

## FAKULTETO DĖSTYTOJO ATLYGINIMO PASKIRSTYMO IR DIDINIMO REIKMĖ: UŽSIENIO UNIVERSITETŲ PATIRTIES APŽVALGA

Rimantas Mikalauskas, Vilija Bitė Fominienė

Lietuvos kūno kultūros akademija

Algirdas Garalis, Biruta Švagždienė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama fakulteto dėstytojo atlyginimo paskirstymo ir didinimo reikmė, pristatoma užsienio patirtis. Akcentuojama valdžios įtaka skirstant lėšas. Pristatomos šio proceso pasekmių apraiškos, dažnai kylančių konfliktų priežastys. Supažindinama su užsienio autorių patirtimi, įvertinant universiteto lanksčius ir nelanksčius vidinius ir išorinius rodiklius. Pristatomi dėstytojų įvertinimo kriterijai, nepamirštant paskaitų dėstymo, studentų nuomonės, paskaitų krūvių skaičiavimų, dėstomos medžiagos kokybės akcentų.

**Pagrindiniai žodžiai:** fakulteto dėstytojas, atlyginimas, paskirstymas, didinimas, kokybė.

### Įvadas

Vyraujantys pasaulio universitetai suteikia aukšto lygio išsilavinimą remdamiesi mokslinių tyrimų rezultatais, kurie gaunami dirbant akademiniam personalui. Tokio universiteto fakulteto moksliniai tyrimai yra ne tik mokomojo vyksmo aprūpinimo pagalbinės priemonės, bet ir savarankiškos universiteto veiklos rezultatas, kuris išreikštas mokslinių žinių pagrindu. Vakarų šalyse universitetas – tai pagrindinis fundamentalių mokslinių žinių gamintojas (Colbeck, 2002; Hearn & Holdsworth, 2002; Mikalauskas, 2007; Winston, 1994).

Daugelis universitetų šiandien neturi polinkio reguliuoti atlyginimus savo dėstytojams. Gerai ar blogai, tačiau atlyginimo didinimo klausimai universitete gali būti vienas iš konkrečiausių kelių, padėsiančių apibrėžti dėstytojo veiklos kokybiškumą ir to vertinimo kritiškumą. Ypač tada, kai universitetų biudžetai nėra dideli ir atlyginimo kėlimo galimybės labai silpnos.

Valdžios įtaka universitetams yra netiesioginė, dažnai ja pasinaudojama per valstybines įstaigas. Tokios įstaigos paprastai iškelia minimalius reikalavimus universitetams arba skiria minimalias lėšas, kad garantuotų jų veiklą (Colbeck, 2002). Šių mini-

malių reikalavimų standartai yra taikomi tam, kad atspindėtų universiteto pasirinktos misijos pagrindinius spektus. Dažnai misijos tikslai yra išreikšti trijuose pagrindiniuose universiteto fakultetų veiklos kriterijuose: mokslo, studijų ir praktikos (Locke, 2007).

Todėl turimų lėšų valdymas ar jų paskirstymo klausimai yra labai aktualūs. Be to, būtų naudinga taikyti atlyginimo didinimo politiką, kai ji yra pakankamai aiški ar suprantama visiems dirbantiems universiteto fakultete. Reikia tinkamai išdėstyti kriterijus, kurie pakankamai aiškiai rodytų vertes, priimtas fakultete (Arnone, 2002; Lingenfelter, Haus, Suzan & David, 2004).

**Tyrimo objektas** – atlyginimo didinimo ir paskirstymo reikmė

**Straipsnio tikslas** – aptarti dėstytojų atlyginimo paskirstymo ir didinimo patirtį užsienio universitetuose.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti dėstytojų atlyginimo aukštosiose mokyklose formavimo aspektus.
2. Pateikti atlyginimo formavimo aukštosiose mokyklose patirtį.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė

### Dėstytojų atlyginimo formavimo aspektų aukštosiose mokyklose apžvalga.

Paprastai gali kilti nemažai nesutarimų dėl numatytų verčių įvertinimo universiteto fakultete, nes keliamas įprastas klausimas: kaip atlyginimo didinimo vyksmas gali atitikti pasirinktas reikšmes? Bando diskutuoti apie aplinką universiteto fakultete, kuri padėtų nustatyti tam tikrus kriterijus, pritaikomus įvertinant dėstytojo indėlį į mokslo, studijų ir praktikos sritis. Be to, tam tikra šių kriterijų vertės schema gali būti taikoma universiteto fakultete santykinai nurodant įvairių kriterijų įvertinimo svarbą.

