

Aukštųjų mokyklų konsolidacija: užsienio šalių patirtis ir pamokos



NORVEGIJA



- Nauja Vyriausybė – nuo 2013 m.
- Bendrieji pertvarkos tikslai:
 - Kokybės aukštajame moksle didinimas (aukštojo mokslo struktūra grindžiama kokybiniais parametrais)
 - Dėmesys aukščiausiai kokybei (*angl. excellence*) ir skirtingumui (*angl. diversity*)



- Aukštųjų mokyklų sujungimas kaip priemonė kokybei pasiekti;
- Iš Ministerijos perspektyvos – lengvesnis SM valdymas;
- Kriterijai:
 - Kokybė,
 - Efektyvumas.
- Sujungimu laikoma dviejų ar daugiau aukštųjų mokyklų sujungimas išlaikant kurios nors vienos pavadinimą ir juridinį statusą arba sukuriant visai naują juridinį vienetą.

- Tikėtini rezultatai:
 - Besidubliuojančių programų panaikinimas;
 - Mokslo ir studijų veiklų stiprinimas;
 - Akademinės integracijos ir bendradarbiavimo augimas (pvz. naujų tarpdisciplininių sričių atsiradimas);
 - Akademinio „profilio“ išaugimas (pvz., dviejų institucijų, kurios papildo viena kitą, sujungimas gali sustiprinti naujai atsiradusios institucijos poziciją tarptautinėje ir nacionalinėje erdvėje).

- Pastebėti bendri sujungimo rezultatai:
 - Sustiprėjo aukštosios mokyklos valdymas;
 - Pagerėjo vadyba ir administravimas (profesionalesnis ir efektyvesnis);
 - Administracinio personalo nesumažėjo (dėl skirtingų padalinių skaičiaus ir pan.);
 - Lėšų taupymas neįvyko (bent jau trumpuoju laikotarpiu);
 - Didelis išteklių poreikis planavimui, koordinavimui, infrastruktūros pertvarkoms.

