

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

Greta Lenkauskaitė

STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS AUKŠTOJO MOKSLO
INSTITUCIJOSE: KAUNO MIESTO UNIVERSITETŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Darbo vadovas
doc. dr. R. Dapkus

KAUNAS 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS AUKŠTOJO MOKSLO
INSTITUCIJOSE: KAUNO MIESTO UNIVERSITETŲ ATVEJIS**

**Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001**

Darbo vadovas

doc. dr. R. Dapkus
2015-05-26

Recenzentas

prof. A. Krupavičius
2015-05-27

Atliko

SMTV-3/2 gr. stud.
G. Lenkauskaitė
el. paštas:
greta.lenkauskaite@ktu.edu
2015-05-26

KAUNAS 2015

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

Strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose: Kauno miesto universitetų atvejis

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Vardas, pavardė

Parašas

2015 05 26

Data

Lenkauskaitė, G. *Strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose: Kauno miesto universitetų atvejis*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. dr. R. Dapkus. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2014, 73 p.

SANTRAUKA

Strateginių pokyčių valdymas užsienio ir lietuvių autorių analizuojamas atsižvelgiant į strateginių pokyčių valdymo teorijas, strateginių pokyčių priežastingumą, tiriant strateginių pokyčių įgyvendinimo kliūtis ir pateikiant moksliniais tyrimais pagrįstus duomenis (Tamošiūnas ir Liubomirskienė, 2009) apie strateginių pokyčių valdymą viešojo sektoriaus institucijose, tačiau nėra kaip teigia Arimavičiūtė (2009), nėra iki galo suformuluotos metodologijos kaip valdyti strateginius pokyčius. Esant fragmentiškomis įžvalgoms (Puškorius, 2007; Menchaca, Bischoff, Dara-Abrams, 2003; Serafinas ir Ruzevičius, 2009) ir duomenims (Barsėnas, Šaparnis, Šaparnienė, 2006) apie strateginių pokyčių valdymo objektą aukštojo mokslo kontekste, aktualu išanalizuoti mokslinę literatūrą susijusią su strateginių pokyčių valdymu instituciniame lygmenyje, kadangi Lietuvoje pradėjus įgyvendinti aukštojo mokslo kaitos procesus, fiksuojamas strateginių siekių neatitikimas esamiems rezultatams, tad suformuluota darbo problema, atlikus dokumentų ir duomenų analizę atskleidžiama, jog strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose, sąlygojamas išorės pokyčių, institucijas įgalina tobulinti veiklos kokybę, kuri skirtingų suinteresuotų šalių (valstybės, aukštojo mokslo bendruomenės, rinkos) identifikuojama skirtingai. Pasirinktu Kauno miesto universitetų atveju, sėkmingai įgyvendinti pokyčius aukštojo mokslo institucijose, daroma prielaida lemia atvirumas naujiems veikimo metodams – išorės priemonės, bendradarbiavimo pagrindu paremti santykiai - projektinė veikla, jungtinės veiklos sutartys su Lietuvos ir užsienio universitetais, o taip pat proaktyvūs veiksmai – organizacinės sistemos pertvarkos, siekiant efektyvaus valdymo, užtikrinant studijų kokybę, o taip pat ir komunikacija su išorės grupėmis (užsienio studentais, universiteto padaliniais ir kt.), tačiau tyrimo rezultatams objektyviai pagrįsti stinga duomenų, kadangi tiek studentų atsinaujinimo tiek tarptautiškumo ir mokslinių publikacijų rodiklių kaita priklauso nuo daugelio išorės veiksnių, kurias identifikuoti ir įvertinti reikia atlikti tolimesnius tyrimus.

Lenkauskaitė, G. *Strategic Change Management in Higher Education Institutions: Case of Kaunas City Universities*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor assoc. lect. dr. R. Dapkus. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2014, 73 p.

SUMMARY

Strategic Change Management foreign and Lithuanian authors analyzed with respect to strategic change management theories, the strategic change causality, exploring strategic change implementation obstacles and providing research-based information (Tamošiūnas and Liubomirskienė, 2009) about strategic change management in public sector institutions, but not as claims Arimavičiūtė (2009), has not been fully formulated methodology of how to manage strategic change. In a fragmentary insights (Puškorius, 2007; Menchaca, Bischoff, Dara-Abrams, 2003; Serafinas and Ruževičius, 2009) and data (Barsėnas, Šaparnis, Šaparnienė, 2006) on the strategic management of change in higher education in the context of the object, to analyze the relevant scientific literature related to strategic change management at the institutional level, since the beginning of the Lithuania in higher education change processes, captured strategic goals discrepancy existing results, and drafted the labor problem, with documentary and data analysis reveals that strategic change management in higher education institutions, conditioned by external changes, enables institutions to improve performance quality that the different stakeholders (state higher education community, the market) identified differently. Choice of Kaunas university event successfully implement changes in higher education institutions, it is assumed due to the openness to new methods of operation - external measures, cooperative support relationship – project activities, joint venture agreements with Lithuanian and foreign universities, as well as proactive actions – the organizational reform of the system for the effective management to ensure the quality of studies, as well as communication with external groups (foreign students, university departments and so on.), but the results of the study to objectively justify the lack of data, since both students renewal both of internationalization and scientific publications parameters change depends on many external factors, which identify and assess need for further research.

Turinys

ĮVADAS	9
1. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ANALIZĖ	12
1.1. Strateginių pokyčių samprata ir ypatybių palyginimas	12
1.2. Strateginių pokyčių valdymo charakteristikos	17
1.3. Strateginių pokyčių valdymas strateginio valdymo kontekste	22
1.4. Aukštojo mokslo institucijos pokyčių kontekste.....	26
2. AUKŠTOJO MOKSLO STRATEGINIŲ POKYČIŲ REGLAMENTAVIMO IDENTIFIKAVIMAS	32
2.1. Aukštojo mokslo teisinis reglamentavimas Europos Sąjungos lygmeniu.....	32
2.2. Aukštojo mokslo teisinis reglamentavimas nacionaliniu lygmeniu	33
2.2. Aukštojo mokslo strateginių pokyčių valdymas nacionaliniu lygmeniu	42
3. KAUNO MIESTO UNIVERSITETŲ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS 45	
3.1. Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas.....	45
3.2. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto strateginių pokyčių valdymas	46
3.3. Vytauto Didžiojo Universiteto strateginių pokyčių valdymas	50
3.4. Lietuvos sporto universiteto strateginių pokyčių valdymas	57
3.5. Kauno technologijos universiteto strateginių pokyčių valdymas.....	62
IŠVADOS.....	67
LITERATŪRA	69

Paveikslėlių ir lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių sampratos pagal mokslininkus.....	14
2 lentelė. Pokyčių klasifikavimas.....	15
1 pav. Strateginių pokyčių valdymas	18
3 lentelė. Vadovavimo pokyčiams modeliai	20
2 pav. Strategijos samprata pagal mokslininkus	23
3 pav. Strateginių pokyčių vadymas aukštojoje mokykloje	25
4 pav. Aukštasis mokslas švietimo sistemoje.....	34
5 pav. Gimstamumo rodikliai 2010-2013 m.	35
6 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokinių kaita 2012-2015 m.....	35
7 pav. Priimtų studentų ir parengtų specialistų kaita 2009-2013 m.	36
8 pav. Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos tarptautiškumo rodikliai 2012-2014 m.	37
10 pav. strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose.....	44
11 pav. LSMU studentų atsinaujinimas 2012-2014 m.	46
12 pav.. LSMU tarptautiškumo rodikliai.....	49
14 pav. LSU studentų atsinaujinimas	57
16 pav. LSU doktorantūros studijų rezultatyvumas	60
17 pav. Mokslo rezultatų veiksmingumas	65
18 pav. KTU tarptautiškumo rodikliai	65

Pagrindinės sąvokos

Pokytis – planuotas arba neplanuotas organizacijos struktūras, procesus, technologijas keičiantis veiksnys (Greenbergas ir Baronas, 1997).

Strateginis pokytis – su strategijos įgyvendinimu susijęs ir organizacijos tvarką, atsižvelgiant į strateginio pokyčio gylį, keičiantis pokytis (Vasiliauskas, 2006).

Strateginių pokyčių valdymas – sisteminis organizacijoje vykstančių pokyčių valdymas, apimantis strateginių pokyčių identifikavimą, koordinavimą, strateginių pokyčių programos įgyvendinimą (Johnson, Whittington, Scholes, 2011).

Strategija – vidutinės trukmės projektas, apimantis biudžetavimo, kontroliavimo, trumpesnės trukmės projektų planavimo veiksmus (Andersen, 2013).

IVADAS

Strateginius pokyčius švietimo institucijų lygmeniu įtakoja tiek išorės tiek vidaus veiksniai, įtakoiantys teigiamus arba neigiamus pokyčius (Christenen, 2011).

Darbo aktualumas. Strateginiai pokyčiai ir strateginių pokyčių valdymas – aktualūs tyrimo objektai, kadangi dar nėra iki galo suformuotos strateginių pokyčių tyrimo metodologinės nuostatos (Arimavičiūtė, 2009). Strateginius pokyčius ir strateginių pokyčių valdymą analizavo daugelis užsienio ir Lietuvos autorių skirtingais aspektais: teorines išvalgas apie pokyčius ir pokyčių valdymą pateikia Lodienė (2005), Raipa (2013), pokyčių valdymo teorijas, taikomas verslo sektoriuje Andriuščenka (2006), kitų autorių (Dukynaitė ir Ališauskas, 2012), darbuose apžvelgiamos strateginio valdymo perspektyvos, teoriniai strateginių pokyčių aspektai (Išortaitė, 2012), papildomos moksliniais duomenimis, gautais atlikus kokybines analizes (Tamošiūnas ir Liubomirskienė, 2009) ir empirinius tyrimus: Videikienė ir Šimanskienė (2014) analizavo pokyčių valdymo esmę ir vadovų požiūrį į pokyčių valdymo kliūtis organizacijose; Lietuvos organizacijų požiūrį į pokyčių valdymą, vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius bei lyderiavimo, motyvavimo ir komunikavimo įtaka tyrė Korsakienė (2006). Strateginių pokyčių teorinius aspektus organizaciniu lygmeniu analizavo Tamošiūnas ir Liubomirskienė (2009), Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006). Kiti autoriai (Klimas ir Ruzevičius, 2009; Išortaitė, 2009) darbuose identifikavo pokyčių priežastingumą ir pokyčių valdymo sėkmės veiksnius. Švietimo institucijų kontekste strateginius pokyčius netiesiogiai – strateginio planavimo ir strateginio valdymo universitetuose analizės išvalgos ir duomenys: užsienio šalių gerosios praktikos sklaidas (Puškorius, 2007), sisteminis pokyčių valdymas švietime (Menchaca, Bischoff, Dara-Abrams, 2003), pokyčių valdymo sampratos tyrimas švietimo organizacijose (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006), aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimas pokyčių kontekste (Serafinas, Ruzevičius, 2009), organizacijos išvalgų taikymas universitetų veiklos strategijoje (Staškevičiūtė, Neverauskas, Čiutienė, 2006).

Darbo naujumas. Visuomenės santvarkos, valdymo sistemos transformacijos įtakoja valstybės vidaus politikos nuolatinius pokyčius. Formuojamas poreikis reaguoti į aplinkos pasikeitimus ir inicijuoti kaitą. Žinios, profesionalus žinių panaudojimas – pokyčių valdymo pagrindas. Žinių visuomenės kūrimas tampa švietimo institucijų prerogatyva, koordinuojama valstybės valdžios institucijų, atsižvelgiant į rinkoje vyraujančias tendencijas. Universitetai – pokyčių ir strateginių pokyčių atžvilgiu, atitinkamai reaguoja ir transformuoja ir teikia kompleksines paslaugas, orientuotas į visuomenės poreikių tenkinimą (tarpdisciplinines studijų programas, žinių visuomenės kūrimas formuojamas, įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą programas), siekiant visuomenės gerovės, socialinių problemų eliminavimo. Skandinavijos universitetuose sėkmingai įgyvendina pokyčius, transformuojant visuomenę link žinių ekonomikos – universiteto misijos (Jucevičienė, 2007). Lietuvos

atveju, pokyčiai švietime ir aukštajame moksle dar tik pradkami įgyvendinti, pakeitus esamas institucijų valdymo sistemas, nuolatos atnaujinant studijų procesus, programas, keičiant švietimo dalyvių ir subjektų požiūrius, elgsenas – atvirumo, bendradarbiavimo, bendro tikslo realizavimo link. Įgyvendinant aukštojo mokslo strateginius pokyčius nacionalinio, tarpinstitucinio, institucinio lygmens dokumentuose fiksuojamas įgyvendinimų aukštojo mokslo strateginių pokyčių neatitikimas planuotiems pokyčiams. Nors moksliniuose darbuose aptariama universitetų kaitos svarba, aktualumas ir teorinės išvalgos, tačiau dėl pokyčių naujumo, stinga mokslinių duomenų, teorinių išvalgų apie Lietuvos aukštojo mokslo institucijų strateginių pokyčių valdymo teorinius aspektus kaip suvaldyti pokyčius.

Problema. Aukštojo mokslo pokyčiams Europos Sąjungos ir nacionaliniu – Lietuvos mastu atsirasti lėmė susiformavusios neplankios išorės aplinkybės (ekonominė situacija, demografiniai pokyčiai). Aukštojo mokslo veiklos tobulinimas susijęs su kokybe, kuri, kaip teigia Jucevičienė, skirtingų suinteresuotų šalių (valstybės, aukštojo mokslo bendruomenės, rinkos) identifikuojama nevienareikšmiškai. Skirtingi kokybės vertinimo išorės požiūriai daro įtaką veiklos tobulinimo procesuose tiek formuojant strateginius siekius tiek įgyvendinant strategijas. Nacionalinio lygmens švietimo dokumentuose fiksuojama, jog strateginiai tikslai neatitinka faktinius rodiklius. Kokie veiksniai lemia sėkmingai įgyvendinamus pokyčius aukštojo mokslo institucijose?

Darbo objektas. Strateginiai pokyčiai.

Darbo dalykas. Strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose.

Darbo tikslas. Išanalizuoti strateginių pokyčių valdymą Kauno miesto universitetuose.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginių pokyčių valdymo aukštosiose mokyklose teorinius aspektus.
2. Išskirti Europos Sąjungos ir Lietuvos teisinės bazės strateginius pokyčius aukštojo mokslo atžvilgiu.
3. Remiantis teorine ir analitine dalimis, identifikuoti strateginius pokyčius Kauno universitetuose skatinančias skatinančias ir stabdančias jėgas.

Darbo metodai. Teorinė ir analitinė darbo dalis pateikiama atlikus: dokumentų analizės (informacijos rinkimas, sisteminimas pagal raktinius žodžius, apibrėžiama temos esmė) ir metaanalizės (sisteminis pasirinktuose moksliniuose straipsniuose, vadovėliuose, monografijose informacijos apibendrinimas, siekiant apjungti daugelio autorių teorines išvalgas, duomenis) metodus. Praktinė darbo dalis sudaryta, remiantis ankstesnės dalies metodų duomenimis, atliekant kokybinį tyrimą – atlikus duomenų analizę (palyginant kelių Kauno miesto universitetų pasirinkto laikotarpio strateginių veiklos planų rezultatus su veiklos ataskaitose pateikiamais rodikliais).

Darbo struktūra. Darbas apima tris dalis: teorinę, analitinę ir praktinę-taikomoji. *Teorinėje dalyje* pateikiama pokyčių, strateginių pokyčių, strateginių pokyčių valdymo sampratos remiantis Vasiliausku, Išortaite, Liubomirskiene ir kt.; išskiriami pagrindiniai su strateginiais pokyčiais ir

strateginių pokyčių valdymu susiję aspektai: pokyčių priežastys, strateginių pokyčių valdymo metodologijos; analizuojama pokyčių valdymo specifika aukštojo mokslo institucijose; strateginius pokyčius skatinančios tendencijos aukštojo mokslo institucijose. *Analitinėje darbo dalyje*, remiantis Lietuvos teisine baze, išskyriami pokyčiai, juos nulėmusios priežastys, siekiami tikslai aukštojo mokslo institucijose, analizuojama reglamentuojami pokyčiai aukštojo mokslo institucijose. *Praktinėje darbo dalyje*, remiantis ankstesniais moksliniais darbais ir teisine baze, parengiamas ir atliekamas kokybinis tyrimas – dokumentų ir duomenų analizė, siekiant identifikuoti pokyčius skatinančias ir stabdančias jėgas Kauno miesto aukštojo mokslo institucijose.

1. STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ANALIZĖ

Šio skyriaus tikslas – išskirti strateginių pokyčių valdymo principus. Siekiant suprasti tiriamo objekto ypatybes, išsikeliamas siekis diferencijuoti ir apibrėžti pokyčius ir strateginius pokyčius; išanalizuojamos būdingos savybės, išskiriami ir palyginami skirtingi moksliniai požiūriai. Tiriamojo darbo raidai pasirenkamas strateginių pokyčių sampratos apibrėžimas, toliau taikomas identifikuoti strateginio pokyčių valdymo ypatybes aukštojo mokslo institucijų valdymo kontekste. Strateginių pokyčių valdymo charakteristikos analizė – nurodant sampratas, veikimo etapus – implikuoja tiriamojo objekto raiškas organizaciniu lygmeniu ir formuoja sampratas švietimo kontekste – aukštojo mokslo institucijose. Identifikuojant strateginius pokyčius – atliekama su švietimo sistemos institucijomis susijusi analizė, pokyčių valdymo aspektu, apžvelgiant ankstesnius mokslinius darbus ir išskiriant pokyčių priežastis ir kaitos kryptis nulemiančias ateities veiksmų raidą.

1.1. Strateginių pokyčių samprata ir ypatybių palyginimas

Strateginių pokyčių identifikavimas specifinėje veiklos srityje formuoja supratimo apie tiriamojo objekto charakteristikas, vertinimo kriterijus – ypatybes. Reikalingos atitinkamos žinios ir kompetencijos svarbios, siekiant objektyviai ir tiksliai vertinti aplinką, reaguoti ir veikti. Remiantis moksliniais tyrimais ir įžvalgomis, lyginamuoju metodu išskiriami darbo objekto samprata, veikimo principai.

Pasak Tichy, pokyčius lemia: vadovavimas organizacijoje, aplinka, verslo santykiai, technologija (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006). Colens'o (1999) ir Tom'o (1998) manymu, pokyčius sąlygoja globalizacijos veiksniai, žinių ekonomikos apraiškos, atitinkamų naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai (Andriuščenka, 2008). Išortaitės (2012) teigimu, valstybiniai įstatymai ir normos bei technologijų pasikeitimai ir permamos įtakoja pokyčius. Tačiau kiekviena organizacija bendrąsias priežastis apsibrėžia tiksliau ir konkrečiau.

Pakeitimai dažniausiai yra nulemti organizacijos išorės aplinkos pasikeitimų arba jos viduje vykstančių kaitos procesų. Lewinas (1954) įvardina pokyčius skatinančias jėgas - aplinkos reikalavimai, organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva, o taip pat ir stabdančias jėgas, įvardintas kaip riboti išteklių, tiek neigiamos darbuotojų nuostatos. (Išortaitė, 2012).

Quinnas (1980) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Pasak Išortaitės (2012), pokyčiai suprantami kaip kitų pokyčių, objektyviai vykstančių organizacijos aplinkoje, rezultatas. Tuo tarpu Raipa (2013, p. 527) pokyčius supranta sistemiškai kaip inovatyvius procesus, pozicijas, produktus ir

paradigmas, susijias su organizacijos veiklos rezultatu, veikos konteksto, veiklos proceso ir mentalinio organizacijos modelio kaita. Tačiau kiti užsienio autoriai (Kurst, 1995; Johnson, 1987; Morgan, 1986 ir kt.) nurodo, jog pokyčiai yra nepriklausomi nuo organizacijos veiksmų: veiklos pobūdžio, rezultatu, vadybos (Vanagas, 2007, p. 315).

Remiantis Raipa (2012), organizacinių pokyčių veikimo ribos išplečiamos, išskiriant strateginio valdymo proceso metu būdingus elementus ir procesus: organizacijos veiklos kryptys, tikslai, rezultatai, perspektyvų trajektorijos, strateginių kryptių rengimas ir įgyvendinimas, išteklių valdymo kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, organizacijos elgsenos ir kultūros vertybių skalės.

Kiti autoriai nurodo, jog organizacijos kaita arba tiksliau pokyčiai yra susiję su organizacijos veikla tai ką ji daro ir kaip numato keisti esamus procesus (Vilkas ir Stancikas, 2006, p. 85). Remiantis vidinės struktūros organizacinių procesų teorija (Feldman & Pentland, 2003) pokyčiai suprantami nevienareikšmiškai kaip:

- Faktiniai, realizuojami praktikoje, susiję su konkrečiais asmenimis ir konkrečiu laiku;
- Formalūs, nurodyti kaip ateities siekiai. Pokyčiai strategijoje kaip darbo procesų scheminė forma – organizacijos vizija.

Įgyvendinimi aspektai arba faktiniai pokyčiai kuria, transformuoja planuotus aspektus arba pokyčius, dėl kurių yra komunikuojama ir tariamasi. Pokyčių procesas vyksta per komunikacijos, adaptacijos ir efektyvių pokyčių procesus. Komunikacijos proceso metu organizacijos lygmenyje vyksta pokyčių identifikavimo fazė, kuomet siekiama suprasti strateginius pokyčius, strategines sritis (Kubrak, Koval, Kavaliauskas ir Sakalas, 2007). Adaptacinis procesas apima konkrečius veiksmus, atliekamus paskirtų asmenų, numatytu laiku. Proceso metu planuojamų pokyčių įgyvendintojai, pasitelkdami turimas žinias, įgūdžius, veikdami tam tikroje aplinkoje realizuoja planuotus tikslus.

Planuotus ir neplanuotus pokyčius analizavo Pettigrew ir Whipp (1991) atskiriant *planuotus pokyčius* siejamus su suvaldytais pokyčiais, kurie yra planuojami, vykdomi ir stabilizuojami, kitaip dar „užšaldomi“ organizacijoje nuo *neplanuotų* arba *iškylančių perspektyvų*, siejamų su pokyčių procesu, kuriam susiformuoti įtakos turi organizaciniai ir individualūs veiksmi (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 421). Planuoti pokyčiai formuojami kaip žingsnių ir fazių seka, pagal Pettigrew ir Whipp, kuomet vykdytojai aiškinasi interesus ir kuria „kaitos“ darbotvarkes; skatina problemos supratimą per organizaciją, planą, veiksmą ir galiausiai stabilizuoja pokyčius juos realizuodami organizacijos lygmeniu, skirtingai nei neplanuoti pokyčiai vykstantys nuolatos, dar kitaip pokyčiai nėra oficialiai įforminti ir visiems žinomi. *Voliuntarizmas* arba determinizmas siejamas su staiga iškylančiais pokyčiais, kuomet veikėjai savo ketinimais ir veiksmais imasi veikti savanoriškai (savo noru) ir ne taip kaip sąlygota socialinės ir organizacijos struktūros (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 422).

Moksliniuose darbuose pokyčiai daugeliu atveju apibrėžiami kaip psikeitimai, skiriantis išsamesniam apibrėžimui apie pokyčius įtakojančias išorės ar vidaus veiksmis (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pokyčių sampratos pagal mokslininkus

Šaltinis	Pokyčiai
Greenbergas ir Baronas, 1997	➤ Organizacijoje apibrėžiami kaip planuoti ir neplanuoti organizacijos struktūros, technologijos ir žmonių transformacijos.
Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006	➤ Susiję su pakeitimais, „kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Pokyčiai sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų“.
Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006	➤ Nukrypimas nuo pusiausvyros.
Išortaitė, 2012	➤ Inertiškai vykstantys veiksmai, kurie nėra planuoti, skirtingai nei planuoti ir kontroliuojami pokyčiai.

Šaltinis. Sudaryta autorės

Pagal Van de Ven ir Pool, pokyčiai pagal atsiradimo priežastis gali būti priskiriami ne tik tam tikroms grupėms, bet ir sietis su moksliniais duomenimis pagrįstomis pagrindinėmis požiūrių į pokyčius teorijomis (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 422). Pokyčiai priskirti:

- *Gyvavimo ciklo teorijai* siejami su produktų, projektų ir organizacijos gyvavimo laiku ir atsiranda dar prieš programavimo procesą kaip įvykiai ir fazės.
- *Teologiniai pokyčiai* - suplanuoti ar kylantys iš tikslo ir šios teorijos atsirado esant daugelio valdymo teorijų paramai. Lewin's 1947 jėgų lauko analogas kuris planuoja pokyčių procesą per tris pakopas atšildymas, judėjimas ir užšaldymas.
- *Dialektinė teorija* - pokyčius sąlygoja atsirasti (pokyčiai priklauso nuo individualių, organizacinių ir socialinių interesų) prieštaraujantys interesai.
- *Evoliuciniai pokyčiai* susiję su darna ir apibūdinami kaip augantis procesas, kuris apima organizacijos, bendruomenės ar visuomenės gyventojų lygį.

Pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005), pokyčiai skiriasi savo apimtimi, turiniu, vyksmo laike ir vykstančio proceso pobūdžiu, pokyčių priežasčių susiformavimo ir jų įgyvendinimo iniciatyvų kompleksiskumu (Bersėnaitė ir k.t., 2006, p. 20).

Mokslininkų duomenimis (Armstrong, 2012; Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006) pokyčiai skirstomi į tris rūšis: transformaciniai, strateginiai ir operaciniai, kurie skiriasi dydžiu, veikimo kryptimis (žr. 2 lentelė). Skiriasi pokyčių dydis, gilumas ir greitis, reaguojant į aplinkos kaitą. Operaciniai pokyčiai yra žemiausio lygmens organizaciniai pokyčiai, vykstantys nuolatos, tuo tarpu transformaciniai ir srateginiai pokyčiai reikalauja turėti žinių, išteklių ir veiksmų planus.