Vykstant aplinkos pokyčiams, pasak Harter, Becker & Watts (2004), pavyzdžiui, JAV universite-

tuose, laiko, skirto studijoms, vidurkis padidėjo nuo 52 proc. iki 56 proc., o laiko, skirto moksliniams tyrimams, trukmė sumažėjo nuo 30 proc. iki 23 proc.. Tokie pokyčiai įvyko todėl, kad universitetų fakultetai pradėjo ieškoti kelių, kaip pagerinti studijų kokybę tam, kad jos taptų įdomesnės ir praktiškesnės. Tai padidino ir į tuos fakultetus priimamų studentų skaičių.

Padidėjus spaudimui iš išorės dėl studijų ir praktinių įgūdžių įsisavinimo kokybės gerinimo, universitetai susidūrė su lėšų universitetams mažinimo problema. Pavyzdžiui, pasak Kane, Thomas, Orszag & Gunter (2001), lėšų aukštajam mokslui paskirstymas nuo 1977 m. sumažėjo nuo 7,3 proc. iki 5,3 proc.. Per 2002–2003 m. visų lėšų skyrimas aukštajam mokslui sumažėjo 1,2 proc. (Arnone, 2002). Valstybės asignavimai vienam studentui nuo 1991 m. iki 2003 m. sumažėjo 7,3 proc. (Lingenfelter, Haus, Suzan & David, 2004). Todėl lėšų sumažėjimas paveikė ir atlyginimo didinimą.

Lėšų aukštajam mokslui mažinimas didino konfliktus ir įtampą tarp universitetų dėstytojų. Serow (2000) pareiškė, kad įtampa, kylanti tarp studijų ir mokslo funkcijų universitete, yra amžinas klausimas ir problema aukštajame moksle. Kai lėšos universitetams yra mažinamos, paprastai šie iškelia praktinius (profesinius) įgūdžius į pirmą vietą kaip atsvara lėšų mažinimui (Gibbons, 1995; Slaughter & Leslie, 1997). Tai atsitinka tuo metu, kai studentai pradeda labiau orientuoti įgauti reikiamų praktinių žinių ir įgūdžių, o ne kelti savo intelektualinį lygį (Trow, 1999). Todėl įtampa tarp finansinių (papildomų) lėšų paieškos išorėje ir noro pagerinti studijų kokybės reikalus gali būti gerokai sumažinta perdarant dėstytojų skatinimo sistemą. Lanksčiausi skatinimo mechanizmai, pavyzdžiui, fakultete, gali būti suskirstyti į dvi kategorijas: *kompensavimo ir rėmimo*. Kompensavimo kategoriją paprastai sudaro trys sistemos: *darbo sutartis* (dažnai apibūdinama kaip mokestis už darbą), *vienkartinis atlygis* (autorinė sutartis) arba *mišri sistema*, kurios pagrindą sudaro darbo ir autorinės sutarčių derinimas (Sutton & Bergerson, 2001). Autorinės sutarties išmokėjimo sistema didina dėstytojo atlyginimo bazinį dydį proporcingai atsižvelgiant į jo indėlį į darbą. Darbo sutarties pagrindu kiekvienas dėstytojas gauna tą patį procentą arba fiksuoto dydžio atlygį, kai atitinkamos veiklos rezultatai yra įvertinami. Mišri sistema gali pakankamai objektyviai įvertinti tiek pragyvenimo išlaidų dydį, tiek ir dėstytojo indėlį į universiteto fakulteto veiklos produktyvumą. Pavyzdžiui, Sutton & Bergerson (2001) negali pakankamai aiškiai nusakyti, kokia kompensavimo sistema vyrauja JAV. Todėl autoriai siūlo tokias dėstytojų veiklos kompensavimo sistemos įvertinimo universiteto fakultete charakteristikas:

- Institucijos vizija, misija ir tikslai privalo būti aiškūs ir tinkamai išdėstyti tam, kad visi dalyvau-

jantys veikloje žinotų, kokie galutiniai uždaviniai turi būti realizuoti.