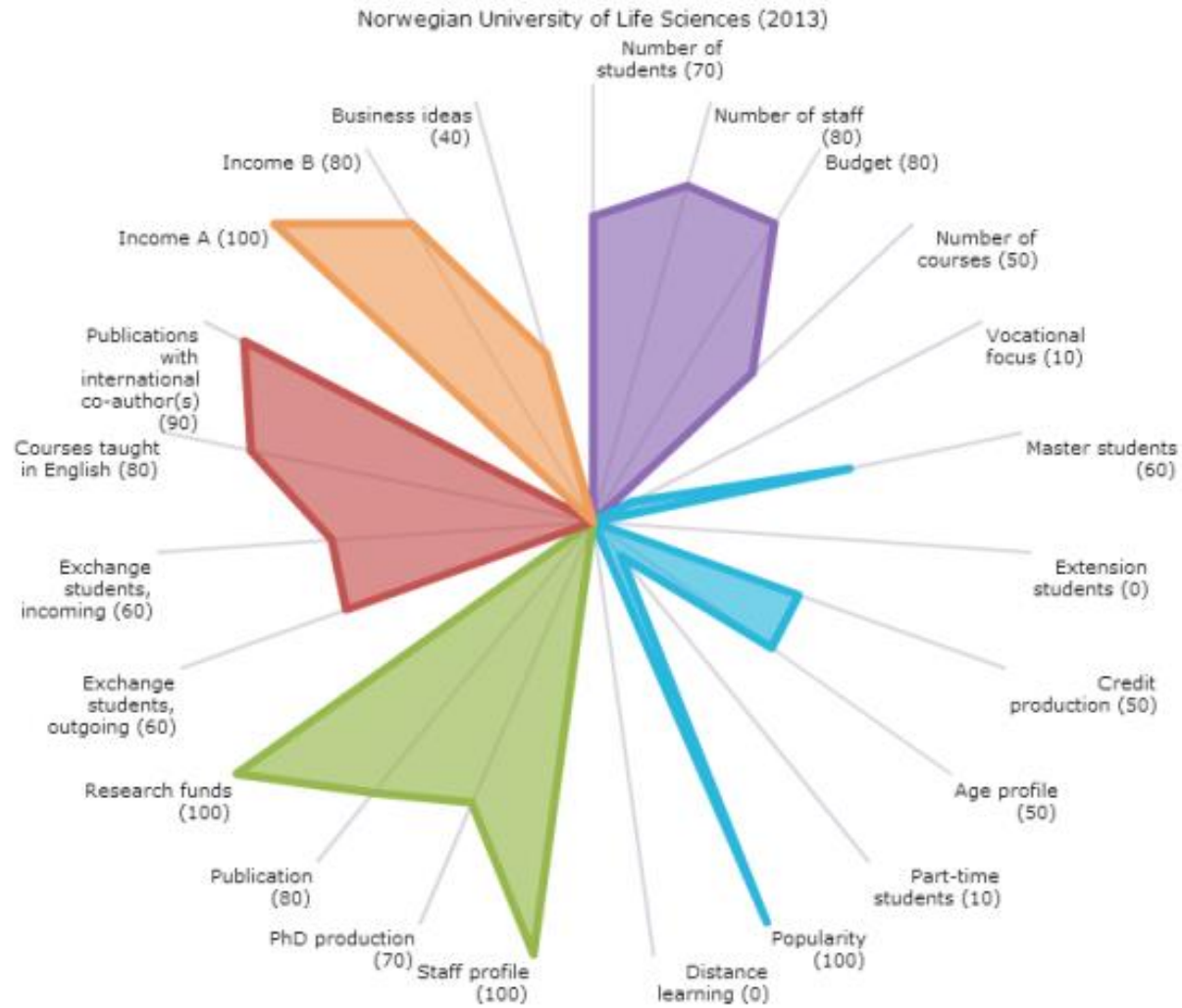


- Savanoriški jungimai tarp institucijų, akademiškai papildančių viena kitą, buvo daug sėkmingesni nei jungimai, siekiant panaikinti programų dubliavimą ar padidinti akademinį integralumą;
- Kuo **didesni skirtumai** tarp aukštųjų mokyklų (dydis, studijų programos), tuo didesnė tikimybė, kad sujungimas bus **sėkmingas**. Studentams suteikiama daugiau pasirinkimo;



- Jei jungimo tikslas – didesnis akademinis integralumas ir bendradarbiavimas (pvz., naujų tarpkryptinių studijų kūrimas) – kilo daug daugiau problemų, kurias lėmė didelis atstumas tarp skirtingų padalinių, skirtingos akademinė kultūros.

- 2010 m. Norvegijoje sukurtas modelis arba klasifikacinė sistema, kuri parodo individualios aukštosios mokyklos profilį;
- Ministerija renka duomenis apie institucinį profilį;
- Norvegijos kokybės užtikrinimo agentūra (NOKUT) kartu su Nacionaline statistikos apie aukštąjį mokslą duomenų baze sudarė kiekvienos institucijos profilius atitinkamoje studijų kryptyje (pvz., Medicina, politikos studijos ir pan.)



Ole-Jacob Skodvin
NOKUT, 2014

12/22/2016

10

Modelis remiasi studentų registro duomenimis:

- Dydis:
 - Studentų skaičius
 - Programų skaičius
- Priėmimas:
 - Populiarumas
 - Priimtų studentų kokybė (vidutinis priėmimo balas)
- Programų tipas:
 - Magistrantūros studentų (Magistrantūros studentų skaičiaus santykis su bendru studentų skaičiumi)
 - Profesinis programų pobūdis
 - Studentų, studijuojančių nuotoliniu būdu, skaičius

- Rezultatai:
 - Studentų surinktų kreditų kiekis
 - Neišlaikiusiųjų egzaminus skaičius
 - A+B pažymiai
- Tarptautiškumas:
 - Išvykstančių studentų skaičius
 - Atvykstančių studentų skaičius
 - Programų užsienio kalba skaičius

- Sujungimas yra kompleksiškas, reikalaujantis daug laiko ir sudėtingas procesas, kuriam reikalingos derybos ir detalus planavimas.
- Sėkmės veiksniai:
 - stiprus lyderiavimas (aiški vizija, dėmesys darbuotojų nerimui, aiški komunikacija)
 - strateginis planavimas
 - Komitetų, kuriuos sudaro visų institucijų nariai, sukūrimas
 - Sėkmingų proceso rezultatų akcentavimas.

- „Iš viršaus nuleistas“ sujungimas dažniausiai sukelia daug įtampos ir konfliktų tarp administracijos ir darbuotojų.

