



# VILNIAUS UNIVERSITETO

2013–2020 m.

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS







Vilniaus  
universiteto

---

2013–2020 m.

---

STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

# REKTORIAUS ŽODIS

***Mieli kolegos,***

Vilniaus universitetas, būdamas didžiausia ir seniausia mūsų šalies aukštoji mokykla, daro didelę įtaką Lietuvos mokslui, švietimui ir kultūrai. Tai ne tik žymiausia Lietuvos mokslo ir studijų institucija, bet ir didžiausia ir svarbiausia įstaiga, kurioje dirba žinomiausi šalies mokslo ir kultūros žmonės, turintys reikšmingą įtaką mūsų visuomenės ir šalies raidai. Mes didžiuojamės, kad esame šios akademinės bendruomenės nariai. Kartu turime jausti didžiulę atsakomybę Lietuvos visuomenei už tai, kad Vilniaus universitetas garsėtų ne tik savo garbinga, šimtmečius skaičiuojančia istorija, bet ir būtų žinomas kaip reikšmingas Vidurio ir Rytų Europos mokslo centras, universitetas, kuriame plėtojamos mokslu grindžiamos studijos, kultūra ir švietėjiška veikla.

Tam yra būtinas nuolatinis Vilniaus universiteto veiklos tobulinimas. Turime remtis geriausių pasaulio universitetų veiklos analize, nuolatiniu savo veiklos vertinimu ir veiksmais, užtikrinančiais veiklos kokybės gerinimą. Parengtas Vilniaus universiteto 2013–2020 m. raidos planas numato tikslus, uždavinius ir priemones, kuriuos turime įgyvendinti, siekdami aukščiausios Vilniaus universiteto mokslo ir studijų kokybės. Šis planas parengtas dalyvaujant visų Vilniaus universiteto bendruomenės grupių atstovams, įtraukiant į konsultacinį procesą visus darbuotojus ir studentus, todėl tikime, kad tai yra bendras mūsų įsipareigojimas.

Planas numato mūsų Alma Mater Vilnensis veiklą nukreipti tokia linkme, kad būtų rengiami aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kad išliktume reikšmingiausia mokslo įstaiga, šalyje parengiančia didžiausią skaičių aukščiausios kokybės mokslo produkcijos, kad mūsų personalas turėtų pačią aukščiausią kompetenciją, o tarp bendruomenės narių būtų plėtojami puikūs partnerystės ryšiai. Vilniaus universiteto veikla yra nukreipta į tarptautiškumo didinimą, kad mūsų aukštoji mokykla įsitvirtintų tarp Vidurio ir Rytų Europos universitetų lyderių ir būtų plačiai žinoma visame pasaulyje.

L. e. p. rektorius prof. Jūras Banys



## *Universitetas 2012 metais*

Vilniaus universitetas, viena seniausių ir žymiausių Vidurio ir Rytų Europos aukštųjų mokyklų, buvo įkurtas 1579 metais, reformavus 1570 metais įsteigtą kolegiją. Ilgą laiką būdamas vienintelė aukštoji mokslo įstaiga Lietuvoje, universitetas darė didelę įtaką ne tik Lietuvos, bet ir kaimyninių kraštų kultūriniam gyvenimui, išugdė ne vieną mokslininkų, poetų, kultūros veikėjų kartą. Per daugiau nei 400 metų Vilniaus universitetas išgyveno kilimą, smukimą, atgijimą ir uždarymą. Universiteto istorija labai turtinga ir prieštaringa, neatsiejama nuo Lietuvos valstybės istorijos, atspindinti visus jos dramatiškus tarpsnius.

2012 metais Universitete buvo 23 kamieniniai akademiniai ir jiems prilyginti padaliniai – 12 fakultetų, 2 fakulteto teises turintys institutai (Užsienio kalbų, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų), 5 mokslo institutai (Taikomųjų mokslų, Matematikos ir informatikos, Teorinės fizikos ir astronomijos, Biotechnologijos, Biochemijos) ir 4 tarpfakultetiniai studijų ir mokslo centrai (Religijos studijų, Lyčių studijų, Orientalistikos, Sveikatos ir sporto).

2012 metais (2012-10-01 duomenimis) Vilniaus universitete dirbo 3 727 darbuotojai, iš kurių 1 346 buvo pedagogai ir 457 mokslo darbuotojai. Personalas pasižymi labai aukšta kvalifikacija. Universitete dirba 1 631 mokslo laipsnį turintis darbuotojas, iš kurių 285 yra habilituoti mokslų daktarai, o 1 346 – daktarai. Universiteto akademinį personalą sudaro 248 profesoriai ir 479 docentai.

2012 m. spalio 1 d. Vilniaus universitete studijavo 22 264 studentai, iš kurių 15 218 yra pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų studentai, 4 187 – antrosios pakopos, 821 doktorantas bei 786 studentai rezidentai. Taip pat studijavo 516 užsieniečių, iš kurių 197 studijuoja pagal ilgalaikes studijų programas, sudarę dvišales ar daugiašales sutartis bei savo iniciatyva. 2012 metais universitetas išleido 5 230 absolventų – tai didžiausias absolventų skaičius Lietuvoje.



Vilniaus universitetas ir toliau išlieka populiariausia aukštoji mokykla. 2012 metais Vilniaus universitetas bendrojo priėmimo metu gavo 2 712 studijų krepšelių (valstybės finansuojamų vietų), t. y. beveik trečdalį visų Lietuvos valstybės finansuojamų vietų. Ši tendencija nesikeičia nuo pat 2009 metų Mokslo ir studijų reformos, todėl studentų skaičius išlieka stabilus. Be to, studijas Vilniaus universitete renkasi labai motyvuoti ir patys gabiausi Lietuvos moksleiviai. 2012 metais bendrojo priėmimo metu studijuoti Lietuvos aukštosiose mokyklose buvo pakviesti 938 moksleiviai, surinkę 100 balų bent iš vieno valstybinio egzamino, iš jų studijų sutartis sudarė 684 šimtukininkai. Į Vilniaus universitetą 2012 metais pakviesti 494 tokie moksleiviai, iš jų studijų sutartis su Vilniaus universitetu sudarė 375. Taigi, mūsų universitete studijuoja daugiau kaip pusė geriausių Lietuvos moksleivių.

Vilniaus universitetas pasižymi aukštais mokslo pasiekimais. Palyginti su visais universitetais, Vilniaus universiteto mokslininkai laimėjo daugiausia projektų, kuriuos finansuoja Lietuvos mokslo taryba pagal visuotinės dotacijos priemonę. Gerai sekasi ir dalyvaujant tarptautinių mokslo projektų konkursuose. Džiugu, kad Universiteto mokslininkai dominuoja ir kitose srityse, pavyzdžiui, skelbiant mokslo publikacijas. Remiantis „Scopus“ duomenų baze, per 5 metus paskelbti 4 005 moksliniai straipsniai recenzuojamose žurnaluose, buvo 13 390 citavimų. Tai aukščiausi rodikliai šalyje. Įskaitant mokslo projektus, pajamos iš mokslo veiklos 2011 m. sudarė 55,89 mln. litų, o 2012 m. – 63,17 mln. litų. Tai penktadalis visų gaunamų universiteto pajamų (neskaitant investicinių programų).



