LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETO

INTEGRUOTOS VEIKLOS PLĖTROS STRATEGIJA

2012
2017

Mokslo, studijų ir inovacijų originalios idėjos
Lietuvos žmonių gerovei

LIETUVOS SPORTO UNIVERSITETAS 2012

Įvadas

Kintantys mokslo ir studijų įstatymai, didėjanti konkurencinio finansavimo reikšmė, mažėjantis studentų skaičius, auganti konkurencija tarp aukštųjų mokyklų, bei nepakankamas dėmesys fiziniam aktyvumui - tai dalis iššūkių, su kuriais susiduria Lietuvos sporto universitetas (toliau - Universitetas, LSU) aukštojo mokslo rinkoje. Universitetui vis aktualesnės tampa pasaulyje ir Europoje vyraujančios aukštojo mokslo tendencijos - universitetų tarptautiškumo ir tarptautinio mobilumo didėjimas, didėjantys mokslo kokybės reikalavimai, glaudžiai susieti su intensyvia technologijų ir inovacijų skvarba į studijas bei tyrimus, valdymo tobulinimas ir efektyvus turimų išteklių panaudojimas.

Universitetas, siekdamas tęsti sėkmingą veiklą, turi nedelsdamas reaguoti į rinkos pokyčius ir gebėti lanksčiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tai nereiškia, kad universitetas neturi laikytis ilgalaikių universitetų gerųjų patirčių ir tradicijų. Integruotos veiklos plėtros strategijos (toliau - Strategijos) parengimas - viena iš priemonių, leidžiančių užtikrinti Universitetui sėkmingos veiklos stabilumą bei spartų judėjimą į priekį paslaugų tarptautinės kokybės gerinimo ir modernaus valdymo srityse.

Turinys

1.	Universiteto misija, vizija ir vertybės	4
2.	Esamos situacijos akcentai	5
2.1.	Aukštojo mokslo rinka	6
2.2.	Universiteto situacija	8
3.	Galimų Universiteto raidos scenarijų analizė	13
4.	Strateginės kryptys	15
4.1.	Tarptautinis mokslo lyderis	16
4.2.	Kokybiškos ir patrauklios studijų programos	17
4.3.	Universiteto identiteto vystymas	18
4.4.	Efektyvus valdymas	19
5.	Strateginių krypčių tikslai ir uždaviniai	20
6.	Integruotos veiklos plėtros strategijos įgyvendimo rodikliai	22
7.	Integruota veiklos plėtros strategija: atsakingi asmenys, ištekliai, įgyvendinimo grafikas	26
8.	Informacijos šaltiniai	42
9.	Priedai	43

1. Universiteto misija, vizija ir vertybės

LSU - tai originalių sporto mokslo idėjų kūrimo ir patikrinimo laboratorija.

Mūsų misija:

„Skatinti visuomenės darnią pažangą, būti jai naudingam išskirtiniais tarptautinio lygio sporto mokslo tyrimais ir studijomis.“

Mes norime tapti:

„Vienu pirmaujančių sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo mokslų universitetų Europoje ir būti geriausiu šioje srityje Baltijos jūros regione.“

Artimiausiu metu stengsimės, kad:

„Iki 2017 m. mūsų išskirtinumas sporte, kineziterapijoje ir sveikatinime bei tikslingas sporto mokslo taikymas studijose ir inovacijose užtikrintų mums pirmaujančio sporto, kineziterapijos ir sveikatinimo mokslo universiteto Baltijos jūros regione poziciją.“

Sieksime savo tikslų vadovaudamiesi šiomis vertybėmis:

- Pagarba pažinimui:
„Pagarba išskirtiniam pažinimui, laiduojančiam mokslo ir studijų vienovę, nuolatinės pažangos plėtrą“.
- Iniciatyvumo skatinimu:
„Visapusiškas naujų idėjų, iniciatyvų, inovacijų, profesionalumo ir lyderiavimo skatinimas“.
- Studijų atvirumu:
„Akademinių paslaugų prieinamumo ir kokybiškumo užtikrinimas Lietuvos ir užsienio moksleiviams bei studentams, dirbančiajai ir senjorų bendruomenei, taip pat verslo, viešojo sektoriaus institucijoms“.
- Bendradarbiavimu:
„Aktyvaus dialogo su nacionaliniais ir užsienio partneriais skatinimas“.
- Bendruomeniškumu:
„Tarpusavio pagarba, tolerancija, kompetencija ir pasitikėjimu grįstas komandinis darbas“.
- Sveiko gyvenimo būdo išaukštinimu:
„Pagarbos sveikam gyvenimo būdui ir olimpinėms idėjoms skatinimas, ugdymas bei rodymas“.
- Pilietiškumu:
„Pilietiškumo ir patriotizmo skatinimas“.

LIETUVOS
SPORTO
UNIVERSITETAS

2. Esamos situacijos akcentai

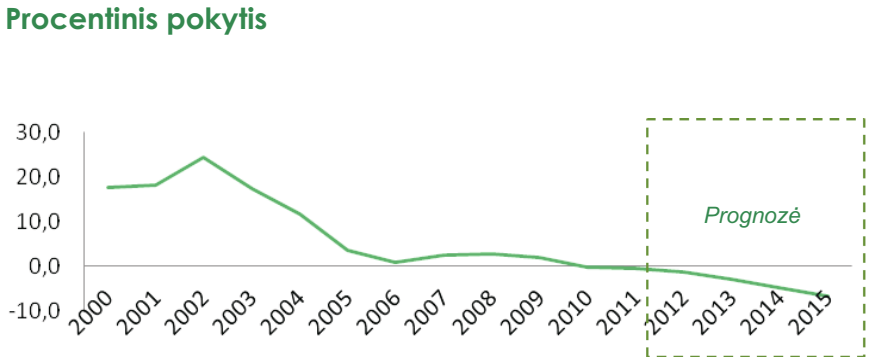
2.1. Aukštojo mokslo rinka

Šioje dalyje trumpai apžvelgiamos Lietuvos aukštojo mokslo rinkai būdingos tendencijos, kurios artimiausiu metu bus vis aktualesnės Universitetui, siekiančiam sėkmingai dirbti ir konkuruoti su kitomis aukštojo mokslo institucijomis.

Ateinančiais metais studentų skaičius Lietuvoje mažės

Studentų skaičius Lietuvos aukštosiose mokyklose pradėjo mažėti nuo 2010 metų. Numatoma, kad neigiamo augimo tendencija tęsis ir ateityje: 2015-aisiais metais studentų skaičius turėtų sumažėti maždaug 6,5 proc. (žr. 1 pav.).

Nepalanki demografinė situacija, lemianti rinkos traukimąsi, Universitetui reiškia, kad bus sudėtingiau pritraukti reikiamą studentų skaičių. Kadangi pagrindinis Universiteto pajamų šaltinis yra studentų mokestis už studijas, ši tendencija gali reikšti ir ateityje mažėsiančias Universiteto pajamas.



1 pav. Studentų skaičiaus pokytis Lietuvos aukštosiose mokyklose (Datamonitor analysis based on information from National Statistical Organization, 2011)

2.1. Aukštojo mokslo rinka

Didės konkurencija tarp aukštojo mokslo institucijų

Šiuo metu Lietuvoje veikia 47 aukštojo mokslo institucijos - 24 kolegijos ir 23 universitetai (2010-2011 mokslo metais buvo 45 aukštojo mokslo institucijos) (Lietuvos statistikos departamentas, 2012). Didėjantis aukštojo mokslo institucijų skaičius rodo intensyvėjančią konkurenciją dėl Lietuvos studentų. Šiai tendencijai tęsiantis, labiausiai nukentės tos aukštojo mokslo institucijos, kurios konkuruoja tose pačiose studijų srityse ir kurių studentai iki šiol nejvardydavo tarp pirmųjų pasirinkimų. Numatoma, kad stipriausi šalies universitetai surinks pakankamai studentų, o mažiau populiarūs užleis pozicijas dažniausiai pasirenkamose studijų srityse. Tai kelia grėsmę neunikalioms Universiteto studijų programoms. Tad Universitetas, kurio studijų programos tarp stojančiųjų nurodomos maždaug 4 pasirinkimu (LAMA BPO, 2011), rizikuoja atiduoti savo potencialius studentus kitoms aukštojo mokslo institucijoms. Unikalios, nišinės studijų programos galėtų likti populiarios ir ateityje.

Studijuojančiųjų užsienyje skaičius didės

Nors Europos šalių aukštojo mokslo institucijose mokosi tik apie 3,5 proc. studentų, lyginant su visų Lietuvos studentų skaičiumi, studijų užsienyje populiarumas didėja (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2010). 2012 m. Švietimo ir mokslo ministerijos atlikto tyrimo duomenimis, 64 proc. baigiančiųjų vidurines mokyklas planuoja studijuoti Lietuvos aukštojo mokslo institucijose, 16 proc. ketina tęsti mokslus užsienyje (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2012). Vadinasi, Universitetui gali tekti konkuruoti ne tik su Lietuvos aukštojo mokslo, bet ir su užsienio institucijomis, dažnai turinčiomis labiau išvystytą sporto studijų infrastruktūrą ir skiriančiomis didesnį finansavimą sporto plėtrai.

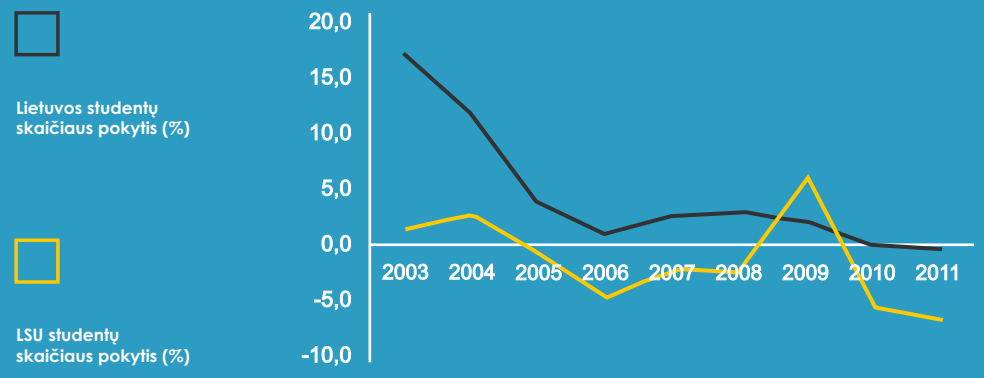
Galimas aukštojo mokslo institucijų konsolidavimas, svarstomas Universiteto savarankiškumo klausimas

Vis dažniau keliamas Lietuvos aukštojo mokslo rinkos pokyčių klausimas. 2011 m. pabaigoje Seime pateiktuose siūlymuose dėl Lietuvos universitetų tinklo optimizavimo buvo rekomenduota Vilniuje ir Kaune palikti po vieną universitetą, sujungiant kitas šiuose miestuose veikiančias aukštojo mokslo institucijas. Pateiktas siūlymas Universitetą prijungti prie Lietuvos sveikatos mokslų universiteto. Atskiri konsolidavimo scenarijai numatyti Vilniaus dailės akademijai bei Lietuvos muzikos ir teatro akademijai dėl šių aukštųjų mokyklų specifiškumo (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2011). Universitetas galėtų priklausyti specifiškų aukštojo mokslo institucijų grupei, tačiau šiuo metu jo, kaip universitetinės aukštosios mokyklos, įvaizdis yra per silpnas, todėl Universitetas turėtų imtis veiksmų įvaizdžiui stiprinti.