2 lentelė. Pokyčių klasifikavimas

Pokyčių rūšys		
Transformaciniai	Strateginiai	Operaciniai
Plataus spektro, fundamentalūs ir sudėtingi pokyčiai, apimantys struktūros, procesų ir elgesio kaitą, formuojančią lemiamą vaidmenį organizacijos funkcijoms,	Didelis, ilgo laikotarpio organizaciniai pokyčiai, susiję su organizacijos misija ir vizija.	Vitutinės apimties pokyčiai, įtakojančios organizacijos dalies organizacijos sistemos, struktūros, procesų, technologijų kaitą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Armstrong (2012).

Transformaciniai pokyčiai susiję su organizacijos narių esamų normų, elgesio, nuostatų transformacija, kitimu dėl neapibrėžtumo, netikrumo sąlygų buvimo, kuomet vyrauja pasipriešinimas esamiems pokyčiams. Kitaip dar transformaciniai pokyčiais siejami su staigiais strategijos, kultūros ir vaidmenų pokyčiais organizacijoje (Cummings & Worley, 2015, p. 532). Evoliuciniai – vidutinio greičio pokyčiai, siejami su strateginiais pokyčiais. Kitaip dar evoliuciniai pokyčiai traktuojami nuolatiniai pokyčiai, kurie yra laipsniška pokyčių evoliucija, kylantys iš esamų organizacijos reikalų, apimantys mažus žingsnius ir teikiantys naudą sekančių pokyčių veiklų fazei. Tam, kad strategija būtų įgyvendinta t.y. esanti strategija derėtų su egzistuojančia tikrove reikalinga laikytis trijų pagrindinių principų vedančių organizaciją nuolatinių pokyčių keliu tai: nuolatinis tobulėjimas, mokymasis, prisitaikymas (McGee, Thoma & Wilson, 2010, p. 429).

Strateginiai pokyčiai vadovavimo aspektu tokie pokyčiai, kurie apima visus organizacijos elementus ir keičiantys juos (Rimavičiūtė ir kt., 2009, p. 6). Vasiliauskas papildo strateginių pokyčių sampratą susiedamas pastaruosius su strategijos įgyvendinimu ir pakeičia organizacijos tvarką, atsižvelgiant į strateginių pokyčių gylį, remiantis išskirtomis strateginių pokyčių rūšimis (Išortaitė, 2012, p. 135). Išsamus apibrėžimas, pasak Lynch (1997), jog strateginiai pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006, p. 23). Vasiliauskas nurodo, jog strateginius pokyčius lemia inovacinio pobūdžio strateginiai tikslai, kurių siekiant iš esmės keičiasi organizacijoje nusistovėjusi tvarka. Pasak autoriaus, strateginiai pokyčiai daro poveikį individams organizacijoje, jų veiklai, elgsenai, asmeniniams įsitikinimams, pažiūroms, nuostatomis ir pan. Remiantis Vasiliausku ir Laumenskaite (2006, p. 24), strateginiai pokyčiai siejami su žmonių keitimusi, o jų valdymas – iniciatyvus žmonių keitimosi valdymas siekiant apibrėžtų strateginių tikslų. Strateginiai pokyčiai siejami su valdomu objektu – žmonių keitimusi, o valdantis subjektas – organizacijos vadovas.

Strateginiai pokyčiai gali vykti tik esant suderintiems su vidinėmis nuostatomis. Strateginių pokyčių valdymas organizacijoje apima du lygmenis: organizacijos – žmonių keitimosi valdymą ir individo – savivaldą. Strateginiai organizacijos pokyčiai yra viena svarbiausių jos pokyčių sričių,

susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir įprastos organizacijos tvarkos kaita, kuomet organizacijos nariai skatinami keisti nuolat atliekamus veiksmus, priimtas vertybes ir net įsitikinimų skales. Pasak Farson (2004), pokyčių įgyvendinimas – sudėtingas procesas, kadangi kaip teigiama autoriaus „įmonės vadovai paprastai yra linkę keisti vertybių sistemas, darbų planus ir kita, o ne keistis patys“, tad kaita apima visus organizacijos narius tiek valdančius tiek ir valdomus (Arimavičiūtė, 2009, p. 6).

Pasak Išoraitės (2012), remiantis strateginių pokyčių sampratomis kitų mokslininkų požiūriu, nurodoma, jog ne visuomet organizacijoje vykstantys pokyčiai yra strateginiai, nes kuomet pokyčiai vyksta viename ar keliuose organizacijos elementuose tai nėra strateginiai pokyčiai. Arimavičiūtė (2009, p. 6) teigia, jog organizacijoje esantys sisteminiai pokyčiai turi vienu ar kitu aspektu paliečia visus organizacijos elementus ir keisti sistemos veikimą. Tuo tarpu pasak McGee, Thomas ir Wilson‘o (2010, p. 423) pokyčiai vadinami strateginiais kai jie apima santykiniai aukšto lygmens ir plintančius pokyčius struktūrose, procesuose ir didžiajame organizacijos versle. Pavyzdžiui sisteminių pokyčių valdymo modelį švietime pateikia Menchaca, Bischoff ir Dara-Abrams (2003) per elektroninio mokymo pavyzdį, kuomet suformavus konkrečius tikslus, vertybes, į švietimo sistemą įdiegiamas naujas mokymo ir mokymosi procesas pakeičia ne tik mokymo, bet ir visą švietimo sistemą. Banathy (1991, 1992) siekiant pakeisti sistemą reikalinga turėti žinias ir supratimą kaip sistemos dalys susijusios viena su kita. Kaip teigia Bowin (2001), sisteminiai pokyčiai formuoja nestabilumo būsenas organizacijose, tad reikalingas gebėjimas valdyti pokyčius (Govender, Moodley, Brijball, Parumasur, 2005).

Remiantis Lynch (1997), strateginių pokyčių samprata priklauso nuo strateginio valdymo požiūrių:

- nustatytinio požiūrio atžvilgiu strateginiai pokyčiai – veiksmai atliekami žmonių priskyrus juos iš viršaus;

- plėtotiniu požiūriu strateginiai tikslai pasirenkami ir įgyvendinami instituciniu ir individo lygmeniu, kuomet strateginius pokyčius įgyvendinantys asmenys tiesiogiai dalyvauja bendroje veikloje, diskusioje, siekiant suderinti skirtingus interesus (Tamošiūnas ir Liubomirskienė, 2009).

Strateginiai pokyčiai iš organizacijos reikalauja: ne tik pasiruošimo, bet ir turimų išteklių ir gebėjimų mobilizavimo, objektyvumo įvertinti globalios visuomenės pokyčius. Pasak Akintoye ir Beck (2009) įvertinant pokyčius aktualu:

- „politinių tikslų aiškumas,
- partnerystės elementų struktūra,
- projekto sferos ir aplinkos suvokimas,
- rinkos paskirstymo struktūra,
- operatyvių rizikos veiksnių matymas,
- finansinių galimybių lygio tvarumas,

- institucinės ekonominės galios, investicijų pritraukimo galimybės“ (cit. iš Raipa ir Jurkšienė, 2013, p. 155).

Apibendrinant, strateginiai pokyčiai siejami su organizacijos struktūros, procesų ir visos sistemos kaita. Skiriantis strateginių pokyčių ypatybių raiškoms (apimčiai, realizavimo greičiui) formuojamas poreikis sisteminti ir įtraukti organizaciniu lygmeniu asmenis veikti.

1.2. Strateginių pokyčių valdymo charakteristikos

Mokslinėje literatūroje, remiantis Moran'u ir Brihtman'u, pokyčių valdymas apibūdinamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius“ (cit. iš Korsakienė, 2006, p. 238).

Strateginių pokyčių valdymas suprantamas ir įgyvendinamas skirtingai remiantis dviem valdymo požiūriais. Remiantis nustatytiniu požiūriu, susietu su Lewin trijų žingsnių modeliu:

- Organizacijos lygmeniu atliekama esamų požiūrių atšildymas – senas elgesys dėl nemalonumo keičiamas į naują, suprantant pokyčių reikalingumo būtinybę, esant atitinkamai informacijos sklaidai.
- Judėjimas link naujo valdymo lygmens, kuomet išbandomos išsikeltos alternatyvos, studijuojamos naujos vertybės, keičiama organizacinė struktūra ir atliekami kiti susiję veiksmai.
- Naujo požiūrio „užšaldymas“ organizacijos lygmeniu – parama sprendimų priėmimui ir t.t.

Remiantis Vasiliausku (2002), vykstant paskutinei strateginių pokyčių valdymo proceso pakopai – kontrolei, gali tekti persikirstyti politines galias, privilegijas, įgaliojimus, kas gali būti nepalankiai vertinama iš organizacijos narių pusės – organizacijos recipientų (Išoraitė, 2012).

Išoraitė (2012) kritikuoja nustatytinį strateginio požiūrio modelį, nes remiantis pastaruoju nėra aišku kaip reikia valdyti strateginius pokyčius organizacijoje. Pasak autorės, modelis tinka apibūdinti individualiems pokyčiams, bet ne organizacinius pokyčius. Tuo tarpu Lewino trijų strateginių pokyčių valdymo žingsniai pateikia rekomendacijas kaip įgyvendinti strateginius pokyčius, pakeičiant esamą būklę į naują ir įtvirtinti pakeitimus – „užšaldant“. Pokyčiai pagal minėtą modelį vyksta pasirenkant vieną iš būdų: sustiprinant skatinančiąsias jėgas, kreipiančias elgseną tolyn nuo esamos būsenos dar kitaip pusiausvyros būklės arba sumažinant pasipriešinimo jėgas, kliudančias įvykti būklės kaitai arba kitu atveju derinant minėtus būdus (Išoraitė, 2012). Paskutinis suderinimo būdas naudingas strateginių pokyčių įtvirtinimui organizacijoje kitaip dar „užšaldymo“ fazei įgyvendinti, nes jei pokyčiai bus trumpalaikiai, tikėtina, jog kaita nebus sėkminga t.y. pokyčiai neįsitvirtins organizacijoje, nes darbuotojai atmes juos.

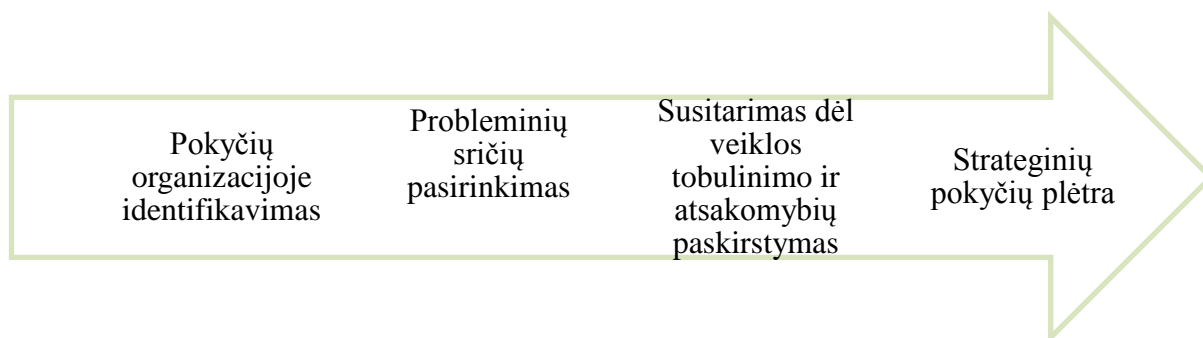
Skirtingai nei nustatytiniu, plėtotiniu požiūriu pokyčių valdymas apima mokymosi ir tobulėjimo tęstinius procesus. Išskiriamos su požiūriu susijusios teorijos:

- Mokymo (Senge) – komandinis mokymasis, požiūrių, idėjų dalinimasis apie ateities viziją; sisteminis mąstymas, žmonių įgūdžiai ir gebėjimai, studijavimas išsiskyrusių papročių, taisyklių interpretacijų – kritikuojamas dėl praktiškumo įgyvendinimo, lėto adaptavimosi prie besikeičiančių staigių pokyčių (Vit & Meyer, 2010, p. 183)

- Penkių jėgų teorija (Pettigrew ir Whipp empirinių studijų pokyčių valdymo srityje ištyrė keturias įmones) identifikuoja tarpusavyje susijusius faktorius, sėkmingam pokyčių valdymui: aplinkos įvertinimas, pokyčių valdymas, strateginių ir operacinių pokyčių susiejimas, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, pokyčių valdymo darnumas (Vit & Meyer, 2010, p. 180).

Strateginių pokyčių plėtros programa yra formuojama atsakius į keturis pagrindinius klausimus: kokiose srityse pokyčiai yra? Kokias sritis parinkti ir kodėl? (stebėti ir koreguoti strategijas reaguojant į tobulinimo proceso metu kylančias problemas, nustatyti kaitą per politiką, struktūras ir procesus; skleisti kaitą visiems padaliniam iš viršaus (vadovauja ir skatina aukščiausioji vadovybė); skatinti naujos vizijos konsensumą, kompetencijas jai įgyvendinti ir darną judėti link to; plėtoti bendrą idėją kaip organizuoti ir valdyti kompetencijas; mobilizuoti įsipareigojimus keistis per prisidėjimą diagnozuojant verslo problemas. Ar žmonės priešinsis? Jei taip kaip tai bus įveikta? (Lynch, 2009).

Remiantis pastaraisiais klausimais formuojamos trys strateginių pokyčių valdymo etapai, vedantys link strateginių pokyčių plėtros (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginių pokyčių valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lynch, 2009, p. 573-574

Pokyčių valdymas Zakarevičiaus (2006), teigimu, susijęs su pokyčių identifikavimu ir galimų neigiamų pasekmių eliminavimu ir stiprybių panaudojimu arba su strateginiu planavimu (Videikienė, Šimauskienė, 2014). Tokį patį pokyčio vaizdinį nurodo ir Hurn (2012), siedamas pokyčių valdymą su planuota veikla, nukreipta į veiklos kaitą, siekiant atliepti į aplinkos pokyčius (Rothwell ir kt. (2009), Creasey (2009)).

Remiantis Nicols (2004) struktūruota pokyčių valdymo samprata pateikiama, nurodant, jog pokyčiai tai valdymo uždavinys, planuotas, sisteminis pokyčių valdymas, atsakantis į išorės pokyčius, kuriuos organizacija negali arba gali labai mažai kontroliuoti. Pokytis – profesinės praktikos sritis, nes pokyčių valdymas patikimas profesionaliems pokyčių agentams. Galiausiai pokytis – žinojimo korpusas, kadangi apima tai kas kinta – turinys (Lodienė, 2005, p. 103).

Lodienė (2005, p. 103) nurodo, jog pokyčių procesui reikalinga:

- Žinios;
- Supratimas ką keisti ir kaip keisti;
- Noras keistis ir ketinimas keistis;
- Įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo kaip keisti.

Visos trys pokyčių proceso komponentės yra svarbios norint, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinami. Pasak Waldt ir Knipe (1998, p. 30) pokyčių valdymo procesas apima „pokyčių jėgų identifikavimą, pokyčių poreikio identifikavimą, problemos diagnozavimą, alternatyvios organizacijos plėtros identifikavimą, apribotų aplinkybių identifikavimą, pokyčių metodo pasirinkimą, pokyčių strategijų įgyvendinimą ir pasirinkimą“ (Govender, Moodley, Brijball, 2005, p. 79). Strateginis pokyčių valdymas tai toks procesas kurio metu yra atsakoma į šiuos klausimus kaip mes įgyvendinsime strategiją? Ką mes darysime? Kaip mes valdysime pokyčius? Kokie efektyvių pokyčių kriterijai? Kaip bendras strateginių pokyčių alternatyvas galima vykdyti? (Thomson & Martin, 2010, p. 36-39).

Siekiant pakeisti organizacijos esamą padėtį susiduriama su begalia pokyčius stapdančių veiksnių: valdymo stilius nepriimtinas nariams ir t.t., tad rizikos valdymas tampa svarbus elementas pokyčių valdymo kontekste, siekiant identifikuoti, atlikti rizikos analizę ir įvertinti galimą riziką ir jos sumažinimas, transformavimas į mažesnę rizikos lygmenį (Raipa, 2013, p. 530). Kartu su rizikos valdymo procesu siekiant eliminuoti galimas grėsmes ir įgyvendinti būtinas tinkamas vadovavimas pokyčiams (lankstus valdymas, tinkamas išteklių ir galimybių panaudojimas). Organizacijos valdymas pokyčių kontekste efektyvus kuomet kiekvienas asmuo žinotų atsakomybės ribas, metodus, kas ir kaip atsako, o pokyčiams pasiruošta įdiegus tinkamas procedūras, programoms ir projektams įgyvendinti, kada yra užtikrinamas racionalus išteklių koorinavimas ir informacijos sklaida apie pasirengimo pokyčiams atsakomybę visiems organizacijos nariams (Mc Graw, 2008, Raipa, 2013, p. 531). Zakarevičius (2003) nurodo, jog dažniausi organizacijų transformacijos būdai: restruktūrizavimas, reorganizavimas, rekonceptualizavimas (Išortaitė, 2012, p. 135).

Strateginiai pokyčiai pradedami įgyvendinti organizacijos nariams pritarus naujoms strateginėms kryptims. Kai strateginiai tikslai sutampa su vertybėmis ir narių vertybėmis, manytina, jog strateginiai pokyčiai vyks sklandžiai (Vasiliauskas, 2006, p. 32). Strateginiai pokyčiai reikalauja iš organizacijos narių ne tik supratimo kas tai yra, bet ir vadovavimo, koordinavimo, kad pastarieji pokyčiai

organizacijoje būtų įgyvendinami sistemingai ir veiksmingai, kad būtų kiek galima mažiau kliūčių ir pasipriešinimo naujoms veiklos kryptims. Nors organizacijos ir skiriasi savo kultūra, kalbomis ir vertybėmis, tačiau yra bendrų priežasčių, lemiančių *strateginių pokyčių sėkmę* – aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, naujas vadovas (Tichy, 1983).

Siekiant, jog pokyčiai vyktų sėkmingai reikalingas kompetentingas, turintis atitinkamus gebėjimus ir žinias *vadovas* bei *sistemingas pokyčių planavimas*, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos, keičiant tikslus, veikimo kryptis. Korsakaitės (2006, p. 238) manymu, vidiniai pokyčių veiksniai lengviau kontroliuojami atliekant mokymus, tobulinimo, samdos, projektavimo ir kitus panašius veiksmus organizacijoje. Millikinas ir Thompsonas mini, jog organizacijos neapibrėžtumo problemą turi spręsti kompetentingi administracijos darbuotojai (Korsakaitė, 2006, p. 321). Kiti autoriai (Mohrman, 1991) mano, jog pokyčių įgyvendinimas gali būti atidedamas ir leidžiama suvokti pačius pokyčius, apsvarstyti galimas pokyčio kryptis ir veikimo būdus (Korsakaitė, 2006, p. 238).

Organizacijos nariai turi tikėti, jog pokyčiai teiks pridėtinės vertės organizacijoje, tai galima įtvirtinti tik *komunikuojant su vadovybe*, aiškinantis susijusius su pokyčiais aspektus. Labai svarbu, jog organizacijos nariai suprastų pokyčius ir jų naudą. Tačiau reikia nurodyti, jog vadovai nėra pagrindiniai strateginių pokyčių veikėjai, nuo kurių priklauso pokyčių sėkmė, nes pastarieji komunikuodami su darbuotojais ir motyvuodami juos dar neužtikrina pastarųjų pritarimo kaitai. Organizacijos tikslai turi sutapti su individo interesais, tik tuo atveju galimi teigiami pokyčiai organizacijos viduje (Korsakaitė, 2006, p. 239). Kiti pagal Gill (2001) sėkmės veiksniai - lyderystė, komunikacija ir motyvacija užtikrina sėkmingą pokyčių valdymą (Korsakaitė, 2006). Tuo tarpu Kotter (1996) pateikia aštuonis žingsnius vedančius prie sėkmingų pokyčių: *“būtinumo jausmo sukūrimas, pagrindinės koalicijos sukūrimas, vizijos ir strategijos komunikavimas, galios suteikimas visuotiniam veiksmui, trumpalaikių laimėjimų kūrimas, laimėjimų užtvirtinimas ir kūrimas daugiau pokyčių, naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje“* (Lodienė, 2005, p. 101).

Kaitos procesai organizacijose vykdomi atsižvelgiant į vadovavimo pokyčiams stilių. Andriuščianka (2008) pateikia, dvi priešingas pokyčių valdymo koncepcijas – teorijas remiantis vadovavimu „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ (Beer, 2000) (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Vadovavimo pokyčiams modeliai

Vertikalusis vadovavimas	Horizontalusis vadovavimas
Planavimas vadovo prerogatyva Orientacija į struktūras ir sistemas Griežti vadovavimo metodai	Darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą Bendros kultūros palaikymas Motyvacijos sistemos kūrimas

Šaltinis: sudarytas remiantis Andriuščianka (2008).

Atsižvelgiant į valdymo teorijas, darytina išvada, jog strateginių pokyčių kryptis sėkmės link susijusi su tikslais, pavyzdžiui verslo organizacijos tikslas – pelnas, viešosios įmonės – klientų poreikių tenkinimas (Andriuščenka, 2008, p. 14), valdymo objektais, veiksmų planavimu, darbuotojų motyvavimu. Groschal (2000) teigimu ir remiantis atliktais tyrimais, organizacijų vadovai turi suprasti ir planuoti organizacijos pokyčius, siekiant kaitos (Andriuščenka, 2008, p. 15). Pokyčių valdymo teorija, kuomet dominuoja vertikalusis valdymas, akcentuoja vadovo lyderystę strateginių pokyčių valdymo procese, kiti organizacijos nariai tampa įgyvendintojais, dėl kompetencijos ir žinių lygio. Vertikalusis vadovavimas pokyčiams orientuotas į matomus organizacinius objektus kaip struktūras ir sistemas, kurias galima lengvai keisti, atliekant restruktūrizaciją, keičiant veiklos mastą ir struktūras, skirtingai nei esant horizontaliam vadovavimui, kai vyrauja bendras sutarimas dėl kaitos.

Sėkmingai valdyti pokyčius galima derinant dviejų valdymo „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ teorijų modelius. pradžioje reikalinga atlikti veiksmus remiantis griežtesniais metodais, t.y. numatant strateginių pokyčių valdymą, paskirstant vaidmenis ir taip toliau ir tik vėliau galima vykdyti lankstesnį vadovavimą, orientuotą į organizacijos kultūros kaitą ir darbuotojų įtraukimą į bendrą veiklą. Efektyvaus rezultato pasiekti galima tik esant kompetentingiems pokyčių lyderiams, kurie turėtų atitinkamus gebėjimus, būdingus atskirų pokyčių valdymo proceso etapų įgyvendinimui (Andriuščenka, 2008).

Ruževičiaus ir Klimas (2007, p. 27) pritaria ir pateikia sistemingai ir operatyviai suplanuotą organizacijos veiklą sėkmingų pokyčių įgyvendinimo linkme – reikalinga „apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus“ informuoti visus organizacijos narius, organizuoti visuotinius susitikimus, aiškinantis organizacijos narių poreikius; formuoti kiekvieno organizacijos nario supratimą apie pokyčių būtinumą, tikslus ir įtaką organizacinei sistemai bei įtraukti į bendrus procesus, paskirstant atsakomybes ir vaidmenis.

Apibendrinant, strateginis pokyčių valdymas kaip ir strateginiai pokyčiai skirtingų autorių identifikuojamas skirtingai, atsižvelgiant į strateginių pokyčių valdymo požiūrius, prieštaraujančius vienas kitam dėl objektų, siekiamų tikslų, planavimo principų, tačiau sujungus šiuos du modelius galima sukuriama palanki strateginiams pokyčiams suvaldyti aplinka, suderinant „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ valdymo modelius.

1.3. Strateginių pokyčių valdymas strateginio valdymo kontekste

Remiantis teorine dalimi, strateginiai pokyčiai sietini su strategija kaip fiksuojantys esamos būklės kaitą link numatytų siekių, identifikavus pokyčius ir nustačius galimus pokyčių įgyvendinimo kelius. Strateginiam pokyčių valdymui esant susijusiu su strategija, pokyčių planavimu – tikslinga identifikuoti veikimo erdves strateginio valdymo kontekstes, siekiant aiškesnio supratimo.