- AM turi sudaryti strateginį planą, kuris paaiškintų, kodėl pokyčiai yra būtini;
- Turi būti sukurta bendra platforma tarp besijungiančių institucijų;
- Būtina pasiekti, kad darbuotojai bendradarbiautų ir ieškotų kompromisų;
- Stipri vadyba, kuri pajėgtų suvienyti skirtingas subkultūras bei sukurtų bendrą identitetą ir organizacines struktūras;

- Gera išorinė ir vidinė komunikacija (konsultacijos su visomis suinteresuotomis pusėmis – ypačingai darbuotojais ir studentais);
- Numatyti naujų darbuotojų priėmimą po sujungimo. „Šviežio kraujo“ įliejimas į aplinką, kurioje daug įtampų ir konfliktų, padės greičiau sukurti naują bendrą identitetą.

- Nemanyti, kad tai sutaupys pinigų;
- Numatyti lėšų sujungimo procesui įgyvendinti;
- Turėti aiškią viziją ir strateginius tikslus;
- Nebandyti vienu metu siekti daug skirtingų tikslų.



ALLEREDE SAMMENSLÅTT

Universitetet i Tromsø
– Norges arktiske universitet (UIT)

- Universitetet i Tromsø
– Norges arktiske universitet (UIT)
- Høgskolen i Harstad (HH)
- Høgskolen i Narvik (HIN)

Nord universitet

- Universitetet i Nordland (UNI)
- Høgskolen i Nesna (HINe)
- Høgskolen i Nord-Trøndelag (HNT)

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

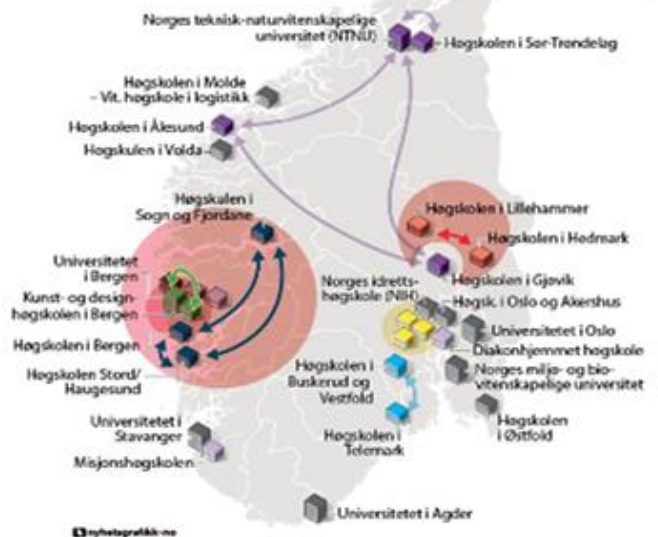
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)
- Høgskolen i Sør-Trøndelag (HST)
- Høgskolen i Gjøvik (HIG)
- Høgskolen i Ålesund (HIA)

Høgskolen i Sørøst-Norge

- Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HVB)
- Høgskolen i Telemark (HIT)

VID vitenskapelige høgskole

- Diakonhjemmet høgskole (DH)
- Misjonshøgskolen (MH)
- Haraldsplass diakonale høgskole (HDI)
- Høgskolen Betanien (HB)



myhøgskole.no



Kategori 1: SAMMENSLÅINGER fra 1. januar 2017:

Universitetet i Bergen

- Universitetet i Bergen (UIB)
- Kunst- og designhøgskolen i Bergen (KHiB)

Høgskulen på Vestlandet

- Høgskolen i Bergen (HB)
- Høgskulen i Sogn og Fjordane (HISF)
- Høgskolen Stord/Haugesund (HSH)

Høgskolen i Innlandet

- Høgskolen i Hedmark (HHe)
- Høgskolen i Lillehammer (HLL)

Kategori 2: Mulighetsstudie

- Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO)
- Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO)
- Norges musikkhøgskole (NMH)

Kategori 3: Andre institusjoner

- Høgskolen i Molde – Vit. høgskole i logistikk
- Høgskolen i Oslo og Akershus (HIOA)
- Høgskolen i Volda (HVo)
- Høgskolen i Østfold (HØ)
- Norges Handelshøgskole (NH)
- Norges idrettshøgskole (NIH)
- Norges miljø- og biovitenskapelige univ. (NMBU)
- Universitetet i Agder (UIS)
- Universitetet i Stavanger (UIS)
- Universitetet i Oslo (UO)

Kartet viser institusjonenes hovedcampus.
Kilde: Kunsthøgskolen i Oslo

12/22/2016

18



- 2014-2016 m. iš 33 valstybinių aukštųjų mokyklų liko 21 (visi procesai inicijuoti valstybės);
- Dar 4 aukštosios mokyklos susijungė savanoriškai;
- 2017 m. – 5 AM bus sujungtos į 2.