- Kiekvienas individualiai turi prisiimti asmeninę atsakomybę siekdamas šių tikslų ir aktyviai vykdyti institucijos misiją.

- Universiteto fakulteto veikla turi būti vykdoma taip, kad koreliuotų su išoriniais gyvenimo standartais, o dėstytojai gautų atitinkantį tuos standartus atlyginimą (ar kompensaciją);

- Dėstytojai turi pasitikėti taikoma kompensavimo sistema ir jos administravimo objektyvumu.

Kaip visa tai gali paveikti arba veikia universiteto fakulteto elgseną? Hearn (1999) daro išvadą, kad fakulteto dėstytojai suvokia atlyginimo didėjimą kaip lanksčią jų veiklos pripažinimą formą. Be to, atlyginimas turi šiek tiek įtakos universiteto fakulteto mokslinei veiklai ir darbo kokybei. Autorius cituoja kitų tyrimų rezultatus, kuriuose daug svarbesnę vietą užima tokie rodikliai: užimama padėtis, kolegų pripažinimas, valdymo galimybės, publikacijų skaičius, darbo sąlygos. Nežiūrint į tai, kad atlyginimo dydis negali būti pagrindinis motyvavimo veiksnys, autorius teigia, kad santykinis atlyginimo padidėjimas gali gerokai nulėmti dėstytojo siekius ir jo veiklos rezultatus.

Nereikėtų pamiršti ir tai, kad didelė dalis universitetų yra priėmę įvairių savo padalinių misijos variantų, kurie lyg ir yra ta varomoji jėga, padedanti tinkamai įvertinti kiekvieno pastangas. Tai leidžia tinkamai stimuliuoti atskirus padalinius atsakingai primant paties universiteto misiją ir reikiamai įsiklausyti į rekomendacijas susijusias su atlyginimo didinimu.

Pavyzdžiui, Delaware ir Akron universitetai priėmę tokią fakultetų veiklos politiką, kur bakaluro, magistro ir doktorantūros studijoms skiriama 50–60 proc. pastangų, o likusios 40–50 proc. pastangų orientuojamos į mokslą, kūrybą, praktinių įgūdžių stiprinimą ar kitas profesines atsakomybes. Daugelis universitetų pakankamai lanksčiai žiūri į savo padalinių darbo pobūdžio pasidalinimą, tam tikrais atvejais, atsakomybės dalys gali būti perskirstytos ar peržiūrėtos (Hearn, 1999; Lingenfelter, Haus, Suzan & David, 2004; Sutton & Bergerson, 2001).

Kaip pastebėjo Layzell (1999), pastangų išmatavimas aukštajame moksle susijęs su vadinamaisiais *lanksčiais ir nelanksčiais vidiniais ir išoriniais rodikliais*, kurie paprastai labai trukdo objektyviai nustatyti įvertinimo kriterijus. Daugelis iš šių apčiuopiamų vidinių ir išorinių rodiklių rodo priimtų į kursus studentų skaičių, kiek mokslinių darbų yra atliekama universiteto fakultete. Daug sudėtingiau nustatyti nepachuopiamą naudą, kuri galėtų rodyti dėstytojo dėstyimo kokybę, mokslo produktyvumą, efektyvią praktinių įgūdžių mokymo ar perteikimo sistemą.

Paprastai kompensavimo sistema reikalauja pereiti prie nuopelnų įvardinimo. Šis žingsnis yra pa-

kankamai problemiškas, nes būtina dorai ir teisingai nustatyti visus dėstytojo nuopelnus, jo veiklos sistemoje. Camp et al. (1988) analizavo tokių nuopelnų išdėstymo vyksmą ir konstatavo, kad tai nėra įprastas darbas tik išdėstyti bendrą lėšų fondą, galvojant apie santykinį dėstytojo atlyginimo padidinimo dydį ir bazinį jo atlyginimą. Jie sutinka, kad panaudojus atitinkamą ir aiškia formulę ar modelį galima visa tai logiškai pagrįsti.

