

Lietuvos mokslo taryba
MOKSLO STRATEGIJOS IR VALDYMO KOMISIJOS DARBO GRUPĖ

**Aukštųjų mokyklų valdymo, kai jos aukščiausiosios institucijos – tarybos –
daugumą sudaro socialiniai partneriai, modelio projektas**

TURINYS

1. Užduotis darbo grupei	2
2. Siūlymų universitetų valdymui tobulinti apžvalga.....	2
3. Lietuvos universitetų valdymas šiuo metu	3
4. Siūlomas universitetų valdymo modelis	6
4.1. <i>Valdymo tobulinimo tikslai</i>	6
4.2. <i>Siūlomo valdymo modelio turinys</i>	7
4.3. <i>Universiteto tarybos funkcijos</i>	8
4.4. <i>Universiteto tarybos sudarymas ir darbo organizavimas</i>	8
4.5. <i>Senato funkcijos</i>	9
4.6. <i>Senato sudėtis</i>	10
4.7. <i>Rektorius</i>	10
4.8. <i>Tarybos išorės narių aktyvaus darbo prielaidos</i>	11
5. Kiti universitetų valdymo tobulinimui svarbūs dalykai	12
6. Alternatyvūs siūlymai	14
7. Išvados.....	15
8. Priedai.....	16
8.1. <i>Siūlymai dėl Įstatymo pataisų</i>	16
8.2. <i>Europos valstybių universitetų valdymo įvairovė</i>	20
1. Airija.....	20
2. Austrija	21
3. Čekija.	21
4. Danija	22
5. Estija.....	22
6. Norvegija.....	23
7. Slovėnija.....	23
8. Suomija.....	24
9. Švedija.....	24
10. Vengrija.....	24
11. <i>Rektorius skyrimo procedūrų įvairovė Europoje</i>	25

1. Užduotis darbo grupei

Lietuvos mokslo tarybos 2004 m. gegužės 31 d. nutarimu Nr. VI – 10¹ „Dėl siūlymų Pasaulio banko ataskaitos „Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra. 2003 m.“² rekomendacijoms įgyvendinti“ buvo sutarta parengti **aukštosios mokyklos valdymo modelio projektą, kai jos aukščiausios institucijos – tarybos – daugumą sudaro socialiniai partneriai.**

Modelyje turėtų būti išdėstyti tokios tarybos sudarymo principai, apibūdintos jos funkcijos ir atsakomybė už aukštosios mokyklos misijos ir tikslų įgyvendinimą, vadovų skyrimą, personalo parinkimą, universiteto turto saugumą ir gausinimą, išteklių bei lėšų racionalų naudojimą. Kartu turėtų būti pateiktas Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymo³ (toliau – Įstatymas) atitinkamų straipsnių pataisų, įteisinančių siūlomą valdymo modelį, projektas.

Studijoje aptariamai valstybinių universitetinių aukštųjų mokyklų (toliau – universitetai) valdymo tobulinimo klausimai. Nevalstybinių universitetų valdymo principus nustato jų steigėjai. Siūlomo valdymo modelio elementai nesunkiai gali būti pritaikyti ir tobulinti kolegijų tobulinti.

Studiją rengė Lietuvos mokslo tarybos eksperto **prof. habil. dr. Henriko Pranevičiaus** vadovaujama darbo grupė: **prof. habil. dr. Marija Rūta Babarskienė, doc. dr. Vladislovas Guoga, prof. habil. dr. Juozas Rimantas Lazutka, doc. dr. Vytautas Pakalniškis, doc. dr. Giedrė Mickūnaitė, doc. dr. Gintaras Valinčius.**

2. Siūlymų universitetų valdymui tobulinti apžvalga

1999 metais Švietimo ir mokslo ministerija paskelbė Baltąją knygą „Lietuvos aukštasis mokslas“⁴, parengtą 1997 – 1999 metais vykdant Europos Sąjungos PHARE projektą „Lietuvos aukštojo mokslo reforma“. Šioje knygoje jau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad Lietuvoje nevienareikšmiškai suprantami 1988 m. Bolonijoje paskelbtoje *Magna Charta Universitatum*⁵ išdėstyti universitetų autonomijos principai. Vykdydami savo pašaukimą „dabar ir visados“ universitetai turi remtis svarbiausiu principu – **būti autonominė institucija, glaudžiai susijusi su visuomene**⁶.

Lietuvos universitetai savo autonomiją paprastai sieja su savivalda, kurioje gali dalyvauti tik universiteto nariai. Visuomenė, kurios lavinimui universitetai skirti ir kurios lėšomis jie finansuojami, praktiškai neturi jokių galimybių daryti kokią nors labiau pastebimą įtaką tokios savivaldos aukščiausiųjų institucijų – iš universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų sudaryto senato ir jo išsirinktojo rektoriaus – sprendimams.

Baltosios knygos rengėjai, remdamiesi kitų Europos valstybių patirtimi, siūlė Lietuvos universitetuose sudaryti dvi kolegialaus valdymo institucijas:

– **tarybą**, sudarytą ne tik iš universiteto darbuotojų, studentų, absolventų, bet ir kitų, aukštojo mokslo raida suinteresuotų organizacijų atstovai. Taryba formuotų ir priimtų sprendimus strateginiais universiteto veiklos klausimais, nustatytų universitetui perduoto valstybės turto ir lėšų naudojimo principus, svarstyti ir tvirtinti aukštosios mokyklos plėtros ir struktūros pertvarkymo planus, vertintų rektoriaus veiklą;

– **senatą**, kuriame būtų universiteto dėstytojų, mokslo darbuotojų ir studentų atstovai. Senatui siūlyta patikėti visus administravimo, akademinės veiklos ir mokslinių tyrimų organizavimo, studijų programų ir procesų tobulinimo bei kokybės užtikrinimo klausimus.

¹ http://www.lmt.lt/DOKUMENTAI/Tarybos_nutarimai/VI/N6-10.doc

² http://www.lrv.lt/pasaul_bankas/Lithuania%203-10-03.pdf

³ <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=259508&Condition2=>

⁴ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga. Vilnius, 1999.

⁵ http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/880918_Magna_Charta_Universitatum.pdf

⁶ „The university is an autonomous institution at the heart of society“

2000 m. Lietuvos Respublikos Seimo priimtoje pirmojoje Įstatymo⁷ redakcijoje dvi kolegialios universiteto institucijos – taryba ir senatas – numatytos. Tačiau, skirtingai nei rekomenduota Baltojoje knygoje, universiteto tarybai paliktos vien universiteto visuomeninės priežiūros ir globos funkcijos. Visuomeninė priežiūra apribota teise vertinti („rengia išvadas“, „teikia siūlymus“ ir pan.) kai kuriuos rektoriaus teikiamus projektus ir dokumentus, o sprendžiamoji galia palikta senatui, kurį sudaro universiteto personalas ir studentų atstovai. Universiteto rektorius atskaitingas senatui, kuris rektorių renka arba skiria.

2002 m. išleistame leidinyje „Lietuvos mokslo politika Europos kontekste“⁸ vėl grįžtama prie universitetų atsivėrimo visuomenės poveikiui ir atskaitomybės visuomenei temos. Remiantis 2000 m. paskelbtos II Gliono deklaracijos⁹, skirtos JAV ir Europos universitetų valdymo problemų analizei, idėjomis siūloma universitetų taryboms, kuriose daugumą turėtų viešajam interesui atstovaujantys universitete ir jam pavaldžiose institucijose nedirbantys asmenys (toliau – išorės nariai), suteikti teisę priimti sprendimus principiniais universiteto gyvenimo ir veiklos klausimais. Viena iš svarbiausiųjų tarybos funkcijų būtų išrinkti (skirti, samdyti) universiteto rektorių. Taip skirtas rektorius galėtų ryžtingiau imtis organizacinių ir administracinių priemonių universiteto tikslams pasiekti, nes naudotųsi visuomenės interesui atstovaujančių asmenų parama.

Būtina pažymėti, kad II Gliono deklaracija skirta ne valstybių vyriausybėms ar įstatymų leidėjams. Ją parengė JAV ir Europos universitetų vadovai, suprantantys universitetų problemas ir jiems visuomenės keliamus uždavinius. Šios deklaracijos siūlymai į universitetų valdymą įtraukti visuomenės atstovus, socialinius partnerius ir jiems patikėti lemiamą žodį sprendžiant strateginius klausimus, turėtų būti priimtini ir Lietuvos universitetų bendruomenėms.

Panaši nuostata pateikta ir minėtoje Pasaulio banko ataskaitoje: „Verslas turėtų atlikti reikšmingesnę vaidmenį tretinio švietimo valdyme ir įgyti teisę daryti įtaką tretinio švietimo įstaigų tarybų veiksams ir politikai, įskaitant vadovų samdymą, valstybinės švietimo politikos rengimą, programų sudarymą (pvz., apibrėžti mokymo programas ir tvarkyti bendras programas – internatūrą, kooperacinį švietimą, mokslinių tyrimų programas) <...> Aukštojo mokslo įstaigos turi didelę autonomiją, gal būt netgi tokio lygio, kad kai kurių sričių (pvz., mokslinių tyrimų) prioritetai gali reikšti ne šalies, o vietos profesinius prioritetus. Šią problemą dar padidina tai, kad šių įstaigų vadovus daugiausia renka šių įstaigų nariai“. Verslo dalyvavimas aukštųjų mokyklų valdyme, ekspertų teigimu, užtikrintų minimalių kokybės ir turinio standartų laikymąsi ir leistų decentralizuoti aukštojo mokslo valdymą.

3. Lietuvos universitetų valdymas šiuo metu

Įstatymas nustato tokią Lietuvos valstybinių universitetinių aukštųjų mokyklų (toliau – universitetai) valdymo schemą:

1. Universiteto **aukščiausia akademinės savivaldos** institucija yra **senatas**, sudaromas universiteto statute nurodyta tvarka.

2. Universitetų **visuomeninės priežiūros ir globos** institucija yra **universiteto taryba**, kurios sudarymo tvarką reglamentuoja Įstatymas.

3. Universitetui vadovauja, jo vardu veikia ir jam atstovauja slaptu balsavimu **senato renkamas rektorius**.

Lietuvos Respublikos Seimo patvirtinti universitetų statutai senatams suteikia labai plačius įgaliojimus. Senatai, kurių paskirtis yra *akademinė savivalda*, vykdo ir svarbiausias universiteto *administravimo* funkcijas – renka rektorių, skiria prorektorius, dekanus, katedrų vedėjus, institutų direktorius, kitų padalinių vadovus, nustato dėstytojų ir kitų darbuotojų

⁷ <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=97866&Condition2=>

⁸ V. Daujotis, V. Radžvilas, R.P. Sližys, E. Stumbrys. Lietuvos mokslo politika Europos kontekste. Vilnius: Justitia, 2002, 248 p.

⁹ <http://www.lmt.lt/SVARBU/TEKSTAS/gliono.doc>

skyrimo tvarką, tvirtina universiteto vidaus taisykles ir akademinų reikalų tvarkymą reglamentuojančius dokumentus, tvirtina metines rektoriaus ataskaitas, pajamų ir išlaidų sąmatas, jų vykdymo ataskaitas. Senatai taip pat nustato rektoriui mokamo atlyginimo ir priedų dydį, nustato kitų darbuotojų darbo apmokėjimo taisykles, tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir universitetų plėtros planus ir programas, apibūdina struktūrinius keitimus ir t.t.

1 lentelė iliustruojama senatų sudarymo taisyklių įvairovė. 2 lentelėje pateikti duomenys apie fakultetų dekanų ir katedrų vedėjų kandidatūrų parinkimo principus. Dekanai ir katedrų vedėjai yra svarbiausieji universiteto asmenys, nuo kurių priklauso studijų turinys ir kokybė.

Universitetų senatų sudarymo tvarka

1 lentelė

Universitetas	Senato sudėtis
Vilniaus universitetas	Fakultetų dekanai ir kamieninių akademinų institutų direktoriai išrinkus juos į tas pareigas, kiti renkami nariai – po tris, atstovaujančius kiekvienam fakultetui. Skiriami senato nariais prorektorai, kitų institucijų mokslininkai
Lietuvos veterinarijos akademija	Padaliniuose išrinkti universiteto ir mokslo institutų mokslininkai.
Kauno technologijos universitetas Lietuvos veterinarijos akademija	Padaliniuose išrinkti universiteto ir mokslo institutų mokslininkai. Iki 5 proc. narių gali būti kitų institucijų darbuotojai.
Kauno medicinos universitetas	Senato narius, pariteto pagrindais atstovaujančius pedagoginį personalą, mokslinį personalą ir sveikatos priežiūros personalą renka universiteto mokslininkai. Senato nariai taip pat yra prorektorai.
Vytauto Didžiojo universitetas	Ne mažiau kaip 60 proc. – padalinių atstovai, iki 15 proc. – bendradarbiaujančių institucijų mokslininkai, menininkai, 10 proc. – išėivijos mokslininkai ir menininkai, 5 proc. – kitų institucijų mokslininkai.
Klaipėdos universitetas	15 – 20 proc. – kitų institucijų mokslininkai, kiti nariai – padalinių išrinkti mokslininkai. Atstovavimo normas nustato senatas
Lietuvos kūno kultūros akademija	Visuotiniame mokslininkų susirinkime išrenkami 17 senato nariai, tarp jų bent 2 turi būti iš kitų institucijų.
Lietuvos muzikos ir teatro akademija	Visuotiniame Akademijos mokslininkų susirinkime išrenkami 26 senato nariai
Lietuvos žemės ūkio universitetas	Fakultetai renka po 5 senato narius, kiti padaliniai – po vieną.
Mykolo Romerio universitetas	Renka mokslininkų susirinkimas. Narių skaičius ar atstovavimo normos statute nenurodytos
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Prorektorai, kancleris, dekanai, institutų ir mokslo centrų vadovai tampa senato nariais. Dar po 3 narius renka fakultetų mokslininkai..
Vilniaus pedagoginis universitetas	Ne daugiau kaip 40 narių. Renkamų narių skaičius vienodas visiems fakultetams ar jiems prilygintiems padaliniais.
Vilniaus dailės akademija	Senato sudarymo tvarka statute nereglamentuota
Šiaulių universitetas	Senate ne daugiau kaip 40 narių. Senatą renka dėstytojų ir mokslo darbuotojų konferencija paprasta balsų daugumą pagal kiekvienam fakultetui skirtą kvotą.