Kiti universitetai konkuruoja dėl „Universiteto nišos“ studentų

Įvesdama studijų programas, suteikiančias tokią pačią kvalifikaciją (pavyzdžiui, verslo ir vadybos bakalauro), kaip ir kiti universitetai, LSU ėmė konkuruoti su populiariausiomis šalies aukštojo mokslo institucijomis. Kiti universitetai taip pat pradėjo siūlyti studijų programas, kurios anksčiau būdavo LSU „vizitinė kortelė“, pavyzdžiui Kūno kultūra (Lietuvos edukologijos universitete), Kineziterapija ar Visuomenės sveikata (Lietuvos sveikatos mokslų universitete). Esant tokiai tendencijai, LSU kyla grėsmė prarasti lyderystę kai kuriose studijų programose. Išeitis Universitetui – siūlyti išskirtines studijų programas ir pozicionuoti save kaip „nišinę“ aukštojo mokslo institucią, kurios studijos yra pagrįstos labai aukšto lygio moksliniais tyrimais.

2.2. Universiteto situacija



2 pav. Lietuvos ir Universiteto (LSU) studentų skaičiaus pokyčio (%) palyginimas (Lietuvos statistikos departamentas, 2012; Lietuvos sporto universitetas, 2012).

Universiteto studentų skaičius mažėja sparčiau nei bendrai Lietuvoje

Per pastaruosius dešimt metų Universiteto studentų skaičius beveik nuolatos (išskyrus 2009 metus) mažėjo. Lyginant su bendro Lietuvos studentų skaičiaus pokyčiu (žr. 2 pav.), pastebima ta pati tendencija. Vis dėlto Universiteto studentų skaičius pradėjo mažėti gerokai anksčiau (2005 metais) nei prasidėjo tikrasis Lietuvos aukštojo mokslo rinkos traukimasis (2010 metais).

Ši tendencija rodo, kad viena galimų Universiteto studentų mažėjimo priežasčių yra ne nepalankūs demografiniai rodikliai, bet mažėjantis studijų programų konkurencingumas ir studentų universitetų rinkimasis pagal gyvenamąją vietą.

Studijų programų yra per daug pagal Universiteto mokslinį ir studijų potencialą

Šiuo metu Universitetas siūlo 17 studijų programų (8 bakalauro ir 9 magistro studijų programas). Dalis studijų programų surenka mažiau nei 3% stojančiųjų ir Universitetui yra nuostolingos (Lietuvos sporto universitetas, 2012).

Didelis studijų programų skaičius reikalauja daugiau lėšų, apsunkina administravimą ir kokybės užtikrinimą.

Universiteto įvaizdis nėra visiškai aiškus

Siūlant studijų programas, panašias į kitų aukštojo mokslo institucijų, ir suteikiant tokią pačią kvalifikaciją (pavyzdžiui, verslo ir vadybos bakalaurą), Universitetas rizikuoja prarasti savo identitetą. Iš universiteto, rengiančio žymiausius šalies trenerius, fizinio aktyvumo specialistus, kineziterapeutus, kūno kultūros mokytojus, LSU gali tapti aukštojo mokslo institucija, siūlančia daugybę specialybių, kurios gali būti nekonkurencingos.

Dalis studentų nepakankamai gerai atsiliepia apie Universiteto studijų kokybę

2012 metų birželio mėnesį atlikus reprezentatyvią ketvirto kurso studentų, kurių studijos jau buvo baigtos, apklausą (n=389) paaiškėjo, kad 71,8 proc. studentų studijų kokybę Universitete vertina 7 balais ir daugiau. 24 proc. studentų studijų kokybę vertina labai gerai ir puikiai. Tačiau tik pusė studentų (48,8 proc.) teigė, kad 70 proc. ir daugiau dėstytojų dėsto labai gerai ir puikiai. 66,6 proc. studentų Universiteto pastangas gerinti studijų kokybę vertina nuo vidutiniškai (7 balai) iki puikiai (10 balų). Integruotos veiklos plėtros strategijos >>

>> rengimo metu buvo vykdomi interviu su studentais. Dalis kalbintų studentų pripažino, kad yra tik iš dalies patenkinti studijomis Universitete, kitiems studijos nepateisino turėtų lūkesčių (Universitetų studentų interviu duomenys, 2012). Atsižvelgiant į tai, kad nemažai studentų apie Universitetą sužino iš joje studijuojančių draugų, Universitetui nepalanku, kad absolventai yra linkę Universiteto studijų nerekomenduoti tiems, kurie yra gabūs ir motyvuoti. Universiteto studentų nuomonė ir studijų vertinimas yra labai svarbūs jos įvaizdžio formavimui.

Nepakankamai išplėtotas studijų tarptautiškumas

Šiuo metu tarptautiniai studentai Universitete sudaro mažiau nei 1% studijuojančiųjų (Lietuvos sporto universitetas, 2012). Jų pagrindas - pagal ERASMUS programas atvykstantys užsieniečiai. Pagrindinės priežastys - tarptautiniams studentams nepritaikytos studijų programos ir per mažas žinomumas užsienyje. Jei LSU nesudarys sąlygų universiteto tarptautiškumui vystytis, tikėtina, kad jis liks regioniniu universitetu.

Bendradarbiavimo su kitomis aukštojo mokslo institucijomis galimybės nėra visiškai išnaudojamos

Bendradarbiavimas su kitomis Lietuvos aukštojo mokslo institucijomis vyksta formaliai. Nors yra svarstomos jungtinių studijų programų galimybės, kol kas panašios programos nėra įgyvendintos. Partnerystė su užsienio šalių universitetais remiasi ERASMUS mainų programa. Be to, LSU kartu su Tartu universitetu rengia mokslo daktarus (vykdo doktorantūros studijas).

Mokslinės veiklos finansavimas nėra pakankamas ir diferencijuotas

Šiuo metu pajamos iš mokslo nepadengia mokslui skiriamų lėšų, tad didžiąją dalį mokslinių projektų tenka finansuoti iš pajamų, gautų už studijų mokestį. Lėšos iš mokslo projektų ir už mokslinę produkciją yra
nedidelės dėl dar nepakankamos atliekamų tyrimų ir publikacijų tarptautinės kokybės, nepaisant to, kad Universiteto tyrimų kokybė per pastaruosius 5 metus labai pagerėjo. Universitetas vykdo 5 krypčių mokslinę veiklą, tačiau ne visos jos yra vienodai produktyvios. Nenustačiusi mokslo krypčių prioritetų ir skirdama lėšas toms mokslinėms kryptims, kuriose neturi stiprių tarptautinio lygio tyrimų kompetencijų, Universitetas skiria per mažai dėmesio toms kryptims, kurios gali suteikti jai pripažinimą.

Universitetui trūksta kryptingos viešųjų ryšių politikos ir jos koordinavimo

Norint, kad Universitetas būtų vertinamas kaip specifinė aukštojo mokslo institucija ir į jo nuomonę būtų atsižvelgiama sprendžiant svarbius aukštojo mokslo klausimus, svarbu aktyviai ieškoti dialogo su valdžios atstovais, bendradarbiauti su sporto šakų federacijomis, bendrauti su visuomene. Šiuo metu Universitetas neturi kryptingo plano visuomenės nuomonei formuoti, nevykdoma lobistinė veikla, siekiant Universitetui palankių pokyčių vyriausybės institucijose ir kompetencijų pardavimui. Turėdamas vieningą viešųjų ryšių strategiją, Universitetas galėtų išnaudoti savo potencialą.

Organizaciniam valdymui trūksta efektyvumo

Vienas iš studijų kokybės trūkumų – nevisiškai sklandus studijų organizavimas. Pirma, komunikacijos stoka tarp administracijos ir studentų. Antra, nėra aiškaus procesų kokybės užtikrinimo mechanizmo, todėl Universitetas negali užtikrinti efektyvaus organizacijos struktūros, akademinių procesų ir išteklių valdymo. Trečia, strateginis studijų ir mokslo veiklos bei finansinis planavimas nėra tarpusavyje tiesiogiai susieti ir suderinti su atitinkamų padalinių atsakomybe bei atskaitomybe.

2.2. Universiteto situacija

Pagrindinės Universiteto silpnybės

- Naujausių mokslo ir technologijų laimėjimų efektyvaus integravimo į studijas stoka.
- Talentingų mokslininkų trūkumas.
- Inovacijų stoka.
- Aktyvaus tarptautinio bendradarbiavimo stoka.
- Antrosios pakopos studijų organizavimo racionalumo stoka.
- Siauras visuomenės ir politikų požiūris į sporto ir sveikatinimo per sportą vertybes.
- Visuomenės fizinio aktyvumo stoka.

Pagrindinės Universiteto stiprybės

- Sporto mokslo tyrimų tarptautinės kokybės ryški pažanga.
- Sporto studijų ir kineziterapijos programų didelis patrauklumas Lietuvos jaunimui ir didelis sporto specialistų (ypač krepšinio) prestižas.
- LSU bendruomenės lyderių siekis tapti mokslu, studijomis ir inovacijomis grįstu Sporto universitetu.
- Tarptautinių ekspertų įvertintos ir akredituotos visos studijų programos.
- Studijų kokybės užtikrinimo sistema.

Pagrindinės Universiteto grėsmės

- Jeigu LSU aktyviai nebendradarbiaus su Lietuvos ir pasaulio universitetais, gali nukentėti Universiteto studijų ir mokslinės veiklos kokybė.
- Pablogėjusios aukštojo mokslo rinkos sąlygos kelia grėsmę finansiniam stabilumui.
- Jeigu visuomenė ir politikai nesupras tikrųjų sporto vertybių, LSU neįgyvendins misijos.

Pagrindinės Universiteto galimybės

- Plėtoti aktyvų bendradarbiavimą su kitomis aukštojo mokslo institucijomis vykdant kartu jungtines studijų programas ir aukšto lygio mokslinius tyrimus bei eksperimentinę plėtrą.
- Plėtoti sporto genetikos aukštą tarptautinių mokslinių tyrimų kokybę.
- Skatinti studijų tarptautiškumą, taip pritraukiant studijuoti talentingus užsienio studentus.
- Į studijų procesą integruoti aukščiausio lygio tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, taip užtikrinant tarptautinio lygio studijų kokybę.
- Supažindinti visuomenę ir politikus su tikrosiomis sporto ir sveikatinimo vertybėmis.
- Skatinti visuomenę darniam ir fiziškai aktyviam gyvenimo būdui.

3. Galimų Universiteto raidos scenarijų analizė

Ankstesniame skyriuje įvardyti pagrindiniai iššūkiai, kurie laukia ateityje. Šiame skyriuje pateikiami galimi Universiteto raidos scenarijai, sudėlioti atsižvelgiant į dvi dimensijas: teisinį statusą ir aprėptį. Teisinis statusas - Universitetas išlieka nepriklausoma aukštojo mokslo institucija arba tampa sudėtine kitos aukštosios mokyklos dalimi. Aprėptis - regioninė arba tarptautinė aukštojo mokslo institucija.