Keletas tokių modelių, įvertinančių tam tikros veiklos rezultatus, buvo siūlomi mokslinėje literatūroje. Becker (1999) pristatė modelį, kuris leidžia naudoti du, t. y. dėstytojo fiksuoto atlyginimo dydžio didinimo ir procentinio atlyginimo didinimo, modelius. Aiškinama tai tuo, kad nuopelnų įvertinimas, remiantis tik vienu metodu, sudaro sąlygas, kurios neskatina dėstytojo veiklos produktyvumo kilimo, kadangi atlyginimo sumažinimas arba jo didinimas universiteto fakultete paprastai aplenkia esamą produktyvumo lygį jame. Wenger & Girard (2000) rekonstravo modelį, kurį pasiūlė Camp et al. (1988). Šis modelis padeda nuopelnus paversti procentais, didinančiais dėstytojo atlyginimo dydį. Vidiniai modelio veiksniai yra bazinis atlyginimo dydis, individualūs kiekvieno dėstytojo nuopelnai universiteto fakultete, bendra visų atlygių suma ir procentinis nuopelnų didinimas už veiklą.

Svarbus modelio, kurį pasiūlė Wenger & Girard (2000), apribojimas yra tas, kad jis remiasi vieno nuopelno rezultatu (arba įvertinimu). Tai reiškia, kad dėstytojas, turintis daug mokslo pasiekimų, privalo būti lyginamas su kitu, kuris turi labai didelių pasiekimų studijų ar praktinėje, metodinėje veikloje. Tokie palyginimai paprastai atspindi daug subjektyvumo.

Prisimenant idealų kriterijų išdėstymą, pateikiamą Sutton & Bergerson (2001), būtų logiška galvoti apie tai, kokius fakulteto dėstytojų veiksmus laikyti vertybėmis, kurios būtų apskaičiuojamos. Vyraujančių vaidmenį čia atlieka normos, kurias prisiima visi dirbantys fakultete. Apžvelgiant veiklos įvertinimo kriterijus visose trijose kategorijose reikia transformuoti praktinius išmatavimus taip, kad kiekvieno iš šių veiklos kriterijų vertė būtų lengvai išaiškinama.

Paprastai universitetų apžvalga rodo, kad aiškiausi jų fakultetų veiklos įvertinimo kriterijai susieti su moksline veikla. Taip yra ne dėl to, kad mokslinė veikla labiausiai rodo dėstytojo kūrybiškumą ir produktyvumą, bet greičiausiai dėl to, kad studijas ir praktiką daugiau ar mažiau sudėtinga objektyviai įvertinti. Vertinant mokslinę veiklą paprastai atsižvelgiama į šiuos kriterijus: *publikacijų skaičių, mokslinių tyrimų rezultatų pritaikomumo praktikoje lygius, mokslinių atradimų skaičių ir dalyvavimo konferencijose skaičių*. Mokslinių tyrimų rezultatų pritaikomumas sudijose rodo labai kokybišką dėstytojo darbą

universiteto fakultete. Kai tokie tyrimų rezultatai atsispindi studijų programų dalykų turinyje, tai yra geriausi dėstytojo kūrybiškumo ir produktyvumo rodikliai (Corbett, 2005; Jacob, Hellstrom, 2003; Locke, 2007).

Fairweather (2002) pateikia studijų kokybės įvertinimo kriterijus: kontaktinių valandų skaičius, studentų tarpusavio sąveika, bendras darbas projektuose ar pratybose (savarankiškas darbas). Bottrill & Borden (1994) pristato savo apžvalgą, kurios kaip tik susijusios su studijų kriterijų įvertinimu. Jie pastebi, kad studijų kriterijų, kuriuos jie išvardina, įvertinimas, yra sunkiai improvizuojamas ir matomas kaip vyksmas, o ne kaip rezultatas (pavyzdžiui, studentų vardų žinojimas ar aiški žinių įvertinimo sistema).

Reikėtų įtraukti tokius vidinius įvertinimus: *pa-skaitų apžvalgas, studentų apklausos rezultatus, pa-skaitų krūvį, dėstomos medžiagos kokybę*. Kadangi daugelis iš šių išmatavimų susiję su studijų kokybe ir yra subjektyvūs savo prigimtimi, turi būti vykdomi laikantis neutralumo ir kritiškumo principų.

Praktinės veiklos įvertinimas yra taip pat pakankamai sudėtingas vyksmas, tačiau universiteto fakulteto padaliniai gali surasti specifinius veiklos tipus, pagal kuriuos jų veikla gali būti įvertinta efektyviausiai. Tai iš esmės priklauso nuo dėstomų dalykų turinio ir specifikos bei fakulteto ir visos institucijos misijos.

