą. Taip pat naujoji aukštojo mokslo valdymo sistema pasisako už bendruomenės narių aktyvų ir demokratinį dalyvavimą valdyme, bei darbą partnerystėje tiek su bendruomene, tiek su išorės partneriais.

### **1.1.3 Gerojo valdymo principų taikymas aukštojo mokslo institucijų valdyme**

Geras valdymas – tai reikalavimas, keliamas visiems viešojo administravimo subjektams ir yra įgyvendinamas per piliečių ir valdžios atstovų santykius. 2005 metais Varšuvoje vykusiame Europos Sąjungos šalių narių vadovų ir valdžios atstovų susitikime buvo akcentuojama, kad efektyvi demokratija ir Geras valdymas yra esminiai dalykai, kurie padeda išvengti konfliktų, skatina stabilumą, didina ekonominę ir socialinę vystymąsi, kuria tvirtas bendruomenės, kuriose žmonės nori gyventi bei dirbti dabar ir ateityje. Viso šito galima pasiekti įtraukiant piliečius į valdymą, t. y. kuriant pilietinę visuomenę (Šaparnienė, 2010). Gero valdymo interpretacija remiasi tarptautinių organizacijų (ypač tokių, kaip Pasaulio Bankas ir Tarptautinis Valiutos Fondas) pozicija. Būtent Pasaulio bankas 1992 m. pirmąkart suformulavo savo Gero valdymo sampratą ir išskyrė 4 aspektus: atskaitomybę, teisės viršenybę, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumą ir skaidrumą. Remiantis šiais Pasaulio banko išskirtais principais, daugelis kitų tarptautinių organizacijų ir pagalbą teikiančių institucijų sukūrė labai panašius Gero valdymo apibrėžimus, į kuriuos įtraukė keletą ar netgi visus šiuos principus (Pivoras, Visockytė, 2011). Kaip teigia Negrut, Costache, Maftei ir kt. (2010), geras valdymas yra nauja koncepcija skatinama pasaulio liberaliosios demokratijos šalininkų, ypač Europos. Ji akcentuoja piliečių įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą, atsižvelgia į piliečių poreikius ir pageidavimus. Taip pat ji numato efektyvesnį materialinių, žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimo būdą, nukreiptą prioritetiniams poreikiams tenkinti. Gero valdymo koncepcija reikalauja aukštesnio skaidrumo ir atsakomybės laipsnio vykdant visuomeninius procesus. Geras valdymas yra vykdomas kartu dalyvaujant visiems sektoriams, yra skaidrus ir atskaitingas, grindžiamas piliečių dalyvavimu, skaidrumu, atskaitingumu, teisėtumu, efektyvumu ir teisingumu. Gero valdymo sampratoje

dominuoja teisingos visuomenės terminas, dalyvavimo, laisvės, lygybės ir bendradarbiavimo principai (Liukinevičienė ir kt., 2012).

Jungtinių Tautų plėtros programoje 1997 metais buvo pateikti 9 Gero valdymo kriterijai, kuriuos galima vadinti dabar suformuluotų Gero valdymo principų pirmtakais. Šie kriterijai apima:

1. Dalyvavimą – visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.
2. Teisės viršenybę – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.
3. Skaidrumą – remiasi laisvu informacijos sklaidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą.
4. Jautrų atsaką į klientų pageidavimus – institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.
5. Orientaciją į sutarimą – geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.
6. Nešališkumą – kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.
7. Efektyvumą ir veiksmingumą – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
8. Atskaitomybę – asmenys priimantys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybiniuose organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims.
9. Strateginę viziją – lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra.

Pastebima, kad dalyvavimas, Jungtinių Tautų plėtros programos apibrėžiamuose gero valdymo principuose, pateikiamas sąrašo viršuje, kas leidžia teigti, kad dalyvavimas yra prioritetinė gero valdymo sritis.

Kalbant apie gero valdymo principus, aukštojo mokslo institucijų valdymo kontekste, svarbu paminėti, kad aukštojo mokslo institucijų valdymas pirmiausiai yra susijęs su institucijos vidine verte, sprendimų priėmimo ir resursų paskirstymo procesais, universiteto misija ir tikslais, o kartu ir institucijos santykiu su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, visuomene ir verslu. Kohler (2009) požiūriu (cit. Šaparnienė ir kt., 2011), geras aukštojo mokslo institucijų valdymas turi būti nukreiptas į individų ir visuomenės gerovę, tradicines ir akademinės vertybes ir uždavinius, kokybę ir kokybės užtikrinimą, institucijos pozicionavimą, aukštojo mokslo efektyvumą ir veiksmingumą bei pažangius tyrimus demokratinėse visuomenėse, paremtus ekspertų kompetencija, įtraukimu ir dalyvavimu, teise, etiškai atsakingų individų laisve ir abipuse pagarba.

Pabrėžtina, kad geras universiteto valdymas negali apsiriboti tik institucijos viduje vykstančiais procesais, bet turi būti grindžiamas universiteto kaip institucijos veikiančios įvairiose

(politinėje, socialinėje, ekonominėje, kultūrinėje) aplinkose, samprata. Taigi, galima tvirtinti, kad geras valdymas siekia išsaugoti akademinę vertybių sistemos tapatumą ir tuo pačiu metu pozicionuoti universitetą, kaip atliepiantį išorinius poreikius ir lūkesčius. Nors moksliniame diskurse yra plačiai pripažinta, kad kultūrinis aukštojo mokslo savitumas neleidžia pateikti vieningo ir universalus gero valdymo principų sąrašo, vis dėlto bandoma išskirti pagrindinius efektyvaus, teisingo ir gero valdymo požymius. Pagrindinis gero valdymo tikslas – stiprinti aukštojo mokslo vaidmenį, tarnauti visos visuomenės interesams ir plėtoti aktyvaus piliečio demokratinėje visuomenėje ruošimo modelį. Gero valdymo principų pritaikomumą aukštojo mokslo institucijų valdymui galima matyti 1.5 lentelėje (žr. 1.5 lentelė).

1.5 lentelė

### Gero valdymo principų pritaikomumas aukštojo mokslo institucijų valdymui

Principai	
<b>Teisėtumas</b>	Šis principas reikalauja, kad akademinė bendruomenė neabejotų dėl priimamų sprendimų teisėtumo. Šio principo realizavimą užtikrina: 1) teisėtomis priemonėmis (rinkimai, atranka, grindžiama kompetencijomis) įgyta fakultetų teisės dalyvauti sprendimų priėmimo; 2) vienoda prieiga fakultetams ir administracijai prie sprendimo priėmimo būtinos informacijos; 3) realios fakultetų ir administracijos galimybės daryti įtaką sprendimų priėmimui; bet koks suvokimas, jog sprendimai buvo priimti dar iki svarstymo, panaikins teisėtumą.
<b>Skaidrumas</b>	Universitetas yra viešoji įstaiga ir todėl yra įsipareigojusi sukurti atvirumo ir sąžiningumo kultūrą dalijantis atitinkamą informaciją apie savo valdymą taip, kad vidaus ir išorės dalyviai žinotų ir suprastų institucinius sprendimus. Geras universiteto valdymas reikalauja, kad universitetas rastų pusiausvyrą tarp savo veiklos viešinimo ir skaidrinimo ir pareigos išlaikyti konfidencialumą nebūtinai institucijos interesams. Visų valdymo procesų ir sprendimo priėmimo skaidrumą užtikrina aiškus, kompetentingas bei savalaikis svarstomų problemų ir klausimų formulavimas, visų valdymo procesų dalyvių informavimas bei galimybę išreikšti savo poziciją iki galutinio sprendimo priėmimo, aiškiai identifikuojami sprendimo priėmėjai, priimtų sprendimų pristatymas viešajai auditorijai. Valdant svarbu užkirsti kelią interesų konfliktui arba pagrįstai jo regimybei.
<b>Veiksmingumas</b>	Efektyvus valdymas pasižymi tuo, kad kuriant valdymo politiką reikia ją formuoti taip, kad prisidėtų prie universiteto plėtros ir teiktų grįžtamąjį ryšį, siekiant pagerinti valdymo procesus. Efektyvus valdymas yra vadovavimo universitetui išraiška. Veiksmingumas pasireiškia ir tinkamų darbuotojų paskyrimu, t.y. asmenys turi būti kvalifikuoti, turėti būtinus įgūdžius.
<b>Atskaitingumas</b>	Visi tiek aukščiausio, tiek žemesnio valdymo lygmens subjektai privalo būti atskaitingi ne tik universitetui, bet ir visuomenei. Atskaitomybė turėtų būti suformuota taip, kad atitiktų atskirų skyrių, kuriems yra atskaitinga, identišumą ir tikslus. Universiteto sprendimai turi atitikti su jo misija ir tikslais, sprendžiant rizikos vertinimo ir rizikos valdymo klausimus, atsižvelgiant į vidinių ir išorinių suinteresuotųjų pusių poreikius ir lūkesčius.
<b>Lankstumas</b>	Valdymo struktūra ir procesai turėtų būti lankstūs, leidžiantys universitetui sparčiai judėti greitai besikeičiančioje aplinkoje. Paprastai, universiteto valdyme turi veikti tik keletas nuolatinių komitetų, o iškilančioms problemoms spręsti ar artimiausiems tikslams siekti, tikslinga formuoti laikinas grupes.
<b>Integralumas</b>	Valdymas turi įtraukti asmenis, kuriuos pirmiausiai įtakos priimami sprendimai. Sprendimo priėmimo integralumą užtikrina aiškus ir detalus jame dalyvaujančių asmenų vaidmenų, teisių ir atsakomybių išdėstymas.
<b>Atitikimas universiteto misijai</b>	Universiteto vykdoma politika ir veiklos rezultatai turi atitikti numatytą misiją. Šio principo realizavimą užtikrina aiškus asmeninių ir institucinių tikslų atskyrimas ir orientacija į ilgalaikę institucinę naudą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Šaparnienė ir kt. (2011), Aurangzeb, Khola (2012), Principles of Good Governance at the University of Guelph (2014).

Pagal aukščiau pateiktą lentelę (žr. 1.5 lentelė), analizuojant dalyvaujamojo valdymo aspektus, galima teigti, kad teisėtumo principas užtikrina, kad darbuotojai gali dalyvauti Universiteto valdyme teisėtomis priemonėmis, kas suteikia darbuotojams realias galimybes daryti įtaką sprendimų priėmimui. Skaidrumo principas užtikrina, kad galimybės dalyvauti sprendimų priėmime yra iškomunikuotos ir viešinamos. Veiksmingumo ir atskaitingumo principai reiškia, kad Universiteto valdyme dalyvaujantys darbuotojai turi būti atskaitingi bendruomenei ir atsakingi už priimamus sprendimus. Lankstumas, reiškia tai, kad dalyvavimas turėtų būti prieinamas visiems, ypač per horizontalias valdymo struktūras (formuojamos laikinos darbo grupės, komisijos, komitetai). O sprendimų priėmimo integralumą užtikrina aiškus ir detalus jame dalyvaujančių asmenų vaidmenų, teisių ir atsakomybių išdėstymas.

Taigi, geras valdymas – tai būdas siekti užsibrėžtų tikslų skaidriomis procedūromis, įgyvendinant sprendimus vadovautis aukščiau įvardintais principais skirtinguose kontekstuose. Geras universiteto valdymas negali apsiriboti tik institucijos viduje vykstančiais procesais, bet turi būti grindžiamas universiteto kaip institucijos veikiančios įvairiose (politinėje, socialinėje, ekonominėje, kultūrinėje) aplinkose, samprata, bei vadovautis teisėtumo, skaidrumo, veiksmingumo, atskaitingumo, lankstumo ir integralumo principais. Visi šie principai atsispindi ir kalbant apie darbuotojų dalyvavimą Universiteto valdyme teisėtomis priemonėmis, garantuojant, kad dalyvavimas būtų iškomunikuotas ir viešinamas bei prieinamas visiems bei užtikrinant, darbuotojų atskaitomybę bendruomenei ir atsakomybę už priimamus sprendimus.

## **1.2 Darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčių valdymą teorinė analizė**

### **1.2.1 Organizacijos pokyčių valdymo samprata ir metodai**

Pokyčiai – tai pasikeitimai ir organizacijos aplinkoje, ir jos viduje. Svarbūs pokyčiai, darantys rimtą poveikį organizacijai, vyksta dėl išorinės aplinkos spaudimo, žinių ekonomikos apraiškų, kokybės pokyčių, varomąja pokyčių jėga dažnai tampa valstybiniai įstatymai ir normos, technologijų pasikeitimai, permamos ekonomikoje (Andriuščenka, 2007). Šie išoriniai pokyčiai sukelia vidinius pokyčius, tokius kaip naujų struktūrų kūrimas, naujų kompetencijų ugdymas. Efektyviai veikianti organizacija priima pokyčius ir mokosi iš jų. Darbuotojų įtraukimas ir įsitraukimas į organizacijos pokyčius tampa kartu ir organizacijos dalyvaujamąjį valdymą gerinančiu veiksmu.

Technologijų šuoliai ir auganti globali konkurencija leidžia nujauti, kokie svarbūs pokyčiai bus ir ateityje, todėl neabejotinai didelę reikšmę organizacijos vystymuisi turi jos gebėjimas

įgyvendinti ir valdyti pokyčius. Kaip pastebi Graetz (2000), organizacinių pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas itin svarbiais vadybiniais įgūdžiais ir pokyčių valdymas tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi. Organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. Nors vienareikšmiškai pritariama, jog **pokyčių valdymas** yra neišvengiama būtinybė, nėra vieno ir unikalaus pokyčių valdymo apibrėžimo. Pokyčių valdymas yra pripažįstamas kaip vienas sunkiausių iššūkių, su kuriais susiduria visos organizacijos visuose lygiuose. Bendriausia prasme, bet koks veiklos valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas poveikis, organizuojant žmonių kolektyvą, koordinuojant jų veiklą ir siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Pikturnaitė, 2005). Zakarevičius (2006) pokyčių valdymą apibrėžia kaip pokyčių numatymą, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimą bei teigiamų privalumų naudojimą. Hurn (2012) pabrėžia, jog pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes. Jis apima naujos vizijos suprojektavimą, plataus masto konsultacijas su visų lygmenų darbuotojais, pasipriešinimo pokyčiams įveikimą. Tuo tarpu Rothwell ir kt. (2009) teigia, jog pokyčių valdymas padeda žmonėms organizacijoje identifikuoti pokyčius jų aplinkoje ir planuoti, kaip su jais elgtis. Tai procesas, kuris padeda individams, grupėms ir organizacijoms pasikeisti.

Bersėnaitė ir kt. (2006), Moran, Brightman (2001), Hurn (2012) pabrėžia pokyčių valdymą kaip prisitaikymą prie aplinkos iššūkių, aplinkos valdymą, gebėjimą pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis. Creasey (2009), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), Rothwell ir kt. (2009) labiau akcentuoja žmogiškojo veiksnio valdymą, pabrėždami, kad pokyčių valdymas pirmiausia turi būti nukreiptas taip, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti. Pastebėta, kad apibrėžiant pokyčių valdymą, jis dažnai suprantamas ir kaip būdas, pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir siekių, įgyvendinti numatytąją organizacijos viziją (Bersėnaitė ir kt. (2006), Paton, McCalman (2008), Hurn (2012)).

Permainos organizacijoje, joje vystantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi (vadovai ir pavaldiniai), tik reakcija būna skirtinga, todėl norėdama išlikti, organizacija turi derinti savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, keisti savo tikslus, juos koreguoti. Kai tikslai tampa paprastais rodikliais, pajunta visi organizacijos nariai. Pokyčių valdymo procesas tęsiasi nuo planavimo iki pat pokyčių įgyvendinimo pabaigos, nes pokyčių procesas apima ir planavimą, ir žmogiškųjų resursų bei organizacinių veiksmų valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą (Ruibytė, Raubienė, 2005).

Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje būtina mokėti suprasti ir valdyti pokyčius. Efektyviai veikia ta organizacija, kuri sugeba nebijoti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Pokyčių nereikia vengti - jie būtini šiandieniniame gyvenime, tačiau nepakanka suvokti jų būtinybės, reikia

išmokti sėkmingai juos valdyti, nes pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Kiekviena organizacija, nepriklausomai koku būdu įgyvendina pokyčius, pereina šiuos tris etapus:

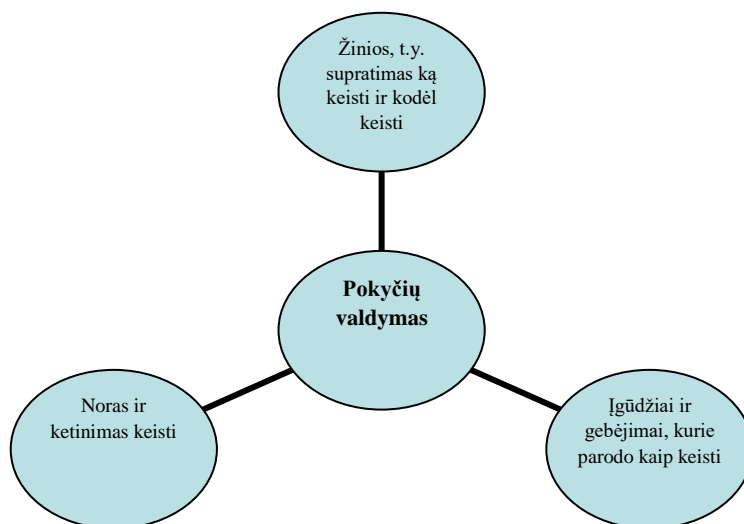
1) organizacijos sąstingio įveikimas – šiame etape yra atkreipiamas žmonių dėmesys į poreikį keistis ir identifikuojama vertę kurianti idėja;

2) pokyčių vykdymas – pokyčiai įgyvendinami ir įveikiamas žmonių pasipriešinimas;

3) pokyčių integravimas – paskutinio etapo metu pasinaudojama pozityvia pokyčių inspiruota nauda (Elskytė, 2006).

Hayes (2010), pabrėžia, kad darbuotojų dalyvavimas valdant organizacijos pokyčius turi didesnę poveikį žmonių emocijoms ir skatina tuos pokyčius priimti. Dalyvavimas pokyčių valdyme suteikia tam tikrus įsipareigojimus, suteikia pasitikėjimo ir silpnina pasipriešinimą pokyčiams. Autorius taip pat teigia, kad dalyvavimas pokyčių valdyme gali apimti organizacijos darbuotojų atstovus arba visus organizacijos narius. Viena vertus yra didesnis produktyvumas, kai visi organizacijos nariai dalyvauja vietoj vieno atstovo, nes žmonėms, kurie nedalyvavo, sunkiau suprasti ir pritarti naujiems pokyčiams ir jų valdymo metodams. Tačiau, suprantama, kad visos organizacijos narių įtraukimas užimtų daug laiko ir lėšų.

Lodienė (2005) išskiria tris dalykus, kurių prireikia valdant bet kokią pokyčių procesą (žr. 1.2 pav.)



**1.2 pav.** Pokyčių valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Lodienė, D., (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas.

Kaip matoma iš 1.2 paveikslo, pokyčių valdyme esminė sąlyga – žinoti, ką ir kodėl reikia keisti. Sekantis žingsnis – tai įgūdžių ir gebėjimų, kurie parodytų, kaip keisti, suformavimas. Be to, labai svarbus yra noras bei ketinimas keisti. Šis paveikslas kartu rodo, kad žinodamas pokyčio tikslą



(paprastai tai organizacijos strateginiame plane atsispindi, reiškia žmogus įsigilina į organizacijos strateginius tikslus) ir įsitraukęs į jo įgyvendinimą (keičiasi vertybės, motyvacija, mokosi naujų dalykų), darbuotojas kartu tobulėja ir organizacijos valdymo klausimais, nes pokyčių įgyvendinimas neįmanomas be visuotino organizacijos darbuotojų įsitraukimo. Įsitraukdamas į pokyčius, jis turi platesnę galimybę suvokti organizacijos valdymo struktūras, mechanizmus, pamatyti jų trūkumus, galimybę apie juos pasisakyti.

Zakarevičiaus (2003) išvelgti ir aprašyti veiksmai, padedantys įveikti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, kartu gali būti traktuotinos ir kaip dalyvaujantį valdymą organizacijoje gerinančios priemonės:

1) **Komunikavimas.** Pasipriešinimą galima sumažinti bendraujant su darbuotojais ir padedant jiems išvelgti pokyčių logiką. Pasipriešinimą sukelia klaidinga informacija arba netikėtas komunikavimas: jei darbuotojai sužinos visus faktus ir visi nesusipratimai bus paaiškinti, pasipriešinimas sumažės.

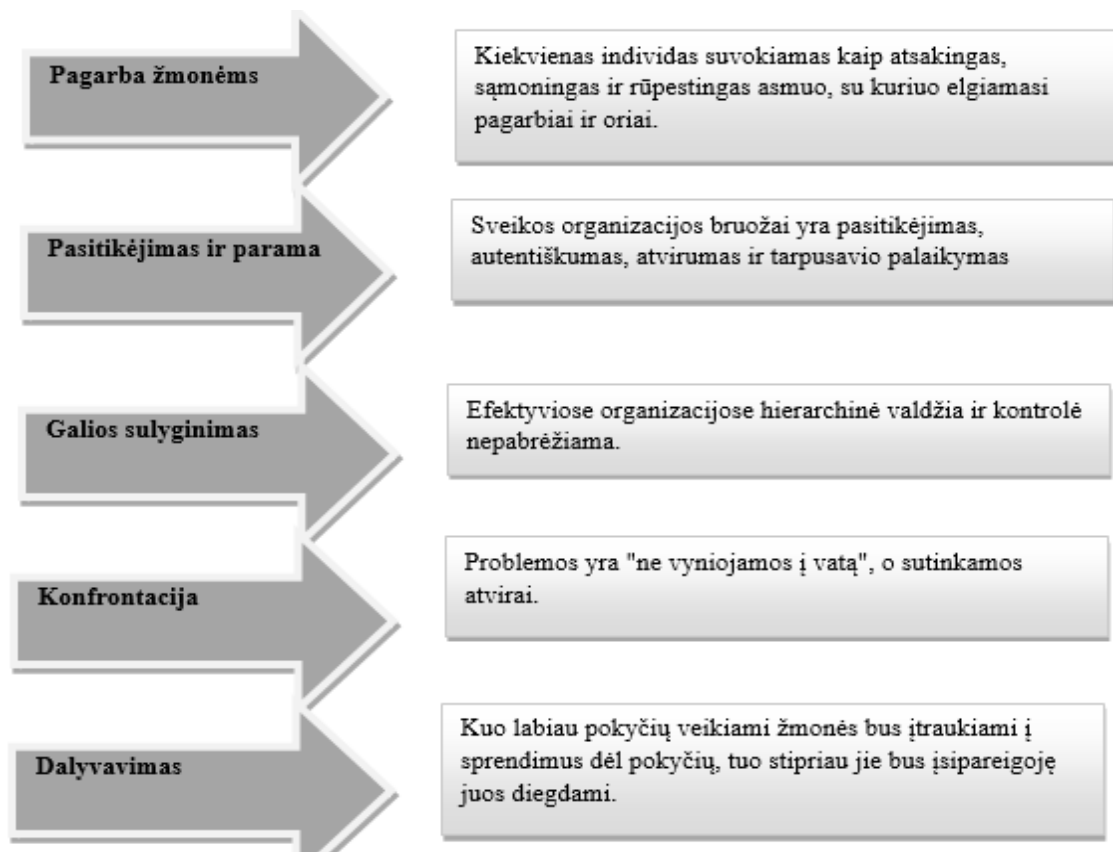
2) **Dalyvavimas.** Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys.

3) **Palaikymas.** Vadovai gali daug padėti, kad priešinimasis susilpnėtų: pavyzdžiui, rodydami dėmesį, aktyviai klausydamiesi, teikdami darbuotojams patarimus ir t.t.

4) **Skatinimas tų, kurie priima pokyčius.** Vadovai turėtų pateikti darbuotojams patrauklius paskatinimus, jei pastarieji palankiai priėmė pokyčius. Šie paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas ar paaugštinimas pareigose.

5) **Besimokančios organizacijos kūrimas.** Organizacijoje, kuri sąmoningai buvo taip sukurta, kad gebėtų nuolatos adaptuotis ir keistis, priešinimasis yra mažesnis. Administracija turi aiškiai parodyti savo atsidavimą vykdyti pokyčius, diegti naujoves ir nepaliaujamai tobulėti (Zakarevičius, 2003).

1.3 paveiksle galima matyti, Lukauskaitės (2000) išskirtus pagrindinius efektyvaus pokyčių valdymo principus. Siekiant, kad pokyčiai organizacijoje būtų valdomi veiksmingai, reiktų laikytis būtent šių principų.



**1.3 pav.** Pagrindiniai efektyvaus pokyčių valdymo principai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal Lukauskaitė, K., (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui.

Aukštojo mokslo institucijos taip pat susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai aiškinami Bolonijos procesu. Priežastys, nulėmusios aukštojo mokslo institucijų pokyčius yra įvairios – aukštojo mokslo masiškėjimas ir diversifikacija, sudėtingėjanti materialinių, finansinių ir intelektinių išteklių situacija, vartotojiškas požiūris į universitetus bei padidėjusi visuomeninė ir politinė paklausa studijų institucijų atskaitomybei (Vettori, 2007). Kita vertus, besikeičianti aukštojo mokslo aplinka - augantys organizacijų ir visuomenės reikalavimai studijų kokybei, kintantys studentų lūkesčiai mokymo turiniui ir metodams, augantis finansinis spaudimas viešajame sektoriuje, didėjanti vidaus ir tarptautinė konkurencija tarp aukštųjų mokyklų, jų tarpe tarp kolegijų ir universitetų, aukštojo mokslo internacionalizacijos ir globalizacijos procesai - skatina ieškoti naujų sisteminių priemonių aukštojo mokslo institucijų valdymui (Bleiklie (2004), Ruževičius ir kt. (2007), Serafinas ir Alber (2007)). Nuolatiniai pokyčiai ir aukštojo mokslo reformos neišvengiamai veikia aukštojo mokslo institucijų subjektus ir patį valdymo procesą. Serafinas ir Ruzevičius (2009) mini, kad vienu aštriausių diskusijų objektų tapo Lietuvos aukštojo mokslo sistemos reforma. Didžiausias rūpestis – šių dienų poreikio neatitinkanti studijų kokybė, nepakankamas aukštųjų mokyklų finansavimas, profesionalių dėstytojų stygius. Aukštojo mokslo institucijos turi išsiaiškinti ir prisitaikyti prie būtiniausių šiuolaikinės visuomenės poreikių žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kontekste ir juos atliepti – kaip, pvz.: gyventi rinkos sąlygomis,

kurti ir būti inovatyviomis, plėtoti vidinę universiteto struktūrą, atsižvelgiant į naująją misiją (Gerulaitis, Virgailaitė - Mečkauskaitė, Grigaliūnas, 2012). Tai reiškia, kad aukštojo mokslo institucijai būtina funkcionuoti kaip besimokančiai organizacijai. Sakalo (2012) teigimu, šiandienos visuomenė pasižymi globalumu, atvirumu ir inovacijų kūrimu bei diegimu, išryškinant žinių kaip naujų inovacinių sprendimų pagrindo svarbą. Organizacijos, siekiančios nelikti permainų nuošalyje, turi orientotis į žinių visuomenės keliamus iššūkius (žr. 1.6 lentelę).

1.6 lentelė

### Žinių visuomenės keliami iššūkiai

<b>Žinių visuomenės keliami iššūkiai</b>	<i>Visapusiškai išsilavinusių žmonių visuomenės suformavimas</i>	Naujų žinių kūrimui ir naudojimui
	<i>Ekonominio ir institucinio režimo suformavimas</i>	Esamų žinių naudojimo naujų žinių kūrimui ir naudojimui skatinimui, verslumo ugdymui
	<i>Efektvios inovacijų kūrimo sistemos sukūrimas</i>	Kompanijų, tyrimų centrų, aukštųjų mokyklų, konsultantų ir kt. organizacijų tinklaveikai
	<i>Dinamiškos infrastruktūros sukūrimas</i>	Efektyviam informacijos apdorojimui, tvarkymui ir sklaidimui

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Sakalas (2012)

Apibendrinant, galima teigti, kad pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes. Be to, sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusiškų žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Pokyčių valdymas, kaip vadybinis procesas, kuriame žmonių problemų valdymas, žmonių įtraukimas į pokytį viso proceso eigoje, pradedant pokyčio poreikio pripažinimu, į pokyčio planavimą, jo įgyvendinimą, jo tarpinių rezultatų vertinimą, viešinimą yra pokyčio sėkmės garantas, o tuo pačiu tai reiškia darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą, nes pokyčių įgyvendinimo, inovacijų diegimo metu išauga (yra galimybė sustiprinti) organizacijos dalyvaujamąjį valdymą. Darbuotojų įtraukimas ir išitraukimas į pokyčio įgyvendinimo procesą, o tuo labiau į pokyčių valdymą, gali būti traktuojamas kaip veiksnys, didinantis organizacijos dalyvaujamąjį valdymą.

#### 1.2.2 Darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčių valdymą būdai

Daugelis autorių vieningai sutaria, kad nei viena pokyčių iniciatyva organizacijoje negali baigtis sėkmingai be darbuotojų entuziazmo ir atsidavimo pokyčiui (Armenakis ir kt.(1993), Beer ir Walton (1990), Eby ir kt. (2000), Herscovitch ir Meyer (2002), Madsen ir kt. (2006) cit. Seijts ir Roberts (2011). Prieš pradėdami įgyvendinti pokyčius, organizacijos vadovai turi sudaryti galimybes darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo ir pokyčio procese. Burnes (2000)

nuomone, norint, kad pokyčių projektas būtų sėkmingas, yra labai svarbu įtraukti darbuotojus į pokyčio procesą, kad jie taptų projekto savininkais ir bendrai siektų pokyčio teigiamo rezultato. Darbuotojų įtraukimas gali būti apibūdinamas kaip suvokimo ir paramos darbuotojų tarpe sukūrimas, siekiant užbaigti senus ir priimti naujus organizacijos veiklos standartus. Darbuotojų įtraukimas gali būti pasiekiamas keliais būdais, todėl toliau darbe bus nagrinėjami šie darbuotojų įtraukimo į pokyčius būdai: įtraukimas per pokyčių komunikaciją ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.

**Pokyčių komunikacija.** Pokyčių komunikacijos tikslas – suteikti informaciją darbuotojams, kuriuos įtakoja pokyčiai, kaip įmanoma anksčiau – nuo pat pokyčių pradžios – apie vykstančius pasikeitimus, kokią įtaką pasikeitimai turės darbuotojams, pokyčių progresą. Taip pat yra labai svarbu informuoti, kodėl pokyčiai vyksta ir kokie laukiami rezultatai. Efektyvi “iš viršaus į apačią” komunikacija, kuri yra atvira, savalaikė ir dažna, gali padėti suvaldyti darbuotojų neigiamas reakcijas, tokias kaip nepasitikėjimas, baimė, pyktis, būdingas visiems didesnės apimties pokyčio projektams (Krackhart ir Hanson (1993), cit. Marks (2007). Rousseau (1996) nuomone (cit. Marks (2007), komunikacija turi būti susieta su pokyčio procesu ir keistis, priklausomai nuo proceso etapų. Šią nuomonę patvirtina ir Carnall (2003), teigiantis, kad žmonės priešinosi ne patiems pokyčiams, bet nežinomybei. Todėl pasipriešinimas kyla pokyčių valdymui, ne pačiam pokyčiui. Jei žmonės supranta, kokie tikslai turi būti pasiekti ir kaip jų bus siekiama, kokią įtaką pokyčiai turės jų darbui, darbuotojai yra pasiruošę priimti ir net prisidėti prie tikslų įgyvendinimo. Todėl suvokimas, kaip komunikuoti apie planuojamus pokyčius, yra vienas didžiausių iššūkių inicijuojant pokyčius organizacijoje (Jones ir kt. (2004), cit. Nelissen ir Selm (2008).

**Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.** Nors komunikacija sumažina darbuotojų netikrumo ir baimės jausmus ir paskatina darbuotojus dalyvauti pokyčiuose bei sumažina pasipriešinimą naujovėms, tačiau vien jos nepakanka, kad būtų sėkmingai įgyvendintas pokytis organizacijoje. Siekiant teigiamų pokyčio rezultatų, ne mažiau svarbu yra įtraukti darbuotojus į pokyčius ir padaryti jais atsakingus už pokyčių eigą bei rezultatą. Kaip teigia Kotter (1996), “darbuotojai nepadės ir negalės padėti, jei jie neturės pakankamai galių”. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali būti apibrėžiamas kaip visų lygių darbuotojų galimybės įtakoti sprendimus planuojant ir įgyvendinant organizacijai svarbius projektus (Heller, Pusic, Strauss ir Wilpert, 1998). Autorių nuomone, tokia darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus galimybė turi teigiamą įtaką organizacijos veiklai, nes žemesnės grandies darbuotojai turi kitokią nei vadovai nuomonę ir tai gali pagerinti sprendimo kokybę, dalyvavimas padidina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pokyčiui bei leidžia žemesnės grandies darbuotojams įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Kotter ir Schlesinger (1979) taip pat pabrėžė, kad siekiant teigiamų darbuotojų reakcijų pokyčio atžvilgiu, vadovai turi išklausti darbuotojų siūlymų ir paisyti jų teikiamų pasiūlymų (cit. Ban ir

Wanberg (2000)). Šiai nuomonei pritarė ir Lines (2004) teigdamas, kad reikia leisti darbuotojams, ypatingai žemesnės grandies, dalyvauti priimant sprendimus, planuojant pokyčio etapus ir užtikrinant kokybę. Tokie darbuotojai tampa labiau įsipareigoję pokyčio rezultatams, dalyvavimas suformuoja jiems “savininkiškumo” jausmą ir didina motyvaciją. Tačiau pasiekti, kad darbuotojai dalyvautų pokyčio procese, nėra lengva. Neumann (1989) (cit. Alas ir Vadi, 2006) teigia, kad maždaug du trečdaliai darbuotojų, atsiradus galimybei įsitraukti į pokyčių projektą, atsisako jame dalyvauti. Reikia pažymėti, kad yra autorių, kritikuojančių darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, teigdami, kad nėra būtinybės darbuotojus įtraukti visais atvejais. Pavyzdžiui, Scmuck ir Miles (1971, cit. Burnes, 2000) nuomone, darbuotojų įtraukimas priklauso nuo pokyčio darbuotojams įtakos. Šiai nuomonei pritarė ir Huse (1980) (cit. Burnes, 2000), surangavęs galimą pokyčio įtaką darbuotojams pagal jo stiprumo laipsnį – kuo didesnė pokyčio įtaka darbuotojui, tuo labiau darbuotoją reikia įtraukti į patį procesą ir tuo geresnis jo elgsenos pokyčio rezultatas bus pasiektas. Spector (2007) apibendrina priežastis, kodėl vadovai mano, kad darbuotojų įtraukimas nėra būtinas (žr. 1.7 lentelę).

1.7 lentelė

#### Priežastys, kodėl darbuotojai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą

Požiūris	Paaiškinimas
Kontrolė	Darbuotojai gali pateikti nepriimtina vadovams siūlymą.
Kompetencija	Darbuotojai gali neturėti reikiamų kompetencijų (strateginio mąstymo, komunikacijos įgūdžių ir pan.) sprendimų priėmimui
Žinios	Darbuotojai neturi pakankamo lygio žinių apie organizaciją, jos strategiją, paslaugas, konkurencinę aplinką
Motyvacija	Darbuotojai nenori būti įtraukti į sprendimų priėmimą arba nori šią funkciją perleisti vadovams.
Atsakomybė	Net jei darbuotojai ir nori dalyvauti sprendimų priėmime, dažniausiai jie vengia atsakomybės už rezultatus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Spector (2007).

Kotter (1996), įvardydamas pokyčio proceso žingsnius, mini ir darbuotojų įgalinimo svarbą. Tačiau taip pat pastebi, kad suteikti atitinkamų galių darbuotojams gali būti sunku dėl tam tikrų barjerų – vadovų ir pačių darbuotojų nuostatų, informacinių sistemų, struktūrų ar žinių trūkumo. Barjerus, susijusius su sistemomis, yra lengviau pašalinti, nei su žmonėmis susijusias kliūtis, tačiau jie turi taip pat nemažą įtaką pokyčio įgyvendinimo sėkmei (Sidorko, 2007).

Kaip dar vienas, netiesioginis, būdas įtraukti darbuotojus į pokytį, literatūroje yra išskiriami **pokyčio barjerų, stabdančių pokyčio įgyvendinimą organizacijoje, identifikavimas ir šalinimas**. Pokytį slopinančiais barjeriais gali būti įvardyti neadaptuotos priedų mokėjimo už naujai atliekamus darbus sistemos, laiko ir resursų trūkumą pritaikyti naujus veiklos būdus visos organizacijos mastu (Marks, 2007), nepakeistas žmogiškųjų išteklių, informacinių technologijų sistemas ar organizacijos struktūrą, neatitinkančių pasikeitusios organizacijos veiklos realijų (Lewin (1951) cit. Spector, 2007). Šie barjerai turėtų būti identifikuoti pokyčio proceso pradžioje, nes

organizacijos, perėjusios į naują būvį, veiklą turi palaikyti informacinių technologijų sistemos, nauja organizacijos struktūra, žmogiškųjų išteklių sistemos ir pan. Be to, pašalinti barjerai ne tik netrukdytų, bet ir įgalintų darbuotojus greičiau perimti naujus veiklos metodus ir jie mažiau priešintų pokyčio iniciatyvai. Autoriai sutaria, kad **organizacinė struktūra ir darbuotojų tarpusavio santykiai bei įtakos vienas kitam pokyčio metu** yra svarbi pokyčio projekto sėkmės sąlyga (Clarke (1994), Dawson (1994), Hatch (1997), Kotter (1996), cit. Burnes, 2000). Dinamiška ir chaotiška aplinkos reikalauja, kad organizacijos kurtų labiau lanksčias, plokščias nei hierarchines organizacines struktūras. Lanksti organizacinė struktūra suteikia darbuotojams didesnę atsakomybę, kas sąlygoja greitesnį ir geresnį reagavimą į vartotojų poreikių patenkinimą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių valdymą yra svarbus, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Darbuotojų įtraukimas gali būti pasiekiamas keliais būdais, t.y. įtraukimas per pokyčių komunikaciją, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, pokyčio barjerų, stabdančių pokyčio įgyvendinimą organizacijoje, identifikavimą ir šalinimą bei darbuotojų tarpusavio santykiais bei įtakos vienas kitam pokyčio metu. Jeigu traktuosime organizacijos dalyvaujamojo valdymo gerinimą kaip procesą, kuriame matoma pokyčiams organizacijoje būdingų požymių, tada galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą kartu didina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos valdymą, o taip pat pokyčių valdymo sėkmei svarbūs veiksniai (komunikacija, dėmesys žmonių problemoms) yra aktualūs ir planuojant dalyvaujamojo valdymo gerinimo strategiją organizacijoje.

### **1.3 Dalyvaujamas valdymas aukštojo mokslo institucijų valdymo kontekste**

#### **1.3.1 Dalyvaujamojo valdymo mokslinė apibrėžtis**

Kaip teigia Pivoras ir Visockytė (2011), pastaruosiu metu „viešojo valdymo“ ir „gero valdymo“ sampratoje pirmiausia akcentuojamas dalyvavimo elementas. Geras viešasis valdymas suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas (dalyvaujamas valdymas). Jų teigimu dalyvavimu grindžiamas valdymas yra plačiai paplitęs, kaip praktinis atsakas naujam valdymo kontekstui. Dalyvavimas tiek formaliuose, tiek neformaliuose valstybės ir jų institucijų veiksmuose suprantamas, kaip procesai institucijų ir įstaigų, kurie užtikrina sąveikas su kitomis suinteresuotomis grupėmis ir įgyjantys platesnę reikšmę viešajame valdyme (Pivoras, Visockytė, 2011). Per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naują valdymo kontekstą. Dalyvavimas laikomas integralia „viešojo valdymo“ sąvokos dalimi, dalyvavimu grįstas valdymas buvo susietas su bendruomenės lygmenų valdymu kaip ir su aktyvesnėmis pilietiškumo formomis. Bang, Esmark (2013) teigimu, sudėtinga atsakyti, kaip efektyviai inicijuoti dalyvavimu grįstą valdymą. Ar jį turi inicijuoti valstybė (t. y., vyriausybės

institucijos, taip pat ir tarptautinės organizacijos), ar jis turi kilti iš pilietinės visuomenės iniciatyvų. Heinelt (2010) pabrėžia, kad laipsniški ir refleksyvūs veikėjų nustatymo ir atpažinimo procesai yra būtini sprendžiant, kas turėtų dalyvauti. Teigiama, kad tai, kaip veikėjai įgyja galimybę (kartais ir teisę) dalyvauti, priklauso nuo tam tikrų „taikomų taisyklių“ (angl. rule in use) specialiose veiksmo srityse.

Galima išvelgti tai, jog dalyvavimo principas yra pagrindas į teisėtumą. Gerame viešajame valdyme aktyvus dalyvavimas yra labai reikšmingas, kadangi kokybė, aktualumas, veiksmingumas turi didelį poveikį dalyvavimo principui. Taip pat dalyvavimo principo buvimui demokratinėse valstybėse reikalingas ryšys tarp įstaigų, institucijų bei valstybės piliečių, kadangi taip prisidėdama prie valstybės bei visuomenės bendradarbiavimo bei aktyviai įtraukiama visa visuomenė į viešąjį valdymą. Trakšelys (2011) pažymi darbuotojų įtraukimo į organizacijos politikos formavimą kaip vieną pagrindinių besimokančios organizacijos bruožų. Vienažindienė (2009) akcentuoja, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, taikant dalyvaujantį vadovavimo stilių, ne tik žadina atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, bet didina atsakomybę, veda prie bendrų tikslų pasiekimo.

### **1.3.2 Darbuotojų įtraukimas į organizacijos pokyčių įgyvendinimą kaip dalyvaujamo valdymo gerinimo organizacijoje prielaida**

Kadangi organizacijos valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis dirbančiųjų kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant jo veiklą efektyviausiems darbo rezultatams mažiausiomis sąnaudomis gauti, tai šiame procese visi dalyviai turi turėti galimybę nevaržomai kurti veiklos rezultatus. Taigi, visi darbuotojai turi turėti galimybę dalyvauti valdyme ir sąmoningai turi vykdyti numatytas funkcijas ar užduotis (Seilius, 1997). Visų ***darbuotojų dalyvavimo proceso pagrindinis tikslas*** – skatinti didesnę atsidavimą organizacijos sėkmei ir manoma, kad jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, ir turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuotesni ir atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu (Cotton, 1993).

Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems balsą ir galimybę dalyvauti priimant svarbius sprendimus dėl organizacijos arba jų pačių darbo, didina įsipareigojimą organizacijai, gerina darbo motyvaciją ir tuo pačiu didina organizacijos bendrą darbo efektyvumą. Blanpain (2002) nuomone, darbuotojų dalyvavimo valdant organizaciją tikslas nėra suteikti darbuotojams galimybę daryti įtaką administracijos sprendimams. Jo nuomone, pačioms organizacijoms reikia darbuotojų pagalbos „konkurencinėje aplinkoje, kurioje kūrybiškumas ir informatyvumas yra pagrindinės ekonominės sėkmės sudėtinės dalys“.

Darbuotojų dalyvavimas, kaip taisyklė, iš esmės nepakeičia strateginių, ekonominių, administracinių sprendimų. Todėl šiuo požiūriu darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme tikslas, visų pirma, yra **įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, siekiant aukštesnio socialinės partnerystės lygio**. Dar vienas darbuotojų dalyvavimo ypatumas, **tai motyvacija bendram indėliui, pagalbos teikimas**. Darbuotojų dalyvavimas bendroje organizacijos veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge. Tačiau šiandien ne visada galima pasiekti darbuotojų dalyvavimo. Todėl Jucevičienė (1996) siūlo kelias sąlygas, kad būtų užtikrintas darbuotojų dalyvavimas:

- reikia turėti laiko prieš pradėdant konkrečius veiksmus, kadangi dalyvavimą sunku realizuoti kraštutinėse, ekstremaliose situacijose;
- potenciali dalyvavimo nauda turi būti didesnė negu jo kaina (darbuotojai negali skirti tiek daug laiko dalyvavimui, kad dėl to nukentėtų jų tiesioginis darbas);
- klausimai, kurie turėtų būti sprendžiami dalyvaujant darbuotojams, turi būti jiems vertingi ir įdomūs, nes kitaip žmonės į papildomą veiklą žiūrės tik kaip į jų trukdymą;
- dalyvaujantys turi turėti intelektualinius ir techninius sugebėjimus (būti kompetentingi) tam, kad galėtų efektyviai spręsti problemas;
- dalyvaujantys turi sugebėti susikalbėti (ta pačia kalba, suprantamomis sąvokomis), kad galėtų keistis idėjomis;
- dalyvavimo procese darbuotojai neturi jausti grėsmės (pavyzdžiui, neturi bijoti, kad dėl išsakytų minčių nukentės jų darbas);
- dalyvavimas turi turėti tam tikras ribas organizacijos veiklos kompetencijos rėmuose.

**Visuotinis dalyvavimas valdyme.** Susisteminus mokslininkų nuomones apie visuotinio dalyvavimo naudą organizacijai ir darbuotojams (žr. 1.8 lentelę), matyti, kad organizacijos turėtų orientuotis dviem kryptimis – žmoniškųjų resursų ir visuotinio dalyvavimo valdyme (arba darbuotojų įtraukimo į valdymą). Darbuotojai turi būti vertinami teisingai, su pagarba, be to turi būti plečiamas darbuotojų bendradarbiavimas su valdančiuoju (vadovaujančiu) organizacijos lygmeniu. Linijinių ir funkcinų padalinių darbuotojai turi galimybę užmegzti ryšius su įvairių lygių vadovais. Visuotinis dalyvavimas valdyme, tai valdymas, kur daugiausia reikalaujama darbuotojų indėlio, prisidėjimo prie problemų susijusių su darbu, vykdoma veikla bei kokybe, sprendimo. Darbuotojų dalyvavimas valdyme yra glaudžiai susijęs su pozityviu darbuotojų elgesiu ir požiūriu į darbą.



### Visuotinio dalyvavimo nauda organizacijai ir darbuotojams

Visuotinio dalyvavimo nauda organizacijai	Visuotinio dalyvavimo nauda darbuotojui
Darbuotojas geriau atlieka užduotis tada, kai jis dalyvauja tų užduočių formulavime ir yra sprendimo priėmimo dalyvis.	Suteikia darbuotojams didesnius įgaliojimus, bet taip pat didina jų susidomėjimą darbu, atsakomybę bei savęs išreiškimo galimybę.
Pereinama nuo kontrolės prie veikimo galimybių suteikimo; Darbuotojai kur kas geriau reaguoja ir veikia, kai jų atsakomybė yra padidėjusi, kai jie yra skatinami prisidėti prie organizacijos valdymo ir kai jų veikla nėra griežtai kontroliuojama.	Plečiasi darbuotojų bendradarbiavimas su valdančiuoju (vadovaujančiu) organizacijos lygmeniu; Taip yra sumažinamas socialinis skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų, tiesioginis bendravimas su vadovais sumažina psichologinius barjerus. Darbuotojai tampa atviresni ir aktyvesni. Be to, bendravimas su aukštesnio rango darbuotojais, netiesiogiai įpareigoja darbuotoją labiau stengtis, efektyviau panaudoti savo sugebėjimus ir žinias.
Suteikus darbuotojams daugiau įgaliojimų, atsakomybės ir informacijos, padidėja darbo produktyvumas.	Suteikus darbuotojams daugiau įgaliojimų, atsakomybės ir informacijos, padidėja darbuotojų pasitenkinimas.
	Gerina visos organizacijos darbuotojų tarpusavio santykius įgyvendinant visuotinio dalyvavimo valdyme teorijos principus.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Rees, Perter (1998), Cassar (1999), Ang (2002), O'Brien (2002)

Tačiau mokslinėje literatūroje, galima išvelgti ir tam tikrus sunkumus, siekiant visuotinio dalyvavimo. Visuotinis dalyvavimas neduos laukiamų rezultatų, jei organizacijos vadovai laikysis senų valdymo normų ir požiūrio. Jie turi būti lankstūs ir pasiruošę bendradarbiauti su darbuotojais. Kitas sunkumas, su kuriuo gali tekti susidurti vadovaujantis šios visuotinio dalyvavimo principais yra, tai, kad darbuotojai yra pripratę prie esamų biurokratinės organizacijos taisyklių ir aplinkybių, nėra suinteresuoti keisti savo darbo pobūdžio, imtis daugiau atsakomybės. Be to, reikia paminėti, kad visų pirma visų lygių vadovai organizacijoje turi būti aktyvūs ir entuziastingi tam, kad į veiklą įtrauktų ir kitus darbuotojus. Tik tokiu atveju yra galimybė organizacijoje įdiegti visuotinio dalyvavimo valdyme principus. Visuotinis dalyvavimas valdyme išties gali atnešti nemažai naudos organizacijai. Tačiau tam, kad jis būtų efektyvus, darbuotojai turi būti aktyvūs, noriai reikšti savo nuomonę. Visuotinis dalyvavimas valdyme neturės jokios naudos, jei darbuotojai bus pasyvūs ir apatiški organizacijos veiklai (O'Brien, 2002).

**Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme formos.** Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą iš pirmo žvilgsnio atrodo paprastu ir nedaug pastangų reikalaujančiu procesu. Tačiau bendradarbiavimo organizavimas, atsakomybės paskirstymas bei delegavimo ir informacijos sklaidos sistemos sukūrimas yra kompleksinė ir sudėtinga problema tiek modeliavimo, tiek praktinio proceso organizavimo lygmeniu (Čereška, Vasiliauskaitė, 2005). Dažniausiai darbuotojai yra linkę į pasyvumą, paklusnumą, paprastą užduočių vykdymą. Tik labai maža dalis

darbuotojų nori išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus, kritiką. Tam, kad labiau įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą yra išskiriamos tokios **dalyvavimo formos**:

- formalus ir neformalus dalyvavimas;
- tiesioginis ir netiesioginis dalyvavimas;
- tam tikro laipsnio įtraukimas į valdymą;
- įtraukimas į valdymą priklausomai nuo sprendžiamo klausimo turinio (Parys, 2003).

*Formalus dalyvavimas* turi nustatytas griežtas oficialias taisykles, normas, kurių laikomasi organizacijoje. *Neformalus dalyvavimas*, priešingai, bendraujant nesiremia jokiais taisyklėmis ir normomis. Jis yra paremtas dviejų individų ar socialinių dalių susitarimu ir praktikoje susiformuoja jo normos ir bendravimo taisyklės (Parys, 2003). *Tiesioginis dalyvavimas* reiškia, kad darbuotojai yra įtraukiami į problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą tiesiogiai. Darbuotojai su vadovu bendrauja „akis į akį“ (Ang, 2002). Šioje dalyvavimo formoje yra svarbu formalumo lygis (Parys, 2003). *Netiesioginis dalyvavimas* pasireiškia tuo, kad tam tikrą grupę žmonių atstovauja vienas ar keli pačių darbuotojų išrinkti atstovai. Parys, analizuodama kitų mokslininkų darbus, teigia, kad svarbiausia yra atstovavimo forma. Priklausomai nuo to, tiesioginio ir netiesioginio dalyvavimo gali būti keturios formos: tiesioginis – formalus, tiesioginis – neformalus, netiesioginis – formalus, netiesioginis – neformalus (M. Parys, 2003).

*Tam tikro laipsnio įtraukimas* priklauso nuo įtrauktų dalyvių skaičiaus ir būdo. Įtraukimo laipsnis gali priklausyti ir nuo informavimo lygio, ir nuo sprendimo priėmimo. Atsižvelgiant į tai, dalyvaujantiems sprendimo priėmimo darbuotojams gali būti nepateikiama jokia išankstinė informacija apie sprendžiamą problemą (susiklosčiusią situaciją) arba atvirkščiai, jie apie tai informuojami iš anksto. Kitas įtraukimo laipsnis pasireiškia galimybe išsakyti savo nuomonę apie priimtą (siūlomą) sprendimą. Ši nuomonė ne tik išklausiama, bet ir fiksuojama dokumentuose. Stiprus įtraukimas į sprendimo priėmimą reiškia ir teisę vetuoti sprendimą. Aukščiausias įtraukimas – visiška darbuotojų atsakomybė už sprendimo priėmimą, kitaip tariant, sprendimo priėmimas visiškai atiduodamas į darbuotojų rankas (Parys, 2003). Vidinis įsipareigojimas priimti teisingą sprendimą darbuotojui ugdo atsakingumo, lojalumo ir bendruomeniškumo jausmus.

*Įtraukimas į valdymą priklausomai nuo sprendžiamo klausimo turinio* – Parys pabrėžia, kad darbuotojų skaičius dalyvavime priklauso nuo sprendžiamos problemos turinio. Yra išskiriamos keturios kategorijos pagal kurias gali būti grupuojamos problemos, t.y. pagal funkcijas (rutininės ar ne), darbo organizavimą (metodus, laiką, sumanymus ir kt.), darbo sąlygas (darbo valandos, pertraukėlės ir kt.) ir pagal organizacijos veiklos kryptis (M. Parys, 2003).

Kiekviena organizacija stengdamasi įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą formuoja atitinkamą politiką ir stengiasi sukurti tam tikras sąlygas. Bet koks darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme tiesioginis ar netiesioginis, formalus ar neformalus, suteikia organizacijos

vadovybei galimybę rasti racialesnius ir naudingesnius organizacijos veiklai sprendimus. Butkus (1996) išskiria keturis darbuotojų virsmo organizacijos valdymo dalyviais būdus, kurie yra daug paprastesni ir lengviau pritaikomi kasdienėje organizacijos veikloje. Jis pažymi, kad reikėtų informuoti organizacijos narius jiems rūpimais ir organizacijai reikšmingais klausimais, susieti kiekvieno organizacijos nario veiklą su visos organizacijos darbo rezultatais, periodiškai organizuoti padalinių (skyrių) darbuotojų susirinkimus ir grupinį protinį darbą paversti norma sprendžiant svarbiausius klausimus.

Užsienio autorė Baudrey (1998) išskiria tris **organizacijos lygius** atsižvelgiant į dalyvavimą: padalinio (skyriaus) viduje, tarp padalinių (skyrių) ir vadovybės (direkcijos) inicijuojamas dalyvavimas. Kiekviename šių lygių yra organizuojamas tam tikras darbuotojų dalyvavimas:

- padalinio (skyriaus) viduje paprastai vyksta užduočių vykdymo pasidalijimas, kasdieniai informaciniai ir paprastų sprendimų priėmimo susirinkimai, darbo grupių, kokybės ir vykdymo grupių dalyvavimas ir kt.;
- tarp padalinių (skyrių), tai tarp skyrių organizuojamos darbo grupės, bendrus interesus liečiantys susirinkimai tarp padalinių (skyrių), bendrų nutarimų susirinkimai;
- vadovybės (direkcijos) inicijuojamas dalyvavimas – teminiai darbo grupių suskirstymai, patariamasis komisijos šiam tikslui sudarymas (iš kompetenciją tuo klausimu turinčių specialistų), techninių sprendimų priėmimo iniciacijos sudarymas.

Toks suskirstymas pakankamai vaizdžiai parodo, kaip turėtų būti organizuojamas darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme. Kiekviena organizacija siekianti pagerinti savo veiklos rezultatus turėtų įtraukti darbuotojus į valdymą ir darbuotojų įtraukimą įvertinti pagal savo poreikius ir galimybes.

Kalbant apie **darbuotojų dalyvavimą aukštosios mokyklos valdyme**, galima teigti, kad aukštojoje mokykloje, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, darbuotojai dalyvauti valdyme gali per įvairias formas (formaliai ir neformaliai; tiesiogiai ir netiesiogiai; įsitraukiant į valdymą priklausomai nuo sprendžiamo klausimo). Vienas iš formalių ir tiesioginių būdų įsitraukti į aukštosios mokyklos valdymą yra atstovavimas Universiteto taryboje. Pagal Mokslo ir studijų įstatymą (2009), aukštosios mokyklos taryboje, kuri yra valdymo organas, yra skiriami du arba trys nariai – dėstytojai ir mokslo darbuotojai, vienas narys iš administracijos ir kitų darbuotojų. Taip pat kitas formalus ir tiesioginis dalyvavimo būdas yra dalyvavimas aukštosios mokyklos senate (akademinėje taryboje), kuri yra aukštosios mokyklos akademinų reikalų valdymo organas, nariais gali būti aukštosios mokyklos akademinės bendruomenės nariai, universiteto administracijos nariai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai, dėstytojai ir pripažinti menininkai. Pagal Mokslo ir studijų įstatymą (2009), profesoriaus ir vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas einantis asmenys turi sudaryti ne mažiau kaip 20 procentų senato narių, docento ir vyresniojo mokslo

darbuotojo pareigas einantys asmenys turi sudaryti ne mažiau kaip 20 procentų senato (akademinės tarybos) narių, senato (akademinės tarybos) nariai pagal pareigas turi sudaryti ne daugiau kaip 10 procentų senato (akademinės tarybos) narių. Akademinę bendruomenę sudaro mokslo ir studijų institucijų studentai, dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai ir profesorai emeritai. Pagal įstatymą (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009), mokslo ir studijų institucijų personalas teisės aktu nustatyta tvarka turi teisę dalyvauti svarstant savo institucijos statutą (įstatus, nuostatus) ir veiklos kryptis, dalyvauti įvairiose profesinėse sąjungose ir asociacijose. Taip pat dėstytojai, mokslininkai ir tyrėjai turi teisę Asociacijų įstatymo nustatyta tvarka jungtis į sąjungas ir kitas asociacijas.

Darbuotojų dalyvavimas aukštojo mokslo institucijų valdyme, numatomas tų aukštųjų institucijų statutuose. Dėl aukštojo mokslo autonomiškumo, aukštosios mokyklos pačios gali nusistatyti savo struktūrą. Peržvelgus aukštojo mokslo institucijų statusus ir struktūras Lietuvoje, pastebėta, kad aukštojo mokslo institucijų personalas gali dalyvauti taryboje, senate, universitetui gali turėti patariamuosius organus: rektorius – rektoratą, dekanų – dekanatus, mokslo institutų ir centrų direktorių – patariamąsias tarybas. Aukštojo mokslo institucijose sudaromos sąlygos veikti Lietuvos Respublikoje įteisintų profesinių organizacijų ar asociacijų aukštųjų mokyklų skyriams, sekcijoms ar padaliniams. Darbuotojų ir studentų profesiniams, kūrybiniais, kultūros, sporto ir socialiniams poreikiams tenkinti gali būti įkurtos universitetinės nepolitinės organizacijos, draugijos, būreliai ir klubai.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme tikslas, visų pirma, yra įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, siekiant aukštesnio socialinės partnerystės lygio. Taip pat darbuotojų dalyvavimas bendroje organizacijos veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge. Bet koks darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme tiesioginis ar netiesioginis, formalus ar neformalus, tam tikro laipsnio darbuotojų įtraukimas į valdymą ar įtraukimas priklausomai nuo sprendžiamo klausimo, suteikia organizacijos vadovybei galimybę rasti racialesnius ir naudingesnius organizacijos veiklai sprendimus. Tačiau dalyvavimas neduos gerų rezultatų, jei organizacijos vadovai laikysis senų valdymo normų ir požiūrio, bei darbuotojai nebus suinteresuoti keisti savo darbo pobūdžio, imtis daugiau atsakomybės.

## **2 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, STIPRINANT DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ ŠIAULIŲ UNIVERSITETE, TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas**

Empirinio tyrimo koncepcija parengta laikantis Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijunaitienės (2014) metodiniais reikalavimais. Taip pat Kardelio (2007), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) ir Girdzijauskienės (2006) metodologinėmis nuostatomis.

Siekiant iširti darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių universitete, buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, sistemimas ir lyginimas. Taip pat išanalizuotas Šiaulių universiteto statutas, strateginis veiklos planas, strateginiai dokumentai, ataskaitos, administracijos bei įvairių skyrių nuostatai bei atliktas tyrimas apklausiant Šiaulių universiteto darbuotojus.

#### **Tyrime vadovaujamosi suformuluotais probleminiais klausimais:**

1. Kokie darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą metodai taikomi Šiaulių universitete?
2. Kokios pagrindinės problemos susijusios su darbuotojų įtraukimu į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių universitete?
3. Kas skatintų darbuotojus įsitraukti į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą Šiaulių universitete?

**Teorinis tyrimo pagrindimas.** *Aukštojo mokslo institucijų valdymo koncepcija pagrįsta:* Barzelis, Mejerė, Šaparnienė (2013), Puškorius (2007), Krupavičius (2013), Pivoras ir Visockytė (2011), Putrienė, Vaičekauskienė (2014), Buškevičiūtė, Raipa (2011), Boer, File (2009), Eurydice (2008), Westerheijden, Leišytė (2013) ir kt, Dobbins, Knill (2009), Silova (2011), Guerrero-Cano (2006), Pusser, Ordorika (2001), Etzkowitz (2004), Grandi bei Grimaldi (2005), Becket, Brooks (2006), Frolich (2005), Jacobs (2006), Puškorius (2007), Šaparnienės (2010), Negrut, Costache, Maftai ir kt. (2010), Liukinevičienės ir kt. (2012), Aurangzeb, Khola (2012).

*Darbuotojų įsitraukimo į organizacijos pokyčius koncepcija pagrįsta:* Andriuščenka (2007), Graetz (2000), Hurn (2012), Rothwell ir kt. (2009), Creasey (2009), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006), Armenakis ir kt. (1993), Eby ir kt. (2000), Herscovitch, Meyer (2002), Seijts, Roberts (2011), Burnes (2000), Marks (2007), Nelissen, Selm (2008), Spector (2007), Serafinas ir Alber (2007), Gerulaitis, Virgailaitė - Mečkauskaitė, Grigaliūnas (2012).

*Dalyvaujamojo valdymo koncepcija pagrįsta:* Pivoras ir Visockytė (2011), Trakšelys (2011), Vienažindienė (2009), Blanpain (2002), Vėgelė (2004), Ang (2002), O'Brien (2002), Čereška, Vasiliauskaitė (2005).