## ***Aplinkos tendencijos ir iššūkiai***

Suprantame, kad gyvename didelių ekonominių, demografinių ir socialinių pokyčių laikotarpiu, kai gebėjimas suderinti šimtmečiais kauptą patirtį, tradicijas ir vertybes su šių dienų tendencijomis ir reikalavimais tampa būtina sąlyga sėkmingai veiklai ir konkurencingumo didinimui. Stebimos šios pagrindinės Lietuvos ir pasaulinės Universiteto veiklą veikiančios tendencijos:

- didėja tarptautinio pripažinimo ir tarptautiškumo Universiteto veikloje svarba;
- dėl emigracijos ir demografinių pokyčių Lietuvoje mažėja potencialių studentų skaičius, didėja konkurencija dėl talentų;
- didėja suinteresuotų šalių iš išorės reikalavimai mokslo ir studijų kokybei, taip pat ir Universiteto sukuriamai vertei;
- vyksta aukštojo mokslo masifikacija, o tai de facto mažina aukštojo mokslo kokybės lygį;
- inovacijos ir orientacija į visuomenės poreikius tampa būtina sėkmingos veiklos sąlyga;
- didėja finansavimo iš papildomų šaltinių bei konkurenciniu būdu gaunamo finansavimo dalis ir svarba;
- vyksta aukštojo mokslo institucijų standartizacija ir konsolidacija, siekiama didinti institucinės autonomijos lygį;
- taikoma vis daugiau šiuolaikiškų, skaidrių ir atskaitingumo visuomenei reikalaujančių aukštųjų mokyklų valdymo principų – į valdymą įtraukiama daugiau asmenų iš išorės, orientuojamasi į profesionalų ir efektyvų organizacijos išteklių valdymą;
- auga aukštųjų mokyklų centrinių administracijų svarba ir jų turimos galios, optimizuojamas kamieninių padalinių skaičius.

Aukštojo mokslo aplinkos pokyčiai Universitetui sukelia šias pagrindines grėsmes ir iššūkius: akademinio potencialo mažėjimas; studijų kokybės kritimas; akademinės veiklos formalizavimas ir biurokratizavimas, pakertantis akademinę laisvę ir atsakomybę; bendro mokslo lygio atsilikimas nuo pasaulinio mokslinio tyrimų lygio; „protų nutekėjimas“ ir lietuviškos mokslo kalbos bei kultūros menkėjimas; mokslu grįstų studijų nykimas.

Vilniaus universiteto bendruomenė, pripažindama savo pasiekimus studijų ir mokslo srityse, išlieka kritiška universiteto veiklai ir valdymui bei mato kelius, kaip galėtų būti gerinami Universiteto veiklos rezultatai. Atliktos Vilniaus universiteto darbuotojų apklausos parodė šias pagrindines vadybines problemas:

- nepakankamai efektyviai veikia mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo sistema;
- didelis Universiteto centrinės administracijos padalinių skaičius ir nepakankamai aiškiai apibrėžtos jų funkcijos;
- didelis akademinį kamieninių padalinių skaičius;
- sudėtingas sprendimų priėmimo ir atskaitomybės mechanizmas;
- esama Universiteto darbuotojų motyvacijos sistema neskatina siekti aukščiausių rezultatų.

Igyvendinant ES struktūrinių fondų lėšomis vykdytą projektą „Valdymo sąrangos tobulinimas“, 2011 m. Europos universitetų asociacijos ekspertai atliko Vilniaus universiteto veiklos vertinimą. Ekspertai pažymėjo, kad nepaisant daugelio problemų, su kuriomis universitetui teko susidurti nuo Nepriklausomybės atgavimo 1990 metais, Vilniaus universitetas padarė įspūdingą pažangą, ir prie to nemaža dalimi prisidėjo jo dėstytojų ir mokslinių darbuotojų kompetencija, studentai, turintys neabejingą ir aktyvią Studentų atstovybę, vadovavimas Universitetui ir administracinis bei pagalbiniis personalas. Ekspertai pabrėžė, kad Vilniaus universitetas nusipelno pagyrų už savo nuoširdų ir atvirą tikslų siekimą bei gebėjimus priimti ateities iššūkius ir pasinaudoti galimybėmis. Ekspertus maloniai nustebino stiprus pasiryžimas išnaudoti visą VU potencialą.

Universitetas pritraukė dideles dotacijas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir, nepaisant finansinių ir demografinių iššūkių, toliau pritraukia daugelį geriausių šalies studentų. Neigiama pusė – senstantis personalas bei tai, kad Universitetui dėl palyginti mažų atlyginimų tampa sunku pritraukti jaunų mokslininkų į akademinį gyvenimą. Europos universitetų asociacijos ekspertai pripažino, kad Universitetas daugiau ar mažiau priėmė pagrindines rekomendacijas, kurios buvo pateiktos 2004 metais pirminio vertinimo metu. Tačiau jie pažymėjo, kad taikyti pateiktas rekomendacijas sekėsi nevienodai. Mokslinių darbų vadybos srityje, pasak vertintojų, Vilniaus universitetas stipriai pažengė į priekį, tačiau pagrindinės rekomendacijos dėstymui ir mokymuisi buvo įgyvendinamos lėtai ir tik iš dalies.

Vilniaus universitetas yra pasirengęs priimti naujus iššūkius, kurie kyla keičiantis Universiteto vadovybei, kintant Lietuvos aukštojo mokslo politikai ir augant konkurencijai tarp Europos universitetų. Pagrindinis šios ilgalaikės strategijos tikslas – sėkmingai atsakyti į šiuos iššūkius, maksimaliai išlaikant klasikinio elitinio universiteto misijos ir vertybių lemtą savitumą, grindžiamą akademinės laisvės, mokslo ir studijų vienovės, akademinio bendruomeniškumo, atsakingos regioninės lyderystės, civilizuoto nacionalinio savitumo ir socialinės partnerystės principais. Universiteto bendruomenė, tvirtindama šio strateginio plano pagrindines nuostatas, yra pasirengusi priimti svarbiausius iššūkius ir toliau veikti, kad Vilniaus universitetas būtų tarp pačių stipriausių Vidurio ir Rytų Europos aukštųjų mokyklų.



## MISIJA

Iš praeities kylanti, dabarties iššūkių skatinama ir ateities kartoms perduodama priedermė stiprinti Lietuvos ir pasaulio pažintines ir kūrybines galias, puoselėti akademines bei kitas dvasines ir socialines vertybes, ugdyti aktyvius ir atsakingus piliečius ir visuomenės lyderius. Ši Universiteto misija grindžiama akademinės laisvės ir atsakomybės visuomenei principais ir yra neatimama Vilniaus universiteto teisė ir pareiga.

## VERTYBĖS

- minties laisvė
- nuomonių įvairovė
- atvirumas idėjoms
- inovatyvumas
- tarpusavio pagarba
- pasitikėjimas
- akademinė etika
- tolerancija

## VIZIJA 2020

Lyderiaujantis regiono\* mokslo universitetas,

- vykdomas tarptautinio lygio studijas,
- skatinantis aktyvią partnerystę,
- puoselėjantis darnią ir atvirą bendruomenę.

Mokslo  
universitetas

Tarptautinio  
lygio studijos

Aktyvi  
universiteto  
partnerystė

Darni, atvira  
ir akademinės  
tradicijas  
puoselėjanti  
bendruomenė

Efektyvūs  
valdymas

## STRATEGINĖS KRYPTYS

\* Regionas, į kurį orientuota Vilniaus universiteto veikla ir su kurio aukštosiomis mokyklomis lyginasi Vilniaus universitetas, apima Vidurio ir Rytų Europą. Vilniaus universiteto veikla ir pasiekimai bus lyginami su geriausiais Vidurio ir Rytų Europos regiono universitetais (pvz.: Karolio universitetas, Tartu universitetas, Jogailos universitetas, Liublianos universitetas, Nacionalinis T. Ševčenkos universitetas ir kt.). Vilniaus universitetas turi pirmauti apibrėžtose mokslo ir studijų srityse.



# VILNIAUS UNIVERSITETAS

## 2020 METAIS

**P**er septynerių metų laikotarpį Vilniaus universitetas taps vienu iš Vidurio ir Rytų Europos universitetų lyderių ir pateks tarp 5 geriausiai vertinamų Vidurio ir Rytų Europos regiono universitetų. Vilniaus universitetas nuolat gerins pasaulinio universitetų reitingo pasiekimus. Universitetas palaikys finansinį stabilumą laiduojančią proporciją tarp aukščiausio akademinio ir mokslinio lygmens ir į masinius poreikius orientuotų studijų programų ir mokslinių tyrimų, tuo pačiu išlaikydamas savo istorinį lyderio vaidmenį puoselėjant šalies mokslą ir kultūrą.