Viena iš opiausių problemų, keliančių didžiausią nerimą vertinant dėstytojų veiklos efektyvumą, siejama su šių dėstytojų *mokslinės veiklos, studijų ir praktinių užsiėmimų kokybės lyginimu*. Kaip galima vienodai kokybiškai palyginti užbaigtą studijų kursą su straipsniu publikuotu žurnale?

Pavyzdžiui, šio modelio pagrindą sudaro Camp et al. (1988) ir Werger & Girard (2000) darbai. Autorių pateiktos formuluotės suteikia pagrindą tinkamai suvokti priimamų sprendimų logiškumą, kurie iš esmės siejami su egzistuojančiu kainos – pragyvenimo lygio didėjimo rodikliais (angl. *cost-of-living increases*; sutrumpintai – COLA). Tai reiškia, kad, kiekvienas dėstytojas, dirbantis fakultete, gauna atitinkamą padidintą atlyginimo procentą, atsižvelgiant į santykinę naudą, kurią jis sukuria savo veikla. Iš esmės modelis rodo požymį, kuriuo remiantis ištekliai gali būti skirstomi atitinkamai atsižvelgiant į COLA ir į nuopelnus. Kiekvieno iš šių komponentų santykinė apimtis universitete gali būti atitinkamai aptarta (arba ne).

Tiksliai apibrėžus COLA esmę, kitas labai svarbus dalykas yra tas, kad atsižvelgiant į tai buvo patobulintas ankstesnis modelis, kurio esmę *sudarė aiškus mokslo, mokymo ir praktikos santykio įvertinimas*. Žinoma, šis įvertinimas gali būti analizuojamas atskiromis dalimis, kadangi kiekviena iš jų yra pakankamai svarbi, kai kalbama apie studijas ar jų kokybę. Tai svarbu, kadangi veikla, susijusi su studij-

jomis, ir veikla, susijusi su moksliniais tyrimais, negali būti sujungtos. Feldman (1987) pateikė tik 0.12 stiprumo koreliacinį ryšį tarp studento studijų ir tos veiklos, kuri susijusi su jo moksliniu produktyvumu. Hattie & Marsh (1996), atlikę išsamesnę analizę, surado visiškai mažą koreliacinį ryšį (tik 0.06). Reikėtų pabrėžti ir tai, kad tyrimo rezultatai buvo gauti atlikus tyrimus, susijusius su studentų auditorinėmis studijomis, o ne su studijomis, susijusiomis su moksliniais tyrimais (pavyzdžiui, doktorantūros studijos). Todėl savaime aišku, kad dėstytojas, dirbantis fakultete, gali atlikti tik vieną veiklą gerai ir nepakankamai gerai – kitą. Todėl toks modelis gali:

- analizuoti kiekvieną iš nurodytų veiklų (studijas, mokslą, praktinę veiklą) atskirai ir jas įvertinti;
- pakankamai tiksliai apibrėžti kiekvieną santykinai svarbią veiklą.

Žemiau pateikiamas matematinis modelis, kuris ir yra pritaikytas atskirai išmatuoti ir įvertinti tokias dalis. Kiekvienas iš trijų veiklos kategorijų modelyje turi šias reikšmes:

- COLA procentinę išraišką;
- kiekvieno dėstytojo, dirbančio universiteto fakultete, veiklos rezultatus;
- prieš pakėlimą gaunamo atlyginimo dydį;
- procentinę atlyginimo vidurkio didinimo išraišką, kuri gali būti taikoma universiteto fakultete;
- veiklos rezultatus kuriuos pasiekė kiekvienas dėstytojas, dirbantis universiteto fakultete.