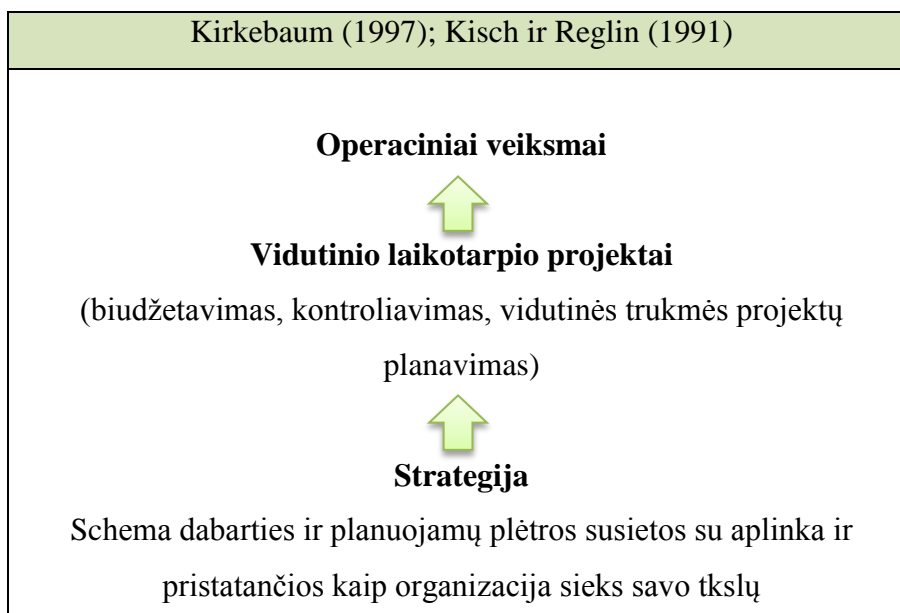
Strateginis valdymas tai ciklinis procesas apimantis situacijos analizę, objektų klasifikavimą, bendrą strategiją, konkuruojančias strategijas, strateginius sprendimus, įgyvendinimą, monitoringo procesą, situacijos įvertinimą (Thomson & Martin, 2010, p. 36-39). Strateginio valdymo procesas, prasidedantis nuo vizijos, kaip siekiamos globalios lyderystės, vedančios organizaciją siekiamų tikslų link, pasirenkant plėsti išteklius ir pajėgumus nei išnaudoti turimas stiprybes siekiant galimybių (Hill&Jones, 2008, p. 27). Tad tikslai, išorės kontekstas, ištekliai ir pajėgumai, planai, sprendimai, veiksmai – kuria ir plėtoja strategijas (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 7).

Dinamiškoje aplinkoje formalus planavimas tampa problemiškas, todėl svarbu nuolat aptarti esamą padėtį ir besikeičiančias tendencijas. Kad paaiškėtų organizacijos politika keičiant strateginę kryptį, tikslinga atlikti visapusišką jos analizę. Pagal Lynch (1997), tokia analizė turėtų apimti šias glaudžiai susijusias sritis: formalios ir neformalios grupės, vadovavimas, pokyčių valdymo stilius – konsultacijos ar priešprieša, išorinė įtampa konkurencija ir aplinka, mokymuisi palankios kultūros pasirinkimas (Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006, p. 33).

Strategijos planavimas – sudėtingas procesas, reikalaujantis turėti atitinkamas kompetencijas, žinias ir savybes. Nuo strateginio planavimo priklauso strategijos įgyvendinimas, nes jei nebus aiškiai ir suprantamai pateikta pagrindinė informacija apie organizaciją, siekius; nebus sukurta tinkama atmosfera pokyčiams vyksti, nes organizacijos nariai vykdydami užduotis nesupras tikslo, tad šiuo atžvilgiu reikšmingas bendras sutarimas kas bus traktuojama kaip pokyčiai ir kaip tai bus siekiama suvaldyti pokyčių valdymo kontekste. Remiantis Dukinaite ir Ališausku (2012, p. 78), dalyvavimas, vaidmenys ir taikiniai – lanksčioji strateginio planavimo dalis, prisitaikanti prie subjektyviosios strateginio planavimo dalies – vertybių, misijos, vizijos, reikalaujančios iš organizacijos laiko ir žmogiškųjų resursų, siekiant aiškiai ir suprantamai identifikuoti strategijos pagrindus. Strateginis atsinaujinimas, apimantis struktūros, kultūros ir proceso kaitos etapus (Wit & Meyer, 2010, p. 161-171). Strateginis planavimas, prieš atnaujinant strategiją, turi būti orientuotas į vartotojus, įmonę, organizaciją, konkurenciją (Bonham, 2008, p. 63).

Jucevičius (1998) teigia, jog ryšius tarp strategijos ir strateginių pokyčių galima įvardinti kaip tikslingo organizacijos veiksmų plano konkrečioje veiklos erdvėje siekis (cit. iš Tamošiūnas ir Liubomirskienė, 2009, p. 119). Strateginiai pokyčiai vyksta įgyvendinant strategiją, o valdomi viso

strateginio valdymo proceso metu. Pasak Chandler (1962) strategija siejama su ilgalaikių tikslų įgyvendinimo siekiu, veikslių pritaikymu ir išteklių paskirstymu siekiamiems tikslams (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 5). Strategija apima strateginį formulavimą ir strateginę analizę, kadangi siekiant išsikeltų strateginių tikslų reikalinga identifikuoti išorinę ir vidinę aplinkas (išteklius, konkurentus, veikiančias jėgas).



2 pav. Strategijos samprata pagal mokslininkus

Šaltinis: sudarytas autorės.

Anot Kisch ir Reglin'o (1991, p. 654), vidutinės trukmės projektų planavimas atlieka tilto funkciją tarp strategijos ir operacinių veikslių (Baldegger, 2012). Vidutinės trukmės projektų ir programų planavimo tikslai naudoti strategijas plėsti vidutinės trukmės veiksmus su vidutinišku horizontaliu planavimu tarp trijų – penkių metų (žr. 2 pav.).

Realizuojama strategija, planuotų tikslų ir iniciatyvių veikslių samplaika, gali būti interpretuojama nurodant stiprybę išorės aplinkos spaudimui. Įgyvendinti strategijas yra sunku dėl išorės aplinkos spaudimo. Iškylančios strategijos orientuotos į pokyčius vykstančius aplinkoje, tuo tarpu apgalvota, suplanuota strategija nėra stabili dėl pokyčių aplinkoje (McGee, Thomas, Wilson, 2010, p. 9). Strateginių pokyčių valdymas suprantamas kaip procesas, kuris kontroliuoja kaip yra įgyvendinami strateginiai tikslai, pasitelkiant turimus organizacinius išteklius. Strateginiai tikslai susiję su išteklių ir pajėgumų suderinimu su esama išorine aplinka su išteklių ir pajėgumų kūrimu (Hill & Jones, 2008, p. 27). Strategijos įgyvendinimas siejamas su operaciniais uždaviniais kaip strategijos operacinių planų konkretizavimas, biudžeto planavimas, resursų paskirstymas, strategijos, struktūros (atsakomybės ir pareigų paskirstymas tarp atsakingų padalinių), kultūros, sistemos harmonizavimas (Baldegger, 2012, p. 172). Įgyvendinant naują strategiją, vykdoma jos stebėseną, kurios svarbiausios

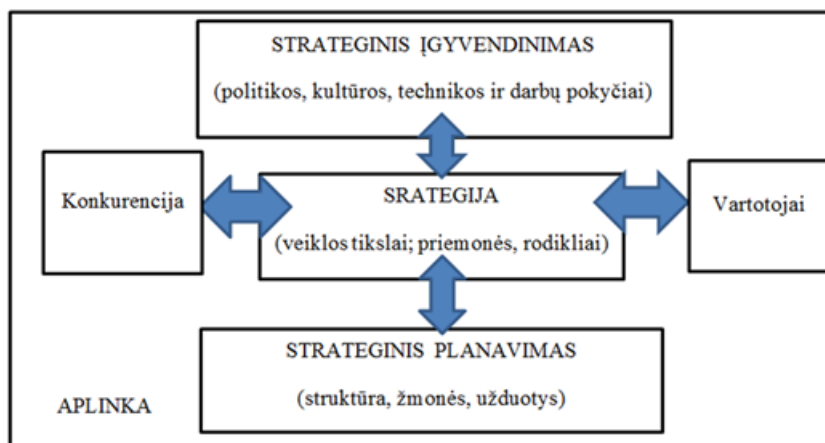
funkcijos, remiantis Hill ir Jones (2004), yra šios: stebėti strategijos įgyvendinimo faktinius rezultatus; vertinti, kaip vykdomos strategijos įgyvendinimo užduotys; stebėti aplinkos pokyčius ir vertinti, kaip jie atitinka strategijoje daromas prielaidas; užtikrinti grįžtamojo ryšio informaciją, kad būtų galima laiku persikirstyti išteklius ir tikslinti bei keisti strategiją; skatinti žmones sutelkti pastangas, kad būtų sėkmingai įgyvendinama strategija (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006, p. 32).

Strateginių pokyčių sėkmingą valdymą lemia visapusiškas organizacijos kultūros pažinimas. Jai pažinti atliekama analizė, apimanti tokias sudedamąsias dalis, kaip istorija, įprasta organizacijos veikla, simboliai, kontrolės sistemos, organizacijos struktūra ir valdžios struktūra (Lynch, 2009). Tam tikslui praverstų žinoti ir organizacijos kultūros pokyčių valdymo klasifikacijas. Viena iš jų (Handy, 1993) apima tokius pagrindinius kultūros pokyčių valdymo stilius: vadovavimo kultūra, kai dominuoja vienas asmuo arba maža asmenų grupė; vaidmens kultūra, pagrįsta struktūra, funkcijų ir įgaliojimų delegavimu, logika ir analize; užduoties kultūra, kai įgyvendinant projektą konkrečioms užduotims atlikti suburiamos, lanksčios komandos; asmens kultūra, kai kiekvienas asmuo organizacijoje dirba savarankiškai (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006, p. 32).

Kiekviena organizacija yra savita, todėl nėra vienodų taisyklių, kaip geriausiai įgyvendinti struktūrinius pokyčius. Paprastai skiriami penki naujos strategijos ir struktūrinės pertvarkos susiejimo etapai (Thompson & Strickland, 1993):

- Nustatyti užduotis ir žmones, kuriems tenka lemiamas vaidmuo įgyvendinant naują strategiją;
- Išnagrinėti, kaip užduotys ir žmonės susiję su įprasta organizacijos veikla ir ilgą laiką nekintančiais įpročiais;
- Atsižvelgiant į svarbiausius sėkmės veiksnius, nustatyti pagrindines struktūrinės reorganizacijos sritis;
- Nustatyti, kokie sprendimai gali užtikrinti pasirinktos strategijos įgyvendinimą;
- Derinti organizacijos struktūrinių padalinių veiksmus, siekiant užtikrinti pasirinktos strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006, p. 31).

Vadovaujantis nustatytiniais ir plėtotiniais požiūriais, skiriasi strateginio planavimo ir struktūrinės kaitos formavimo eiliškumas arba kada nauja strateginė kryptis pasirenkama prieš kuriant naują organizacijos struktūrą ar kuriant organizacinę struktūrą. Nustatytinės metodologijos atveju ryšys tarp strategijos ir struktūros yra vienas. Pagal plėtotinį požiūrį, strategiją ir struktūrą sieja dvipusis ryšys, todėl organizacijos struktūros pertvarka gali prasidėti dar iki rengiant naują strategiją ir toliau vykti ją įgyvendinant (Vasiliauskas ir Laumenskaitė, 2006, p. 31).



3 pav. Strateginių pokyčių vadymas aukštojoje mokykloje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Vasiliausku ir Laumenskaite (2006).

Nutt et. Al (2000) yra penki dominuojantys būdai parengti strategiją esant strateginiams pokyčiams:

- *Analitinis požiūris* nagrinėja kaip organizacijos strategijos pagrindas (paslaugos ir produktai) veiklos suderintos su išpareigojimais rasti išteklius keisti mišinį ir sustiprinti vaidmenį. Strateginiai pokyčiai yra pastovus produktų ir paslaugų, klientų, išteklių, įgūdžių lyginamas ir kintantis procesas;
- *Tarpininko požiūris* siejamas su tarpininkais įtakančiais strateginių sprendimų priėmimą;
- *Adaptacinis požiūris*, kuomet strateginiai pokyčiai suprantami daugiau kaip procesas, lyginant organizacijos veiklas, struktūras ir kultūras su organizacijos išorės aplinka;
- *Trūkumų analizė*, atsižvelgiama į esamas organizacijos kompetencijas ir stebima kur yra spragos, siekiant tiekti besikeičiančius ateities produktus ir paslaugas (McGee, Thomas, Wilson, 2010).

Pokyčių tempams spartėjant, pokyčiams keičiant esamus, organizacijos tampa nuolatinių pokyčių objektais, kuriems reikalinga jau ne tik adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, bet ir inicijuoti pokyčius, prieš tai numatant efektyvumo lygmenį – ekstrapoliuojant (Lodienė, 2005). Adaptacija prie išorės aplinkos pokyčių, inicijuojant vidaus organizacijos pokyčius ne visada užtikrins sėkmingus procesus, įgyvendinus pokyčius, kadangi organizacijos susiduria su įvairiomis proceso metu atsirandančiomis kliūtimis: vizijos nebuvimas, organizacijos narių pasipriešinimas, trūkumai įgyvendinant strategijas pereinamajame laikotarpyje, vadovų nepakankamas pokyčių valdymo aspektų suvokimas. Kaip teigia Farson (2003), svarbiausia kliūtis įgyvendinant pokyčius - nesugebėjimas suprasti kas tai yra pokyčiai ir kaip juos valdyti. Pokyčius įgyvendinti taip pat nėra lengva dėl vadovų, kurie linkę keisti sistemas, tačiau nesikeičia patys (Rimavičiūtė ir k. t., 2009, p. 6).

Lodienė (2005, 104 p.) nurodo, jog pokyčiams yra priešinamasi, nesuvokiant pokyčių poreikio, dvejojant dėl pokyčių naudos. Millikinas ir Thompsonas mini, jog organizacijos neapibrėžtumo problemą turi spręsti kompetentingi administracijos darbuotojai (Korsakienė, p. 238). Kiti autoriai (Mohrman, 1991) mano, jog pokyčių įgyvendinimas gali būti atidedamas ir leidžiama suvokti pačius pokyčius, apsvarstyti galimas pokyčio kryptis ir veikimo būdus (Korsakaitė, p. 238).

Apibendrinant, strateginių pokyčių valdymas strateginio valdymo kontekste atliekamas identifikuojant ir kontroliuojant strategijos pokyčius.

1.4. Aukštojo mokslo institucijos pokyčių kontekste

Išanalizavus strateginių pokyčių valdymo ypatybes ir veikimo kontekstą, susietą su strateginiu valdymu ir strategijos formavimo ir realizavimo etapais, toliau siekiama pastaruosius tiriamojo darbo objektus plačiaja prasme susieti su pokyčiais aukštojo mokslo institucijose. Kintanti išorės aplinka – globalizacijos reiškiniai, rinkos formuojami poreikiai, struktūrinės transformacijos – sąlygoja aukštasis mokyklas sąlygoja reaguoti ir prisitaikyti. Nors kiekviena švietimo institucija su pokyčiais susiduria ir juos valdo individualiai, tačiau strateginiai sprendimai, nurodymai kuria linkme keistis – suformuojami nacionaliniu lygmeniu aukščiausių valstybės valdžios organų, o švietimo institucijos įgyvendina numatytus strateginius pokyčius. Kaip nurodo Želvys (2003), švietimas neegzistuoja vakuume, tad švietimui didelę įtaką daro ir išorinės švietimo aplinkos veiksniai (Mečkauskienė, 2009, 23). Jucevičius ir kt. (2003) išorinės aplinkos veiksnius suskirstė į politinius ir teisinius, ekonominius, socialinius-kultūrinius, technologinius ir edukacinius. Autoriai fiksuoja, kad švietimo išorinėje aplinkoje svarbiu aspektu tampa ir tarptautinės (globalios) aplinkos kaitos tendencijos (Mečkauskienė, 2009, 23 p.).

Vettori's (2007) įvardina, jog aukštojo mokslo pokyčius lemia:

- *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 (Serafinas ir Rudzevičius, 2009, p. 1092).

Aukštojo mokslo pokyčiai, susiję su šiomis tendencijomis:

- Sunku nustatyti aukštojo mokslo ribas;
- Aukštojo mokslo masifikacija, remiantis Times Higher Educational Supplement straipsniu (2004), atlikus tyrimą trisdešimtyje šalių, nustatyta, jog 50 % jaunų žmonių yra studijuojantys.

Kitų organizacijų OECD, Pasaulio banko ir Europos Tarybos analizės, prognozės, įtakos nuolatos publikuoja straipsnius demonstruojančius kaip aukštasis mokslas yra lemiamas, svarbus mūsų ateičiai;

- Aukštojo mokslo įvairovė – studentų prieigos prasme, studentų motyvacijos, lūkesčių ir gabumų;
- Neformalaus ir neoficialaus mokymo akreditavimas, mokymasis visą gyvenimą (European Commission report Making a European Area a Lifelong Learning a Reality (2001));
- Aukštasis mokslas užima skirtingą fizinę trajektoriją ir virtualią erdvę (Bridges, Jucevičienė, Jucevičius, McLaughli, Stankevičiūtė, 2007).

Universitetai kinta - kintant šalies demografinėi situacijai. Sumažėjus gimstamumui, automatiškai palaiapsniui pastebima neigiama studentų skaičiaus kaita. Pastarieji pokyčiai sąlygoja aukštojo mokslo organizacijas keistis, prisitaikant prie išorinės aplinkos. Reikalinga orientuojantis į rinką pritraukti naujas tikslines grupes (užsienio studentai, vyresnio amžiaus asmenys), siekiant išlikti konkurencinėje kovoje tarp šalies universitetų (Grebliauskas, Leskauskaitė, 2012).

Švietimo kokybė suprantama skirtingai, priklausomai nuo suinteresuotųjų šalių. Pagal autorius skiriami šie kokybės požiūriai: nustatyti valstybės, akademinės bendruomenės, rinkos vartotojų poreikių atžvilgiu, tačiau reikia įvardinti, jog siekiant aiškaus kokybės apibrėžimo svarbi komunikacija, diskusijos tarp visų šalių, kas nulemta – demokratinių santykių įtvirtinimu šalies institucijose. Vis tik Tjeldvoll (2004) įvardina, jog rinkos požiūris ir universiteto misija nėra suderinti ir kartais kyla įtampa tarp esamos ir planuotos švietimo institucijos veiklos (Jucevičienė, 2009, p. 61-62). Visų švietimo dalyvių interesai yra skirtingi, o vienos metodologijos pagal kurią būtų galima vertinti švietimo kokybę – rezultatus pagal kriterijus – nėra. Jucevičienė, universitetas turi suderinti misiją su viešaisiais interesais, bet kartu ir derinti su bendrosiomis vertybėmis, patirtimi, ateities scenarijumi, socialine ir specifine visuomene, teikti išankstinį įspėjimą apie galimas klaidas.

Jucevičienė (2009) paliečia strateginių pokyčių valdymo temą analizuodama ir keldama kokybės užtikrinimo aukštojo mokslo institucijose problemą, kuomet esant skirtingam kokybės supratimo lygiui nėra aiški, į efektyvų valdymą orientuota sistema besiremianti misija – užtikrinti aukštąjį mokslą visiems, tačiau universiteto veikla ir studijų kokybė nėra susietos.

Švietimo tikslų įgyvendinimas yra švietimo politikos problemiško esmė (Želsvys, 2003, p. 5) ji susijusi su adekvačiais ir veikslmingais sprendimais visais švietimo sistemos lygmenimis, jų įgyvendinimo priemonėmis ir būdais, siekiant numatytų tikslų. Strateginis švietimo sistemos formavimas ir įgyvendinimas yra du tarpusavyje susiję procesai, veikiami įvairių aplinkos veiksnių (reikalavimų, apribojimų ir kt.) Sistemos veikimą reglamentuoja normatyviniai teisės aktai (Gumuliauskienė, 2014, p. 5). Aktualumą nagrinėti švietimo sistemą sąlygoja tai, jog švietimo tikslų įgyvendinimas švietimo valdymo centralizacijos ir decentralizacijos santykio kaitos, atspindinčios

sprendimų priėmimo įgaliojimų ir atsakomybės už jų įgyvendinimą pasiskirstymo koncentraciją skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse, pokyčių ir išorinės aplinkos neapibrėžimo sąlygomis. Švietimo organizacijos veikla yra sudėtinga ir daugiaplanė, todėl ji funkcionuoja formuluodama ir realizuodama kompleksinius integruotus tikslus. Vienas iš svarbiausių šiuolaikinių švietimo organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei potencialių galimybių numatymas ir panaudojimas (Gumuliauskienė, 2014, p. 6-15).

Aukštasis mokslas veikiamas aplinkos, kurioje, pasak Blieklie (2004), Ruževičiaus ir kt. (2007), Serafino ir Alber (2007) esantys „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 studijų kokybės gerinimui ir valdymui aukštojo mokslo organizacijose“, tad pastarieji veiksniai neišvengiamai veikia studijų proceso subjektus ir patį procesą (Serafinas ir Ruzevičius, 2009, p. 1093)

Pasak Taylor (2008) politinis, administracinis, universiteto vidaus ir išorės valdymo veiksniai daro reikšmingą įtaką mokslo ir studijų konceptualizavimui ir raiškai. Taylor (2007) mokslo ir studijų ryšio valdymą siūlo vertinti kaip kompleksinį derinį, kuriame pasyvus (programos tobulinimas, jos kokybės užtikrinimas) ir aktyvus (strateginis valdymas, personalo vadyba, kokybės įvertinimas, išteklių optimizavimas) mokslo ir studijų ryšio valdymas sąveikauja su aplinkos (rinkos poveikis, tarptautinė ir globali konkurencija, finansavimo mechanizmai, istorinis vertinimas) ir ideologiniais (misija, vertybės, studentų pritraukimas) veiksniais. Kai dominuoja ideologiniai veiksniai, vyrauja pasyvus valdymas ir atvirkščiai. Lietuvoje trūksta gerosios patirties sklaidos tradicijų ir konteksto. Lietuvoje veikia susitarimo nacionalinio studijų sistemos teisinio reguliavimo modelis. Universitetams yra palikta teisė rengti nacionalinius aukštojo mokslo reglamentavimo sprendimus, bendradarbiaujant su aukštųjų mokyklų asociacijomis, atsakingomis agentūromis. JAV, Skandinavijos šalyse, taikomas gerosios praktikos modelis, nacionalinius aukštojo mokslo reglamentavimo sprendimus priimančios institucijos – universitetai, skirtingai nei šalyse kur taikomas susitarimo modelis (Vaičekauskaitė ir Serafinas, 2013, p. 205).

Užsienio mokslininkai nurodo kaip efektyviai valdyti aukštojo mokslo institucijas per strateginio valdymo proceso prizmę, orientuojantis į išsikeltus pagrindinius kriterijus veikloms įgyvendinti. Groves, Pendlebury ir Stiles įvardina Jungtinės Karalystės universitetų strateginio valdymo problemas susijusias su procesų ir struktūrų netinkslinga kryptimi, kuomet siekiama rezultato – didinti studentų skaičių finansinės sistemos pagrindu (Puškorius, 2007, p. 98-99). Universiteto misija – žinių skleidimas, įgyvendinamas organizacijai esant autonomiškai ir glaudžiai bendradarbiaujant su valstybe

ir visuomene. Visuomenei turi būti sudaromos galimybės daryti įtaką aukštosiose mokyklose svarstomiems sprendimams, nes universitetas yra ta įstaiga, kuri tenkina visuomenės poreikius. Aukštosios mokyklos siekdamos išlikti kintančiomis sąlygomis turi prisitaikyti. Remiantis Staškevičiūte, Neverausku ir Čiutiene (2006), viena iš pokyčius skatinančių varomųjų jėgų yra naujų vadybinių procesų taikymas. Aukštosioms mokykloms suteikus juridinio asmens statusą sudarytos palankios sąlygos diegti naujus vadybinius procesus. Problema, jog esant individualiai veiklai nėra užtikrinama efektyvi komunikacija ir bendradarbiavimas, kas apriboja organizacijos kaip vientiso darinio augimą siekiamų tikslų link.

Reaguojant į besikeičiančias aplinkos sąlygas aukštojo mokslo kontekste, formuojamos ir praktikoje realizuojamos transnacionalinės švietimo institucijų strategijos, sutelkiančios turimus išteklius perorientuoti ir naudoti siekiant tenkinti jau ne tik vietinės bendruomenės, kurioje lokalizuota institucija, bet pereiti valstybės sienas ir įgyvendinti tarptautinio lygmens strategijas. Europoje jau esama gerosios praktikos pavyzdžių – Švedijos, Danijos universitetai, orientuoti į tarptautiškumo siekį, universitetų bendradarbiavimą ir tarptautinių tinklų kūrimą, skatinantį visuomenės gerovės sklaidą ir užtikrinantį padėties šalyse stabilizavimą, nes universitetai matomi kaip šalies ekonominės raidos kūrėjai, užtikrinantys stabilumo buvimą, kuomet vyksta globalizacija, laisvas asmenų judėjimas tarp šalių. Sverker Sorlin nurodo, jog vieno universiteto geroji patirtis savoje bendruomenėje dar neužtikrina tokio pačio efekto kitame universitete. Suomijos, Švedijos ir Lenkijos universitetų geroji patirtis siejant universitetų reformas su regioninės plėtros procesais, kuomet identifikuojama ir įvertinama aukštojo mokslo aplinka, įgyvendinant centrinės valdžios nurodymus (Bridges, Jucevičienė, Jucevičius, McLaughli, Stankevičiūtė, 2007, p. 126).

Aukštojo mokslo kokybė bus užtikrinta tik patenkinus visų suinteresuotų šalių poreikius: studentų, darbdavių, socialinių partnerių ir plačiąja prasme visuomenės. York (1999), Shutler ir Crewford (1998) išskiria, studijų kokybės valdymo problemos svarbą, kuomet aukštosios mokyklos veiklos valdymo lygmenys: studijų veiklos kokybė, akademinės veiklos kokybė, institucijos veiklos kokybė – veikia kontroliuojant procesus, bet ne rezultatus, kuriuos galima išmatuoti, bet ne valdyti (Žemienė, 2011, p. 371).