Universiteto mokslo lygis kai kuriose mokslo kryptyse atitiks lyderiaujančių pasaulio universitetų mokslo lygį, o kitose mokslo kryptyse atsilikimas bus stipriai sumažintas. Iš mokslo bei su mokslu susijusių veiklų (komercializavimo, technologijų perdavimo) Vilniaus universitetas gaus didelę dalį universiteto pajamų, o Universiteto mokslininkai didžiumą savo mokslo darbų publikuos tarptautinę reikšmę turinčiuose mokslo žurnaluose. Greta integracijos į tarptautinę mokslinę erdvę bus palaikomos ir plėtojamos lietuvių kalbos vartoseną laiduojančios akademinės veiklos formos. Užtikrintai veiks studijų ir mokslo kokybės sistema.

Studijų aplinka ir infrastruktūra atitiks pirmaujančių Vakarų Europos universitetų pavyzdžius. Didžioji dalis studijas įgyvendinančio personalo bus dirbę ar atlikę stažuotes Vakarų Europos, Šiaurės Amerikos, Japonijos, Australijos bei kitų šalių prestižiniuose (reitinguojamuose aukščiau nei Vilniaus universitetas) universitetuose. Bus įdiegtos priemonės, skatinančios rinktis akademinę karjerą ir nuolat kelti savo kvalifikaciją, ypač akcentuojant jaunų dėstytojų kvalifikacijos tobulinimą. Atsižvelgiant į akademinės veiklos daugialypiškumą, bus lanksčiai taikomi akademinės veiklos formalizavimo principai.

Universitetą rinksis patys gambiausi Lietuvos moksleiviai (ne mažiau kaip 50 proc. visų Lietuvos *šimtukininkų*). Universitetas išlaikys esamą studentų lygį, tačiau palaipsniui susilygins antrosios ir trečiosios pakopų studentų skaičius su pirmosios pakopos studentų skaičiumi. Tarp Vilniaus universiteto studentų bus daugiau kaip 5 proc. studentų iš užsienio. Visuose akademinuose kamieniniuose padaliniuose bus sudarytos sąlygos rinktis programas užsienio kalba.



Universitete bus išplėtos mokymosi visą gyvenimą studijos, galimybė visų studijų kryptių specialistams nuolat kelti savo kvalifikaciją. Palaipsniui pajamos, gautos už šią veiklą, sudarys gana didelę Vilniaus universiteto pajamų dalį.

Universitetas bus darbo vieta, kuri kels pasididžiavimą tarp darbuotojų. Bus įdiegtos priemonės, didinančios studijų bei darbo universitete patrauklumą. Pertvarkant Universiteto valdymo principus ir augant pajamoms, kils darbuotojų darbo užmokestis ir motyvacija. Kartu Universitetas imsis naujų veiklos kryptių: plėtos darnaus vystymosi koncepciją, studentų ir darbuotojų poilsio bei sporto infrastruktūrą.



# STRATEGINĖS KRYPTYS

Įgyvendinant apibrėžtą Vilniaus universiteto viziją, įvardijame penkias pagrindines strateginės plėtros kryptis.

**Mokslo universitetas.** Tikslas – mokslo potencialas realizuojamas vykdant pasaulinio lygio tyrimus ir kuriant inovacijas.

- Didinti aukščiausios kokybės mokslinės produkcijos apimtį
- Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus, vykdyti mokslo rezultatų komercinimą
- Plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą
- Didinti pasaulinio lygio tyrėjų skaičių

**Tarptautinio lygio studijos.** Tikslas – aukštos kokybės studijos, atspindinčios pasaulines tendencijas, orientuotos į šalies ir tarptautinės darbo rinkos ir studentų poreikius.

- Užtikrinti aukščiausios kokybės studijų sąlygas
- Išplėtoti studijas užsienio kalba
- Plėtoti mokymosi visą gyvenimą sistemą
- Rengti aukščiausio lygio šalies ir tarptautinės rinkos poreikius atitinkančius specialistus

**Aktyvi universiteto partnerystė.** Tikslas – Vilniaus universitetas kuria reikšmingą kultūrinę, socialinę ir ekonominę vertę.

- Stiprinti Vilniaus universiteto reputaciją šalyje ir regione
- Teikti kokybiškas ir aktualias paslaugas visuomenei
- Skatinti bendras veiklas su verslo ir viešojo sektoriaus partneriais

**Darni, atvira ir akademinės tradicijas puoselėjanti bendruomenė.** Tikslas – darni, atvira ir universitetines tradicijas puoselėjanti bendruomenė.

- Kurti motyvuojančias ir patrauklias darbo ir studijų sąlygas
- Telkti bendruomenę universiteto vertybių pagrindu
- Plėtoti daugiakalbę ir daugiakultūrę bendradarbiavimo terpę

**Efektyvus valdymas.** Tikslas – sukurti efektyvaus Vilniaus universiteto valdymo sistemą.

- Užtikrinti Vilniaus universiteto vizijos įgyvendinimui optimalią organizacinę struktūrą
- Sukurti priemones efektyviam organizacijos valdymui
- Formuoti efektyviam valdymui reikalingas kompetencijas turintį personalą





# Mokslo universitetas

## ***Tikslas – mokslo potencialas realizuojamas vykdant pasaulinio lygio tyrimus ir teikiant inovacijų pasiūlas.***

Mokslinių tyrimų rezultatų apimčių ir jų kokybės didinimas, sukurtų žinių ir technologijų perdavimas viešajam ir privačiam sektoriui bei žinių komercinimas yra vieni iš pačių svarbiausių Universiteto prioritetų. Dėl ribotų finansinių išteklių negalime vienodai finansuoti visų sričių, todėl dėmesį ir resursus nukreipsime į tas mokslo kryptis, kuriose mūsų pasiekimai yra geriausi, sudarydami lyderiaujančių Vakarų šalių universitetų lygį atitinkančias darbo sąlygas, kartu išlaikydami Vilniaus universiteto, kaip klasikinio universiteto, pobūdį. Skatinsime bendradarbiavimą tarp Universiteto padalinių ir MTEP srityje lyderiaujančių vietos bei tarptautinių partnerių vykdant tarpdisciplininius, tarpkryptinius mokslinius tyrimus, pritraukiant tarptautinių organizacijų investicijas į Universitetą. Tarpdiscipliniškumas buvo ir išliks svarbiausias Vilniaus universiteto skiriamasis bruožas nuo specializuotų universitetų. Universiteto darbuotojus skatinsime vykdyti tuos projektus ir mokslinius tyrimus, kuriuose jau turime pasiekę geriausių rezultatų ir kurių rezultatai kurtų reikšmingą pridėtinę vertę ir pajamas Universitetui, visuomenei ir verslui. Remiantis įgyta patirtimi, tobulinsime studijų programas. Sieksime, jog pajamos iš mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektų, technologijų perdavimo bei žinių komercinimo veiklų kasmet didėtų ir sudarytų didesniąją dalį Universiteto pajamų, o žinių komercinimo veikla būtų pamatuojama sudarytomis sutartimis ir gautais patentais. Suprasdami, jog aukščiausio lygio mokslinės produkcijos kūrimas ir inovacijos neįmanomos be tinkamos kompetencijos, motyvacijos ir kritinės masės kolektyvo, ypatingą dėmesį skirsime gambiausių šalies ir užsienio mokslininkų pritraukimui ir išlaikymui, jaunų Universiteto mokslininkų ugdymui, tyrėjų kvalifikacijos kėlimui, jų dalyvavimui konferencijose ir stažuotėse bei iniciatyvą skatinančių sąlygų sukūrimui.