Iš esmės, universiteto fakulteto dėstytojai turintys žemus savo veiklos rezultatus moksle, studijose ir praktinėje veikloje negali tikėtis atlyginimo didėjimo.

$$P_i = \frac{\text{LSM}^* \cdot C \sum_{i=1}^N M_i D_i W_i}{S(L - C)}$$

$$\sum M_i D_i W_i = \frac{\text{LS}}{\text{LSM}^* \cdot C \sum_{i=1}^N M_i D_i W_i} (L - C)$$

1 pav. Modelis apskaičiuojantis dėstytojo mokslinę, studijų ir praktinę veiklą fakultete (pagal Camp at el.,1988; Werger & Girard, 2000)

Reikšmių paaiškinimas:

P<sub>i</sub> – procentinė atlyginimo didinimo išraiška fakulteto dėstytojui;

M<sub>i</sub> – fakulteto dėstytojo veiklos rezultatas;

S – dėstytojo atlyginimo dydžio išraiška konkrečioje veikloje prieš didinimą;

D<sub>i</sub> – bendras dėstytojo atlyginimo dydis;

W<sub>i</sub> – veiklos dalis bendrame vertinime (pavyzdžiui, studijos įvertintos 0,5 balo);

N – bendras dėstytojų skaičius fakultete;

L – bendras procentinis atlyginimo padidinimo vidurkis;

C – pragyvenimo vidurkio procentinis dydis;

M\* – dėstytojo veiklos (mokslinės, studijų ar praktinės) įvertinimo rezultatas.

Gali egzistuoti du šio modelio realizavimo variantai. Pagal pirmąjį variantą, akademinis vienetas (pavyzdžiui, fakultete išidirbtų valandų skaičius), turi atitikti normas. Šios normos turi aiškiai rodyti kiekvieno dėstytojo įdirbio, susijusio su mokslu, studijomis ir praktika, lygį. Laikantis antrojo varianto – kiekvienas fakulteto dėstytojas derasi su fakulteto dekanu, kokie jo specifiniai gebėjimai bus priskirti mokslui, studijoms ar praktikai ir atitinkamai įvertinti (Hattie & Marsh, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad pristatytas modelis rodo, kaip skirtas lėšas fakultetui galima tinkamai paskirstyti dėstytojams, tuo pat metu kelti jiems atlyginimus už efektyvią veiklą. Kaip buvo teigta anksčiau, tai (1) *leidžia atitinkamai išskirti tam tikrus įvertinimo kriterijus atsižvelgiant į COLA ir dėstytojo nuo-*

*pelnus; (2) efektyviai padalinti lėšas skiriamas fakultetui į tris atskiras dalis* (studijos, mokslas, praktika), *kurios paprastai yra išreikštos kiekvienos aukštosios mokyklos misijoje*. Šios dalys turi atitikti fakulteto ir universiteto veiklos tikslus ir būti priskirtos prie visų dėstytojų siekiamų. Modelis suteikia galimybę tinkamai kompensuoti pastangas tų, kurie dirba fakultete realizuodami keliamus tikslus. Norint modelį tinkamai taikyti, fakultetui privalu dalykiškai reitinguoti (atskirti, apibrėžti) santykinės dalis: studijas, mokslą ir praktiką. Fakultetas gali imtis iniciatyvos tartis su kiekvienu dėstytoju individualiai, norėdamas nustatyti visų dalių svarbą kiekvienam dėstytojui.

Nežiūrint į tai, koks scenarijus bus taikomas, šių dalių reikalavimų išdėstymas iš esmės kuria sėkmingą kompensavimo sistemą už dėstytojų veiklą.



Fakulteto kompensavimo sistema privalo būti konkurencinga, palyginti ją su institucijoje taikoma misija. Taikoma skatinimo sistema turi aiškiai signalizuoti fakultetui, kokios vertybės institucijoje yra vertinamos visais atžvilgiais vystant ir tobulinant valdymo sistemą. Visų trijų dalių dydžiai turi atspindėti dėstytojų pastangas realizuoti fakulteto tikslus. **Taikant tokį modelį, tokie tikslai turi būti gerai aptarti ir aiškiai apibrėžti.** Kaip teigia Sutton ir Bergerson (2001), tokia procedūra užtikrina kompensavimo sistemos įdiegimą.