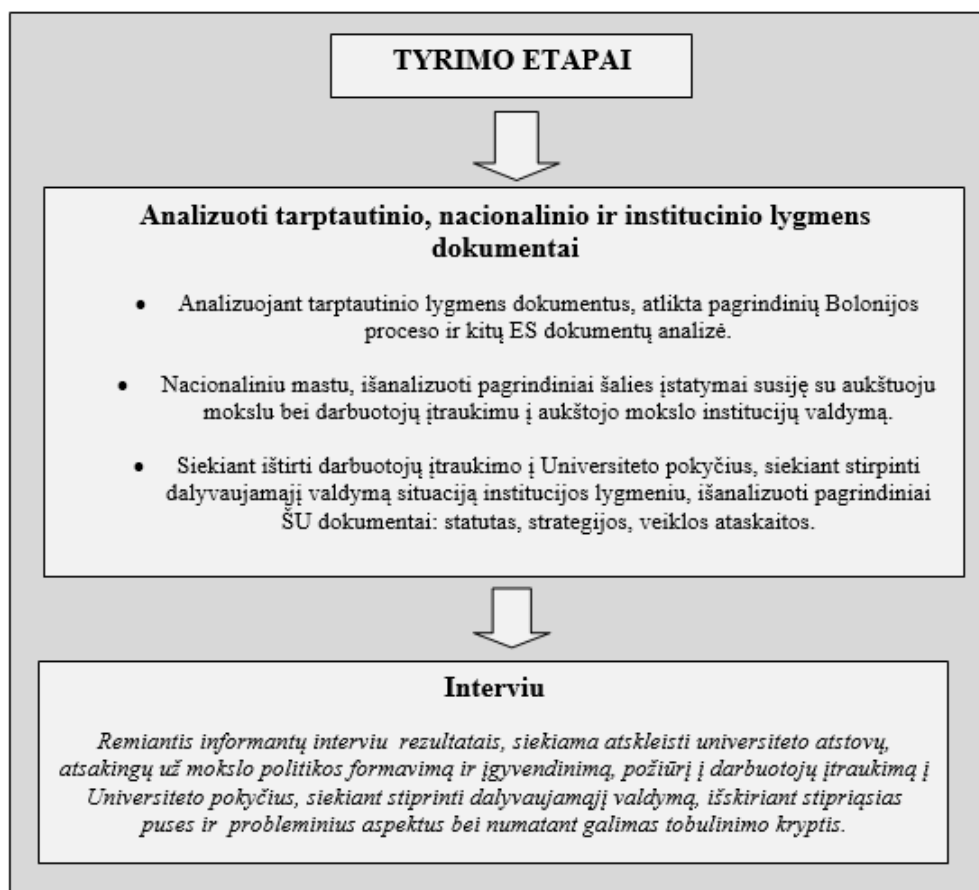
Tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas. „Mokslinis tyrimas kokybiškas, kai jo struktūroje esanti informacija adekvačiai apibūdina patį pažinimo objektą“ (Bitinas, Rupšienė, Tūdžiūnaitė, I d., 2008, p. 17). Siekiant gauti kuo daugiau informacijos, reikalingos išaiškinti subjektyvų informanto požiūrį ir nuomonę, tyrime panaudotas vienas efektyviausių kokybinių duomenų rinkimo metodų – griežtai struktūruotas interviu su informantais.

**Tyrimo metodų pagrindimas.** Šio darbo tikslo bei probleminių klausimų pagrindimui buvo naudota kokybinė prieiga, kuria siekiama atsakyti į klausimus *kodėl ir kaip*, geriau suprasti tiriamąjį reiškinį, apie kurį yra dar mažai žinoma, taip pat gauti išsamios informacijos apie tam tikrus reiškinius, kurių ištyrimas kiekybiniais metodais yra neįmanomas (Girdzijauskienė, 2006). Kokybiniai tyrimai, skirtingai nei kiekybiniai, orientuojasi į atvejo analizę, tyrimo duomenų apibendrinimą, yra mažiau struktūruoti bei suteikia galimybę tyrėjui interpretuoti gautus rezultatus.

Kadangi, bet kurį atliekamą mokslinį tyrimą būtina metodiškai pagrįsti, labai svarbu pasirinkti tokį metodą, kuriuo būtų galima geriausiai atskleisti tyrimo tikslą. Kaip pagrindiniai kokybinių duomenų rinkimo metodai yra išskiriami: dokumentų analizė ir interviu. Tyrime naudotą *dokumentų turinio analizę* galima traktuoti kaip teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimą (Bitinas ir kt., 2008). Dokumentai dažnai skirstomi: 1) pagal dėstymo formą – statistiniai (grafikai, lentelės) ir verbaliniai (pranešimai, pastebėjimai); 2) pagal bendrą reikšmę – oficialūs (parengti ir patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų) ir neoficialūs (neturintys oficialaus patvirtinimo, t.y., užrašai, projektai) (Kardelis, 2007).

Gautus duomenis iš nagrinėtos dokumentų turinio analizės buvo svarbu patikslinti, paanalizuoti, siekiant suvokti, kokios priežastys lemia darbuotojų įtraukimą į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą, jų problematiškumą Šiaulių universitete bei išvelgti tobulinimo galimybes. Todėl šiam tikslui buvo pasirinktas *kokybinis interviu metodas*, kuris traktuojamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų žmonių pokalbis, siekiant gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2007). Svarbu pažymėti, jog šis metodas sudaro prielaidą papildyti tyrimą naujomis išvalgomis, taip pat tiesiogiai bendraujant su savo srities specialistais gauti pirminę, naują ir tikslingą informaciją, kuri paremta apklausiamo asmens požiūriu tam tikru klausimu bei turima patirtimi nagrinėjamoje srityje (Bitinas ir kt., 2008).

Siekiant atlikti kuo kokybiškesnį tyrimą, buvo suformuluota tiriamojo darbo strategija (žr. 2.1 pav.).



**2.1 pav.** Empirinio tyrimo strategija

1. **Atlikta dokumentų turinio analizė.** Šiame etape analizuoti tarptautinio, nacionalinio ir vietos lygmens dokumentai. Analizuojant tarptautinio lygmens dokumentus, atlikta pagrindinių ES ir Bolonijos proceso dokumentų analizė: Europos Komisijos komunikatas „Universitetų modernizavimo plano įgyvendinimo rezultatai: švietimas, moksliniai tyrimai ir naujovės“ (2006), Europos Komisijos komunikatas „Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas“ (2011), ES Tarybos ir valstybių narių Vyriausybių atstovų, posėdžiavusių Taryboje, rezoliucijos dėl Europos protų mobilizavimo projektas: sudaryti sąlygas aukštajam mokslui visapusiškai prisidėti prie Lisabonos strategijos (2005), Strategija „Europa 2020“ (2009). Nacionaliniu mastu, išanalizuoti pagrindiniai šalies įstatymai susiję su aukštuoju mokslu bei darbuotojų įtraukimu į aukštojo mokslo valdymą: Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002), Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012), Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programa (2008), Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa (2012), Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų planas (2006), Valstybinėje studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų programa (2012), Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (2003), Valstybinėje švietimo strategijoje 2013 –

2022 metų (2013), Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2009). Siekiant iširti darbuotojų įtraukimo į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą situaciją institucijos lygmeniu, išanalizuoti pagrindiniai ŠU dokumentai: Šiaulių universiteto Statutas (2012), Šiaulių universiteto veiklos 2015 metais ataskaita (2016), Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija (2012), Šiaulių universiteto strategija 2015 – 2020 m. (2015), Šiaulių Universiteto strategijos įgyvendinimo metinis veiksmų planas 2015 (2015), Šiaulių Universiteto paskesnės veiklos tobulinimo planas 2013 – 2015 metams (2013), Šiaulių universiteto veiklos už 2006–2011 m. vertinimo rekomendacijų įgyvendinimas, Šiaulių universiteto veiklos vertinimo išvados (2013), Šiaulių universiteto kokybės vadovas (2015).

2. **Interviu.** Šiame etape, atliekamas interviu, taikant griežtai struktūruoto interviu principus, siekiama atskleisti ŠU atstovų, atsakingų už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, požiūrį į darbuotojų įtraukimą į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą, išskiriant stipriąsias puses ir probleminius aspektus bei numatant galimas tobulinimo kryptis.

**Kokybinio tyrimo metodo pagrindimas.** Siekiant atskleisti universiteto atstovų, atsakingų už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, požiūrį į darbuotojų įtraukimo į universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą, pasirinktas šis kokybinis tyrimas – ***griežtai struktūruoto interviu metodas***. Kokybinis tyrimas interpretuojamas kaip jautri priemonė, skirta giluminiam prasminių kontekstų išsiaiškinimui. Kokybiniais metodais surinkti duomenys nepateikia tikslų skaičių, korelacijų, bet leidžia nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius (Nausėdienė, 2005). Interviu metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, garantuojantis didesnę patikimumą, negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai. Taip pat interviu yra geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės aiškinimo būdas (Kardelis, 2002). Taikant griežtai struktūruoto interviu metodą, respondentams pateikiami griežtos struktūros klausimai ir nagrinėjami, lyginami atsakymai į juos. Griežtai struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka. Griežtai struktūruotame interviu tyrėjas gali užduoti tik tokius klausimus, tik tokia seka ir tik tokia formuluote, kokia yra pateikta interviu plane. Atliekant griežtai struktūruotą interviu visi respondentai gauna vienodus klausimus, vienodomis formuluotėmis ir vienoda seka. Atliekant griežtai struktūruotus interviu svarbu, kad klausimų formuluotės būtų nedviprasmiškos ir reikštų tą patį visiems respondentams.

## **2.2 Tyrimo instrumentų pagrindimas**

Mokslinės literatūros analizė sudarė prielaidą teoriškai įvertinti darbuotojų įtraukimą į aukštojo mokslo institucijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą, o dokumentų turinio



analizė sudarė prielaidą realiai įvertinti darbuotojų įtraukimą į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujamojo valdymą Šiaulių universitete. Remiantis šiomis analizėmis, buvo sudarytas kokybinio tyrimo instrumentas.

Kokybinio tyrimo instrumentas – griežtai struktūruoto interviu klausimynas informantams (Priedas Nr. 1). Interviu klausimynas susideda iš klausimų, kuriuos, remiantis loginiu ir prasminiu kriterijais, galima suklasifikuoti į šias 2.1 lentelėje pateiktas klausimų grupes.

2.1 lentelė

### Informantų interviu klausimyno struktūra

Interviu klausimyno bloko pavadinimas	Interviu tyrimo temos klausimai
1. Bendri duomenys apie informantus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pareigos universitete</li> <li>• Padalinio, kuriame dirba, pavadinimas</li> <li>• Darbo stažas universitete</li> <li>• Darbo stažas vadovo pareigose</li> <li>• Išsilavinimas</li> </ul>
2. Darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos pokyčius situacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, kodėl svarbu didinti ir aktyvinti darbuotojų įsitraukimą į aukštojo mokslo institucijos pokyčius?</li> <li>• Kokios Universiteto struktūros yra atsakingos už darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą? Kaip tai formalizuojama?</li> <li>• Kokių kompetencijų įgijimo į pokyčių valdymą įsitraukę Universiteto darbuotojai?</li> <li>• Kokios darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą priemonės naudojamos Jūsų Universitete?</li> <li>• Su kokiomis problemomis (vidinėmis ir išorinėmis) susiduriama Jūsų institucijoje siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčius? Kaip Universitete sprendžiamos šios problemos?</li> </ul>
3. Darbuotojų dalyvavimo aukštojo mokslo institucijos valdyme situacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, ar pakankamai išvystyta ŠU personalo dalyvavimo universiteto valdyme sistema? Kokiais argumentais tai pagrįstumėte?</li> <li>• Ar visos Universiteto darbuotojų grupės turi savo atstovus sprendimus priimančiose arba sprendimų priėmimo dalyvaujančiose formaliose struktūrose?</li> </ul>
4. Darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios kitos darbuotojų įtraukimą į pokyčių įgyvendinimą priemonės galėtų būti taikomos ir būtų paveikios Jūsų institucijoje?</li> <li>• Kokiomis priemonėmis Universitetas galėtų skatinti personalą aktyviau dalyvauti valdyme, sprendimų priėmimo?</li> </ul>

Interviu turinio sandarą sudarė trys analizuojamos temos. *Pirmuoju interviu klausimyno bloku* siekta įtraukti įvairių lygmenų sprendimų priėmimo dalyvaujančius asmenis. *Antro interviu klausimyno bloko klausimai* orientuoti į darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos pokyčius situaciją. *Trečio interviu klausimyno bloko klausimais* siekta atskleisti darbuotojų dalyvavimo aukštojo mokslo institucijos valdyme situaciją. *Ketvirtojo klausimyno bloko klausimai* turėtų parodyti darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą tobulinimo galimybes.

### 2.3 Tyrimo imties charakteristika

Vienas iš svarbiausių tyrimo uždavinių tikslingai pasirinkti ir apsispręsti dėl tyrimo imties, kuri padėtų veiksmingai interpretuoti tyrimo rezultatus. Kadangi kokybiniai tyrimai orientuoti į konkretaus atvejo, problemos analizavimą, todėl siekiant detaliau iširti nagrinėjamą reiškinių, dažniausiai pasirenkama tikslinė, mažesnė tyrimo imtis bei gilinamasi į informantų patirties aspektus.

**Informantų atranka.** Informantais pasirinkti ŠU atstovai, atsakingi už mokslo politikos formavimą ir įgyvendinimą, turintys pakankamai kompetencijos atsakyti į tyrimo klausimus. Informantais pasirinkti šie ŠU atstovai – *Strateginio ir kokybės valdymo tarnybos direktorė, Profų sąjungos pirmininkė, Katedros vedėjas, Šiaulių universiteto mokslo ir meno prorektorė, Studijų tarnybos vadovė, katedros docentė.*

- *Strateginio ir kokybės valdymo tarnybos direktorė* – ŠU edukologijos fakulteto ugdymų sistemos katedros docentė, sertifikuota kokybės vadybos sistemos ISO:9001 auditorė. Atsakomybės sritis – institucinio lygmens strategijos, strateginio plano, paskesnės veiklos plano rengimo ir tobulinimo organizavimas, koordinavimas, įgyvendinimo stebėjimas, analizavimas, pirminis vertinimas, galutinio vertinimo rezultatų viešinimas socialiniams dalininkams. Taigi informantė yra kompetentinga atsakyti į klausimus.

- *Profų sąjungos pirmininkė* – ŠU profesinės sąjungos komiteto pirmininkė. Informantė su profesinės sąjungos nariais organizuoja renginius, sprendžia aktualius klausimus profesinės sąjungos nariams, universiteto bendruomenei, bendradarbiauja su kitų Lietuvos universitetų profesinėmis sąjungomis. Taigi, informantė atstovauja Šiaulių universiteto darbuotojams ir yra kompetentinga atsakyti į klausimus.

- *Viešojo administravimo katedros vedėjas* – Socialinių mokslų daktaras, Profesorius, ŠU Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Viešojo administravimo katedros vedėjas. Informanto mokslinių interesų kryptys – Strateginis institucijų valdymas, regionų plėtros vadyba, kokybės valdymas.

- *Šiaulių universiteto mokslo ir meno prorektorė* - Socialinių mokslų daktarė, profesorė, vyresnioji mokslo darbuotoja. Informantės mokslinių interesų kryptys – Organizacijų valdymas besikeičiančioje visuomenėje, geras valdymas; elektroninė valdžia ir elektroninis valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas; socialinių tyrimų metodologija. Taigi, informantė yra kompetentinga atsakyti į klausimus susijusius su darbuotojų įtraukimu į ŠU pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą.

- **Studijų tarnybos vadovė, katedros docentė** – ŠU Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, viešojo administravimo katedros docentė. Informantės mokslinių interesų kryptys – Organizacijos veiklos efektyvumas, kokybės valdymas, vadovavimas, lyderystė, sąveikos tarp institucijų.

Siekiant išsaugoti informantų anonimiškumą, informantų vardai, pavardės ir informantui priskirtas kodinis pavadinimas tyrimo medžiagoje neatskleidžiami.

**Kokybinio tyrimo imties dydis.** Pasirinkta kokybinio tyrimo imtis – 5 informantai. Tyrimo imtis nustatyta atsirenkant universiteto atstovus, turinčius pakankamai kompetencijos atsakyti į tyrimo klausimus ir sutikusius dalyvauti tyrime.

## 2.4 Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga

Atliekant kokybinį tyrimą, buvo siekiama sužinoti informantų požiūrį į darbuotojų įtraukimą į aukštojo mokslo institucijų pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą, išskiriant stipriąsias puses ir probleminius aspektus bei numatant galimas tobulinimo kryptis. Pasirengimas pusiau struktūrizuotam interviu vyko planuojant ir įgyvendinant šiuos kokybinio tyrimo etapus:

1. Išskirta pagrindinė interviu tema: „Informantų požiūris į darbuotojų įtraukimą į aukštojo mokslo institucijų pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą“.

2. Paruoštas interviu klausimynas (žr. Priedas Nr. 1).

3. Numatyta kokybinio tyrimo atlikimo vieta – informantų darbo vietos, esant pageidavimui informantai interviu galėjo atlikti raštu.

4. Sutartas kokybinio tyrimo atlikimo laikas ir sąlygos, gautas tiriamųjų sutikimas dalyvauti interviu.

Griežtai struktūruotas interviu buvo vykdomas tiesioginiu būdu apklausiant tiriamuosius, o jų atsakymus užsirašant ranka į iš anksto paruoštą klausimų ir atsakymų suvestinę arba gavus informanto leidimą interviu buvo įrašomas diktofonu, vėliau rašomas į interviu protokolą. Kokybinis tyrimas vyko 2016 metų balandžio mėnesio dienomis. Vieno interviu vidutiniška trukmė – 40 minučių. Esant kai kurių informantų pageidavimui, interviu buvo atliekamas netiesiogiai, persiunčiant klausimus elektroniniu paštu, informantai atsakymus pateikė taip pat elektroniniu paštu.

**Kokybinio tyrimo duomenų analizė.** Kokybinio tyrimo duomenų analizei atlikti pasirinktas *turinio (content) analizės metodas*, kuriuo remiantis atsakymai sisteminami pagal jų panašumus, išskiriant kategorijas. Atliekant turinio analizę buvo išskirtos kategorijos, kurias sudaro subkategorijos ir teiginiai. Remiantis šiomis kategorijomis ir subkategorijomis buvo analizuojami svarbiausi, aktualiausi ir dažniausiai respondentų minimi tyrimo teiginiai. Teiginių išskyrimas leido identifikuoti veiksnius, ribojančius darbuotojų įtraukimą į aukštojo mokslo institucijų pokyčius,

stiprinant dalyvaujamą valdymą ir išskirti siūlymus dėl darbuotojų įtraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčius didinimo galimybių.

## 2.5 Tyrimo etika

Fundamentali tyrimų etikos koncepcija yra *tiriamųjų sutikimas* dalyvauti tyrime, apie jį gavus išsamios informacijos. Kitas laisvo apsisprendimo aspektas – galimybė asmeniui atsisakyti dalyvauti tyrime arba jam prasidėjus, iš jo pasitraukti (Kardelis, 2002). Atliekant kokybinį tyrimą buvo gautas visų respondentų sutikimas. Kardelis (2002) išskiria keturis sutikimo elementus – *kompetencija, savarankiškumas, pilna informacija, supratimas*.

- **Kompetencija** - žmogus priims tinkamą sprendimą tik gavęs tikslią informaciją, todėl ekspertams, siekiant jų sutikimo dalyvauti tyrime, buvo nurodyta tyrimo sritis, pagrindinės klausimų temos.
- **Savarankiškumas** užtikrina, kad dalyviai laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne. Buvo gautas visų ekspertų sutikimas dalyvauti tyrime.
- **Pilna informacija** – būti pakankamai informuoti tyrimo dalyvius, todėl ekspertams buvo pateikta visa susijusi su tyrimu informacija – pristatytas tyrimo tikslas, uždaviniai, informantų konfidencialumo užtikrinimas.
- **Supratimas** - būtina paaiškinti klausimus bei skirti papildomą laiką, kad respondentai galėtų apsispręsti. Derinant kokybinio tyrimo sąlygas, buvo pateikiama papildoma informacija apie tyrimą, atsakoma į iškilusius klausimus dėl tyrimo tikslo ir jo praktinio pritaikymo.

Dėl interviu buvo iš anksto tariamasi el. paštu ar telefonu. Interviu atliekamas tik informantams sutikus bei prisitaikant prie kiekvieno iš jų darbo pobūdžio. Iš pradžių pristatoma darbo tema, tyrimo tikslas, interviu struktūra. Buvo pabrėžta, kad gauti tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniame darbe, ateityje gauta informacija nebus panaudota prieš informantus. Taip pat buvo užtikrintas privatumas, konfidencialumas – neminimi vardai, pavardės, pageidaujant ir užimamos pareigos, ar kita lengvai identifikuojama informacija.

### **3 DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS POKYČIUS, SIEKIANČIUS STIPRINTI DALYVAUJAMĄJĮ VALDYMĄ ŠIAULIŲ UNIVERSITETE, TYRIMO ANALIZĖ**

#### **3.1 Tarptautinių dokumentų, aktualizuojančių aukštųjų mokyklų valdymą, analizė**

Europos sąjungos ir kitų dokumentų analizė, suteikia prielaidą išsiaiškinti ar tarptautiniai teisės aktai pasisako už aukštojo mokslo institucijų valdymo tobulinimą, siekiant įtraukti darbuotojus į tų institucijų valdymą ir modernizavimą.

Europos aukštojo mokslo politikoje viena iš įtakingiausių yra Europos Komisijos iniciatyva, kuri išreikšta keliuose komunikatuose. Dar vienas dalyvis aukštojo mokslo politikoje yra Europos Sąjungos Taryba. Ji sprendžia klausimus dėl kvalifikacijų pripažinimo, viešosios atsakomybės už aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus, *aukštojo mokslo valdymo*. Be šių tarptautinių organizacijų, daugiau ar mažiau įtakingą balsą Europos aukštojo mokslo politikoje turi Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacija, Europos studentų sąjunga, Europos aukštojo mokslo institucijų asociacija ir Europos universitetų asociacija. Europos aukštojo mokslo erdvė (EAME) sprendžia problemas susijusias su aukštojo mokslo sistema, kur vienas iš svarbiausių aspektų yra aukštojo mokslo institucijų valdymas ir modernizavimas. Aukštųjų mokyklų valdymo sritys ir valdymo tobulinimo reikmė, aptariami Europos Sąjungos strateginėse aukštojo mokslo nuostatose (Lietuvos studijų politikos..., 2014). Šiose nuostatose yra išskiriamos tokios aukštojo mokslo modernizavimo sritys: *valdymas, universitetų autonomija, atsakomybė bei atskaitomybė, aukštųjų mokyklų finansavimas bei partnerystė su verslu*. Taip pat aukštojo mokslo institucijų modernizavimo klausimai išvelgiami „Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas“ (EK, 2011b), dar vadinamame 2011 m. Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo komunikate, kur ypatingas dėmesys atkreipiamas į aukštųjų mokyklų valdymo formavimą ir akcentuojami tokie aspektai – *gerinama žmogiškojo kapitalo plėtotė aukštosiose mokyklose kokybė ir aktualumas; kuriami veiksmingi valdymo ir finansavimo mechanizmai, padėsiantys siekti meistriškumo*. Taip pat aukštojo mokslo institucijų valdymo tobulinimą Europos Komisija sieja su inovacijų aktyvinimu, siekiant konkurencingesnės Europos ekonomikos.

Svarbu paminėti, kad Europos Sąjungos šalių švietimo ir mokslo ministrų dėmesį atskiriems Europos aukštojo mokslo erdvės aspektams, kurių vienas yra aukštųjų mokyklų valdymas, atskleidžia pagrindiniai Bolonijos proceso dokumentai. Atkreipiamas dėmesys į *aukštųjų mokyklų veiklos reglamentavimą, valstybės kontrolę bei mikrovaldymą*, lėmusius aukštųjų mokyklų suvienodėjimą, kuris, viena vertus, palengvino aukštojo mokslo sistemų valdymą, kita vertus, lėmė

sektorius fragmentaciją į mažas nacionalines sistemas ir posistemius: autonomija ir akademinė laisvė, diversifikavimas ir įvairovė, švietimo kokybė, efektyvūs lyderiavimo ir valdymo mechanizmai ir kt. (Lietuvos studijų politikos..., 2014).

2005 m. Tarybos ir valstybių narių Vyriausybės atstovų rezoliucijos dėl Europos protų mobilizavimo projekte sudaryti sąlygas aukštajam mokslui visapusiškai prisidėti prie Lisabonos strategijos (EST, 2005) buvo akcentuojama: „prireikus suderinti įstatymų sistemą“, kuria vadovaujasi aukštosios mokyklos, siekiant „plėtoti lankstesnius santykius“ tarp atskirų institucijų ir valstybių narių valdžios institucijų, atsakingų už strateginį vadovavimą aukštojo mokslo sistemoms, taip padėti joms modernizuotis, „prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių ir būti atsakingoms už savo sprendimus“; bendradarbiaujant su kitomis institucijomis ir organizacijomis „skatinti vidinę diversifikaciją“ aukštojo mokslo sistemose ir aukštųjų mokyklų įvairovę, taip pat plėtoti kompetencijos kėlimo centrus, kurie gali prisidėti prie reformos proceso.

2006 m. Europos universitetų modernizavimo komunikate (EK, 2006) teigta, kad *nuoseklus universitetų reguliavimas stabdo aukštojo mokslo pažangą*. Valstybės narės turėtų sukurti strategines aukštojo mokslo sistemos gaires bei skatinančią aplinką (pvz., pasitelkti finansavimo priemones), o universitetai savarankiškai spręstų savo strateginius ir operatyvinius klausimus, taip nuo valstybės kontroliuojamos administravimo sistemos būtų pereita prie orientuotos į rinką valdymo strategijos. Šiuo komunikatu Europos Komisija skatino valstybes nares *imtis reikiamų valdymo priemonių, siekiant realios universitetų autonomijos ir atskaitomybės, inovacinių pajėgumų, prieinamumo aspekto ir aukštojo mokslo sistemų adaptacijos prie naujų kompetencijų reikalavimų*. Šiame dokumente teigiama, kad, *siekiant aukštojo mokslo sistemos prisitaikymo prie pokyčių, reikalingos naujos vidinės valdymo sistemos, paremtos strateginiais prioritetais ir darbuotojų, investicijų bei administracinių procesų profesionaliu valdymu*, todėl buvo siūloma ugdyti universitetų valdymo ir vadovavimo gebėjimus, siekti, kad universitetai įveiktų susiskaidymą į fakultetus, departamentus, laboratorijas ir kitus administracinius vienetus. Komisijos komunikate „Aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas“ (EK, 2011b) teigiama, kad teisiniai, finansiniai, administraciniai apribojimai lemia, jog aukštosioms mokykloms vis dar sunku pačioms nustatyti strategiją, struktūras ir išsiskirti iš konkurentų. *Investicijos į profesionalų valdymą gali padėti sukurti strateginę viziją ir lyderiauti*.

Taigi, galima teigti, kad Europos Sąjungos dokumentai mato per didelį ministerijų kišimąsi į aukštųjų mokyklų valdymo reikalus, kas didina biurokratinę naštą, o tai mažina aukštųjų mokyklų išskirtinumą, autonomiją. Taip pat, galima teigti, kad toks valstybinis reguliavimas ir biurokratinė našta gali atbaidyti darbuotojus nuo noro dalyvauti valdyme.

Lankstūs santykiai tarp aukštųjų mokyklų ir valstybių narių valdžios institucijų, atsakingų už strateginį aukštojo mokslo sistemų valdymą, aiškiai pabrėžiami anksčiau minėtuose Europos

Sąjungos institucijų dokumentuose (EST (2005), EK (2011b)). Šiuose dokumentuose lanksčių santykių aukštojo mokslo sistemos valdymo srityje strateginė nuostata apima tokius aspektus:

- aukštojo mokslo sistemos strateginio valdymo vystymas nacionaliniu lygmeniu;
- teisinės aplinkos, skatinančios bendradarbiavimą su visuomene, verslu ir tarptautiniais partneriais, aukštojo mokslo sistemos lygmeniu sukūrimas;
- *aukštųjų mokyklų strategijos formavimo ir vidaus valdymo perdavimas pačių aukštųjų mokyklų atsakomybėn, prisiimant atsakomybę ir už savo veiklos rezultatus*, t. y. aukštosios mokyklos turėtų gebėti: a) sukurti savo veiklą esamoje aplinkoje identitetą pagal savarankiškai suformuotus savo strateginius prioritetus, b) *diegti naujas vidinio valdymo sistemas, paremtas savo strateginiais prioritetais ir profesionaliu darbuotojų, investicijų ir administracinių procesų valdymu*, c) prisiimti atsakomybę visuomenei už pasiektus rezultatus.

2006 m. Europos universitetų modernizavimo komunikate (EK, 2006) teigiama, kad, siekiant aukštojo mokslo sistemos prisitaikymo prie pokyčių, reikalingos naujos vidinės valdymo sistemos, paremtos strateginiais prioritetais ir darbuotojų, investicijų bei administracinių procesų profesionaliu valdymu, todėl siūloma ugdyti universitetų valdymo ir vadovavimo gebėjimus

Europos universitetų asociacija pateikė keturių autonomijos dimensijų apibrėžtis. *Organizacinė autonomija apibūdinama kaip „universiteto gebėjimas nustatyti savo vidaus organizacinę struktūrą ir sprendimų priėmimo procesus“*. Finansinė autonomija – „universiteto gebėjimas valdyti savo lėšas ir paskirstyti savo biudžetą savarankiškai“. Personalo autonomija – „universiteto gebėjimas įdarbinti ir valdyti savo žmogiškuosius išteklius taip, kaip jam atrodo tinkama“. Galiausiai akademinė autonomija suvokiama kaip „universiteto gebėjimas savarankiškai valdyti savo vidaus akademinis reikalus“ (EUA definitions). Remdamasi šiomis apibrėžtimis, Europos universitetų asociacija nustatė rodiklius, kuriais galima pamatuoti Europos aukštųjų mokyklų autonomiją. Iš šių rodiklių galima susidaryti aiškią nuomonę apie keturių dimensijų pokyčius įvairiose Europos šalyse. Remiantis naujausiais duomenimis, buvo nustatytos šios Europos aukštųjų mokyklų autonomijos tendencijos (Estermann et al., 2011): *Organizacinė autonomija*. Jaučiamas poreikis išlaikyti pusiausvyrą tarp išorinių narių įtakos ir didesnio rektorių vaidmens. Be to, rodikliai rodo, kad yra siektina dvejopo valdymo struktūrų tendencija. *Akademinė autonomija*. Matoma tendencija link didesnės laisvės priimti sprendimus dėl siūlomų programų ar studentų priėmimo klausimų.