Aukštojo mokslo kokybė vertinamui išskiriamas objektyvus vertinimo kriterijus – aukštųjų mokyklų reitingavimas pagal vykdomas programas. Universitetų reitingavimas pasak Dill ir Soo (2005) užtikrina atskaitingumą Gormley ir Weimer (1999), teikiant vartotojams ir politikams informaciją apie skirtingą paslaugų kokybę. Kokybė yra įvertinama visuotinai susitariant dėl vertinimo kriterijų, kitaip tariant prieš pradėdant vertinti reikalingas ir būtinas susitarimas tarp visų procese dalyvaujančių pusių dėl pasiektų rezultatų įvertinimo. Kokybės aspektai: akademinės bendruomenės/universiteto misija, rinka, viešasis interesas, vertybės, užtikrina objektyvius vertinimo duomenis organizacijose, siekiant tobulinti veiklą (Tamosauskaitė, Navickaitė ir kt., 2009, p. 71)

Per pastaruosius du dešimtmečius kokybės sąvoka tapo plačiai vartojama švietimo kontekste. Strategijos ir tyrimai, užtikrinantys kokybę ir jos valdymą, tapo neatsiejami nuo visuomenės. Pasak Vettori (2007) pokyčių priežastys: „aukštojo mokslo masiškėjimas ir diversifikacija, sudėtingėjanti materialinių, finansinių, intelektinių išteklių situacija, vartotojiškas požiūris į universitetus ir padidėjusi visuomeninė ir politinė paklausa studijų institucijų atskaitomybei“. Kintanti aukštojo mokslo aplinka įtakoja atsirasti naujoms sistemos priemonėms, studijų kokybės gerinimui ir valdymui. Kokybė kokybės vadybos principų taikymo aspektu – suprantama ne tik kaip procesas, kuris valdomas atliekant vertinimo ir matavimo procedūras, bet kaip ir vertybės bei praktikoje taikomi dalykai. Kokybė organizacijoje gali būti užtikrinama tik esant tarpusavio susitarimui tarp suinteresuotųjų šalių dėl bendrų tikslų, uždavinių ir rezultatų. Kiekvienas organizacijos narys turi atlikti pasitikrinimo ir koregavimo veiksmus, kurie svarbūs veiklos tobulinimo aspektu (Serafinas ir Ruzevičius, 2009, p. 1092).

Puškoriaus (2007) teigimu, švietimo sistemos veikėjų siekiai yra nerealūs, nes per trumpą laiką neįmanoma pasiekti numatytų tikslų Lietuvos universitetams patekti tarp geriausių užsienio universitetų. Autoriaus teigimu siekiant išspręsti aukštojo mokslo žemos kokybės problemą visų pirma reikalinga naudoti objektyvius aukštojo mokslo efektyvumą vertinančius kriterijus. Reikalinga pereiti nuo subjektyvių vertinimų prie moksliskai pagrįstų rekomendacijų. Užsienio universitetų valdymo pavyzdžių analizė ir gerosios praktikos atrinkimas atsižvelgiant į šalies kontekstą yra svarbus kelio link reformų pradžios etapas. Autorius pateikia Suomijos, Norvegijos, Jungtinės Karalystės, Prancūzijos, Australijos, Japonijos ir JAV universitetų valdymo modelius, išskirdamas universitetų veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus, reformų kryptis bei struktūrinius pokyčius.

Universitetui reikalinga būti atviram, ne dėl siekio išspręsti strateginius sprendimus, bet dėl visuomenės poreikių išsiaiškinimo. Universitetas negali būti įžvalgus dėl to, jog struktūra yra reglamentuojama nacionalinio įstatymo. Strateginiai sprendimai universitete priimami senato. Siekiant, jog universitetas taptų įžvalgia organizacija reikalinga kooperuotis, burtis į grupes. Formuojasi naujas žinių pagrindas, adaptuojamasi prie išorinės aplinkos ir formuojasi organizacinio mokymosi kultūra. Bendradarbiavimas su visuomene ir verslu formuoja galimybes tapti iš dalies finansiškai nepriklausomais – universitetus.

Apibendrinant, strateginiai pokyčiai – darantys įtakos esamai organizacijos tvarkai, keičiant organizacines struktūras, žmones, technologijas, aukštojo mokslo sistemoje įgyvendinami, remiantis mokslinių straipsnių analizės duomenimis, atsižvelgiant į skirtingus vertinimo kriterijus, kurie vienu mokslininkų požiūriu nėra susiję su pokyčių valdymu, o tik fiksuoja rezultatus, o pasak kitus – leidžia valdyti strateginius pokyčius, kontroliuojant, viutinai identifikavus pokyčius aukštojo mokslo erdvėje. Nors pabrėžiama, jog pokyčiams formuotis aukštojo mokslo erdvėje sąlygojančios tiek išorės tiek ir vidaus suinteresuotosios pusės: esami ir potencialūs studentai, darbuotojai, darbdaviai – skirtingai

interpretuoja aukštojo mokslo kokybę, siejamą su suformuota misija, tad teigiama, jog neesant bendros aukštojo mokslo kokybės vertinimo metodikos – sunku tenkinti išorės suinteresuotųjų grupių poreikius. Remiantis bendrąja strateginių pokyčių valdymo teorija ir atsižvelgiant į mokslininkų pateiktas išvadas apie aukštojo mokslo pokyčius, teigiama, jog reikalingas bendras sutarimas dėl siekiamų sistemos valdymo ir kokybės užtikrinimo tikslų.

2. AUKŠTOJO MOKSLO STRATEGINIŲ POKYČIŲ REGLAMENTAVIMO IDENTIFIKAVIMAS

Siekiant tiksliai identifikuoti ir įvertinti strateginius pokyčius pasirinktose aukštojo mokslo institucijose reikalinga išanalizuoti nacionalinio, tarptautinio lygmens aukštojo mokslo strateginius dokumentus: *EUROPA 2020*, *LIETUVA 2030*, Valstybinė švietimo 2013-2022 m. strategija ir pastaruosius papildančius teisės aktus, susijusius su pokyčiais ir strateginiais pokyčiais universitetuose. Lietuvos atveju strateginis pokyčių valdymas universitetų lygmenyje vykdomas priklausomai nuo organizacinės vidinės aplinkos bei išorėje vyraujančių tendencijų, formuojamų kitų švietimo sistemos institucinių reikalavimų. Identifikavus strateginius pokyčius lemiančias priežastis aukštojo mokslo srityje, formuojasi požiūris ir poreikis suprasti kokie strateginiai pokyčiai ir kaip jie valdomi. Atsižvelgiant į tai, jog Lietuvoje aukštojo mokslo institucijos turi atskirą įstatymą reikalinga išanalizuoti pastaruosius dokumentus ir išskirti strateginius pokyčius.

2.1. Aukštojo mokslo teisinis reglamentavimas Europos Sąjungos lygmeniu

Atsižvelgiant į tarptautinio lygmens strateginius dokumentus, formuojančius bendrą Europos Sąjungos politiką, pabrėžiama švietimo svarba – siekiant ekonominio stabilumo ir augimo. Strateginiai siekiai užtikrinami vykdant bendras programas kaip „Judus jaunimas“ ar „Horizontas 2020“. Tarptautiniu mastu, suinteresuotosios šalys, suformavo iki 2020 m. kryptingai siekti kelių suformuotų tikslų, susijusių su aukštojo mokslo veiklos tobulinimu ir strateginiais pokyčiais:

- Padidinti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros investicijas iki 3 % BVP, skatinant verslo įmones prisidėti ir finansiniais resursais remti inovacinius procesus (Europos Komisijos prezidento pateiktoje Europa 2020 augimo strategijoje (2013) nurodoma, jog remiantis 2010 m. duomenimis Europos Sąjungoje moksliniams tyrimams skiriama 2 % BVP);

- Didinti 25-34 metų asmenų, įgyjusių universitetinį išsilavinimą skaičių iki 40 % (Komisijos komunikatas, 2020 m. Europa).

Remiantis kitais šaltiniais (Europos Komisija, 2011) teigiama, jog Europos Sąjungos lygmeniu siekiama, kad aukštojo mokslo erdvė būtų užtikrinama siekiant:

- Didinti aukštųjų mokyklų absolventų skaičių, į aukštąsias mokyklas pritraukti visų visuomenės grupių atstovų, mažinti studijų nebaigiančių studentų skaičių;

- Gerinti aukštojo mokslo kokybę ir aktualumą, susiejant mokslinės ir studijų veiklos formalius reikalavimus su studentų, darbo rinkos ir ateities perspektyvomis, skatinant mokslinės plėtros raidą (Kaip nurodoma Europa 2020 strateginiame dokumente „50 % asmenų įgyja vidutinio lygio

kvalifikaciją, tačiau dažnai ji neatitinka darbo rinkos poreikių“, tad svarbus studijų programų nuolatinio atsinaujinimo procesas).

- Teikti daugiau galimybių įgyti papildomų įgūdžių studijuojant ar mokantis užsienyje bei skatinti tarpvalstybinį bendradarbiavimą siekiant pagerinti aukštojo mokslo veiklą;
- Parengti daugiau mokslininkų, kurie kurtų žinias, technologijas pramonės raidai;
- Stiprinti švietimo, mokslinių tyrimų ir verslo sąsajas, skatinant kūrybinius gebėjimus bei inovacijas;
- Užtikrinti pakankamą finansavimą – liberalizuoti aukštojo mokslo valdymą ir investuoti į kokybišką, darbo rinkos reikmes atitinkantį švietimą.

Identifikavus tarptautinio lygmens formuojamus ir įgyvendinamus pokyčius, susijusius su mokslo plėtra ir studijų kokybės užtikrinimu, toliau analizuojama kaip atsižvelgiant į Europos Sąjungos valdžios institucijų pateiktus aukštojo mokslo siekius yra formuojami nacionaliniai strateginiai tikslai.

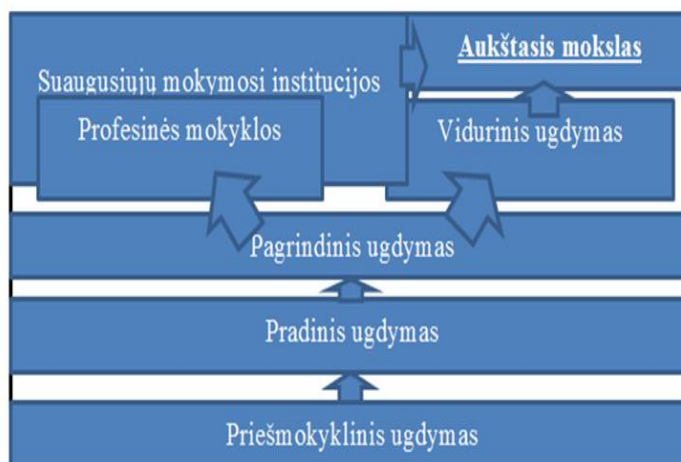
2.2. Aukštojo mokslo teisinis reglamentavimas nacionaliniu lygmeniu

Aukštosios mokyklos švietimo sistemoje vaidina svarbų vaidmenį – ugdo, rengia asmenis tapti specialistais. Remiantis Švietimo įstatymu (2011) aukštosios mokyklos apima tiek formalųjį tiek neformalųjį švietimą ir savišvietą, kadangi yra vykdomos programos, tikslu skatinti įsitraukti į švietimo sistemą ir įgyti žinių, suaugusiųjų, profesines mokyklas baigusiesiems ir kitiems asmenims.

Švietimo įstatyme (2011) nurodoma, jog „Aukštojo mokslo studijų paskirtis – padėti asmeniui įgyti aukštąjį išsilavinimą bei atitinkamą kvalifikaciją ir pasirengti aktyviai profesinei, visuomeninei ir kultūrinei veiklai“, tai nurodo, siekį ugdyti specialistus. Misija išplečia paskirties sampratą ir formuoja veiklos sritis, kuriomis – siekiama „suteikti kiekvienam su Lietuva susiejusiam asmeniui savarankiško ir aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti nuolat tobulinti savo gebėjimus tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime“, universitetinio ir koleginio išsilavinimo prieinamumo plėtra, mokymosi visą gyvenimą galimybių užtikrinimas pabrėžiant, jog asmeniui padedama nuolat mokytis ir ugdyti savo gebėjimus, o taip pat tarpdiscipliniškumas, atvirumas kaitai.

Švietimo koncepcijoje (1992) nurodoma, jog aukštojo mokslo institucijoms turint autonomijos teisę, sukuriamos atviros erdvės veikti: reagavimas į visuomenės poreikius, studijas, programų atsinaujinimas, *laisvas keitimasis su kitais universitetais studentais ir dėstytojais, dalyvavimas tarptautinėse bendradarbiavimo programose*. Nors aukštųjų mokyklų veikla grindžiama Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, o taip pat ir kitais valstybės valdžios suformuotais dokumentais.

Aukštasis mokslas, remiantis švietimo įstatymu (2011, 16 str.), apima ne tik formalaus švietimo, bet ir neformalaus švietimo sistemą, o kartu susietas su kitais švietimo sistemos lygmenimis rengiantis stoti į aukštąsias mokyklas ir stojant (žr. 4 pav.).



4 pav. Aukštasis mokslas švietimo sistemoje

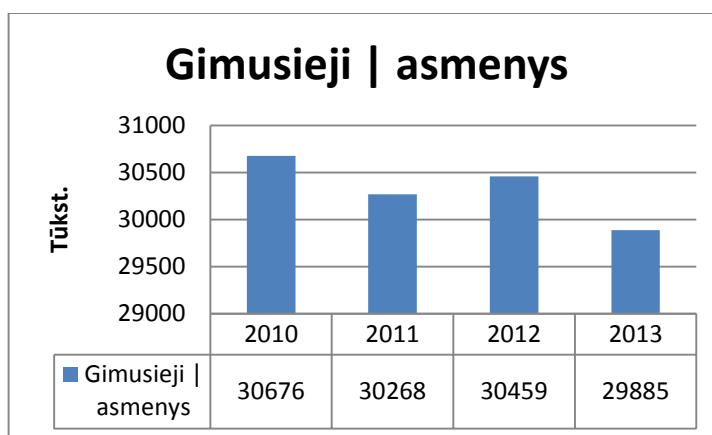
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis švietimo įstatymu.

Aukštojo mokslo plėtra reglamentuojama valstybės valdžios institucijų suformuotais strateginiais tikslais. 2012-2016 metų Vyriausybės programa (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012) yra vadovaujama, o šioje pateikiamas neatidėliotinos veiklos kryptys – „švietimo ir mokslo politikos kaita, mokesčių už studijas mažinimas, švietimo ir aukštojo mokslo kokybės gerinimas“. Vyriausybės parengtoje ir Seimo patvirtintoje programoje fiksuojami aukštojo mokslo pokyčiai:

- Studijų kryptis finansuoti remiantis specialistų poreikio rinkoje formavimu;
- Įdiegti ilgalaikiais formaliai susitarimais dėl strateginių tikslų grindžiamus santykius su universitetais;
- Sudaryti galimybes visoms visuomenės grupėms siekti aukštojo mokslo;
- Nustatyti visuotinę metinę studijų įmoką, taikomą visoms studijų programoms;
- Užtikrinti palankias sąlygas skolintis (studijų ar pragyvenimo išlaidoms), keičiant paskolas administruojančius komercinius bankus – Valstybiniu studijų fondu;
- Užtikrinti studijų kokybę, nuolatos tikrinant studijų programas, atitiktį darbo rinkai;
- Didinti studijų programų tarptautiškumą, sudarant gerias sąlygas diegti jungtines programas, skatinant studentų ir dėstytojų mainus;
- Užtikrinti geresnias sąlygas nemokamai studijuoti doktorantūroje, po doktorantūros, dirbti aukštosiose mokyklose – užsienio šalių specialistams ir mokslininkams;
- Tobulinti kompetencijų įskaitymo kaitą;
- Skatinti ir remti dalyvavimą tarptautinėse konferencijose;

- Stirpinti aukštųjų mokyklų autonomiją;
- Suteikti valstybinėms aukštosios mokykloms daugiau galimybių naudoti valstybės perduotu turtu (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012).

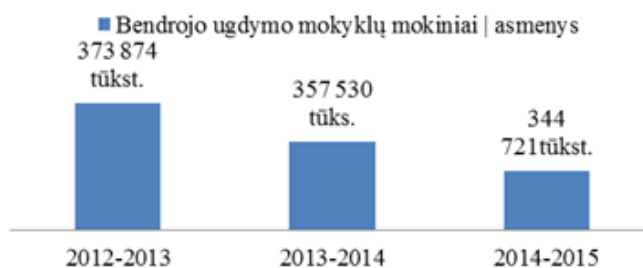
Nors švietimo rodikliai pastaruosius metus, lyginant tarptautiniu mastu – geri, Švietimo ir mokslo ministerijos strateginio veiklos plane nurodoma, jog Lietuva – viena pirmųjų pagal studijuojančiųjų ir aukštąjį išsilavinimą įgijusių dalį Europoje. 2011 m. Lietuvos aukštosiose mokyklose studijavo virš 170 tūkst. studentų. Remiantis Statistikos departamento duomenimis (2015), pastaraisiais metais studentų skaičius mažėja, o ir demografiniai rodikliai fiksuoja neigiamas tendencijas aukštojo mokslo veiklos plėtrai ateities perspektyvoje (žr. 5 pav.).



5 pav. Gimstamumo rodikliai 2010-2013 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis Statistikos departamento duomenimis.

Prognozuojama, kad iki 2020 m. sumažės dar beveik 20 procentų. Statistikos departamento duomenimis atsižvelgiant nuo 2012 m. bendrojo lavinimo mokinių skaičius mažėja (žr. 6 pav.).

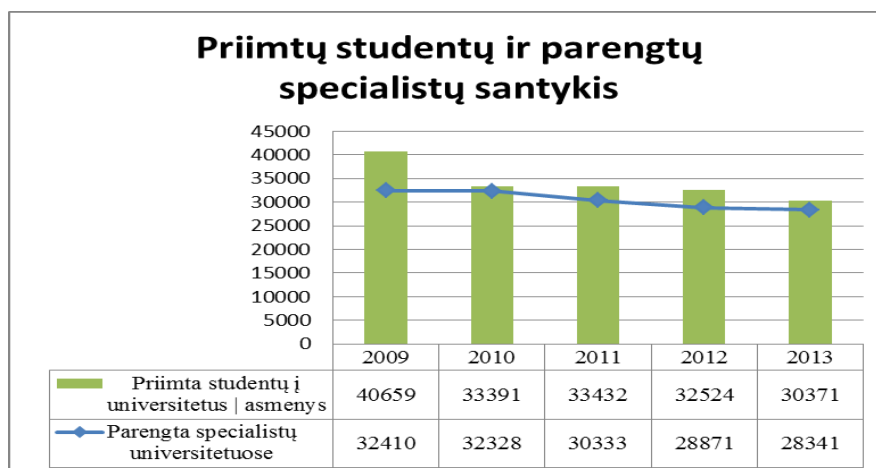


6 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokinių kaita 2012-2015 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis Statistikos departamento duomenimis.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2011–2013 m. strateginiame veiklos plane (2011), numatyto stojančiųjų pasiskirstymo dabartinė situacija kol kas neatitinka. 2011 m. po vidurinės mokyklos baigimo tais pačiais metais tęsiančių studijas universitetuose buvo 41 proc., kolegijose – 25 procentai.

Valstybinės švietimo 2013-2022 m. strategijoje nurodomi pokyčiai aukštojo mokslo institucijose. Valstybė turi reaguoti į visuomenės poreikius, tad pastarąją strategiją siekiama reaguojant į besikeičiančią aplinką, mažėjant stojančiųjų į universitetus asmenų skaičiui ir parengtų specialistų darbo rinkoje apimtims (žr. 7 pav.). Fiksuojama, kad ir trečios pakopos studijose studijuoja gan nedidelis studentų skaičius. Doktorantų skaičius išlieka gan pastovus, tačiau pastaraisiais metais doktorantų procentinė dalis nuo visų studentų augo dėl bendro studentų skaičiaus mažėjimo tendencijų. Švietimo ir mokslo ministerijos 2011–2013 m. veiklos plane (2011), užsibrėžtas siekis padidinti doktorantų skaičių iki šiol nepasiektas. Įstojusių į doktorantūrą skaičius, skaičiuojant kaip dalį nuo priimtųjų į magistro studijas, siekia 6 procentus.



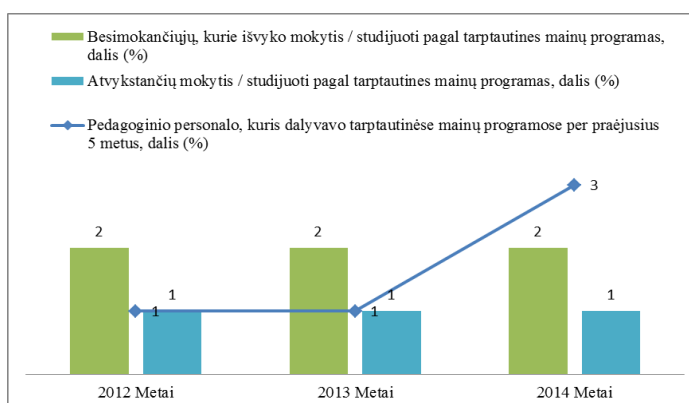
7 pav. Priimtų studentų ir parengtų specialistų kaita 2009-2013 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis statistikos departamento duomenimis.

Siekiant laikytis Europa 2020 strateginių tikslų ir įgyvendinti pokyčius, nacionaliniu lygmeniu įvardinant pagrindinius visuomenės poreikius Lietuvos pažangos strategijoje – Lietuva 2030, nurodama, jog egzistuojanti globalizacija verčia švietimo institucijas plėsti ir kurti palankias savos kultūros raiškai aplinkas, atnaujinant švietimo programas, sumaniai naudojant kultūros paveldo objektus švietimo veiklai, palaikant ryšius su užsienio lietuviais, plečiant lituanistinį švietimą. Strategija tai tęstinis ankstesnių darbų įgyvendinimo siekinys (pastaroji strategija remiasi ankstesniais dokumentais kaip Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 54 str. 2 dalimi, Lietuvos švietimo koncepcija, Lietuvos švietimo strateginio planavimo raidos pradžios dokumentu, Valstybinės švietimo 2003-2012 m. strategijos ir viso strateginio laikotarpio nuostatų įgyvendinimu).

Pagrindinis valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 m. (2012) strateginis tikslas – “paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį”. Aukštosioms mokykloms, nacionaliniu mastu, suformuotas vertinimo rodiklis – patekti į akademinio pasaulio universitetų reitingo 500-ką, skaičius iki 2017 m. turėtų būti bent viena, tas pats išlieka ir iki 2022 m.

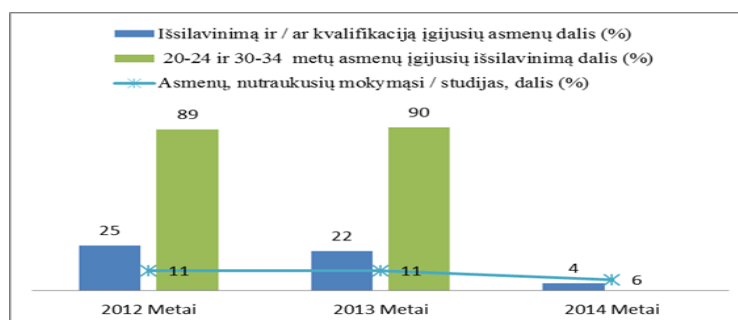
- Didinant atvykstančiųjų užsienio studentų skaičių, siekiama – 2017 m. užsienio studentų santykis lyginant su lietuviais būtų 0,3 arba 30 % didesnis nei 2009 m. (0,09), o 2022 m. – 0,6 arba 50 % daugiau nei 2017 m. Tarptautiškumą fiksuojantys rodikliai, analizuojamu laikotarpiu nekinta, kinta tik pedagoginio personalo judumo rodikliai (žr. 8 pav.).



8 pav. Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos tarptautiškumo rodikliai 2012-2014 m.

Šaltinis: Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys.

- Kitas rodiklis – siekiamas aukštųjų mokyklų erdvėje – asmenų nuo 20 iki 34 metų įgyjusių aukštąjį arba jam prilygintą išsilavinimą dalis strategijos realizavimo siekis – ne mažiau kaip 48,7, faktinė raiška – 48,7 (2012 m.) tai reiškia, jog siekiama išlaikyti esamus rezultatus. Fiksuojami teigiami rezultatai (žr. 9 pav.).



9 pav. Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos rodikliai 2012-2014 m.

Šaltinis: sudaryt remiantis Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys.

- Įsidarbinimo lygis tarp 25-64 m. asmenų strategijos realizavimo metu – 16 (2022 m.) ir 13 (2017 m.).

Visi pastarieji siekiami rezultatai tai aukštųjų mokyklų produkto realizavimas ir kokybės užtikrinimas – didėjant teigiamiems įvertinimams.

- Studijų kokybė priklauso nuo suinteresuotų asmenų motyvacijos ir siekio tobulėti – mokytis ar mokyti – įsitraukti į bendrą veiklą. Didžiosios strategijos uždaviniu formuluotas siekimas profesionalumo, rezultatyvumo ir kūrybiškumo dėstytojų ir mokytojų atžvilgiu. Pastarasis uždavinys vietos lygmeniu planuojamas realizuoti - mažinant įstojusiųjų konkursinio balo skirtumus tarp švietimo ir ugdymo kryptių grupės programos studentų ir populiariosios grupės programų – 2017 m. siekiama – 12, o 2022 m. – 10. Siekiama didinti 30-49 metų amžiaus mokytojų ir dėstytojų dalį palaipsniui nuo 51,8 iki 60.

- Realizuojant strategijos uždavinį susietą su duomenų analizės ir įsivertinimo diegimu, remiantis švietimo kokybės kultūra, siekiama stiprinti aukštųjų mokyklų bendradarbiavimą su privataus sektoriaus įmonėmis, tad rodiklis – bendradarbiavimo raiškos plėtra fiksuojama, lyginant Lietuvos mokyklų bendradarbiavimo plėtrą su kitais Europos Sąjungos aukštojo mokslo institutais (2017 m. – 12 vieta, 2022 m.- 11 vieta) šiuo metu Lietuva tarp Europos Sąjungos šalių užima 13 vietą.