Pastaba: Visų universitetų senatų nariai yra universitetų rektoriai. Ne mažiau kaip 10 procentų senato narių yra studentų atstovai.

**Rektoriaus teikimu, senato skiriamų kandidatų į dekanus ir katedrų vedėjus
parinkimo tvarka**

2 lentelė

Universitetas	Dekanai	Katedrų vedėjai
Vilniaus universitetas Kauno medicinos universitetas Vilniaus pedagoginis universitetas	Renka fakulteto taryba	Renka fakulteto taryba
Kauno technologijos universitetas	Renka fakulteto taryba iš parengtinio konkurso komisijos aprobuotų kandidatų	Renka fakulteto taryba iš parengtinio konkurso komisijos aprobuotų kandidatų
Lietuvos veterinarijos akademija Klaipėdos universitetas Lietuvos kūno kultūros akademija Mykolo Romerio universitetas	Parenka rektorius	Parenka rektorius
Vytauto Didžiojo universitetas	Parenka rektorius	Renka fakulteto taryba
Vilniaus dailės akademija	Renka fakulteto taryba	Parenka rektorius
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	Siūlo fakulteto taryba	Parenka dekanas
Lietuvos muzikos ir teatro akademija	Siūlo fakulteto taryba	Renka fakulteto taryba
Lietuvos žemės ūkio universitetas	Parenka rektorius	Neregamentuota
Šiaulių universitetas	Renka fakulteto taryba iš rektoriaus pasiūlytų kandidatų	Renka fakulteto taryba iš rektoriaus pasiūlytų kandidatų

Įstatymas nenumato rektoriui pareigos, priimant tam tikrus sprendimus, atsiklausti senato. Tačiau statuteose gausu nuorodų, kurios įpareigoja rektorių gauti senato pritarimą dėl savo veiksmų. Be senato sutikimo ar patvirtinimo rektorius negali imtis jokių pertvarkymų, kurie iš esmės keistų universiteto darbuotojų darbo ar apmokėjimo sąlygas. Tai, kad senatas renka rektorių ir gali jį atstatydinti, yra svarbi priemonė, verčianti rektorių nuolat atsižvelgti į senato nuomonę.

Universitetų taryboms Įstatymu priskiriamos *ekspertinės* (išvados dėl aukštosios mokyklos plėtros perspektyvinio plano projekto, dėl metinių rektoriaus ataskaitų, pajamų ir išlaidų sąmatų bei jų įvykdymo ataskaitų, vertinimas, kaip aukštoji mokykla vykdo savo uždavinius ir kaip prisideda prie valstybės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros, kaip naudojamas aukštosios mokyklos turtas, jai skirtos valstybės ir kitos gautos lėšos ir pan.) ir kai kurios *reprezentacinės* (skelbti senato, rektoriaus rinkimus, pateikti visuomenei aukštosios mokyklos veiklos vertinimo rezultatus, informuoti universiteto bendruomenę ir visuomenę apie savo veiklą ir pan.) *funkcijos*. Šios funkcijos galėtų taip pat daryti poveikį universiteto veiklai, jei tarybų darbas būtų tinkamai organizuotas, o jų nariai galėtų ir norėtų skirti pakankamai laiko savo pareigas vykdyti.

Lemiamą balsą formuojant Lietuvos universitetų tarybas turi švietimo ir mokslo ministras. Jis priima sprendimus dėl dviejų trečdalių kiekvienos tarybos narių (pusę jų – atsižvelgęs į rektoriaus nuomonę). Tačiau sudarant pirmąsias tarybas išorės narių parinkimo ir skyrimo principai nebuvo viešai aptarti. Gal dėl to universitetų tarybose labai daug mokslo ir studijų sistemos darbuotojų – 95 iš 207 visų (14 universitetų) tarybų narių. Verslui atstovauja 37 nariai, 25 nariai yra valdymo institucijų, bažnyčios, teisėsaugos atstovai.

Tarybos dirba pagal pačių pasitvirtintus reglamentus, tačiau sau atskaitingo personalo neturi. Sukviesti vos porą trejetą kartų per metus tarybų nariai nepajėgia išgilinti į svarstyti teikiamus klausimus, dokumentus, išsamiai juos aptarti.

Universitetų tarybos dirba jau ketveri metai, bet nei universitetų, nei Švietimo ir mokslo ministerijos internetinėse svetainėse nėra informacijos apie tarybų posėdžius, jų priimtus sprendimus, pateiktas išvadas, vertinimus ir rekomendacijas, universitetų ar ministerijos reakciją

dėl tarybų siūlymų. Viešumo stoka neleidžia vertinti, ar universitetų tarybos atlieka Įstatymu joms pavestas universiteto veiklos visuomeninės priežiūros ir globos funkcijas.

Universitetuose nuolat kyla problemų, kurios verčia rektorius ieškoti ryžtingų sprendimų. Tai universitetų prisiimamų uždavinių neatitinkantys ištekliai (lėšos ir personalas), universiteto dėstytojų, verslo atstovų, studentų nepasitenkinimas studijų programomis, dėstyimo procesu ir kokybe, darbo užmokesčiu, universitetų bendradarbiavimu su visuomene, specialistų rengimo kokybe suinteresuotomis verslo ir profesionalų organizacijomis.

Masinės informacijos priemonės mieliau skelbia informaciją apie lėšų stygių, prastą studijų lygį, skandalingesnius universitetų gyvenimo įvykius ir tokiu būdu taip pat prisideda prie nepalankaus visuomenės požiūrio į Lietuvos aukštąjį mokslą formavimo. Palankumo universitetams neskatina ir pačių universitetų nuostata vos ne visas savo problemas sieti vien su nepakankamu finansavimu. Informacija apie iniciatyvas pertvarkyti savo veiklą atsižvelgiant į realias valstybės galimybes finansuoti aukštąjį mokslą, apie pastangas greičiau spręsti specialistų rengimo kokybės ir kitas universitetams kylančias problemas platesnės visuomenės nepasiekia. Dėl to universitetai vis skausmingiau jaučia visuomenės supratimo ir palaikymo stygių. Tokio palaikymo sunku tikėtis, kai tos visuomenės atstovai nesijaučia esą universitetų partneriai ir nemato galimybių kaip nors pastebimiau paveikti universitetų gyvenimą.

Antra vertus, ir už aukštąjį mokslą atsakingos valstybės institucijos, nepajėgdamos išspręsti svarbiausiojo uždavinio – tinkamai finansuoti Vyriausybės nustatyto studentų skaičiaus studijas – mielai kritikuoja pernelyg plačią autonomiją, „netinkamą“ valdymą, universitetų uždarumą. Vis daugiau universitetų vidaus klausimų stengiamasi reglamentuoti įstatymais, Vyriausybės nutarimais, ministro įsakymais.

Tikimasi, kad suteikus teisę universiteto valdyme dalyvauti asmenims, atstovaujantiems viešajam interesui, būtų pašalintos svarbiausios prielaidos abejoti universitetų valdymo skaidrumu, veiksmingumu ir atvirumu visuomenei. Tai leistų universitetams geriau pasinaudoti Lietuvos Respublikos Konstitucijos jiems suteikta autonomija, įpareigojančia juos pačius imtis ir iniciatyvos, ir atsakomybės už tinkamą savo misijos vykdymą.

4. Siūlomas universitetų valdymo modelis

4.1. Valdymo tobulinimo tikslai

Siūlymu **strateginį valdymą** patikėti **universiteto tarybai, kurioje daugumą sudaro viešajam interesui ir socialiniams partneriams atstovaujantys nariai**, siekiama:

1. Padaryti universitetą atviresnį visuomenės poveikiui ir sudaryti realias galimybes viešajam interesui atstovaujantiems asmenims imtis atsakomybės už aukštojo mokslo kokybę ir racionalų valdymą.

2. Mažinti prielaidas valstybės institucijoms imtis tiesioginio universiteto vidaus gyvenimo tvarkymo, atsakomybę perkeltant pačiam universitetui ir taip laiduoti tikrą, o ne menamą universiteto autonomiją.

3. Skatinti universitetą savo veiklą grįsti skaidrumu, viešumu ir visapusiška atskaitomybe visuomenei, kurios labai jis egzistuoja, taip laiduojant universitetui visuomenės paramą ir palaikymą.

4. Mažinti universiteto vadovų priklausomybę nuo reformomis nesuinteresuotų darbuotojų ir sudaryti sąlygas ryžtingiau įgyvendinti priemones, būtinas vieniems ar kitiems aktualiems uždaviniams spręsti.

5. Šalinti prielaidas universitetui tapti uždara bendruomene, kurioje susidarytų galimybių interesų grupių kovai dėl įtakos ir valdžios.

Siūlomas valdymo tobulinimas turi **universitetą padaryti atsakingesnį už savo veiklos rezultatus, atviresnį visuomenės poveikiui ir jai atskaitingą.**

Įgyvendinus šiuos tikslus būtų pašalintos prielaidos teigti, kad universitetai yra nekontroliuojami, nerodo pastangų spręsti visuomenei ir valstybei aktualius uždavinius, o jiems skiriamas mokesčių mokėtojų lėšas naudoja neracionaliai. Tokie teiginiai, II Gliono deklaracijos žodžiais tariant, vadintini *išoriniais išpuoliais prieš autonomiją*.

Kai universiteto vadovą renka jam pavaldūs universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai, rektoriui sunku įgyvendinti veiksmingus pertvarkymus, būtinus, kad universitetas reaguotų į greitai kintančias visuomenės reikmes, būdingas šiuolaikiniam pasauliui. Rektorių renkantis senatas nepatikės universiteto vairo kandidatui, kuris prieš rinkimus išdėstys savo pasiryžimą imtis radikalių pertvarkymų, jei įžvelgs, kad tokie pertvarkymai palies darbuotojų interesus. Tokios galimybės sudaro prielaidų *vidiniams išpuoliams prieš universiteto autonomiją*.

Lietuvos Respublikos Konstitucija Lietuvos aukštosioms mokykloms suteikia autonomiją. 1994 m. birželio 27 d. nutarime¹⁰ Konstitucinis teismas pabrėžė: „Tradiciskai aukštosios mokyklos autonomija suprantama kaip teisė savarankiškai nustatyti ir įtvirtinti įstatuose ar statute savo organizacinę ir valdymo struktūrą, ryšius su kitais partneriais, mokslo ir studijų tvarką, studijų programas, studentų priėmimo tvarką, spręsti kitus su tuo susijusius klausimus, naudotis valstybės perduotu ir kitu įsigytu turtu, turėti teritorijos ir pastatų, kito turto, skirto mokslo ir studijų reikalams, neliečiamumo garantiją. Tuo tikslu aukštajai mokyklai garantuojama institucinė autonomija, t.y. tam tikras statusas, kuris reiškia, kad yra tam tikros veiklos sritys, laisvos nuo vykdomosios valdžios kontrolės“.

Tokia **universiteto autonomijos samprata reikalauja, kad taryba būtų formuojama paties universiteto kaip jo vidaus institucija**. Tarybos sudarymo tvarka, funkcijos ir sąveika su universiteto struktūromis turi būti įtvirtinta statute. Įstatymas turėtų nustatyti tarybų sudarymo principus ir viešąjį interesą atspindinčius reikalavimus tarybų sudėčiai, nes sprendžiamąjį balsą turinčių visuomenės atstovų įtraukimas į universiteto valdymą nėra vien universiteto vidaus reikalas.

Suteikiant universitetų taryboms valdymo institucijos funkcijas, Įstatyme ir kituose teisės aktuose turi būti atsisakyta nuostatų, suteikiančių Vyriausybei ir kitoms valstybės įstaigoms teisę ar pareigą smulkmeniškai reglamentuoti universiteto vidaus veiklą, ir atitinkamai išspręsti išorinio strateginio valdymo – valstybinės aukštojo mokslo vadybos – klausimai. **Būtina atsisakyti nepamatuotų universiteto autonomijos ribojimų**.

Pastangas didinti viešojo intereso atstovavimą universitetų valdyme rodo ir pastaraisiais metais daugelyje Europos valstybių priimti ar papildyti aukštąjį mokslą reglamentuojantys įstatymai (žr. 8.2 priedą). Dauguma jų nurodo dvi kolegialias universitetų valdymo (savivaldos) institucijas: institucijas, atsakingas už universiteto valdymą (anglų kalba skelbiamuose įstatymuose – *governing body, governing authority, governing board, board of governors* ir pan.) ir institucijas, kurios svarsto ir sprendžia visus akademinio gyvenimo klausimus (*academic senate, academic council* ir pan.). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad daugumoje šalių abi šias institucijas pagal įstatymuose apibrėžtas nuostatas formuoja patys universitetai. Jungtinės Karalystės universitetų statutuose specialiai pabrėžiama, kad visų valdančių kolegialių institucijų nariai yra universiteto nariai.