Apibendrinant, išanalizavus tarptautinius dokumentus, pastebėta, kad Europos Sąjungos iniciatyvos, rekomendacijos daugiausiai akcentuojamos būtent aukštojo mokslo institucijų valdymui, strateginio valdymo svarbai pokyčių kontekste. Analizuoti dokumentai pasisako už aukštosios mokyklos valdymo tobulinimą, kaip pažangos kituose klausimuose, pvz., siekiant

daugiau mokslo inovacijų, studijų ir mokslo kokybės ir pan., užtikrinimo galimybę. ES iniciatyvos ir rekomendacijos atkreipia dėmesį, kad aukštosios mokyklos turėtų tobulinti valdymą, perimant gerą patirtį iš kitų valstybės ir kitų valstybių aukštųjų mokyklų, taip pat bendradarbiaujant su verslu, su kitomis organizacijomis bei tobulinant darbuotojų valdymo kompetencijas. Išanalizavus ES dokumentus, pastebėta, kad Europos Sąjungos dokumentai mato per didelį ministerijų kišimąsi į aukštųjų mokyklų valdymo reikalus, kas didina biurokratinę naštą, o tai mažina aukštųjų mokyklų išskirtinumą, autonomiją. Taip pat, galima teigti, kad toks valstybinis reguliavimas ir biurokratinė našta gali atbaidyti darbuotojus nuo noro dalyvauti valdyme.

### 3.2 Lietuvos aukštųjų mokyklų valdymo tobulinimo, teisinės aplinkos analizė

Pagrindinės nuostatos, rekomendacijos, susijusios su aukštojo mokslo institucijų valdymo tobulinimu pateikiamos 3.1 lentelėje (žr. 3.1 lentelė).

3.1 lentelė

#### Pagrindinės Lietuvos Respublikos nuostatos, rekomendacijos, susijusios su aukštųjų mokyklų valdymo tobulinimu

Teisės aktas	Pagrindinės nuostatos, rekomendacijos, susijusios su organizacijų, tarp jų ir AM valdymo tobulinimu
Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002)	Organizacijos strateginis valdymas Interesų grupių įtraukimas Socialinė partnerystė Mokslo ir verslo partnerystė Bendradarbiavimas vietos ir tarptautinių lygmeniu
Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012)	Atviras ir skatinantis dalyvauti valdymas Rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas Kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia
Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programa (2008)	Autonomijos aukštosioms mokykloms suteikimas Modernus universitetų valdymas
Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa (2012)	Didinamas aukštųjų mokyklų konkurencingumas, skatinant jas keistis, būti atviras naujoms iniciatyvoms Skaidri aukštųjų mokyklų atskaitomybės ir atsakomybės visuomenei sistema Stiprinama aukštųjų mokyklų autonomija Aukštųjų mokyklų tarybų ir jų funkcijų reformavimas
Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų planas (2006)	Valstybinio universiteto tarybose, kaip priežiūros institucijose, daugumą sudaro socialiniai partneriai Didinama valstybinių universitetų atsakomybė ir atskaitomybė visuomenei Įteisintos tarybos sudarymo tvarka ir valstybinio universiteto rektoriaus parinkimo nuostatos
Valstybinėje studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų programa (2012)	Valstybinių aukštųjų mokyklų autonomijos ir atskaitomybės visuomenei bei kitoms suinteresuotoms šalims dermė Plėtojama šiuolaikinė institucijų valdymo, atvirumo ir bendradarbiavimo kultūra
Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (2003)	Įteisinti naują aukštosios mokyklos tarybos sandarą ir pagrindines jos funkcijas, laikantis pagrindinių padalinių vadovų skyrimo pagal jų kompetenciją principo. Sustiprinama aukštųjų mokyklų atsakomybė už studijų kokybę, glaudų ryšių su darbo rinka, regionų ekonomine plėtra.

Lentelės tęsinys 56 psl.



Teisės aktas	Pagrindinės nuostatos, rekomendacijos, susijusios su organizacijų, tarp jų ir AM valdymo tobulinimu
Valstybinėje švietimo strategijoje 2013 – 2022 metų	Autonomijos stiprinimas
Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2009)	Valstybinių aukštųjų mokyklų valdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

*Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje* (LRS, 2002) skelbiamos nuostatos: „įdiegti valdymo sistemą, pagrįstą situacijos vertinimu, strateginiu planavimu ir aiškiai apibrėžta institucine atsakomybe“, „įtraukti įvairių interesų grupių socialinius partnerius“, „remti mokslo įstaigų ir verslo įmonių bendradarbiavimo modelius“, susijusios su suinteresuotų šalių įtraukimu į valdymo sistemą per įvairius bendradarbiavimo modelius ir taip atliepti šalies visuomenės, verslo ir ilgalaikės plėtros kryptis. Strateginės nuostatos dėl aktualumo ir atitikties aplinkos (visuomenės, verslo, darbo rinkos) poreikiams plėtojimo, bendradarbiavimo vietos ir tarptautiniu lygmeniu vystymo, siekiu apibrėžti, išplėtoti ir įtvirtinti savarankiškumą tiesiogiai siejasi su aukštųjų mokyklų vidaus valdymo tobulinimu.

*Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (LRS, 2012) nurodoma, kad pokyčiai turi įvykti šiose pagrindinėse srityse: „Sumani visuomenė – laiminga visuomenė, kuri yra kiekvieno piliečio idėjoms [kūrybingumas], naujovėms ir iššūkiams atvira [atvirumas], solidari, savivaldi ir politiškai brandi [atsakomybė]. Sumani ekonomika – lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje [atvirumas], aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu [kūrybingumas] ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu [atsakomybė]. Sumanus valdymas – atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas].“. Strategijoje nurodoma, kad siekiant sumanaus valdymo, valstybinės institucijos bendruomenės nariai turi žinoti savo teises ir atsakomybę, turi turėti kompetencijos ir gebėjimų realizuoti ir atstovauti savo interesams bei *dalyvauti priimant sprendimus*.

*Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programoje (2008–2012)* (LRS, 2008) numatomas reformos darbas – „autonomijos aukštosioms mokykloms suteikimas“ – apibrėžiamas tokiais strateginėmis nuostatomis: „aukštosioms mokykloms, įvykdžiusioms numatytas pertvarkas, suteikti tikrą autonomiją, drauge užtikrindami jų atskaitomybę visuomenei už savo veiklos rezultatus. Suteikiant realią autonomiją, bus atsisakoma ir centralizuoto valstybės valdymo bei kitų perteklinių suvaržymų. Ši autonomija apims laisvę pačioms aukštosioms mokykloms nusistatyti studijų programas ir studijų turinį, mokslo veiklos kryptis, vidaus struktūrą, personalo politiką, taip pat teisę disponuoti įsigytais ir valstybės patikėtu turtu. Valstybinėms

aukštosioms mokykloms užtikrinus deramą kontrolę ir atskaitomybę visuomenei suteiksime plačias turto valdymo ir disponavimo juo teises.“ Aukštojo mokslo atskaitomybė yra neatsiejama aukštojo mokslo autonomijos sąlyga, kuri turi užtikrinti savireguliacijos mechanizmus. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programoje (LRS, 2008) skelbiama strateginė nuostata dėl modernaus universitetų valdymo paaiškinama taip: „aiškiai paskirstyti funkcijas ir atsakomybę tarp aukštosios mokyklos tarybos, senato ir rektoriaus. Aukštųjų mokyklų tarybos spęs strateginius mokyklos valdymo klausimus, konkurso būdu parinks aukštųjų mokyklų vadovus. Universitetų senatai galės sutelkti visą dėmesį akademinį klausimų svarstymui ir sprendimui.“. Kaip matoma iš šių nuostatų, universitetams numatomos teisės savarankiškai nustatyti savo strategines veiklos kryptis, formas bei individualius institucijos profilius.

*Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programoje* (LRV, 2012c) išskiriama, kad ypač svarbi švietimo ir mokslo sritis, inovacijos ir jų pagrindu kuriamos technologijos. Kartu siekiama didinti aukštųjų mokyklų konkurencingumą, skatinti jas keistis, būti atviras naujoms iniciatyvoms, planuojama „sudaryti sąlygas šalies universitetų konkurencingumui užsienyje didinti“. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programos (LRV, 2012c) strateginė nuostata: „Sukursime skaidrią aukštųjų mokyklų atskaitomybės ir atsakomybės visuomenei sistemą, kartu stiprinsime aukštųjų mokyklų autonomiją – svarbiausią aukštosios mokyklos veiklos principą. Panaikinsime Lietuvos Respublikos Konstitucijai prieštaraujančius aukštųjų mokyklų valdymo iškreipimus, reformuosime aukštųjų mokyklų tarybas ir peržiūrėsime jų funkcijas“, „Stiprinsime valstybės sąveiką su studentų, rektorių, darbdavių, mokslininkų asociacijomis, Lietuvos mokslų akademija, profesinėmis sąjungomis, tarsimės su jomis priimdami svarbiausius sprendimus“, „Sudarysime ilgalaikes sutartis su aukštosiomis mokyklomis, kuriose bus nustatyti strateginiai tikslai ir aukštosios mokyklos įsipareigojimai jiems pasiekti“, šiose nuostatose užkoduotas aukštųjų mokyklų vidaus valdymo tobulinimas siekiant prisitaikyti prie naujų aplinkos poreikių. Daugiausia aptariamas vidaus valdymo tobulinimo sąlygų sudarymas, o už patį tobulinimo procesą lieka atsakinga institucija.

*Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų plane* (LRV, 2006a) buvo pateikiama Lietuvos aukštojo mokslo sistemos būklės apžvalga ir įvertinimas, nustatomas visuomenės tikslas ir uždaviniai aukštojo mokslo srityje, aukštojo mokslo sistemos pertvarkos kryptys, plano įgyvendinimo etapai ir tikėtini plano įgyvendinimo rezultatai. Šiame plane teigiama, kad Baltosios knygos rengėjai, remdamiesi kitų Europos valstybių patirtimi, siūlė Lietuvos valstybinėse aukštosiose mokyklose sudaryti dvi kolegialaus valdymo institucijas: tarybą, sudarytą ne tik iš aukštosios mokyklos darbuotojų, studentų, absolventų, bet ir kitų aukštojo mokslo raida ir kokybe suinteresuotų organizacijų atstovų (taryba formuotų ir priimtų sprendimus strateginiais aukštosios mokyklos veiklos klausimais, nustatytų aukštajai mokyklai perduoto valstybės turto ir

lėšų naudojimo principus, svarstyti ir tvirtinti aukštosios mokyklos plėtros ir struktūros pertvarkos planus, vertinti rektoriaus veiklą), ir senatą, sudarytą iš universiteto dėstytojų, mokslo darbuotojų ir studentų atstovų (senatui būtų patikėti visi akademinės veiklos ir mokslinių tyrimų organizavimo, studijų programų ir procesų tobulinimo, kokybės užtikrinimo klausimai). Tokia aukštosios mokyklos vidinio valdymo sistema daugelyje valstybių patikrinta ir laikoma optimaliu vidinio valdymo modeliu. Didžioji Britanija, Švedija, Austrija, Airija, Danija, Japonija – mokslo ir studijų lyderės – tokią valdymo reformą jau atliko arba atlieka. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų plane (LRV, 2006a) numatyta strateginė nuostata: „saugoti universiteto autonomiją ir vientisumą, nustatyti, kad valstybinio universiteto tarybos, kaip priežiūros institucijos, daugumą sudaro socialiniai partneriai“. Ši nuostata plane priskirta uždaviniui tobulinti valstybinių universitetų vidaus valdymą. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų plane (LRV, 2006a) strateginės nuostatos išdėstytos kaip plano uždavinio „Valstybinių universitetų vidaus valdymo tobulinimas“ detalesni siekiai: „didinti valstybinių universitetų atsakomybę ir atskaitomybę visuomenei, saugoti universiteto autonomiją ir vientisumą, nustatyti, kad valstybinio universiteto tarybos, kaip priežiūros institucijos, daugumą sudaro socialiniai partneriai“; „įteisinti tarybos sudarymo tvarką“; „įteisinti valstybinio universiteto rektoriaus parinkimo nuostatas“. Taigi, išdėstytos strateginės nuostatos dėl valstybinių universitetų vidaus valdymo tobulinimo gali būti vertintinos tik kaip priemonės, sudarančios universitetų vidaus valdymo pokyčių sąlygas, tačiau paties valdymo jos netobulina.

*Valstybinėje studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programoje* (LRV, 2012b) keliami siekiai, susiję su aukštojo mokslo sistemos valdymu. Šioje programoje skelbiama strateginė nuostata: „stiprinti studijų ryšį su darbo rinka bei regionų ekonomine plėtra; valstybinių aukštųjų mokyklų autonomijos ir atskaitomybės visuomenei bei kitoms suinteresuotoms šalims dermės, plėtojama šiuolaikinė institucijų valdymo, atvirumo ir bendradarbiavimo kultūra“.

*Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose* (LRS, 2003a) numatytos aukštųjų mokyklų vidaus valdymo tobulinimo priemonės: „Įteisinti naują aukštosios mokyklos tarybos sandarą (pačios mokyklos atstovai turi sudaryti mažumą) ir pagrindines jos funkcijas (strategijos tvirtinimas, vidinės struktūros nustatymas; rektoriaus rinkimai, personalo parinkimo strategijos nustatymas) laikantis pagrindinių padalinių vadovų skyrimo pagal jų kompetenciją principo“, „Įteisinti universitetų fakultetų kūrimą pagal studijų sritis (tos pačios srities studijos vyks viename fakultete)“, „Sustiprinama aukštųjų mokyklų atsakomybė už studijų kokybę, glaudų ryšį su darbo rinka, regionų ekonomine plėtra“, atitinka siekį perduoti aukštųjų mokyklų strategijos formavimą ir vidaus valdymą aukštųjų mokyklų atsakomybėn ir siekį įveikti universitetų susiskaidymą į fakultetus, departamentus, laboratorijas ar kitus administracinius vienetus. Naujojoje *Valstybinėje*

švietimo strategijoje 2013 – 2022 metų, išskiriamas tik aukštųjų mokyklų autonomijos stiprinimas, tačiau detaliau jis neanalizuojamas.

*Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2009)* pakeistas valstybinių aukštųjų mokyklų valdymas: pagrindinis aukštosios mokyklos savivaldos organas – taryba, kuri tvirtina aukštosios mokyklos misiją ir viziją, rektoriaus teikiamus struktūrinių pertvarkymų planus, studijų kainas, nustato lėšų (tarp jų ir lėšų, skirtų vadovų ir kitų darbuotojų darbo užmokesčiui) ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką, svarsto svarbiausius su tuo susijusius klausimus, renka, skiria ir atleidžia iš pareigų rektorių, užtikrina atskaitingumą ir ryšį su visuomene ir steigėjais. Taip pat pakeisti mokslo institutų tipai ir valdymas: vietoj tuo metu egzistuojančių valstybės mokslo instituto, universiteto mokslo instituto, valstybinės mokslo įstaigos atsirado mokslinių tyrimų institutai.

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos Respublikos teisiniuose dokumentuose, galima išvelgti siekį ir tikslus tobulinti aukštųjų mokyklų valdymą. Dokumentuose išskiriama, kad į valdymą būtina įtraukti suinteresuotąsias grupes, bendradarbiauti vietos ir tarptautiniu lygmeniu, stiprinti strateginį valdymą. Išskirtinis dėmesys rodomas aukštųjų mokyklų autonomijos stiprinimui, kas skatina kurti skaidrią atskaitomybės ir atsakomybės visuomenei sistemą. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa (2012), Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų planas (2006) labiausiai iš visų dokumentų, pabrėžiantys, kad siekiant modernizuoti aukštąsias mokyklas, reikia skatinti jas keistis, būti atviroms naujoms iniciatyvoms bei plėtoti šiuolaikinę institucijų valdymo, atvirumo ir bendradarbiavimo kultūrą, kas būtent atskleidžia įsitraukimo ir dalyvavimo valdyme svarbą aukštųjų mokyklų valdyme.

### **3.3 Dalyvaujamojo valdymo Šiaulių universitete, dokumentų analizė**

Apie Šiaulių universiteto darbuotojų dalyvavimą Šiaulių universiteto politikos kūrime duomenų buvo ieškoma Šiaulių universiteto internetiniame puslapyje, vidaus dokumentuose. Lentelėje (žr. 3.2 lentelė), pateikiami svarbiausi Šiaulių universiteto dokumentai, kuriuose išreikštos dalyvaujamąjį valdymą užtikrinančios priemonės, būdai.

3.2 lentelė

#### **Šiaulių universiteto dokumentai, apibrėžiantys dalyvaujamąjį valdymą užtikrinančias priemones, būdus**

<b>Dalyvaujamąjį valdymą užtikrinančios priemonės, būdai</b>	<b>Dokumentas</b>
Senatas, kaip akademinų reikalų valdymo organas Taryba, kaip Universiteto valdymo organas Rektoratas, kaip rektoriaus vadovaujama kolegiali patariamoji institucija Universiteto personalas, kaip Universiteto veiklą užtikrinantys darbuotojai	Šiaulių universiteto Statutas (2010)

Lentelės tęsinys 60 psl.

Dalyvaujamoji valdymą užtikrinančios priemonės, būdai	Dokumentas
Universiteto bendruomenės įtraukimas į darbo grupes universiteto savivaldos ir valdymo struktūrose, į sprendimų priėmimo procesus. Universiteto darbuotojų dalyvavimas šalies aukštojo mokslo politikoje ir administravime: aktyvi veikla nacionalinėse darbo ir iniciatyvinėse grupėse, komitetuose, komisijose, tarybose. Universiteto darbuotojų bendruomeniškumo stiprinimas. Įvairiomis formomis sistemingai atliekami Universiteto bendruomenės mikroklimato, nuostatų ir idėjų, siūlymų tyrimai.	ŠU 2012-2016 metų integruotos plėtros strategija (2012)
Žmogiškųjų išteklių sistemimas ir bendradarbiavimo kultūros tobulinimas. Vientisos darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas.	Šiaulių universiteto 2015- 2020 metų strategija (2015)
„Gerinti komunikaciją“, t.y. numatyta sukurti ir įgyvendinti komunikacijos gerinimo planą.	Šiaulių universiteto 2015 metų Strategijos įgyvendinimo metinis veiksmų planas (2016)
Visapusiško ir prasmingo Universiteto dalyvavimo strateginiame planavime užtikrinimas. Veiksmingos pokyčių valdymo sistemos įgyvendinimas	Šiaulių universiteto veiklos vertinimo išvados (2013).
2013 metais parengtas įsakymas (pagal darbo grupes), kuris numato ŠU bendruomenės įtraukimą į strateginį valdymą. Vadybinio administracijos potencialo stiprinimas, kurio siekiant atliekamas Universiteto mokslinio ir pedagoginio personalo lūkesčių integruotis į vadybinę ŠU veiklą tyrimas.	Šiaulių universiteto paskesnės veiklos tobulinimo planas 2013-2015 metams
Apklausų organizavimas ir jų rezultatų analizės apibendrinimas Institucinės savianalizės rengimas Projektinės veiklos plėtojimas	Šiaulių universiteto 2015 metų veiklos ataskaita (2016)
Planavimo procesai, įtraukiant akademinę bendruomenę Pokyčių valdymas	Kokybės vadovas (2012)
Diskusijos su socialiniais dalininkais (įtraukiant Universiteto bendruomenę) Universiteto valdymo klausimais. Dėstytojų ir administracijos darbuotojų pateiktų pasiūlymų kokybės užtikrinimo klausimais įgyvendinimas Sprendimų priėmimas Žmonių išteklių valdymas Darbuotojų interesų atstovavimas	Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinė (2015)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

**Šiaulių universiteto Statute** (Žin., 2010, Nr. 157-7982) nurodyta, kad Universiteto kolegialaus valdymo organai yra Taryba ir Universiteto senatas, o vienasmenis valdymo organas yra rektorius. Kaip pateikiama Šiaulių universiteto Statute (Žin., 2010, Nr. 157-7982), Taryba yra sudaroma iš 11 narių, iš kurių 5 nariai yra iš Universiteto mokslo ir pedagoginio personalo. Taip sudaroma galimybė Universiteto darbuotojams formaliai dalyvauti valdyme. Universiteto mokslo ir pedagoginį personalą į Tarybą skiria ir atšaukia Universitete pagrindines pareigas einantys akademinės bendruomenės nariai. Kaip nurodoma Šiaulių universiteto Statute (Žin., 2010, Nr. 157-7982), Universiteto senatas yra Universiteto akademinų reikalų valdymo organas, kurio nutarimai privalomi visiems darbuotojams ir studentams. Senatą sudaro 32 nariai, kuriais gali būti Universiteto akademinės bendruomenės nariai, Universiteto administracijos nariai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai, dėstytojai ir pripažinti menininkai, iš kurių mažiausiai septyni nariai yra profesoriaus ir vyriausiojo mokslo darbuotojo pareigas užimantys asmenys ir mažiausiai septyni – docento ir vyresniojo mokslo darbuotojo pareigas einantys asmenys.

Akademinės bendruomenės nariai į Senatą yra renkami Universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų konferencijoje. Konferencijoje sprendžiamojo balso teise gali dalyvauti asmenys, Universitete einantys pagrindines pareigas. Taigi, Universiteto darbuotojų dalyvavimas formaliai atspindi ir būnant Senato nariais. Taip pat dalyvavimas išvelgiamas, turint sprendžiamojo balso teisę, renkant Senato narius.

Rektoratas, pagal Šiaulių universiteto Statutą (Žin., 2010, Nr. 157-7982), yra rektoriaus vadovaujama kolegiali patariamoji institucija, kuri svarsto organizacinius, studijų, mokslo, ūkio ir kitus klausimus bei koordinuoja Universiteto padalinių darbą, teikia pasiūlymus Tarybai ir Senatui. Rektoratą sudaro rektorius, prorektorai, akademinio valdymo organų vadovai ir Universiteto studentų atstovybės prezidentas. Taigi, rektoratas Universiteto valdyme atstovauja patariamąją instituciją. Pagal Šiaulių universiteto Statutą (Žin., 2010, Nr. 157-7982), rektorato posėdžiuose gali dalyvauti Senato pirmininkas, Tarybos pirmininkas, Universiteto darbuotojų profesinės sąjungos komiteto pirmininkas, Universiteto administracijos padalinių vadovai, o rektoriaus sutikimu ir kvietimu – kiti asmenys.

Taip pat, Šiaulių universiteto statute (Žin., 2010, Nr. 157-7982), nurodoma, kad Universiteto personalą sudaro dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai, administracija ir kiti Universiteto veiklą užtikrinantys darbuotojai, o Universiteto administraciją sudaro Universiteto ir jo neakademinio valdymo organų vadovai ir jų pavaduotojai. Pagal Statutą, Universiteto personalas teisės aktų nustatyta tvarka turi teisę:

- dalyvauti svarstant Statutą ir veiklos kryptis;
- dalyvauti įvairiose profesinėse sąjungose ir asociacijose;

Tai parodo, kad Universiteto darbuotojų dalyvavimas kuriant organizacijos politiką yra įtrauktas į universiteto teisinius dokumentus.

**ŠU 2012-2016 metų integruotos plėtros strategijoje** (Lauruška ir kt., 2012) vienas iš numatytų uždavinių – stiprinti kolegialumą universiteto viduje ir atvirumą, partnerystę su išorės organizacijomis. Šio uždavinio viena iš numatytųjų priemonių yra universiteto bendruomenės įtraukimas į darbo grupes universiteto savivaldos ir valdymo struktūrose, į sprendimų priėmimo procesus. Taip pat universiteto darbuotojų dalyvavimas šalies aukštojo mokslo politikoje ir administravime: aktyvi veikla nacionalinėse darbo ir iniciatyvinėse grupėse, komitetuose, komisijose, tarybose. Integruotos plėtros strategijoje taip pat numatytas Universiteto darbuotojų bendruomeniškumo stiprinimas puoselėjant Universiteto tradicijas, organizuojant neakademinis bendruomenę vienijančius renginius. Galima teigti, kad bendruomeniškumo stiprinimas prisideda prie darbuotojų noro ir motyvacijos įsitraukti į Universiteto valdymą. Darbuotojų motyvacijos stiprinimas taip pat nurodomas kaip vienas iš integruotos plėtros strategijos uždavinių – motyvacijos kolegialumui, lojalumui, patriotizmui Universiteto bendruomenėje stiprinimas. Kitas nemažiau

svarbus aspektas, susijęs su darbuotojų įsitraukimu į Universiteto pokyčius, stiprinantis dalyvaujamojo valdymą, nurodytas Šiaulių universiteto integruotos plėtros strategijoje – įvairiomis formomis sistemingai atliekami Universiteto bendruomenės mikroklimato, nuostatų ir idėjų, siūlyimų tyrimai.

**Šiaulių universiteto 2015- 2020 metų strategijoje (2015)**, vienas iš tikslų yra strateginio valdymo tobulinimas, kur vienas iš uždavinių yra tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Įgyvendinti šį uždavinį pateikiamos tokios priemonės: 1. Žmogiškųjų išteklių sisteminimas ir bendradarbiavimo kultūros tobulinimas. 2. Vientisos darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas. Būtent darbuotojų dalyvavimas institucijos politikos kūrime atsispindi per bendradarbiavimą, o motyvavimo sistemos įdiegimas prisidėtų prie darbuotojų noro dalyvauti Universiteto valdyme.

Kaip nurodoma **Šiaulių universiteto 2015 metų Strategijos įgyvendinimo metiniame veiksmų plane (2016)**, priemonės „Žmogiškųjų išteklių sisteminimas ir bendradarbiavimo kultūros tobulinimas“ detalizuota priemonė nurodoma – „Gerinti komunikaciją“, t.y. buvo numatyta sukurti ir įgyvendinti komunikacijos gerinimo planą. Pagal šią priemonę, 2015 metų strategijos įgyvendinimo veiksmų plane nurodyta, kad darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija procentas 2015 metais buvo 70 proc. Tinkamai užtikrinama komunikacija, yra vienas iš būdų, gerinantis darbuotojų įsitraukimą į organizacijos pokyčius, bei stiprinantis jų dalyvavimą.

**Šiaulių universiteto veiklos vertinimo išvados (2013)**. Tarptautinė ekspertų grupė lankėsi Šiaulių universitete 2012 m. rugsėjo 17–20 d. ir atliko veiklos vertinimą. Universiteto veiklos vertinimo tikslas – „užtikrinti sąlygas veiklos gerinimui ir kokybės kultūros skatinimui, taip pat pateikti rekomendacijas, kaip plėtoti aukštosios mokyklos veiklą“. Vertinant veiklos rezultatus, pagrindinis ekspertų grupės tikslas buvo – tolesnė Universiteto plėtra, atsiliepiant į išorinius iššūkius. Atlikus Universiteto vertinimą, buvo pateiktos išvados ir pateiktos rekomendacijos. Viena iš vertinimo sričių buvo strateginis valdymas. Analizuojant, šį dokumentą, pastebėta, kad tarptautinė ekspertų grupė pažymėjo, jog Universitetui *būtina imtis suderintų pastangų, norint į strateginį planavimą įtraukti akademinis darbuotojus, kitus darbuotojus ir atitinkamus suinteresuotus subjektus*. Išvadose pastebėta, kad tik nedaugelis mokymo ir kitų darbuotojų, administracijos narių ir fakulteto personalo yra susipažinę su strateginiu planu. Pastebėta, kad planavimas yra nedidelės grupės administratorių užduotis, o *didžioji darbuotojų, akademinio personalo dalis nepakankamai dalyvauja ir per mažai informuojami*. Ekspertų grupė pabrėžė, kad *itin svarbu užtikrinti visapusišką ir prasmingą Universiteto dalyvavimą strateginiame planavime*.

Taip pat, tarptautinė ekspertų grupė, vertinant Šiaulių universiteto veiklą, išskyrė, kad atsižvelgiant į reikšmingus išorinius iššūkius, *ŠU turėtų sukurti ir įgyvendinti veiksmingą pokyčių valdymo sistemą*. Kadangi veikti reikia neatidėliotinai ir efektyviai, ŠU turi skirti laiko ir išteklių

instituciniams gebėjimams ugdyti. Grupė pabrėžė, kad pokyčių valdymas turi būti neatsiejamas nuo strategijos proceso.

**Šiaulių universiteto paskesnės veiklos tobulinimo plane 2013-2015 metams** buvo nurodyta, kad 2013 metais buvo parengtas įsakymas (pagal darbo grupes), kuris numato ŠU bendruomenės įtraukimą į strateginį valdymą. Taip pat paskesniame veiklos tobulinimo plane nurodomas vienas iš uždavinių – vadybinio administracijos potencialo stiprinimas, kurio siekiant atliekamas Universiteto mokslinio ir pedagoginio personalo lūkesčių integruotis į vadybinę ŠU veiklą tyrimas.

**Šiaulių universiteto 2015 metų veiklos ataskaitoje (2016)**, pateikta Universiteto 2015 metų veiklos pažanga yra pagrįsta Universiteto strategijoje numatytais kriterijais ir rodikliais, Universiteto padalinių pateikta informacija. Viena iš pagrindinių sričių yra Strateginio ir kokybės valdymo veikla. Veiklos ataskaitoje Universiteto veikla susijusi su strateginiu ir kokybės valdymu, pateikiama, kad 2015 metais buvo:

- Organizuojamos apklausos ir apibendrinamos jų rezultatų analizės. Kaip ir kasmet, 2015 m. kovo–balandžio mėn. atlikti dėstytojų, administracijos darbuotojų tyrimai apie veiklos valdymo kokybę, vidinės kokybės vadybos sistemos funkcionavimą. Apklausose dalyvavo 129 dėstytojai ir 181 administracijos darbuotojas. Administracijos darbuotojai pateikė siūlymus stiprinti ryšį tarp vadovybės ir fakultetų administracijos (dekanatų) bei padalinių; motyvuoti ir skatinti darbuotojus būti lojaliaus Universitetui ir kt. Dėstytojai pateikė siūlymus išnaudoti turimas ryšio priemones gerinant vidinę komunikaciją; organizuoti susitikimus su Rektoriumi, informuojant apie esamą padėtį; inicijuoti dekanų posėdžius su bendruomene ir kt.
- Institucinės savianalizės rengimas. 2015 metais Universiteto bendruomenė aktyviai dalyvavo atliekant Universiteto strategijos ir kokybės valdymo, mokslo ir meno, studijų ir poveikio regiono bei šalies raidai procesų savianalizę už 2012–2015 metus.
- Projektinės veiklos plėtojimas. 2015 metais projektinėje veikloje aktyviai dalyvavo visi Šiaulių universiteto akademiniai padaliniai. Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba, pagal jai priskirtas funkcijas, intensyviai konsultavo Universiteto projektines grupes, individualius asmenis, socialinius partnerius, verslo atstovus, rengė universitetinius projektus.

Taigi, kaip matoma iš Universiteto 2015 metų veiklos ataskaitos, 2015 metais Universitete buvo atliekama darbuotojų apklausa ir galimybė teikti pasiūlymus, Universiteto bendruomenė aktyviai dalyvavimo rengiant ŠU savianalizę, bei projektinėje veikloje, kas atskleidžia darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą universiteto valdymo tobulinime.