- Užtikrinant asmenims tolygią prieigą įgyti aukštojo mokslo teikiamas galimybes formuojama ir siekiama įgyvendinti per finansinę paramos priemones – Valstybės studijų fondo teikiamų paskolų santykio su paraiškomis didėjimo tendencija – 2012 m. (0,85), 2017 m. (0,9), o 2022 m. (0,99). Finansine prasme sudėtinga ar mokytis suteikiamos galimybės lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis yra sudėtinga Lietuva pagal studijų kainų dydį – antra.

Aukštojo mokslo institucijos, remiantis švietimo įstatymu, turi užtikrinti, jog „mokiniui, kuris mokosi pagal pirminio profesinio mokymo programas, ir aukštesniųjų studijų studentui Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti mokama stipendija, skiriama materialinė parama“. Kas susiję su aukštųjų mokyklų personalo skatinimo sistema, tai švietimo įstatymo 70 straipsnyje (2011) pateikiama, jog „aukštosios mokyklos vadovui, dėstytojui, mokslo darbuotojui mokama už darbą atsižvelgiant į pareigas, darbo stažą ir mokslinę kvalifikaciją Aukštojo mokslo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka“ tai yra už įgytus pasiekimus.

- Paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemos kūrimas, siekiant asmens pasirinkimą suderinti su valstybės siekiais, atsižvelgiant į ūkio ir visuomenės poreikius – didinti tiek 25-64 metų amžiaus grupes, tiek formaliojo amžiaus grupės (nuo 25 iki 34 metų asmenų) skaičiaus augimą (nuo 6,9 iki 8,5). Pastarasis uždavinys svarbus siekiant stabilizuoti arba išlaikyti potencialius ar esamu studijų proceso dalyvius, jog kuriant pasitikėjimą ir reagavimą į kiekvieno asmens poreikius siekiama visuotinės gerovės – mažinant nedarbą ir emigracijos mastą. Neformalus švietimas – besiplečianti sistema, lyginant su kitomis švietimo sistemomis – atsiliekanči, tad būtina užtikrinti

tinkamas sąlygas neformaliajam švietimui plėtotis – fizinius veiklos raiškos vietas, aiškias sistemos valdymo, koordinavimo struktūras, priemones – užtikrinančias pastarosios sistemos plėtrą – per programas, finansavimą ir pasitelkiant žmogiškuosius išteklius.

Valstybės lygmeniu nustatyta, jog aukštosios mokyklos „prastai vykdo būsimų specialistų poreikio planavimą ir prastai vykdomas racionalus studijų ir mokymo vietų pasiskirstymas tarp universitetų, kolegijų, profesinių“, teigiama, jog Lietuvos aukštojo mokslo institucijos pritraukia mažai užsienio studentų (Valstybinė švietimo 2013-2022 m. strategija).

Strategijoje 2013-2022 m. siekiama šios pokyčių kryptys:

- didinti mokytojų ir dėstytojų profesionalumą, žemesniame lygmenyje pastarasis vertinimo rodiklis – konkretus, žymi dėstytojų, publikuotų mokslo darbų skaičių, mokslinio laipsnio įgijimą, kvalifikacijos laipsnio suteikimą;
- puoselėti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, strateginio planavimo proceso svarba ir visuotinis organizacijos dalyvių įsitraukimas į bendrą veiklą;
- plėtoti švietimo prieinamumą ir lygias galimybes, įgyti žinias ir tobulėti turėtų būti sudaromos sąlygos visiems švietimo sistemos dalyviams; skatinti mokymąsi visą gyvenimą, susiję su neformalu švietimu.

Kaip ir nurodoma, strategijoje pateikiama tik bendri siekiami tikslai, vertinimo kriterijai – tolimuose strategijos realizavimo etapuose transformuojami strategijos vykdytojų, atsižvelgiant į aplinkos kontekstą ir vidinius institucijos/organizacijos išteklius. Švietimo strategijos stebėsenos procese svarbios institucijos – Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos švietimo taryba ir Lietuvos Respublikos Seimas. Strateginiams tikslams ir realizacijai švietimo institucijose sklandžiai vykti nacionaliniu lygmeniu pavesta – Švietimo ir mokslo ministerijai, atsakingai už strategijos vykdytojų koordinavimą.

Detalus strateginių pokyčių valdymas ir atsižvelgimas į atitinkamus stebėsenos rodiklius apsibrėžiamas žemiausiame lygmenyje. Aukščiausiuose lygiuose formuojami bendri siekiami rezultatai tarptautiniu, nacionaliniu ar tarpinstituciniu mastu (žr. 4 lentelė).

Strateginiai tikslai realizuojami žemesnio lygmens institucijose, nuolatos koordinuojant aukštesnio lygmens institucijoms (Aukštojo mokslo tarybai, Švietimo ir mokslo ministerijai) dėl strategijos įgyvendinimo. Tad strateginių pokyčių įgyvendinimas vyksta tarpinstituciniu lygmeniu.

4 lentelė. Aukštojo mokslo tarptautinių ir nacionalinių strateginių pokyčių stebėsenos rodikliai

Šaltiniai	Strateginių pokyčių stebėsenos rodikliai
Švietimo ir mokslo ministerijos 2012-2014 m. strateginis veiklos planas	<ul style="list-style-type: none"> • Priimtų į universitetus ir gavusiųjų Valstybės finansavimą dalis nuo vidurinių mokyklų abiturientų, proc. • Įstojusiųjų į doktorantūrą skaičius, lyginant su priimtų į magistro studijas skaičiumi, proc. • Išvykusiųjų studijuoti pagal ES programas studentų skaičius. • Atvykstančiųjų studijuoti pagal ES programas studentų skaičius. • Lietuvos mokslo ir studijų institucijų kompiuterių tinklas. • Remiamų studentų, lyginant su ankstesniais metais, padidėjimo dalis, proc. • Valstybės biudžeto lėšų, skiriamų valstybinėms mokslo ir studijų institucijoms jų MTEP darbams, dalis, kuri paskirstyta konkursiniu būdu pagal institucijų mokslo ir meno veiklos vertinimo rezultatus, proc.
Valstybinė švietimo 2012-2022 m. strategija	<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos aukštųjų mokyklų, patenkančių į akademinio pasaulio universitetų reitingo 500-ka, skaičius. • Iš Bolonijos proceso regiono atvykstančių ir į ten išvykstančių laikinai studijuoti studentų skaičiaus santykis Lietuvai. • 30–34 metų asmenų, turinčių aukštąjį ar jam prilygintą išsilavinimą, dalis. • Įsidarbinančių 25–64 metų asmenų dalis. • Įstojusiųjų į švietimo ir ugdymo krypties grupės programas universitetuose minimalaus konkursinio balo ir įstojusiųjų į tais metais populiariausios grupės programas skirtumas. • Studijų programų, akredituotų maksimaliam laikotarpiui, dalis nuo visų akredituotų programų. • Universitetų ir verslo bendradarbiavimas, vieta Europos Sąjungoje.
Lietuva 2030	<ul style="list-style-type: none"> • Aukštųjų mokyklų reitingai. • Mokymasis visa gyvenimą ne mažesnė kaip 17 vieta. • Universiteto ir verslo bendradarbiavimas ne mažesnė kaip 10 vieta.
Europa 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra 3 % ES BVP turėtų būti investuojama į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą. • Ne mažiau kaip 40 % 30–34 metų asmenų turėtų aukštąjį išsilavinimą. • Bent 15 % suaugusiųjų turėtų toliau mokytis (mokymasis visą gyvenimą). • Bent 20 % aukštąjį išsilavinimą įgijusių absolventų ir 6 % 18–34 metų pradinę profesinę kvalifikaciją turinčių asmenų turėtų kurį laiką būti studijavę arba mokęsi užsienyje. • Turėtų turėti bent 82 % prieš 1–3 metus išsilavinimą įgijusių asmenų (20–34 metų asmenų, įgijusių vidurinį arba tretinį išsilavinimą).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2012-2014 metų strateginis veiklos planas, p. 14-15, Europa 2020, Lietuva 2030.

Švietimo kokybės užtikrinimas susijęs su aukštojo mokslo institucijų misija, tačiau taip pat ir valdžios institucijos įpareigtos užtikrinti formaliojo ir dalinai neformaliojo švietimo kokybę (Švietimo įstatymas, 2011, 37 str.) iš valdžios institucijų – švietimo institucijos gauna bendruosius

reikalavimus susijusius su formalioju švietimu, pedagogų kvalifikacija, formaliojo švietimo ir kvalifikacijos standartais, licencijų išdavimo kriterijais ir tvarka (Vyriausybės ir įgaliotos institucijos prerogatyva). Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo (2010, II dalis, 10-12), aukštajai profesinei kvalifikacijai priskiriami: aušktosios mokyklos suteikta VI lygio kvalifikacija studijuojat pirmojoje universitetinių ar koleginių studijų pakopoje, VII lygio kvalifikacija studijuojant antrojoje universitetinių studijų pakopoje arba pagal vientisųjų studijų programas, VIII lygio kvalifikacijos įgyjamos studijuojant doktorantūroje ir (arba) teisės aktų nustatyta tvarka iš profesinės veiklos patirties ir mokantis savarankiškai.

Aukštojo mokslo institucijas iš išorės kontroliuoja ir atlieka studijų kokybės priežiūrą Studijų vertinimo centras (Švietimo įstatymas, 2011, 66 str.) įgyvendindamas švietimo priežiūros tikslą, centras atlieka visapusišką institucijos veiklos analizę, teikiant informaciją kaip toliau elgtis ir tobulinti veiklą. Įgyvendinama ir laikomasi susijusio su švietimo priežiūra, „vertinti valstybinės švietimo politikos vykdymą, švietimo pasiūlą ir švietimo kokybę, skiriamų lėšų naudojimo tikslingumą, švietimo valdymo sprendimų vykdymą, Švietimo įstatymo ir kitų švietimą reglamentuojančių teisės aktų vykdymą, švietimo veiklos duomenų patikimumą ir organizacinėmis, teisinėmis, ekonominėmis priemonėmis skatinti veiklos tobulinimą“, o taip pat nuolat vykdoma švietimo institucijų veiklos stebėseną atliekama Švietimo ir mokslo ministerijos ir kitų ministro įgaliotų institucijų (apskričių viršininkų, savivaldybių administracijos, mokyklos), kurios paskirtis „sudaryti sąlygas visiems švietimo valdymo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą“ (Švietimo įstatymas, 2011, 53, 66 str.).

Tuo tarpu kita institucija aukštojo mokslo taryba konsultuoja aukštojo mokslo strateginiais plėtros klausimais. Kartu į universitetų veiklos ribas įtraukiamas ir neformalus suaugusiųjų švietimas. Lietuvos švietimo taryba atlieka ekspertinį vertinimą bei konsultuoja strateginiais Lietuvos švietimo klausimais. Mokymosi pasiekimus įteisinančių dokumentų, liudijančių profesinio mokymosi ar studijų programų baigimą, aukštojo išsilavinimo, kvalifikacijos, kvalifikacinio laipsnio ir mokslo laipsnio suteikimą, išdavimą (Profesinio mokymo įstatymas ir Aukštojo mokslo įstatymas, 2009, 39 str.).

Aukštojo mokslo institucijos yra strateginių siekių vykdytojos, Mokslo ir studijų įstatyme (2009, 63 str.) reglamentuoja, jog „Rengti ir įgyvendinti neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas gali Lietuvos neformaliojo švietimo įstaigos, taip pat bendrojo lavinimo, profesinio mokymo, aukštesniosios ir aukštosios mokyklos, įsteigusios neformaliojo suaugusiųjų švietimo padalinius (skyrius, grupes ir t.t.), kiti juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka yra įgiję teisę užsiimti neformalioju suaugusiųjų švietimu.“

2.2. Aukštojo mokslo strateginių pokyčių valdymas nacionaliniu lygmeniu

Nacionaliniu lygiu aukštojo mokslo politikos sprendimai priimami Seimo prerogatyvoje. Sprendimų įgyvendinimas atliekamas vykdomųjų valdžios institucijų lygmeniu:

- Vyriausybė,
- Švietimo ir mokslo ministerija (patariamoji institucija strateginiais aukštojo mokslo plėtros klausimais, sudaryta pagal Vyriausybės nuostatus – Aukštojo mokslo taryba),
- Lietuvos mokslo taryba (Seimo ir Vyriausybės patariamasis organas mokslo ir mokslininkų rengimo klausimais, o taip pat yra mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros įgyvendinimo, finansavimo dalyvė bei vertinimo organizatorius),
- Valstybinis studijų fondas (Vyriausybės nustatyta tvarka administruoja valstybės paskolas, remia valstybės remiamas paskolas studentams, stipendijas trečiosios pakopos studentams, teikia finansinę paramą studentams),
- Studijų kokybės vertinimo centras, Vyriausybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos (Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 14 str.).

Mokslo ir mokslinių tyrimų plėtra užtikrinama kuriantis mokslo ir technologijų parkams – juridiniams asmenims (privatiems arba juridiniams), stimuliuojant mokslo ir technologijų plėtrą, skatinant mokslo ir verslo ryšius ir propaguojant inovacijų kultūrą. Tuo tarpu integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai) – kuriami siekiant sutelkti mokslinių tyrimų studijų ir žinioms imlaus verslo potencialą, turintį bendrą arba susijusią infrastruktūrą, prisidedant prie žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 15-16 str.).

Studijų kokybės vertinimo centras Švietimo ir mokslo ministerijos įsteigta ir patvirtintais nuostatais veikianti institucija „skatinanti aukštųjų mokyklų veiklos kokybę per išorinį vertinimą bei institucijų ir studijų programų akreditavimą“, vykdomą ne rečiau kaip kas 5 metus. Institucija savo veikla prisideda prie švietimo strategijos įgyvendinimo vykdoma veikla, kuomet „organizuoja ir vykdo užsienio institucijose įgytų, su aukšuoju mokslu susijusių kvalifikacijų vertinimą ir pripažinimą Lietuvoje“ (17 str.).

Aukštųjų mokyklų valdymo specifika ištirta kiekvienos institucijos atskirai, bendriniai reikalavimai – nuleisti iš viršaus, jog pagrindiniai trys valdymo organai: Taryba, Senatas ir rektorius, sąlygojo aukštojo mokslo institucijas keistis ir inicijuoti pokyčius, kurie fiksuojami veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Pirmieji struktūriniai pokyčiai aukštosiose mokyklose siejami su aukščiausios valdžios organų sudėties ir funkcijų kaita. Perskirstomos funkcijos tarp universiteto Senato ir Tarybos. Nuo 2009 m. vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymu:

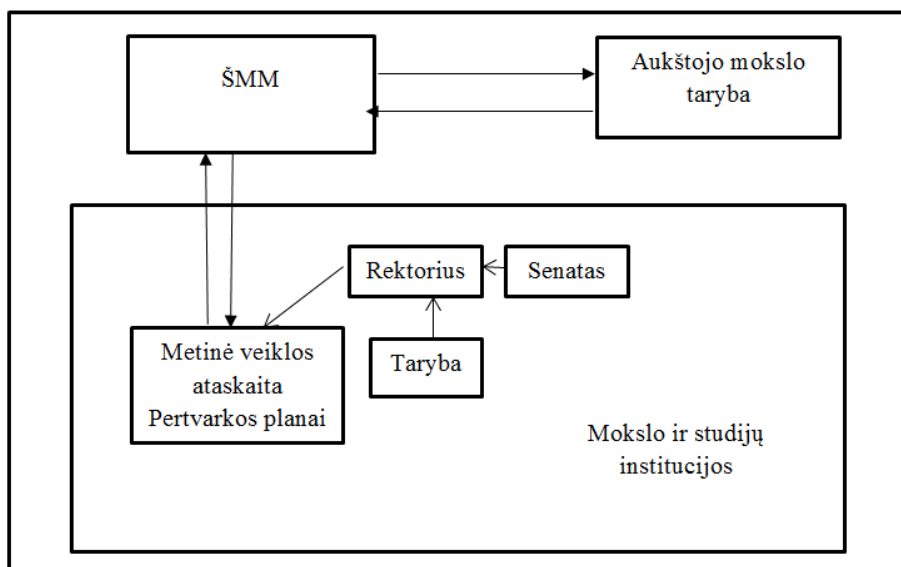
- Rektorius aukštajai mokyklai atstovaujantis asmuo, atlieka svarbų vaidmenį aukštojo mokslo strateginio valdymo procese „užtikrina strateginio veiklos plano įgyvendinimą, supažindina senatą ir

teikia Švietimo ir mokslo ministerijai aukštosios mokyklos metinę veiklos ataskaitą, teikia tarybai tvirtinti strateginį aukštosios mokyklos veiklos ir aukštosios mokyklos struktūros pertvarkos planus“, tad remiantis (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009, 22 str.), atlieka svarbų vaidmenį strateginių pokyčių valdymo kontekste.

- Universiteto Taryba, susidedanti iš suinteresuotų grupių narių skiriamų asmenų tarp studentų atstovybės, dėstytojų ir mokslo darbuotojų, administracijos ir darbuotojų, švietimo ir mokslo ministro ir senato teikimu, o likusieji siūlomi juridinių ir fizinių asmenų, asmenis nepriklausančius aukštosios mokyklos personalui ir studentams – atskaitingi – Seimui, parengta metinė veiklos atskaita turi būti teikiama Seimui, kartu ir aukštosios mokyklos reorganizavimo arba likvidavimo planai (po to kai yra išklausa Senato nuomonė ir patvirtinami dokumentai). Taryba, remiantis įstatymu, institucijos viduje tvirtina rektoriaus parengtą metinę veiklos ataskaitą, įvertinant, remiantis strateginiu planu pasiektus rezultatus (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009, 20 str.), o taip pat susijusi su strateginiu planavimu ir strateginių pokyčių valdymu, kuomet yra atsakinga už universiteto misijos ir vizijos tvirtinimą bei rektoriaus teikiamą strateginį planą, aukštosios mokyklos pertvarkos planus. Svarbu nurodyti, jog pasikeitus mokslo ir studijų įstatymui, Tarybai suteikiamos galios nustati aukštosios mokyklos lėšų ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką, svarsti ir tvirtinti svarbiausius su tuo susijusius sprendimus, o taip pat lygiagrečiai įvardinama prerogatyva – nustatyti bendrą studijų vietų skaičių, atsižvelgiant į galimybes užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę.

- Senatas – akademinų reikalų valdymo organas, netiesiogiai siejasi su strateginių pokyčių valdymu, kuomet kaip nurodoma mokslo ir studijų įstatyme, formuojantis įtaką studijų proceso raidai, nes „tvirtina dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką, tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama; nustato studijų tvarką, tvirtina universiteto vidaus tvarkos taisykles, tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno programas ir teikia rektoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo ir universiteto struktūros pertvarkos, reikalingos toms programoms įgyvendinti, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009), tad į strateginių pokyčių valdymą įsitraukia atliekant koordinatoriaus – organizatoriaus vaidmenis.

- Aukštojo mokslo strateginio planavimo tiek ir strateginių pokyčių valdymo aspektai atsispindi reglamentuojamuose dokumentuose (mokslo ir studijų įstatyme, universitetų statutuose), kuriuose nurodoma, jog aukštosios mokyklos privalo parengtus strateginės plėtros planus derinti su ministerija, atsižvelgiant į aukštojo mokslo tarybos teikiamas rekomendacijas, o už strateginio įgyvendinimo dokumentų viešinimą atsakingas – rektorius, turi derinti atitinkamus strateginius dokumentus tiek su Taryba tiek su Senatu, teikiančiu pasiūlymus, rekomendacijas (žr. 10 lentelė).



10 pav. strateginių pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose.

Šaltinis: sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymu.

Apibendrinant, strateginis pokyčių valdymas aukštojo mokslo institucijose tarptautiniu ir nacionaliniu lygmenimis reglamentuoja tikslus keisti veikimo kryptis, kryotingai formuojant aukštojo mokslo studijų ir mokslinės veiklos kryptis, struktūras, procesus reaguojant į valstybės ir verslo sektoriaus poreikius. Kiekviena valstybinė su švietimo sistema susieta institucija prisideda prie strateginių pokyčių valdymo ir daro įtaką strateginių tikslų įgyvendinimui, kaip pavyzdžiui Aukštojo mokslo taryba, teikianti finansinę paramą moksliniams tyrimams arba Studijų vertinimo centras atliekantis programų akreditaciją, taip pat Švietimo ir mokslo ministerija.

3. KAUNO MIESTO UNIVERSITETŲ STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS

3.1. Kokybinio tyrimo metodikos pagrindimas

Remiantis ankstesnių skyrių duomenimis, pasirinktos Kauno universitetų atvejo analizė, apimanti 2011-2014 m. strateginių planų įgyvendinimo dokumentuose fiksuotų strateginių pokyčių identifikavimą ir priežastingumo ryšių nustatymą. Pagal Veidas leidinio publikuotus aukštųjų mokyklų reitingo duomenis pasirinktos šios aukštojo mokslo institucijos: Kauno technologijos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, Lietuvos sporto universitetas. Pasirinktas 2012-2014 m. laikotarpis siekiant, palyginti strateginių pokyčių valdymą skirtingose aukštosiose mokyklose, aktualiame laikotarpiu, vykdomų reformų metu.

Tyrimui atlikti, iš teorinės dalies, išskiriami pokyčiai: tarptautiškumo skatinimas, studijų ir mokslo plėtra, mokymasis visa gyvenimą. Pokyčiai išmatuojami įvertinant šiuos rodiklius mokslinių publikacijų skaičius, išvykstančiųjų ir atvykstančiųjų skaičius, įtakojantis vykdomos veiklos finansavimą, vykdomos neformalaus švietimo veiklos.

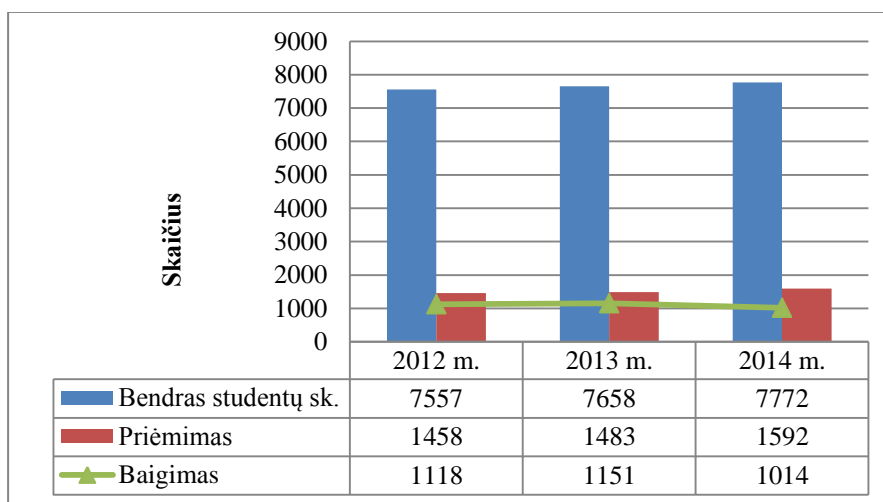
Siekiant objektyviai įvertinti aukštųjų mokyklų strateginius pokyčius, atsižvelgiant į identifikuotus pokyčius reglamentuojamus aukštesnio lygmens švietimo institucijose kaip Švietimo ir mokslo ministerijos lygmeniu išskiriami vertinimo rodikliai susiję su studentų atsinaujinimu, tarptautiškumo rodikliais. Vertinant aukštųjų mokyklų strateginius pokyčius ir jų valdymą atsižvelgiama taip pat ir kontroliuojamus išorės veiksnius – aukštojo mokslo strateginių tikslų formuotojų, vykdytojų veiksmus, arba nekontroliuojamus išorės pokyčius nepriklausomus nuo universiteto, kuomet pokyčiams atsirasti įtakos turi aukštesnio lygmens institucijos, kaip studijų vertinimo centras, akredituojantis programas, kvalifikacijas; švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos mokslo taryba finansuojanti mokslinius tyrimus ir vertinanti universitetų veiklą, atsižvelgiant į mokslinius rezultatus. Išskiriamas ir į analizę neįtraukiamas išorės nekontroliuojamas pokytis susijęs su aukštojo mokslo dalyviais, rinkos formuojamų poreikių raiška.

3.2. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto strateginių pokyčių valdymas

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto **misija**, pateikiama strateginiame plane, kuri vis tik neatspindi universiteto vykdomos veiklos ir išskirtinumo, **vizija** – „kurti išskirtinį ir konkurencingą universitetą, rengiantį biomedicinos srities specialistus ir vykdančią aukščiausio lygio mokslinius tyrimus“ identifikuoja strateginius tikslus, kuriuos įgyvendinant siekiama tapti išskirtiniais biomedicinos srityje (Lietuvos sveikatos mokslų universiteto [LSMU] strateginis veiklos planas, 2011). Strategijos įgyvendinimo laikotarpiu išsikeliama veiklos prioritetai strateginiams tikslams pasiekti:

- Studijų plėtra
- Mokslo plėta
- Valdymo sistemos plėtra
- Žmogaus ir gyvūnų sveikatos priežiūros plėtra (nuo 2013 m.).

Suformuoti strateginiai tikslai kaip ir kitiems universitetams yra vienodi – specialistų rengimas ir mokslo plėtojimas, studentų rėmimas, asignavimus už vykdomas programas iš valstybės biudžeto. Fiksuojama, jog pastaraisiais metais 2012-2014 m. laikotarpiu tiek studentų bendrasis skaičius universitete tiek ir priimtųjų asmenų skaičius palaipsniui didėja (žr. 11 pav.).



11 pav. LSMU studentų atsinaujinimas 2012-2014 m.