### ***Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:***

- *Pajamos iš mokslo veiklos.*
- *Universiteto tyrėjui tenkančių publikacijų, atspausdintų aukšto lygio mokslo žurnaluose, skaičius.*
- *Įkurtų veikiančių naujų įmonių ir organizacijų, atsiradusių remiantis Universiteto mokslo pasiekimais, skaičius.*

## Uždaviniai:

### 1 Didinti aukščiausios kokybės mokslinės produkcijos apimtį.

Siekiame suformuoti tinkamas darbo sąlygas aukščiausio lygio mokslinių tyrimų, ypač tarpdisciplininių, tarpkryptinių, vykdymui, naujinant ir plečiant Universiteto mokslinę infrastruktūrą, tobulinant mokslinių tyrimų duomenų ir rezultatų valdymą ir panaudojamumą. Įgyvendinant šį uždavinį, bus analizuojama esama Universiteto mokslo būklė ir vystomos mokslo kryptys, kurios duos didžiausią pridėtinę naudą, susiejant tai su mokslo centrų plėtra ir išteklių paskirstymu. Siekiame, kad kiekvienas Universiteto tyrėjas įneštų svarų indėlį į Universiteto mokslo produkcijos rezultatų apimtį ir rezultatų kokybę bei jų sklaidos šalies ir tarptautiniu mastu iniciatyvomis prisidėtų prie Universiteto reputacijos gerinimo.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Atlikti mokslo potencialo auditą – išskirti svarbiausias mokslo kryptis.
2. Sukurti tarpdisciplininių ir tarpkryptinių mokslinių tyrimų skatinimo sistemą.
3. Nuolat tobulinti Universiteto turimą mokslinę įrangą.
4. Parengti ir įgyvendinti mokslo centrų plėtros programas.
5. Sukurti ir įgyvendinti vidinės mokslo kokybės vadybos sistemą.
6. Organizuoti tarptautinius renginius aktualiomis temomis.
7. Sukurti e. mokslo sistemą (perkelti mokslo tyrimų procesus į elektroninę erdvę).

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 1.1. *Publikacijų, atspausdintų prestižiniuose mokslo žurnaluose, skaičius.*
- 1.2. *Pajamos iš tarptautinių ir nacionalinių mokslinių projektų.*
- 1.3. *Tarptautinių mokslo projektų, ypač finansuojamų iš bendrų Europos Sąjungos fondų, skaičius.*

### 2 Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus.

Siekiame reikšmingai padidinti taikomųjų mokslinių tyrimų apimtį ir pajamas. Skatinsime Universiteto darbuotojų inovatyvumą, verslumą ir iniciatyvą bei bendrą veiklą su privataus ir viešojo sektoriaus organizacijomis tiek teikiant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugas, tiek ir dalyvaujant jungtiniuose projektuose. Sukursime sąlygas lengviau inicijuoti, dalyvauti taikomųjų mokslinių tyrimų projektuose, subalansuojant individualaus tyrėjo ir Universiteto interesus. Įgyvendinant šį uždavinį Universitete bus konsoliduotos, sustiprintos ir sukurtos funkcijos, susijusios su inovacijų valdymu, technologijų perkėlimu, darbuotojų verslumo skatinimu ir intelektinės nuosavybės apsauga.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Supaprastinti projektų rengimo ir jų įgyvendinimo, paraiškų teikimo ir dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose procedūras.
2. Parengti ir įgyvendinti inovacijų skatinimo planą.
3. Sukurti Universiteto darbuotojų verslumo skatinimo sistemą.
4. Įsteigti technologijų perdavimo ir intelektinės nuosavybės valdymo padalinį / centrą.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 2.1. *Pajamos iš mokslo rezultatų komercializacijos veiklų.*
- 2.2. *Naujai įkurtų inovatyvių įmonių ir organizacijų skaičius.*

### **3** Plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą.

Turime tikslą dalyvauti svarbiuose tarptautiniuose projektuose ir partnerystėse, o mokslo pasiekimais būti matomi ir vertinami tarptautiniu mastu. Aiškiai išreiškiame nuostatą, jog bet kuri su mokslu susijusi veikla turi būti plėtojama regioniniame kontekste. Įgyvendinant šį uždavinį, stiprinsime naujų ryšių kūrimo ir darbo su užsienio partneriais valdymo funkciją, išplėsdami partnerių tinklą ir stiprindami esamas partnerystes, skatinsime ir lengvinsime dalyvavimo tarptautiniuose projektuose sąlygas, ypatingą dėmesį skirdami projektams, kuriuose Universitetas dalyvauja kaip lyderiaujantis partneris. Taip pat norime, kad Universitete dirbtų mokslininkai, turintys darbo patirties aukštai vertinamose užsienio šalių mokslo ir studijų organizacijose ir tarptautiniuose projektuose. Tai pasieksime nustatydami reikalavimus ir gerindami sąlygas Universiteto mokslo darbuotojų mobilumui bei mokslininkų iš užsienio pritraukimui.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Aktyviai naudoti mokslo darbuotojų mobilumo skatinimo fondą.
2. Plėtoti tarptautinių projektų paraiškų rengimo sistemą.
3. Sukurti sistemą, kad universiteto leidžiami mokslo žurnalai būtų įtraukti į pripažintas tarptautines duomenų bazes.
4. Parengti ir įgyvendinti mokslininkų ir kitų tyrėjų iš užsienio pritraukimo sistemą (ypač siejant tai su modulinėmis studijomis).

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 3.1. *Tarptautinių MTEP projektų, kuriuose dalyvaujama, skaičius.*
- 3.2. *Iš užsienio šalių dirbti ir stažuotis atvykstančių mokslininkų, stažuotojų, doktorantų, podoktorantų dalis.*
- 3.3. *Į užsienio šalis dirbti ir stažuotis išvykstančių mokslininkų, stažuotojų, doktorantų, podoktorantų dalis.*
- 3.4. *Tarptautinių prestižinių renginių skaičius.*

### **4** Didinti pasaulinio lygio tyrėjų skaičių.

Suprasdami, jog bendras Universiteto mokslo pasiekimų lygis priklauso nuo tyrėjų kompetencijos ir kritinės masės, nuosekliai didinsime aukščiausio lygio kvalifikacijos, tarptautinės darbo ir projektų patirties turinčių ir tarptautiniu mastu pripažįstamų tyrėjų skaičių. Įgyvendinant šį uždavinį, didelį dėmesį skirsime perspektyvių Lietuvos ir užsienio tyrėjų pritraukimui ir esamų Universiteto tyrėjų kompetencijos ir kvalifikacijos didinimui. Investuosime į jaunų mokslininkų rengimą, siekiant išugdyti darbuotojus, rengiančius pasaulinio lygio mokslinę produkciją.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Parengti ir įgyvendinti jaunų mokslininkų ugdymo programą.
2. Parengti ir įgyvendinti pedagogų ir mokslo darbuotojų motyvavimo sistemą.
3. Parengti ir įgyvendinti perspektyvių ir aukščiausio lygio tyrėjų pritraukimo planą.
4. Parengti ir įgyvendinti akademinio personalo kvalifikacijos kėlimo sistemą.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 4.1. *Apgintų disertacijų skaičius per vienerius metus.*
- 4.2. *Tyrėjų, kurių publikacijos spausdinamos didelį reitingą turinčiuose mokslo žurnaluose, dalis.*



ISTORIJOS FAKULTETAS





# Tarptautinio lygio studijos

---

***Tikslas – aukštos kokybės į pasaulines tendencijas, šalies ir tarptautinės darbo rinkos poreikius orientuotos studijos.***

Studentų studijų patirtį ir sėkmę baigus studijas traktuojame vienais iš kertinių savo veiklos vertinimo kriterijų. Lietuvos ir užsienio studentai rekomenduos Universitetą kaip vietą, kurioje kiekvienas besimokantis jaučiasi svarbus, girdimas ir studijų metu gauna didelę pridėtinę vertę ir pagrindą tolimesnei sėkmingai karjerai. Ypatingą dėmesį skirsime kokybiškoms studijoms reikalingų sąlygų sudarymui. Visų pirma, mokymo programų ir metodų peržiūrai, atnaujinimui ir nuolatiniam tobulinimui, atsižvelgiant į aplinkos realijas, studijų kokybės sistemos įdiegimui ir taikymui, socialinių partnerių įtraukimui į programų rengimo ir studijų procesą, dėstytojų kvalifikacijos ir kompetencijos didinimui bei naujų talentingų dėstytojų pritraukimui, karjeros valdymo stiprinimui. Matome save kaip tarptautiniu lygiu sėkmingai veikiančią universitetą, todėl kasmet nuosekliai didinsime visoms studijoms atvykstančių studentų iš užsienio skaičių, aktyviai siūlydami programas užsienio kalba bei lyderiaujančių Vakarų universitetų lygį atitinkančias studijų sąlygas.

***Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:***

- *Studentų ir absolventų pasitenkinimo studijomis indeksas.*
- *Užsienio studentų dalis nuo visų studijuojančiųjų.*
- *Darbdavių atsiliepimai apie parengtus specialistus (apklausa).*

## Uždaviniai:

### 1 Užtikrinti aukščiausios kokybės studijų sąlygas.

Vienas iš kertinių kriterijų, studentams pasirinkant aukštąją mokyklą, yra studijų sąlygų kokybė. Visų pirma, aukštos kvalifikacijos ir motyvuoti dėstytojai, gebantys perteikti žinias ir patirtį, tarptautinių studijų ir patirties galimybė bei studijų metodai ir programos, atitinkančios šių laikų aktualijas ir poreikius. Didelį dėmesį skirsime vidinės studijų kokybės užtikrinimo sistemos plėtotei, ypač su socialiniais partneriais tobulinant programas, ir dėstytojų kvalifikacijos kėlimui. Suprantame, jog daugelis programų turi būti iš esmės peržiūrėtos ir atnaujintos, o dalies jų atsisakyta. Modernizuosime studijų bazę ir infrastruktūrą srityse, neatitinkančiose Universiteto standartų.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Parengti ir įgyvendinti dėstytojų motyvavimo sistemą.
2. Parengti ir įgyvendinti aukščiausios kvalifikacijos dėstytojų pritraukimo sistemą.
3. Suteikti reikiamas finansines ir organizacines sąlygas dėstytojų ir studentų mobilumui / nuolatinėms studijoms.
4. Sukurti lanksčias studijas, paremtas didesnio studentų pasirinkimo galimybėmis.
5. Modernizuoti studijų bazę, vykdyti programinės įrangos atnaujinimą.
6. Parengti ir įgyvendinti pradedančiųjų dėstytojų ugdymo programą.
7. Plėtoti vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą:
  - nuolatinis programų atnaujinimas;
  - studijų proceso monitoringas;
  - darbo rinkos poreikių tyrimai.
8. Įgyvendinti modulines studijas (siejant su dėstytojų iš užsienio pritraukimu).
9. Diegti inovatyvius studijų elektroninėje aplinkoje įrankius ir formas.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 1.1. *Aukščiausios kvalifikacijos dėstytojų dalis.*
- 1.2. *Išorinio studijų programų vertinimo metu teigiamai įvertintų (akredituotų 6 metams) studijų programų dalis.*
- 1.3. *Investicijų į studijų infrastruktūros atnaujinimą apimtis.*

### 2 Išplėtoti studijas užsienio kalba.

Siekiame reikšmingai padidinti užsienio studentų, studijuojančių Universitete, skaičių, todėl konsoliduosime ir stiprinsime darbo su tarptautiniais partneriais ir potencialiais studentais funkciją, didinsime studijų programų užsienio kalba skaičių, investuosime į užsienio studentų pritraukimo priemones ir geros užsienio studentų studijų patirties sudarymą. Kartu su pasaulyje lyderiaujančiomis aukštosiomis mokyklomis rengsime ir įgyvendinsime jungtines programas.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Parengti ir įgyvendinti jungtinių studijų programas su partneriais iš užsienio šalių.
2. Skirti finansinius išteklius aktyvesniam VU darbui su potencialiais partneriais užsienyje.
3. Suteikti reikiamas finansines ir organizacines sąlygas dėstytojams iš užsienio laikinai / nuolat dėstyti Vilniaus universitete.
4. Parengti ir įgyvendinti studijų programas užsienio kalba.
5. Atnaujinti ir įgyvendinti studijų tarptautiškumo didinimo planą.
6. Parengti ir įgyvendinti užsienio studentų pritraukimo rinkodaros strategiją.
7. Sudaryti organizacines sąlygas užsienio studentų integracijai į VU studijų procesą.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 2.1. *Studijų programų užsienio kalba dalis.*
- 2.2. *Užsienio dėstytojų dalis.*
- 2.3. *Jungtinių programų su aukšto lygio užsienio universitetais skaičius.*

### **3** Plėtoti mokymosi visą gyvenimą sistemą.

Siekiame stipriai išplėsti podiplominių studijų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų apimtį. Įgyvendinant šį uždavinį, didžiausias dėmesys bus skiriamas tinkamų sąlygų podiplominių studijų vykdymo sudarymui – funkcijos konsolidavimo ir esminio sustiprinimo Universiteto administracijos lygiu kartu aktyviai įtraukiant kamieninius padalinius ir keliant jiems konkrečius veiklos apimčių tikslus. Sieksime Universitete neformalių studijų metu įgytų kompetencijų formalaus pripažinimo. Universitetas toliau plėtos jau vykdomas ir naujas mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas, tokias kaip Vaikų, Moksleivių ir Trečiojo amžiaus universitetai.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Parengti ir įgyvendinti organizacinę struktūrą ir sukurti sąlygas vykdyti mokymosi visą gyvenimą studijas.
2. Parengti ir įgyvendinti tęstinių studijų ir kvalifikacijos tobulinimo kursų programas.
3. Parengti ir įgyvendinti Vaikų ir Moksleivių universitetų plėtros planą.
4. Parengti ir įgyvendinti Trečiojo amžiaus universiteto koncepciją.
5. Parengti ir įgyvendinti tęstinių studijų rinkodaros strategiją.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 3.1. *Pajamos iš tęstinių studijų.*
- 3.2. *Tęstinių studijų dalyvių skaičius.*
- 3.3. *Geriausių Lietuvos įmonių atstovų, keliančių kvalifikaciją, skaičius.*

### **4** Rengti aukščiausio lygio šalies ir tarptautinės rinkos poreikius atitinkančius specialistus.

Siekiame, jog žinių, kompetencijos, iniciatyvumo, verslumo bei sėkmės darbo ir verslo rinkoje aspektais Universiteto absolventai būtų vertinami geriausiai tarp visų Lietuvos aukštąsias mokyklas baigusių absolventų. Didelį dėmesį skirsime geriausių Lietuvos moksleivių pritraukimui, sąlygų sudarymui gabiems ir iniciatyviems studentams papildomai tobulinti ne tik dalykines, bet ir bendrąsias (lyderystės) kompetencijas. Šiam uždaviniui įgyvendinti į studijų procesą bus aktyviai įtraukiami socialiniai partneriai.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Pritraukti geriausius Lietuvos moksleivius (talentų programa).
2. Parengti studentų lyderystės ugdymo programą.
3. Į studijų programas pritraukti socialinių partnerių atstovus.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 4.1. *Absolventų įsidarbinimas.*
- 4.2. *Darbdavių atsiliepimai apie parengtus specialistus (apklausa).*