A scenarijus: Regioninė nepriklausoma aukštojo mokslo institucija

Universitetas stengiasi išlikti nepriklausoma aukštojo mokslo institucija. Intensyviai konkuruojama dėl studentų, kurie dėl vienokių ar kitokių priežasčių nusprendė studijuoti Kaune. Pagrindiniai konkurentai - Kauno mieste veikiančios kolegijos ir universitetai.

Mažėjant studentų skaičiui, didieji universitetai dėl savo prestižo vis tiek surinks norimą studentų skaičių, bet jau su žemesniais stojimo balais. LSU šiuo metu nepirmauja pagal stojimo prioritetus, todėl tikėtina, kad studentų skaičius sumažės gana smarkiai. Bus ieškoma įvairiausių išgyvenimo būdų: galbūt mažinant studijų programų kainas, supaprastinant aukštojo mokslo diplomo gavimo galimybes - orientuojantis daugiausia į kiekybinius, o ne kokybinius kriterijus. Tačiau tai tik trumpalaikės priemonės.
Ilgalaikėje perspektyvoje, atleidus daugumą dėstytojų, vis tiek išliks gana didelės infrastruktūros išlaikymo sąnaudos, kurioms padengti neužteks surenkamo finansavimo, todėl reikės ieškoti kitų tolesnės veiklos perspektyvų. Mokslinė veikla praras apie 3,6 mln. Lt finansavimo, šiuo metu gaunamo iš studijų, atitinkamai liks mažai galimybių vykdyti pasaulinio lygmens studijas.

B scenarijus: Universitetas tampa vienos iš Lietuvos aukštojo mokslo institucijų dalimi

Universitetui pritrūkus lėšų imama ieškoti tolesnių veiklos perspektyvų, t. y. aukštojo
mokslo institucijos, su kuria galima susijungti. Tikėtina, kad LSU taptų sporto fakultetu su unikaliomis sporto studijų programomis, o likusių studijų programų būtų atsisakyta arba jos būtų sujungtos. Universiteto bendruomenei reikėtų prisitaikyti prie naujos aukštojo mokslo institucijos tvarkos ir veiklos organizavimo. Būtų atlikta nemažai pokyčių administracijos ir akademiniuose padaliniuose. Jeigu būtų pasirinkta tinkama aukštojo mokslo institucija, su kuria jungiamasi, tikėtina, kad nebereikėtų rūpintis studentų skaičiumi.

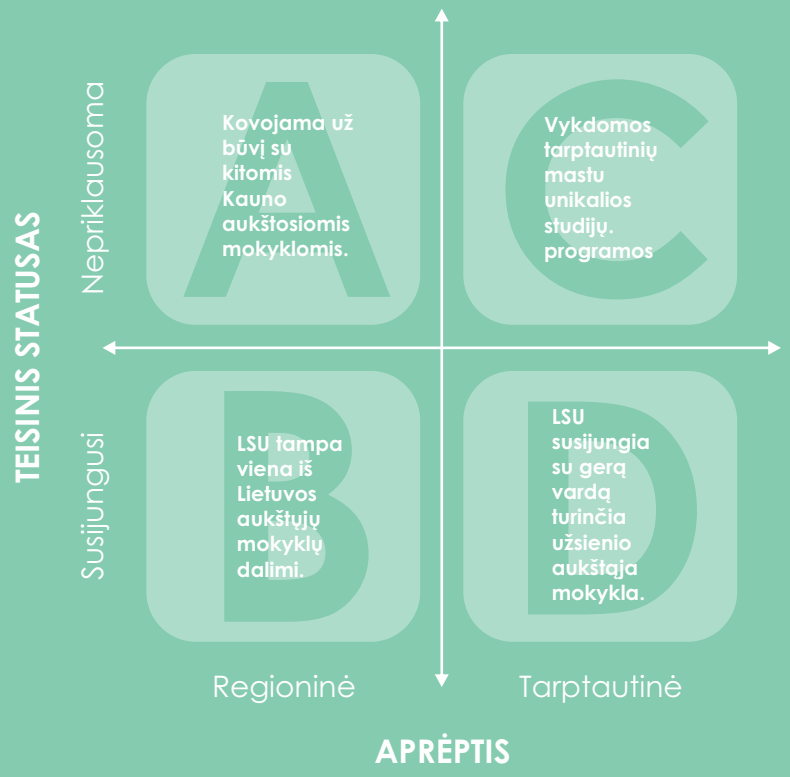
C scenarijus: Nepriklausoma tarptautinio lygmens aukštojo mokslo institucija: vykdomos tarptautiniu mastu unikalios studijų programos

Universitetas randa savo nišą tarptautinėje rinkoje - į ją atvyksta studijuoti studentai ne tik iš Europos, bet ir iš viso pasaulio. Pajamos iš tarptautinių studijų programų leidžia modernizuoti studijų infrastruktūrą, mokėti tarptautiniu lygmeniu konkurencingus atlyginimus darbuotojams, investuoti į mokslinę veiklą, vykdyti socialiai atsakingą veiklą. Dėl unikalių tarptautinių studijų programų didėja LSU autoritetas ir Lietuvoje. Atitinkamai didėja konkurencija stojant į Universiteto siūlomas studijų programas. Tikėtina, kad įgyvendinus šį scenarijų LSU pati galės rinktis, kiek studentų nori priimti.

D scenarijus: Susijungimas su gerą vardą turinčia užsienio aukštojo mokslo institucija

Susijungimui pasirinkus gerą vardą turinčią užsienio aukštojo mokslo instituciją, Universitetas galėtų užsitikrinti pastovų užsienio studentų skaičių ir gerą vardą, kuris padėtų pritraukti ir Lietuvos studentus. Užsienio aukštoji mokykla turėtų turėti studentų pritraukimo kanalus įvairiose šalyse. Per šį tinklą būtų siūlomos ir LSU vykdomos studijų programos. Universiteto studijų programos būtų iš esmės atnaujintos pagal užsienio universiteto standartus. Teigiami pokyčiai įvyktų moksle, kadangi Universiteto mokslininkai galėtų dirbti užsienio universiteto laboratorijose, dažniau atvyktų mokslininkų iš užsienio.

A B C D



3 pav. Galimi Universiteto (LSU) raidos scenarijai.

3. Galimų Universiteto raidos scenarijų analizė

Visi pristatyti scenarijai yra įgyvendinami, tačiau skiriasi jų įgyvendinimo sudėtingumas ir rizika. Labiausiai tikėtinas yra A scenarijus - nepriklausoma regioninė aukštojo mokslo institucija, tačiau egzistuoja tikimybė, kad dėl mažėjančio bendro studentų skaičiaus jis pavirstų į B scenarijų, t. y. prisijungimą prie kitos Lietuvos aukštojo mokslo institucijos. Sudėtingesnis įgyvendinimo prasme yra D scenarijus, kurį pasirinkęs Universitetas turėtų imtis iniciatyvos susirasti gerą vardą turinčią užsienio aukštojo mokslo instituciją ir tapti jos padaliniu Lietuvoje.
Pats sudėtingiausias ir daugiausiai pastangų reikalaujantis yra C scenarijus - Universitetas nepriklausoma tarptautinio lygmens aukštojo mokslo institucija. Tačiau tai yra ir vienintelis suderinamas su ilgalaike Universiteto vizija, t. y. "Vienas pirmaujančių sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo mokslų universitetų Europoje", scenarijus. Kiti scenarijai susiję su regioniškumu ir nepriklausomybės atsisakymu. Šis scenarijus buvo pasirinktas kaip strateginių krypčių formavimo pagrindas.

4. Strateginės kryptys

Ankstesniuose dokumento skyriuose įvardyti du esminiai dalykai:

1) kur norime būti ateityje ir
2) kur esame dabar.

Šio skyriaus tikslas - identifikuoti esminius pokyčius ir strategines kryptis, kurias vystysime siekdami tapti tuo, kuo norime būti - nepriklausoma tarptautinio lygmens aukštojo mokslo institucija.

Vadovaujantis 2017 metų vizija, išskiriamos keturios pagrindinės strateginės kryptys, į kurias Universitetas turėtų orientuotis įgyvendindamas integruotos veiklos plėtros strategiją. Pirmosios dvi strateginės kryptys „Tarptautinis mokslo lyderis“ ir „Kokybiškos ir patrauklios studijų programos“ yra esminiai Strategijos aspektai, kuriais grindžiamas Universiteto penkerių metų vizijos realizavimas. „Universiteto (LSU) identiteto vystymas“ ir „Efektyvus valdymas“ yra palaikančiosios strateginės kryptys, veikiančios kaip prielaidos sėkmingam kitų strateginių krypčių įgyvendinimui

4 pav. Strateginės Universiteto (LSU) kryptys: esminės ir palaikančiosios.

4.1. Tarptautinis mokslo lyderis

Šios strateginės krypties pagrindinis tikslas - visus išteklius sutelkti kokybiškai mokslinei produkcijai ir inovacijoms kurti. Tai leistų siekti sporto mokslo lyderio vardo. Universitetas, kaip aukštojo mokslo institucija, siekia kurti mokslinę produkciją, kuri tarnautų Lietuvos ir pasaulio visuomenės gerovei, puoselėtų sveikatinimą per sportą ir fizinį aktyvumą. Šiuo metu pajamos iš mokslo nėra pakankamos šiai sričiai išlaikyti, todėl didžiąją mokslinių tyrimų finansavimo dalį sudaro pajamos, gautos iš studijų programų. Neturint gausių finansinių išteklių, būtina sutelkti finansavimą prioritetinėms mokslo kryptims, kuriose Universitetas galėtų užimti lyderio poziciją. Esant pajamų neužtikrintumui, mokslinė produkcija gali būti labai pristabdyta, todėl būtina imtis veiksmų, kurie užtikrintų mokslo srities finansinę nepriklausomybę. Tik parūpinus finansavimą prioritetinėms mokslo kryptims, galima investuoti į mokslinių tyrimų kokybės didinimą.

Pirma, būtina išgryninti mokslo kryptis, kuriose Universitetas turi gilias tarptautines kompetencijas, kurios yra unikalios Lietuvos ir pasaulio kontekste, orientuotos į Universiteto tikslus ir galėtų pozicionuoti Universitetą kaip lyderę. Šioms mokslo kryptims turėtų būti skiriamas didžiausias finansavimas (nustatyta pajamų dalis). Užtikrinus stabilias pajamas iš studijų programų, prioritetinės mokslo kryptys turėtų sulaukti vis didesnių investicijų į infrastruktūrą, mokslinės veiklos plėtrą ir kokybės užtikrinimą.
Antra, Universitetas turėtų plėsti bendradarbiavimą ir su Lietuvos, ir su užsienio partneriais, siekiant vykdyti bendrą mokslinę veiklą. Tai leistų garsinti Universiteto vardą ir pritraukti geriausius mokslo talentus, kuriems, naudojant

4.2 Kokybiškos ir patrauklios studijų programos

Šios priemonės skirtos pagrindinių studijų krypties tikslų - šiuolaikiškų ir aktualių studijų programų vykdymo bei gabių ir motyvuotų studentų pritraukimo - įgyvendinimui.

Didžioji Universiteto pajamų dalis priklauso nuo studijuojančių studentų skaičiaus. Per paskutiniuosius kelerius metus LSU priėmė gerokai mažiau studentų: 2010 metais 44% mažiau nei 2009-aisiais, 2011 - dar 3% mažiau (Lietuvos sporto universitetas, 2012). Jei ši tendencija tęsis, Universiteto pajamos smarkiai sumažės. Siekiant užtikrinti pajamų stabilumą, reikia išspręsti naujų studentų skaičiaus mažėjimo klausimą. Pagrindinis būdas tai padaryti - siūlyti patrauklias, į studentus orientuotas studijų programas.