Šaltinis: sudaryta remiantis LSMU metine veiklos ataskaita (2014).

Remiantis LSMU strateginiame veiklos plane pateikta informacija išskiriami strateginiai pokyčiai, priežastys ir veikimo kryptys (žr. 5 lentelė). Išskiriamos strateginiu laikotarpiu probleminės sritys – institucijos silpnybės.

5 lentelė. Strateginių pokyčių valdymas LSMU 2012-2014 m.

	2012-2014m. LSMU		
Strateginiai pokyčiai	1. Studijų plėtra	2. Mokslo plėtra	3. Valdymo sistemos plėtra
Priežastys	Nepakankamai populiarios kai kurios studijų programos.	Nepakankamas mokslo finansavimas.	Nepakankamas mokslo institucijų mokslo darbuotojų dalyvavimas studijų procese.
Veikimo būdai	Optimizuoti studijų padalinių struktūrą. Studijų proceso, programų tobulinimas. Studijų kokybės gerinimas. Studijų infrastruktūros atnaujinimas. E-studijos. Studijų programų plėtra. Studijų priėmimo tobulinimas. Studijų rėmimas ir skatinimas. Tarptautinės veiklos plėtra	Kurti ir plėtoti infrastruktūrą. Rengti aukščiausio lygio mokslininkus. Didinti mokslinių tyrimų tarptautiškumą. Plėtoti mokslinių tyrimų sąsajas su verslu. Vykdėti švietėjišką veiklą.	Sukurti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką. Kurti universiteto identitetą. Optimizuoti ūkinę veiklą ir politiką.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2012-2014 m. LSMU strateginiu veiklos planu.

Atsižvelgiant į problemines sritis, pasirinkus alternatyvias galimybes, siekiama eliminuoti strateginius tikslus realizuoti stabdančias priežastis. Strateginius tikslus institucija realizuoja ir fiksuoja per įvykdytus strateginius ir organizacinius pokyčius (žr. 6 lentelė), įgyvendinamas vykdant aktyvias veiklas.

Išskiriami pokyčiai užtikrina esamų resursų efektyvų valdymą, vykdant numatytas veiklas, susijusias su studijų kokybės užtikrinimu, mokslinės veiklos plėtra ir efektyvesniu išteklių paskirstymu.

6 lentelė. LSMU realizuoti strateginiai ir organizaciniai pokyčiai

	1. Studijų plėtra	2. Mokslo plėtra	3. Valdymo sistemos plėtra
Pokyčiai	<p>Studijas reglamentuojančių dokumentų atnaujinimas.</p> <p>Jungtinės universitetų veiklos.</p> <p>Studijų programų tikslų, uždavinių ir aprašų atnaujinimas.</p> <p>Studijų medžiagos skaitmeninimas.</p> <p>24 programų atnaujinimas.</p>	<p>Užtikrinamas stabilus mokslinės veiklos ne tik valstybės, bet ir verslo subjektų finansavimas.</p>	<p>Valdymo administravimo pertvarka, pakeitus reglamentuojamas tvarkas, institucinius išsipareigojimus.</p> <p>Išplėsta studijų administravimo sistema.</p> <p>Studijų programų komitetų sudarymas.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis LSMU veiklos ataskaita (2014).

Be visų kitų strateginių veiklų, kurias išsikėlęs universitetas, vykdomas neformalus švietimas, įgyvendinamas vykdant įvairias veiklas susijusias su asmenų ugdymu, procesų tobulinimu (mokymosi virtualizacija), iššęstinių studijų programų skaičiaus plėtra:

- Suformuotas struktūrinis, Veterinarijos tęstinio mokymo ir konsultavimo centras, atsakingas už neformalaus švietimo įgyvendinimą universitete (LSMU veikos ataskaita, 2014, p. 13).
- Nuolatos universiteto valdžios – Senato nutarimu, priimami teisės aktai papildantys esamus apie neformalaus suaugusiųjų švietimo kompetencijų vertinimo pripažinimą, o taip vykdomi organizaciniai pokyčiai, palaipsniui keičiant tvarkas.
- Užtikrinamos podiplominės, laipsnio nesuteikiančios studijos, įgyvendinant strateginį tikslą – vykdyti aukščiausios kokybės studijas, teikiančias moksliniais tyrimais grindžiamą šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį atitinkantį universitetinį išsilavinimą ir aukštojo mokslo kvalifikaciją.
- Vykdoma vienuolika pirmos ir antros pakopų iššęstinės studijų programos (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 27). Iššęstine studijų forma vykdomos 10 I pakopos ir II pakopos studijų programos.
- 2013 m. veiklos ataskaitoje, fiksuojama, jog universitete užtikrinamos podiplominės, laipsnio nesuteikiančios studijos, įgyvendinant strateginį tikslą – vykdyti aukščiausios kokybės studijas, teikiančias moksliniais tyrimais grindžiamą šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį atitinkantį universitetinį išsilavinimą ir aukštojo mokslo kvalifikaciją, siejamos su mokymusi visą gyvenimą.

2014 m. struktūriniai pokyčiai keičiant aukščiausios valdžios pasiskirstymą darbais, įsteigiant naujas organizacijos struktūras, funkcijas ir pareigybes. 2013-2014 m. strateginiams tikslams realizuoti vykdoma administracijos pertvarka, susijusi su strateginiais pokyčiais universitete, kuomet:

- Patvirtinami nauji pirmos ir antros studijų pakopos studentų priėmimo komisijos nuostatai.

- Atliekami studijų valdymo ir paslaugų studentams proceso pokyčiai. Studijų apskaitos ir administravimo funkcijos pavedamos Studijų centrui (Senato nutarimas), siekiant atskirti studijų centro ir fakultetų funkcijas (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 13).

- Atnaujintos studijas reglamentuojantys dokumentai (dėl stipendijų, studijų reikalavimų, profesinės kvalifikacijos tobulinimo) parengti advokatų profesinės bendrijos, taip siekiama stiprinti universiteto vykdomą veiklą (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 12), o kartu 2013 m. visoms pirmos, antros ir vientisinių studijų programoms sudaryti studijų programų komitetai.

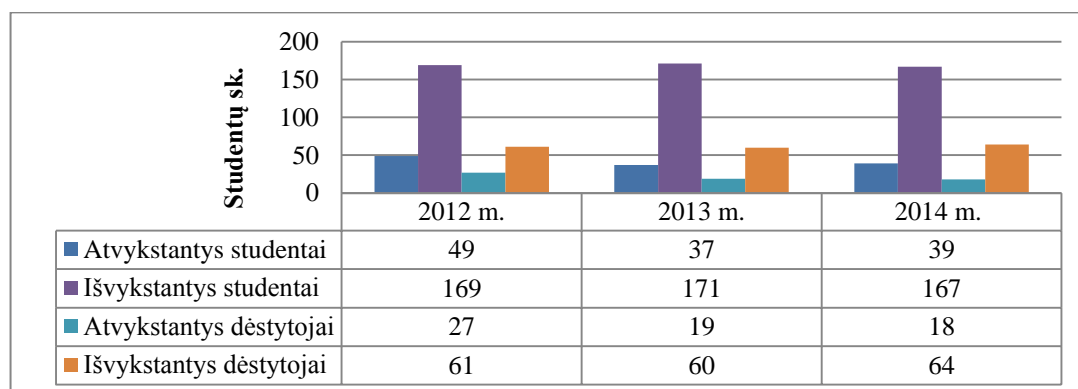
- Įdiegta nauja nuomonės apie studijų kokybę tyrimo ir analizės sistema, taip išplėstas tiriamųjų kontingentas (LSMU veiklos, 2013, p. 47).

- Reorganizuotas veterinarijos institutas (LSMU veiklos ataskaita, 2013, p. 52).

Tarptautiškumo užtikrinimas:

- 2014 m. pasibaigus Erasmus programos vykdymo laikotarpiui ir prasidėjus naujai Erasmus+ programos vykdymo etapui, susitelkiama ir siekiama skatinti dar neaktyvius studentus ir dėstytojus studijų mainams. LSMU veiklos ataskaitoje (2014) fiksuojamas atvykstančiųjų studentų skaičiaus svyravimai (žr. 12 pav.).

- Patvirtinti nauji pirmos ir antros studijų pakopos studentų priėmimo komisijos nuostatai. Atliekami studijų valdymo ir paslaugų studentams proceso pokyčiai. Studijų apskaitos ir administravimo funkcijos pavedamos Studijų centrui (Senato nutarimas), siekiant atskirti studijų centro ir fakultetų funkcijas (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 13).



12 pav.. LSMU tarptautiškumo rodikliai

Šaltinis: sudarytas remiantis LSMU veiklos ataskaita (2014).

Studijų plėtra užtikrinimas atnaujinant studijų programas universitete, daroma prielaida aktyvi veikla, nes:

- Atnaujinti studijų programų tikslai ir rezultatai – 24 programų, 1220 programų aprašai (apibrėžtos studentų įgyjamos kompetencijos, patobulinta studijų rezultatų, kompetencijų vertinimo

sistema), siekiant tobulinti studijų programas, orientuotas į studijuojantįjį (LSMU veiklos ataskaita, 2012, p. 24).

- Pradėta vykdyti jungtinė su KTU pirmos pakopos studijų programa Sveikatos informatika (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 12). Nuo 2014 m. vykdoma jungtinė VDU ir LSMU programa Dailės terapija. (2014, p. 27). Jungtinės universitetų veiklos (jungtinės programos, kompetencijos vertinimas ir suteikimas) kaip pavyzdžiui LSMU kartu su V. A. Graičiūno aukštąja vadybos mokykla (LSMU veiklos ataskaita, 2014, p. 39-40), susijusios su mokymosi visą gyvenimą programos įgyvendinimu užtikrinant kompetencijų įgyjimą.

Projektine veikla arba mokslo plėtra, priklausanti nuo finansavimo iš išorės dalyvių:

- Universitetas gauna papildomų lėšų vykdyti projektus iš: Lietuvos mokslo tarybos, Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (MITA), Nacionalinės mokėjimo agentūros (NMA), ūkio subjektų. Vykdomi tarptautiniai projektai: 7BP, COST (9 ir 5 veiklos), EUREKA (2 projektai) programos ir tarptautinės programos, atsakomybės ir dalyvavimo sutelkimas – trečiose šalyse (2013, p. 70).

- Mokslo fondas skyrė 311,3 tūkst. Lt doktorantūros tyrimams 32 biomedicinos mokslų srities doktorantų atiekami moksliniai tyrimai už 264,3 tūkst. 11 žemės ūkio mokslų srities doktorantų atliekamų mokslinių tyrimų 47,0 tūkst. Lt panaudota 296,6 tūkst. Lt (LSMU veiklos ataskaita, 2013, p. 48), o numatoma 2014 m. bendrai su KTU finansuoti mokslinius tyrimus (doktorantų), tai rodo, jog mokslinė veikla plečiasi.

- LSMU fondas 2013 m. skyre 100 tūkst. Lt 16 doktorantų ir 42 mokslininkams, tačiau dalis pinigų liko, nes keli mokslininkai atsisakė gauti finansavimą iš LMT (LSMU veiklos ataskaita, 2013, p. 50).

Universitetas vykdoma veikla susitelkia į vidutinio greičio strateginius pokyčius, sąlygojančius evoliucinę organizacijos kaitą.

3.3. Vytauto Didžiojo Universiteto strateginių pokyčių valdymas

Teorinėje dalyje akcentavus, jog aiškus strategijos misijos ir vizijos suformulavimas nulemia strateginių pokyčių valdymo sėkmę, tad atsižvelgiant, kad Vytauto Didžiojo universiteto **misija** – „bendruomeniška mokslo, menų ir studijų institucija, tęsianti 1922 m. Kaune įkurto Lietuvos universiteto misiją, žmogui sudaranti liberalias ugdymosi sąlygas, plėtojanti partnerystę, aktyviai dalyvaujanti Kauno gyvenime ir kurianti Lietuvos ateitį ir prisidedanti prie pasaulio kultūros ir mokslo raidos“ ir **vizija** – „aktyvus, modernus, globaliai atpažįstamas, Artes Liberales principus puoselėjantis klasikinis universitetas, atskleidžiantis kūrybiškas asmenybes Lietuvai ir Pasauliui“ išskiria specifines veikimo formas – tam tikrų principų laikymasis; akcentuojamos bendros vertybės, kaip bendruomeniškumas, partnerystė reiškiasi per mokslo, menų ir studijų veiklas, regioninėje, nacionalinėje ir tarptautinėje erdvėje (Vytauto Didžiojo universiteto [VDU] Taryba, 2012).

Strateginiai pokyčiai universitete fiksuojami įgyvendinant struktūrinius, procesinius ir elgesio pokyčius. 2014 m. sujungus buvusius struktūrinius universiteto padalinius įkurta Kokybės ir strategijos tarnyba prerogatyva – „plėtoti vidinę studijų ir mokslo kokybės kultūrą VDU, nuolat tobulinti studijų ir mokslo kokybės užtikrinimo sistemą, stebėti strategijos įgyvendinimo procesus, gerinti absolventų integraciją į profesinės veiklos pasaulį ir teikti įžalgas“, prisideda prie socialiai aktyvios ir atsakingos bendruomenės formavimo, ir Marketingo ir komunikacijos tarnyba „siekia užtikrinti bendrą <...> marketingo ir komunikacijos strategijos (politikos) formavimą ir įgyvendinimą“, užtikrina vidinės ir išorinės komunikacijos darnumą (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 11).

Atsižvelgiant į demografinę situaciją ir bendrą studentų skaičiaus sumažėjimą įgyvendinamas siekis – tarptautiškumo skatinimas, mokymosi visą gyvenimą programų plėtra, kryptingai formuojant atitinkamas struktūras, procedūras, veiksmus. Organizacija stiprina esamus pajėgumus, pasirenkant išorės galimybes. 2014 m. sudaromos naujos sutartys Erasmus+ programos pagindu: partnerių skaičius pakito nuo 245 iki 240, atsisakant neveiksnių sutarčių formuojama prielaida, jog bendradarbiavimo su užsienio universitetais plėtra įtakoja intensyvesnius studentų mainus (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 54). Pasinaudojus esamais žmogiškaisiais ištekliais vykdoma mentorių programa – atvykstančius studentus supažindinant su universiteto padaliniais, universiteto bendruomene, ir miestu, taip vykdant reintegraciją (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 60-61). Įgyvendintas siekis asmenims studijuoti užsienio universitete virtualaus mobilumo būdu (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 66).

7 Lentelė. VDU strateginių pokyčių valdymas

	2012-2014m. VDU				
Strateginiai pokyčiai	1. Socialiai aktyvi ir atsakinga bendruomenė	2. Patikimas tarptautinis partneris	3. Asmenybės ir talentams atsiskleisti palankios studijos	4. Aukščiausio lygio mokslas ir menas	5. Darni ir kūrybiška aplinka
Priežastys	Maža atlyginimų dalis dėstytojams, įtakojanči mokslinių tyrimų lygį ir laiką kvalifikacijos tobulinimui.	Išvykstančiųjų dalinėms studijoms studentų skaičius neatitinka Europos Sąjungos vidurkio.	Studijų organizavimui trūksta patalpų, sudėtinga sudaryti optimalų tvarkaraštį.	Vykdoma santykinai nedaug taikomųjų tyrimų pagal socialinių partnerių užsakymus.	Plėtojantis fiziniams ir biomedicinos mokslams, reikalingas mokslo laboratorinės įrangos atnaujinimas.
Veikimo būdai	Peržiūrėti vykdomas veiklas, optimizuoti universiteto struktūras.		Įdiegti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą.	Didinti vykdomų veiklų efektyvumą.	Plėtoti ir atnaujinti infrastruktūrą.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis VDU strateginiu veiklos planu (2012).

- Didėja tarptautinių projektų skaičius, universiteto atsakingiems padaliniais – Tarptautinių ryšių tarnybai – įsitraukiant į bendrą su kitais universitetais projektų įgyvendinimą, susijusį su studentų praktika tarptautinėse organizacijose (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 65).

- Tarptautiškumas užtikrinamas vykdant jungtines su užsienio universitetais studijų programas. Šiuo metu vykdomos 6 jungtinės studijų programos: su Italijos Trento universitetu, vykdant jungtinę magistro studijų programą, o taip pat ir su kitais Lietuvos universitetais, LEU ir ŠU – laipsnio nesuteikiančias studijų programas (taip siekiama atliepti į rinkos poreikius, ugdant perspektyvius specialistus).

8 lentelė. VDU realizuoti strateginiai ir organizaciniai pokyčiai

Tarptautišu mo skatinimas	Mokslo ir verslo bendradarbiavimas	Mokslo plėtra	Iniciatyvi veikla
Studijų marketingas Daugiakalby stės skaida Dvišalis ir Erasmus mainų programos bendradarbia vimas	Išaugo susidomėjimas bendrais mokslo ir verslo projektais Išsivinta 19,4 mln. Lt ES lėšų infrastruktūrai gerinti. Nauji struktūriniai padaliniai – Verslo praktikų centras, studentams suteikiant galimybę kurta naujas įmones.	Finansuoti LMT net 52 projektai – 12,72 mln. Sumažėjo koordinuojamų projektų skaičius 17 %. Projektinė veikla – 158 mln. ES struktūrinių fondų lėšų.	Vienkartinės stipendijos skatinant mobilumą. Gretutinių studijų programų vykdymas (tarpdiscipliniškumo didinimas, kompetencijų plėtra) Žmogiškųjų išteklių apjungimas . Informacinės sistemos įdiegimas. Tarptautinių studijų programų vykdymas (6 naujos). Studentų apklausos – grįžtamasis ryšys Karjeros planavimas apimantis ir įtraukiantis visų studijų pakopų dalyvius teikiant apklausas, aiškinantis grįžtamąjį ryšį (užsienio studentai, absolventai)

Šaltinis: sudarytas remiantis VDU veiklos ataskaita (2014 m.).

- Didėja programų, dėstomų užsienio kalbomis, pasiūla. Laipsniškai didėja užsienio studentų priimtų į bakalauro ir magistro studijų programas (ne dalinėms studijoms). Fiksuojama, jog teigiama programų skaičiaus kaita 2014-2015 m. laikotarpiu, lyginant su ankstesniais metais. Padaugėjo į užsienio šalis išvykstančių dėstytojų skaičius (nuo 17 iki 38) dėl didesnio finansavimo ir susidomėjimo Erasmus programa. Dėl Erasmus praktikos žinomumo ir reikšmės darbinantis per 2014 m. išvyko 83 studentai. Universitetas skatina dvikrypčius mainus, tad 2014 m. fiksuojama, jog atvykstančiųjų studentų yra daugiau nei išvykstančiųjų ir tai lemia mainų programos veiklų finansavimo dydį (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 55).

- Universitetas sudaro palankesnes galimybes studijuoti užsienio studentams esant didesniai skirtingų mokamų kalbų skaičiui, o taip pat skatina asmenis mokytis visą gyvenimą (Užsienio kalbų centras). Pastarasis universiteto struktūrinis padalinys, dalyvauja partnerių tinklo vykdomame projekte, siekiant išsiaiškinti kalbų mokymosi sunkumus, pritaikyti gerąją praktiką (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 70).

- Skatinant tarptautiškumą, rodiklių gerinimą, įgyvendinant naują Erasmus+ programą, išanalizuotos ankstesnio laikotarpio bendradarbiavimo patirtys, sudarytos naujos sutartys - partnerių skaičius pakito nuo 245 iki 240 (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 54).

- Siekiant labiau pritraukti ir išlaikyti užsienio studentus vykdomos iniciatyvios veiklos: vykdoma mentorių programa – atvykstančius studentus supažindinti su universiteto padaliniais, universiteto bendruomene, ir miestu (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 60-61).

- Universiteto atsakingi padaliniai (Tarptautinių ryšių tarnyba) įsitraukia į bendrą su kitais universitetais projektų įgyvendinimą, susijusį su studentų praktika tarptautinėse organizacijose (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 65).

Kintanti demografinė situacija lemia ir siekį išlaikyti studentus ir skatinti studijuoti per studentų rėmimo siekius.

- Įgyvendinant studentų rėmimo uždavinį per 2013-2015 m. studentams buvo skirta: vientisinių studijų – 77, II p. – 339, I p. – 1186. Per 2014 m. iš doktorantų stipendijas už gerus studijų rezultatus ir parengtus straipsnius iš pateikusiųjų paraiškas 67 gavo stipendijas 44, lyginant su ankstesniais metais 2013 m. – 47 (90) ir 2012 m. – 43 (91 paraiška) (VDU veiklos ataskaita, 2014, 162 p.). Suteiktos 15 premijų remiantis mokslo produkcija, kita mokslo veikla. Suteiktos mokslinių išvykų stipendijos, didinti tarptautinį mobilumą, 15 doktorantų.

- 2013 m. 13 % sumažintas I p. ir vientisinių studijų programų finansavimas, lėmęs priimamų studentų į pirmos ir vientisinių studijų pakopas (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 46). Tuo tarpu II p. finansavimas padidintas 11% (289). Priimta I p. Ir vientisinių studijų studentų 706, tai lyginant su 2012, m. yra 97 studentais mažiau (2012 m. – 810).

- Valstybės finansuojamas vietas pirmos ir antros studijų pakopose patvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2014 m. numatyta priimti 289 studentus, tad universitetui nėra suteikiama galimybė užtikrinti fiksuotas finansuojamas studijų vietas, nes tai priklauso nuo padėties rinkoje ir aukščiausios valdžios sprendimų finansuoti atitinkamą skaičių atitinkamos studijų pakopos (VDU rektoriaus ataskaita, 2014, p. 81). Ataskaitoje nurodoma, jog 2014 m. 22 % sumažėjo valstybės finansuojamų vietų, lyginant su ankstesniais metais (2013 m. 230, 2014 m. – 179).

- Vykdoma jungtinė studijų programa – Rytų Europos studijos ir tyrimai. Remiant Studijų fondu VDU įsteigtos mobilumo stipendijos 216 490 lt. Išvykstantiems studentams skirtos 35 mobilumo stipendijos. Tuo tarpu didėja vienkartinės stipendijos – 187, 2013 – 145, 2012 – 304., o iš viso stipendijoms per 2014 m. iš Studijų centro skirta – 2 127 600 lt, 2013 m. 3 000 000 lt, 2012 m. 3 000 000 lt

Vytauto Didžiojo universitetas realizuoja ir kitus strateginius tikslus susijusius su mokslinė plėtra, dalyvavaujant mokslinėje veikloje, kuri nors ir apribota dėl finansavimo ir reikalavimų teikiant paraiškas projektams, tačiau universiteto lygmeniu sėkmingai realizuojama -mokslinių tyrimų plėtra –

2014 m. fiksuojama, jog veikia 40 klasterių (VDU veikos ataskaita, 2014, p. 124). Nors svarbu pažymėti, jog mokslo fondo finansuojamų lėšų sumos sumažėjo – 2014 m. suteikta tik 300 tūkst. lyginant su ankstesniais metais – 2013 m.- 510 tūkst., o 2012 m. mažiau 450 tūkst. Lt.

Infrastruktūros plėtra strateginis siekis, kuriuo užtikrinama palanki aplinka mokytis. Universitetas orientuojasi į jau esamų pastatų rekonstrukciją ir renovaciją, kurioms skirta 27mln. Lt, o į renovuotas patalpas bus perkeliami fakultetai. Fiksuojama, jog ES parama 3 kartus didesnė nei praėjusiais metais. Pastatams renovuoti išleista 12242,9 tūkst. Lt daugiau nei 2013 m.. Nors projektų skaičius sumažėjo (p. 171, 177). Parama teikiama iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, pratęsiant vykdomus projektus. Teiktos paraiškos ir į kitus fondus: Lietuvos mokslo taryba, tarptautines studijų ir mainų programas. Infrastruktūros atžvilgiu daug lėšų skiriama pastatų renovacijai. Universitetas koordinavo du projektus. Įsisavinta 19,4 mln. Lėšų. Infrastruktūros atžvilgiu daug lėšų skiriama pastatų renovacijai. Universitetas koordinavo du projektus. Įsisavinta 19,4 mln. Lėšų.

Siekiant studentų skaičiaus išlaikymo planuojamas ir įgyvendinama užsienio studentų pritraukimo studijuoti universitete strategija, kuomet:

- Teikiamos stipendijos Erasmus ir dalinių studijų studentams, VDU auksines ir sidabrines bei Lietuvos ar užsienio valstybių stipendijas laipsnį suteikiančioms studijoms universitete.
- Galimybė studijuoti nuotoliniu būdu užsienio universitete (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 67).
- Studijų marketingas vienas iš strateginių pokyčių didinimo priemonių, kuri nereikalauja pasitelkti visus turimus žmogiškuosius išteklius. Studijų marketingas mokyklose – 84 Lietuvoje (VDU veiklos ataskaita, 78 p.). Marketingo reikšmė tampa aktuali siekiant pritraukti daugiau studentų, o tiksliau užtikrinti, jog universitetas realizuotų misiją ir viziją (VDU veiklos ataskaita, 2013, p. 48).

Vykdomi ir organizaciniais pokyčiai, susiję su neformaliu švietimu, kuomet tobulinant veiklas ir plečiant paslaugas, laikytina ir rektoriaus ataskaitoje nurodoma, užsienio lietuvių reintegracijos veikla, kadangi vykdomos programos tęstinės, iš esmės nekeičiančios organizacijos tvarkos (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 75). Bendradarbiavimas su kitais Europos universitetais teikia pridėtinės vertės universitetui užtikrinant veiklos tobulinimą, diegiant naujus studijų valdymo procesus, pavyzdžiui VDU atveju universitetui prisijungus prie kitų šalių universitetų, suformavo virtualaus mobilumo veikimo universiteto erdvėje teisinius pagrindus ir sukūrė naujo metodo studijų procese praktiką, o įgyvendinant Mokymosi visą gyvenimą Erasmus programos projektą „UBICamp: integruotas virtualaus mobilumo problemų sprendimas“ jau įvykdė ir vykdo dvišalio bendradarbiavimo pagrindu virtualaus mobilumo studijų mainus su kitais Europos universitetais (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 102). Pokyčius skatinantys veiksniai: studijų marketingas ir ryšiai su gimnazijomis ir mokyklomis.