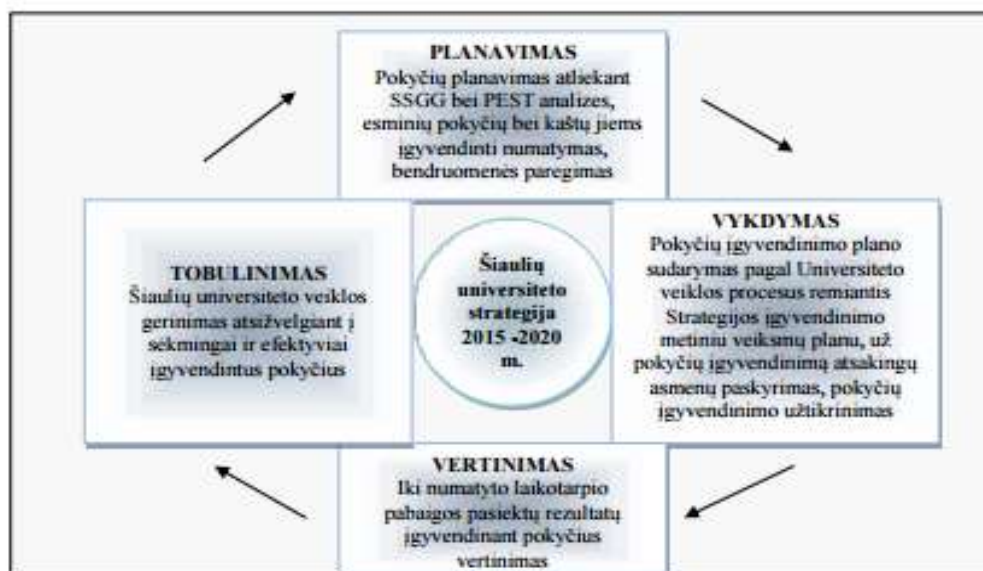
**Kokybės vadovas (2012)** buvo parengtas įgyvendinant projektą UNI-Q-MAS (University Quality Management System) – Šiaulių universiteto vidinės studijų kokybės vadybos sistemos



sukūrimas ir įdiegimas (VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-003). Kokybės vadovas buvo atnaujinamas atsižvelgiant į išorinius ir vidinius pokyčius. Kaip pateikiama Kokybės vadove, Kokybės vadybos sistemos (KVS) pamatinė teorinė koncepcija reprezentuoja kokybės vertybių viešinimą / realizavimą dialogo kultūros kontekste per mokslo žinias, studijų procesą ir *liberalią aplinką, siekiant veikti ir įgalinti veikti kitus išskirtinai; nuolat keičiant ir keičiantis; formuojant ir tenkinant interesų reiškėjų lūkesčius*; puoselėjant vertingą tapatumą. Kokybės vadove pateikiama, kad strateginio proceso valdymas remiasi sistemingu planavimu, atliepiančiam vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, numatytų veiklų įgyvendinimu, naudojant turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius, nuolatinio veiklos stebėjimu ir planų koregavimu.

Kokybės vadove nurodyta, kad vienas iš svarbiausių proceso kokybės valdymo etapų yra planavimas, kurio metu darbuotojai gali prisidėti ir dalyvauti kokybės valdyme. Planavimo procese nurodoma, kad *akademinių padalinių vadovai ir jų sudarytos darbo grupės, įtraukiant bendruomenės narius (studentus, dėstytojus, socialinius partnerius) rengia ir tvirtina Padalinių trijų metų strateginį veiklos planą ir jo įgyvendinimui skirtą metinį veiksmų planą. Rektorių kartu su Strateginio valdymo komitetu ir Strateginio ir kokybės valdymo taryba, įtraukiant bendruomenės narius, rengia ir ŠU Taryboje tvirtina ŠU Strategiją ir metinį jos įgyvendinimo veiksmų planą.* Universiteto strategija 2015-2020 m. remiasi kokybės valdymo sistema, strateginius tikslus orientuojant į pagrindinių procesų įgyvendinimą ir jų kokybės užtikrinimą.

Kokybės vadove (2012), pateikiama, kad pokyčių valdymas (procesų optimizavimas) – procesų kokybės analizė, tobulinimo prielaidos, rizikų analizė. ŠU esminius pokyčius inicijavo Išorinio institucijos vertinimo ekspertų rekomendacijos, Strategija ir KVS. Pokyčių valdymas vyksta sistemiškai, sudarant procesams planus, numatant terminus ir paskiriant atsakinguosius darbuotojus veikloms įgyvendinti. Kokybės vadove pateikiama, kad pokyčių sėkmę lemia valdymo etapai: 1) planavimas; 2) įgyvendinimas; 3) įvertinimas; 4) tobulinimas (žr. 3.1 pav.). Pokyčiai vykdomi skirtinguose valdymo lygmenyse – instituciniame, akademinių padalinių ir administracinių padalinių, tokiu būdu užtikrinama centralizacija ir decentralizacija.



3.1 pav. ŠU pokyčių valdymo etapai

Šaltinis: Šiaulių universiteto Kokybės vadovas, 2012

Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinėje teigiama, kad analizuojamu laikotarpiu (2012–2015 m.) įvyko daug svarbių struktūrinių ir *strateginių pokyčių, lėmusių ženklų strateginio proceso ir jo valdymo tobulinimą*. Patvirtintas ŠU statusas Lietuvos Respublikos Seime (2013); išrinkta nauja ŠU taryba (2014), išrinktas naujas rektorius (2014) ir prorektorai (2014). Atsižvelgiant į iš Studijų kokybės vertinimo centro ekspertų gautas išvadas ir rekomendacijas, 2013 m. liepos 2 d. Rektoriaus įsakymu Nr. V-485 įsteigta inicijuojanti, koordinuojanti ir vykdanči Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stebėseną Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba. Savianalizės dokumente nurodoma, kad „*Permainų metu vyko intensyvūs susitikimai su Steigėjais (LR Seimo nariais), akademinė bendruomenė, visuomenės atstovais svarstant aktualius institucijos tobulinimo ir ateities klausimus, gryninant misiją, viziją ir tikslus*“ (žr. Priedas Nr. 2).

Lentelėje (žr. 3.3 lentelė) pateikiamos diskusijos su socialiniais dalininkais (įtraukiant Universiteto bendruomenę) Universiteto valdymo klausimais. Kaip matoma iš lentelės, universiteto bendruomenė buvo įtraukta į ŠU naujosios koncepcijos svarstymą, Universiteto finansinio proceso valdymą.

### Diskusijos su socialiniais dalininkais Universiteto valdymo klausimais

	Susitikimo tikslas	Pasiektas rezultatas	Socialiniai dalininkai	Skaičius	Data
SU STRATEGINIO VALDYMO PROCESU SUSIJĘ KLAUSIMAI	Apsvarstyti ŠU naująją koncepciją su socialiniais dalininkais	Socialinių dalininkų pritarimas (mokslininkų, studentų, socialinių partnerių, visuomenės atstovų ir t.t.) ŠU strateginei koncepcijai; socialinių dalininkų įtraukimo proc. į koncepcijos gryninimo procesą	Universiteto bendruomenė; Universiteto socialiniai partneriai	25	2013-09-25
	Informuoti bendruomenę apie sudarytą prevencinį finansų modelį ir finansų valdymo tvarką	Bendruomenės įtraukimas į Universiteto finansinio proceso valdymą	Universiteto bendruomenė	20	2013-11-12

Šaltinis: sudaryta pagal Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinės priedai.

Nuo 2011 metų ŠU organizuoja *Kokybės mėnesį*, kurio metu visi akademiniai padaliniai su socialiniais dalininkais vykdo bendras akademinės, kokybės tobulinimo veiklas: diskusijas, seminarus (žr. priedas Nr. 2). Pavyzdžiui, Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinės 1.6 priede pateikiamos Kokybės vadybos sistemos veikimo įrodymų lentelės, kuriose galima matyti:

- *dėstytojų pateiktų pasiūlymų kokybės užtikrinimo klausimais įgyvendinimas 2012–2015 m.* (Pasirengimas programos ekspertiniam vertinimui; Studentų apklausa dėl studijų proceso organizavimo tobulinimo (Dėstytojai įtraukiami į studijų proceso organizavimo tobulinimą. Įgyvendinama, atsižvelgiant į gautus pasiūlymus, pastabas.); Aktyviau dalyvauti projektinėje veikloje; Siūlymai dėl dėstytojų darbo gerinimo; Diskusijos dėl mokslo veiklos skatinimo priemonių (Kiekvienų mokslo metų pabaigoje su dėstytojais yra atliekamos focus grupių metodo tyrimas. 2013, 2014 m. buvo teikti pasiūlymai dėl mokslo veiklos skatinimo priemonių.); ir kt.
- *Administracijos darbuotojų pateiktų pasiūlymų kokybės užtikrinimo klausimais įgyvendinimas 2012–2015 m.* (Valdymo atstovų rinkimas (Dėl fakulteto atstovavimo Universiteto taryboje, Nutarta aktyviau dalyvauti rinkimuose į ŠU tarybą); Fakulteto tarybos nuostatų projektas (2011); Fakulteto atstovo delegavimas (2014); Fakulteto atstovo delegavimo į Etikos komisiją (2012); Fakulteto atstovo delegavimas į MOSTA vertinimo veiklas (2014); Darbuotojų finansinis skatinimas (Siūlymai dėl skatinimo sistemos sėkmingai akredituotoms naujoms studijų programoms. Dekano

sprendimu parengus ir sėkmingai akredituotą naują studijų programą rengėjų grupei buvo skiriamas finansinis paskatinimas 2012 m.).

Kalbant apie galimybes organizacijos nariams teikti pasiūlymus, matoma, kad universitete yra vykdomi tyrimai, kurių metu išsiaiškinama darbuotojų nuomonė ir tobulintinos sritys. 3.4 lentelėje pateikiamas Šiaulių universiteto dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomonės apie Universiteto veiklos valdymo kokybę, įtraukiant darbuotojų dalyvavimą valdyme tyrimų rezultatų palyginimas. Visus ŠU dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomonės apie Universiteto veiklos valdymo kokybę tyrimo rezultatus galima matyti priede (žr. priedas Nr. 3).

3.4 lentelė

**ŠU dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomonė apie Universiteto veiklos valdymo kokybę, išskiriant dalyvaujimąjį valdymą, tyrimų rezultatų palyginimas**

Teiginiai	Dėstytojų nuomonė			Administracijos darbuotojų nuomonė		
	Metai			Metai		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus, buvo atsižvelgta į dėstytojų (darbuotojų) nuomonę	53	55	56	57	60	52
Noriai prisidedu prie strateginių tikslų įgyvendinimo	68	61	71			
Vadovybės valdymo metodai laikosi demokratiškumo principų	60	55	57	63	65	57
Esu patenkintas (-a) gaunamu grįžtamoju ryšiu iš vadovybės priimant sprendimus man aktualiais klausimais	58	57	58	68	71	65
Į dėstytojų nuomonę atsižvelgiama priimant sprendimus dėl naujų veiklos sričių, dalyvavimo projektuose ar jų vykdymo	58	57	56			
Teigiamai vertinu Universiteto vadovybės komunikavimą su dėstytojais (darbuotojais)	55	56	59	69	73	66
Dėstytojai (darbuotojai) motyvuojami naujų idėjų generavimo bei geresnių rezultatų siekimo atžvilgiu	57	54	54	57	62	52
Aš asmeniškai esu iniciavęs (-usi) ŠU dalyvavimą arba dalyvauju iniciatyvinėje grupėje, palaikant ryšį su socialiniais partneriais ar potencialiais investuotojais				52	52	51

Šaltinis: sudaryta pagal Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinės priedai.

Kaip matoma iš tyrimų rezultatų palyginimo, 2015 metais 56 proc. dėstytojų ir 52 proc. administracijos darbuotojų teigė, kad formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus, buvo atsižvelgta į jų nuomonę. Tai rodo, kad tik šiek tiek daugiau nei pusės darbuotojų nuomonės buvo paisoma. Tačiau matoma, kad net 71 proc. dėstytojų noriai prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Taip pat iš tyrimo rezultatų pastebima, kad labiau administracijos darbuotojai (65 proc.), nei dėstytojai (58 proc.) yra patenkinti gaunamu grįžtamoju ryšiu iš vadovybės priimant sprendimus jiems aktualiais klausimais. Taip pat daugiau administracijos darbuotojų (66 proc.) nei dėstytojų (59 proc.), teigiamai vertino Universiteto vadovybės komunikavimą su darbuotojais.

Panašiai darbuotojų motyvavimą idėjų generavimui bei geresnių rezultatų siekimui, vertino tiek administracijos darbuotojai – 52 proc., dėstytojai – 54 proc.

Apibendrinant, rezultatus, galima teigti, kad visgi labiau atsižvelgiama buvo į dėstytojų nuomonę, formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus. Tačiau administracijos darbuotojai labiau patenkinti grįžtamoju ryšiu iš vadovybės, priimant sprendimus jiems aktualiais klausimais, ir daugiau jų teigiamai vertino vadovybės komunikavimą su darbuotojais.

*Sprendimų priėmimas* (žr. Priedas Nr. 4), orientuojantis į Strategiją, strateginį veiklos planą ir metinį veiklos planą, skirtinguose valdymo lygmenyse vyksta pagal ŠU statutą, o jo veiksmingumą aukščiausiu lygiu užtikrina Rektorius, kurio sprendimams įtakos turi rektorato svarstymai, Taryba ir Senatas, viduriniu lygiu – dekanai po dekanato svarstymų ir akademinė padalinių tarybos, žemiausiu lygiu – fakultetų katedros.

*Žmonių išteklių valdymas – poreikio analizė, atitiktis strateginio plano įgyvendinimui, kvalifikacijos tobulinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.* Žmonių ištekliai valdomi sistemiškai atliepiant Strategiją, strateginį veiklos planą ir metinį veiklos planą. Nuolatinio ir nenuolatinio mokslo pedagoginio personalo poreikis planuojamas akademinuose, o administracijos ar ūkio darbuotojų – administracijos padaliniuose. Kai kurioms specifinėms funkcijoms atlikti Rektorius įsakymu yra suformuotos komisijos ar darbo grupės (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

### ŠU suformuotos komisijos, darbo grupės

Darbo grupės, komisijos	Vienkartinėi veiklai atlikti	Problemų sprendimui	Nuolat veikiančios komisijos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dėl skyrimo eiti ERASMUS veiklos "Personalo mokymai" atrankos komisijos sudarymo</li> <li>Dėl konkurso "ERASMUS PLAKATAS" geriausiajam projektui atrinkti komisijos sudarymo</li> <li>Dėl komisijos sudarymo kuro normoms nustatyti</li> <li>Dėl nekilnojamo turto įvertinimo komisijos sudarymo</li> <li>Dėl Edukologijos fakulteto studijų rezultatų palyginimo komisijos sudarymo</li> <li>Dėl 2012 m. nominacijų skyrimo komisijos sudarymo</li> <li>Dėl Humanitarinio fak. Erasmus mainų programos kandidatų atrankos komisijos sudarymo</li> <li>Dėl 2012 m. studentų priėmimo komisijų</li> <li>Dėl ilgalaikio turto remonto ir statybos darbų rezultato įvertinimo komisijos sudarymo</li> <li>Dėl neatlygintinai gauto arba įsigyto už simbolinį atlygį ilgalaikio turto įvertinimo komisijų sudarymo</li> <li>Dėl ilgalaikio turto ir atsargų perdavimo komisijos sudarymo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dėl ginčų nagrinėjimo komisijos sudarymo</li> <li>Dėl ŠU darbuotojų ir studentų ginčų nagrinėjimo komisijos skyrimo</li> <li>Dėl komisijos sudarymo galimai padarytam darbo drausmės pažeidimui tirti</li> <li>Dėl apeliacinės komisijos sudarymo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ŠU nuolatinės viešųjų pirkimų komisijos</li> <li>Administravimo komisijos sudarymas</li> <li>Dėl kooperuotų studijų komisijos sudarymo</li> <li>Nuotolinių studijų kursų akreditavimo komisijos sudarymas</li> <li>Komisijos neįgalųjų studentų finansinei programai administruoti sudarymas</li> <li>ŠU autorinių ir atlikimo sutarčių priežiūros komisijos sudarymas</li> </ul>

Lentelės tęsinys 69 psl.

Darbo grupės, komisijos	Vienkartinei veiklai atlikti	Problemų sprendimui	Nuolat veikiančios komisijos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl ŠU ilgalaikio turto atsargų perdavimo komisijos sudarymo Ekspertų komisijos sudarymas</li> <li>• Dėl Šiaulių universiteto perspektyviausių 2012 metų studentų rinkimų komisijos sudarymo</li> <li>• Dėl Edukologijos fakulteto studijų rezultatų palyginimo komisijos sudarymo</li> <li>• Dėl komitetų sudarymo dėl Lietuvos kompiuterininkų sąjungos tradicinio "Kompiuterių dienos 2013" renginio organizacinio komiteto</li> <li>• ŠU Ūkio inventoriaus nurašymo komisijos sudarymas</li> <li>• Dėl komisijos sudarymo Universiteto pastato techninei biudžetui nustatyti</li> <li>• Dėl griežtos apskaitos blankų nurašymo komisijos</li> <li>• Leidinių kainų nustatymo komisijos sudarymas</li> <li>• Dėl Erasmus+ veiklos "Personalo mokymai" atrankos komisijos sudarymo</li> <li>• ŠU tarybos rinkimų komisijos sudarymas</li> <li>• Dėl SMF studijų rezultatų palyginimo komisijos sudarymo Dėl komisijos sudarymo tarnybinio automobilio perdavimui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŠU ilgalaikio turto nuvertėjimo įvertinimo, nuostolio dėl ilgalaikio turto nusidėvėjimo panaikinimo, ilgalaikio mat-turto vertės pokyčio nustatymo komisijos sudarymas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl Ekonomikos ir darnaus verslo jungtinės bakalauro studijų programos komiteto patvirtinimo</li> <li>• Dėl SMF magistrantūros studijų programos REGIONŲ PLĖTRA komiteto sudėties patvirtinimo</li> <li>• Dėl Erasmus+ komiteto sudėties patvirtinimo</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Šiaulių universiteto 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinę (2015).

Darbuotojų interesų atstovavimą (žr. Priedas Nr. 5) užtikrina ŠU profesinė sąjunga (įsteigta 1999 m.), kurios nuostatos įtvirtintos Kolektyvinėje sutartyje. Šiaulių universiteto profesinė sąjunga parengė raštą „Dėl profesinių sąjungų įstatymiškai įtvirtinto atstovavimo AM valdymo organuose (tarybose, senatuose, rektoratuose ir t.t.)“, buvo organizuojami posėdžiai „Universiteto bendruomenės susitikimo su rektoriumi ir finansų tarnybos direktore“, „Pakartotinas susitikimas su Universiteto administracija. Diskutuotas Universiteto reorganizacijos klausimas“.

Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad Šiaulių universiteto darbuotojų dalyvavimas kuriant organizacijos politiką yra įtrauktas į Universiteto teisinius dokumentus. Universiteto bendruomenė yra įtraukiama į svarbiausius Universiteto valdymo organus – Tarybą bei Senatą, darbo grupes universiteto savivaldos ir valdymo struktūrose, į sprendimų priėmimo procesus, o darbuotojų interesų atstovavimą užtikrina ŠU profesinė sąjunga. ŠU 2012-2016 metų integruotos plėtros strategijoje, ŠU 2015- 2020 metų strategijoje, ŠU 2015 metų veiklos ataskaitoje, ŠU 2012–2015 m. veiklos savianalizės suvestinėje, išvelgiama dalyvaujamojo valdymo stiprinimo raiška – Universiteto bendruomenė aktyviai dalyvauja rengiant ŠU savianalizę, bei projektinėje veikloje. Taip pat Universitete įvairiomis formomis sistemingai atliekami Universiteto bendruomenės idėjų siūlymų tyrimai, bei dėstytojų ir administracijos darbuotojų pateiktų pasiūlymų kokybės užtikrinimo klausimais įgyvendinimas. Dalyvaujamojo valdymo stiprinimą Šiaulių universitete patvirtina ir grįžtamasis ryšys, kuris atsispindi apklausose.

### 3.4 Interviu duomenų analizė ir interpretacija

#### 3.4.1 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius situacijos analizė

Siekiant išsiaiškinti, darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius situaciją ir svarbą, informantų buvo klausiama, kodėl svarbu didinti ir aktyvinti darbuotojų įsitraukimą į aukštojo mokslo institucijų pokyčius (žr. 3.6 lentelė).

3.6 lentelė

#### Darbuotojų įsitraukimo į aukštojo mokslo institucijų pokyčius svarba

Subkategorija	Teiginiai
Veiklos kokybės gerinimas	Tokiu būdu įtraukimas darbuotojų į institucijos pokyčių valdymą <...>, <b>atliepia veiklos kokybės gerinime naudojamų kokybės vadybos modelių reikalavimus</b> , Šiaulių universitetas taiko BVM integruota su ISO standartu (I3). Darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas Universiteto pokyčiuose ir valdyme, noras tobulinti organizaciją <b>prisideda prie pačio Universiteto veiklos kokybės gerinimo</b> <...> (I5).
Geras valdymas	<...>, <b>atliepia gero valdymo koncepciją</b> , o ŠU jau 5 metai inicijuoja ir vykdo mokslinius tyrimus ir tarptautines konferencijas gero valdymo institucijose klausimais (I3).
Pokyčių įgyvendinimo efektyvumas	<...>, <b>padidina pokyčio įgyvendinimo efektyvumą</b> , nes įtraukiama daugiau žmonių, mažėja jų pasipriešinimas (I3). Kai darbuotojas yra įtraukiamas į pačius pokyčių procesus, supranta kas yra keičiama ir gali pareikšti nuomonę, o dar tos nuomonės paisoma, tai tada <b>daug lengviau tuos pokyčius įgyvendinti ir jie įgyvendinami efektyviai</b> (I4).
Pokyčių rizikos mažinimas	<...>, tai suvokiama, <b>kaip pokyčio rizikos mažinimas</b> , nes randami inovatyvūs sprendimai (I3).
Aukštosios mokyklos išskirtinumas	<...>, tai atliepia <b>aukštosios mokyklos specifiką</b> , nes žinias kurianti organizacija turi palaikyti naujas tendencijas viešajame valdyme (I3). Darbuotojų įsitraukimas į Universiteto valdymą ir su pokyčiais susijusią veiklą <b>prideda Universitetui išskirtinumo</b> , ypač jei tas dalyvavimas aktyvus ir formalizuotas <...> (I5).
Naujų vadovų, lyderių ugdymas	<...>, <b>tai prisideda prie naujų vadovų, lyderių ugdymo</b> , nes įtraukimas į pokyčių valdymą reikalauja ne tik dalykinių, bet ir vadybinių, komunikacinių ir kitų bendrųjų kompetencijų tobulinimo (I3).
Pasitikėjimas tarp vadovybės ir bendruomenės	Tiek mokslinio-pedagoginio personalo, tiek kito personalo įtraukimas į universiteto kaitos procesus, galimybė pareikšti nuomonę ir dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, <...>, <b>didina pasitikėjimą tarp bendruomenės ir vadovų</b> (I1). <...>, taip pat <b>stiprina pasitikėjimą vieniems kitais</b> (I2). <...>, ypač jei dalyvavimas pokyčiuose ir valdyme atneša gerų rezultatų, tai tik <b>sustiprina vadovų pasitikėjimą darbuotojais ir atvirkščiai</b> (I3). Jei dialogas tarp vadovybės ir darbuotojo vyksta tada kai kuriami procesai ir vadovybė ne tik išklauso, bet ir priima pasiūlymus ir juos įgyvendina, <b>tai yra garantuotas sėkmės rezultatas bei abipusio pasitikėjimo stiprinimas ir noras prisidėti ateityje</b> (I4).

Kaip matoma iš lentelės (žr. 3.6 lentelė), informantų nuomone, yra nemažai priežasčių dėl ko darbuotojai turėtų būti įtraukiami į Universiteto pokyčius – siekiant Universiteto veiklos kokybės gerinimo, gero valdymo, išskirtinumo. Taip pat darbuotojų įsitraukimas sumažintų pokyčių riziką, bei pokyčių įgyvendinimas taptų efektyvesnis. Beveik visi informantai pabrėžė, kad darbuotojų įtraukimas į institucijos pokyčius stiprina pasitikėjimą tarp vadovybės ir bendruomenės.

Tam, kad būtų galima analizuoti darbuotojų įtraukimą į Šiaulių universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą, svarbu išsiaiškinti kokios Universiteto struktūros yra atsakingos už darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą ir kaip tai Universitete formalizuojama. Nors informantai I2 („Nėra procedūrose ir procesuose įvardinta, kas konkrečiai atsako už žmogiškųjų išteklių įtraukimą. Taip pat nėra nurodyta, kokia tarnyba ar kitas darinys už tai atsako“) ir I4 („<...>, bet konkrečios struktūros už tai atsakingos nėra“) teigė, kad konkrečios ir atskiros struktūros dėl darbuotojų įtraukimo ir dalyvavimo stiprinimo nėra, tačiau visi informantai išskyrė, kad **Universiteto rektorius ir prorektorai kartu su rektoratu**, yra atsakingi už pokyčių planavimą ir įgyvendinimą, kartu ir įtraukiant darbuotojų dalyvavimo tuose pokyčiuose aspektą. Informantų teigimu: „Pagal Mokslo ir studijų įstatymą už veiklos organizavimą ir koordinavimą Universitete yra atsakingas rektorius (kartu su prorektorais), jis ir inicijuoja sisteminius organizacijos pokyčius ir kartu su rektoratu (patariamoji struktūra) sprendžia, kam patikėti, kokiam padaliniui atsakomybę, vadovavimą pokyčio įgyvendinimui.“ (I3), „Pokyčius dažniausia turėtų inicijuoti rektorius su prorektorais, rektoratas, bet tos iniciatyvos toliau sklinda po fakultetus, katedras <...>“ (I5), „Potvarkiai sudaromi rektorius lygmenyje“ (I4). Taip pat informantai nurodė, kad pokyčio apimties diagnozavimui, planavimui paprastai sudaromos **darbo grupės**, įgyvendinimui parengiamas planas ir veiksmai bei atsakingi padaliniai, darbuotojai. „Akademiinių ir administracinių padalinių vadovai savo ruožtu gali inicijuoti darbo grupių sudarymą, dažniausiai numatant visų fakultetų atstovavimą, taip didindami į valdymą įtraukiamų asmenų skaičių. <...>. Rektorius arba kurio nors prorektorius teikimu, rektorius įsakymu sudaroma darbo grupė, o planą detalizuoja Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba.“ (I3). **Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba** išskiriama ir kitų informantų, pavyzdžiui, I4 teigimu: „Mes turime strateginio ir kokybės valdymo tarnybą, <...>, organizuoja Universiteto strateginių planų rengimą, įgyvendinimą. Neseniai buvo parengta Šiaulių universiteto 2015 – 2020 metų strategija, kurią ir rengė ši tarnyba, aišku bendradarbiaudama su katedromis, fakultetais, studentų atstovybe ir kitais padaliniais.“.

Taip pat atskirų padalinių pokyčių planavimo ir įgyvendinimo atsakomybė tų **padalinių vadovams**, t.y., „Atskiruose padaliniuose įgyvendinamiems pokyčiams įgyvendinti atsakomybė, kaip ir darbuotojų įtraukimas į juos, yra padalinio vadovo (dekano, instituto direktoriaus, tarnybos funkcija <...>“ (I3), „Pokyčiai planuojami lygmenimis – <...>, akademiinių padalinių – jų dekanai arba dekanatai, tarnybų – jų vadovai ir t.t.“ (I2), „Katedros iniciatyvos yra didelė jėga <...>“ (I4).

Svarbu paminėti ir tai, kad prie Universiteto pokyčių prisideda ir **Senatas bei Taryba**. Tarkim, informanto I3 teigimu: „Sisteminio pokyčio (pvz., akademiinių, administracijos padalinių jungimas, naujų steigimas (struktūriniai pokyčiai), veiklos tobulinimui reikalingų vadybos sistemų diegimas (organizaciniai arba vadybiniai pokyčiai) reikia Senato, Tarybos pritarimo, tokiu būdu



rektorius, remdamasis Statutu, įtraukia darbuotojus į pokyčių planavimo, aptarimo procesą, įgyvendinimas patikimas kitoms struktūroms.“

Kalbant apie formalizavimą, darbuotojų įtraukimas į universiteto veiklą, o tuo pačiu pokyčius yra formalizuotas nacionaliniais teisės aktais, Šiaulių universiteto statute, ŠU studijų nuostatuose (kai kalbama apie procesų organizavimą, darbuotojų įtraukimą į studijų kokybės gerinimą ir pan.), mokslo ir meno veiklas reglamentuojančiuose dokumentuose, vadovaujančių darbuotojų pareigybės aprašuose, akademinų ir administracijos padalinių veiklos nuostatuose. Visa tai patvirtina ir informantai – „Akademinų padalinių, tarnybų nuostatuose, kokybės vadove yra numatoma, kas planuoja pokyčius, <...>“ (I2). Taip pat „Formalizuojama sudarant komisijas, darbo grupes, kviečiant į susirinkimus“ (I1).

Taigi, iš interviu su informantais, galima teigti, kad nors konkrečios struktūros atsakingos už darbuotojų įtraukimą į Universiteto pokyčius nėra, tačiau inicijuoja pokyčius ir už juos atsako, bei gali inicijuoti darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą – Universiteto rektorius ir prorektorai kartu su rektoratu, Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba, Senatas bei Taryba, padalinių vadovai bei darbo grupės. Darbuotojų įtraukimas į Universiteto pokyčius formalizuojamas teisiniais dokumentais (nuostatos, įsakymai, statutas ir kt.), bei sudarant tam tikras formalias komisijas ar darbo grupes.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius situaciją, informantų buvo klausiama, **kokios darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą priemonės yra naudojamos Šiaulių universitete** (žr. 3.7 lentelė).

3.7 lentelė

### Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius priemonės

Subkategorija	Teiginiai
<b>Teisiškai įformintos struktūros</b>	Taryba, Senatas, akademinų padalinių tarybos, studentų atstovybė, nuolat veikiančios komisijos, komitetai, problemai spręsti sukuriamos laikinai veikiančios darbo grupės (I3). <...>, įtraukiama veikiančio valdymo organuose (pritariant arba nepritariant sprendimams, kai deleguojami bendruomenės atstovai), įtraukiami veikiančio darbo grupės, viešuose posėdžiuose ir pan. (I2). <...>, diskutuojant su dėstytojais kiekvieną mėnesį pagal katedros nuostatus, vykstant katedros posėdžiams, <...>, nes dažniausiai būna svarstom klausimai, kurie pavirsta nutarimu įgyvendinti tam tikrą pokytį (I4).
<b>Projektai</b>	Projektai, kai pokyčiai įgyvendinami kuriant inovacijas (I3).
<b>Mokymai</b>	Akademinų padalinių, tarnybų narių mokymai (I3).
<b>Ekspertinės grupės</b>	Ekspertų grupės įsigilinti į kokią nors valdymo problemą arba procesui tobulinti (I3).
<b>Renginiai</b>	<...>, Kokybės dienos (mėnuo) <...> Neformalūs renginiai, kurių metu kalbama ir apie planuojamus pokyčius ir apie tarpinius rezultatus, pasiekimus, pvz., kasmetinis Nominacijų vakaras, Mokslo metų pradžios renginiai (I3). <...> tokie renginiai, kaip Kokybės dienos (I5).

Lentelės tęsinys 73 psl.

Subkategorija	Teiginiai
<b>Informavimas ir komunikacija</b>	Komunikacija ir informavimas apie planuojamus pokyčius, pakvietimas ir motyvavimas dalyvauti juos planuojant, vėliau – įgyvendinant (I1). <...>, komunikacija el. paštu informuojant apie numatomas diskusijas, susirinkimus, komunikacija internetu skelbiant naujus veiklos projektus; diskusijų forumai Moodle aplinkoje; pokyčių projektų pristatymai atskiruose padaliniuose ir kt. (I3). <...>, įtraukiami veikiant laisvam nuomonės reiškimui internetu (I2). Darbuotojų informavimas apie galimus pokyčius, taip pat nuolatinis komunikavimas su jais (I5).
<b>Apklausa</b>	<...>, apklausa apie veiklos kokybę ir galimybę siūlyti pertvarkas (I3). <...> vykdomos darbuotojų apklausa (I5).