Atsižvelgiant į esamą Universiteto situaciją, panašu, kad maži studijų programų pataisymai būtų nepakankami padėčiai pagerinti, todėl reikia imtis ryžtingų veiksmų. Rekomenduojamas pokyčių elementas - į tarptautinius studentus orientuotos studijų programos. Siūloma sukurti, treniravimo sistemų bakalauro ir magistro programas anglų kalba, orientuotas į praktiką bei patirties perėmimą iš šios srities profesionalų. Studijos turėtų būti grindžiamos pagrindinėmis Universiteto stiprybėmis - Lietuvos kaip krepšinio šalies identitetu, Universiteto specifiškumu ir ryšiais, kuriuos pasitelkus galima kurti unikalias krepšinio (ir kitų sporto šakų) bei atletinio rengimo ir kinziterapijos (pvz., telereabilitacijos) modernias studijas. Šios studijos galėtų atnešti pakankamai pajamų išlaikyti Universitetą ir atlikti būtinus šiuo metu siūlomų studijų programų pokyčius.

Greta tarptautinių studijų programų kūrimo, Universitetas turėtų peržiūrėti dabar siūlomas studijų programas, įvertinti jų patrauklumą bei rentabilumą ir konsoliduoti arba atsisakyti šiuo metu nepopuliarių studijų programų. Kitos studijų programos būtų ir toliau sėkmingai vykdomos kartu su naujomis tarptautinėmis krepšinio (treniravimo sistemų), kineziterapijos programomis. Papildomai turėtų būti peržiūrėtas ir gerinamas studijų organizavimo procesas, stengiantis jį padaryti patrauklų studentams. Pirmiausia turėtų būti didinamas studijų lankstumas ir nuolat analizuojama studentų mokymosi patirtis.

Studijų programos turėtų būti peržiūrėtos sudarant galimybę praktiškai pritaikyti įgytas žinias: skatinamos ir rengiamos stažuotės, bendradarbiaujant su socialiniais partneriais organizuojamos tarptautinės praktikos, rengiami į praktinį pritaikymą orientuoti baigiamieji darbai, o pabaigus studijas suteikiami darbui reikalingi sertifikatai.

4.3 Universiteto identiteto vystymas

Šios strateginės krypties tikslas - pozicioniuoti Universitetą kaip sporto ir fizinio ugdymo mokslo, kineziterapijos ir sveikatinimo per fizinį aktyvumą sričių lyderį, kurį pripažintų ir visuomenė, ir kitų aukštojo mokslo institucijų bendruomenės.

Šiuo metu Universiteto identitetas visuomenėje nėra aiškus - siūloma daug skirtingų studijų programų, apimančių ir sportą, ir vadybą, ir sveikatinimą, nėra aiškaus Universiteto vaidmens šalies sveikatinimo politikoje, neaiškus LSU vaidmuo Lietuvos sporto pasaulyje. Norint to išvengti, viešojoje erdvėje būtina suformuoti stiprų ir išskirtinį Universiteto identitetą bei pozicionuoti jį kaip klestintį specializuotą universitetą, pirmaujantį sporto ir fizinio ugdymo mokslo, kineziterapijos ir sveikatinimo per fizinį aktyvumą laimėjimais. Ši strateginė kryptis yra horizontali ir glaudžiai siejasi su vertikaliomis studijų ir mokslo sritimis.

Identiteto vystymo strateginė kryptis susideda iš dviejų dalių:

1) identiteto išgryninimo organizacijos viduje ir

2) identiteto formavimo visuomenės akyse.

Esamas Universiteto prekės ženklas kuria stiprias asociacijas, kurios nebūtinai yra teigiamos. Be to, jis nėra visiškai tinkamas Europos lygmens universitetui, todėl siūloma pokyčių bangą pradėti nuo europinį lyderį primenančio prekės ženklo kūrimo.

Reikėtų koordinuoti viešuosius ryšius, kurie turi pabrėžti Universiteto lyderio pozicijas srityse, kuriose yra vystomos kompetencijos. Šiuo metu LSU yra atstovaujamas daugelio organizacijos narių, tačiau centrinės viešųjų ryšių koordinacijos nėra. Todėl ši pareigybė turėtų sukurti viešųjų ryšių planą, kuris kryptingai formuotų Universiteto identitetą ir prižiūrėtų jo įgyvendinimą.

Viena svarbiausių Universiteto identiteto formavimo priemonių - lobistinė veikla. Universitetas turėtų aktyviai bendradarbiauti su socialiniais partneriais bei siekti, kad sportas būtų pripažintas atskira studijų sritimi, kuriai būtų skiriami studijų krepšeliai arba tikslinis finansavimas.
Tai galėtų būti vienas iš stabilių Universiteto pajamų garantų, nes didesnis finansuojamų vietų skaičius pritrauktų daugiau studentų. Priėmimas turėtų būti organizuojamas į šią jungtinę studijų grupę. Tai galėtų būti vienas iš stabilių Universiteto pajamų garantų, nes didesnis - pritrauktų daugiau studentų.

4.4. Efektyvus valdymas

Pagrindinis šios strateginės krypties tikslas, vedantis prie profesionalaus ir modernaus organizacijos valdymo - užtikrinti organizacijos lankstumą, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir tobulėti.

Profesionalus valdymas ir organizavimas yra viena iš kokybiškų studijų ir mokslo prielaidų. Šiuo metu Universiteto administracija sudaro apie 32% visų LSU darbuotojų (Lietuvos sporto universitetas, 2012). Palyginimui skaičiuojant visų JAV universitetų vidurkį, šis rodiklis vidutiniškai siekia 16%. Vis dėlto efektyvus valdymas negali būti suprantamas tik kaip administracinių sąnaudų mažinimas. Labai svarbu yra ir sprendimų įgyvendinimo greitis, sklandus ir efektyvus veiklos organizavimas, darbuotojų tolerancija, tarpusavio pasitikėjimas, nuolatinis organizacinis tobulėjimas ir t.t. Efektyvus valdymas turi užtikrinti, kad darbuotojai nuolat keltų savo kompetenciją, būtų motyvuoti, žinotų, ką reikia daryti ir turėtų tam reikalingas priemones (žr. 5 pav.).

Vienas pirmųjų uždavinių, norint įgyvendinti efektyvaus valdymo principus - kokybės vadybos sistemos diegimas. Ši priemonė leistų užtikrinti sklandų Universiteto organizacinės struktūros, procesų ir išteklių valdymą. Antra, LSU turėtų sukurti motyvacinę sistemą, skatinančią darbuotojų tobulėjimą ir aktyvų dalyvavimą akademinėje bei mokslinėje veikloje. Trečia, siekiant didinti sprendimų priėmimo ir pokyčių įgyvendinimo greitį, Universitetas galėtų pertvarkyti valdymą pagal gerąją pasaulinę praktiką. Viena iš valdymo tobulinimo priemonių - įgyvendinti finansų srities decentralizaciją, t. y. finansinės sprendimo laisvės ir atskaitomybės paskirstymas studijų ir mokslo padaliniams. Galiausiai, norėdamas užtikrinti efektyvų valdymą, Universitetas turi rūpintis vidinės komunikacijos gerinimu. Sklandi komunikacija pagerintų studijų ir mokslo koordinavimą, studijų kokybę, pagreitintų problemų sprendimą. Komunikacija yra labai svarbi gerinant organizacijos mikroklimatą - skatinant bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą. Prie šio dokumento pridedama Universiteto valdymo tobulinimo koncepcija, kurioje pateikiamas detalesnis Universiteto valdymo vertinimas bei rekomendacijos.

5 pav. Efektyvaus valdymo prielaidos

5. Strateginių krypčių tikslai ir uždaviniai

VIZIJA

IKI 2017 MŪSŲ IŠSKIRTINUMAS SPORTE BEI TIKSLINGAS SPORTO MOKSLO TAIKYMAS UŽTIKRINS MUMS PIRMAUJANČIO SPORTO IR SVEIKATINIMO UNIVERSITETO BALTIJOS JŪROS REGIONE POZICIJĄ

STRATEGINĖS KRYPTYS

Tarptautinis mokslo lyderis

I UŽDAVINYS: Sutelkti lėšas mokslo kryptims, kuriose LSU galėtų užimti lyderio poziciją

1 priemonė: nustatyti prioritetines mokslo kryptis
2 priemonė: sukurti pasiekimais paremtą mokslininkų motyvacijos sistemą
3 priemonė: įdiegti aktyvių mokslo ir konsultacinės veiklos pardavimų sistemą
4 priemonė: intensyvinti eksperimentinę plėtrą sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo srityse

II UŽDAVINYS: Didinti mokslinių tyrimų kokybę

1 priemonė: sukurti partnerių tinklą moksliniams tyrimams atlikti
2 priemonė: sudaryti sąlygas mokslo talentams pritraukti ir puoselėti
3 priemonė: sukurti efektyvų mokslo administravimo ir kokybės užtikrinimo mechanizmą
4 priemonė: sukurti strategiją dėl humanitarinių ir socialinių mokslų tarptautiškumo didinimo

Kokybiškos ir patrauklios studijos

I UŽDAVINYS: Užtikrinant studijų tarptautiškumą, stiprinti savo patirties eksportą sporto moksle ir studijose

1 priemonė: aktyvinti bendradarbiavimą su geriausiais Europos ir Azijos universitetais, stiprinti savo vaidmenį tarptautinėse organizacijose
2 priemonė: skatinti „Tarptautiškumą namuose", stiprinti akademinės bendruomenės tarptautines kompetencijas, įgyvendinti kalbų politiką
3 priemonė: rengti tarptautines jungtines ir laipsnio nesuteikiančias studijų programas, studijų programas užsienio kalbomis, tarptautinius kvalifikacijos kėlimo ir kt. renginius

II UŽDAVINYS: Sporto studijomis ir mokslu prisidėti prie globalaus pasaulio kultūros ir visuomenės gerovės plėtros

1 priemonė: įgyvendinant visapusiškos asmens raidos (Mens Sana in Corpore Sano) studijų koncepciją, sudaryti išskirtines mokymo(si) sąlygas mokslui talentingiems studentams, skatinti studijų autonomiją
2 priemonė: per besimokančios akademinės bendruomenės nuolatinį tobulėjimą užtikrinti studijų kokybę bei gerosios patirties sklaidą pasauliui
3 priemonė: didinti studijų lankstumą, plėtoti skaitmeninių studijų plėtrą, paramos sistemas tarptautiniams, sportui talentingiems, dirbantiems, specialiųjų poreikių turintiems studentams

III UŽDAVINYS: Skatinti globalią sporto, sveikos gyvensenos ir sporto mokslo idėjų sklaidą, plėtoti mokymosi visą gyvenimą, kompetencijų pripažinimo ir socialinės partnerystės sistemas

1 priemonė: per sporto ir sveikatingumo idėjų sklaidą visuomenei užtikrinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtrą
2 priemonė: skatinant sporto studijų plėtrą, užtikrinti savaiminiu ir neformaliu būdu įgytų kompetencijų pripažinimo sistemos funkcionavimą
3 priemonė: skatinant pasaulinę sporto ir sveikatinamojo fizinio aktyvumo judėjimą, sporto mokslo plėtrą, telkti Alumnus, socialinius dalininkus, plėtoti absolventų karjeros konsultavimo sistemą