Mokymosi visą gyvenimą arba neformalus švietimas taip pat užtikrinamas per kitas mokymosi ir aktyvios veiklos formas:

Užsienio kalbų institutas (UKI) įgyvendina mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas, skatinant mokytis kalbų ne tik universiteto studentus, bet ir kitus ne bendruomenės narius. UKI iniciatyva – bendras kalbos mokymo politikos suformavimas, tačiau šis, kaip ir fiksuojamos iniciatyvos kylančios iš studentų dėl neformalaus mokymosi, pokytis dar neapima visos universiteto kaip sistemos kaitos, tad jis daugiau priskiriamas prie organizacinių pokyčių, tačiau galima teigti, jog šis pokytis prisideda prie bendro universiteto tikslo didinant tarptautiškumą (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 71).

Sistemis pokytis susijęs su mokymosi visą gyvenimą realizavimu. Vykdomas bendradarbiavimas su Trečiojo amžiaus universitetu (neformaliojo ugdymo programų vykdymas), veikiančs atsakingas struktūrinis padalinys – Neformaliojo švietimo programų komitetas, įdiegus naujas informacines sistemas – nuotolinėms studijoms, koordinuoja ir vykdo 75 neformaliojo švietimo programas iš jų 4 naujas ir 6 atnaujintas. Vyksta nuolatiniai mokymai, 2014 m. - 38 kvalifikacijos tobulinimo kursai ir 16 profesinės kompetencijos plėtotės seminarų, o dar 2231 besimokantysis dalyvavo programose (dalyviai iš užsienio, Lietuvos išeivija, advokatai, psichologai ir t.t.) (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 97-100).

Tarptautiškumo siekiui realizuoti pasitelkiamos universiteto stiprybės – daugiakultūriškumo ir daugiakalbystės plėtra, siejama su neformalaus ugdymo raida – mokymusi visą gyvenimą. Įgyvendinant universiteto strateginį tikslą susijusį su tarptautiškumo skatinimu savo vykdoma veikla prisideda struktūrinis padalinys – Užsienio kalbų centras, bendradarbiaudamas su užsienio šalių ambasadomis ir kultūros institucijomis. Atliekama naujų mokymosi metodų paieša vykdant tarptautinius projektus, koordinuojamus užsienio šalių universitetų – „SEAGUL“, „Daugiakalbės ir daugiakultūrės mokymosi erdvės iššūkiui tarptautiniam universitetui“ (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 70). Projektinė veikla teikia pridėtinės vertės ir skatina organizacinius pokyčius, tačiau pastarieji dar nėra prilyginami sisteminiams strateginiams pokyčiams, nes apima tik dalį universiteto struktūrinių padalinių veiklos. Kaip pavyzdžiui, UKC po vykdyto „SEAGULL“ projekto buvo inicijuota sudaryti dokumentus apibrėžiančius kalbų mokymosi politiką adresuotą visiems suinteresuotiems asmenims (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 71).

Reaguojant į išorės pokyčius tuo pačiu vykdoma ir struktūrinių padalinių pertvarka:

- Studijų kokybė gerinama sujungus kelis struktūrinius padalinius ir įsteigus naujus, kaip pavyzdžiui kokybės ir strategijos tarnyba, jungianti kelių padalinių specialistus. Produktas – nauja studijų kokybę padedanti užtikrinti sistema, talpinanti studijų programų ir dalykų aprašus ir kitą svarbią informaciją. Dėl studijų kokybės yra nuolat konsultuojamasi su studijų programų vadovais ir studentais. Studijų kokybės užtikrinimo klausimais suformuota studijų organizavimo ir kokybės vadybos komisija (VDU veiklos ataskaita, 2014, p. 94).

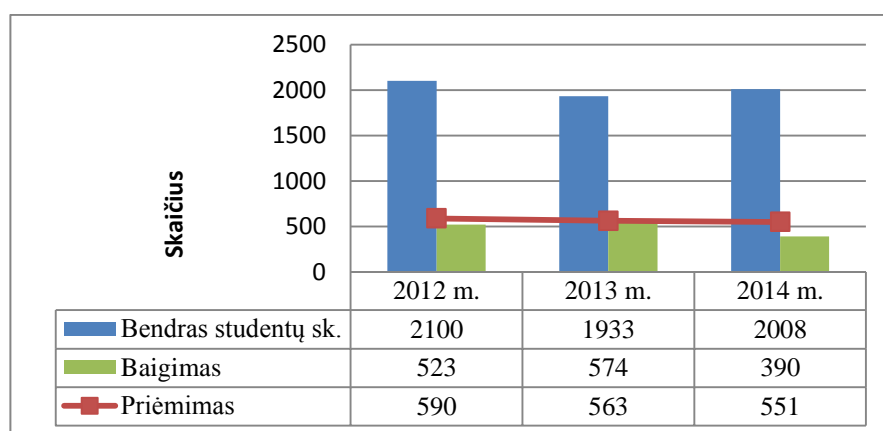
Tarptautiškumas skatinamas kaip įvardinama VDU rektoriaus ataskaitoje (2014, p. 49) dalyvaujant ir jungintis prie tarptautinių organizacijų bei tinklų, tampant dvišalių bendradarbiavimo

narių partnerėmis, vykdamas Erasmus mainų programas, viešinant VDU studijas anglų kalba, siekiant pritraukti užsienio studentus pilnoms ir dalinėms studijoms, vykdamas užsienio ir lietuvių studentų integraciją universitete, ir plėtojant daugiakalbystę.

3.4. Lietuvos sporto universiteto strateginių pokyčių valdymas

Lietuvos sporto universiteto strateginiai pokyčiai atsispindi misijos ir vizijos formuluotėse. Remiantis 2012-2017 m. integruotos veiklos plėtros strategija, Lietuvos sporto universiteto **misija** formuluoja taip – „skatinti visuomenės darnią pažangą, būti jai naudingam išskirtiniais tarptautinio lygio sporto mokslo tyrimais ir studijomis.“, pabrėžiant institucijos išskirtinumus rinkoje. Tuo tarpu **vizija** atsispindi ambicingus siekius – tapti „vienu pirmaujančių sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo mokslų universitetų Europoje ir būti geriausiu šioje srityje Baltijos jūros regione.“ Siekiant vizijos numatomos strateginės kryptys, arba tiksliau strateginiai pokyčiai, elgesio kaita, universitetas kaip tarptautinis mokslo lyderis, teikiantis kokybiškas ir patrauklias studijų programas. Pasirinkimas universitetui tapti tarptautiniu regiono lyderiu ir teikti kokybiškas paslaugas sąlygojamas tiek išorėje tiek ir institucijos lygmeniu susiformavusių aplinkybių (žr. 9 lentelė). Atsižvelgiant į inicijuotas strategines kryptis – rektoriaus veiklos 2012-2014 m. ataskaitose fiksuojami strateginiai pokyčiai, apimantys struktūros ir procesų kaitą (žr. 9 lentelė). Strateginiams pokyčiams suvaldyti išskiriamos probleminės veiklos sritys, pasirenkamos strateginės kryptys ir nustatomi veiklos būdai, strateginiams tikslams įgyvendinti.

Universitetas kryptingai siekdamas tikslų realizuoja veiklos rezultatus ir formuojama prielaida didina bendrą studijuojančiųjų skaičių, nors atsižvelgiant į Lietuvos sporto universiteto [LSU] veiklos ataskaita (2014), formuojasi netolygumai tarp įstojančiųjų ir baigiančiųjų (žr. 14 pav.).



Šaltinis: LSU veiklos ataskaita, 2014 m., p. 17; 19; 21

14 pav. LSU studentų atsinaujinimas

9 lentelė. Strateginių pokyčių valdymas Lietuvos sporto universitete

	2012-2017m. LSU			
Strateginiai pokyčiai	1. Tarptautinis mokslo lyderis	2. Kokybės ir patrauklios studijų programos	3. Universiteto identiteto vystymas	4. Efektyvus valdymas
Priežastys	Nėra pakankamai finansuojamas sportas ir fizinis aktyvumas. Galimas mokslo produkcijos augimo sumažėjimas.	Sumažėjęs studentų skaičius.	Neaiškus universiteto identitetas. Nėra centrinės viešųjų ryšių koordinacijos.	Didelės administracinės sąnaudos atsižvelgiant į universiteto potencialą.
Veikimo būdai	Finansavimo prioritetinėms mokslo kryptims užtikrinimo svarba (mokslo kryptių išgryninimas). Universiteto bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio partneriais.	Galimybių gauti finansavimą per patrauklias studijų programas paieška, orientuota į tarptautinius studentus. Koreguojamos arba naikinamos esamos programos.	Europinio lyderio prekės ženklo kūrimas. Viešųjų ryšių koordinavimas. Aktyvus bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.	Kokybės vadybos sistemos diegimas. Motyvacinės sistemos sukūrimas, skatinant mokslo darbuotojus tobulėti ir aktyviai dalyvauti mokslinėje veikloje. Valdymo pertvarkymas pagal gerąją pasaulinę praktiką. Finansinės sprendimo laisvės ir atsakomybės pasiskirstymas studijų ir mokslo padaliniams. Vidinės komunikacijos gerinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LSU integruota plėtros strategija (2012).

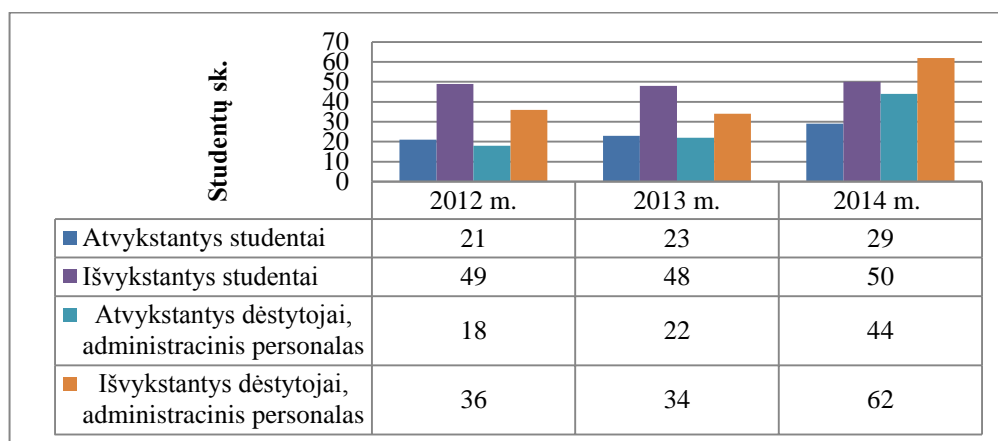
Siekiant didinti institucijos identitetą 2012 m. pakeistas universiteto pavadinimas iš Sporto akademijos į Lietuvos sporto universitetą. Efektyviai vidinei organizacijos ir su išorinėmis grupėmis suformuojamas naujas – Ryšių su visuomene skyrius, vykdoma veikla koordinuojantis komunikacijos srautus: ryšių su mokyklomis ir gimnazijomis, žiniasklaida ir užsienio studentais palaikymas per trumpo laikotarpio veiklas: tradicinius renginius, reklamines kampanijas, užsienio programų viešinimą elektroninėje erdvėje (LSU veiklos ataskaita, 2014, p. 88). Vykdo kartu su Studentų atstovybe užsienio studentų socialinę integraciją.

Studijų kokybės užtikrinimas universitete vykdomas 2013 m. suformuojant naują, kokybę užtikrinantį valdymo metodą – pagrįstą planavimu, valdymu, tikrinimu ir koregavimu (LSU veiklos ataskaita, 2014, p. 9). BVM įdiegimas, įsteigus Kokybės tarybą, LSU rektoriaus ataskaitos duomenimis, užtikrinanti ir padedanti rektoriui – kokybės klausimais, o tai pat užtikrina, jog kiekvienas skyrius planuotųsi savo veiklą ir už veiklą atsiskaitytų. Pokyčių valdymo procedūros formalizavimas – įtraukiant visas suinteresuotas šalis.

Paraleliai studijų kokybės gerinimas susijęs ir su narystės tarptautinėse organizacijose plėtra, kuomet formuojasi palankios aplinkybės vykdyti studentų mainus, gerinti jungtinių studijų programų ir personalo profesines ir mokslines kompetencijas (LSU veiklos ataskaita, 2014).

Kompetencijų tobulinimas, siekiant mokymosi visą gyvenimą, užtikrinamas dalyvaujant *Nordplus Horizont* programose, tai formuoja „universitetų ir socialinių partnerių bendradarbiavimą ir suteikia galimybių pasidalinti ir semtis tarptautinės patirties, padėti rengti konkurencingų specialistų bei tobulinti studijų programas“ (LSU veiklos ataskaita, 2014, p. 48).

2012 - 2014 m. laikotarpiu sutarčių su užsienio universitetais skaičius palaipsniui didėja. 2012 m. – 60, o 2014 m. pasirašytos jau 69 sutartys (LSU veiklos ataskaita, 2014, p. 41), tad formuojasi prielaida, jog besiplečiantis užsienio partnerių tinklas didina galimybes išvykti studijuoti, praktikuoti mainams ar stažuotėms tiek universiteto studentams tiek ir akademinio, administracinio personalo darbuotojams. Tai pagrindžia rektoriaus atskaitoje pateikiami duomenys apie išvykusius ir atvykstančius studentus ir mokslo bei administracijos darbuotojus. Fiksuojami teigiami pokyčiai (žr. 14 lentelė).



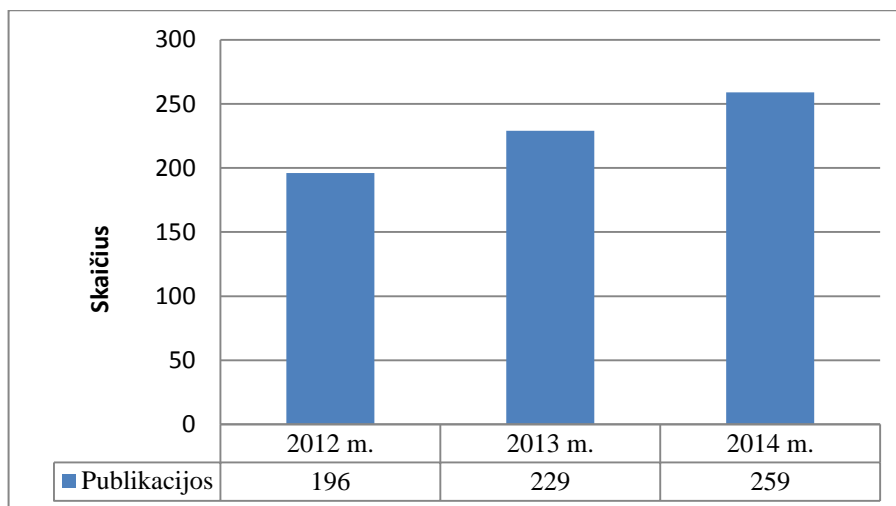
14 pav. LSU tarptautiškumo rodikliai

Šaltinis: LSU rektoriaus ataskaita, 2014 m. p. 47

Kaip teigiama LSU rektoriaus atskaitoje (2014 m., p. 47), įtakos personalo mainams galėjo turėti aktyvi universiteto veikla, organizuojant tarptautinės savaitės renginį „Mąstant Europietišškai - siekiant tarptautiškumo“.

Administracinė kaita fiksuojama jau 2013 m. Tarybai pritarus pakeisti universiteto skyrių pavadinimus, o sujungti mokslinių tyrimų padalinius į vieną, o įsteigti du naujus skyrius, atsižvelgiant į strateginius siekius, identiteto stiprinimas įsteigiamas atsakingas padalinys – ryšių su visuomene stiprinimas, o vieną skyrių padalinti į du strateginio valdymo ir projektų skyrių į strateginio valdymo skyrių ir projektų valdymo skyrių (LSU veiklos, 2014, p. 9).

Lietuvos sporto universiteto informacinių technologijų veiklos srityje nauju radikalių pokyčių nenumatoma.

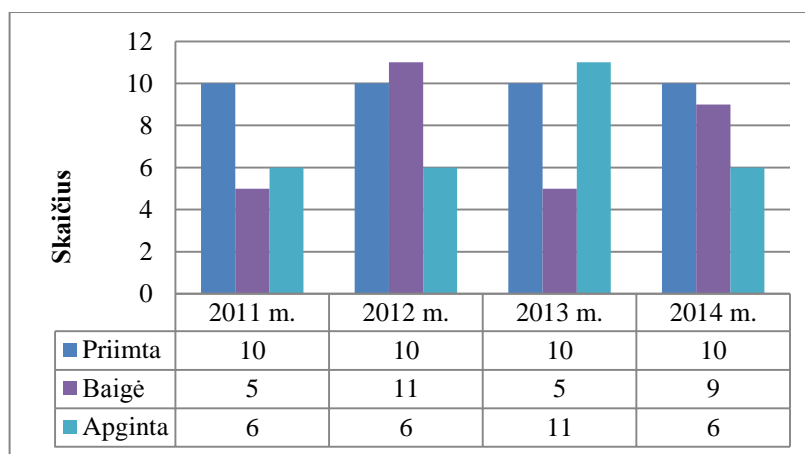


15 pav. LSU mokslinės veiklos veiksmingumas

Šaltinis: sudaryta remiantis LSU veiklos ataskaita, 2014 m., p. 34

Atsižvelgiant į mokslinės veiklos rezultatus – mokslinių publikacijų skaičiaus kaitą (žr. 15 pav.) ir doktorantūros studijų rezultatyvumą (žr. 16 pav.), formuojasi prielaida, jog studijoms, nors ir mokslinės veiklos apimtys didėja, tačiau tai nėra tiesiogiai susiję su doktorantūros studijomis ir disertacijų teikimu.

2014 m. atnaujinti su studijų veikla susiję dokumentai; kinta dalis administracijai priklausančių padalinių, kadangi „buvo iš naujo paskirstytos funkcijos tarp fakultetų ir Studijų kokybės priežiūros centro darbuotojų, siekiant organizuojat studijas įgyvendinti „vieno langelio“ principą“ (LSU veiklos ataskaita, 2014, p. 24).



16 pav. LSU doktorantūros studijų rezultatyvumas

Šaltinis: sudaryta remiantis LSU veiklos ataskaita, 2014 m., p. 37

10 lentelė. LSU realizuoti strateginiai ir organizaciniai pokyčiai

	1 tarptautinio mokslo lyderis	2 Kokybiškos ir patrauklios studijų programos	3 Universiteto identiteto vystymas	4 efektyvus valdymas
Pokyčiai	Sumažėjusios lėšos studentams finansuoti, padidėjusios neįgaliesiems. 2013 m. Patvirtintos naujos mokslininkų grupės (2014, p. 29) Narystė tarptautinėse organizacijose (50)	Išplėsta studijų administravimo sistema Studijų programų tobulinimas, studijas orientuojant į stojantįjį	Naujas universiteto pavadinimas. Ryšių su visuomene skyriaus funkcionavimas.	Struktūrinių padalinių optimizavimas. BVM diegimas ir atsakingo padalinio įsteigimas. Išplėsta studijų administravimo sistema. Funkcijų paskirstymas tarp fakultetų ir studijų kokybė priežiūros darbuotojų (24 p., 2014).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LSU veiklos (2014).

Universitetas strateginius pokyčius įgyvendina susikoncentruojant į išorės galimybes: dalyvavimą tarptautinėse programose ir dalyvaujant mokslinėse veiklose, užsitikrinant išorės finansinę paramą.

3.5. Kauno technologijos universiteto strateginių pokyčių valdymas

Kauno technologijos universiteto **misija** – „teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas, kurti ir perduoti žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir inovacijų plėtotei, formuoti atvirą talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybinę aplinką“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014), identifikuoja vykdomos veiklos išskirtinumus – novatoriškas technologijas, o **vizija** – „lyderiaujantis universitetas, veiklą grindžiantis žinių ir technologijų kūrimu ir perdavimu“ nurodo kryptis, jog technologijomis ir žiniomis bus siekiama tapti išskirtiniu nacionaliniu mastu (KTU strategija, 2012).

KTU universitetas kaip ir kiti pasirinkti Kauno miesto universitetai įgyvendindami strateginius planus vadovaujasi ne tik universiteto statutu, mokslo ir studijų įstatymu, bet ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės atitinkamų metų programa (Kauno technologijos universiteto strateginis veiklos planas, 2012).

Pagrindinis strateginis tikslas susietas su valstybės bazinio finansavimo pagrindu suformuotomis programomis – studentų rėmimas ir aukščiausios kvalifikacijos specialistų rėmimas ir mokslo plėtra, tačiau, remiantis mokslo ir studijų įstatymu (2009), universitetų finansavimo sistema – diversifikuota, o aukštojo mokslo institucijos turto valdymo, naudojimo ir disponavimo teisė priskiriama universiteto Tarybai, tad universiteto strateginės kryptys arba strateginiai pokyčiai apima platesnius siekius, atsiželgiant į tai, jog institucija – atsakinga už veiklos formavimo ir valdymo sritis (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Strateginių pokyčių valdymas Kauno technologijos universitete

	2012-2014 m. KTU			
Strateginiai pokyčiai	Naujų priešakinių mokslinių tyrimų plėtra (talentingų, motyvuotų Lietuvos ir užsienio studentų, dėstytojų, tyrėjų pritraukimas)	Naujų žinių sklaida konkurencingam šalies ūkiui kurti	Kokybiškos, šalies bei užsienio studentams patrauklios tarpkryptiškumą akcentuojančios studijos	Racionali, e. technologijomis pagrįsta vadyba
Priežastys	Studentų motyvacijos studijuoti stoka. Netolygus bendras IT lygis. Maži konkursai į dėstytojo pareigas.	Mažoka studijų metodų ir studentų žinių ir gebėjimo vertinimo metodų įvairovė ir nepakankama jų dėmė su siekiamais studijų rezultatais.	Šiuolaikinės studijų ir mokslinės bazės stoka. Internetu teikiama nedaug mokymosi paslaugų.	Netolygiai išplėtos procesų stebėsenos ir kokybės užtikrinimo sistemos. Pernelyg susmulkinta studijų ir kokybės užtikrinimo sistemos.
Veikimo būdai	Plėtoti rinkodaros veiklą.	Plėtoti priešakinius mokslinius tyrimus.	Tobulinti kompiuterizuotą bendrųjų funkcijų atlikimą.	Optimizuoti akademinį ir struktūrinių padalinių struktūrą. Didinti turto panaudojimo efektyvumą, gerinti jo valdymą.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis KTU strateginis veiklos planas 2012-2014 m. (2012).

KTU metinės veiklos ataskaitos duomenimis 2014 m., kartu su LSMU įgyvendintas projektas – Inovatyvaus verslo kūrimo skatinimas, įkurtos 19 inovatyvių jaunojo verslo įmonių, lyginant su ankstesniais 2013 m. - 5 ir 2012m. – 12, leidžia daryti prielaidą, jog universitete kryptingai orientuojamasi į strateginių tikslų įgyvendinimo procesus ir leidžia išsiskirti iš kitų Kauno miesto universitetų (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, 34 p.). Tai patvirtina ir kryptingos veiklos, siekiant tapti antepreneriška organizacija: pasirašyta jungtinė veiklos sutartis su LSMU, kuria įkuriamas Nacionalinis inovacijų ir verslo centras, sujungiantis ankstesnias „Santaka“ ir „Nemumas“ veiklas (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, 30 p.).

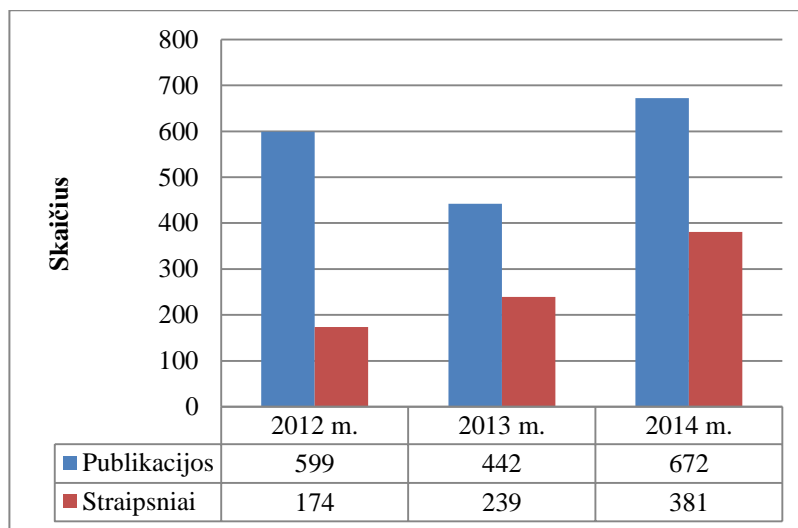
Apgynusių daktaro disertacijas netolygi kaita (2012- 65; 2013-74; 2014-62). Teigiama reikšmė – doktorantūros komitetai, studijų moduliai anglų kalba, modulių tobulinimas, Horizontas 2020, 6 derybos su užsienio partneriais dėdvgubo laipsnio doktorantūros vykdymo (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 27). 2014 m. doktorantūros programose valstybės finansuojamose vietose buvo

numatyta 54 vietos, universitetas savo turimais finansais padidino doktorantų skaičių iki 63, tad strateginių pokyčių formuotojų, instituciniu lygmeniu sprendimu, siekiant strateginių tikslų, kadangi Taryba „nustato bendrą studijų vietų skaičių, atsižvelgiant į galimybes užtikrinti studijų ir mokslinės veiklos kokybę“, tad šiuo atžvilgiu buvo pasirinkta proaktyvi universiteto valdžios organo veikimo kryptis.