4.2. Siūlomo valdymo modelio turinys

Universiteto valdymą siūloma pavesti dviems kolegialioms vidaus valdymo institucijoms:

1. *Šiuo metu* universitetą faktiškai valdančios institucijos funkcijas vykdomas **senatas** pertvarkomas į instituciją, **atsakingą už universiteto misijos įgyvendinimą, mokslinės ir studijų veiklos organizavimą, valdymą ir kokybę. Senatas**, kaip ir numatyta Įstatyme, išlieka

¹⁰ <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=18994&Condition2=>

aukščiausia universiteto *akademinės* savivaldos institucija ir universiteto mokslinių tyrimų bei akademinės laisvės garantas.

2. Šiuo metu universiteto visuomeninės priežiūros ir globos funkcijas vykdanči **taryba** pertvarkoma į universiteto *strateginio valdymo* instituciją, atsakingą **už universiteto visuomeninei misijai įgyvendinti būtinos strategijos formavimą, veiksmingą universiteto valdymą, universiteto finansavimą ir racionalų universiteto lėšų, turto ir žmogiškųjų išteklių naudojimą**. Taryboje daugumą sudarantys išorės nariai, ne tik universitete atstovauja viešajam interesui, bet ir laiduoja universiteto atvirumą ir atskaitomybę visuomenei.

Savo atsakomybės srityse nė viena šių institucijų nėra aukštesnė už kitą. Priimdamos sprendimus ir taryba, ir senatas turi atsižvelgti į galimybę tuos sprendimus įgyvendinti ir dėl to privalo tarpusavyje atitinkamai bendradarbiauti. Universiteto strategijos, raidos ir struktūrinių pertvarkymų planus bei priemones taryba ir senatas turi rengti ir svarstyti kartu.

Aukščiausias universiteto pareigūnas, kaip ir yra šiuo metu, lieka **rektorius**. Jis veikia universiteto vardu, jam atstovauja ir yra asmeniškai atsakingas už universiteto administravimą ir valdymą. Rektorius turi turėti visus įgaliojimus įgyvendinti sprendimams, būtiniams universiteto misijai įvykdyti ir užtikrinti universitete šiuolaikinius reikalavimus atitinkančias studijas ir mokslinius tyrimus.

Universiteto vidaus valdymo schema turi laikytis principo, kad visi sprendimai priimami efektyviausiu lygmeniu. Rektorius skiria administracijos personalą ir fakultetų dekanus, fakultetų dekanai – katedrų vedėjus. Į visas šias pareigas skiriama viešojo konkurso būdu, laikantis tarybos nustatytų administracinio, akademinio ir mokslinio personalo parinkimo principų.

Savo valdymo institucijas – tarybą ir senatą – universitetai formuoja patys. Universiteto atskaitomybė visuomenei būtų užtikrinama viešajam interesui atstovaujančių asmenų dalyvavimu universiteto taryboje. Senatas turėtų būti sudaromas iš universiteto narių.

4.3. Universiteto tarybos funkcijos

Tarybai siūloma pavesti vykdyti tokias funkcijas:

1. Aprobuoti universiteto senato parengtą universiteto statutą (jo pakeitimus) ir teikti jį tvirtinti Lietuvos Respublikos Seimui.

2. Konkurso būdu skirti rektorių.

3. Tvirtinti universiteto ilgalaikės raidos strategiją ir jos įgyvendinimo priemones (strateginį raidos planą). Įgyvendinus nuostatą, kad universitetas su Vyriausybės įgaliota institucija sudaro ilgalaikę sutartį, kuria keleriems metams būtų apibrėžtos valstybės užduotys universitetui ir įsipareigojimai tas užduotis finansuoti, taryba būtų atsakinga už tokios sutarties projekto rengimą, derinimą ir įgyvendinimą.

4. Nustatyti administracinio, akademinio ir mokslinio personalo parinkimo, taip pat turto ir lėšų naudojimo strategiją ir principus.

5. Tvirtinti rektoriaus teikiamus metinių pajamų ir išlaidų sąmatų projektus ir šių sąmatų vykdymo ataskaitas, rektoriaus teikiamus universiteto struktūrinių pertvarkymų planus, metines rektoriaus ataskaitas.

6. Vertinti, kaip universitetas vykdo savo misiją, uždavinius ir kasmet skelbti visuomenei pranešimus apie universiteto akademinę, mokslinę, organizacinę ir finansinę veiklą bei tos veiklos vertinimo (audito) rezultatus.

4.4. Universiteto tarybos sudarymas ir darbo organizavimas

Universiteto tarybą siūloma formuoti panašiais principais, kaip numatyta Įstatyme, t.y., du jos trečdalius sudarytų išorės nariai, asmenys nedirbantys universitete. Tarybos sudėtyje turėtų būti trys vienodo dydžio narių grupės: pirmojoje grupėje – universiteto ir studentų atstovai, antrojoje ir trečiojoje grupėse – išorės nariai. Taryboje turėtų būti 12 ar 15 narių.

Universitetui atstovaujančią tarybos narių grupę (4 ar 5 narius) sudarytų: rektorius, studentų sąjungos prezidentas, 1 arba 2 nariai, *slaptu balsavimu* išrinkti universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų susirinkimo, ir 1 narys, *slaptu balsavimu* išrinktas universiteto administracinio ir ūkio personalo.

Antrąją universiteto tarybos narių grupę – **socialinius partnerius** – *slaptu balsavimu* turėtų išrinkti universiteto **dėstytojų ir mokslo darbuotojų susirinkimas** iš universitete ir jam pavaldžiose įstaigose nedirbančių visuomenei žinomų plataus interesų spektro asmenų, ėjusių ar einančių atsakingas pareigas mokslo, kultūros, viešosios veiklos ar verslo bendruomenėse. Šie nariai turėtų būti parenkami taip, kad per tarybą atsispindėtų universiteto specializacija ir misija, kad ji atstovautų platesniems interesams, kad būtų išvengta vienpusiško tam tikrų sektorių arba tam tikros kompetencijos ir patirties atstovavimo.

Trečiąją tarybos narių grupę – **viešojo intereso atstovus** – **dėstytojų ir mokslo darbuotojų susirinkimas** *slaptu balsavimu* turėtų išrinkti iš **Švietimo ir mokslo ministro pasiūlyto galimų narių sąrašo**, kuriame būtų dvigubai daugiau kandidatų nei reikėtų išrinkti.

Tarybos nariais negali būti siūlomi ir renkami Seimo ir Vyriausybės nariai, politinių partijų vadovai, taip pat ministerijų tarnautojai, kurių pareigos susijusios su mokslu ir studijomis. Šie asmenys, atsakingi už visos valstybės reikalus, neturėtų dirbti institucijoje, atsakingoje už vieno kurio universiteto deramą padėtį valstybėje.

Savo **pirmininką ir jo pavaduotoją iš tarybos išorės narių** paprasta balsų dauguma išrenka taryba. Renkant pirmininką ir jo pavaduotoją būtina atsižvelgti, kad šias pareigas užėmęs asmenys turėtų pakankamai laiko ir galimybių joms vykdyti universiteto taryboje. Tarybos pirmininku turėtų būti renkamas asmuo, turintis stambios organizacijos valdymo patirtį, išmanantis vadybos ir didelės apimties finansų tvarkymo dalykus.

Prireikus pakeisti tarybos narį jo paties prašymu, pasikeitus jo pareigoms ar dėl kitų priežasčių, tai darytų pati taryba, kiekvieną kartą viešai paskelbdama patikslintą tarybos narių sąrašą.

Tarybos kadencija – penkeri metai. Kadencijai pasibaigus jos nariai galėtų būti skiriami dar vienai kadencijai.

Tarybos sudėtį informaciniu pranešimu „Valstybės žiniuose“ paskelbia pats universitetas.

Tarybos posėdžiai turi būti atviri, apie juos skelbiama viešai. Visais svarstomais klausimais tarybos posėdžiuose turėtų būti išklausyta ir įvertinta senato ir rektoriaus nuomonė. Nuolatinio tarybos dėmesio reikalaujantiems klausimams nagrinėti, informacijai analizuoti ir siūlymams rengti taryba turėtų sudaryti komisijas, į kurias būtų kviečiami ir ne tarybos nariai.

Tarybą turi aptarnauti universiteto skirtas darbuotojas – tarybos sekretorius (ne tarybos narys), kuris padėtų tarybos pirmininkui, tvarkytų tarybos dokumentaciją, protokoluotų tarybos posėdžius ir kontroliuotų, kaip vykdomi tarybos sprendimai. Taryba iš savo narių, universiteto darbuotojų ir kitų institucijų atstovų, gali sudaryti specialius komitetus savo funkcijoms vykdyti. Komitetų vadovais turėtų būti skiriami asmenys, nedirbantys universitete.

4.5. Senato funkcijos

Universiteto senatui turėtų būti paliktos visos funkcijos, susijusios su universiteto vykdomų studijų ir mokslinių tyrimų plėtra, lygiu ir kokybe. Senatas turėtų:

1. Rengti universiteto statuto ir jo pakeitimų projektus ir teikti juos aprobuoti universiteto tarybai.

2. Rengti siūlymus dėl universiteto raidos ilgalaiškės strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių ir teikti tvirtinti tarybai;

3. Tvirtinti studijų programas, teikti rektoriui ir tarybai siūlymus dėl struktūrinių pakeitimų, reikalingų toms programoms įgyvendinti.

4. Vadovaudamasis tarybos nustatytais personalo parinkimo principais tvirtinti dėstytojų ir mokslo darbuotojų kvalifikacinius reikalavimus, atestavimo ir konkursų pareigas eiti

organizavimo tvarką, organizuoti atestaciją ir konkursus mokslo darbuotojų, dėstytojų ir kitų tyrėjų pareigas eiti.

5. Vertinti ir kontroliuoti studijų ir mokslininkų rengimo kokybę, nustatyti mokslo laipsnių teikimo ir habilitacijos tvarką, teikti garbės vardus, nustatyti pedagoginių vardų teikimo tvarką ir teikti šiuos vardus, svarstyti darbuotojų apeliacijas dėl jų mokslinės ir pedagoginės veiklos vertinimo.

6. Tvirtinti universiteto ilgalaikes mokslinių tyrimų programas, teikti rektoriui siūlymus dėl šių programų finansavimo, vertinti atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslinės veiklos kokybę ir lygį.

7. Vertinti rektoriaus teikiamus metinių pajamų ir išlaidų sąmatų projektus ir šių sąmatų vykdymo ataskaitas, rektoriaus metinius pranešimus ir teikti tarybai išvadas dėl šių dokumentų.

8. Tvirtinti universiteto vidaus taisykles ir kitus dokumentus, reglamentuojančius akademinį ir mokslinį reikalą tvarkymą;

9. Reikšti nuomonę visais universiteto taryboje svarstomais klausimais, kviešti universiteto bendruomenės susirinkimus svarbiems universiteto veiklos aspektams aptarti.

Universitetų statutuose senatams gali būti numatyta ir kitų įpareigojimų, tačiau svarbiausias senato uždavinys – skirti visą dėmesį studijų, mokslinių tyrimų ir meninės kūrybos turiniui, kokybei ir universiteto darbuotojų mokslinės ir pedagoginės kvalifikacijos ugdymui. Senatai turi įgyvendinti viešą vidaus studijų ir mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo sistemą ir procedūras.

Senatas turi glaudžiai bendradarbiauti su taryba. Senatas privalo turėti ne tik teisę, bet ir pareigą pareikšti savo nuomonę visais universiteto tarybos svarstomais klausimais.

4.6. Senato sudėtis

Senatas, kurio paskirtis svarstyti ir spręsti visus su universiteto misijos įgyvendinimu, studijomis ir moksliniais tyrimais susijusius uždavinius, turi turėti ir atitinkančią mokslinę kvalifikaciją. Todėl daugumą senato narių turėtų sudaryti visu etatu dirbantys universiteto profesoriai ir vyriausieji mokslo darbuotojai.

Senatuose turėtų būti daugiau nei šiuo metu studentijos atstovų. Siūloma studentams skirti ne mažiau kaip 15 proc. senato vietų. Likusios vietos senate turėtų būti skirtos docentams, mokslo darbuotojams, lektoriams, universitetui pavaldžių mokslo ir studijų institucijų atstovams.

Universiteto senate tam tikras vietų skaičius turėtų būti skiriamas išorės nariams, kurių nuomonė būtų labai svarbi sprendžiant studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros turinio bei kokybės klausimus. Šie nariai galėtų būti neskaičiuojami nustatant kvorumą, bet jie turėtų gauti visą senate svarstomą medžiagą ir turėtų būti kviečiami pareikšti svarstomais klausimais savo nuomonę, į kurią senatas atsižvelgtų.

Nė vienas universiteto tarybos narys negali būti senato narys. Todėl universiteto rektorius (ir universiteto tarybos narys) neturi būti renkamas ar skiriamas į senatą. Senatas savo pirmininką ir jo pavaduotoją turėtų rinkti statute nustatyta tvarka.

4.7. Rektorius

Svarbiausioji aukščiausiojo universiteto pareigūno – rektoriaus priedermė yra veiksmingai administruoti universitetą, jam vadovauti ir atstovauti.

Šiuo metu Įstatymas tarybai suteikia tik teisę skelbti rektoriaus rinkimus, o jį renka senatas. Tokia tvarka suteikia rektoriui pripažinimą universiteto viduje, tačiau visuomenės, kurios interesams tarnauja universitetas, pasitikėjimas rektoriumi nepareiškiamas. Naujame valdymo modelyje rektoriaus rinkimus siūloma pakeisti skyrimu viešojo konkurso, kurį organizuoja taryba, būdu.