DANIJA

- Danijos Vyriausybė paskelbė aukštojo mokslo reformą 2006 m.
- Vyko universitetų-universitetų ir universitetų-mokslo institutų jungimai
- Tikslai:
 - Padidinti tarptautinį konkurencingumą
 - Racionaliau naudoti išteklius
 - Mokslininkai turėtų daugiau dalyvauti studijų veikloje

- Paskelbus jungimo reformą, ministras pakvietė visus universitetus ir mokslo institutus įsitraukti į dialogą su potencialiais partneriais prieš pradedant jungimo procesą ir per 2 mėn. paruošti ketinimų pasiūlymus;
- Nors jungimas nebuvo savanoriškas, tačiau tai buvo atviras procesas;
- 8 universitetai ir 8 mokslo institutai sutiko su jungimosi idėja, 4 universitetai ir 5 mokslo institutai – buvo gana skeptiški;
- Pagal institucijų pasiūlymus buvo parengta daug integravimo kombinacijų;

- Po 2,5 mėn. Vyriausybė paskelbė pagrindinius naujojo Danijos mokslo ir studijų žemėlapiu bruožus;
- Sekantis žingsnis – interviu su institucijomis, ieškant kompromisų, bet nedarant prievartinio spaudimo;
- Dar po kelių mėnesių Vyriausybė paskelbė naują aukštųjų mokyklų tinklo planą.

- Nors politikai planavo Kopenhagos universitetą sujungti su keliomis kitomis aukštosiomis mokyklomis, nei pats universitetas, nei kitos institucijos neišreiškė jokio noro susijungti;
- Po derybų prie Kopenhagos universiteto buvo prijungti keli specializuoti universitetai – Danijos Farmacijos universitetas ir Karališkasis veterinarijos ir žemės ūkio universitetas (abu įsikūrę Kopenhagoje).

- Iš 12 universitetų liko 8 ;
- Beveik visi 12 mokslo institutų buvo integruoti į universitetus;
- 3 universitetai nepalaikė jungimo idėjos ir neįsijungė į procesą;
- Pastebėtas padidėjęs bendradarbiavimas tarp universitetų mokslininkų ir dėstytojų bei buvusių mokslo institutų darbuotojų.

Kopenhagos universitetas:

- Prisijungusios institucijos išsaugojo gana didelę autonomiją, nebuvo didelės sinergijos su pagrindine institucija;
- Buvo bandoma atlikti vieną po kitos atskirų disciplinų, kurios buvo dėstomos skirtinguose padaliniuose, analizę, tačiau ji nepavyko (skundai dėl galimai sumažėsiančio mokslinio potencialo);
- Nuspręsta ženkliai sumažinti fakultetų skaičių, kas sukėlė daug vidinių konfliktų smulkių padalinių lygyje;

Aarhus universitetas:

- Prisijungė 2 universitetai ir 2 mokslo institutai;
- Prisijungiančioms institucijoms pasiūlytas didelis autonomijos lygis (jungiasi kaip fakultetai);
- Po metų nuspręsta, kad būtina akademinė reorganizacija;
- Sumažintas fakultetų skaičius;
- Skirtingi administraciniai padaliniai apjungti į vieną centrinį padalinį;
- Buvę mokslo institutai - išskaidyti ir integruoti į kitus padalinius;
- Kadangi centralizacija vyko labai greitai, buvo inicijuota vadovybės, mažai iškomunikuota, kilo didelis nepasitenkinimas.