Universitas Vilnensis 1579



www.kvicia.vu.lt

www.vu.lt

Ekonomikos  
Fakultetas



# Aktyvi universiteto partnerystė

---

***Tikslas – Vilniaus universitetas kuria reikšmingą kultūrinę, socialinę ir ekonominę vertę.***

Siekiame, kad Universitetas aktyviai vykdytų bendrą veiklą su reikšmingu skaičiumi pasaulyje garsių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų ir būtų matomas kaip organizacija, kurianti reikšmingą kultūrinę, socialinę ir ekonominę vertę šalies viduje ir už jos ribų. Suprantame, kad tai reikalauja daug didesnio atvirumo nei iki šiol bendraujant su socialiniais partneriais, didesnės iniciatyvos ir aktyvumo iš Universiteto bendruomenės narių, ypač jau žinomų ir gerbiamų visuomenėje, konkrečių vertę kuriančių veiklų ir rezultatų bei tikslingesnio komunikavimo apie Universiteto galimybes ir pasiekimus. Siekiame būti partneris dalyvaujant aukšto lygio tarptautiniuose projektuose bei patys lyderiauti daugelyje iniciatyvų. Didelį dėmesį skirsime bendradarbiavimo ir partnerysčių su Lietuvos ir užsienio esamais ir potencialiais partneriais valdymo modelio ir procesų tobulinimui, aiškiai apibrėšime tikslus ir reikalavimus ne tik Universiteto atstovams, bet ir partneriams.

***Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:***

- *Aktyvių socialinių partnerių, darančių įtaką tiek mokslui, tiek studijoms, skaičius.*
- *VU reputacijos indeksas.*



## Uždaviniai:

### 1 Stiprinti Vilniaus universiteto reputaciją šalyje ir regione.

Sieksime, kad Universitetas aktyviai dalyvautų kaip vykdytojas, partneris ar nuomonės lyderis įgyvendinant tarptautinius projektus bei Lietuvai svarbias iniciatyvas. Konsoliduosime ir stiprinsime darbo su išorės komunikacija veiklą, supažindinant visuomenę su Universiteto pasiekimais. Kelsime reikalavimus ir padėsime Universiteto bendruomenei būti aktyviai ir matomai Universitetui svarbiuose tarptautiniuose tinkluose ir partnerystėse.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Dalyvauti Lietuvos Respublikai svarbiuose projektuose.
2. Organizuoti visuomenei renginius, skirtus mokslo ir kultūros sklaidai.
3. Atnaujinti Vilniaus universiteto komunikacijos planą ir komunikacijos sistemą.
4. Sukurti mokslo populiarinimo modelį.
5. Sukurti ir įgyvendinti partnerystės su kitomis Lietuvos ir tarptautinėmis organizacijomis valdymo modelį.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 1.1. Aktyvių narysčių tarptautiniuose tinkluose skaičius.
- 1.2. Tarptautinių projektų skaičius.
- 1.3. Tarptautinių projektų, kuriuose dalyvauja VU, dalis nuo visų projektų.

### 2 Teikti kokybiškas ir aktualias paslaugas visuomenei.

Siekiame praktiškai panaudoti turimas žinias ir kompetenciją teikiant paslaugas pasirinktose srityse ir tuo ne tik sukuriant naudą visuomenei, bet ir uždirbant papildomas pajamas. Skatinsime ir vertinsime Universiteto bendruomenės narių aktyvumą viešojoje erdvėje, sprendžiant visuomenei aktualius klausimus.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Organizuoti renginius / konferencijas / simpoziumus aktualiomis temomis.
2. Parengti ir įgyvendinti visuomenei Universiteto teikiamų paslaugų planą.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 2.1. Pajamos iš Universiteto suteiktų paslaugų.
- 2.2. Visuomenei skirtų renginių skaičius.

### 3 Skatinti bendras veiklas su verslo ir viešojo sektoriaus partneriais.

Plėsimė Universiteto socialinių partnerių tinklą, didžiausią dėmesį skirdami partnerystėms, praktiškai prisidedančioms prie Universiteto veiklos apimčių, kokybės ir reputacijos stiprinimo. Aktyvinsime ALUMNI įtraukimą į Universiteto veiklas, taip sustiprindami esamus ryšius ir sukurdami naujus. Skatinsime ir investuosime į bendras veiklas su viešojo ir privataus sektoriaus partneriais.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Parengti ir įgyvendinti investicijų pritraukimo iš verslo programą.
2. Telkti aktyvių socialinių partnerių tinklą.
3. Vykdyti bendrus su išoriniais partneriais projektus aktualiomis temomis.
4. Parengti ir įgyvendinti bendravimo su ALUMNI mechanizmą (Universitetinę ALUMNI sistemą).

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 3.1. Aktyvių universiteto ALUMNI skaičius.
- 3.2. Privataus kapitalo parama universitetui.







ALMA MATER VILNENSIS

# Darni, atvira ir akademinės tradicijas puoselėjanti bendruomenė

---

## ***Tikslas – darni, atvira ir akademinės tradicijas puoselėjanti bendruomenė.***

Vilniaus universiteto bendruomenę telksime remiantis pagrindinėmis universiteto vertybėmis: minties laisve, nuomonių įvairove, atvirumu idėjoms, inovatyvumu, tarpusavio pagarba, pasitikėjimu, akademinė etika ir tolerancija. Sieksime, kad Universiteto darbuotojai ir studentai didžiutąsi būdami Universiteto bendruomenės dalis, didelį dėmesį skirsime geriausiai vertinamų bendruomenės narių lojalumo didinimui. Tam pasiekti sukursime darbuotojus ir studentus motyvuojančias darbo ir studijų sąlygas, sudarysime terpę bendruomenės narių ugdymui ir asmeniniam tobulėjimui, taip pat studentų įtraukimui į pedagoginę, mokslinę ir visuomeninę veiklą.

### ***Rodiklis, kuriuo remiantis bus vertinama pažanga:***

- *Lojalumo indeksas.*



## Uždaviniai:

### 1 Kurti motyvuojančias ir patrauklias darbo ir studijų sąlygas.

Siekiame, kad Universitetas būtų prioritinė darbo ir kūrybos vieta Lietuvos akademiškai bendruomenei ir, visų pirma, esamiems Universiteto darbuotojams. Įgyvendinant šį uždavinį, peržiūrėsime esamą motyvacinę ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, sudarysime sąlygas aktyviems, aukštų rezultatų ir kokybės siekiantiems bendruomenės nariams gauti pasiekimams adekvatų atlygį ir pripažinimą. Sudarysime sąlygas kuo didesniai antrosios ir trečiosios pakopos studentų įsitraukimui į pedagoginę ir mokslinę veiklą.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Parengti ir įgyvendinti universiteto darbuotojų veiklos motyvacinę sistemą.
2. Parengti ir įgyvendinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą.
3. Parengti ir įgyvendinti antrosios ir trečiosios pakopos studentų įtraukimo į pedagoginę ir mokslinę veiklą planą.
4. Parengti ir įgyvendinti studentų mokslinių draugijų veiklos skatinimo planą.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 1.1. *Universiteto darbuotojų, dalyvavusių kvalifikacijos kėlime, dalis (%)*.
- 1.2. *Vidutinis darbuotojų užmokesčio santykis su vidutiniu atlyginimu aukštojo mokslo sektoriuje.*

### 2 Telkti bendruomenę universiteto vertybių pagrindu.

Vertybės bus mūsų kasdienės veiklos pagrindas. Telksime Universiteto bendruomenę skatindami atvirumą ir iniciatyvą bei daugiau organizuodami darbuotojams ir studentams aktualių renginių. Sudarysime sąlygas ir skatinsime studentų organizacijas aktyviau dalyvauti Universiteto valdyme.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Organizuoti tarpfakultetinius / tarpinstitucinius renginius, projektus ir programas.
2. Sukurti VU bendruomenei skirtų seminarų, orientuotų į VU istoriją, tradicijas, bendradarbiavimą, sistemą.
3. Sukurti universiteto bendruomenės socializacijos sistemą.
4. Parengti ir įgyvendinti visuomeninės veiklos skatinimo modelį.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 2.1. *Lojalumo indeksas.*

### 3 Plėtoti daugiakalbę ir daugiakultūrę bendradarbiavimo terpę.

Siekiame būti vienu iš Vidurio ir Rytų Europos regiono lyderių, todėl užsienio studentams, dėstytojams ir mokslininkams sukursime aplinką, kurioje jie galės jaustis visaverčiais bendruomenės nariais, o mes galėsime perimti jų gerąją praktiką. Darbuotojams sudarysime sąlygas tobulinti įgūdžius, reikalingus norint atitikti studentų poreikius. Darbuotojai galės mokytis ne tik užsienio kalbų ar kompiuterinio raštingumo, bet ir tobulinti savo lyderystės ar komunikacijos įgūdžius.