Taryba kartu su senatu turi suformuluoti išsamius reikalavimus rektoriaus kandidatūrai. Į rektoriaus pareigas galėtų pretenduoti ėję ar einantys profesoriaus pareigas asmenys, turintys mokslinės (menų aukštosiose mokyklose – meninės veiklos), pedagoginės ir administravimo patirties.

Taryba ne tik turėtų viešai paskelbti apie konkursą eiti rektoriaus pareigas, bet ir asmeniškai pakviesti žinomus Lietuvos ir užsienio mokslininkus (meno aukštosiose mokyklose – ir menininkus) dalyvauti konkurse.

Rektoriaus kandidatūros svarstymo taryboje procedūra ir sprendimų priėmimo tvarka turi būti išdėstyta statute. Paprastai galutinis sprendimas dėl rektoriaus kandidatūros priimamas balsuojant slaptai. Tarybos sprendimas būtų galutinis. Kaip ir daugumoje Europos universitetų, senatui ar tarybai išrinkus rektorių, jis skiriamas eiti pareigas be tvirtinimo kokiose nors valstybės institucijose. Darbo sutartį su paskirtuoju rektoriumi universiteto vardu turėtų sudaryti tarybos pirmininkas.

Rektoriaus kadencija – penkeri metai ir atitinka tarybos kadencijos trukmę. Naujos kadencijos taryba per tris mėnesius nuo jos sudarymo skelbtų konkursą rektoriaus pareigas eiti. Rektorių savo pareigas galėtų eiti ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės.

4.8. Tarybos išorės narių aktyvaus darbo prielaidos

Visuomenės, kurios reikmėms ir lavinimui universitetai steigiami, atstovų įtraukimas į universitetų valdymą atitinka šiuolaikinės viešosios vadybos principus.

Darbas universiteto taryboje negali apsiriboti tik dalyvavimu plenariniuose posėdžiuose. Tarybos nariai turi išsamiai susipažinti su svarstymui teikiamais dokumentais, konsultuotis dėl galimų keliamų uždavinių sprendimo būdų, rengti išvadas ir siūlymus. Svarbiausia yra tai, kad kiekvienas tarybos narys tampa asmeniškai atsakingas už universiteto veiklos rezultatus, už deramą jo vietą valstybėje. Tai turėtų būti labai rimtas motyvas išorės nariui aktyviai dirbti universiteto taryboje.

2002 m. dr. P. Subačius, remdamasis dviejų tarptautinių mokslinių socialinių tyrimų apie transformacijas posovietinėje erdvėje patirtimi bei išvadomis, pabrėžė, kad vakarietiškoje visuomenėje egzistuoja gausių pilietinių susivienijimų, kuriuos sudaro pasiturintys, savo bendruomeninės aplinkos požiūrį į juos ir galimybę gerai jaustis toje aplinkoje labai aukštai – aukščiau, nei pinigų ir vienadienius interesus – vertinantys asmenys, aukščiausio rango tam tikrų sričių specialistai, dirbantys plačioje neakademine sferoje nuo biurokratijos iki verslo, trečios ir tolesnės kartos tradiciją priklausyti tam tikrai bendruomenei (klubui, fondui, draugijai, profesiniam susivienijimui ir pan.) tęsiantys asmenys, kurių prestižas tokioje bendruomenėje susijęs su jų šeimos garbe. Tokie asmenys paprastai turi pakankamai laiko – šalia darbinės veiklos ir šeimos – visuomeniniams pilietiniams užsiėmimams.

Tokių pilietinių susivienijimų įvairovė labai plati, o jų nariai yra išugdytu stipriu atsakomybės už bendrąjį gerį jausmu pasižymintys, vienadienių interesų, nuomonių, poveikių neblaškomi asmenys, kurie intensyviai kontroliuojami jų bendruomenės tiek dėl kitų asmenų rūpesčio bendruomene, tiek dėl jų noro iškilti į autoritetingesnę padėtį joje.

Todėl būtent tokie susivienijimai, turintys ilgalaikių ir esminių interesų tiek dėl konkretaus universiteto pozityvios veiklos, tiek dėl visuomenės gerovės, gali deleguoti asmenis į universitetų tarybas, o tų susivienijimų įvairovė padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp priešingų tendencijų. Be to, toks delegavimas dažnai susijęs su finansine parama, kuri nėra asmens ar įmonės reklaminė, investicinė ar labdaros pastanga, o pilietinio forumo bendrojo mecenatinio ir pragmatinio intereso išvestinė.

Posovietinėse visuomenėse pilietinių susivienijimų tinklas labai retas, jo daugelį veiklių mazgų sudaro persidažiusios sovietinės arba „evoliucijos“ laikų organizacijos. Ir vienos, ir kitos nėra, švelniai tariant, geriausias visuomenės demokratinės raiškos būdas normaliomis sąlygomis; ypač silpnos profesionalų organizacijos ir aukštus etinius kriterijus atitinkantys verslininkų

susivienijimai. Pilietinių susivienijimų narių nedaug, nes didžiausią kūrybinę ir praktinę potenciją turintys žmonės dažnai dirba iki 18 valandų per parą ir neranda laiko visuomeninei raiškai, nelabai rūpinasi savo prestižu mažoje neformalioje bendruomenėje. Jie ir sąlygiškai neturtingi, todėl bendruomenė nepajėgia jų kontroliuoti, o jie patys nesijaučia morališkai atsakingi prieš bendruomenę (draugiją, klubą, susivienijimą, profsąjungą ir t.t.) ir lengvai nukreipiami trumpalaikių finansinių ar kitokių interesų. Municipaliniai, verslo, kultūros ir kiti susivienijimai, kurie galėtų tapti socialinių partnerių atstovų į universitetų tarybas šaltiniu, taip pat yra negausūs, ir todėl negali perteikti visuomenės interesų įvairovės, parinkti reikiamo skaičiaus *tinkamų* asmenų ir juos kontroliuoti. Deleguotieji į tarybas arba apskritai nepakankamai domėtusi universiteto veikla, arba reikštų siaurus grupinius interesus.

Tai labai svarbūs pastebėjimai, į kuriuos būtina atsižvelgti siūlant kandidatus į universitetų tarybas.

Darbas universiteto taryboje būtų labai reikšmingas **visuomeninio prestižo** požiūriu – tai galėtų skatinti tarybose dirbti asmenis, daug pasiekusius savo profesinėje veikloje, žymius visuomenėje verslo, mokslo, meno ir kultūros žmones. Antra vertus, universiteto taryboje dirbantys asmenys galėtų tenkinti ir savo **profesinį interesą**. Jie galėtų patikrinti ir įgyvendinti idėjas, kurios užtikrintų universiteto plėtrą ir prestižą, jaustų atsakomybę už universitetą, kuriam paskyrė savo pastangas ir išmanymą.

Tarybos nariams bus aktualios ir su darbu taryboje susijusios išlaidos. Galima būtų svarstyti siūlymą, kad už darbą taryboje apmokėtų tarybos nario kandidatūrą pasiūlusi institucija.

Užsienio universitetai už darbą taryboje išorės nariams atlyginimo paprastai nemoka. Daugiausia būna atlyginamos kelionės į posėdžius išlaidos.

Jei tarybos posėdžiai būtų labai gerai parengiami ir tarybos nariai jaustų, kad jų darbas nėra beprasmis, tai išlaidų klausimas nebūtų labai aktualus.

5. Kiti universitetų valdymo tobulinimui svarbūs dalykai

Universitetų valdymo pertvarka, daugiau galių suteikianti universitetų tarybų išorės nariams, yra viena, ir ne pati svarbiausioji, vis dar vykdomos Lietuvos aukštojo mokslo reformos dalis, pakeičianti tik vieną universiteto vadybinės-administracinės sistemos elementą.

Jeigu neseniai pradėjusios veikti universitetų tarybos dar nepagerino universitetų veiklos, tai nereiškia, kad pakeitus tarybos funkcijas, jų formavimo tvarką ir sudėtį, universitetai taps veiksmingesni. Tiriant susiklosčiusią situaciją, reikėtų ne tiek kritikuoti ydingą dabartinių tarybų sudarymo tvarką, netinkamą tarybų sudėtį ir pan., bet kelti ir kitą hipotezę – nepakankamą universitetų veiklos veiksmingumą lemia neracionalus mokslo ir studijų sistemos valdymas. Universitetų autonomija yra deklaratyvi ir neveiksminga, nes nesuformuota autonomijai įgyvendinti ir jai veikti tinkama teisinė, finansinė ir vadybinė aplinka. O reformos neišbaigtumą lemia nesuvoktos naujosios viešosios vadybos tendencijos, kurių pagrindu formuojasi universitetų savivalda ir administravimas šiuolaikinėje Europoje.

Naujosios viešosios vadybos¹¹ pagrindinės paradigmos, kurios ypač aktualios mūsų problemai suvokti, yra šios:

**pagrindinis dėmesys skiriamas veiklos rezultatams, o ne pačiai veiklai (procesui);
privataus sektoriaus vadybinių metodų naudojimas.**¹²

Šios paradigmos atveria naują viešosios vadybos plėtros erdvę – **valstybės tarnautojai turi tapti „daugiau vadybininkai nei administratoriai“**¹³.

¹¹ Polit Ch. Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

¹² Plačiau apie naująją viešąją vadybą žr.: S. Puškorius. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). Vilnius, 2000.

¹³ Ten pat, p. 102.

Naujosios vadybos metodai viešajame sektoriuje diegiami siekiant racionaliau naudoti visuomeninius finansinius išteklius. Europos Sąjungos valstybėse, taip pat ir kitose šiuolaikinėse demokratinėse valstybėse ganėtinai daug lėšų perskirstoma per biudžetą, o tokios sritys, kaip švietimas ir mokslas, tikriausiai, dar ilgai bus finansuojamos tokiu būdu. Naujoji vadyba yra svarbiausia prielaida siekiant užtikrinti racionalų viešųjų finansinių išteklių naudojimą ir sparčią socialinę pažangą. Šiuolaikinės viešosios vadybos svarbiausias principas – viešųjų paslaugų vartotojai (socialiniai partneriai) įtraukiami į šių paslaugų teikėjo valdymą.

Vadybinio modelio taikymas viešajame sektoriuje reikalauja santykių tarp viešojo administravimo subjektų, esančių skirtinguose hierarchiniuose lygmenyse, modernesnio teisinio reglamentavimo, taip pat naujų veiklos finansavimo ir vadybos instrumentų. Šie instrumentai (jų sistema) sudaro prielaidas siekti maksimaliai gerų rezultatų mažiausiomis sąnaudomis. Daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama universitetų **konkurentiškumui**, keliamus uždavinius atitinkančiam ir prognozuojamam **finansavimui** ir universitetų teikiamų visuomenei paslaugų **veiksmingumui ir skaidrumui** užtikrinti.

Universiteto konkurentiškumas turi būti vertinamas ne vien administraciniais metodais naudojant formalius rodiklius, bet ir leidžiant reikštis universitetams kaip laisvos rinkos dalyviams, sąžiningomis sąlygomis siūlanties rinkai savo paslaugas ir produktus. Alternatyvūs siūlymai sudaro stojantiesiems į universitetus galimybę rinktis, o universitetus – siekti pažangos, ieškoti naujų studijų formų, skatinti rinkos poreikius atitinkančių studijų programų rengimą ir pan.

Tik universitetų autonomijos plėtotė gali sudaryti sąlygas konkurentiškumui skatinti. Suprantama, kad autonomija nėra savitiksliis, o pagrindinis universitetinių studijų valdymo metodas. Tik jis gali užtikrinti naujų galimybių, vertinant darbo rinkos ir valstybės plėtros poreikius, paiešką, studijų programų formavimą ir jų realizavimą. Autonomija reiškia ir visišką universiteto atsakomybę už šiuos pasirinkimus. Autonomija reikalinga ir tam, kad universiteto atsakomybė būtų pagrįsta universiteto veiklos rezultatų, o ne tik paties proceso vertinimu.

Visiškai pakankama ir pagrindinė atsakomybės už neveiklumą ir blogą darbą forma turėtų būti tai, kad mokslo siekiantys jaunuoliai nepasirenka tam tikrų studijų programų. Tokio nepasirinkimo pasekmė – universitetas (ar jo padalinys) turi prarasti dalį ar visą finansavimą.

Kalbant apie konkurenciją reikėtų turėti galvoje ir naujus konkurencinės aplinkos faktorius – įstojus į Europos Sąjungą mūsų jaunuomenei atsiveria nauja studijų erdvė. Ji gali rinktis kitų šalių universitetus. Antra vertus, kitų šalių universitetai pradeda Lietuvoje steigti savo filialus, skyrius ir pan. Vadinas, kai kalbame apie konkurencijos skatinimą, turime suvokti, kad tai viena iš priemonių, stiprinanti Lietuvos universitetų tarptautinį konkurencinį „imunitetą“ ir šalinanti grėsmes nacionaliniam universitetiniam išsilavinimui išnykti.

Su konkurencijos skatinimo problemomis turi būti siejamas ir **finansavimas**. Jis turi skatinti teikti tokias viešąsias paslaugas, kurios yra konkurentiškos, t. y., paslaugos kokybė atitinka deklaruojamą, o šias paslaugas gavęs asmuo (universiteto studentas) įgyja žinias, tinkamas darbo rinkai ar kitoms jo paties individualiai nustatytoms reikmėms patenkinti. Išimtyms turi būti taikomos tokioms studijų sritims, kurios dėl tam tikrų priežasčių veikia nekonkurentiškoje aplinkoje, o visuomenės interesas reikalauja, kad tokios studijų programos egzistuotų (pvz., menai, filosofija, filologija, matematika ir pan.).