Kaip matoma, iš lentelės (žr. 3.7 lentelė), Šiaulių universitete taikomos įvairios priemonės, siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčių planavimą ir įgyvendinimą. Daugiausiai informantų išskyrė darbuotojų įtraukimą per teisiškai įformintas struktūras (Taryba, Senatas, darbo grupės, komisijos, posėdžiai), informavimą ir komunikaciją. Taip pat informantų požiūriu, Šiaulių universitete darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą per apklausas, mokymus, renginius ir projektus.

Darbuotojai, kurie yra įtraukiami į pokyčių planavimą, įgyvendinimą, dažnai įgyja naujų įgūdžių, nes pokytis jau savaime yra inovacija, o siekiant prisitaikyti prie jų, juos valdyti, reikia turėti gebėjimų, tam tikrų kompetencijų. Savaime suprantama, kad darbuotojai kompetencijas įgyja skirtingas, atitinkamai, kuriose pokyčių valdymo srityse aktyviau dalyvauja, tačiau yra tam tikros bendrinės kompetencijos pritaikomos visiems pokyčiams ir jų tinkamam valdymui. Informantų buvo klausama, kokių kompetencijų, jų nuomone, įgijo Universiteto darbuotojai, įsitraukę į pokyčių valdymą. Interviu rezultatai parodė, kad informantai išskyrė šias kompetencijas:

- Strateginio planavimo ir valdymo (I2, I3, I4, I5)
- Alternatyvių sprendimų paieškos (I3)
- Projektų ir programų rengimo (I2, I3)
- Planų, modelių, koncepcijų rengimo (I2, I3, I5).
- Pokyčio viešinimo, aiškinimo (I3)
- Komandinio darbo (I1, I2, I3, I4)
- Darbo profesiniuose tinkluose (I2, I3)
- Mokymosi vienas iš kito, bendradarbiaujant (I1, I2, I3)
- Kūrybingumo (I3)
- Dokumentų valdymo (I1, I2, I3)
- Laiko valdymo (I2, I3, I4).

Taigi, kaip matoma, darbuotojų įtraukimas į institucijos pokyčius atneša naudą ne tik Universitetui, bet ir darbuotojams, kurie įsitraukdami į pokyčių valdymą įgyja ir tobulina įvairiausias kompetencijas.

Interviu metu svarbu buvo išsiaiškinti, su kokiomis problemomis (vidinėmis ir išorinėmis) susiduriama Šiaulių universitete, siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčius (žr. 3.8 lentelę).

3.8 lentelė

### Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą problemos

Subkategorija	Teiginiai
<b>Komunikacija</b>	Darbuotojų poreikius pilnai neatliepanti komunikavimo sistema yra viena iš didžiausių problemų (I1) Vis dar nepakankama komunikacija <...> (I5).
<b>Motyvacija</b>	<...>, darbuotojų motyvacijos stoka (I1) <...> motyvacijos stoka yra svarbus veiksnys įsitraukiant į vadybines veiklas (I3). Motyvacijos sistema taip pat yra problema, <...> (I4).
<b>Universiteto specifika</b>	<...> akademinėje bendruomenėje vertinamas mokslininko, tyrėjo, pedagogo darbas, vadybinė veikla dar nepripažįstama kaip lygiavertė (I3).
<b>Socialinis nesaugumas</b>	<...>, jeigu žmogus žinotų, kad pokytis jo nepalies ir darbo erdvė nebus pažeista jis pritarėtų pokyčiui.
<b>Žmonių išteklių valdymas</b>	Žmonių išteklių valdymo problemos universitete, nėra darbuotojų poreikio perspektyvinio plano, todėl darbuotojas nežinodamas, ar dirbs ateityje, nėra motyvuotas įsitraukti į pokyčių įgyvendinimą (I3). Įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą tų pačių žmonių, nes nekaupiama informacijos, kas norėtų įsitraukti, kas norėtų to mokytis, kas turi pokyčių įgyvendinimui reikalingų gebėjimų (I3).
<b>Finansavimas</b>	<...>, einama dirbti, o ne kurti. Einama uždarbiauti per kelias katedras, kolegijas, įmones ir t.t., nes iš to, ką gauna universitete, nepragyvena, arba nemano, kad toks atlygis proporcingas jų atlyginimui (I2). Nėra pokyčius įgyvendinančių darbo grupių apmokėjimo tvarkos, dažnai tuose procesuose dalyvauja žmonės pagal pareigas arba norėdami mokytis (I3). Dėstytojai daro labdarą, iš patriotiškumo Universitetui, jaučia moralinį pasitenkinimą, o finansinio vertinimo nesulaukia (I4).
<b>Laiko stoka</b>	<...>, tie, kurie visur dalyvauja dažnai nebespėja (I2) <...>, didelė pokyčių dinamika atima labai daug laiko iš darbuotojų, kurie tuo pačiu metu turi atlikti daug kitų funkcijų (I3).
<b>Darbo krūvis</b>	<...>, mažėja studentų, trūksta darbo krūvių viename universitete – dėl to dėstytojai dirba keliose įstaigose, nėra lojalūs, gaunasi per didelis krūvis, nespėja (I2). Didžioji dalis dėstytojų dirba ne tik Universitete, bet dar dirba miesto organizacijose ir kitose institucijose, todėl yra užimti. Juos įtraukti į pokyčių įgyvendinimą yra labai sunku (I4).

Taigi, kaip matoma iš lentelės (žr. 3.8 lentelė), informantų požiūriu yra nemažai problemų, kurios stabdo darbuotojų įsitraukimą į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą. Pagrindinėmis problemomis informantai įvardijo motyvacijos stoką, didelį darbo krūvį, laiko stoką ir finansavimą. Taip pat problemomis buvo įvardinta komunikacijos stoka, universiteto specifiškumas, tobulintinas žmonių išteklių valdymas, socialinis nesaugumas.

Kalbant apie motyvacijos stoką, daugelis informantų pabrėžė, kad darbuotojai yra susitelkę ties savo pagrindiniu darbu, todėl vangiai užsiima papildoma veikla. Informantas I3 teigė „Įsitraukimas į organizacijos pokyčius dar menkai atsispindi dėstytojų atestacijoje, mokslo

*pasiekimai yra svarbiausi, todėl motyvacijos stoka yra svarbus veiksnys išitraukiant į vadybines veiklas“.* Panašiai teigė ir I4: *„Motyvacijos sistema buvo patvirtinta Senate, bet siejant kartu su išorine problema, pagal mokslinio dėstytojų potencialo akreditavimo nuostatus, dėstytojams svarbiausia mokslinė produkcija. Pagal tai vertinama dėstytojo darbo kokybė ir studijų rezultatai ir pan. Paprastai daugelis dėstytojų rūpinasi moksliniais darbais ir studijų reikalais. Bet pokyčiams dažniausia yra daug organizacinių darbų, kurie daugeliui dėstytojų yra neprivalomi daryti, pvz. mažėjant studentų skaičiui ŠU kelia dėmesį dėl studentų įtraukimo, ta linkme prikalbinti dėstytojus kad jie važinėtu į mokyklas, aiškintų mūsų studijų patrauklumą, yra sunku, nes daugelis jų rodo, kad jiems neprivalu tai daryti.“.* Kalbant apie kitą problemą – finansavimą, informantai argumentavo, kad išitraukimas į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą yra kaip papildoma labdaringa veikla, už kurią nesulaukiama apmokėjimo. Kadangi visa tai užima daug darbo ir laiko, atlygio negavimas demotyvuoja darbuotojus išitraukti.

Įvertinus problemas, su kuriomis susiduriama, siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčius, buvo svarbu išsiaiškinti kaip tos problemos sprendžiamos, ar imamas kokių veiksmų. Informanto I2 teigimu yra stengiamasi bent jau informuoti darbuotojus *„Visi vadovai stengiasi bent jau informuoti ir leisti išsakyti dėl pokyčių. Tačiau sprendimai dažniausiai vis tiek priimami tu, kuriems tai tikrai rūpi. Sudaromos įvairios darbo grupės, komandos, rengiamos diskusijos“.* Informantas I3 taip pat teigė, kad *„idėjos pristatomos padaliniuose, informuoja ma, komunikuojama, visuotiniais susirinkimais, susitikimais su bendruomene, kuriamos problemų sprendimo grupės“.* I4 informantas nurodė, kad *„Pabandyta įgyvendinti motyvacijos sistema, kur už tam tikrus darbus nurodoma, kad dėstytojams galima priskaičiuoti valandas. Tačiau sistema dar tobultina, nes labai jau nemotyvuoja dėstytojų išitraukti“.* Visi informantai pabrėžė, kad yra sunku išspręsti darbuotojų išitraukimo problemas, bet spręsti vis tiek reikia *„kol žmonės pereis nuo mąstymo „mano namas – mano tvirtovė“ prie mąstymo „mes visi kaip vienas esame didelė jėga – jei gerai bus man, bus gerai ir kitam bei atvirkščiai“.*“ (I2).

### **3.4.2 Darbuotojų dalyvavimo Šiaulių universiteto valdyme situacijos analizė**

Darbuotojų dalyvavimas bet kurios institucijos valdyme yra svarbus, siekiant tinkamos organizacijos vidinės aplinkos vystymosi, pasitikėjimo stiprinimo bei užtikrinanti sėkmingą organizacijos gyvavimą. Interviu metu buvo siekiama sužinoti, kokia yra darbuotojų dalyvavimo Šiaulių universiteto valdyme situacija. Buvo svarbi informantų nuomonė, ar pakankamai išvystyta Šiaulių universiteto personalo dalyvavimo universiteto valdyme sistema.

Informantų nuomone, personalo dalyvavimo sistema vystoma, ypač pastaraisiais metais, *„tačiau dar daug reikia šioje srityje nuveikti“* (I1), *„Po praėjusio išorinio vertinimo ji labai sustiprėjo, išaugo kokybė, aiškiai išdėliojama kas už ką atsakingas, darbai nebesidubliuoja.“*(I5). I3

informanto nuomone, „*Ji per paskutinius 3 metus intensyviai tobulinama, bet vis dar nepakankamai*“. Kaip teigia informantas I4 – „*Formaliai viskas yra atvira, na o praktiškai atsimušam į individualizmą ir nesuinteresuotumą. T.y., daugelis dėstytojų koncentruojasi į individualius pokyčius. Katedrose dažniausiai būna susiformavęs branduolys, pastovių dėstytojų, kurie pastoviai domisi reikalais, stengiasi dalyvauti. O likusieji užsiėmę savo reikalais.*“ Tai vėl gi patvirtina, kad formaliai dalyvavimas valdyme skatinamas ir laisvai prieinamas, tačiau viskas priklauso ir nuo pačių darbuotojų, kurie nėra suinteresuoti dalyvavimu. Informanto I2 nuomone, „*darbuotojų įtraukimas į valdymą įvairiuose lygmenyse yra tikrai aukšto lygio, nes per metus sudaroma apie 50 darbo grupių instituciniams pokyčiams įgyvendinti (pvz., dokumentų atnaujinimas, kokių nors programų parengimas, pertvarkų kūrimas ir t.t.), visi rektorato sprendimai svarstomi fakultetuose – dekanate, katedrose ir t.t. Tikrai vadovybė aktyvi ir laukia siūlymų – tai tikrai vyksta, jei tik kas nori – siūlo savo idėjas, padeda jas įgyvendinti.*“. Kitų informantų nuomone, darbuotojų dalyvavimo sistema tobulintina, nes:

- Nenumatyti administracijos darbuotojų įtraukimo į pagrindines Universiteto valdymo struktūras (Senatą, Tarybą) mechanizmai. Profsąjungos nariai nėra deleguojami į Tarybą. (I5). Todėl dalyvavimas yra didesnis pedagoginio ir mokslo personalo (I3).
- Reikėtų tobulinti Statutą, nes atskirais atvejais (rinkimai į Tarybą) net neleidžiamas balsavimas iš anksto (I3).
- Dalyvaujamojo valdymo veiksmingumo suvokimas dar nepakankamas organizacijoje (I1, I3, I4)
- Pirmiausiai, reikia lyderių, kurie būtų atsakingi už personalo vystymo politiką universitete (I5).

Siekiant stiprinti dalyvujamąjį valdymą organizacijoje, svarbu, kad visos darbuotojų grupės (jei jiems nėra galimybės dalyvauti), turėtų savo atstovus. Todėl interviu metu informantų buvo klausama, ar visos Šiaulių universiteto darbuotojų grupės turi savo atstovus sprendimus priimančiose arba sprendimų priėmimo dalyvujančiose formaliose struktūrose.

Vertinant interviu rezultatus, galima teigti, kad „*Universitete stengiamasi, kad būtų kuo didesnis atstovavimas*“ (I1). Informanto I2 teigimu, „*<...>, pagrindiniai procesai – studijos ir mokslas, logiška, kad akademinų reikalų svarstymai ir dalyvujančių juose yra ženkliai daugiau nei, tarkime aptarnaujamo ūkio darbuotojų. Bet pastarieji turi savo vadovą, kuris dalyvauja Rektorate (arba dekanate pagal lygmenis) ir atstovauja savo darbuotojus.*“. Panašiai teigė ir kiti informantai, pvz., informantas 3, kurio nuomone atstovavimas „*Priklauso nuo pareigų:*

- *Pedagoginis ir mokslo personalas turi visais lygmenimis (aukščiausiu ir žemiausiu katedros lygiu).*

- *Administracijos tarnybų darbuotojai mažiau įtraukti, jie gali tik dalyvauti ir rinkti savo 1 iš 4 atstovų į Universiteto Tarybą. Kitose sprendimus priimančiose struktūrose jie nerenkami.*
- *Atstovavimas apima visus bendruomenės narius: per profsąjungą, ŠUSA, per padalinį, kuriame dirba, jį atstovauja vadovas.“*

Taip pat informantai nurodė, kad Šiaulių universitete, darbuotojus atstovauja ir neformalios struktūros, kurios neturi sprendimų teisės, tačiau veikia kaip patariamąsios, pavyzdžiui, „<...>, administracijos padalinių vadovų grupė, jie rotacijos principu kiekvienais metais išsirenka direktorių atstovą, kai reikia patarimo rektoriui bei akademinų padalinių vadovų grupė, kiekvienais metais rotacijos principu keičiasi dekanų dekanas“ (I3).

Taigi, galima teigti, kad Šiaulių universitete darbuotojų dalyvavimo valdyme sistema yra vystoma ir sparčiai tobulėjanti, formaliai dalyvauti ir prisidėti prie sprendimų priėmimo gali visi darbuotojai, bei kiekvienas darbuotojų lygmuo turi savo atstovus. Tačiau išvelgiama, nors dalyvavimui prieiga yra atvira, darbuotojai patys yra nesuinteresuoti ir nemotyvuoti to daryti.

### **3.4.3 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą, stiprinant dalyvaujamojo valdymą, tobulinimas**

Išsiaiškinus Šiaulių universiteto darbuotojų įsitraukimo į pokyčius, bei dalyvavimo valdyme situaciją, bei problemas, buvo aktualu sužinoti, kaip būtų galima tai tobulinti ir paskatinti Universitetą labiau įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymą, stiprinant jų dalyvavimą.

Taigi, informantų buvo teirujamasi nuomonės, kokios dar be esamų, darbuotojų įtraukimą į pokyčių įgyvendinimą priemonės, galėtų būti taikomos ir būtų paveikios Šiaulių universitete, bei kokiomis priemonėmis Universitetas galėtų skatinti personalą aktyviau dalyvauti valdyme, sprendimų priėmime (žr. 3.9 lentelė). Kadangi informantai pabrėžė, kad įsitraukimo į pokyčių valdymą ir dalyvaujamojo valdymo skatinimo problemos iš esmės yra tos pačios, tai tobulinimo kryptys taip pat siejasi. Todėl tikslinga susisteminti tiek įsitraukimo į pokyčių įgyvendinimą, tiek dalyvaujamojo valdymo stiprinimo tobulinimo kryptis į bendrą tobulinimo priemonių sistemą.

3.9 lentelė

### **Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių įgyvendinimą, stiprinant dalyvaujamojo valdymą, tobulinimo kryptys**

<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<b>Motyvacinė sistema</b>	Svarbu tobulinti ir galutinai įdiegti motyvavimo sistemą (I1). Yra sukurtas modelis motyvavimo sistemos, tačiau reikia jį tobulinti, kad būtų skatinama už veiklą, kuri neįtraukta į darbo krūvį (I5).
<b>Informacinė sistema</b>	Galimybė nuomones, siūlymus pateikti elektroniniu būdu, kur taip pat parodomas tolimesnis siūlomų sprendimų priėmimo kelias, t.y. užtikrinant grįžtamąjį ryšį (I1). Turint detalią darbuotojų jau turimų kompetencijų ir norimų įgyti kompetencijų bazę būtų galima kviešti veikloms naujų žmonių iš bendruomenės (I3).

Lentelės tęsinys 79 psl.

Subkategorija	Teiginiai
<b>Vadovų palaikymas</b>	Į pokyčius išitraukiančių žmonių dar didesnis moralinis palaikymas ir objektyvumas vertinant rezultatus (I3). Labai svarbus palaikymas ir padėka. Stengiamasi posėdžiuose padėkoti, atskaitose ypatingai pažymimi žmonės kurie prisidėjo prie pokyčių įgyvendinimo, reikia ir toliau tai daryti, gal net dažniau, turi būti stengiamasi morališkai skatinti (I4). Pirmiausia kas siūloma turėtų būti išgirsta ir pritaikyta, o ne ateiti su išankstiniu sprendimu (I5).
<b>Darbuotojų atstovavimo stiprinimas</b>	Visų darbuotojų grupių atstovavimą didinančios priemonės (I3). Įgalinti profsąjungos atstovų balsavimą posėdžiuose, bei deleguoti į tarybas (I5).
<b>Lyderystės stiprinimas</b>	Vadovybei demonstruojant stiprią vadybinę poziciją, ekspertinį situacijos matymą bei sukuriant pasidalytosios lyderystės modelį (I3).
<b>Atsakomybių paskirstymas</b>	Reikia tinkamai susiformuoti darbuotojų komandas, t.y., reikia formuoti žmogiškuosius išteklius tinkamai ir pasiskirstyti pagal gebėjimus atsakomybes, <...>, Reikia tinkamai paskirstyti atsakomybes, kad visi dirbantys turėtų laiko kokybiškai atlikti darbą (I2). Veiklos kokybės vadove numačius atsakomybes, kas būtų atsakingas už bendruomenės aktyvinimą dalyvauti sprendimų priėmimo (I3).
<b>Mokymai</b>	Darbuotojų mokymas, kaip įsitraukti į valdymą (I3).
<b>Renginiai</b>	Dalyvavimo valdyme dienos, pvz., kartą per mėnesį (per 2 savaites) būtų diena be paskaitų, kada visi tvarkytų dokumentaciją, diskutuotų darbo grupėse ir pan. Tai būtų suplanuota kaip darbas, bet rezultatai galėtų būti tikrinami kiekvieno pusmečio pabaigoje (I3). Reikėtų daugiau renginių, kurie skatintų bendruomeniškumą, patriotiškumą Universitetui <...> (I4).

Taigi, kaip matoma iš lentelės (žr. 3.9 lentelę), kalbant apie darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių įgyvendinimą, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą, tobulinimo kryptis, informantai išskyrė šias priemones : *motyvavimo sistemos tobulinimas ir įdiegimas* (svarbu, kad motyvavimo sistema apimtų ne tik darbuotojų darbo laiko apskaičiavimą, bet ir finansinį skatinimą už papildomą darbą), *informacinės sistemos diegimas*, turint omenyje, kad reikia įdiegti Intranetą, kur būtų galimybė nuomones, siūlymus pateikti elektroniniu būdu, bei turi būti sukurta detali darbuotojų jau turimų kompetencijų ir norimų įgyti kompetencijų bazė, taip suteikiant galimybę dalyvauti įvairiems darbuotojams, bei pasiskirstyti atsakomybes pagal kompetencijas. Taip pat labai svarbus yra *vadovų palaikymas*, t.y. vadovai visų pirma turi mokėti išklausyti ir įsiklausyti be iš ankstinio nusistatymo, objektyviai vertinti pasiūlymus ir rezultatus, bei skatinti ir morališkai palaikyti darbuotojus. Taip pat neatsiejamas ir *lyderystės stiprinimas*, kur vadovybė turėtų demonstruoti stiprią vadybinę poziciją ir ekspertinį situacijos matymą. Be vadovų palaikymo ir lyderystės, labai svarbus yra *atsakomybės paskirstymas*, t.y., svarbu, kad siekiant įgyvendinti tam tikrą pokytį, ar įtraukti darbuotojus į dalyvavimą, būtų paskirtos atsakomybės, kas būtų atsakingas už bendruomenės aktyvinimą dalyvauti sprendimų priėmimo, bei tinkamai formuojamos darbuotojų komandos, pagal gebėjimus ir kompetencijas kuo geriau atlikti darbą. *Darbuotojų kompetencijų ugdymas ir mokymas*, kaip reiktų įsitraukti į valdymą, manoma, būtų paveikios priemonės skatinti darbuotojų dalyvavimą ir įsitraukimą. Taip pat, siekiant bendruomeniškumo, patriotiškumo Universitetui, reiktų organizuoti daugiau *renginių* darbuotojų bendruomenėje, kas paskatintų

didesnę motyvaciją darbuotojus užsiimti bendra veikla, dalyvauti valdyme. Taip pat reikėtų tokių renginių, kur būtų pabrėžiama dalyvavimo valdyme svarba, pavyzdžiui, informantas I3 nurodė, kad turėtų būti rengiamos „Dalyvavimo valdyme dienos, pvz., kartą per mėnesį (per 2 savaites) būtų diena be paskaitų, kada visi tvarkytų dokumentaciją, diskutuotų darbo grupėse ir pan. Tai būtų suplanuota kaip darbas, bet rezultatai galėtų būti tikrinami kiekvieno pusmečio pabaigoje“. Kita informantų išskirta priemonė, siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčius, stiprinti dalyvaujамąjį valdymą, yra **darbuotojus atstovaujančių struktūrų galios stiprinimas**, kas reiškia, kad darbuotojų grupių atstovams, profsąjungos atstovams turėtų būti suteikta galimybė ne tik pareikšti nuomonę, bet ir turėti balso teisę Taryboje, posėdžiuose ir pan.

### **3.5 Darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujамąjį valdymą, tobulinimo kryptingumas**

Remiantis literatūros bei dokumentų analize, konkretaus kokybinio tyrimo rezultatais, buvo suformuotas darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujамąjį valdymą, tobulinimo kryptingumo modelis (žr. 3.2 pav.). Iš paveikslo matyti, kad Šiaulių universitetas, įtraukdamas darbuotojus į Universiteto pokyčius ir stiprindamas jų dalyvavimą valdyme, siekia veiklos kokybės gerinimo, gero universiteto principų įgyvendinimo valdyme bei atitikties nacionaliniams ir tarptautiniams aukštojo mokslo standartams. Taip pat, siekiant pokyčių rizikos mažinimo ir įgyvendinimo efektyvumo, labai svarbu į procesus įtraukti Universiteto darbuotojus. O remiantis mokslinės literatūros bei atlikto interviu duomenimis, toks darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas valdyme, stiprina pasitikėjimą tarp vadovybės ir bendruomenės.

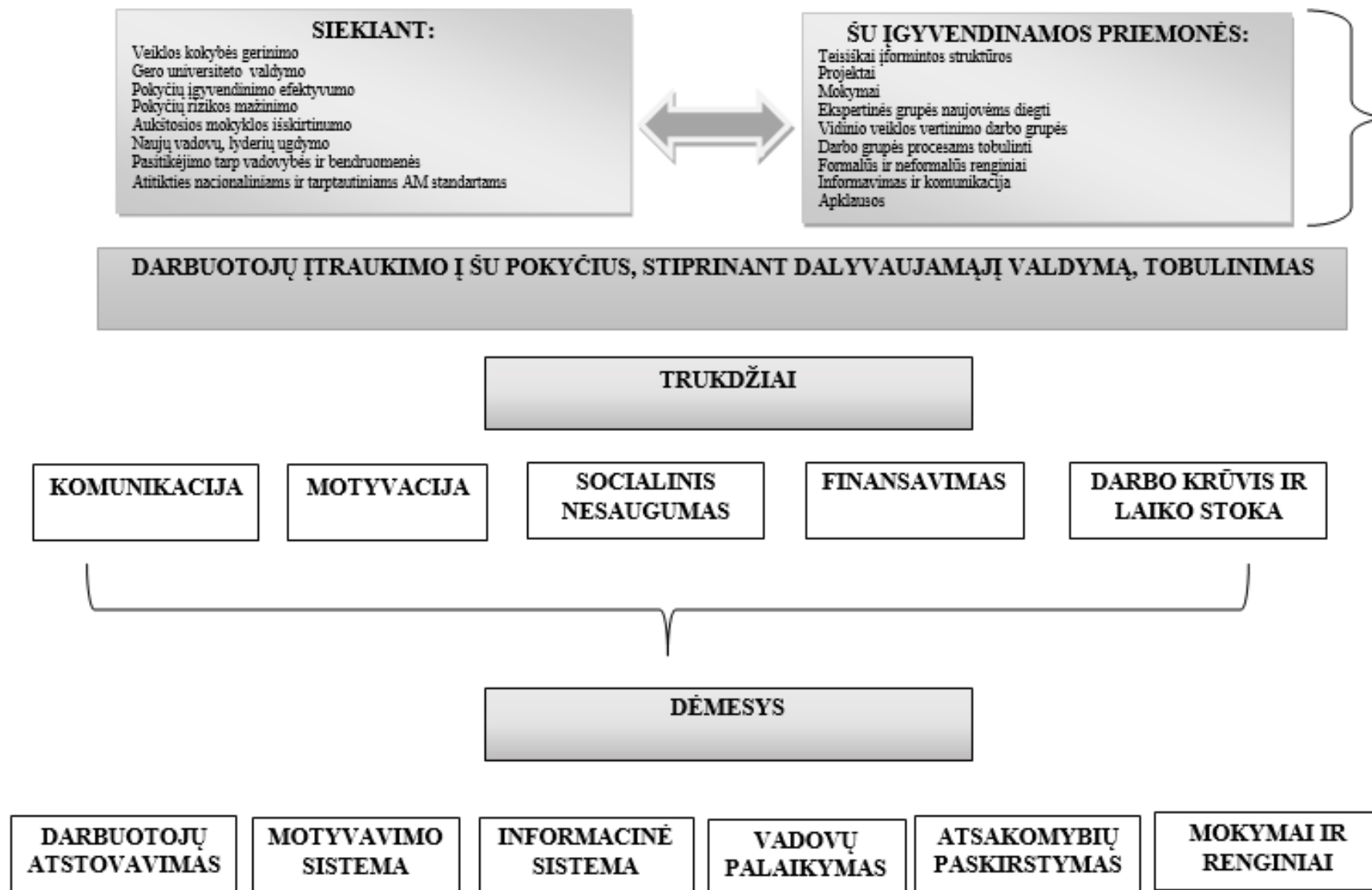
Nors Šiaulių universitetas turi siekti atitikties tarptautiniams ir nacionaliniams aukštojo mokslo institucijų valdymo standartams, tačiau sprendimus dėl darbuotojų įtraukimo į Universiteto pokyčius, ar dalyvaujamojo valdymo stiprinimo, Universitetas priima instituciniu lygmeniu. Todėl yra labai svarbios yra priemonės, kurias Universitetas įgyvendina, siekiant darbuotojų įsitraukimo ir dalyvavimo. Kaip pateikta modelyje (žr. 3.2 pav.), Šiaulių universitetas įgyvendina šias priemones: įvairūs projektai ir mokymai, formalūs ir neformalūs renginiai, kurie įtraukia darbuotojus į Universiteto veiklas bei skatina juos įgyti papildomų valdymo kompetencijų; informavimas ir komunikacija bei apklausos – visa tai stiprina darbuotojų ryšį su vadovybe, abipusį sprendimų priėmimą, bei valdymo kryptingumą ir tobulinimą; Universitete darbuotojai įtraukiami į valdymą per teisiškai įformintas struktūras – Tarybą, Senatą, darbo grupes (vidiniam veiklos vertinimui, procesams tobulinti ir pan.); Ekspertinės grupės naujovėms diegti, tam, kad Universiteto veiklai tobulinti ir naujiems pokyčiams skatinti, būtų pateikiama išorės ekspertų analizė ir rekomendacijos.



Remiantis tyrimo rezultatais, buvo identifikuoti darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčius ir dalyvavimo valdyme trukdžiai: komunikacijos ir motyvacijos trūkumas, socialinis nesaugumas, finansavimas, per didelis darbo krūvis ir laiko stoka.

Tam, kad šie trukdžiai būtų pašalinti ar bent kiek sumažinti, Universitetui reikėtų patobulinti ir įsidiesti motyvavimo sistemą, kur darbuotojams būtų numatytas papildomas finansavimas už papildomą darbą Universiteto valdyme ar pokyčių įgyvendinime, bei numatytas darbo valandų perskaičiavimas. Taip pat Šiaulių universitetas sustiprintų darbuotojų dalyvavimą valdyme, jei Universitete būtų įdiegta informacinė sistema, kurioje būtų įtraukti įvairias kompetencijas turintys darbuotojai ar siekiantys įgyti tam tikrų kompetencijų. Visa tai padėtų vadovybei tinkamai paskirstyti atsakomybes ir sumažintų darbo krūvį įsitraukusiems darbuotojams. Informacinė sistema suteiktų galimybę nuomones, siūlymus pateikti elektroniniu būdu, kur taip pat būtų parodomas tolimesnis siūlomų sprendimų priėmimo kelias. Siekiant stiprinti darbuotojų dalyvavimą Universiteto valdyme, svarbu yra mokyti darbuotojus bei organizuoti renginius dalyvaujamojo valdymo stiprinimo srityje, suteikiant darbuotojams papildomos kompetencijos ir žinių valdymo srityje. Taip pat didesnis vadovų palaikymas, reiškiant viešas padėkas, išskiriant įsitraukusius darbuotojus, skatintų įsitraukusius darbuotojus ir toliau dalyvauti bei tobulėti, o kitus darbuotojus skatintų prisidėti prie Universiteto pokyčių įgyvendinimo ir valdymo. Tam tikrais atvejais, kai darbuotojai neturi galimybės įsitraukti į Universiteto pokyčių įgyvendinimą, negali dalyvauti priimant tam tikrus sprendimus, svarbu, kad juos atstovaujančios grupės turėtų ne tik patariamąją teisę, bet ir teisę balsuoti dėl sprendimo priėmimo.

Taigi, visas tobulintinas kryptis reikia integruoti į Šiaulių universiteto institucinio lygmens priemones, tam, kad būtų stiprinamas darbuotojų dalyvavimas Universiteto valdyme. Darbuotojams įsitraukus į Universiteto pokyčius bei sustiprinus dalyvavimą valdyme, Universitetas pasiektų kokybiškos veiklos įgyvendinimo, taip prisitaikydamas prie nacionalinių ir tarptautinių aukštojo mokslo valdymo ir modernizavimo strateginių krypčių.