#### Pagrindinės priemonės:

1. Sudaryti sąlygas darbuotojams ir studentams mokytis užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo.
2. Parengti ir įgyvendinti lyderystės ir asmeninių įgūdžių tobulinimo programas universiteto darbuotojams.
3. Sukurti mentorystės programą studentams.

#### Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:

- 3.1. *Užsienio dėstytojų ir studentų dalis universitete.*







# Efektyvus valdymas

---

## ***Tikslas – sukurti efektyvaus Vilniaus universiteto valdymo sistemą.***

Sieksime, kad Universitetas būtų profesionaliai valdoma organizacija, užtikrinanti nuoseklų strateginių veiklos tikslų įgyvendinimą ir pasižyminti didžiausiu Lietuvoje valdymo efektyvumu. Vadovai bus skiriami vadovaujantis vertybių, aukštos reputacijos, kompetencijos ir darbo patirties kriterijais. Visų pirma, didinsime darbuotojų efektyvumą, automatizuojant techninio darbo reikalaujančias veiklos rūšis, koncentruodamiesi į studijų ir mokslo procesus, tobulinsime resursams imlius aptarnavimo ir administracinius procesus, diegsime efektyviam organizacijos valdymui būtinus kainodaros, veiklos rezultatų vertinimo, viešųjų pirkimų ir kitus įrankius. Investuosime į kompetencijų ugdymą. Remiantis ekspertų siūlymais, peržiūrėsime ir konsoliduosime Vilniaus universiteto valdymo struktūrą.

### ***Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:***

- *Administravimo sąnaudų dalis nuo visų universiteto sąnaudų.*
- *Valdymo skaidrumo apklausos rezultatai.*



### **1 Užtikrinti Vilniaus universiteto vizijos įgyvendinimui optimalią Vilniaus universiteto struktūrą.**

Siekiame, kad būtų nustatytos aiškios atsakomybės už veiklos sritis bei rezultatus, leidžiant darbuotojams ir studentams atvirai ir kūrybingai įgyvendinti Universiteto bei asmeninius mokslo ir studijų tikslus, tuo pat metu užtikrinant atskaitomybę už pasiekimus. Konsoliduosime Universiteto kamieninius padalinius ir taip užtikrinsime lankstesnę Universiteto resursų panaudojimą, orientaciją į galutinį rezultatą ir bendradarbiavimą tarp mokslo ir studijų krypčių. Optimizuodami kontrolės ir administracines funkcijas, greitiname sprendimų priėmimą, taip sudarysime sąlygas akademiniam ir mokslo personalui koncentruotis į pagrindinę veiklą.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Stambinti fakultetus ir katedras.
2. Atliktų valdymo tobulinimo analizių pagrindu peržiūrėti ir pertvarkyti Vilniaus universiteto kamieninius ir šakinius akademinis padalinius bei centrinę administraciją.
3. Parengti ir įgyvendinti universitetui pavaldžių organizacijų valdymo atsakomybių ir atskaitomybės mechanizmą bei valdymo strategiją, orientuotą į Vilniaus universiteto vizijos įgyvendinimą.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 1.1. *Sprendimų priėmimo lygių skaičius.*
- 1.2. *Vidutinė sprendimo priėmimo trukmė.*

### **2 Sukurti priemones efektyviam organizacijos valdymui.**

Siekiant sudaryti sąlygas racionaliai naudoti Universiteto resursus bei akademiniam ir mokslo personalui koncentruotis į pagrindinę bei palengvinti administracines veiklas, tobulinsime esamas ir diegsime naujas valdymo priemones bei tobulinsime procesus.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Paspartinti ir automatizuoti pirkimo procedūras.
2. Diegti e. paslaugas į universiteto studijų procesą.
3. Konsoliduoti infrastruktūros (įskaitant ir IT) valdymą.
4. Patobulinti projektų valdymo procedūras.
5. Įdiegti viso įkainojimo (angl. *full costing*) ir lėšų paskirstymo sistemą.
6. Įvertinti pagalbinių veiklų efektyvumą ir galimybę perduoti jų vykdymą trečiosioms šalims.
7. Atnaujinti finansų apskaitos ir personalo programinę įrangą.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 2.1. *Akademinio ir mokslo personalo laiko, skiriamo administracinėms veikloms, dalis nuo pagrindinėms veikloms skiriamo laiko.*
- 2.1. *Infrastruktūrai skirtas finansavimas dalis.*

### **3** Užtikrinti efektyviam valdymui reikalingas kompetencijas turintį personalą.

Siekiame, jog visų lygių vadovai ir administracijos darbuotojai turėtų ir savo darbe demonstruoti pareigas atitinkančias vadybines ir dalykines kompetencijas bei būtų vertinami ir motyvuojami pagal veiklos rezultatus. Suprantame, jog tai reikalauja vadovų ir specialistų atrankos procesų ir reikalavimų peržiūros, naujos pasiekimų vertinimo sistemos sukūrimo ir investicijų į esamų darbuotojų kompetencijų ugdymą.

#### **Pagrindinės priemonės:**

1. Sukurti darbo rezultatų vertinimo sistemą, derinančią mokslinės, pedagoginės, administracinės veiklos indėlius ir socialinį darbuotojo aktyvumą.
2. Atnaujinti darbuotojų atrankos mechanizmą.
3. Parengti ir įgyvendinti specialiųjų (vadybinių) gebėjimų ugdymo programą.