Identiteto plėtra

I UŽDAVINYS: Suformuoti LSU identitetą visuomenėje

1 priemonė: išgryninti LSU identitetą
2 priemonė: sukurti LSU identiteto sklaidos priežiūros sistemą
3 priemonė: vykdyti kryptingą veiklą siekiant gauti sporto, reabilitacijos ir visuomenės sveikatos, kaip atskiros mokslo srities, studijų krepšelius
4 priemonė: vykdyti kryptingą LSU išorinį komunikavimą per sportą, fizinį ugdymą, reabilitaciją (kineziterapiją) ir sveikatinimą

II UŽDAVINYS: Parengti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos ir vertinimo mechanizmą, plėtoti socialinių partnerių forumo arba klasterio veiklą
1 priemonė: parengti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos sistemą
2 priemonė: parengti LSU poveikio šaliai ir regionui vertinimo sistemą
3 priemonė: skatinti sutarčių tarp LSU ir įvairių insitucijų (socialinių partnerių) pasirašymą
4 priemonė: skatinti socialinius partnerius dalyvauti įvairiuose LSU renginiuose

Efektyvus valdymas

I UŽDAVINYS: Užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir kompetenciją

1 priemonė: atnaujinti darbuotojų motyvacinę ir vertinimo sistemą
2 priemonė: įdiegti darbuotojų kompetencijų tobulinimo sistemą
3 priemonė: skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą

II UŽDAVINYS: Gerinti valdymo kokybę

1 priemonė: parengti žmogiškųjų išteklių plėtros planą
2 priemonė: įdiegti kokybės vadybos užtikrinimo sistemą (KVS)
3 priemonė: atlikti finansų srities decentralizaciją
4 priemonė: užtikrinti vadovų vadybines kompetencijas
5 priemonė: optimizuoti Kokybės vadybos sistemos vadovą

III UŽDAVINYS: Plėtoti elektronines paslaugas

1 priemonė: valdymo srityje taikyti informacines technologijas
2 priemonė: išplėsti elektronines paslaugas studentams
3 priemonė: sukurti filmuotas paskaitas

IV UŽDAVINYS: Parengti strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo mechanizmą

1 priemonė: parengti stebėsenos sistemą
2 priemonė: parengti vertinimo sistemą

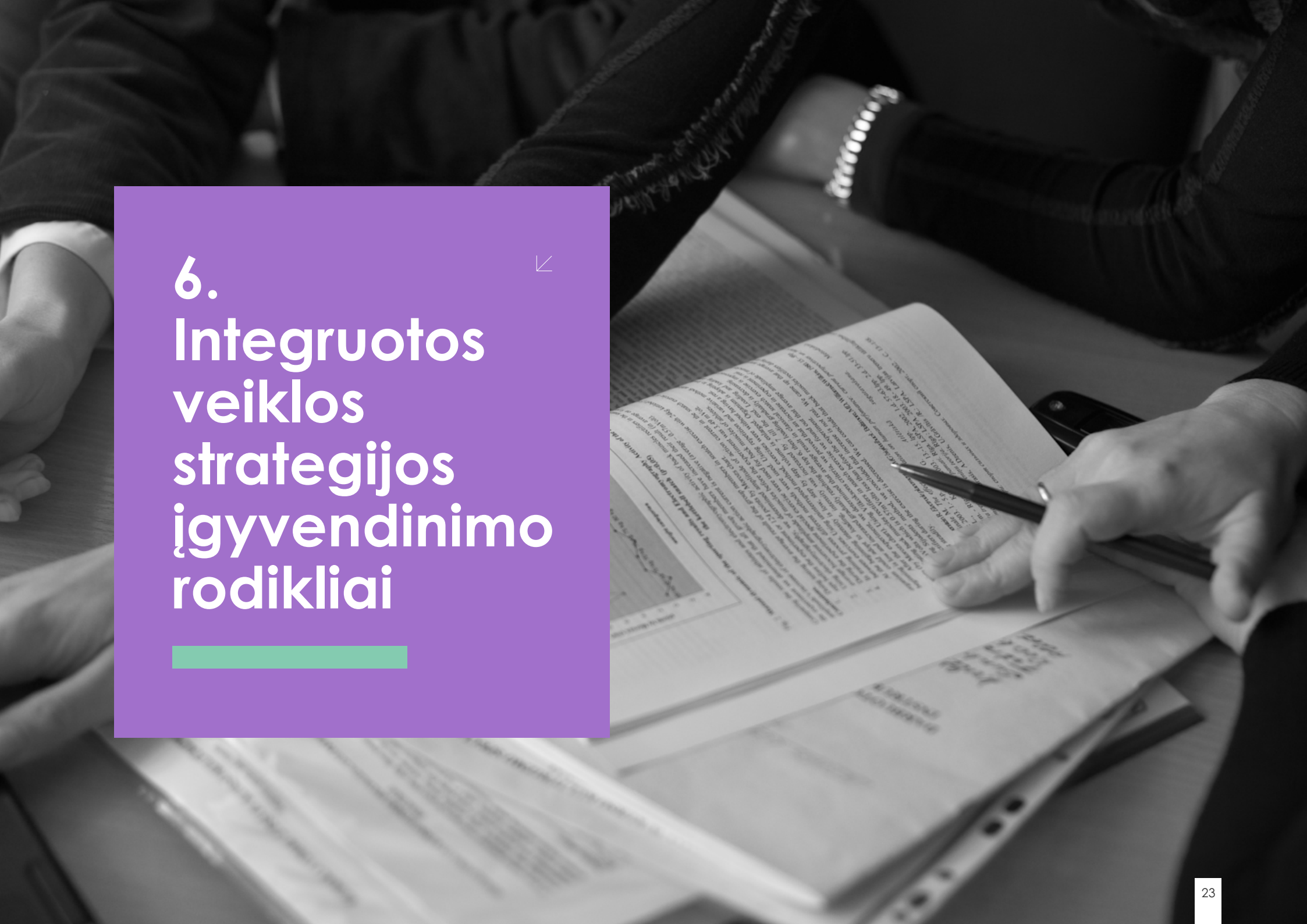
VERTYBĖS

1. Sporto ir sveikatinimo išaukštinimas. 2. Pagarba pažinimui 3. Studijų atvirumas. 4. Bendruomeniškumas. 5. Iniciatyvumo skatinimas. 6. Bendradarbiavimas

MISIJA

Skatinti visuomenės darnią pažangą, būti jai naudingam išskirtiniais tarptautinio lygio sporto mokslo tyrimais bei studijomis.

1 lentelė. Universiteto misija, vertybės, strateginės kryptys, vizija.



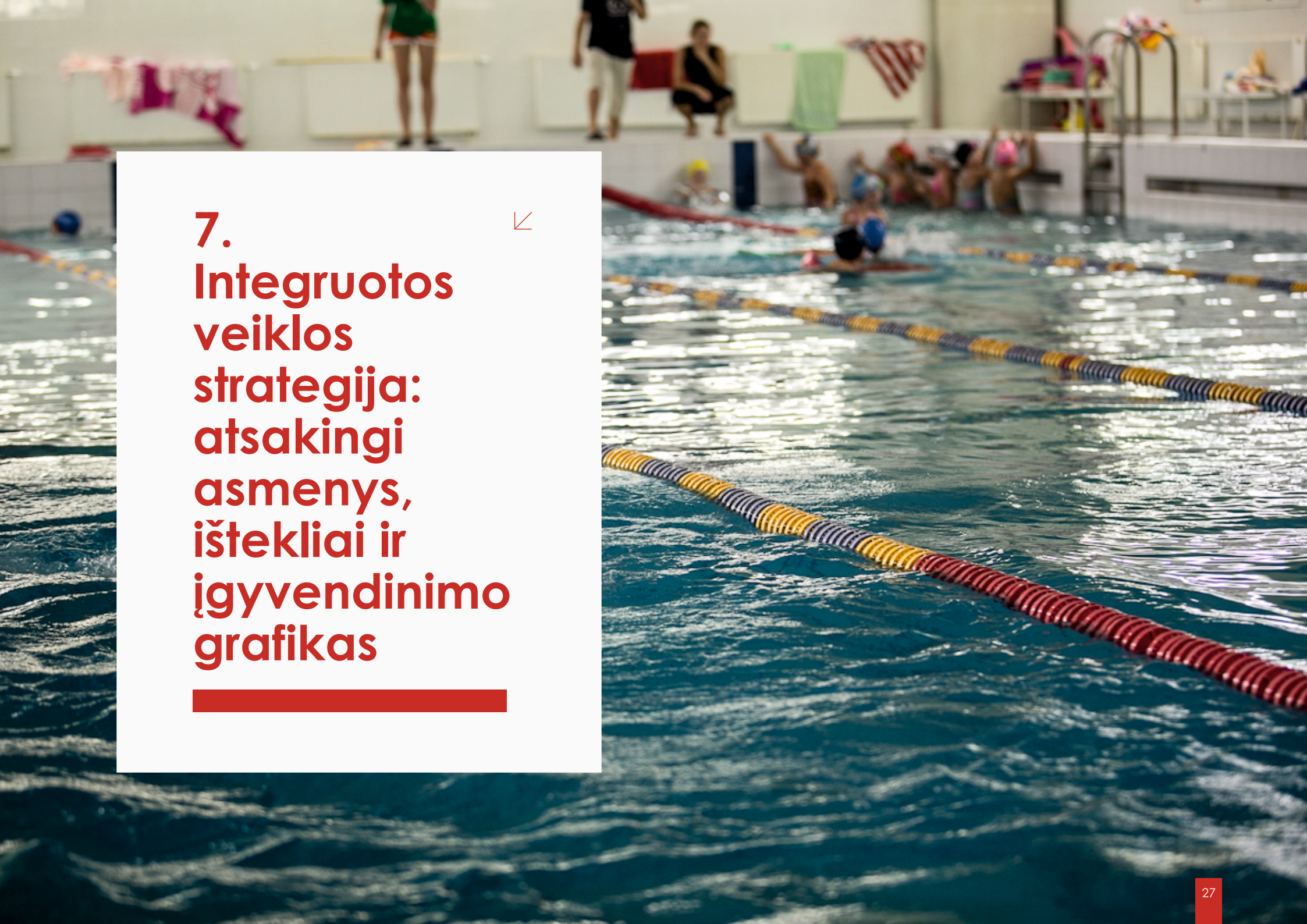
6. Integruotos veiklos strategijos įgyvendinimo rodikliai