Vietoj administracinių valdymo metodų finansinių išteklių gavimą ir veiksmingą naudojimą geriau reguliuotų privatinės teisės metodai. Teikiamos viešosios paslaugos turi būti ekonomiškai racionalios ir konkurentiškos, todėl tik civilinė teisinė sutartis tarp valstybės biudžeto tvarkytojo ir universiteto yra tinkamiausias būdas teisiškai įforminti valstybės finansinių išteklių, skirtų studijų ir mokslo finansavimui, panaudojimą¹⁴.

¹⁴ Sutarties mechanizmas buvo įteisintas pirmojoje Įstatymo redakcijoje, priimtoje 2000 m. kovo 21 d. (žr. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=97866&Condition2=>) 54 straipsnyje. Švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva Lietuvos Respublikos Seimas 2001 m. gruodžio 21 d. įstatymu Nr. IX-684 (žr. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=157642&Condition2=>) pakeitė Įstatymo 54 straipsnį, ir sutartinių santykių tarp valstybės ir

Mažinant administracinę kontrolę turi būti kuriama **veiksminga ir skaidri universitetų paslaugų teikimo sistema**. Teikiamų paslaugų kokybė turi būti užtikrinama grįžtamuju ryšiu su vartotojais ir skatinant konkurenciją tarp viešųjų paslaugų teikėjų taikant privataus sektoriaus konkurencijos reglamentavimo principus.

Naujoji viešoji vadyba, pagrįsta vadybos, o ne administravimo metodais, turi aiškiai apibrėžtus tris funkcijų blokus: strategijos formavimą, vidinį valdymą ir išorinį valdymą.¹⁵

Siūlymas paversti tarybą universiteto vidaus valdymo organu, įpareigojant ją kartu su senatu formuoti universiteto raidos strategiją, o jo veiklos reglamentavimą įtraukti į universiteto statutą ne siaurintų universiteto autonomiją, bet priešingai, sudarytų veiksmingas prielaidas jai plėtotis. Autonomijos esmę atskleidžia Įstatymo 9 straipsnis: „Lietuvos Respublikos aukštosios mokyklos turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu, akademinė laisve ir apibrėžtą Lietuvos Respublikos Konstitucijos, šio įstatymo bei aukštųjų mokyklų statutų“. Todėl būtina, kad už tarybų, kaip ir už senatų, formavimą būtų atsakingi patys universitetai.

6. Alternatyvūs siūlymai

Rengiant siūlymus dėl naujo universitetų valdymo, modelio darbo grupės nariai pareiškė įvairių nuomonių ir siūlymų, kurie nepateko į siūlomo modelio turinį, pateiktą 4 skyriuje, bet verti tolesnės diskusijos. Čia trumpai juos apibūdinsime.

1. Universiteto taryba turi būti ne tik strateginio valdymo institucija, bet atlikti galiojančiu Įstatymu jai priskirtą globos funkciją. Atitinkamai turėtų būti išplėstas tarybai numatytų funkcijų sąrašas.

2. Taryba turėtų būti universiteto valdymo institucija, analogiška akcinės bendrovės valdybai. Šiuo atveju taryba turėtų perimti daugumą funkcijų, kurias šiuo metu vykdo ministerija ar jai pavaldžios įstaigos: nustatyti priimamų studentų skaičių, vykdyti naujas ir nutraukti senas studijų programas, nustatyti studijų įmokų dydžius, nustatyti personalo atlyginimo dydžius ir t.t.

3. Būtų tikslinga sudaryti vieną strateginio valdymo tarybą visiems universitetams (pvz., pertvarkyti į tokią tarybą prie Švietimo ir mokslo ministerijos veikiančią Aukštojo mokslo tarybą). Tokia taryba turėtų turėti sprendžiamąją galią strateginiais aukštojo mokslo plėtros klausimais, spręstų finansavimo paskirstymo problemas, nustatytų į atskiras mokyklas priimamų studentų skaičių ir pan.

Tarp Tarybos narių *ex officio* turėtų būti Vyriausybės narys (išskyrus finansų ir ūkio ministrus), rektorius, universiteto kancleris, studentų atstovybės prezidentas, Seimo Švietimo, mokslo ir kultūros komiteto narys, universiteto *alumni* prezidentas ir viceprezidentas. Kitus tarybos narius skirtų švietimo ir mokslo ministras, atsižvelgdamas į skiriamų asmenų profesinę kvalifikaciją, patirtį bei tinkamumą vykdyti universiteto tarybos nario pareigas. Ministras būtų asmeniškai atsakingas už jo įsakymu paskirtų tarybos narių kompetenciją ir reputaciją.

Tarybai vadovautų prezidentas – Vyriausybės narys, o tarybos pirmininką iš ministro skirtųjų narių išsirinktų pati taryba. Taryba kadencija būtų 10 metų. Į tarybą be balsavimo teisės penkis narius deleguotų universiteto bendruomenė. Taryba būtų atskaitinga Vyriausybei, kuri kasmet išklauso tarybos pirmininko ataskaitą.

4. Rektorius galėtų būti ne tarybos narys, o senato pirmininkas *ex officio*. Jis stebėtojo teisėmis dalyvautų pats arba įgaliotų kitą asmenį dalyvauti tarybos posėdžiuose. Jeigu rektorius vykdo visas universiteto (tarp jų ir ūkio) valdymo funkcijas, tai jis kaip vykdomosios valdžios atstovas neturėtų būti nei senato, nei tarybos narys.

5. Būtų tikslinga, kad universiteto tarybos konkurso būdu išrinktą rektorių eiti šias pareigas paskirtų Lietuvos Respublikos Prezidentas (kolegijos direktorių – Ministras

universitetų buvo atsisakyta, nesudarius nė vienos sutarties. Atsisakyta tikriausiai vien todėl, kad viešojo sektoriaus tarnautojai nesugeba naudotis naujosios vadybos metodais.

¹⁵ Puškorius Stasys, ten pat. p. 102.

Pirmininkas) savo dekretu arba Lietuvos Respublikos Seimas savo nutarimu; jie atitinkamai ir atleistų rektorių (kolegijos direktorių) iš pareigų Įstatyme numatytais atvejais.

Lietuvos Respublikos Konstitucija neįpareigoja Prezidento ar Seimo skirti universitetų rektorius, tačiau asmeninė arba steigėjo (universitetų steigėjas Lietuvoje yra Seimas) tokio lygio atsakomybė už autonomiškos institucijos vadovą būtų naudinga ir aukštosios mokyklos prestižo didinimo, ir šiurkščių etikos pažeidimų stabdymo požiūriu, bei skatintų visas šiame procese dalyvaujančias institucijas ir asmenis atsakingai rinkti rektorių.

Tarybai turi būti palikta teisė Įstatyme numatytais atvejais motyvuotai inicijuoti rektoriaus atstatydinimą iš pareigų. Jei Prezidentas (ar Seimas) siūlymo atstatydinti rektorių nepriėmė, tai taryba būtų paleidžiama ir formuojama nauja.

7. Išvados

1. Lietuvos universitetų valdymas tobulintinas į strateginį universiteto valdymą įtraukiant viešajam interesui ir socialiniams partneriams atstovaujančius asmenis. Universiteto taryboje, formuojančioje universiteto strategiją, kuriai įgyvendinti reikia visuomenės palaikymo ir valstybės išteklių, šie asmenys turėtų turėti sprendžiamąją daugumą. Taryba būtų atsakinga už universiteto visuomeninei misijai įgyvendinti būtinos strategijos formavimą, veiksmingą universiteto valdymą, universiteto finansavimą ir racionalų universiteto lėšų, turto bei žmogiškųjų išteklių naudojimą ir užtikrinanti universiteto atvirumą bei atskaitomybę visuomenei.

2. Universiteto senatas, kurio nariai būtų mokslinio ir pedagoginio personalo, studentų atstovai ir kiti statute nurodyti asmenys, turi likti kolegialia akademinės savivaldos valdymo institucija, atsakinga už universiteto kūrybinę, mokslinę ir studijų veiklą, studijų turinį, kokybę ir programas, universiteto tikslams įgyvendinti reikalingų mokslininkų, menininkų, tyrėjų ir dėstytojų parinkimą ir atestavimą, kvalifikacinių ir mokslo laipsnių bei pedagoginių vardų teikimą ir kitus, su moksline ir studijų veikla susijusius, klausimus.

3. Ir taryba, ir senatas turi būti universiteto vidaus valdymo institucijos, kurias sudaro patys universitetai statute nustatyta tvarka. Išorinis reguliavimas – Aukštojo mokslo įstatymas – gali nustatyti išorės narių skaičių ir reikalavimus, kuriuos kaip visuomenės atstovai (socialiniai partneriai) turi atitikti išorės nariai.

4. Universiteto rektorių viešojo konkurso būdu turi skirti universiteto taryba.

5. Universiteto vidaus valdymas turi remtis principu, kad visi sprendimai priimami efektyviausiu lygmeniu. Rektorių skiria administracijos personalą ir fakultetų dekanus, fakultetų dekanai – katedrų vedėjus. Šias pareigas eiti turi būti skiriama viešojo konkurso būdu, laikantis tarybos nustatytų administracinio, akademinio ir mokslinio personalo parinkimo principų.

6. Universitetų valdymo modelio pakeitimas būtų veiksminga priemonė universitetų veiklai gerinti tik tuo atveju, jei kartu bus pakeisti dabar taikomi išorinio valdymo principai. Smulkmenišką universitetų veiklos reglamentavimą turi būti pakeistas veiklos rezultatų auditu, valstybės keliami universitetui uždaviniai turi būti išdėstyti ilgalaikėje universiteto ir Vyriausybės įgaliotos institucijos sutartyje, užtikrinančioje reikiamą valstybės keliamų uždavinių finansavimą. Universitetams turi būti suteiktos teisės teikti aukštojo mokymo ir mokslines paslaugas taikant laisvosios rinkos principus.

8. Priedai.

8.1. Siūlymai dėl Įstatymo pataisų

Naują universitetų valdymo modelį įgyvendinti būtų tikslinga tik tuo atveju, jei kartu būtų sumažintas išorinis universiteto vidaus gyvenimo reglamentavimas, o išorinis valdymas pertvarkytas pagal naujosios viešosios vadybos reikalavimus. Todėl praktiškai turėtų būti parengta nauja Įstatymo redakcija.

Čia pateikiame tik kai kurių Įstatymo III skirsnio straipsnių, kuriuose reglamentuojami universiteto valdymo institucijų (tarybas, senatas, rektorius) sudarymo principai ir funkcijos, galimų pakeitimų projektą (lyginamasis variantas). Siūlomos pataisos tiesiogiai susijusios su šioje studijoje pateiktais siūlymais.

III skirsnis

AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ SAVIVALDA IR VALSTYBINIS REGULIAVIMAS

21 straipsnis. Aukštųjų mokyklų savivaldos ir visuomeninio reguliavimo institucijos

1. Valstybinio universiteto ~~aukščiausią~~ **kolegiali** akademinės ir mokslinės savivaldos institucija yra senatas, valstybinės kolegijos – akademinė taryba. **Senatas yra atsakingas už universiteto mokslinės, meninės ir studijų veiklos organizavimą, valdymą ir kokybę.**

2. Valstybinio universiteto **kolegiali strateginio valdymo** visuomeninės priežiūros ir globos institucija yra universiteto taryba, valstybinės kolegijos – kolegijos taryba. **Taryba yra atsakinga už universiteto visuomeninei misijai įgyvendinti būtinos strategijos formavimą, veiksmingą universiteto valdymą, universiteto finansavimą ir racionalų universiteto lėšų, turto ir žmogiškųjų išteklių naudojimą.**

3. Nevalstybinės aukštosios mokyklos savivalda ir valdymo tvarka nustatoma jos statute.

22 straipsnis. Senatas

1. Senatas sudaromas universiteto statute nustatyta tvarka ne ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.

2. Senato nariai gali būti universiteto mokslininkai, pripažinti menininkai, studentai, taip pat **universitetui pavaldžių**, kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai ir pripažinti menininkai, **kiti asmenys**. Studentai turi sudaryti ne mažiau kaip ~~40~~ **15** procentų senato narių. Studentų atstovus į senatą deleguoja studentų atstovybė, o jeigu jos nėra, atstovus renka visuotinis studentų susirinkimas (konferencija). Profesoriaus **ir vyriausiojo mokslo darbuotojo** pareigas einantys dėstytojai **ir mokslininkai** turi sudaryti ne mažiau kaip pusę senato narių. **Senato nariai negali būti universiteto tarybos nariai. Universiteto rektorius yra senato narys pagal pareigas.**

3. Senato veiklą reglamentuoja universiteto statutas. **Senato pirmininką ir jo pavaduotoją iš senato narių profesorių ar vyriausiųjų mokslo darbuotojų, kuriems universitetas yra pagrindinė darbovietė, renka senatas atviru balsavimu paprasta balsų dauguma. Rektoriumi ir senato pirmininku negali būti tas pats asmuo.**

4. Neeilinis senato posėdis turi būti šaukiamas, kai to reikalauja ne mažiau kaip trečdalis senato narių. Šiuo atveju posėdžiui pirmininkauja posėdžio pirmininku išrinktas senato narys.