#### **Rodikliai, kuriais remiantis bus vertinama pažanga:**

- 3.1. *Pasitenkinimas administracijos darbu (apklausos rezultatai)*







MDLXXXIX

UNIVERSITAS

VILNENSIS

MCMXXXIX

MCMXXXIX



MEDICINA

CHEMIA



IURISPRUDENTIA

ECONOMICA



PHILOLOGIA



SCIENTIAE NATURALES

MATHEMATICA

PHYSICA



HISTORIA



MATHEMATICA

PHYSICA

SPILAVY

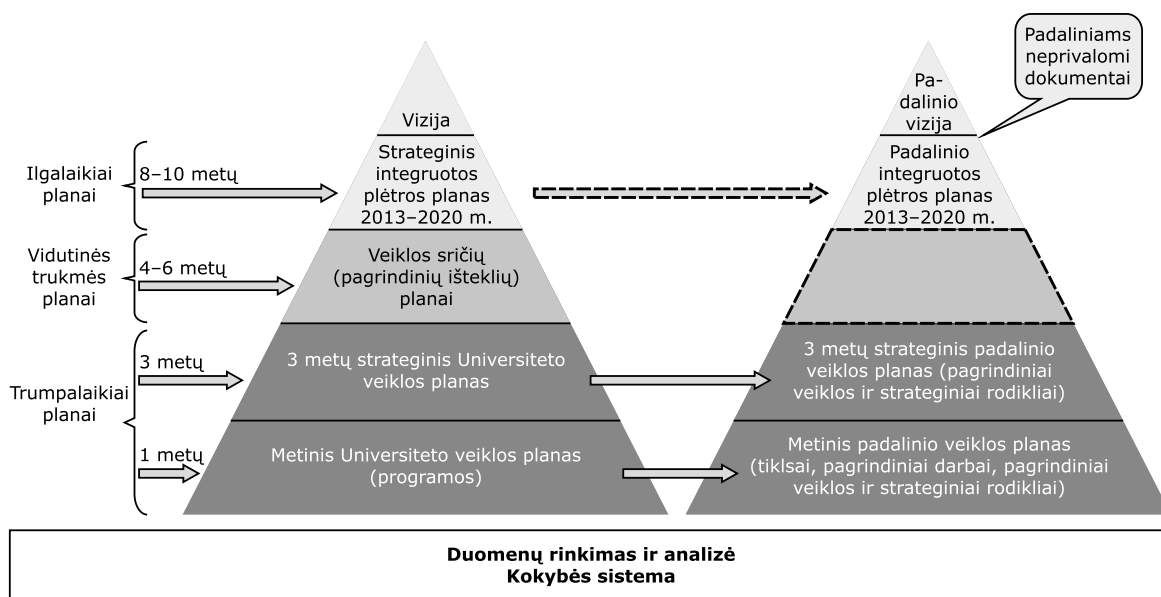
# STRATEGINIO VEIKLOS PLANO ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

Universiteto strateginio veiklos plano įgyvendinimas užtikrinamas susiejant strateginio veiklos plano tikslus, rodiklius ir priemones su Universiteto ir jo kamieninių padalinių vidutinės ir trumpo trukmės planavimo ir veiklos valdymo planais ir jų įgyvendinimo mechanizmais.

## Strateginio planavimo ir stebėsenos sistema

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo ir stebėsenos sistemą sudaro:

- Strateginis veiklos planas 2013–2020 m.;
- Veiklos (pagrindinių ir išteklių) planai;
- 3 metų strateginis Universiteto veiklos planas;
- Metinis Universiteto veiklos planas;
- Kamieninių padalinių planavimo dokumentai:
  - Padalinio strateginis veiklos planas (neprivalomas);
  - 3 metų strateginis padalinio veiklos planas (pagrindiniai veiklos ir strateginiai rodikliai);
  - Metinis padalinio veiklos planas (tikslai, pagrindiniai darbai, pagrindiniai veiklos ir strateginiai rodikliai);
- Planų įgyvendinimo veiklos ataskaitos;
- Už planų rengimą ir stebėseną atsakingi organizaciniai dariniai.





# Universiteto lygmens planavimas

---

## **Strateginis veiklos planas**

Šis dokumentas apibrėžia ilgalaikės Universiteto plėtros kryptis, tikslus ir uždavinius bei jų pasiekimui vertinti skirtus rodiklius. Taip pat aiškiai įvardijama atsakomybė už konkrečių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Už strateginio veiklos plano rengimą ir įgyvendinimo priežiūrą atsakingas Strateginio planavimo komitetas. Strateginį veiklos planą rengia Strateginio planavimo komiteto suformuotos darbo grupės. Esant poreikiui, Strateginio planavimo komitetas inicijuoja plano peržiūrą.

---

## **Veiklos sričių planai**

Veiklos sričių planuose detalizuojama konkrečių Universiteto veiklos sričių plėtra, susiejant su Strateginiu veiklos planu. Šiuose planuose pateikiamos detalios Universiteto veiklos sričių strategijos, kuriose įvardijami detalūs terminai ir ištekliai šių sričių tikslų įgyvendinimui. Preliminariai numatomi šie veiklos sričių planai:

- Pagrindinės veiklos (mokslo, studijų, verslumo ir inovacijų);
- Išteklių (personalo, infrastruktūros, informacinių technologijų).

Veiklos sričių planus rengia už atitinkamą sritį atsakingas centrinės administracijos padalinys kartu su kamieninių padalinių atstovais, kurie sudaro atskiras planų rengimo darbo grupes. Veiklos sričių planai tvirtinami, nauji veiklos sričių planai įvedami Strateginio planavimo komitete. Veiklos sričių planai rengiami ketverių–šešerių metų laikotarpiui.

---

## **3 metų strateginis Universiteto veiklos planas**

Šiame plane detalizuojamas Strateginio veiklos plano bei veiklos sričių planų uždavinių ir priemonių įgyvendinimas bei biudžetas trejų metų laikotarpiui. Šiame plane pateikiamos Vilniaus universiteto finansavimo programos ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės finansavimo programos. Už Universiteto 3 metų strateginio veiklos plano rengimą atsakingas Rektorius, vykdo centrinės administracijos padalinys, kuriam yra priskirta ši funkcija, tvirtina Strateginio planavimo komitetas.

---

## **Metinis Universiteto veiklos planas**

Metiniame plane detaliai aprašomas strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimas bei Universiteto įprastinė veikla vienu metų laikotarpiui ir suformuojamas einamųjų metų Universiteto biudžetas, atsižvelgiant į numatomus asignavimus ir kitus finansavimo šaltinius. Taip pat metiniame Universiteto veiklos plane apibendrinami kamieninių padalinių išsikelti tikslai, priemonės ir rodikliai. Už Metinio Universiteto veiklos plano rengimą atsakingas Rektorius, centrinės administracijos padalinys, kuriam yra priskirta ši funkcija, o tvirtina Strateginio planavimo komitetas.

# Kamieninių padalinių strateginis planavimas

---

## ***Ilgalaikiai planai***

Kamieniniai padaliniai turi galimybę parengti savo strateginius veiklos planus:

- šių planų rengimas nėra privalomas ir priklauso nuo kamieninio padalinio sprendimo;
- jei rengiami, kamieninių padalinių strateginiai veiklos planai turi būti suderinami su Universiteto strateginiu veiklos planu.

Kamieninių padalinių strateginius veiklos planus rengia kamieniniai padaliniai savo nustatyta tvarka.

---

## ***3 metų strateginis padalinio veiklos planas***

Derinant su 3 metų Universiteto strateginiu veiklos planu, kiekvienas kamieninis padalinys parengia 3 metų strateginį padalinio veiklos planą, kuriame išskiria tikslus, uždavinius, priemones ir rodiklius, kuriuos padalinys numato įgyvendinti per ateinančius 3 metus, įskaitant ir kamieninio padalinio papildomas iniciatyvas. Šio plano rengimu rūpinasi padalinių administracijos.

---

## ***Metinis padalinio veiklos planas***

Kamieniniai padaliniai rengia metinius padalinių planus. Jei yra poreikis, išskiriami papildomi kamieninio padalinio tikslai, uždaviniai ir priemonės, kurias padalinys numato įgyvendinti per ateinančius metus. Metinių padalinių planų rengimu rūpinasi padalinių Tarybos.

## Stebėsenos procesas

Konkreiems padaliniais ir asmenims yra priskirta atsakomybė už tikslų, uždavinių ir priemonių įgyvendinimą. Visų planų, išskyrus kamieninių padalinių, įgyvendinimo stebėseną vykdo centrinės administracijos padalinys, kuriam yra priskirta ši funkcija. Strateginio planavimo komitetas vertina planų įgyvendinimo pažangą. Kartą per metus vykdomas visų planų, išskyrus metinį veiklos planą, pažangos vertinimas. Metinio veiklos plano pažanga vertinama kas pusmetį.

Už visų lygių kamieninių padalinių planų įgyvendinimo stebėseną atsakingas kamienio padalinio vadovas. Padalinio atsakingų asmenų apibendrintus planų įgyvendinimo rezultatus vadovas teikia svarstyti ir tvirtinti kamienio padalinio Tarybai. Taryba vertina visų lygių planų įgyvendinimą ir tvirtina rezultatus.









MOKSLAS • EKONOMIKA • SĄNGLAUDA



EUROPOS SĄJUNGA  
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

*Kuriame Lietuvos ateitį*