3.2 pav. Darbuotojų įtraukimo į ŠŪ pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą, tobulinimo krypčių modelis

# IŠVADOS

## 1. Teorinės mokslo šaltinių analizės išvados:

- 1.1 *Aukštojo mokslo institucijų veikla remiasi viešojo valdymo idėjomis* – didėjant veiklos apimčiai keičiamas ir valdymo būdas, skatinamas atvirumas, bendradarbiavimas ir dalyvavimas. Lietuvos aukštosios mokyklos valdymui įtakos turinčios institucijos atliepia šiandienos mokslininkų išvalgas. Aukštojo mokslo institucijos išsiskiria šiais valdymo ypatumais: ***bet kuriai viešojo administravimo sektoriaus organizacijai keliamus reikalavimus atitinkančios, siekiančios gero valdymo, pasižyminčios įvairių valdymo modelių derinimu ir juos keičiančios, bet rečiau biurokratinį modelį taikančios.***
- 1.2 Darbuotojų įtraukimas ir išitraukimas į pokyčio įgyvendinimo procesą, o tuo labiau į pokyčių valdymą, gali būti traktuojamas kaip veiksnys, didinantis organizacijos dalyvaujamojo valdymą. ***Darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą kartu didina darbuotojų išitraukimą į organizacijos valdymą***, o taip pat pokyčių valdymo sėkmei svarbūs veiksniai (komunikacija, dėmesys žmonių problemoms) yra aktualūs ir planuojant dalyvaujamojo valdymo gerinimo strategiją organizacijoje.
- 1.3 Darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdyme tikslas, visų pirma, yra įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, siekiant aukštesnio socialinės partnerystės lygio. Taip pat darbuotojų dalyvavimas bendroje organizacijos veikloje juos ypač motyvuoja tikslo realizavimo kelių ir būdų paieškai, norui veikti drauge. ***Bet koks darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme tiesioginis ar netiesioginis, formalus ar neformalus, tam tikro laipsnio darbuotojų įtraukimas į valdymą ar įtraukimas priklausomai nuo sprendžiamo klausimo, suteikia organizacijos vadovybei galimybę rasti racionalesnius ir naudingesnius organizacijos veiklai sprendimus.*** Tačiau dalyvavimas ***neduos gerų rezultatų, jei organizacijos vadovai laikysis senų valdymo normų ir požiūrio, bei darbuotojai nebus suinteresuoti keisti savo darbo pobūdžio, imtis daugiau atsakomybės.***

## 2. Empirinio tyrimo analizės išvados:

- 2.1 Išanalizavus tarptautinius dokumentus, pastebėta, kad ***Europos Sąjungos iniciatyvos, rekomendacijos pasisako už aukštosios mokyklos valdymo tobulinimą***, kaip pažangos kituose klausimuose, pvz., siekiant daugiau mokslo inovacijų, studijų ir mokslo kokybės ir pan., užtikrinimo galimybę. ES iniciatyvos ir rekomendacijos atkreipia dėmesį, kad ***aukštosios mokyklos turėtų tobulinti valdymą, perimant gerąją patirtį iš kitų valstybės ir kitų valstybių aukštųjų mokyklų, taip pat bendradarbiaujant su verslu, su kitomis organizacijomis bei***

*tobulinant darbuotojų valdymo kompetencijas*. Taip pat matomas *per didelį ministerijų kišimasis į aukštųjų mokyklų valdymo reikalus*, kas didina biurokratinę naštą, o tai mažina aukštųjų mokyklų išskirtinumą, autonomiją, toks valstybinis reguliavimas ir biurokratinė našta gali atbaidyti darbuotojus nuo noro dalyvauti valdyme.

2.2 Lietuvos Respublikos dokumentuose išskiriama, kad į aukštųjų mokyklų valdymą *būtina įtraukti suinteresuotąsias grupes, bendradarbiauti vietos ir tarptautiniu lygmeniu, stiprinti strateginį valdymą*. Išskirtinis dėmesys rodomas aukštųjų mokyklų *autonomijos stiprinimui*, kas skatina kurti skaidrią atskaitomybės ir atsakomybės visuomenei sistemą. Lietuvos Respublikos dokumentuose pabrėžiama, kad siekiant modernizuoti aukštąsias mokyklas, reikia *skatinti jas keistis, būti atviroms naujoms iniciatyvoms bei plėtoti šiuolaikinę institucijų valdymo, atvirumo ir bendradarbiavimo kultūrą*, kas būtent atskleidžia įsitraukimo ir dalyvavimo valdyme svarbą aukštųjų mokyklų valdyme.

2.3 Institucinio lygmens dokumentų analizė atskleidė, kad Šiaulių universiteto darbuotojų dalyvavimas, kuriant organizacijos politiką, yra *įtrauktas į universiteto teisinius dokumentus*. Universiteto bendruomenė yra *įtraukiama į darbo grupes universiteto savivaldos ir valdymo struktūrose, į sprendimų priėmimo procesus, o darbuotojų interesų atstovavimą užtikrina ŠU profesinė sąjunga, darbo grupės*. Taip pat Šiaulių universitete kasmet vykdomos *darbuotojų apklausos formuojant tam tikrus pasiūlymus, Universiteto bendruomenė aktyviai dalyvavo rengiant Šiaulių universiteto savianalizę, bei projektinėje veikloje*. Apibendrinant, Universiteto dėstytojų ir administracijos darbuotojų apklausų rezultatus, galima teigti, kad formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus, visgi labiau atsižvelgiama buvo į dėstytojų nuomonę. Tačiau administracijos darbuotojai labiau patenkinti grįžtamuoju ryšiu iš vadovybės, priimant sprendimus jiems aktualiais klausimais, ir daugiau jų teigiamai vertina vadovybės komunikavimą su darbuotojais.

2.4 Kokybinio tyrimo metu identifikuota, kad darbuotojai turėtų būti įtraukiami į Universiteto pokyčius, siekiant Universiteto *veiklos kokybės gerinimo, gero valdymo, išskirtinumo*. Darbuotojų įsitraukimas *sumažina pokyčių riziką, bei pokyčių įgyvendinimas tampa efektyvesnis*. Beveik visi informantai pabrėžė, kad darbuotojų įtraukimas į institucijos pokyčius *stiprina pasitikėjimą tarp vadovybės ir bendruomenės*.

2.5 Interviu su informantais metu identifikuota, kad konkrečios struktūros atsakingos už darbuotojų įtraukimą į Universiteto pokyčius nėra, tačiau inicijuoja pokyčius ir už juos atsako, bei gali inicijuoti darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą – *Universiteto rektorius ir prorektorai kartu su rektoratu, Strateginio ir kokybės valdymo tarnyba, Senatas bei Taryba, padalinių vadovai bei darbo grupės*. Darbuotojų įtraukimas į Universiteto pokyčius formalizuojamas teisiniais

dokumentais (nuostatos, įsakymai, Statutas ir kt.), bei sudarant tam tikras formalias komisijas ar darbo grupes.

2.6 Šiaulių universitete taikomos įvairios priemonės, siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčių planavimą ir įgyvendinimą. Daugiausiai informantų išskyrė ***darbuotojų įtraukimą per teisiškai įformintas struktūras*** (Taryba, Senatas, darbo grupės, komisijos, posėdžiai), ***informavimą ir komunikavimą***. Taip pat informantų požiūriu, Šiaulių universitete darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą ***per apklausas, mokymus, renginius ir projektus***.

2.7 Interviu metu identifikuota, kad darbuotojų įtraukimas į institucijos pokyčius atneša naudą ne tik Universitetui, bet ir darbuotojams, kurie įsitraukdami į pokyčių valdymą įgyja ir tobulina įvairiausias kompetencijas – ***strateginio planavimo ir valdymo; alternatyvių sprendimų paieškos; projektų ir programų rengimo; planų, modelių, koncepcijų rengimo; pokyčio viešinimo, aiškinimo; komandinio darbo; darbo profesiniuose tinkluose; mokymosi vienas iš kito, bendradarbiaujant; kūrybingumo; dokumentų valdymo; laiko valdymo***.

2.8 Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, identifikuota, kad yra nemažai problemų, kurios stabdo darbuotojų įsitraukimą į Šiaulių universiteto pokyčių valdymą. Pagrindinėmis problemomis informantai įvardijo ***motyvacijos stoką, didelį darbo krūvį, laiko stoką ir finansavimą***. Taip pat problemomis buvo įvardinta ***komunikacijos stoka, universiteto specifiškumas, tobulintinas žmonių išteklių valdymas, socialinis nesaugumas***. Minėtoms problemoms spręsti, Universitete ***sudaromos darbo grupės, rengiamos diskusijos, visuotiniai susirinkimai, susitikimai su bendruomene, vadovai stengiasi informuoti ir išklaudyti darbuotojus***.

2.9 Interviu metu nustatyta, kad Šiaulių universitete ***darbuotojų dalyvavimo valdyme sistema yra vystoma ir sparčiai tobulėjanti***, formaliai dalyvauti ir prisidėti prie sprendimų priėmimo gali visi darbuotojai, bei kiekvienas darbuotojų lygmuo turi savo atstovus. Tačiau įžvelgiama, nors dalyvavimui prieiga yra atvira, ***darbuotojai patys yra nesuinteresuoti ir nemotyvuoti to daryti***.

2.10 Apibendrinus ir įvertinus kokybinio tyrimo rezultatus, išskiriamos šios darbuotojų įtraukimo į Šiaulių universiteto pokyčių įgyvendinimą, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą, tobulinimo kryptys: ***motyvavimo sistemos tobulinimas ir įdiegimas, informacinės sistemos diegimas, vadovų palaikymas, lyderystės stiprinimas, atsakomybės paskirstymas, darbuotojų kompetencijų ugdymas ir mokymas, renginiai kur būtų pabrėžiama dalyvavimo valdyme svarba, darbuotojus atstovaujančių struktūrų galios stiprinimas***.

Tyrimo ***ginamasis teiginys***, kad Šiaulių universitete darbuotojams suteikiamos galimybės įsitraukti į Universiteto pokyčių įgyvendinimą ir dalyvavimą valdyme, įvairiomis formomis, tačiau aktyviau dalyvauti institucijos valdyme trūksta pačių darbuotojų motyvacijos, ***pasitvirtino***.

## REKOMENDACIJOS

Šiaulių universitetui:

1. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad siekiant įtraukti darbuotojus į Šiaulių universiteto pokyčius, stiprinant dalyvaujamąjį valdymą, trūksta pačių darbuotojų motyvacijos dalyvauti, todėl rekomenduojama **tobulinti motyvavimo sistemą**, įdiegiant finansinį skatinimą ir darbo valandų apskaičiavimą už papildomą veiklą.
2. Darbuotojų įtraukimui į Šiaulių universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą ir motyvaciją įsitraukti, siūloma labiau **skatinti darbuotojus**, reikšti padėkas ir pagerbti renginių metų už įsitraukimą į ŠU valdymą.
3. Siekiant geresnio informavimo ir komunikavimo, rekomenduojama Šiaulių universitete **įdiegti Intranetą**, suteikiantį galimybes plėtoti komunikaciją ir informuoti bendruomenę, taip pat dalyvauti sprendimų priėmime.
4. Šiaulių universitete, įtraukiant darbuotojus į Universiteto pokyčius, siekiant stiprinti dalyvaujamąjį valdymą, pasigendama konkrečiau atsakomybių paskirstymo, kas nulemia didesnes darbo ir laiko sąnaudas, todėl rekomenduojama **įdiegti turimų ir norimų įgyti kompetencijų bazę**. Bei tikslinga, Veiklos kokybės vadove **numatyti atsakomybes**, kas būtų atsakingas už bendruomenės aktyvinimą dalyvauti sprendimų priėmime.
5. Šiaulių universitetui siūloma organizuoti **Dalyvavimo valdyme dienas**, kartą per mėnesį būtų diena be paskaitų, kada visi tvarkytų dokumentaciją, diskutuotų darbo grupėse ir pan. Tai būtų suplanuota kaip darbas, bet rezultatai galėtų būti tikrinami kiekvieno pusmečio pabaigoje.

# LITERATŪRA

1. Alas, R., Vadi, M. (2006). The employees' attitudes and their connections with the organizational culture in the process of change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of Management*. Vol. 1, No. 1, 2006, p. 49-66. Emerald Group Publishing Limited.
2. Andriuščenka, J. (2007). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai, p. 12–23. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/12.pdf>
3. Ang, A. An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement//*The TQM Magazine*. 2002, Nr.13. P. 192-200
4. Anyamele, S., C., (2005). Implementing Quality Management in the University: The role of Leadership in Finish Universities. *Higher Education in Europe*, vol. 30
5. Aurangzeb, Khola, A., (2012). Developing Good Governance, Management and Leadership in Universities and Degree Awarding Institutions (DAIs): A Case of Pakistan. Prieiga per internetą: <http://www.hrmars.com/admin/pics/1297.pdf>
6. Babravičius, J., Dzemyda, I., (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai ir „studijų krepšelio“ modelio diegimas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 2, p. 260–271
7. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Vilnius.
8. Ban, J., T., Wanberg, C., R. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No.1, p. 137-142.
9. Bang, H., Esmark, A. (2013). A systems theory of Good Governance. Prieiga per internetą: [http://www.icpublicpolicy.org/IMG/pdf/panel\\_45\\_s1\\_esmark.pdf](http://www.icpublicpolicy.org/IMG/pdf/panel_45_s1_esmark.pdf)
10. Bartkutė, I. (2008). Naujosios viešosios vadybos paradigmos paveikti Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai. *Jurisprudencija. Mokslo darbai*, 4(106), p. 60-67.
11. Barzelis, A., Mejerė, O., Šaparnienė, D. (2013). Universitetų valdymo modeliai: Šefildo universiteto atvejis. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 4 (1), 103-116.
12. Becket, N., Brooks, M. (2006). Evaluating quality management in university departments. Oxford Brooks University. *Quality Assurance in Education*. Vol.14, No.2.
13. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*. Nr.1(7), p. 19-28.
14. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
15. Blanpain, R. (2002). Involvement of Employees in the European Union.
16. Bleiklie, I. (2004). Political Dimensions of Evaluation and Managerialism: University Organization and Changing Knowledge Regimes. *UNESCO Forum Occasional Paper Series, Managerialism and Evaluation in Higher Education*, 7, 15-34.
17. Boer, H., File, J., (2009). Higher education governance reforms across Europe. Prieiga per internetą: <https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202009/C9HdB101%20MODERN%20PROJECT%20REPORT.pdf>
18. Burnes, B. (2000). Managing change: a strategic approach to organisational dynamics. *Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited*.
19. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, p. 17-26.
20. Butkus, F., S. (1996). Organizacija ir vadyba. Vilnius: Alma Littera.
21. Carnall, C., A. (2003). Managing change in organizations. 4th edition. Essex: Pearson Education Limited.
22. Cassar, V. (1999). Can leader direction and employee participation co-exist//*Journal of managerial psychology*. Nr. 1, p. 57– 68.
23. Cotton, J., L. (1993). Employee Involvement. Newbury Park, CA: Sage.
24. Creasey, T. (2009). Defining Change Management. Helping Others Understand Change Management in Relation to Project Management and Organizational Change. Prieiga per internetą: <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
25. Čereška, B., Vasiliauskaitė, K. (2005). Sprendimų priėmimo teorijos pritaikymas reklamos kūrybinės strategijos pasirinkimui. *Inžinerinė ekonomika*, Nr 5 (45).
26. Dobbins, M., Knill, C. (2009). Higher Education Policies in Central and Eastern Europe: Convergence toward a Common Model? *Governance* 22 (3), p. 397-430.
27. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 9-16.
28. Elskytė, V. (2006). Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modeliavimas. (Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU).
29. Etzkowitz, H. (2004). “The evolution of the Entrepreneurial University”. *International Journal of Technology and Globalization*, 1, p. 64-77.

30. Farnham, D. (1999). *Managing Academic Staff in Changing University Systems: International Trends and Comparisons*. Open University Press.
31. Felt, U. (2003). University Autonomy in Europe: Changing Paradigms in Higher Education Policy. *Managing university autonomy*. Bologna University Press, p. 36
32. Frolich, N. (2005). Implementation of New Public Management in Norwegian Universities. *European Journal of Education*, Vol. 40, No. 2.
33. Gerulaitis, D., Virgailaitė-Mečkauskaitė, E., Grigaliūnas, M. (2012). Strateginio planavimo ir universiteto valdymo kryptys: universiteto socialinių partnerių ir akademinės bendruomenės sutelktos grupės tyrimo rezultatai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(34), p. 95-100.
34. Graetz, F. (2000). Strategic Change Leadership. *Management Decision*. No. 38(8), p.550- 562.
35. Guerrero-Cano, M., Kirby D., Urbano D. (2006). A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Business Economic, Barcelona
36. Hayes, J., (2010). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
37. Heinelt, H. (2010). *Governing Modern Societies Towards participatory governance*. Routledge.
38. Heller, F., Pusic, E., Struss, G., Wilpert, B (1998). *Organizational participation: myth and reality*. NY: Oxford University Press.
39. Hurn, B., J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*. No. 44(1),p. 41-46.
40. Jacobs, B., van der Ploeg, F. (2006). How to reform higher education in Europe. Economic Policy. Printed in Great Britain.
41. Jucevičienė, A. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
42. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija*. Šiauliai: Liucilijus
43. Kehm, B., M., Lanzendorf, U. (2007). The Impacts of University Management on Academic Work: Reform Experiences in Austria and Germany. Prieiga per internetą: [http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/Academic%20Profession/11\\_kehm07.pdf](http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/Academic%20Profession/11_kehm07.pdf)
44. Kirby, D., A. (2005). Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*. In press.
45. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol. VII, No 4,p. 237-242.
46. Kotter, J. (2002). *The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
47. Kraujutaitė, L. (2002). Aukštojo mokslo demokratikšumo pagrindai. *Vilnius: Lietuvos teisės universitetas*, p. 189.
48. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos (7-22)*.
49. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijose. *Pinigų studijos*. Nr. 1, p. 23-35.
50. Leišytė, L., Westerheijden, D., F., (2013). Studentai kaip kokybės užtikrinimo socialiniai dalininkai aštuoniose Europos valstybėse. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/269749985\\_Studentai\\_kaip\\_kokybes\\_uztikrinimo\\_socialiniai\\_dalininkai\\_astuoniose\\_Europos\\_valstybese](https://www.researchgate.net/publication/269749985_Studentai_kaip_kokybes_uztikrinimo_socialiniai_dalininkai_astuoniose_Europos_valstybese)
51. Leišytė, L., (2007). Case studies of research units in Dutch and English universities. Prieiga per internetą: <https://www.utwente.nl/bms/cheps/phdportal/CHEPS%20Alumni%20and%20Their%20Theses/thesisleisyte.pdf>
52. Lines, R. (2004). Influence of participation in startegic change: resistanve, organisational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*. Vo. 4, No. 3, p. 193-215.
53. Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T., Ambras, A. (2012). CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje. *Metodinė medžiaga*. Šiauliai.
54. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, p. 99-109.
55. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo Pasaulis*.
56. Marks, M., L. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 20, No. 5., p. 721-739..
57. McCaffery, P. (2010). *The higher education manager's handbook*. New York and London: Routledge.
58. Mitchel, R., K., Agle, B., R., Wood, D., J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 27 (2), p. 853–866.
59. Moran, J., W., Brightman, B., K. (2001). Leading Organization Change. *Career Development International*. No. 6(2), p. 111-118.
60. Nakrošis, V. (2010). Viešojo valdymo reforma. „Vyriausybei dveji: kas pavyko ir kas ne?“. Pranešimas Vilnius. Prieiga per internetą: <http://web.vu.lt/tspmi/v.nakrosis/bin.php/id-810/>
61. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*. Nr. 1 (61), 65 – 98.



62. Negrut, V., Costache, M., P., Maftai, J. ir kt. (2010). The aspects of good governance in the context of globalization. *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*, Vol. 21, No.1.
63. Nelissen, P., Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13, No. 3, p. 306-318.
64. O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization development journal*. Nr. 8, p. 442-455.
65. Parys, M. (2003). Staff participation in the Belgian public sector reform. *The International journal of public sector management*. Nr.6, p. 446-468.
66. Paton, R., Mccalman, J. (2008). Change Management: A Guide to Effective Implementation.
67. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Nr. 1(6), p. 166- 170.
68. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 27-40.
69. Principles of Good Governance at the University of Guelph. Prieiga per internetą: <https://www.uoguelph.ca/secretariat/office-services-board-governors-board-governors-laws-governing-documents-board-governors-roles-and>
70. Pūraitė, A., (2011). Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo teisinio reguliavimo problemos. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3(4), p. 1229-1252.
71. Pusser, B., Ordorika, I. (2001). Bringing political theory to university governance. A Comparative case study of the University of California and the Universidad Nacional Autónoma de México. *In Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 16, p. 147-194.
72. Puškorius, S. (2007). Užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės. *Viešojo politika ir administravimas*, 22, p. 96-105.
73. Putrienė, N., Vaičekauskienė, S. (2014). Lietuvos mokslo ir studijų plėtros iki 2030 m. įžvalgos: kritinė analizė ieškant realiausio aukštojo mokslo raidos scenarijaus. *Pedagogika*, 2, 16-31.
74. Rees, D., W., Perter, C. (1998). Employee participation and managerial style (the key variable). *Industrial and Commercial training*. Nr. 5, p. 165-170.
75. Rothwell, W., J., Stavros, J., M., Sullivan, R., L., Sullivan, A. (2009). Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change. - *John Wiley and Sons*.
76. Ruibytė, L., Raubienė, K. (2005). Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai. p. 335-339.
77. Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*, 80, p. 48-56.
78. Ruževičius, J. (2011). Studies programmes re-engineering and quality development in the context of Bologna process. *Менеджмент качества: международный научно-технический журнал*, 2-3 (37), p. 62-66.
79. Sakalas, A. (2012). Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas. Kaunas: Technologija
80. Savickienė, I., Pukelis, K. (2004). Studijų kokybės vertinimo sistemos: institucinis ir programų lygmenys. *Pedagogika*, 73, p. 5-14.
81. Seijts, G., Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 32, No. 2, p. 190-213.
82. Seilius, A. (1997). Darbuotojų dalyvavimo valdyme formos: JAV patirtis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 1997, Nr. 4, p. 223.
83. Serafinas, D., Alber, S. (2007). Study of QMS Models and Their Development in Lithuanian Universities. *Forum Ware International*, 2, p. 16-24.
84. Serafinas, D., Jaržemskis, A., Bulajeva, T. (2014). Aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo koncepcija. Vilnius: Mosta.
85. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1091-1099.
86. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2007). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė. *Studijų kokybės valdymas: problemos ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
87. Sidorko, P., E. (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Library Management*. Vol. 29, No.4/5, p. 307-318.
88. Silova, I. (2011). Higher Education Reforms and Global Geopolitics: Shifting Cores and Peripheries in Russia, the Baltics, and Central Asia (electronic version). *Russian analytical Digest*, 97, p. 9–12.
89. Spector, B. (2007). Implementing organizational change: theory and practice. Pearson Education
90. Sporn, B. (1999). Towards more Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe 1999. *Higher Education in Europe*, Vol. XXIV, No.1.
91. Sporn, B. (2006) Governance and Administration: Organizational and Structural Trends. *In International Handbook of Higher Education*. Springer. Volume 18, p. 141-157.
92. Spūdytė, I., Misiūnas, M. (2004). Valdymas kaip institucijos veiklos kokybę sąlygojantis veiksnys: Kauno kolegijos patirtis. *Aukštojo mokslo kokybė*, 1, p. 126-137.
93. Šaparnienė, D., Mejerė, O., Barzelis, A., Martinkienė, A. (2011). Universiteto valdymo modelių tarptautinis lyginamasis tyrimas. Tyrimo ataskaita ir galimybių studija. Šiauliai.

94. Tannenbaum, R., Wechsler I., R., Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw– Hill.
95. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
96. Trakšėlysis, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda. *Pedagogika*, 101, p. 98-105.
97. Vėgėlė, I. (2004). Darbuotojų dalyvavimas valdant įmonę Europos Sąjungos teisėje. *Jurisprudencija*. T.58(50).
98. Vettori, O. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. *Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies*, p. 36-47.
99. Vienažindienė, M. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 641-648.
100. Zaharia, S. (2002). A Comparative Overview of Some Fundamental Aspects of University Management as Practiced in Several European Countries. *Higher Education in Europe*, vol. XXVII, No. 3, p. 20.
101. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 38, p. 183-194
102. Zuzevičiūtė, V., Teresevičienė, M. (2007). Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje. Monografija. Kaunas.
103. Žitkus, L. (2005). Reasons for the practice of employees' involvement in the Company's management. *Engineering Economics*. Nr. 1(41), p. 59-66.

#### Dokumentai ir kiti šaltiniai:

104. Bolonijos procesas nuo Sorbonos iki Jerevano 1998 -2015. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/web/lt/smm-studijos/studiju-tarptautiskumas/Bolonijos-procesas/1998-2015>
105. EK, 2006: 2006 m. gegužės 10 d. Komisijos komunikatas Universitetų modernizavimo plano įgyvendinimo rezultatai: švietimas, moksliniai tyrimai ir naujovės, COM(2006) 208 galutinis. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:lt:PDF>
106. EK, 2011b: 2011 m. rugsėjo 20 d. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas, COM(2011) 567 galutinis. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:LT:PDF>
107. EK, strategija „Europa 2020“. 2009 m. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_lt.htm)
108. EST, 2005: 2005 m. spalio 24 d. Tarybos ir valstybių narių Vyriausybės atstovų, posėdžiavusių Taryboje, rezoliucijos dėl Europos protų mobilizavimo projektas: sudaryti sąlygas aukštajam mokslui visapusiškai prisidėti prie Lisabonos strategijos, 2005/C 292/01. OL C 292, 2005-11-24, p. 1–2. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2005:292:0001:0002:LT:PDF>
109. Eurydice, Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07: National Trends in the Bologna Process. Prieiga per internetą: [http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/085DN/085\\_UN\\_EN.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/085DN/085_UN_EN.pdf)
110. Jerevano komunikatas. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos\\_procesas/Jerevano\\_Komunikatas.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20menui2/Bolonijos_procesas/Jerevano_Komunikatas.pdf)
111. Lauruška, V., Jurgaitis, D., Pabrėža, J., Tamošiūnas, T., (2012). Šiaulių universiteto 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/SU\\_Strategija\\_2012\\_2016\\_lietuviska.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/SU_Strategija_2012_2016_lietuviska.pdf)
112. Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų planas (2006). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F50F1B5A13B3>
113. Lietuvos mokslo būklės apžvalga (2014). Prieiga per internetą: [http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Lietuvos\\_mokslo\\_bukles\\_apzvalga\\_2014.pdf](http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Lietuvos_mokslo_bukles_apzvalga_2014.pdf)
114. Lietuvos mokslo būklės apžvalga (2015). Prieiga per internetą: [http://mosta.lt/images/leidiniai/Mosta\\_mokslo\\_bukles\\_apzvalga\\_2015.pdf](http://mosta.lt/images/leidiniai/Mosta_mokslo_bukles_apzvalga_2015.pdf)
115. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „dėl Šiaulių universiteto statuto patvirtinimo“ 1 priedėlio pakeitimo. Valstybės žinios. Nr. 157-7982, 2010.
116. Lietuvos studijų politikos ir EAME bei Europos Sąjungos strateginių nuostatų lyginamosios analizės ataskaita (studija). (2014). Prieiga per internetą: [http://www.tvm.vu.lt/uploads/pdf/lietuvs\\_studiju\\_politikos\\_ir\\_eame\\_bei\\_es\\_strateginiu\\_nuostatu\\_lyginamosios\\_analizes\\_ataskaita.pdf](http://www.tvm.vu.lt/uploads/pdf/lietuvs_studiju_politikos_ir_eame_bei_es_strateginiu_nuostatu_lyginamosios_analizes_ataskaita.pdf)
117. LR Mokslo ir studijų įstatymas (2009). *Valstybės žinios*, Nr. 54-2140.
118. LR Seimo nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos (2008). *Valstybės žinios*, Nr. XI-52.
119. LR Seimo nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos (2012). *Valstybės žinios*, Nr. XII-51.
120. LR Seimo nutarimas dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų (2003). *Valstybės žinios*, Nr. 71-3216
121. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl Valstybinėje studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų programos (2012). *Valstybės žinios*, Nr. 68-3445.
122. LR Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002). *Valstybės žinios*, Nr. 4-125

123. LR Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). *Valstybės žinios*, Nr. 61-3050
124. Šiaulių universiteto (2015 – 2017) – ūjų metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/images/SKVT/2015\\_-2017\\_met%C5%B3\\_strateginis\\_veiklos\\_planas.pdf](http://www.su.lt/images/SKVT/2015_-2017_met%C5%B3_strateginis_veiklos_planas.pdf)
125. Šiaulių universiteto veikla 2015 metais. Šiaulių universiteto rektoriaus prof. dr. Donato Jurgaičio ataskaita. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/SU\\_VEIKLA\\_2015.pdf](http://www.su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/SU_VEIKLA_2015.pdf)
126. ŠU 2012 – 2015 m. veiklos savianalizės suvestinė (2015). Prieiga per internetą: [http://su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/2012\\_2015\\_veiklos\\_savianalizes\\_suvestine.pdf](http://su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/2012_2015_veiklos_savianalizes_suvestine.pdf)
127. ŠU 2012 – 2016 metų integruota plėtros strategija. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/SU\\_Strategija\\_2012\\_2016\\_lietuviska.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/SU_Strategija_2012_2016_lietuviska.pdf)
128. ŠU Kokybės vadovas (2015). Prieiga per internetą: [http://su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/D7\\_SU\\_Kokybs\\_vadovas.pdf](http://su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/D7_SU_Kokybs_vadovas.pdf)
129. ŠU paskesnės veiklos tobulinimo planas 2013 – 2015 metams. Prieiga per internetą: [http://old.su.lt/bylos/studijos/Stud\\_kokybe/paskesns%20veiklos%20tobulinimo%20planas%201.pdf](http://old.su.lt/bylos/studijos/Stud_kokybe/paskesns%20veiklos%20tobulinimo%20planas%201.pdf)
130. ŠU strategija 2015 – 2020 m. patvirtinta Šiaulių universiteto Tarybos 2015 m. balandžio 23 d. posėdžio (protokolo Nr.3) nutarimu Nr.1. Prieiga per internetą: [http://su.lt/images/SKVT/strategija\\_2015\\_04\\_24.pdf](http://su.lt/images/SKVT/strategija_2015_04_24.pdf)
131. ŠU strategijos įgyvendinimo metinis veiksmų planas 2015. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/Strategijos\\_igyvandinimo\\_metinis\\_su\\_rezultatais\\_2015.pdf](http://www.su.lt/images/Universitetas/Dokumentai/Strategijos_igyvandinimo_metinis_su_rezultatais_2015.pdf)
132. ŠU veiklos už 2006–2011 m. vertinimo rekomendacijų įgyvendinimas. [file:///C:/Users/simona/Downloads/1.5.%20priedas.%20Rekomendacij%C5%B3%20%C4%AFgyvandinimas%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/simona/Downloads/1.5.%20priedas.%20Rekomendacij%C5%B3%20%C4%AFgyvandinimas%20(3).pdf)
133. ŠU veiklos vertinimo išvados (2013). Prieiga per internetą: [http://su.lt/images/SKVT/SU\\_LT.pdf](http://su.lt/images/SKVT/SU_LT.pdf)
134. ŠU veiklos vertinimo išvados. (2013). Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/images/SKVT/SU\\_LT.pdf](http://www.su.lt/images/SKVT/SU_LT.pdf)
135. The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report. Prieiga per internetą: [http://www.ehea.info/uploads/\(1\)/bologna%20process%20implementation%20report.pdf](http://www.ehea.info/uploads/(1)/bologna%20process%20implementation%20report.pdf)
136. Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022 metų (2013). Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451\\_f91e8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451_f91e8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf)