Jei fakultete aktyviai diskutuojama apie kiekvieno dėstytojo indėlį į veiklą, atsakomybė tenka fakulteto dekanui. Jo pagrindinis vaidmuo yra tas, kad šiose diskusijose turi atsirasti įsitikinimas, jog dėstytojų bendras indėlis ir jų veiklos įvertinimas atitinka fakulteto ir visos institucijos pagrindinę misiją. Nežiūrint į tai, kokia kiekvieno dėstytojo įvertinimo procedūra bus taikoma, kompensacijų didinimas turi būti siejamas su konkrečiu kiekvieno dėstytojo įdirbiu fakultete. Teigiama, kad modelis suteikia dvi galimybes: pirma, **minimaliai kelti procentinį atlyginimo dydį**, antra, **duoda garantiją, kad kiekvieno dėstytojo atlyginimas nenukris žemiau nei priimtas fiksuotas dydis (koeficientas)**. Tiems dėstytojams, kurių reikšmės yra santykinai didesnės, suteikiama didesnė kompensacija.

Atsižvelgiant į tai, galima daryti esminę išvadą, kad didelis vaidmuo tenka tiems, kurie privalo labai objektyviai ir dalykiškai reitinguoti santykinę fakulteto veiklos dalis: mokslą, studijas ir praktiką. **Šios reikšmės turi rodyti atskirą siekiamybių vertes. Vertės svarbios tuo, kad jos objektyviai turi rodyti fakulteto dėstytojų produktyvumo įvertinimą.** Vertinimo kriterijai yra diskusijų objektai ir jie turi būti labai gerai suvokiami. Tai reiškia, kad dėstytojai turi nuolat analizuoti savo veiklą ir indėlį per kiekvienes metus; taip pat jie turi labai logišką sistemą, kuri padeda numatyti apytikrius savo didinamo atlyginimo rėmus.

Remiantis tuo, kad yra sukurti santykiniai dydžiai, kuriais apibūdinama įvairaus tipo veikla, taikomas tinkamas atlyginimo dydžio ir didinimo įvertinimo vyksmas, savaime aišku, kad į fakulteto misiją bus įdėtas ir tam tikras indėlis.

### Išvados

1. Lanksčiausi skatinimo mechanizmai gali būti suskirstyti į dvi kategorijas: **kompensavimo ir rėmimo**. Kompensavimo kategoriją paprastai sudaro trys sistemos: **darbo sutartis** (dažnai apibūdinama kaip mokestis už darbą), **vienkartinis atlygis** (autorinė sutartis), arba **mišri sistema**, kurios pagrindą sudaro darbo ir autorinės sutarčių derinimas.

2. Vertinant mokslinę veiklą, paprastai atsižvelgiama į šiuos kriterijus: **publikacijų skaičių, mokslinių tyrimų rezultatų pritaikomumo praktikoje lygius, mokslinių atradimų skaičių ir dalyvavimo konferencijose skaičių**. Tokios pastangos, pavyzdžiui, mokslinių tyrimų rezultatų pritaikomumas studijose, rodo labai kokybišką dėstytojo darbą universiteto fakultete. Kai tokie tyrimų rezultatai atspindi studijų programų dalykų turinyje, tai yra geriausi dėstytojo kūrybiškumo ir produktyvumo rodikliai
3. Reikėtų įtraukti tokius vidinius įvertinimus: **paskaitų apžvalgas, studentų apklausos rezultatus, paskaitų krūvį, dėstomos medžiagos kokybę**. Kadangi daugelis iš šių išmatavimų susiję su studijų kokybe ir yra subjektyvūs savo prigimtimi, turi būti vykdomi laikantis neutralumo ir kritiškumo principų
4. Fakultetui skirtas lėšas galima tinkamai paskirstyti dėstytojams, kelti jiems atlyginimus už efektyvią veiklą. Kaip buvo teigta anksčiau, tai (1) **leidžia atitinkamai išskirti tam tikrus įvertinimo kriterijus atsižvelgiant į COLA ir dėstytojo nuopelnus**; (2) **efektyviai padalinti lėšas, skiriamas fakultetui, į tris atskiras dalis (studijos, mokslas, praktika), kurios paprastai yra išreikštos kiekvienos aukštosios mokyklos misijoje**.
5. Didelis vaidmuo tenka tiems, kurie privalo labai objektyviai ir dalykiškai reitinguoti santykinę fakulteto veiklos dalis: mokslą, studijas ir praktiką. **Šios reikšmės turi rodyti atskirą siekiamybių vertes**. Šios vertės svarbios tuo, kad jos objektyviai turi rodyti fakulteto dėstytojų produktyvumo įvertinimą. Vertinimo kriterijai yra diskusijų objektai ir jie turi būti labai gerai suvokiami. Tai reiškia, kad dėstytojai turi pastoviai analizuoti savo veiklą ir savo indėlį per kiekvienes metus; taip pat jie turi labai logišką sistemą, kuri padeda numatyti apytikrius savo didinamo atlyginimo rėmus