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	DABARTINĖ SITUACIJA				SIEKTINIAI RODIKLIAI	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Tarptautinis mokslo lyderis						
1.1. Sutelkti lėšas mokslo kryptims, kuriose LSU galėtų užimti lyderio poziciją						
Rodiklis: prioritetinių mokslo krypčių infrastruktūrai skiriama lėšų, tūkst. Lt	100	300	300	300	300	300
1.2. Didinti mokslinių tyrimų kokybę						
Rodiklis: aukštos kokybės straipsnių su aukštu citavimo indeksu (>2) dalis, vnt.	3	11	11	11	13	15
Mokslinės produkcijos kiekis vienam mokslininkui ISI Web of Science duomenų bazėse	0.3	0.4	0.45	0.5	0.55	0.6
Bendras straipsnių skaičius	250	229	220	200	180	150
Tarptautinių ir nacionalinių mokslo projektų skaičius	4	7	9	9	9	10
Mokslininkų turinčių 3 ir daugiau straipsnius su aukštu citavimo indeksu (>2), %.	12	13	15	17	19	21
ISI straipsnių skaičius	28	38	40	45	50	60
Originali mokslinių tyrimų įranga, vnt.	20	36	40	45	50	50
Sutarčių, įgyvendinamų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje (MTEP), skaičius	4	5	6	8	10	12
2. Kokybiškos ir patrauklios studijos						
Rodiklis: stojančiųjų į LSU abiturientų, pirmame etape nurodžiusių LSU studijų programas pirmuoju pageidavimu, skaičius	775	+5%	+5%	+5%	+5%	+5%
2.1. Užtikrinant studijų tarptautiškumą, stiprinti savo patirties eksportą sporto moksle ir studijose						
Rodikliai: studentų, priimtų į tarptautines ir anglų k. vykdomas studijų programas, skaičius	0	5	15	20	25	30
Pagal tarptautines programas (MVG, Erasmus+, Norplus, kt.) išvykusių dėstytojų skaičius,%	23	24	26	28	29	30
Tarptautinių vasaros / žiemos stovyklų (kursų) skaičius	–	1	1	2	3	3
Atvykstančių užsienio dėstytojų skaičius (MVG, Erasmus+, Nordplus, LMT, kt.)	0	5	7	10	15	20
Pagal akademinių mainų programas išvykusių studentų studijoms ir praktikai skaičius, %	2	2,4	2,6	2,8	3	3,2
Pagal akademinių mainų programas atvykusių studentų studijoms ir praktikai skaičius	21	33	29	30	32	34
Jungtinių ir kitų studijų programų vykdymas užsienio kalba kiekis	0	5	6	6	6	6
Dėstytojų, kurių anglų k. lygmuo atitinka B2 lygį, skaičius	25	30	35	40	50	60
Išvykusių į užsienio universitetus skaityti paskaitų, vesti kvalifikacijos kursus, teikti konsultacijas (ne pagal tarptautines programas MVG, Erasmus+, Norplus, kt.) dėstytojų skaičius	2	4	5	6	7	8

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	DABARTINĖ SITUACIJA			SIEKTINIAI RODIKLIAI		
2.2. Sporto studijomis ir mokslu prisidėti prie globalaus pasaulio kultūros ir visuomenės gerovės plėtros	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Rodikliai: valstybės finansuojamų studentų skaičius	57	75	100	150	200	250
Abiturientų, kurių balų vidurkis sudaro 50 % maksimalaus balo, skaičius, %	66	82	90	95	95	95
Studentų, kuriems skirtos vardinės stipendijos, skaičius	3	5	10	15	20	20
Studentų, gerai ir labai gerai vertinančių studijų kokybę, skaičius, %	55	60	80	90	90	90
Dėstytojų, kurių mokslinė veikla atitinka dėstomo studijų modulio kryptį, skaičius, %	40	50	60	70	80	90
Studentų baigiamųjų darbų, pagal kuriuos skaityti pranešimai konferencijose, skaičius, %	0	6	7	8	9	10
Studentų baigiamųjų darbų, pagal kuriuos parengti moksliniai straipsniai, skaičius, %	0	4	5	6	7	8
Lėšų, investuotų į IT, kiekis per metus, kiekis (tūkst. Lt)	220	250	250	250	250	250
Lėšų, investuotų į studijų priemones, kiekis (tūkst. Lt)	40	60	80	80	90	90
Nuotoliniu būdu dėstomų modulių skaičius	2	3	30	35	40	45
Kompiuterizuotų darbo vietų skaičius, %	85	90	95	100	–	–
Belaidžio interneto dengiamumas, %	50	55	65	75	85	95
Studentų darbo ir poilsio zonų skaičius	1	+1	+1	+1	4	4
Studijų ir sporto infrastruktūros plėtra, skaičius	1	3	1	1	1	1
Studentų mokslinės draugijos konferencijų skaičius	1	1	1	2	2	2
Studentų, kurie yra supažindinami su originalia tyrimų aparatūra ir instrumentais, skaičius, %	3	10	20	20	30	40
Studentų, kurie gali baigiamųjų darbų metu atlikti tyrimus su originalia tyrimų aparatūra ir instrumentais, skaičius, %	2	3	5	5	7	10
Parengtų naujų ir originalių paskaitų, pagrįstų savo ir kitų tyrėjų duomenimis, skaičius, %	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4
Studijų medžiagos pateikimas Moodle duomenų bazėje (% nuo bendro modulių skaičiaus)	5	20	50	70	100	–
Tarptautinių ir nacionalinių studijų projektų kiekis	10	9	9	9	9	9

2.3. Skatinti globalią sporto, sveikos gyvensenos ir sporto mokslo idėjų sklaidą, plėtoti mokymosi visą gyvenimą, kompetencijų pripažinimo ir socialinės partnerystės sistemas						
Rodikliai: asmenų, registruotų karjeros stebėsenos duomenų bazėje, skaičius	526	1082	1500	1900	2300	2600
Kvalifikacijos kėlimo kursų dalyvių skaičius	700	800	900	1000	1100	1200
Asmenų, kurie pasinaudojo kompetencijų pripažinimo tvarka, skaičius	–	–	10	15	20	30
Trečiojo amžiaus universiteto klausytojų skaičius	–	–	140	150	150	160
Karjeros klausimais konsultuotų studentų skaičius	–	10	100	120	150	175
Alumnų klubo narių skaičius	–	–	500	750	1000	1500
Bibliotekoje aptarnautų lankytojų skaičius	29567	34356	35000	36000	36000	36000
Bibliotekoje surengtų informacijos paieškos mokymų skaičius	7	12	14	15	18	20

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	DABARTINĖ SITUACIJA			SIEKTINIAI RODIKLIAI		
3.Identiteto plėtra	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
3.1. Suformuoti LSU identitetą visuomenėje						
Rodiklis: visos suinteresuotos šalys identifikuoja LSU kaip mokslo ir studijų lyderį šiose srityse:						
Sporto, %	80	85	90	95	95	95
Kūno kultūros,%	50	55	60	65	70	70
Sveikatinamojo fizinio aktyvumo ir rekreacijos, %	25	30	40	50	60	70
Kineziterapijos, %	30	35	45	50	55	60
Taikomosios fizinės veiklos, %	50	55	60	65	75	90
Sporto fiziologijos (biologijos), %	80	85	90	95	95	95
Universiteto vykdomos veiklos paminėjimas žiniasklaidos priemonėse, vnt.	0	400	420	430	440	450
Universiteto organizuotų visuomeninių renginių skaičius	0	40	50	54	58	62
Universiteto, kaip socialiai atsakingos institucijos, stiprinimas - studijuojančiųjų pagal spec. poreikius skaičius	12	15	15	15	15	15
3.2. Parengti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos ir vertinimo mechanizmą, plėtoti socialinių partnerių forumo arba klasterio veiklą						
Rodiklis: socialinių partnerių, pasirašiusių sutartis su LSU ir dalyvaujančių universiteto renginiuose, skaičius	64	92	+10	+10	+10	+10
4. Efektyvus valdymas						
4.1. Užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir kompetenciją						
Rodiklis: darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal apklausos duomenis, balai	–	3,4	3,5	3,6	3,8	4,0
4.2. Gerinti valdymo kokybę						
Rodiklis: LSU veiklos įsivertinimų pagal Bendrąjį vertinimo modelį skaičius	–	–	1	0	1	0
Valdymo kokybės vertinimas (darbuotojų apklausų duomenys), %	–	+55	+5	+5	+5	+5
Kvalifikacijos kėlimo, stažuočių ir kitų projektų kiekis	16	16	25	25	25	25
Pateiktų paraiškų projektinei veiklai vykdyti kiekis	35	64	65	65	65	65
Laimėtų paraiškų projektinei veiklai vykdyti kiekis	16	14	25	25	25	25
Infrastruktūros projektų (finansuojamų iš ES struktūrinių fondų ir kt.) kiekis	3	2	2	2	2	2
4.3. Plėtoti el. paslaugas						
Rodiklis: universiteto bendruomenės elektroninių paslaugų pakankamumo vertinimas (apklausos duomenys) (daugiau kaip 80 % yra patenkinti)	–	83	>80	>80	>80	>80
4.4. Parengti strategijos įgyvendinimo ir vertinimo mechanizmą						
Rodiklis: parengti strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo planą	–	–	1	–	–	–



7. Integruotos veiklos strategija: atsakingi asmenys, ištekliai ir įgyvendinimo grafikas

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Tarptautinis mokslo lyderis									
1.1. Sutelkti lėšas mokslo kryptims, kuriose LSU galėtų užimti lyderio poziciją									
1 priemonė: nustatyti prioritetines mokslo kryptis	> Įvertinti mokslo sričių unikalumą Lietuvos ir pasaulio kontekste bei jų suderinamumą su LSU vizija; > Įvertinti turimų mokslininkų kompetencijas ir galimybes kurti mokslinę produkciją; > Nustatyti prioritetines mokslo sritis, kuriose LSU galėtų lyderiauti Baltijos regione; > Nustatyti fiksuotą dalį LSU pajamų, kurios bus skiriamos prioritetinėms mokslo sritims.	Mokslo prorektorius ir Rektoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 11 mėn.					
2 priemonė: sukurti pasiekimais paremtą mokslininkų motyvacijos sistemą	> Atsisakyti dėstytojams profesionalų/praktikų privalomo mokslinės produkcijos kūrimo sistemos; > Orientuojantis į darbuotojų poreikius, patobulinti naują atlygio sistemą, kuria mokslininkai būtų skatinami už kokybišką mokslinę veiklą, laimėjimus.	Mokslo prorektorius, Studijų prorektorė, Personalo ir teisės skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai		Iki 01 mėn.				

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3 priemonė: įdiegti aktyvių mokslinės ir konsultacinės veiklos pardavimų sistemą	> Nustatyti atsakomybę už mokslinių tyrimų / konsultacijų pardavimus (įdarbinti asmenį, atsakingą už pardavimus). > Identifikuoti galimus užsakomųjų tyrimų klientus ir pradėti kryptingą pardavimų procesą. > Taikyti atskiro šios veiklos finansinės naudos gavimo centro principus, sudaryti rentabilią kainodarą įvertinant pardavimų ir administracines sąnaudas. > Motyvuoti ir sudaryti sąlygas mokslinės produkcijos pardavimams. > Parengti intelektinės nuosavybės valdymo sistemą (visa darbuotojų sukurta intelektinė produkcija turi būti Universiteto nuosavybė). > Orientacinės pardavimų sritys: viešieji pirkimai (Sveikatos apsaugos ministerija); taikomųjų mokslinių tyrimų pardavimai tikslinėms įmonėms, aukštos kokybės mokslinės produkcijos pardavimai per tarptautinius tinklus.	Mokslo prorektorius, Rinkodaros skyrius (pardavimų specialistas)	Esami žmogiškieji ištekliai, pardavimų specialisto atlyginimas + pardavimų dalis			Iki 10 mėn.			
4 priemonė: intensyvinti eksperimentinę plėtrą sporto, fizinio ugdymo, reabilitacijos (kineziterapijos) ir sveikatinimo srityse	> Intensyvinti eksperimentinę plėtrą sporto srityje.	Sporto prorektorius	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 11 mėn.					