Kita proaktyvi veikla, kuria formuojasi strateginiai pokyčiai – kuomet siekiama „stambinti studijų modulius ir dėstyti juos jungtinėmis pajėgomis“, pasitelkiant į pagalbą kitus regiono ar užsienio universitetus, pasirašant sutartis su Lietuvos sveikatos mokslų universitetu ir Lietuvos elektronikos institutu jungtinės veiklos pagrindais, įkuriamas Nacionalinis inovacijų ir verslo centras, taip siekiama „sudaryti palankias sąlygas verslo įmonėms ir mokslo bendradarbiavimui, skatinant inovacijų diegimą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu“. Universitetų bendradarbiavimo santykiai paraleliai formuojasi vykdant bendras mokslines veiklas – „inicijuoti bendri KTU-LSMU mokslininkų grupių mokslo projektai, finansuoti iš vidinių institucinių išteklių“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 28; 30).

Pastebima, jog pastarosios veiklos efektyvumo įvykdytos veiklos, reformuojant universiteto struktūrinius padalinius, kas „leido sukcentruoti mokslo potencialą <...>, užtikrinant aukštą mokslinių tyrimų kokybę ir mokslinės veiklos rezultatų integravimą studijų procese“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 25). Paraleliai studijų kokybė užtikrinama kuomet yra „patobulinta žmogiškųjų išteklių administravimo funkcija“ atlikus pirmines veiklas „14 fakultetų reorganizuota į 9 fakultetus, o 13 mokslo institutų į 9“, o taip pat pakeistos fakultetų dekanų vidinės struktūros, išgrynintos studijos, mokslą aptarnaujančios bei akademinę pagalbą studentams teikiančios funkcijos, „suformuluoti devyni susieti studijų kryptių grupių studijų programų komitetai“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 13; 43).

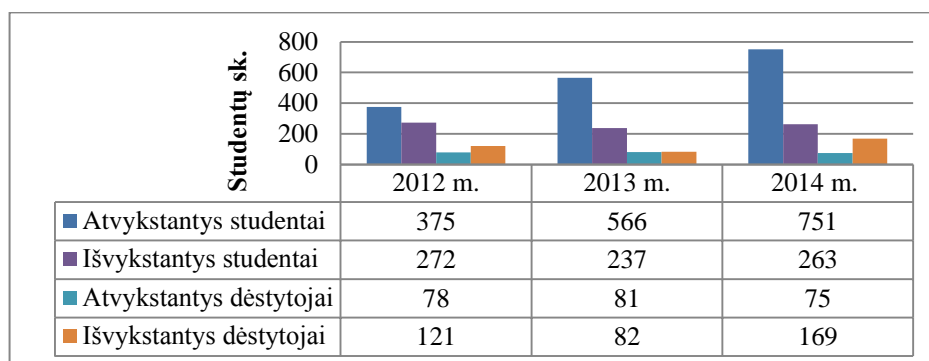
2014 m. padalinių optimizavimo procesai prisidėjo prie efektyvesnės mokslinės veiklos, kadangi fiksuojamas „60% padaugėjo tarptautinių publikacijų, paskelbtų kitose šalyse leidžiamuose tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose žurnaluose“, 15% viršinus siekiamą rezultatą, tad kaip teigiama metinėje veiklos ataskaitoje (2014, p. 25), „tai sąlygojo suformuoti strateginiai tikslai ir patvirtinti nauji kvalifikaciniai nuostatai“. (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 25). Didėja tiek publikacijų tiek ir mokslo straipsnių skaičius (žr. 17 pav.).



17 pav. Mokslo rezultatų veiksmingumas

Šaltinis: sudaryta remiantis KTU metine veiklos ataskaita (2014).

Tarptautiškumas skatinamas didinant programų anglų kalba skaičių (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 19). Fiksuojama, jog 2014 m. 11 % padidėjo išvykusių studentų praktikai ir studijų mainams skaičius, tuo tarpu atvykstančiųjų padaugėjo 19,3 % (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 19). Fiksuojami teigiami tarptautiškumo rodikliai, atvykstančiųjų studentų atžvilgiu, tačiau mažėjantis atvykstančiųjų dėstytojų skaičius (žr. 18 pav.).



18 pav. KTU tarptautiškumo rodikliai

Šaltinis: sudarytas remiantis KTU metinė veiklos ataskaita, 2013 m., p. 15; 2014m., p. 20

Kokybiškos studijos užtikrinamos strateginių dokumentų pagrindu tobulinant bibliotekos informacines sistemas (sukurta virtuali biblioteka), plečiant išteklius „užtikrinta prieiga prie 44 prenumeruojamų duomenų bazių“, o taip pat optimizuojant struktūrą (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 50). Tarptautinių informacinių tinklų plėtra – sujungiant Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklus duomenų mainams, vieningos informacinės pagalbos sistemos diegimas, dokumentų ir procesų valdymo informacinė sistema – užtikrinant efektyvesnę studijų ir universiteto

valdymo procesą. Fiksuojamas teigimas strateginių pokyčių rezultatas „2,5 karto didėja panaudojimas virtualios aplinkos“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 14).

Proaktyvioms veiklos reikalinga turėti finansinius išteklius, kuriais po studijų ir mokslo įstatymo universitetai turi teisę disponuoti, vykdydami mokslinius tyrimus, projektus ir kitas veiklas. Kaip nurodoma metinėje veiklos ataskaitoje (2014, p. 9), „MTEP darbų ir paslaugų dalis proc. universiteto biudžete buvo viršytas 19 %.“ Finansinių srautų padidėjimas sąlygojamas, formuojama prielaida, dėl 6 % padidėjusios paramos iš nacionalių ir tarptautinių organizacijų (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 28).

Rinkodaros veikla universitete užtikrinama per universiteto atsinaujinimo programą, kuri „užbaigė 2013 m. pradėtą atsinaujinimo programą – didžiausią pačios aukštosios mokyklos inicijuotą vidinę reformą per visą šalies nepriklausomybės laikotarpį“ (KTU metinė veiklos ataskaita, 2014, p. 44).

Universitete valdant strateginius pokyčius pasitelkiami esami organizaciniai ištekliai, išorės galimybės. Įgyvendinamos veiklos formos – jungtinės studijų programos, projektinė veikla – orientuotos į atvirus santykius su kitais švietimo sistemos veikėjais (universitetais, studentais) kartu į bendrą veiklą įtraukiant ir verslo subjektus. Vykdomos permainos sąlygoja institucijos veiklos rezultatų pasiekiamumą, per planavimo, reikalavimų vykdomai veiklai kaitą, pasinaudojant esamomis stiprybėmis – finansiniu stabilumu, užtikrinamu atliekant mokslinius tyrimus, plečiant mokslo kryptis.

Apibendrinant, strateginiai pokyčiai Kauno miesto universitetuose vykdomi atsižvelgiant į institucijose esamus išteklius, struktūras, veiklų ir procesų išsivystymo lygį –nevienodai, atsižvelgiant į esamas organizacijos silpnybes, siekiama turimais resursais ir esamomis išorės galimybėmis užtikrinti efektyvų valdymą, kuris įgyvendinamas palaipsniui (LSU, VDU ir LSMU) tobulinant vykdomas veiklas ir užtikrinant efektyvią komunikaciją su išorės grupėmis. Visos pasirinktos aukštojo mokslo institucijos siekia bendrų rezultatų: studentų skaičiaus augimo, skatinant tarptautinius mainus, įgyvendinant neformalaus švietimo veiklas, mokslinės veiklos plėtros.

IŠVADOS

1. Strateginis pokyčių valdymas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas ir analizuojamas atsižvelgiant į dvi diferencines pokyčių valdymo teorijas. Tiek Lietuvos tiek užsienio autoriai išskaido strateginio pokyčių valdymo tiriamąjį objektą, suformuojant integruotas strateginių pokyčių valdymo sistemas su esminiais veikimo bruožais, kurie identifikuojami strateginio valdymo metu. Autorių (Vasiliausku ir Lubomirskienė, 2006; Lodienė, 2005; Išortaitė, 2012; Raipa, 2013) skirtingais pjūvais analizuojamas strateginių pokyčių valdymas, formuoja nevienalytį suvokimą ir tiriamojo objekto identifikavimo sudėtingumo lygį priklausantį nuo pokyčių veikimo charakteristikų – greitis, gylis, dydis (Armstrong, 2002; Vasiliauskas, 2006); organizacinės sistemos valdymo, išorės ir vidaus aplinkybių. Išsiaiškinta, jog analizuojamas darbo objektas apima šiuos aspektus: planavimas, koordinavimas, motyvacija ir lyderystė. Pastarieji organizacijos strateginius pokyčius valdantys veiksniai glaudžiai susijasi su formaliu organizacijos strateginiu valdymu per strateginio planavimo ir įgyvendinimo etapus. Autorių (Ruzevičius, 2007, Vilkas, 2006), teigimu, organizaciniu lygmeniu strateginių pokyčių valdymas realizuojamas suformavus visuotinę viziją, strateginius tikslus, taip susiejant su organizacijos strategija. Strateginių pokyčių valdymo objektas aukštojo mokslo institucijose mokslo darbuose tiriamas fragmentiškai. Remiantis kelių užsienio autorių duomenimis, išskiriami specifiniai naujo veiklos metodo diegimo atvejai, sąlygojantys pokyčius aukštojo mokslo institucijose. Nors netiesiogiai apie pokyčius aukštojo mokslo institucijose analizuojama (Puškorius, 2007; Jucevičienė, 2009; Želsvys, 2003 ir kt.), tačiau informacija susijusi su organizacijos struktūros kaitos poreikio būtinybe, strateginiu valdymu ir kokybės užtikrinimu bendro sutarimo linkme, tad formuojamas fragmentinis strateginių pokyčių valdymo aukštojo mokslo institucijose suvokimas.
2. Atsižvelgiant į tai, jog strateginių pokyčių valdymas siejasi su strategija, atitinkamai pasirenkami strateginiai, pokyčius reglamentuojantys, dokumentai visuotinai identifikavus bendrą aukštojo mokslo viziją: tarptautiniu, nacionaliniu ir instituciniu atžvilgiu. Remiantis strateginiais dokumentais Europa 2020, Lietuva 2030, nacionaline švietimo 2013-2022 m. strategija, o taip pat ir Švietimo ir mokslo ministerijos 2012-2014 m. strateginiu veiklos planu fiksuoti skirtingo lygio, dydžio ir įgyvendinimo laikotarpio strateginiai siekiai arba strateginiai pokyčiai, susiję su pokyčiais aukštojo mokslo srityje, tačiau fiksuojamos bendros pokyčių tendencijos, visuotinai identifikavus siekius: didinti besimokančiųjų asmenų amžiaus ribas, skatinti mokymasi visą gyvenimą, o taip pat investuoti į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, taip užtikrinant siekiamos vizijos realizavimą. Žemesniame lygmenyje pastarieji pokyčiai, dėl apimties ir realizavimo greičio, transformuojami į mažesnius masto.

Strateginių pokyčių valdymui, teorinėje dalyje išskyrus susijusius aspektus: struktūras, vaidmenis ir atsakomybes, analizuojama strateginių pokyčių vadymo raiška švietimo sistemoje nacionaliniu lygmeniu, formuojant bendrą politiką (Seimo, Vyriausybės, Aukštojo mokslo taryba) ir tarpinstituciniu lygmeniu (Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos mokslo taryba, kitos susijusios institucijos), įgyvendinant formuojamą politiką, koordinuojant ir atliekant aukštojo mokslo institucijų priežiūros funkcijas. Tuo tarpu aukštojo mokslo institucijose yra atliekama ne tik strateginių pokyčių įgyvendinimas, bet ir formavimas – strateginių pokyčių valdymas, vykdomas kartu su kitų aukštesnio lygmens institucijų pritarimu (Švietimo ir mokslo ministerija, atsižvelgus į Aukštojo mokslo tarybos rekomendacijas). Aukštojo mokslo institucijų strateginiams pokyčiams valdyti įtakos turi ir kitos švietimo sistemai priklausančios institucijos: Studijų kokybės vertinimo centras, atliekantis studijų programų vertinimo procedūras.

3. Kokybinio tyrimo –strateginių dokumentų ir universitetų veiklos atakaitų turinio analizės pagrindu, nustatyta, jog Kauno miesto universitetuose strateginių pokyčių valdymas –susijęs su iniciatyve veikla iš aukščiausio lygmens institucijos valdymo organų, kuomet išorinė aplinka reikalauja ne tik atitinkamų įgaliojimų formuoti strateginius veiklas, bet ir proaktyvių veiksmų kaip pavyzdžiui, turint teises nustatyti pagal kokybės lygį studijų vietas, inicijuojamas sprendimas finansuoti studentus iš turimų institucinių išteklių, šiuo atžvilgiu esminę reikšmę turi ne tik instituciniai pajėgumai, bet ir finansiniai ištekliai. Identifikuota, jog tokios aktyvios veiklos kaip bendradarbiavimo santykių su kitais universitetais plėtra, užtikrina pažangą strateginių tikslų atžvilgiu. Susitelkimo į esamas galimybes ir turimus pajėgumus reikšmė atspindi ir analizuotų universitetų strateginių pokyčių veikimo kontekste, kuomet vykdant pokyčius apjungiami esami žmogiškieji ištekliai, siekiu efektyviai valdyti turimus resursus. Formuojasi prielaida, jog žmogiškųjų išteklių mobilizavimas, naujų struktūrų sukūrimas, technologijų plėtra Kauno miesto universitetuose didina strateginio pokyčių valdymo efektyvumą per atitinkamų veiksmų realizavimą: planuojant veiklas ir vertinant veiklas pavyzdžiui Lietuvos sporto universitetui įdiegus Bendrojo vertinimo modelį, Kauno technologijos universitetui parengus ir įgyvendinus universiteto atsinaujinimo programą, investuojant į mokslinio potencialo plėtrą (remiant dokotantūros studijų programų vietas) fiksuojama palankesnės situacijos formavimasis, tačiau stinga konkrečių duomenų apie universitetuose vykdomų pokyčių objektyviai išmatuojamus sėkmės veiksnius, kadangi universitetų studentų atsinaujinimo, studijų tarptautiškumo rodiklių analizė dar neparodo tikslių duomenų apie strateginių pokyčių sėkmingo įgyvendinimo veiksnius, tad reikalinga atlikti išsamesnę statistinę duomenų analizę.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 12 (1), p. 13-26. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164251711/DS.002.0.01.ARTIC> >
2. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14). 5-12. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_1_14.PG_5-12/DS.002.0.01.ARTIC >
3. Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of management and leadership developing effective people skills for better learde (3rd. Ed.).
4. Baldegger, R. (2012). *Management in Dynamic Environment . Cincepts, Methods and Tools*. Springer Gabler.
5. Barsėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*, 1(7), 19-28. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154085804/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >
6. Bonham, S., S. (2008). *Actionable strategies. Through integrated performance process, Project, and risk management*. Artech House: London. Prieiga per internetą: <http://www.artechhouse.com/uploads/public/documents/chapters/Bonham-119_CH02.pdf>
7. Bridges, D., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., McLaughlin, T., Stankevičiūtė, J. (2007). Higher Education and National Development Universities and societies in transition. In. K. Musial (Ed.), *Regional universities in the Baltic Sea region: higher education and regional deveopment* (pp. 120-133). B. Zamorski (Ed), *The audit and embrace of quality in a higher education system under change*. (pp. 281-282).
8. Cummings, T. G., Worley, C., G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). California: Cengage Learning.
9. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, 1, p. 75-88 p. Prieiga per internetą: <[file:///D:/Dokumentai/Downloads/1405-4654-1-PB%20\(8\).pdf](file:///D:/Dokumentai/Downloads/1405-4654-1-PB%20(8).pdf) >
10. Europos Komisija. (2010). *Komisijos komunikatas. 2020 Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija*. [žiūtėta 2015-04-03] prieiga per internetą: http://www.sumin.lt/files/uploads/2020m_europa_%284%29.pdf
11. Europos Komisija. Švietimas ir mokslas. *2020 m.strateginė švietimo ir mokymo programa*. [Žiūrėta 2015-05-05]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_lt.htm>
12. Govender, P., Moodley, S., Brijball Parumasur, S. (2005). The management of changement of change at selected higher education institutions: an exploration of the critical ingredients for effective change management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2005, 31 (1), 78-86. Prieiga per internetą: <<http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/186/183> >

13. Grebliauskas, A., Leskauskaitė, A. (2012). Demografinių pokyčių poveikis aukštųjų mokyklų veiklai: Lietuva pasauliniame kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187214615/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >
14. Gumuliauskienė, A. (2014). Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis. *Mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)*. Vilnius: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
15. Hill, C., Jones, G., R. (2008). *Theory of Strategic Management with Cases*. United Kingdom: Cengage Learning
16. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business system and economics*, 2 (2). Prieiga per internetą: <[file:///D:/Dokumentai/Downloads/010_isoraitė%20\(5\).pdf](file:///D:/Dokumentai/Downloads/010_isoraitė%20(5).pdf) >
17. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy. Text & Cases*. (9th ed.), Pearson Education.
18. Jucevičienė, P. (2009). Contraversies of Quality Perception in Higher Education and their Consequences: in Quest for the Alternative Solutions. *Social Sciences*, 3 (65). Prieiga per internetą: <http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU02KTU02-000040451&fromSitemap=1&afterPDS=true >
19. Kauno technologijos universiteto Taryba. *Kauno technologijos universiteto metinė veiklos ataskaita* (2014). Prieiga per internetą: <http://issuu.com/ktu.lt/docs/ktu_metine_veiklos_ataskaita_2014 >
20. Kauno technologijos universiteto taryba. *Kauno technologijos universiteto mokslo ir studijų atsinaujinimo programa ir jos įgyvendinimo planas 2013-2014 m.* (2013). [Žiūrėta 2015-05-19]. Prieiga per internetą http://ktu.edu/lt/system/files/2_universiteto_atsinaujinimo_programa_2013-2014_.pdf
21. Kauno technologijos universiteto Taryba. *Kauno technologijos universiteto 2012-2014 m. strateginis veiklos planas*. (2012). Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/lt/system/files/ktu_strateginis_veiklos_planas_2012-2014.pdf >
22. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos, t. 4*. Prieiga per internetą: <<http://vta.ttvam.lt/index.php/vta/article/viewFile/55/100> >
23. Korsakaitė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: Teorija ir praktika, VII, 4*, 237-242. Prieiga per internetą: <[file:///D:/Dokumentai/Downloads/191-664-1-PB%20\(6\).pdf](file:///D:/Dokumentai/Downloads/191-664-1-PB%20(6).pdf) >
24. Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas, A. (2007). Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise. *Engineering economics*, 1 (51). Prieiga per internetą: <<http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11468> >
25. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006), Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Prieiga per internetą: <http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf >
26. Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030“. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/veikla/2030.pdf>>
27. Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymas*. (2009). Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343430&p_query=&p_tr2 >

28. Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas pakeitimo įstatymas*. (2011). Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2= >
29. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas dėl valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo. (2012). *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija*. Prieiga per internetą < <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/strategija.pdf> >.
30. Lietuvos Respublikos Seimas. *Šešioliktosios Vyriausybės 2012-2016 metų programa*. (2012) Nr. XII-51, Vilnius prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439761>.
31. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministras. Įsakymas dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2011-2013 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2011-2013 metų strateginis veiklos planas (2011). Prieiga per internetą: < http://www.smm.lt/uploads/documents/veikla/planaimo_dokumentai/org_isa_SP_2011-2013.pdf >
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo. (2010). Žin. Nr. 56-2761. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=405326 >
33. Lietuvos sporto universiteto rektorius. Lietuvos sporto universiteto veiklos ataskaita. (2014). Prieiga per internetą: http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/apie_akademija/rektoriaus_ataskaita_2014.pdf
34. Lietuvos sporto universiteto Taryba. *Lietuvos sporto universiteto 2012-2017 m. integruotos plėtros strategija*. (2012). Prieiga per internetą: http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/LT%20-%20LSU%20VEIKLOS%20PLETROS%20STRATEGIJA_.pdf
35. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Rektorius. *Lietuvos sveikatos mokslų universiteto veiklos ataskaita*. (2014). Prieiga per internetą: <<http://smuni.lt/media/dynamic/files/6786/2015--rektoriausataskaitauz2014m--web.pdf> >
36. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Taryba. *Lietuvos sveikatos mokslų universiteto 2012-2014 m. strateginis veiklos planas*. (2012). Prieiga per internetą: <<http://smuni.lt/media/dynamic/files/2588/2012-2014.pdf> >
37. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33. Prieiga per internetą: < <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >
38. McGee, J., Thomas, H, Wilson, D. *Strategy Analysis and Practice*. (2nd ed.). McGraw-Hill Higher Education
39. Mečkauskienė, R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. *Pedagogika*, 99. Prieiga per internetą: < <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/99/mec23-30.pdf> >
40. Menchace, M., Bischoff, M., Dara-Abrams, B. (2003). A Model for Systemic Change Management in Education. *International Conference in Education and Information Systems: Technologies and Applications (EISTA '03)*. Prieiga per internetą: < <http://brainjolt.com/wp-content/uploads/2012/01/eista03.pdf> >

41. Puškorius, S. (2007). Užsienio šalių universitetų valdymo gairės. *Viešoji politika ir administravimas*, 22. p. 69-105 Prieiga per internetą: < [file:///D:/Dokumentai/Downloads/10_S.Puskorius%20\(4\).pdf](file:///D:/Dokumentai/Downloads/10_S.Puskorius%20(4).pdf) >
42. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, 4, p. 523-539. Prieiga per internetą: < [file:///D:/Dokumentai/Downloads/VPA-13-12-4-01%20\(1\).pdf](file:///D:/Dokumentai/Downloads/VPA-13-12-4-01%20(1).pdf) >
43. Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Innovative Changes in a Global Public Governance Modernization Process. *Social Research*, 4 (33). 152-161. Prieiga per internetą: < http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/soc_tyrimai/2013_33/raipa_jurksiene.pdf >
44. Serafinas, D., Ruzevičius, J. (2008). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba*, 14. Prieiga per internetą: < http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=LDB&docId=TLITLIJ.04~2009~1367168467174&fromSitemap=1&afterPDS=true>
45. Staškevičiūtė, I., Neverauskas, B. (2008). Konceptualus įžvalgaus universiteto modelis. *Engineering economic*, 4 (59). Prieiga per internetą: < http://www.researchgate.net/profile/Inga_Butiene/publication/26552708_The_Intelligent_Universitys_Conceptual_Model/links/54b39ae30cf28ebe92e2ee69.pdf >
46. Staškevičiūtė, I., Neverauskas, B., Čiutienė, R. (2006). Applying the principles of organisational intelligence in university strategies. *Engineering economic* 3 (48). Prieiga per internetą:< <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/48/1392-2758-2006-3-48-63.pdf> >
47. Statistikos departamento duomenų bazė. Prieiga per internetą: < <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=3e478a69-b59d-47ba-86f9-0c251b2676a2> >
48. Švietimo koncepcija. (2002). Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/koncepcija2.htm#5_3>
49. Švietimo valdymo informacinė sistema. Prieiga per internetą: < <http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage>>
50. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). *Ukmergės rajono vietoos veiklos grupės strateginis valdymas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (16). 118-130. Prieiga per internetą: < http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1648-9098.N_3_16.PG_118-130/DS.002.0.01.ARTIC >
51. Tamusauskaitė, A., Skiecevičius, P., Bonkeviciūtė, J., V., Jakstienė, V., Navickaitė, J.(2009). Ranking of Lithuanian Universities within the Context of the Conception and Features of a Moder University. *Social sciences*, 3 (65). Prieiga per internetą: < [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20\(65\)/7%20Tamusauskaitė_Skiecevicius_Bonkeviciute_Jakstiene_Navickaite.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20(65)/7%20Tamusauskaitė_Skiecevicius_Bonkeviciute_Jakstiene_Navickaite.pdf) >
52. Vaičekauskaitė, R., Serafinas, D. (2013). Mokslo ir studijų konceptualizavimo prielaidos. *Tiltai*, 3. Prieiga per internetą: < <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/472/pdf> >
53. Vanagas, R. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9). 315-323. Prieiga per internetą: < http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=LDB&docId=TLITLIJ.04~2007~1367160586544&fromSitemap=1&afterPDS=true >

54. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). *Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 70. Prieiga per internetą: < http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.03~2014~ISSN_2335-8750.N_70 >
55. Vilkas, M., Stancikas, E. R. (2006). Modelling of Planned Change of Organizational Work Processes in Terms of Process' Internal Structure. *Engineering economics*, 4 (49) Prieiga per internetą: < <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/11435/6150> >
56. Vytauto Didžiojo universiteto rektorius. *Vytauto Didžiojo universiteto veiklos ataskaita*. (2014). Prieiga per internetą http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2012/02/2015-Rek.Ataskaita-2014_virsel.pdf
57. Vytauto Didžiojo universiteto taryba. *Vytauto Didžiojo universiteto 2012-2014m. strateginis veiklos planas*. (2012). Prieiga per internetą <http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2012/03/966.pdf>
58. Wit, D. B., Meyer, R. (2010). *Strategy process, content, context an international perspective* (4 th ed.) Cengage Learning.
59. Žemienė, A. (2011). Vidaus audito įtaka studijų kokybei. *Verslo ir teisės aktualijos*, 6 (2), 367-387. Prieiga per internetą: < <http://www.vta.ttvam.eu/index.php/vta/article/viewFile/138/pdf> >