# **PRIEDAI**

**Interviu protokolas**

Protokolo Nr. \_\_\_\_\_

Informanto pareigos \_\_\_\_\_

Informanto darbo patirtis Universitete \_\_\_\_\_

Laikas \_\_\_\_\_

Vieta \_\_\_\_\_

Interviu trukmė \_\_\_\_\_

Informanto kodinis pavadinimas \_\_\_\_\_

*Laba diena,*

*Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto viešojo valdymo magistrantė Dovilė Jokubauskienė. Tyrimo tikslas – nustatyti ekspertų požiūrį į darbuotojų įtraukimą į organizacijos pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą Šiaulių universitete, išskiriant pagrindines problemas ir numatant galimas tobulinimo kryptis. Jei neprieštarausite, Jūsų išsakytos mintys bus užrašomos. Interviu metu gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami tyrimo tikslui pasiekti, rašant magistro darbą „Darbuotojų įtraukimas į aukštojo mokslo institucijų pokyčius, stiprinant dalyvaujimąjį valdymą: Šiaulių universiteto atvejis“.*

- 1. Šiaulių universitete siekiama stiprinti darbuotojų įtraukimą į universiteto pokyčius įvairiais būdais. Kaip manote kodėl svarbu didinti ir aktyvinti darbuotojų įtraukimą į aukštojo mokslo institucijų pokyčius? Kokios Universiteto struktūros yra atsakingos už darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą? Kaip tai formalizuojama?*
- 2. Kokios darbuotojų įtraukimą į pokyčių planavimą, įgyvendinimą priemonės naudojamos Jūsų Universitete? Kokių kompetencijų įgijo į pokyčių valdymą įsitraukę Universiteto darbuotojai?*
- 3. Su kokiomis problemomis (vidinėmis ir išorinėmis) susiduriama Jūsų institucijoje siekiant įtraukti darbuotojus į Universiteto pokyčius? Kaip Universitete sprendžiamos šios problemos?*
- 4. Kaip manote, ar pakankamai išvystyta ŠU personalo dalyvavimo universiteto valdyme sistema? Kokiais argumentais tai pagrįstumėte?*
- 5. Ar visos Universiteto darbuotojų grupės turi savo atstovus sprendimus priimančiose arba sprendimų priėmimo dalyvaujančiose formaliose struktūrose?*
- 6. Kokios kitos darbuotojų įtraukimą į pokyčių įgyvendinimą priemonės galėtų būti taikomos ir būtų paveikios Jūsų institucijoje?*

## I. STRATEGINIS VALDYMAS

## I.1. priedas. Diskusijos su socialiniais dalininkais Universiteto valdymo klausimais

Svarstomas klausimas	Susitikimo tikslas	Pasiektas rezultatas	Socialiniai dalininkai	Skaičius	Data
SU STRATEGINIO VALDYMO PROCESU SUSIJĘ KLAUSIMAI	Apsvarstyti ŠU naująją koncepciją su socialiniais dalininkais	Socialinių dalininkų pritarimas (mokslininkų, studentų, socialinių partnerių, visuomenės atstovų ir t.t.) ŠU strateginei koncepcijai; socialinių dalininkų įtraukimo proc. į koncepcijos gryninimo procesą	Universiteto bendruomenė; Universiteto socialiniai partneriai	25	2013-09-25
	Informuoti bendruomenę apie sudarytą prevencinį finansų modelį ir finansų valdymo tvarką	Bendruomenės įtrauktumas į Universiteto finansinio proceso valdymą	Universiteto bendruomenė	20	2013-11-12
	Informuoti socialinius dalininkus apie pagrindinius Universiteto įvykius	Suinteresuotų pusių dalyvavimas strateginio valdymo procese; Suinteresuotų pusių dalyvavimas mokslo procese	Universiteto socialiniai partneriai	25	2014-05-20
SU STUDIJŲ VALDYMO PROCESU SUSIJĘ KLAUSIMAI	Aptarti socialinių partnerių prisidėjimą priimant nemokamai studentus atlikti praktikas, praktinę veiklą, kartu vykdomus tyrimus, rengiant baigiamuosius darbus	Socialinių partnerių prisidėjimas prie studijų: praktikos regiono organizacijose (sutaupoma iki 500 000 Lt per metus); Socialinių partnerių prisidėjimas prie studijų per tikslinį finansavimą – 20 proc. prie tikslinį finansavimą pasirengti dirbti privačiame sektoriuje gaunančio studento	Universiteto socialiniai partneriai – verslininkai, savivaldybių atstovai	15	2014-09-13
SU MOKSLO IR MENO VALDYMO PROCESU SUSIJĘ KLAUSIMAI	Aptarti MTEP sutarčių su ūkio subjektais, valstybinėmis įmonėmis ir savivaldybėmis skaičiaus didinimą	Padidėjęs sutarčių skaičius; Padidėjęs pritrauktų lėšų dydis	Universiteto socialiniai partneriai – verslininkai, savivaldybių atstovai	15	2014-10-11
SU POVEIKIO REGIONUI IR ŠALIES RAIDAI PROCESU SUSIJĘ KLAUSIMAI	Aptarti neakademinės veiklos finansavimą įtraukiant socialinius partnerius ir rėmėjus	Didėjantis finansavimas Universiteto sportui, menui ir kultūrai iš soc. partnerių ir rėmėjų	Universiteto socialiniai partneriai – verslininkai, savivaldybių atstovai	15	2014-11-15

9 lentelė. Šiaulių universiteto dėstytojų nuomonės apie Universiteto veiklos valdymo kokybę tyrimų rezultatų palyginimas

Teiginiai	Metai		
	2012	2014	2015
<b>1. VADOVYBĖS VEIKLOS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMO VERTINIMAS (%)</b>			
Vadovybė turi tvirtas vertybines nuostatas ir elgiasi vadovaudamasi jomis	57	54	56
Misija ir vizija skelbiama visuomenei prieinamuose šaltiniuose	80	54	79
Vadovybės veikla deru su ŠU misija ir vizija	60	60	60
Veiklos strategija yra novatoriška, atspindi vadovybės požiūrį į modernizavimo ir inovacijų poreikį	56	54	56
Formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus, buvo atsižvelgta į dėstytojų nuomonę	53	55	56
Nustatyti strateginiai tikslai yra aiškūs	60	57	61
Noriai prisidedu prie strateginių tikslų įgyvendinimo	68	61	71
Vadovybė yra atvira pokyčiams	58	56	56
Vadovybės valdymo metodai laikosi demokratiškumo principų	60	55	57
Vadovybė dėstytojams periodiškai pateikia informaciją apie ŠU Veiklos rezultatus, vykdomus projektus, ir kitus aktualius klausimus	70	61	67
Esu patenkintas (-a) gaunamu grįžtamoju ryšiu iš vadovybės priimant sprendimus man aktualiais klausimais	58	57	58
Į dėstytojų nuomonę atsižvelgiama priimant sprendimus dėl naujų veiklos sričių, dalyvavimo projektuose ar jų vykdymo	58	57	56
Vadovybė dažnai sprendimus priima skubotai	67	56	67
Vadovybė nuolat tobulina taikomą veiklos valdymo sistemą	59	57	62
<b>2. KOMUNIKACIJOS UNIVERSITETE VERTINIMAS (%)</b>			
Teigiamai vertinu Universiteto vadovybės komunikavimą su dėstytojais	55	56	59
Esu patenkintas (-a) esamomis vidinės komunikacijos tarp kolegų priemonėmis (pvz., informacijos pateikimas pasitarimų tarp kolegų metu, naudojant vidinio ryšio priemones, ir pan.)	67	59	67
Informaciją iš kolegų gaunu laiku ir aiškiai pateiktą	74	60	75
<b>3. UNIVERSITETO INFRASTRUKTŪROS IR DARBO APLINKOS VERTINIMAS (%)</b>			
Mano darbo vieta (patalpa) pakankamai erdvi	74	54	78
Mano darbo vieta yra ergonomiška ir tinkama darbui	69	55	74
Savo darbo funkcijoms vykdyti esu aprūpintas (-a) visomis būtinomis darbo priemonėmis (pvz., IKT ir t.t.)	65	52	68
Man suteiktos darbo priemonės yra šiuolaikiškos	64	54	66
Dirbdamas (-a) savo darbą jaučiuosi saugiai, nes esu informuotas (-a) apie kenksmingus veiksnius, galimus pavojus darbe	73	52	76
Mano darbe mikroklimatas yra geras	72	56	69
Mano kolegos geranoriškai bendradarbiauja vykdam užduotis	77	60	78
Auditorijos darbai tinkamos	81	52	83
Auditorijose (kur reikalinga) yra pakankamai kompiuterinės įrangos	77	50	81
Kopijavimo aparatų pakanka	77	50	72
Interneto ryšys yra patikimas	73	53	67
Interneto ryšys yra pakankamai greitas	73	55	67
Mokomosios ir mokslinės literatūros prieinamumas bibliotekoje, duomenų bazėse ir/ar internetu yra pakankamas	79	59	78
Aktualių mokslinių periodinių leidinių užsakoma pakankamai	78	62	74
Galimybės gauti reikiamą naują literatūrą yra puikios	72	57	71
Vadoveliai ir mokymo priemonės yra pakankamai naujos	72	65	69
Laboratorių ir kabinetų įranga pakankamai moderni	67	54	71
<b>Universiteto suteikiamo motyvacinio pagrindo kvalifikacijos kėlimui ir palaikymui vertinimas (%)</b>			
Dėstytojų pareigos yra aiškiai reglamentuotos, esu su jomis supažindintas (-a) pasirašytinai	82	78	54
Dėstytojai motyvuojami siekti bendro tikslo ir ugdomi išlaikyti lojalumą Universitetui	59	55	57
Dėstytojai motyvuojami naujų idėjų generavimo bei geresnių rezultatų siekimo atžvilgiu	57	54	54
Esu patenkintas (-a) esama motyvavimo, kūrybiškumo bei iniciatyvumo skatinimo sistema, tai skatina mane labiau atsieti darbui ir siekti vis geresnių rezultatų	49	47	50
Esu suinteresuotas (-a) kelti kvalifikaciją nes manau, kad reikia nuolat tobulėti kaip srities specialistui (-ei)	90	88	43

Teiginiai	Metai		
	2012	2014	2015
Esu suinteresuotas (-a) kelti kvalifikaciją, nes tai būtina norint išlikti pareigose	85	76	48
Informacijos, apie galimybes kelti kvalifikaciją pakanka	70	72	60
<b>Karjeros galimybių Universitete vertinimas (%)</b>			
Universitete sudarytos vienodos galimybes siekti paaukštinimo	63	51	58
Destytojų pasiekimai, darbo rezultatai vertinami objektyviai	62	56	61
Esu patenkintas (-a) Universiteto sudarytomis karjeros siekimo galimybėmis	62	55	55
<b>4. DARBO PRIORITETAL KRŪVIS</b>			
<b>Prioritetų skirstymas darbe (%)</b>			
Mokslinė - tiriamoji veikla	80	52	81
Tarptautinė veikla, bendradarbiavimas	65	59	70
Projektinė veikla	66	60	68
Dėstymas	95	37	93
Studentų konsultavimas	89	48	90
Metodinis darbas	75	60	82
<b>Darbo krūvio pasiskirstymo vertinimas (%)</b>			
Darbo laiko man pakanka pareigoms atlikti, darbo krūvis paskirstytas tinkamai (įvertinkite laiko išteklius aukščiau nurodytoms, Jūsų vykdomoms veikloms)	62	57	71
Mano darbo (veiklos) procesai yra tinkamai planuojami	67	58	74
Mano darbo krūvis yra nepakankamas	38	32	40
Mano darbo krūvis yra per didelis, todėl nukentėta darbų kokybė	56	43	52
Esu patenkintas (-a) esama užduočių (susijusių su akademinė ir kita profesinė veikla) teikimo bei atsiskaitymo už jas sistema	58	62	66
Mano išdirbamas darbo laikas yra adekvatus gaunamam darbo užmokesčiui	47	48	49
Veiklos dokumentų pildymo, valdymo (patekimo susijusiems asmenims ar jų grupėms, saugojimo, naikinimo ir t.t.), tvarka yra aiški	62	59	67
Veiklos dokumentų pildymas užima pernelyg daug laiko	67	52	69
<b>5. Studijų procesas</b>			
<b>Studentų apibūdinimas (%)</b>			
Stropūs	65	62	68
Kruopštūs ir darbštūs	65	63	68
Drausmingi	69	69	75
Savarankiški	63	60	66
Kūrybiški	63	63	68
Aktyvūs ir iniciatyvūs	60	62	65
I studijas žiūri atsakingai	62	61	67
Pakankamai motyvuojami siekti gerų rezultatų	67	64	68
<b>Galimybių studentus stipriau motyvuoti šiomis priemonėmis vertinimas (%)</b>			
Griežtinti lankomumo reikalavimus	51	50	62
Didinti atsiskaitymo darbų (semestro metu) kiekį	48	45	54
Papildomas konsultacijas apmokestinti	50	42	51
Padidinti nemokamų papildomų konsultacijų kiekį	41	41	46
Apibrėžti minimalų žinių lygį, būtina minimaliam teigiamam žinių įvertinimui gauti	77	55	70
Laboratorinius darbus leisti atlikti tik grafike numatytu laiku	62	51	64
Sudaryti lankstesnį laboratorinių darbų atlikimo grafiką (atsižvelgiant į studentų pageidavimą)	61	56	63
Nusirašinėjančius bei plagijuojančius studentus braukti iš studentų sąrašų po antro užfiksuoto atvejo	80	44	78
Pažangiausias studentus skatinti finansiškai	94	39	89
<b>6. INDIVIDUALŪS DĚSTYTOJO VEIKSNIAI</b>			
<b>Savo, kaip dėstytojo praktikos vertinimas (%)</b>			
Aš patikiai išmanau savo dalyką	87	70	88
Aš stengiuosi suprantamai ir aiškiai pateikti paskaitos medžiagą	93	55	93
Aš gebu dėstyti gyvai	90	62	90
Paskaitoje duodu praktinių pavyzdžių	93	50	92
Paskaitų metu stengiuosi palaikyti teorinių ir praktinių užsiemimų sąryškį	89	60	90
Paskaitose naudoju naujausią literatūrą	88	67	85
Paskaitose naudoju modernias vizualines priemones	89	57	87

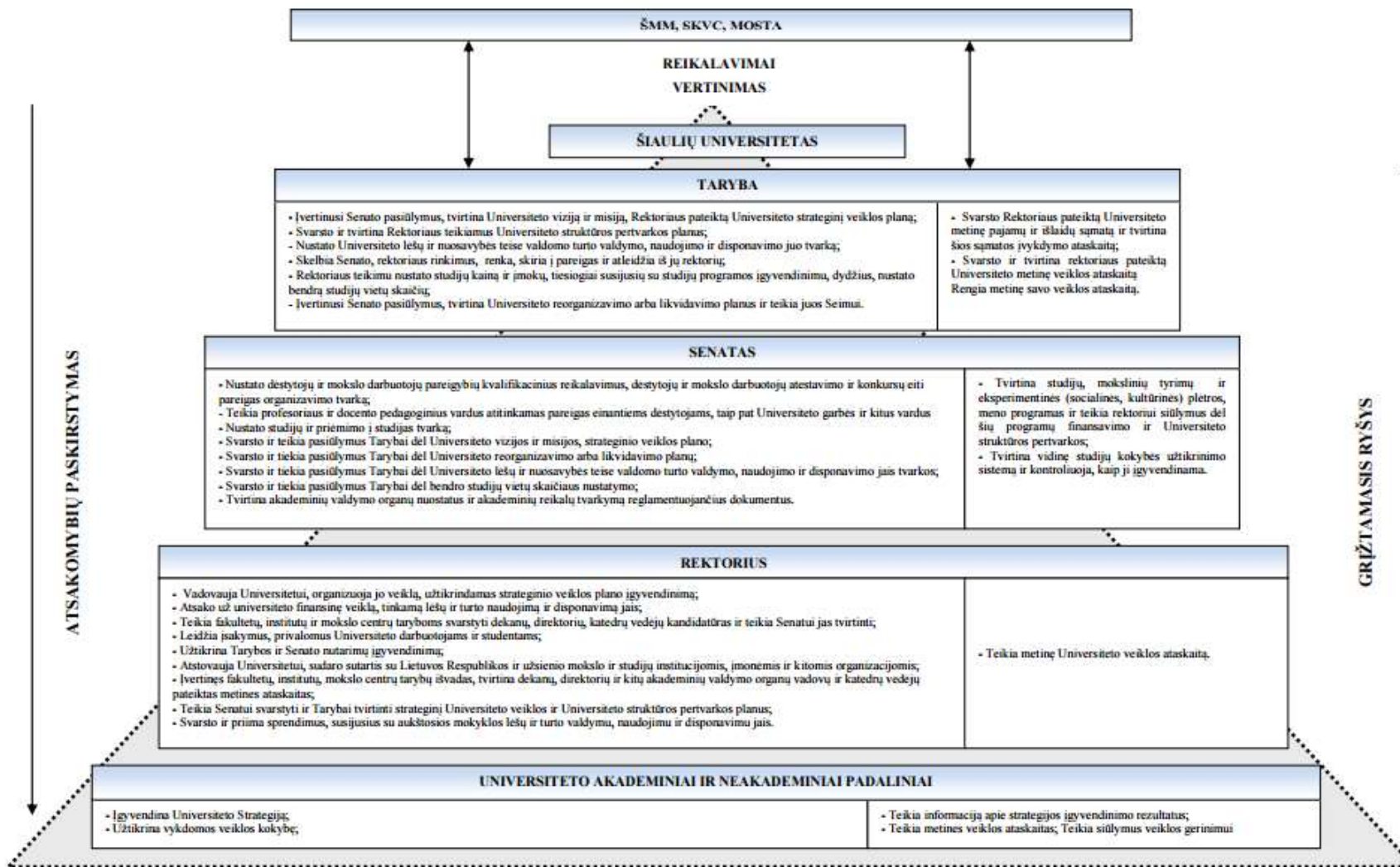


Teiginiai	Metai		
	2012	2014	2015
Taikau mokymo metodus, skatinančius geriau suprasti bei įsiminti informaciją	85	66	87
Leidžiu studentams išsakyti savo nuomonę, skatinu jų įsitraukimą į diskusijas	95	38	96
Taikau mokymo(si) metodus, skatinančius studentų gebėjimą spręsti problemas	89	59	89
Studentus skatinu mokytis savarankiškai	90	57	89
Man patinka mano dėstomas dalykas, jaučiuosi "savo vežėse"	96	43	92
Gebu planuoti laiką tiek pasiruošimui, tiek paskaitos metu	86	63	87
Į paskaitą visada ateinu pasiruošęs (-usi)	93	52	92
Konsultuoju studentus po paskaitų (pvz.: dėl pasiruošimo namų darbams; dėl reikalingos literatūros pasirinkimo, radimo; dėl rašto darbų temų; ir kt.)	89	47	90
Studentų darbų vertinimui skiriu tinkamą dėmesį, vadovaujuosi sąžiningumo ir objektyvumo principais	96	39	95
Savalaikiai teikiu grįžtamąjį ryšį studentams apie jų darbų įvertinimo rezultatus	91	52	91
Man svarbūs mano pasiekti rezultatai, todėl stengiuosi nuolat juos gerinti	93	44	93

10 lentelė. Šiaulių universiteto administracijos darbuotojų nuomonė apie Universiteto veiklos valdymo kokybę tyrimų rezultatų palyginimas

Teiginiai	Metai		
	2012	2014	2015
<b>I. VADOVYBĖS VEIKLOS VERTINIMAS</b>			
<b>Šiaulių universiteto vadovybės veiklos vertinimas (%)</b>			
ŠU suformuota aiški veiklos misija, vizija, strateginės veiklos kryptys	64	65	59
Formuojant trumpalaikius bei ilgalaikius ŠU veiklos tikslus, į darbuotojų nuomonę buvo atsižvelgta	57	60	52
Planuojant naujas veiklos sritis ar procesus, įvertinamos ŠU finansinės bei techninės galimybės	64	55	55
ŠU vadovybė skiria pakankamai lėšų nustatytų tikslų įgyvendinimui	56	55	49
ŠU veiklos strategija yra novatoriška, atspindi vadovybės požiūrį į modernizavimo ir inovacijų poreikį	58	60	56
ŠU vadovybė yra atvira pokyčiams	56	65	56
Jaučiu palaikymą iš vadovybės bei deramą įvertinimą už savo pastangas	59	62	55
ŠU vadovybės valdymo metodai laikosi demokratiškumo principų	63	65	57
<b>2. PERSONALO, KOMUNIKACIJOS, INFRASTRUKTŪROS, DARBO APLINKOS VERTINIMAS</b>			
<b>Šiaulių universiteto personalo, komunikacijos, infrastruktūros ir darbo aplinkos vertinimas (%)</b>			
Vadovybė periodiškai pateikia informaciją apie ŠU veiklos rezultatus, vykdomus projektus ir kitus aktualius klausimus	72	72	69
Vadovybė operatyviai teikia grįžtamąjį ryšį man aktualiais klausimais	68	71	65
Vadovybė imasi pakankamų priemonių nuolatiniam veiklos valdymo tobulinimui	64	65	60
Darbuotojai yra ugdomi išlaikyti lojalumą Universitetui	57	62	54
Darbuotojai yra motyvuojami siekti bendro tikslo	55	57	50
Mano pareigos yra aiškiai apibrėžtos ir dokumentuotos	79	76	76
Dažnai gaunu papildomų užduočių, nesusijusių su tiesioginėmis pareigomis	69	70	67
Mano darbo pobūdis atitinka mano gebėjimus ir kvalifikaciją	88	84	83
Darbo laiko man pakanka pareigoms atlikti	73	72	71
Mano išdirbamas darbo laikas yra adekvatus gaunamam darbo užmokesčiui	54	52	48
Esu patenkintas (-a) esama užduočių teikimo bei atsiskaitymo už jas sistema	69	61	59
Esu atsakingas darbuotojas, prisimantis pilną atsakomybę už man pateiktas užduotis	93	91	88
Už man pateiktas užduotis atsiskaitau nustatytu laiku	92	90	86
Užduočių atlikimo kontrolė galėtų būti griežtesnė	58	62	57
Veiklos dokumentų pildymo, valdymo tvarka yra aiški	68	72	73
Esu suinteresuotas (-a) kelti kvalifikaciją nes tobulėti reikia nuolat	94	91	90
Turiu kelti kvalifikaciją, nes tai būtina norint išlikti mano pareigose	81	75	74
Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas yra būtina sąlyga dirbant ŠU	73	73	71
ŠU administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiriami reikalingi finansiniai ištekliai	49	53	48
Mano darbo funkcijoms vykdyti esu aprūpintas (-a) pakankamomis darbo priemonėmis, patalpomis ir t.t.	79	78	77
Dirbamas (-a) savo darbą jaučiuosi saugiai, nes esu informuotas (-a) apie kenksmingus	81	80	78

Teiginiai	Metai		
	2012	2014	2015
veiksnius, galimus pavojus darbe			
Dirbdamas (-a) savo darbą nesusiduriu su psichologiniu ar kitoku smurtu	73	72	73
Mano darbe mikroklimatas yra geras	81	65	75
Mano kolegos geranoriškai bendradarbiauja vykdant užduotis	86	78	82
Teigiamai vertinu ŠU vadovybės komunikavimo su darbuotojais formą, įvertinant operatyvumą, aiškumą, periodiškumą bei taikomas priemones	69	73	66
Esu patenkintas (-a) esamomis komunikavimo tarp administracijos darbuotojų priemonėmis	74	75	69
Mano darbe pasitaiko problemų dėl vidinės komunikacijos trūkumo	62	65	69
Manau reikia daugiau dėmesio skirti veikloje pasitaikančių problemų sprendimui	72	74	73
Esu patenkintas (-a) ŠU sudaromomis galimybėmis siekti paaukštinimo	54	55	52
Esu patenkintas (-a) esama motyvavimo, kūrybiškumo skatinimo sistema, tai skatina mane labiau atsidedėti darbui ir siekti vis geresnių rezultatų	52	58	47
Man patinka mano darbas ŠU	88	83	78
<b>3. PARTNERYSTĖS IR IŠTEKLIAI</b>			
<b>Šiaulių Universiteto partnerystės ir išteklių vertinimas (%)</b>			
ŠU vadovybė bei kiti administracijos darbuotojai rodo iniciatyvą bendradarbiauti su suinteresuotomis išorės šalimis	73	77	74
ŠU administracijos darbuotojai aktyviai ieško socialinių partnerių, rėmėjų, siekiant plėtoti vystomas veiklos kryptis ar/ir diegiant technologines naujoves	71	76	71
ŠU administracijos darbuotojai aktyviai ieško socialinių partnerių, rėmėjų, siekiant sudaryti galimybes darbuotojams dalyvauti moksliniuose tyrimuose ar/ir aprūpinant reikiama įranga	67	75	68
ŠU vadovybė skiria pakankamai dėmesio ir lėšų gero įvaizdžio užtikrinimui bei investicijų pritraukimui	56	63	59
ŠU administracijos darbuotojai aktyviai dalyvauja suinteresuotų partijų organizuojamuose susitikimuose socialinės partnerystės ryšių palaikymo klausimais	66	72	67
Aš asmeniškai esu iniciavęs (-usi) ŠU dalyvavimą arba dalyvauju iniciatyviniame grupėje, palaikant ryšį su socialiniais partneriais ar potencialiais investuotojais	52	52	51
Dirbant su partneriais, atsakomybių ribos visada būna aiškiai nubrėžtos	69	70	63
Darbas su partneriais jau yra pasiteisinęs, tad žadame ieškoti naujų galimybių bendradarbiavimo srityje	76	75	68
ŠU turi komunikavimo su suinteresuotomis šalimis sistemą ir priemones (atsiliepimų skiltis internetinėje svetainėje, telefoninių bei raštiškų atsiliepimų fiksavimas ir pan.)	53	67	60
Universiteto vadovybė reaguoja į viešoje erdvėje pasirodanti suinteresuotų šalių atsiliepimus apie ŠU	64	77	67
Už sklandų visų ŠU veiklos procesų vyksmą paskirti atsakingi darbuotojai	-	73	66
Kuriant naujas paslaugas/ produktus įtraukiamos suinteresuotos šalys; įvertinami jų poreikiai bei potenciali naujos paslaugos / produkto paklausa	•	69	64
<b>4. REZULTATYVUMAS</b>			
<b>Šiaulių universiteto administracijos darbo rezultatyvumo vertinimas (%)</b>			
Darbuotojų darbo rezultatai analizuojami, vertinami, aptariami	69	70	61
ŠU vadovybė motyvuoja darbuotojus generuoti naujas idėjas bei siekti geresnių rezultatų	57	62	52
ŠU siekia tokių Universiteto veiklos rezultatų kokių tikisi suinteresuotosios šalys	64	70	62
Veiklos procesų efektyvumas analizuojamas siekiant jį pagerinti	69	72	64
Veiklos procesų efektyvumo rezultatai aptariami su susijusiais darbuotojais	64	74	63



1. pav. Sprendimų priėmimas Šiaulių universitete

9 lentelė. Šiaulių universiteto darbuotojų profesinės sąjungos veikla

Veikla	Rezultatas
RENGTI RAŠTAI	Del dėstytojų diskriminacijos dėl amžiaus.
	Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybai dėl DK ir Lygių galimybių įstatymo prieštaravimų.
	Del socialinio dialogo ir švietimo sektoriaus darbdavio identifikavimo.
	Del Lietuvos aukštosios mokykloms ir mokslinio tyrimo institutams neužtikrinamo pakankamo finansavimo.
	Del nesilaikomo socialinio teisingumo principų (darbuotojų per krizę sumažintų atlyginimų atstatymas).
	Del profesinių sąjungų įstatymiškai įtvirtinto atstovavimo AM valdymo organuose (tarybose, senatuose, rektoratuose ir t.t.).
Del ŠMM nuostatos, kad valstybiniais universitetams turėtų atstovauti LR Seimas arba jo įgaliota institucija.	
PATEKTI REIKALAVIMAI	Iki 2013 m. lapkričio mėn. parengti Mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2014–2016 metų programą.
	Mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokestį nuo 2014 m. vidutiniškai didinti 20 proc.
	Užtikrinti, kad mažiausias tyrėjų ir dėstytojų atlyginimas 2016m. viršytų vidutinį valstybės sektoriuje dirbančiųjų atlyginimą, atitinkamai didinant visų mokslo ir studijų institucijų darbuotojų darbo užmokestį.
	Nepatenkinus reikalavimų 2014m. spalio 10 ir 17 dienomis organizuotas piketas Vilniuje prie Vyriausybės ir Seimo rūmų.
POSĖDŽIAI	Prašymų svarstymas. Buvo skirtos pašalpos ligos ar artimųjų mirties atvejais.
	Individualių kreipimūsi svarstymas: dėl darbuotojų atleidimo ir patalpų perdavimo klausimų; aptarnaujančio personalo pervedimo į kitus padalinius; pritarta siūlymui dėstytojams skelbti terminuotą darbo sutartį.
	Kolektyvinės sutarties atnaujinimas.
	Svarstytas pedagoginio darbo krūvio skaičiavimo klausimas.
	Del nemokamų atostogų ir atostoginių išmokų klausimų svarstymo.
	Socialinio dialogo skatinimas.
	Universiteto bendruomenės susitikimo su rektoriumi ir finansų tarnybos direktore organizavimas.
	Pakartotinas susitikimas su Universiteto administracija. Diskutuotas Universiteto reorganizacijos klausimas.
	Susitikimo su socialinio darbo ministre A. Pabedinskiene ir KTU doc., teisininke Aušra Tartilaite organizavimas.
	Del mokesčio Girulių poilsio bazėje dydžio nustatymo.
ATSTOVAVIMAS	ŠU darbuotojų profesinėje sąjungoje yra 102 nariai.
	Profesinės sąjungos Komitetas (2012–2015 m.) sudarytas iš 7 narių.
	2012 m. Profesinės sąjungos narių delegavimas į Darbo ginčų komisiją.
	2013 m. balandžio 19 d. LAMPSS ataskaitiniame rinkiminiame susirinkime A. Kavaliauskienė išrinkta į LAMPSS Tarybą.
	2014 rudenį deleguota Angelė Kavaliauskienė į Motyvavimo plano parengimo darbo grupę.
	2014 m. lapkričio mėnesį Lietuvos aukštųjų mokyklų profsąjungos organizavo konferenciją. Nutarta į konferenciją deleguoti profsąjungos pirmininkę Angelę Kavaliauskienę. Ji buvo išrinkta į LAMPSS Tarybą.
	Šiaulių universiteto Taryba ir Senatas atmetė siūlymą dėl profesinės sąjungos nario atstovavimo darbo grupėje dėl darbuotojų neeilinės atestacijos skelbimo.
	2014 m. gruodį gautas prašymas deleguoti du narius į Šiaulių universiteto darbuotojų saugos ir sveikatos komitetą.
	2014m sudaryta darbo grupė dėl plagijavimo. Atstovas darbo grupėje – Angelė Kavaliauskienė.