5. Senatas vykdo šias pagrindines funkcijas:

1) **renkia priima ir teikia Seimui tvirtinti universiteto statuto bei jo pataisų projektus;**

2) skiria atstovus į universiteto tarybą;

3) renka ir atšaukia rektorius;

4) ~~rektorius teikimu tvirtina prorektorius, fakultetų dekanus, katedrų vedėjus, institutų direktorius, kitų statute numatytų padalinių vadovus, išrinktus ar paskirtus į pareigas statute nurodyta tvarka;~~

5) **vadovaudamasis tarybos nustatytais personalo parinkimo principais tvirtina dėstytojų, mokslo darbuotojų ir kitų tyrėjų pareigų kvalifikacinius reikalavimus, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų atestavimo ir konkursų pareigas eiti organizavimo tvarką, organizuoja atestaciją ir**

konkursus eiti mokslo darbuotojų, dėstytojų ir kitų tyrėjų pareigas, vertina atestacijos ir konkursų rezultatus;

6) ~~Vyriausybės nustatyta tvarka~~ teikia pedagoginius profesoriaus ir docento vardus einantiems atitinkamas pareigas dėstytojams, taip pat universiteto garbės vardus;

7) kontroliuoja studijų ir mokslininkų rengimo kokybę, **tvirtina mokslo laipsnių teikimo ir habilitacijos tvarką, vertina mokslininkų rengimo eigą ir rezultatus, svarsto darbuotojų apeliacijas dėl jų mokslinės ir pedagoginės veiklos vertinimo;**

8) ~~svarsto ir~~ tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programas bei ~~aprobuoja~~ teikia rektoriui siūlymus dėl **šių programų finansavimo ir dėl** struktūrinių pakeitimų, reikalingų ~~struktūrinius pakeitimus, reikalingus~~ toms programoms įgyvendinti, **vertina atliktų tyrimų rezultatus ir visos universiteto mokslinės veiklos kokybę ir lygį;** ~~atsižvelgdamas į universiteto tarybos siūlymus;~~

9) **rengia ir įgyvendina išsamią viešą vidinę studijų ir mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo sistemą ir procedūras;** ~~teikia siūlymus Vyriausybei dėl lėšų paskirstymo mokslo sričių, kurias plėtoja Universitetas, konsultacinei ir informacinei veiklai;~~

10) **rengia siūlymus dėl universiteto raidos ilgalaikės strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių,** svarsto universiteto plėtros perspektyvinio plano projektą ir teikia ~~gavęs universiteto tarybos išvadą tarybai, jį tvirtina~~ bei teikia Ministerijai kartu su universiteto tarybos išvada;

11) (neteko galios nuo 2003 m. gegužės 14 d.);

12) svarsto metines rektoriaus ataskaitas, metines pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas ir **teikia** ~~gavęs universiteto tarybos išvadą~~ **universiteto tarybai, jas tvirtina;**

13) tvirtina universiteto vidaus tvarkos taisykles bei akademinį reikalų tvarkymą reglamentuojančius dokumentus;

14) statute nustatyta tvarka šaukia universiteto akademinės bendruomenės susirinkimus svarbiems universiteto veiklos klausimams aptarti;

15) vykdo kitas statute numatytas funkcijas.

6. Senatas apie savo sprendimus statuto nustatyta tvarka informuoja **universiteto tarybą,** akademinę bendruomenę ir kartą per metus jai atsiskaito už savo veiklą.

7. Senatas rengia ir įgyvendina viešą vidinę studijų, mokslinių tyrimų, meninės veiklos ir eksperimentinės plėtros darbų kokybės užtikrinimo sistemą ir procedūras.

.....

24 straipsnis. Valstybinio universiteto taryba. Valstybinės kolegijos taryba

1. Valstybinio universiteto taryba, valstybinės kolegijos taryba (toliau - taryba):

1) **aprobuoja senato (akademinės tarybos) parengtą universiteto (kolegijos) statutą ar jo pakeitimus ir teikia tvirtinti Seimui;**

2) tvirtina senato parengtą universiteto (kolegijos) ilgalaikės raidos strategiją ir jos įgyvendinimo priemones (strateginį raidos planą), kontroliuoja jų vykdymą;

3) tvirtina rektoriaus (kolegijos direktoriaus) pateiktą metinės pajamų ir išlaidų sąmatos projektą ir šios sąmatos įvykdymo ataskaitą atsižvelgdama į senato išvadas dėl šių dokumentų;

4) tvirtina rektoriaus (kolegijos direktoriaus) teikiamus universiteto (kolegijos) struktūrinių pertvarkymų planus;

5) nustato universiteto (kolegijos) administracinio, akademinio ir mokslinio personalo parinkimo, taip pat turto ir lėšų naudojimo strategiją ir principus;

6) vertina, kaip universitetas (kolegija) vykdo savo misiją ir uždavinius, ir tvirtina metinę rektoriaus ataskaitą;

7) kasmet skelbia visuomenei pranešimą apie universiteto (kolegijos) akademinę, mokslinę, organizacinę ir finansinę veiklą ir tos veiklos vertinimo (audito) rezultatus.

8) rūpinasi paramos teikimu aukštajai mokyklai;

9) prieš 2 mėnesius iki kadencijos pabaigos, taip pat šio įstatymo ir (ar) statuto numatytais atvejais nutrūkus įgaliojimams nepasibaigus kadencijai, skelbia **konkursą eiti rektoriaus (kolegijos direktoriaus) pareigas, tvirtina reikalavimus rektoriaus (kolegijos direktoriaus) kandidatūrai, sudaro konkursinę komisiją, tvirtina jos sprendimą ir skiria rektorių (kolegijos direktorių).** ~~senate (akademinės tarybos), rektoriaus (kolegijos direktoriaus) rinkimus;~~

1) **rengia išvadas dėl tvirtina aukštosios mokyklos perspektyvinę ilgalaikės raidos strategiją ir jos įgyvendinimo priemones plėtros perspektyvinio plano projekto;**

2) teikia siūlymus dėl studijų, mokslinių tyrimų ir jų plėtros programų, taip pat dėl struktūros pakeitimų, reikalingų toms programoms įgyvendinti;

3) rūpinasi paramos teikimu aukštajai mokyklai;

5) svarsto ir parengia išvadas dėl metinių rektoriaus (kolegijos direktoriaus) ataskaitų, metinių pajamų ir išlaidų sąmatų bei jų įvykdymo ataskaitų;

6) vertina, kaip aukštoji mokykla vykdo savo uždavinius ir kaip prisideda prie valstybės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros;

7) vertina, kaip naudojamas aukštosios mokyklos turtas, jai skirtos valstybės ir kitos gautos lėšos; gali siūlyti Ministerijai inicijuoti aukštosios mokyklos ūkinės ir finansinės veiklos auditą;

8) viešai skelbia visuomenei aukštosios mokyklos veiklos vertinimo rezultatus.

2. Kolegijos taryba renka kolegijos direktorių.

2. 3. Taryba turi teisę gauti iš aukštosios mokyklos ir Ministerijos informaciją, būtiną funkcijoms vykdyti. Tarybos nariai gali dalyvauti visų aukštosios mokyklos savivaldos ir valdymo institucijų posėdžiuose. Aukštoji mokykla turi suteikti tarybai patalpas ir **skirti darbuotoją vykdyti tarybos sekretoriaus funkcijas bei kitaip** techniškai ją aptarnauti.

3 4. **Universiteto taryba sudaroma 5 metams 4 metų kadencijai iš ne mažiau kaip 9 12 arba 15 narių, ir ne daugiau kaip 21 nario.** Taryba formuojama iš trijų dalių. Vieną trečdalį tarybos narių sudaro **universiteto atstovai: rektorius, studentų sąjungos (atstovybės) prezidentas, 1 arba 2 universiteto dėstytojų ir mokslo darbuotojų, kuriems universitetas yra pagrindinė darbovietė, slaptu balsavimu išrinkti nariai ir 1 universiteto administracinio ir ūkio darbuotojų slaptu balsavimu išrinktas narys.** statuto nustatyta tvarka skiria senatas (akademinė taryba); Kitą trečdalį (**4 arba 5 narius**) tarybos narių (ne aukštųjų mokyklų ar joms pavaldžių institucijų darbuotojų), atstovaujančių mokslo, kultūros, meno, ūkio sritims, vietos savivaldos ar valstybės valdymo institucijoms, **tarybos nariais slaptu balsavimu renka universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai, kuriems universitetas yra pagrindinė darbovietė. Trečiąjį trečdalį (4 arba 5 narius) tarybos narių universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai, kuriems universitetas yra pagrindinė darbovietė, slaptu balsavimu renka iš ministro pasiūlyto kandidatų sąrašo, kuriame turi būti įrašyta dvigubai daugiau kandidatų nei reikia išrinkti tarybos narių. skiria ministras;** Likęs trečdalis tarybos narių skiriamas bendru rektoriaus (kolegijos direktoriaus) ir ministro sutarimu. Tarp aukštosios mokyklos senato (akademinės tarybos) skirtų narių turi būti rektorius (kolegijos direktorius) ir ne mažiau kaip vienas studentų atstovas, išrinktas studentų atstovybės, o jeigu jos nėra, visuotinio studentų susirinkimo (konferencijos). Ministras įsakymu skelbia tarybos sudėtį ir, atsižvelgdamas į rektoriaus (kolegijos direktoriaus) siūlymą, skiria jos pirmininką. Tarybos sudėtį „Valstybės žiniose“ skelbia universitetas. Tarybos pirmininką ir jo pavaduotoją paprasta balsų dauguma išrenka taryba. Tarybos pirmininku ir jo pavaduotoju negali būti tieje aukštojoje mokykloje dirbantys asmenys.

4. Kolegijos taryba sudaroma ir tvirtinama Vyriausybės nustatyta tvarka.

5. Tarybos nariais negali būti Seimo ir Vyriausybės nariai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, **politinių partijų vadovai, taip pat ministerijų tarnautojai, kurių pareigos susijusios su mokslu ir studijomis.**

6. Taryba tvirtina savo darbo reglamentą. Taryba sprendimus priima visų tarybos narių balsų dauguma. Tarybos posėdžiai yra teisėti, jei juose dalyvauja ne mažiau kaip 2/3 tarybos narių.

7. Jeigu senatas (akademinė taryba) nepritaria tarybos išvadoms ir siūlymams dėl metinių pajamų ir išlaidų sąmatų bei jų įvykdymo ataskaitų, taryba juos svarsto pakartotinai ir, jei tą patį sprendimą priima dar kartą, šis sprendimas tampa **galutinis.** Senatui (akademinė tarybai) privalomas.

8. Jeigu tarybos narys netinkamai vykdo tarybos reglamente numatytas pareigas taryboje, **taryba paprasta balsų dauguma gali siūlyti tą narį pakeisti kitu ta pačia tvarka, kokia jis buvo skirtas.** tarybos pirmininkas turi teisę kreiptis į ministrą, senatą (akademinę tarybą) ar rektorių (kolegijos direktorių) su prašymu atšaukti paskirtą (išrinktą) tarybos narį. Rektorius, gavęs senato pritarimą, turi teisę pateikti ministrui prašymą pakeisti tarybos pirmininką.

9. Apie savo veiklą taryba reglamento nustatyta tvarka kasmet informuoja senatą (akademinę tarybą), akademinę bendruomenę ir visuomenę, teikia **pranešimą ataskaitas** ministrui.

25 straipsnis. Universiteto rektorius

1. Universiteto rektorius vadovauja universitetui, veikia jo vardu ir jam atstovauja.

2. Universiteto rektorius:

- 1) atsako už tai, kad universiteto veikla atitiktų Lietuvos Respublikos įstatymus, universiteto statutą, kitus teisės aktus;
 - 2) leidžia įsakymus;
 - 3) priima ir atleidžia darbuotojus, skelbia konkursus pareigas eiti, skiria asmenis į šias pareigas bei atleidžia iš jų;
 - 4) priima ir šalina studentus;
 - 5) skatina darbuotojus ir studentus bei skiria jiems drausmines nuobaudas ir apie tai viešai paskelbia;
 - 6) atsako už universiteto finansinę veiklą, tinkamą turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo;
 - 7) rūpinasi teikiamo aukštojo išsilavinimo, mokslinių tyrimų, kultūrinės ir meninės veiklos lygiu;
 - 8) viešai skelbia ir teikia senatui ir Ministerijai metinę universiteto veiklos ataskaitą, metinę pajamų ir išlaidų sąmatą bei jos įvykdymo ataskaitą;
 - 9) vykdo kitas įstatymų, statuto ir kitų teisės aktų priskirtas funkcijas.
3. Statute nustatyta tvarka dalį savo funkcijų rektorius gali perduoti prorektoriams.
4. Valstybinio universiteto rektorius **gali eiti pareigas ne daugiau** ~~ne ilgesnei~~ kaip **dvi** 5 metų kadencijas ~~ir ne daugiau kaip dviem kadencijoms~~ iš eilės. **Rektoriaus kandidatūrą** viešo konkurso būdu statute nustatyta tvarka **parenka tarybos sudaryta konkurso komisija**. ~~slaptu balsavimu renka senatas.~~ Konkurse rektoriaus pareigas eiti gali dalyvauti **ėję ar einantys profesoriaus pareigas asmenys, turintys mokslinės (meno aukštosiose mokyklose – meninės veiklos), pedagoginės ir administravimo bei finansų tvarkymo patirties**. ~~tik mokslininkas ar pripažintas menininkas, turintys profesoriaus vardą.~~ **Konkurso komisijos sprendimą, atsižvelgusi į senato nuomonę, tvirtina taryba. Su paskirtuoju rektoriumi terminuoto darbo sutartį universiteto vardu pasirašo tarybos pirmininkas.**
5. Jei visų ~~senato~~ **tarybos** narių balsų dauguma nepatvirtinama valstybinio universiteto rektoriaus metinė ataskaita arba metinė pajamų ir išlaidų sąmatos įvykdymo ataskaita, rektoriaus įgaliojimai nutrūksta. Jeigu nustatoma, kad rektorius šurkščiai pažeidė įstatymus ir (ar) statutą, ~~senatas savo iniciatyva arba taryba~~ **gali atleisti rektorių iš pareigų**. ~~siūlymu gali rektorių atstatydinti. Iki naujo rektoriaus išrinkimo senatas paveda rektoriaus pareigas eiti kitam senato nariui.~~
6. Nevalstybinio universiteto rektorius renkamas arba skiriamas statute nustatyta tvarka.