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.2. Didinti mokslinių tyrimų kokybę									
1 priemonė: sukurti partnerių tinklą moksliniams tyrimams atlikti	> Plėsti tarptautinį bendradarbiavimą atliekant tyrimus ar / ir rengiant projektus, pasinaudoti tarptautinių tinklų ir asociacijų teikiamomis paslaugomis. > Atsižvelgiant į bendrus interesus, aktyviai dalyvauti klasterių, mokslo ir inovacijų parkų bei slėnių veikloje. > Kiekvienoje prioritetinėje mokslo kryptyje įgyvendinti bent vieną projektą su partneriu (klasteriu).	Mokslo prorektorius	Esami žmogiškieji ištekliai; 25 tūkst. Lt vizitams pas potencialius partnerius ir reprezentacinėms išlaidoms + „Sėkmės mokestis“, priklausantis nuo projekto reikšmės			Iki 09 mėn.			
2 priemonė: sudaryti sąlygas mokslo talentams pritraukti ir puoselėti	> Įvertinti naujų mokslo darbuotojų samdymo galimybes (iš užsienio - 2 ir daugiau atvykstančių darbuotojų). > Užtikrinti tinkamą mokslinės veiklos viešinimą (Lietuvoje ir užsienyje), siekiant formuoti LSU, kaip lyderio, įvaizdį pasirinktose mokslo srityse. > Sudaryti sąlygas mokslo talentų tobulinimuisi - tarptautiniams mainams, stažuotėms, komandiruotėms bei mokymams. > Pamažu prioritetinėse srityse pasiekti europinį mokslo infrastruktūros lygį.	Mokslo prorektorius, Personalo ir teisės skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai; 100-300 tūkst. Lt* nuosavų lėšų per metus investicijos į infrastruktūrą (prioritetinių tyrimų), kurios esant galimybei didinamos, naudojant ES projektų lėšas, 200 tūkst. Lt* per metus (LSU lėšos) papildomų darbuotojų atlyginimams		Nuo 01 mėn.	--	--	--	Iki 12 mėn.

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3 priemonė: sukurti efektyvų mokslo administravimo bei kokybės užtikrinimo mechanizmą	> Išplėsti Senato mokslo komisijos funkcijas numatant atsakomybę už mokslinės veiklos administravimą bei tiesioginį finansavimo skirstymą konkurso būdu atrinktiems moksliniams darbams. > Įdiegti su mokslo finansavimu susietus mokslinės veiklos savianalizės kokybinius kriterijus.	Mokslo prorektorius	Esami žmogiškieji ištekliai			12 mėn.			
4 priemonė: sukurti strategiją dėl humanitarinių ir socialinių mokslų tarptautiškumo didinimo	> Parengti strategiją dėl humanitarinių ir socialinių mokslų tarptautiškumo didinimo.	Mokslo prorektorius	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.	Iki 06 mėn.				

2. Kokybiškos ir patrauklios studijos

2.1. Užtikrinant studijų tarptautiškumą, stiprinti savo patirties eksportą sporto mokslo ir studijų srityje

1 priemonė: aktyvinti bendradarbiavimą su geriausiais Europos ir Azijos universitetais, stiprinti savo vaidmenį tarptautinėse organizacijose	> Plėtoti strategiškai reikšmingiausią partnerystę, stiprinti bendradarbiavimą su stipriausiais Europos, Azijos, Rytų partnerystės šalių ir kitų posovietinės erdvės šalių universitetais, dalyvauti partnerinių tinklų, bendrų studijų ir mokslo centrų su užsienio partneriais veikloje, siekti matomumo tarptautinėje erdvėje. > Dėstytojams ir mokslo darbuotojams,rengiantiems ir įgyvendinantiems tarptautinius bendradarbiavimo projektus, užtikrinti administracinės, finansinės ir techninės paramos priemones.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
2 priemonė: skatinti "Tarptautiškumą namuose", stiprinti akademinės bendruomenės tarptautines kompetencijas, įgyvendinti kalbų politiką	> Tobulinti akademinės bendruomenės motyvavimo dalyvauti tarptautiškumo veiklose sistemą. > Įgyvendinti kalbų mokymo politiką. > Užtikrinti akademinės. bendruomenės judumą. > Skatinti akademinės bendruomenės kvalifikacijos kėlimą (profesiniusi mokymus, anglų kalbos kursus, stažuotes). >Vykdyti tarptautiškumo plėtros renginius. > Skatinti užsienio dėstytojų pritraukimą ir užtikrinti kokybišką atvykstančių dėstytojų įtraukimą į studijų procesą.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai, kalbų politikai įgyvendinti - 5 tūkst. Lt* kasmet;	_	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018
3 priemonė: rengti tarptautines jungtines ir laipsnio nesuteikiančias studijų programas, studijų programas užsienio kalbomis, tarptautinius kvalifikacijos kėlimo ir kt. renginius	> Parengti ir koreguoti studijų programų kaitos planą numatant jungtinių tarptautinių studijų programų ir programų užsienio k. plėtrą. >Užtikrinti studijų administravimo ir infrastruktūros pritaikymą tarptautiniams studentams. >Užtikrinti tikslingą LSU informacijos apie tarptautines studijas sklaidą. > Organizuoti tarptautinius krepšinio, sporto šakų trenerių rengimo, reabilitacijos ir kt. kursus. > Organizuoti tarptautines žiemos ir vasaros stovyklas.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai, infrastruktūrai atnaujinti - 20 tūkst. Lt* kasmet	_	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
2.2. Sporto studijomis ir mokslu prisidėti prie globalaus pasaulio kultūros ir visuomenės gerovės plėtros									
1 priemonė: įgyvendinant visapusiškos asmens raidos (Mens Sana in Corpore Sano) studijų koncepciją, sudaryti išskirtines mokymo(si) sąlygas mokslui talentingiems studentams, skatinti studijų autonomiją	> Įgyvendinti ir tobulinti į studentą orientuotų studijų, bendrojo universitetinio lavinimo koncepciją. > Tobulinti paramos sistemą mokslui talentingiems studentams. > Užtikrinti akademinio sąžiningumo ir akademinio integralumo plėtrą. > Užtikrinti efektyvų informavimo apie studijas sistemos funkcionavimą.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018
2 priemonė: per besimokančios akademinės bendruomenės nuolatinį tobulėjimą, užtikrinti studijų kokybę bei gerosios patirties sklaidą globaliam pasauliui	> Užtikrinti vidinės studijų kokybės užtikrinimo mechanizmo funkcionavimą remiantis ESG reikalavimais. > Stiprinti studentų indėlį gerinant studijų kokybę ir stiprinti grįžtamojo ryšio teikimo studentams sistemą. > Skatinti pagarbos besimokančiajam kultūros sklaidą ir dėstytojų didaktines kompetencijas. > Užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą su socialiniais dalininkais ir stiprinti jų indėlį gerinant studijų kokybę. > Didinti ISI Web of Science mokslinės produkcijos kiekį įtraukiant studijų kryptis ir studentus į mokslinius tyrimus.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3 priemonė: didinti studijų lankstumą, skaitmeninių studijų plėtrą, paramos sistemas tarptautiniams, sportui talentingiems dirbantiems ir specialiųjų poreikių turintiems studentams	> Plėtoti nuotolines studijas ir skaitmeninį mokymąsi. > Užtikrinti mokymo medžiagos prieinamumą skaitmeninėje erdvėje. > Tobulinti individualizuotų studijų ir autonomija grįstą studijų sistemą. > Plėtoti studentų sportą ir sveiką gyvenseną. > Tobulinti studijų prieinamumą dirbantiems ir specialiųjų poreikių studentams. > Tobulinti vidinės komunikacijos sistemą.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai, IT ir nuotolinėms studijoms – 100 tūkst. Lt* kasmet; studijų priemonėms – 25 tūkst. Lt* kasmet; tarptautinių studentų stipendijoms – 20 tūkst. Lt* kasmet	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018

2.3. Skatinti pasaulinę sporto, sveikos gyvensenos ir sporto mokslo idėjų sklaidą, plėtoti mokymosi visą gyvenimą, kompetencijų pripažinimo ir socialinės partnerystės sistemas

1priemonė: per sporto ir sveikatingumo idėjų sklaidą visuomenei užtikrinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtrą	> Vykdyti kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo kursus. > Įkurti Trečiojo amžiaus universitetą. > Inicijuoti ir vykdyti kvalifikacijos kėlimo srities projektus. > Plėtoti akademinės bendruomenės didaktikos, kalbų, mokslinių ir praktinių kompetencijų, nuotolinio mokymo kvalifikacijos kėlimo kursus.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai; akademinės bendruomenės kursams - 10 tūkst. Lt* kasmet	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018
2 priemonė: skatinant sporto studijų plėtrą, užtikrinti savaiminiu ir neformaliuoju būdu įgytų kompetencijų pripažinimo sistemos funkcionavimą	> Užtikrinti savaiminiu ir neformaliu būdu įgytų kompetencijų pripažinimą.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018
3 priemonė: skatinant pasaulinį sporto ir sveikatinamojo fizinio aktyvumo judėjimą, sporto mokslo plėtrą, telkti Alumni socialinius partnerius, plėtoti absolventų karjeros konsultavimo sistemą	> Įsteigti ir plėtoti Alumni veiklą. > Užtikrinti karjeros stebėsenos sistemos funkcionavimą. > Užtikrinti studentų ir absolventų konsultavimą karjeros klausimais. > Koordinuoti socialinių partnerių forumo veiklą, plėtoti ryšio tarp LSU ir socialinių partnerių sistemą.	Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	–	Metinis darbų planas 2013/ 2014	Metinis darbų planas 2014/ 2015	Metinis darbų planas 2015/ 2016	Metinis darbų planas 2016/ 2017	Metinis darbų planas 2017/ 2018

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3. Identiteto plėtra **3.1. Suformuoti LSU identitetą visuomenėje**									
1 priemonė: išgryninti LSU identitetą	> Atsižvelgiant į misiją, viziją ir vertybes, suformuoti naują LSU identitetą. > Apklausti bendruomenę(darbuotojus ir studentus)dėl identiteto alternatyvų. > Sukurti ir įdiegti naują simboliką.	Rinkodaros skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai; 10 tūkst. Lt* finansiniai ištekliai	Iki 12 mėn.					
2 priemonė: sukurti LSU identiteto sklaidos priežiūros sistemą	> Atsižvelgiant į suformuotą LSU identitetą, sukurti efektyvų jo sklaidos planą, kuris įtrauktų visus organizacijos narius. > Nustatyti atsakomybę už LSU identiteto / viešųjų ryšių sklaidą. > Užtikrinti, kad visi organizacijos dalyviai žinotų LSU identitetą ir gebėtų tinkamai atstovauti LSU už universiteto ribų. > Užtikrinti kryptingą išorinę komunikaciją.	Rinkodaros skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 12 mėn. planas					Iki 12 mėn.
3 priemonė: vykdyti kryptingą veiklą siekiant gauti sporto, reabilitacijos ir visuomenės sveikatos, kaip atskiros mokslo srities, studijų krepšelius	> Parengti kryptingą veiklos strategiją ir planą. > Vesti aktyvų dialogą su Švietimo ir mokslo ministerija dėl studijų krepšelių paskyrimo.	Rektorius, studijų prorektorė, sporto prorektorius, kancleris	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 11 mėn. planas					
4 priemonė: vykdyti kryptingą išorinį komunikavimą per sportą, fizinį ugdymą, reabilitaciją (kineziterapiją) ir sveikatinimą	> Sukurti kryptingą LSU išorinės komunikacijos per sportą, fizinį ugdymą, reabilitaciją (kineziterapiją) ir sveikatinimą planą. > Plėtoti ryšius su socialiniais partneriais siekiant užtikrinti kryptingą LSU išorinę komunikaciją per sportą, fizinį ugdymą, reabilitaciją (kineziterapiją) ir sveikatinimą.	Sporto prorektorius, kancleris, Rinkodaros skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.					