### Literatūra

1. Arnone, M. (2002). State spending on colleges increases at lowest rate in a decade. *The Chronicle of Higher Education* 49(16): A28.
2. Colbeck, C. L. (2002). State policies to improve undergraduate teaching. *The Journal of Higher Education* 73 (1), p. 4–25.
3. Corbett, A. (2005). *Universities and the Europe of Knowledge – Ideas, Institutions and Policy Entrepreneurship in European Union Higher Education Policy, 1955–2005*. Palgrave: McMillan.
4. Feldman, K. A. (1987). Research productivity and scholarly accomplishment of college teachers as related to their instructional effectiveness: a review and

- exploration. *Research in Higher Education* 2, p. 227–298.
5. Hattie, J., and March, H. W. (1996). The relationship between research and teaching: a meta-analysis. *Review of Educational Research* 66, p. 507–542.
  6. Hearn, J.C., and Holdsworth, J.M. (2002). Influences of state-level policies and practices on college students' learning. *Peabody Journal of Education* 33 (3), p. 6–39.
  7. Jacob, M., Hellstrom, T. (2003). Organising the Academy: New Organizational Forms and the Future of the University. *Higher Education Quarterly*, Vol. 57, Nr. 7, p. 48–66.
  8. Lingelfelter, P. E., L'Orange, H. P., Winter, S. B., Wright, D. L. (2004). State higher education finance FY 2003. Denver CO, State Higher Education Executive Officers. Prieiga per internetą: <http://www.sheeo.org/finance/shel/pdf>.
  9. Locke, W. (2007). Higher Education Mergers: Integrating Organizational Cultures and Developing Appropriate Management Styles. *Higher Education Quarterly*, 61 (1), p. 83–102.
  10. Mikalauskas, R., Švagždienė, B. (2007). Universitetų valdymo problemos žinių visuomenėje: pertvarkos reikmė.
  11. Serow, R. C. (2000). Research and teaching at a research university. *Higher Education* 40, p. 449–463.
  12. Sutton, T. P., and Bergerson, P. J. (2001). Faculty compensation systems: impact on the quality of higher education. *ASHE-ERIC Higher Education Report* 28 (2). San Francisco: Jossey-Bass.
  13. Winston, G.C. (1994). *The Decline in Undergraduate Teaching: Moral Failure or Market Pressure?* Williams College, Department of Economics, Williamstown MA. Prieiga per internetą: <http://www.williams.edu/whepe/DPs/DP-24.pdf>.

Rimantas Mikalauskas, Algirdas Garalis, Bitė Vilija Fominienė, Biruta Švagždienė

### **Lecturer at the Faculty Remuneration Distribution and Expansion Needs: Foreign Universities Experience Record**

#### Summary

Government influence in universities is indirect and often it is exercised within public institutions. Such offices are normally raises the minimum requirements for universities or for a minimum of funds, that they guarantee their work. These minimum requirements standards are applied in order to reflect the mission of the University of selected major parties. Often, the mission objectives are expressed in three main faculties of the University of operational criteria: education, training and practice. Available funds management or distribution issues are very relevant. Moreover, it would be useful to apply the salary increase policy, when it is sufficiently clear and understandable to all workers Faculty University. It should be properly set out the criteria, which are quite clearly show the values adopted by the faculty. Funds earmarked for the Faculty to properly allocate teachers, while raising their salaries and for effective

action. As was stated previously, this is (1) appropriately to exclude certain types of assessment criteria taking into account the COLA and teacher merit, and (2) effectively divide the funds given to the Faculty in three separate parts (education, science, practice), which is usually expressed in each of the higher the school mission. Play a big role in those who must have very objectively and in a rate relative activities of the faculty: education, training and practice. These values must show the individual aspiration values. These values important to the fact that its objective is to show teachers in the Faculty of performance evaluation. Evaluation criteria are discussion items, and they must be well understood. This means that teachers must constantly analyse their activities and their contribution over the years, as well as they have a very logical system, which may provide an indication of their increase in wages frame.