8.2. Europos valstybių universitetų valdymo įvairovė

Šiame skyriuje trumpai apžvelgsime kai kurių Europos šalių, kurių aukštąjį mokslą reglamentuojančių įstatymų tekstai prieinami anglų kalba, universitetų valdymo modelius. Nurodysime tik universitetų kolegialias valdymo institucijas, svarbiausias jų funkcijas, sudarymo principus. Apžvalgoje šalys pateikiamos abėcėlės tvarka. Didžiosios Britanijos įstatymai¹⁶ šioje apžvalgoje neminimi, nes juose nėra universitetų vidaus gyvenimo klausimų reglamentavimo. Valdymą reglamentuoja Karalienės pasirašyta kiekvieno universiteto steigimo chartija, o ji detalizuoja statusas. Vokietijos *Hochschulrahmengesetz*¹⁷ taip pat nereglamentuoja universitetų vidaus valdymo.

1. Airija.

Universitetų veiklą reglamentuoja įstatymas *Universities Act, 1997*¹⁸.

Universitetą valdo valdyba (*governing authority*), kurios sudarymo principus nustato įstatymas, o formavimo tvarka ir funkcijos išdėstomos statute. Valdyboje ne mažiau kaip 20 ir ne daugiau kaip 40 narių, tarp jų rektorius (*chief officier*), 1 – 2 prorektorai (iš jų vienas atsakingas už akademinę veiklą), 2 – 6 profesorių ir asocijuotų profesorių atstovai, 3 – 5 kitų akademinį darbuotojų atstovai, 1 – 3 universiteto tarnautojų (išskyrus akademinį personalą) atstovai, 1 – 3 studentų ir vienas doktorantų atstovas. Šiuos atstovus renka atitinkamos darbuotojų grupės. Nuo 1 iki 6 savo narių valdyba, derindama su rektoriumi, pasirenka iš įvairių visuomeninių organizacijų (tarnautojų, profesinių sąjungų, žemės ūkio, žvejybos, verslo, pramonės ir pan.) pasiūlytų atstovų, tačiau vienas jų būtinai turi atstovauti verslui ar pramonei, ir tokį pat narių skaičių – iš ministro, pasitarus su rektoriumi, pasiūlytų asmenų. Be šių atstovų valdyboje turi būti ne daugiau kaip 4 nariai, atstovaujantys meno ir kultūros interesams, ir ne daugiau kaip 4 absolventų atstovai. Įstatymas nurodo, kas dar turi būti valdybos nariai – paprastai tai regionų ar miestų, kuriuose yra universitetas, merai ar aukšti pareigūnai ir Airijos Nacionalinio universiteto (*National University of Ireland*) atstovai.

Airijos aukštojo mokslo sistemos valdymo struktūroje yra dar viena įdomi struktūra – *An tÚdarás um Ard-Oideachas* (originalo kalba). Pagal *Higher Education Authority Act, 1971*¹⁹ ši įstaiga atlieka visų Airijos aukštųjų mokyklų strateginio valdymo funkcijas. Tarp tokių funkcijų – tolesnės aukštojo mokslo raidos strategijos nustatymas, valstybės investicijų į aukštąjį mokslą planavimas ir koordinavimas, aukštojo mokslo kokybės vertinimo, lygių galimybių aukštajame moksle įgyvendinimo, aukštojo mokslo struktūros demokratizacijos skatinimas. Ši įstaiga taip pat teikia siūlymus ministerijai dėl naujų aukštojo mokslo įstaigų steigimo, jų veiklos turinio ir formų, dėl teisės aktų, kuriais reglamentuojama aukštųjų mokyklų veikla, dėl racionalaus studentų skaičiaus paskirstymo tarp aukštųjų mokyklų ir kitais panašiais klausimais. Ši įstaiga turi teisę teikti siūlymus dėl aukštųjų mokyklų finansavimo bei kasmet ar bet kada prireikus tikrinti aukštųjų mokyklų finansinę būklę.

An tÚdarás sudaro pirmininkas ir ne daugiau kaip 18 narių, skiriamų 5 metams ne daugiau kaip dviem kadencijoms iš eilės. Vyriausybė pirma paskiria šios įstaigos pirmininką, o po to ministras, konsultuodamasis su paskirtuoju pirmininku, parenka narius: mažiausiai 7 iš jų turi būti iš akademinės sferos ir mažiausiai 7 iš neakademinės sferos.

¹⁶ <http://www.cepes.ro/hed/policy/legislation/pdf/UK.pdf> ;
<http://www.legislation.hmso.gov.uk/acts/acts2004/20040008.htm> ;
http://www.hmso.gov.uk/acts/acts1992/Ukpga_19920013_en_1.htm#tcon

¹⁷ <http://www.cepes.ro/hed/policy/legislation/pdf/germany2.pdf>

¹⁸ Universities Act, 1997. http://www.irishstatutebook.ie/1997_24.html

¹⁹ Higher Education Authority Act, 1971. <http://www.irishstatutebook.ie/ZZA22Y1971.html>

2. Austrija

Aukštųjų mokyklų veiklą reglamentuoja 2002 m. rugpjūčio mėn. priimtas įstatymas²⁰.

Universiteto taryboje (*university council*) turi būti penki, septyni arba devyni nariai, dirbę ar dirbantys atsakingose akademinėje, kultūros ar verslo sferose. Du, tris ar keturis tarybos narius renka senatas, kitus du, tris ar keturis narius skiria Federalinė Vyriausybė ministro teikimu. Dar vieną narį paskirtieji tarybos nariai pasirenka bendru sutarimu. Jei tokio sutarimo nepasiekama, tai tarybos narį turi parinkti senatas iš trijų Austrijos mokslų akademijos pasiūlytų kandidatų.

Nė vienas tarybos narys negali būti provincijos valdymo institucijos, Nacionalinės tarybos, Federalinės tarybos ar kitos panašios tarybos narys, politinės partijos pareigūnas, taip pat negali būti buvęs toks narys ar pareigūnas vėliau nei prieš ketverius narius. Tarybos narys negali būti universiteto bendruomenės narys ar universiteto tarnautojas, taip pat ministerijos tarnautojas, kurio pareigos susijusios su aukštuoju mokslu. Tarybos kadencija – penkeri metai. Savo pirmininką taryba išsirenka paprasta balsų dauguma.

Universiteto taryba tvirtina universiteto raidos, organizacinius ir veiklos planus, rektorato darbo taisykles, iš trijų senato pasiūlytų kandidatų skiria rektorių, o jo siūlymu, – ir prorektorius, nustato finansų tvarkymo taisykles, tvirtina finansines ir rektorato ataskaitas, skiria auditorių universiteto veiklai patikrinti ir pan.

Kandidatus į rektoriaus pareigas senatas siūlo atsižvelgdamas į reikalavimus, suderintus su universiteto taryba.

Senate (*senate*), kurio kadencija treji metai, gali būti nuo 12 iki 24 narių, atstovaujančių profesūrai, pedagoginiam ir moksliniam personalui, administracijos personalui ir studentams. Kiekvienos šių grupių narių skaičių senate nustato taryba, tačiau visais atvejais profesoriai senate turi turėti absoliučią daugumą, o studentai sudaro ketvirtadalį senato narių. Senato narius renka visi atitinkamos grupės nariai. Senatas vykdo universiteto akademinės ir mokslinės veiklos organizavimo funkcijas, tarp jų aprobuoja visus projektus, teikiamus tvirtinti universiteto tarybai, išrenka kandidatus rektoriaus pareigoms ir dalyvauja skiriant ar atleidžiant rektorių, sprendžiant nuolatinio akademinio personalo parinkimo uždavinius, nustato reikalavimus studijų programoms, teikia akademinis vardus, nagrinėja apeliacijas studijų klausimais ir t.t.

Dar viena įdomi Austrijos universitetų veiklą reglamentuojančio įstatymo nuostata – universitetai turi leisti specialų leidinį, kuriame būtų publikuojami visi oficialūs universiteto dokumentai: statutas, planai, finansinės sąmatos ir ataskaitos, studijų programos, pranešimai apie konkursus ir jų rezultatus ir t.t.

3. Čekija

Universitetų veiklą reglamentuoja 1998 m. balandžio 22 d. įstatymas Nr. 111²¹ papildytas 2001 m. Aukščiausioji savivaldos institucija yra akademinis senatas (*the academic senate*), kuriame turi būti ne mažiau kaip 11 narių, kurių nuo trečdaliao iki pusės – studentai. Senatas renkamas trejiems metams, balsuojant akademinėi bendrijai, ir išrenkamas, jei balsavo ne mažiau kaip 15 proc. turinčių teisę balsuoti bendrijos narių. Senato nariai negali būti rektorius, prorektorius, dekanai ir prodekanai.

Senatas priima nutarimus visais svarbiausiais universiteto veiklos klausimais: aprobuoja struktūrinių pokyčių, vidaus tvarkos nuostatų, biudžeto, rektoriaus ataskaitas.

Kita kolegiali universiteto institucija yra mokslinė taryba (*the Scientific Board*), kurios narius skiria ir atleidžia rektorius senatui pritarus. Mažiausiai trečdalis šios tarybos narių negali būti universiteto akademinės bendrijos nariai. Tarybai pirmininkauja rektorius, o jos pagrindinės funkcijos – ilgalaikių universiteto siekių aptarimas, studijų programų, kurias pasiūlo fakultetų mokslinės valdybos, aprobavimas, asmenų, pretenduojančių eiti profesoriaus pareigas, kvalifikacijos patikrinimas, habilitacijos procedūros.

²⁰ Universities Organization and Study Act. http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/8019/8019_ug02_engl.pdf

²¹ Act No 111 on Higher Education Institution. http://www.msmt.cz/Files/DOC/Zakon_o_VS-ang.DOC

Čekijos universitetuose veikia patikėtinių valdybos (*Board of Trustees*), kurių narius iš universitete ar jam pavaldžiose institucijose nedarbančių visuomenės, savivaldos, valstybės institucijų atstovų, tardamasis su rektoriumi, skiria ministras. Patikėtinių valdybos narių skaičius – ne mažiau kaip 9 ir turi būti trijų kartotinis. Pirmą kartą sudaryta valdyba pati burtų kelių nustato, kurių narių kadencija bus dveji, kurių – ketveri ir kurių – šešeri metai. Vėliau visi nauji nariai skiriami šešeriems metams.

Patikėtinių valdybos, susirenkančios ne mažiau kaip dukart per metus, svarbiausios funkcijos yra aprobuoti iš anksto raštu pateiktus rektoriaus siūlymus dėl universiteto nekilnojamojo ir kilnojamojo turto įsigijimo, perleidimo ar likvidavimo, dėl siūlymų steigti juridinio asmens teises turinčius padalinius ar įstaigas, perduoti jiems finansinius ir nefinansinius depozitus. Patikėtinių taryba taip pat privalo teikti savo išvadas dėl universiteto ilgalaikės raidos planų, dėl universiteto biudžeto ir dėl metinių veiklos ir ekonominės ataskaitos bei dėl universiteto veiklos vertinimo rezultatų.

Rektorių skiria ir atleidžia Respublikos Prezidentas akademinio senato teikimu, perduotu per ministrą. Rektorius skiriamas trejiems metams, o atlyginimą jam nustato ministras.

4. Danija

Danija savo universitetų valdymo sistemos reformą įgyvendino 2003 m. priimtu įstatymu Nr. 403²². Įstatymu numatyta, kad aukščiausioji valdymo institucija yra valdyba (*the board*), kurios paskirtis – ginti universiteto kaip mokymo ir mokslo įstaigos interesus ir nustatyti jo organizacines, ilgalaikės perspektyvos ir raidos gaires, valdyti universiteto lėšas, turtą ir išteklius, teikti ministrui tvirtinti statutą ir jo pataisas. Valdyba skiria (samdo) rektorių bei, rektoriui rekomendavus, kitus vadovus, ir sudaro su ministru universiteto veiklos sutartį (*performance contract*).

Rektoriui patariančioji kolegiali institucija yra akademinė taryba (*academy council*). Gali būti sudaroma viena bendra akademinė taryba ar kelios akademinės tarybos kiekvienai iš svarbiausių universiteto akademinės veiklos sričių. Akademinės tarybos teikia rektoriui rekomendacijas dėl lėšų paskirstymo, strateginiais mokslinių tyrimų, studijų ir mokslo žinių sklaidos, teikia mokslo laipsnius. Savo iniciatyva arba rektoriui pavedus, jos svarsto visus universitetui svarbius, su moksline veikla susijusius, klausimus.

Valdybos formavimą įstatymas patiki pačiam universitetui, tačiau jos veiklą sustabdyti ir pareikalauti suformuoti naują valdybą gali ir ministras.