Aalborg universitetas:

- Prijungtas tik vienas mokslo institutas;
- Sujungimo procesas vyko sklandžiai glaudžiai bendradarbiaujant abiem partneriams;
- Sujungimo pasekmės – pakeista daugybė tvarkų ir taisyklių

- Nors apjungimo reforma buvo nesavanoriška, buvo suteikta daug laisvės institucijoms pasirinkti jungimosi partnerius, taip paverčiant procesą derybomis;
- Jungimo procesas buvo keletą metų diskutuotas ir analizuotas;
- Sprendimų priėmimo greitis padėjo sumažinti institucijų pasipriešinimą;
- Nei viena iš egzistuojančių institucijų nebuvo fiziškai perkelta ar padalinta, bet įsiliejo ta forma, kuria egzistavo.

- Institucijų jungimas – sudėtingas ir ilgas procesas. Net 8 metai po formalaus susijungimo, procesas laikomas vis dar tebevykstančiu.

AIRIJA

- 2010 m. Parengta Nacionalinė aukštojo mokslo strategija iki 2030 m.;
- Numatyta, kad Vyriausybės vykdoma priežiūra užtikrins, kad aukštojo mokslo sistema geriau atitiktų visuomenės ir ekonomikos ateities poreikius;
- Numatyta:
 - pertvarkyti mokytojų rengimo sistemą,
 - mažesnes institucijas konsoliduoti į universitetų sektorių (universitetų stambinimas),
 - įkurti bendradarbiaujančių institucijų regioninius klasterius;
 - Išlaikyti binarinę aukštojo mokslo sistemą.

- 2011 m. užsienio ekspertų grupė parengė Airijos aukštojo mokslo pertvarkos siūlymą, kuris skyrėsi nuo strategijoje numatytų gairių.
- Užsienio ekspertai siūlė jungimais panaikinti binarinę sistemą, su kuo politikai nesutiko;
- 2014 m. Vyriausybės skyrė lėšų paskatinti tas institucijas, kurios būrėsi į regioninius klasterius;
- Klasterių schema buvo 3 kartus perdaryta!
- Technologijų institutai išnaudojo tai kaip progą susijungti ir tapti technologijos universitetu.

- Jei jungimo tikslai nėra aiškiai komunikuoti ir suprasti, maža tikimybė, kad nauji junginiai išliks;
- Jei valdžios institucija neparengs aiškaus jungimosi plano, aukštosios mokyklos pasiners į savo pačių sudarytus jungimosi planus, kurie gali sugadinti visą konsolidavimo procesą;
- Jei politiškai inspiruotas procesas nebus grįstas išlaidų/naudos analize, yra tikimybė, kad realios išlaidos viršys naudą, gaunamą iš jungimosi;
- Tikslas „padaryti švietimą labiau prieinamą“ prieštarauja siekiui eliminuoti besidubliuojančias programas.

- Jei jungimosi tikslas – įgyti universiteto vardą, gali atsitikti taip, kad po jungimosi institucija tik turės universiteto pavadinimą, bet jai nepavyks pasiekti pakankamo mokslo lygio;
- Kyla pavojus dabartinei binarinei sistemai.

- Sujungimas yra kompleksiškas, reikalaujantis daug laiko ir sudėtingas procesas;
- Aiški vizija ir jungimosi tikslai, viešai aptarti ir komunikuojami;
- Pakankamai laisvės institucijų iniciatyvai ir siūlymams;
- Aiškus jungimosi planas;
- Stipri lyderystė;
- Ekonominė nauda neturėtų būti pagrindiniu tikslu;
- Procesas grįstas išlaidų/naudos analize;
- Savanoriški jungimai tarp institucijų, akademiškai papildančių viena kitą – sėkmingesni;
- Svarbu stebėti ir vertinti procesus, vykstančius po sujungimo.

1. DEFINE: Designing Strategies for Efficient Funding of Higher Education in Europe, EUA;
2. Harkin S., Hazelkorn E. Restructuring Irish Higher Education through Collaboration and Merger / In Curaj A., et al. Eds Mergers and alliances in higher education: International practice and emerging opportunities. Springer, 2015, P. 105-121.
3. Skodvin O-J. Merger as an Instrument to achieve Quality in Higher Education – Rhetoric or Reality? / EAIR 36th Annual Forum in Essen, Germany, 2014.
4. University merger reform: rational, political, institutional or incidental process? The case of Denmark / CHER 28th Annual conference, Portugal, 2015



Jūsų klausimai?

skvc@skvc.lt