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3.2 Parengti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos ir vertinimo mechanizmą, plėtoti socialinių partnerių forumo arba klasterio veiklą									
1 priemonė: parengti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos sistemą	> Sukurti LSU poveikio šaliai ir regionui stebėsenos planą.	Kancleris	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.	Iki 12 mėn.				
2 priemonė: parengti LSU poveikio šaliai ir regionui vertinimo sistemą	> Sukurtii LSU poveikio šaliai ir regionui vertinimo planą.	Kancleris	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.	Iki 12 mėn.				
3 priemonė: skatinti sutarčių tarp LSU ir įvairių institucijų (socialinių partnerių) pasirašymą	> Atlikti aplinkos analizę siekiant išsiaiškinti galimus socialinius partnerius ir vykdyti jų pritraukimo veiklą.	Kancleris ir Rinkodaros skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.	Iki 12 mėn.				
4 priemonė: skatinti socialinius partnerius dalyvauti įvairiuose LSU renginiuose	> Įsteigti socialinių partnerių forumą arba klasterį, organizuoti renginius, į kuriuos būtų kviečiami socialiniai partneriai.	Kancleris ir Rinkodaros skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 09 mėn.					Iki 12 mėn.

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
4. Efektyvus valdymas									
4.1. Užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir kompetenciją									
1 priemonė: atnaujinti darbuotojų motyvacinę ir vertinimo sistemą	> Nustatyti atlyginimo priedus už skatinamąsias veiklas (pvz., apsvarstyti galimybę skatinti už originalias idėjas). > Sudaryti sąlygas darbuotojų profesiniam tobulinimuisi (pvz., kūrybinės atostogos, mokymai, stažuotės ir kt.). > Numatyti socialinio pripažinimo priemones - didinti vidinę motyvaciją (pvz., geriausio dėstytojo, geriausio darbuotojo, geriausio mokslininko diplomas, originaliausia paskaita, verslininkiškiausias dėstytojas ir pan.). > Nustatyti lankstesnę darbo užmokesčio sistemą (pvz., pasikviesti dėstyti profesionalą iš kitos organizacijos).	Rektorius, Kancleris, Personalo ir teisės skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 12 mėn. planas					
2 priemonė: įdiegti darbuotojų kompetencijų tobulinimo sistemą	> Identifikuoti kiekvienai pareigybei reikalingas pagrindines kompetencijas (pvz., mokėjimas mokytis). > Sukurti darbuotojų asmeninio tobulėjimo mechanizmą (pvz., ugdomasis vadovavimas).	Mokslo prorektorius, Kancleris, Personalo ir teisės skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai		Iki 12 mėn.				
3 priemonė: skatinti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą	> Organizuoti darbuotojų susirinkimus. > Skatinti komandos formavimo veiklas (angl. *team building acitivities*) (pvz., picos diena, mankštos diena, idėjos diena ir kt.).	Kancleris, dekanai	Esami žmogiškieji ištekliai	Kasmet					

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
4.2. Gerinti valdymo kokybę									
1 priemonė: parengti žmogiškųjų išteklių plėtros planą	> Sukurti žmogiškųjų išteklių plėtros planą.	Kancleris, Personalo ir teisės skyrius, Studijų prorektorė	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 12 mėn.	Iki 06 mėn.				
2 priemonė: įdiegti kokybės vadybos užtikrinimo sistemą(KVS)	> Inventorizuoti Universiteto dokumentus. > Įvertinti dokumentų atitiktį KVS reikalavimams. > Sukurti rodiklių sistemą. > Įdiegti KVS reikalavimus atitinkančias procedūras. > Sertifikuoti.	Kokybės valdymo ir akreditacijos centras	Esami žmogiškieji ištekliai; 100 tūkst. Lt* diegimo ir sertifikavimo darbams		Iki 05 mėn.				
3 priemonė: atlikti finansų srities decentralizaciją	> Identifikuoti sąnaudų ir finansinės naudos centrus. > Identifikuoti už finansinės naudos centrus atsakingus asmenis. > Įvesti motyvacijos sistemą, susietą su finansinės naudos centrų finansiniais rezultatais. > Užtikrinti centralizuotą finansinės naudos centrų priežiūrą.	Rektorius, kancleris, Finansų skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai	Iki 12 mėn.					
4 priemonė: užtikrinti vadovų vadybines kompetencijas	> Peržiūrėti vadovų atrankos procedūras, atsižvelgiant į vadybines kompetencijas; > Atnaujinti vadovų kompetencijos tobulinimo tvarką, orientuojantis į vadybinių gebėjimų tobulinimą.	Kancleris, Personalo ir teisės skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai		Iki 09 mėn.				

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS					
				2012	2013	2014	2015	2016	2017
5 priemonė: optimizuoti kokybės vadybos sistemą	> Kokybės vadybos sistemos vadovo tobulinimas (apimties sumažinimas). > Kokybės vadybos sistemos vadovo procedūros aprašų atnaujinimas. > Kokybės vadybos sistemos santraukų suinteresuotoms šalims (studentams, dėstytojams, administracijos personalui ir t.t.) parengimas. > Nuolatos stebėti ir vertinti tobulinimo veiksmų plano įgyvendinimo eigą.	Kokybės valdymo ir akreditacijos skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai			Iki 10 mėn. Iki 09 mėn.	Iki 02 mėn. Iki 02 mėn.		

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
4.3. Plėtoti elektronines paslaugas									
1 priemonė: valdymo srityje taikyti informacines technologijas	> Išgryninti Universiteto veiklos sritis, kuriose galima pritaikyti paraiškų pasirašymo elektroninę sistemą. > Įdiegti atitinkamoms Universiteto veiklos sritims taikytiną elektroninių paraiškų pasirašymo sistemą .	IT ir nuotolinių studijų centras	Esami žmogiškieji ištekliai; 300 tūkst. Lt* diegimo darbams				Iki 09 mėn.		
2 priemonė: išplėsti elektronines paslaugas studentams	> Visą studijų medžiagą padaryti pasiekiamą internetu vienoje vietoje, įskaitant paskaitų skaidres, konspektus, šaltinius, savarankiškas užduotis ir pan. > Įdiegti bendrabučių valdymą ir administravimą internetu. > Tvarkaraščius pateikti internete (siejant su dėstytojų krūviu ir auditorijomis). > Tęstinių studijų programas perkelti į internetą. > Pereiti prie Google Education elektroninio pašto platformos. > Įdiegti mobilią LSU aplikaciją (tvarkaraščius, naujienas, paskaitų medžiagą ir filmuotas paskaitas). >Įrengti liečiamuosius informacinius ekranus (viešosiose erdvėse teikti informaciją studentams).	IT ir nuotolinių studijų centras	Esami žmogiškieji ištekliai; 150 tūkst. Lt* finansiniai ištekliai			Iki 09 mėn.			

STRATEGINĖ KRYPTIS, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI	APRAŠYMAS	ATSAKINGASIS ASMUO	REIKALINGI IŠTEKLIAI	ĮGYVENDINIMO GRAFIKAS 2012	2013	2014	2015	2016	2017
3 priemonė: sukurti filmuotas paskaitas	> Parengti filmuojamų paskaitų tvarkaraštį. > Peržiūrėti darbo sutartis dėl autorinių teisių (paskaitų filmavimas). > Informuoti dėstytojus apie planuojamą paskaitų filmavimą. > Nustatyti paskaitų filmavimo tvarką. > Paskaitas padaryti prieinamas tik LSU darbuotojams ir studentams. > Parengti filmuotų paskaitų kokybės užtikrinimo tvarką. > Peržiūrėti galimybę perduoti filmuotas paskaitas į užsienį.	Dekanai, Rinkodaros skyrius ir Ryšių su visuomene skyrius	Esami žmogiškieji ištekliai; 5 tūkst. Lt* finansiniai ištekliai metams	Nuo 08 mėn.	--	--	--	Iki 09 mėn.	

4.4. Parengti strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir vertinimo mechanizmą

1 priemonė: parengti stebėsenos sistemą	> Sukurti strategijos įgyvendinimo stebėsenos planą. > Nuolatos vertinti strategijos įgyvendinimo eigą.	Strateginio valdymo skyrius, Kokybės valdymo ir akreditacijos centras	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 12 mėn.	Nuo 06 mėn.				
2 priemonė: parengti vertinimo sistemą	> Sukurti strategijos įgyvendinimo vertinimo sistemą.	Strateginio valdymo skyrius, Kokybės valdymo ir akreditacijos centras	Esami žmogiškieji ištekliai	Nuo 12 mėn.	Nuo 06 mėn.				

* - lėšos skiriamos esant finansų ekonomijai.

8. Informacijos šaltiniai

> *Datamonitor. (2011). Datamonitor. Paimta 2011 m. iš http://www.datamonitor.com/*

> *LAMA BPO. (2011). 2011 m. bendrojo priėmimo rezultatai. Paimta 2012 m. gegužės 1 d. iš http://www.lamabpo.lt/turinys/bendrojo-priemimo-rezultatai/2011-informacija-apie-stojan%C4%8Ciuosius*

> *Lietuvos kūno kultūros akademija. (2012). Lietuvos kūno kultūros akademijos veikla 2011 m. Lietuvos kūno kultūros akademijos rektoriaus prof. habil. dr. Alberto Skurvydo ataskaita.*

> *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2010). Lietuvos studijų tarptautiškumas: patirtis ir iššūkiai. Paimta 2012 m. gegužės 2 d. iš http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/studiju_taptautiskumas.pdf*

> *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2012). Lietuvos vyresniųjų klasių moksleivių nuomonės tyrimas apie bendrąjį ugdymą ir studijas. Paimta 2012 m. gegužės 1 d. iš http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/Rait_SMM_20120329.pdf*

> *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2011). Siūlymai dėl Lietuvos universitetų tinklo optimizavimo. Paimta 2012 m. gegužės 15 d. iš http://www.smm.lt/smt/siulymai/pristatymas.pdf*

> *Lietuvos statistikos departamentas. (2012). Valstybinės ir nevalstybinės mokymo įstaigos. Paimta 2012 m. gegužės 01 d. iš http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3110108&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=7396&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14*

> *Akademijos studentų interviu duomenys (2012).*

9. Priedai

1. Valdymo tobulinimo koncepcija.

2. Valorizacijos planas.

Integruotos veiklos plėtros strategiją padėjo rengti UAB „Civitta“ pagal iš dalies ES finansuojamą projektą „LKKA studijų sistemos efektyvumo didinimas“.