Valdybos išorės nariai yra skiriami kaip individualūs asmenys, neatstovaujantys tam tikroms interesų grupėms. Turėtų būti atstovaujama ir užsienio mokslinių tyrimų bei studijų patirtis. Svarbu tai, kad išorės nariai turėtų įvairų išsilavinimą – jie gali būti, pavyzdžiui, iš kitų mokslinio tyrimo institutų, kultūros, viešosios veiklos atstovai, iš verslo bendruomenės ir pan.

Universitetas, laikydamasis šių reikalavimų, sudaro pirmąją valdybą. Jei valdyba atitinka reikalavimus, ją tvirtina Mokslo, technologijų ir inovacijų ministerija.

Valdybos veikla turi būti skaidri, o jos nariai – savo patirtimi studijose, moksliniuose tyrimuose ir žinių sklaidoje prisidėti prie universiteto misijos įgyvendinimo.

5. Estija

Estijos aukštųjų mokyklų įstatymas²³ priimtas 1995 m. ir papildytas 2003 m. rugsėjo mėn. Kolektyvinė universiteto valdymo institucija yra universiteto taryba (*council of university*), kurios sudarymo tvarka ir veiklos būdai reglamentuojami universiteto statutu. Tarybos nariai yra rektorius, vicerektoriai, pedagoginio personalo ir mokslinio personalo atstovai, kiti asmenys, kurie nurodyti statute. Mažiausiai penktadalį tarybos narių turi būti studentai. Taryba vykdo Lietuvos universitetų senatams būdingas funkcijas.

²² Act on Universities. <http://www.vtu.dk/fsk/div/unisoejlen/ActofUniversities2003.pdf>

²³ Universities Act. http://www.ce.pes.ro/hed/policy/legislation/pdf/Estonia/Universities_Act.pdf

Rektoriaus rinkimų tvarką taip pat nustato statutas. Įstatymas tik nurodo, kad savo kandidatūrą į rektoriaus pareigas gali kelti Estijos pilietis, ėjęs ar einantis profesoriaus pareigas ir nesulaukęs 60 metų amžiaus. Rektorius pradeda eiti pareigas po to, kai prisiekia universiteto tarybai. Darbo sutartį su rektoriumi penkeriems metams universiteto vardu pasirašo vyriausias universiteto tarybos narys.

Patariančioji universiteto institucija, užtikrinanti universiteto ryšius su visuomene, yra valdyba (*board of governors*). Valdybos narių skaičių, jų kadencijos trukmę, darbo principus nustato ir valdybos narius skiria vyriausybė, išklausiusi universiteto nuomonę. Įstatymas nustato, kad valdyba turi teikti ministrui ir universiteto tarybai siūlymus dėl universiteto raidos ir kartą per metus pateikti visuomenei universiteto veiklos įvertinimą. Valdybos nariai turi teisę dalyvauti ir kalbėti universiteto tarybos posėdžiuose.

6. Norvegija

Norvegijos universitetų ir universitetinių kolegijų įstatymas²⁴ (jo naujausios pataisos įsigaliojo 2003 m.) nustato, kad aukščiausiaji institucija yra valdyba (*the board*). Valdyba turi apibrėžti universiteto strategiją visomis jo veiklos kryptimis ir yra atsakinga už teisingą finansinių išteklių bei turto naudojimą.

Universiteto valdyboje turi būti 11 narių: rektorius, prorektorius, du akademinio personalo išrinkti nariai, vienas, išrinktas techninio ir administracinio personalo, keturi nariai – ne universiteto darbuotojai (išorės nariai). Studentai valdyboje turi du atstovus. Išorės nariai ir studentai į valdybą skiriami pagal pačios valdybos nustatytas taisykles. Visi valdybos nariai turi savo pavaduotojus, išrenkamus (deleguojamus) taip pat, kaip ir narius.

Valdybai vadovauja rektorius, kurį ketveriems metams išrenka universiteto darbuotojai. Rinkimai organizuojami taip, kad akademinis personalas iš viso turėtų 51 – 71 proc. balsų, techninis ir administracinis personalas 5 – 25 proc. balsų ir studentai – 15 – 30 proc. balsų. Tokia pat tvarka renkamas ir prorektorius.

Įdomu pabrėžti, kad įstatymas atskirais atvejais leidžia ministrui nustatyti kitokią universiteto valdymo sistemą. Kokie tai būtų atvejai, įstatyme nenurodoma.

Apie struktūras, kurių funkcijos būtų susijusios su akademinėmis ir mokslinėmis reikalavimų tvarkymu, įstatyme neužsimenama.

7. Slovėnija

Pagal 1993 m. priimtą ir 1999 m. papildytą Slovėnijos aukštojo mokslo įstatymą²⁵ universitetų valdymo kolegialios institucijos yra senatas (*senate*) ir valdyba (*governing board* arba *administrative board*). Senatas yra akademinės reikalavimų tvarkymo kolegiali institucija, sudaryta iš profesorių, atstovaujančių visiems universiteto padaliniais ir visoms mokslinėms, menų ir profesinėms disciplinoms. Senato nariai *ex officio* yra rektorius ir studentų atstovai, kurie turi sudaryti mažiausiai septintadalį senato narių. Senatui pirmininkauja rektorius.

1999 m. įstatymu nustatyta, kad universitetai turi turėti dar vieną kolegialią instituciją svarbiausiems universiteto klausimams svarstyti. Tai akademinė asamblėja (*academic assembly*), kurią sudaro visi universiteto dėstytojai, moksliniai darbuotojai ir asistentai. Akademinė asamblėja renka senatą, teikia siūlymus dėl dekanų kandidatūrų, svarsto universiteto ataskaitą ir teikia senatui svarstyti siūlymus ir iniciatyvas. Jei visų dėstytojų, mokslinių darbuotojų ir jų asistentų universitete yra daugiau kaip 200, tai į akademinę asamblėją renkami atstovai, tačiau jų skaičius negali būti mažesnis nei 100.

Trečioji universiteto institucija yra valdyba, sudaroma iš finansuotojų, mokslinio ir pedagoginio personalo, administracinio personalo ir studentų atstovų. Jos paskirtis – priimti

²⁴ Act relating to Universities and University Colleges. <http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/Norway/950512-030627UH-lov-EN.pdf>

²⁵ Higher Education Act. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/Slovenia/931207-plus_amendm99_Slovenia.pdf

sprendimus dėl universiteto sudaromų sandorių ir laiduoti, kad universiteto verslo veikla nepakenktų universitetui. Įstatyme nenurodyti reikalavimai, kai ši valdyba turėtų būti sudaroma.

Universiteto rektorių renka visu krūviu dirbantys universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai. Renkant rektorių teisę balsuoti turi visų universiteto padalinių studentų atstovai.

8. Suomija

Universitetų aktas²⁶, priimtas 1997 m., nustato, kad aukščiausioji kolegiali universiteto institucija yra senatas (*senate*), kuriame atstovaujamos trys grupės – profesorių ir asocijuotųjų profesorių (docentų), kito pedagoginio ir mokslinio personalo, studentų. Kiekvienos šių grupių atstovų skaičius turi būti mažesnis nei pusė senato narių. Senato nariai gali turėti pavaduotojus. Universiteto statute gali būti numatyta, kad ne daugiau kaip trečdalis universiteto senato narių gali būti pasirinkti ne iš universiteto darbuotojų ar studentų.

Universiteto rektorių renka rinkikų kolegija, kuri sudaroma iš tų pačių grupių ir tais pačiais principais, kaip ir senatas.

Du universitetai – Helsinkio ir Abo Akademija – turi kanclerius, kuriuos penkeriems metams skiria Suomijos Prezidentas, Valstybės tarybos teikimu, iš trijų universiteto rinkikų kolegijos pasiūlytų kandidatų. Kandidatai turi būti žinomi mokslininkai, nusipelnę universitetinei sistemai. Kanclerius, jei pageidauja, gali turėti ir kiti universitetai, taip pat gali būti paskirtas vienas kancleris dviem ar daugiau universitetų.

Kanclerio pareiga yra rūpintis mokslo plėtra ir bendrųjų universiteto siekių įgyvendinimu, prižiūrėti universiteto veiklą, tvirtinti statutą ir kitus nuostatus.

9. Švedija

Švedijoje veikia 1992 m. priimtas ir vėliau keletą kartų tikslintas Aukštojo mokslo įstatymas²⁷. Pagal įstatymą aukščiausioji universiteto institucija yra valdyba (*governing body*). Jos pirmininką ir daugumą narių skiria vyriausybė. Valdybos nariai yra rektorius, dėstytojų ir studentų atstovai. Universiteto administracinio personalo atstovams turi būti leidžiama kalbėti valdybos posėdžiuose. Valdyba siūlo Vyriausybei tvirtinti rektoriaus kandidatūrą.

Jei aukštoji mokykla vykdo aukštesnių nei pirmoji pakopų studijas, tai kiekviename fakultete, turinčiame tokias studijas, sudaromos fakultetų valdybos (*faculty board*), atsakingos už tyrimus ir podiplomines studijas. Tokių valdybų nariai yra atitinkamų studijų krypties dėstytojai, mokslinio personalo ir kiti nariai, kurie kompetentingi spręsti valdybai iškilusius uždavinius, taip pat studentai.

Valdybų, akademinėjų tarybų ir kitų universitetinių organų formavimo principų įstatymas nereglamentuoja, palikdamas tai vyriausybei.

10. Vengrija

Vengrijos aukštojo mokslo įstatymas²⁸, priimtas 1993 m. ir papildytas 2000 m., numato, kad universitetą valdo taryba (*council*), kurioje ne mažiau kaip ketvirtadalis ir ne daugiau kaip trečdalis narių yra studentai. Mažiausiai trečdalis tarybos narių turi būti profesoriai ar lektoriai. Taryboje turi būti atstovaujami visi fakultetai. Tarybos pirmininkas yra rektorius, o nariais *ex officio* – fakultetų dekanai ar direktoriai ir studentų atstovybės pirmininkas.

Universiteto rektorių, ministro teikimu, tvirtina Respublikos Prezidentas (kolegijos rektorių – Ministras Pirmininkas). Universiteto taryba skirti rektoriumi turi siūlyti kandidatą, gavusį daugiau kaip pusę tarybos narių balsų.

²⁶ Universities Act. <http://www.bologna-berlin2003.de/word/Finland.doc>

²⁷ Higher Education Act. http://www.weng.hsv.se/en/CollectionServlet?view=0&page_id=446&expand_tree=134

²⁸ Higher Education Act. http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/Hungary/93_Hungary.pdf

11. Rektoriaus skyrimo procedūrų įvairovė Europoje

2005 m. liepos mėn. Lietuvą pasiekė Pasaulio banko studijos²⁹ apie aštuonių Europos Sąjungos šalių aukštojo mokslo finansavimą projektas. Šioje studijoje pateikta lentelė, apibendrinanti universitetų vadovų skyrimo eiti pareigas įvairiose Europos šalyse įvairovė. Žemiau pateikta suvestinė iliustruoja, kad daugelio universitetų vadovus (rektorius) eiti pareigas renka ar skiria universiteto bendruomenė. Kartu daugėja šalių, kuriose rektoriaus rinkimai pakeisti ar keičiami skyrimo procedūromis. Kai kuriose valstybėse skiriant universiteto vadovą dalyvauja valstybės institucijos.

Valstybė	Rinkimo ar skyrimo procedūra	Ar tvirtina valstybės institucijos	Kadencijos trukmė, metai	Ar galimas skyrimas pakartotinai
Šalys, kuriose rektoriai paprastai RENKAMI:				
Lietuva	Senatas (akademinis personalas)	Ne	4-5	Taip, dar kartą
Suomija	Akademinis personalas ir atskirų institutų vadovai	Ne	5	Taip
Prancūzija	Valdyba ar taryba	Ne	5	Ne
Čekija	Akademinis personalas ir studentų atstovai	Ne	3	Taip, dar du kartus
Vengrija	Senatas (akademinis personalas ir studentai)	Taip	4	Taip, dar kartą
Latvija	Konstitucinis susirinkimas (akademinis personalas – 60 proc., kitas personalas – 20 proc. , studentai – 20 proc. balsų)	Taip	5	Taip, dar kartą
Lenkija	Akademinis senatas arba rinkikų kolegija	Ne	3	Taip, dar du kartus
Slovakija	Akademinis senatas	Ne	4	Taip, dar kartą
Slovėnija	Visuotinis pedagoginio ir mokslinio personalo susirinkimas ir studentai, turintys 20 proc. visų balsų	Ne	4	Taip
Šalys, kuriose rektoriai paprastai SKIRIAMI:				
Airija	Valdyba (apie 50 proc. išorės narių)	Ne	10	Ne
Olandija	Stebėtojų taryba: 5 ministro paskirti asmenys	Ne	4	Taip
Švedija	Vyriausybė, rekomendavus iš išorės narių sudarytai valdybai	Taip	6	Dar du kartus po 3 metus
Jungtinė Karalystė	Taryba (dauguma – išorės nariai)	Ne	7	Taip
Austrija	Taryba, sudaryta iš išorės narių, iš 3 senato pasiūlytų kandidatūrų (nuo 2003 m.)	Ne	4	Taip
Danija	Valdyba, kurioje dauguma – išorės nariai (nuo 2003 m.)	Ne	4	Taip

Pastaba: Lentelėje pateikti duomenys ne visais atvejais atitinka tai, kas nurodyta kai kurių šalių įstatymuose

²⁹ EU8 Finance Reform Cross-Country Study Financing Higher Education, Final Draft, July 18, 2005. Analogiška informacija pateikta ir <http://www.mokslas.lt/content/documents/general/document638.doc>