



KEIČIAMĖS
ir KEIČIAME
DARNIAI!

REKOMENDACIJOS STRATEGINEI PARTNERYSTEI

Turinys

1. REKOMENDACIJŲ TIKSLAS IR STRUKTŪRA	2
2. STRATEGINĖS PARTNERYSTĖS SAMPRATA	4
3. STRATEGINĖ PARTNERYSTĖ AUKŠTAJAME MOKSLE: BRUOŽAI, SPECIFIKA IR SVARBA	6
4. UŽSIENIO ŠALIŲ GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAI	9
5. REKOMENDACIJOS STRATEGINEI PARTNERYSTEI VILNIAUS KOLEGIJOJE	11
5.1. Katedros lygmuo	12
5.2. Fakulteto lygmuo	14
5.3. Institucijos lygmuo	16
6. REKOMENDACIJŲ GRAFINIS SĄVADAS	18

REKOMENDACIJŲ TIKSLAS IR STRUKTŪRA

Bendravimas ir bendradarbiavimas šiuolaikiniame pasaulyje yra svarbi asmens, institucijos, net šalių ir kontinentų gyvenimo norma. Bendraujama su daug kuo ir dėl daug ko. Mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti yra viena svarbiausių šiuolaikinio žmogaus kompetencijų. Tačiau net ryškiausias ekstravertas, mėgstantis bendrauti su daugybe žmonių, atsakingiausiai atvejais renkasi vieną ar keletą, kuriais jis pasitiki, kurių galimybes ir asmenines savybes jis žino ir iš bendros veiklos tikisi geriausio rezultato. Asmeniniuose santykiuose tokius žmones vadiname geriausiai draugais.

...Būtų sunku pateikti geriausio draugo apibrėžimą, ar ne? Juk tai labai individualu – kiekvienas iš mūsų turime savo kriterijus, pagal kuriuos pasirenkame geriausius draugus. Kartais tai nutinka netikėtai, neplanuotai, ir negali tiksliai įvardyti, kodėl su tais žmonėmis tau ir dirbti, ir laisvalaikį leisti yra malonu ir gera.

Kaip organizacijoje? Aukštojoje mokykloje? Juk kasdienybėje dažnai kalbame apie strateginę partnerystę, tačiau ar susimąstome, kas tai yra? Iš pirmo žvilgsnio tai neatrodo problemiška sąvoka. Suprantame, kad tai yra kita institucija, organizacija, galbūt ir įtakingas asmuo, su kuriuo bendradarbiaudami tikimės geresnių veiklos rezultatų. Tačiau kai pradėdame savo katedros, fakulteto, Kolegijos partnerių tinklo apžvalgą, norėdami išskirti strateginius partnerius, susiduriame su iššūkiu – nežinome kriterijų, lemiančių partnerystės išskirtinumą. Be to, tiksliai nežinome, kodėl reikalinga turėti strateginius partnerius, o jei reikia, kiek jų turėtų būti?

Minėti ir dar daug kitų klausimų perša mintį, kad į strateginę partnerystę reikia žiūrėti kompleksškai. Darbo grupė, rengusi šias rekomendacijas, nesiekė pateikti receptus ar taisykles, kaip formuoti strateginę partnerystę institucijoje ar jos padalinyje. Keltas tikslas – *apžvelgti svarbiausius Europos aukštojo mokslo politinius dokumentus, kai kurių aukštųjų mokyklų patirtį ir šiomis rekomendacijomis paskatinti mūsų instituciją priimti vidinius susitarimus – kas mums yra strateginė partnerystė, kokie jos tikslai, kokiais bruožais turėtų pasižymėti išorinė institucija, kad ją laikytume strateginiu partneriu, kokias procedūras turėtume atlikti įteisindami strateginę partnerystę, kaip ją įgalinti, kokiais būdais ją stebėti, vertinti, kada ją tęsti ar nutraukti.*

Norėtume, kad šios rekomendacijos būtų skaitomos, kad jomis naudotųsi ne tik institucijos vadovybė, fakultetų dekanai, katedrų vedėjai, bet ir kiekvienas dėstytojas, nes nuo kiekvieno iš mūsų įsitraukimo laipsnio priklauso bet kokios partnerystės sėkmė. Todėl atsakėme akademinio stiliaus. Stengėmės rašyti kiek įmanoma suprantamiau, paprasčiau – lyg kalbėtume su skaitytoju. Manome, kad mums visiems susikalbėti padės ir pateikti gerosios pasaulinės praktikos pavyzdžiai.

Rekomendacijų tekstas suskirstytas į keletą skyrių. Pirmas – įvadinė dalis. Antrame skyriuje kalbama apie partnerystės apibrėžt – svarbu suprasti, kaip ši sąvoka aiškinama žodynuose, vadybos literatūroje. Trečias skyrius – apie strateginės partnerystės bruožus, specifiką ir svarbą aukštajame moksle. Ketvirtame skyriuje pateikiami užsienio aukštųjų mokyklų gerosios praktikos pavyzdžiai, penktame – rekomendacijos strateginei partnerystei katedros, fakulteto ir institucijos lygmeniu.

Darbo grupė:

dr. Nijolė Zinkevičienė,
Direktoriaus pavaduotoja mokslui ir
partnerystei, darbo grupės vadovė;

dr. Jūratė Graželytė,
Sveikatos priežiūros fakulteto
Biomedicininės diagnostikos ir dietetikos
katedros docentė;

Vaiva Juškienė,
Pedagogikos fakulteto dekanė;

dr. Andrius Juškys,
Menų ir kūrybinių technologijų fakulteto
prodekanas;

dr. Rimantė Kondratienė,
Agrotechnologijų fakulteto Kraštotvarkos
ir agroverslo technologijos katedros
vedėja;

dr. Mindaugas Liogys,
Elektronikos ir informatikos fakulteto
Programinės įrangos katedros vedėjas;

dr. Aušra Liučvaitienė,
Ekonomikos fakulteto dekanė;

Nida Mačerauskienė,
Verslo vadybos fakulteto dekanė;

Jolanta Preidienė,
Tarptautinių ryšių ir projektų tarnybos
vadovė;

Aušra Simoniukštytė,
Pedagogikos fakulteto lektorė, projektų
vadovė;

dr. Romanas Tumasonis,
Elektronikos ir informatikos fakulteto
dekanas;

dr. Milda Žukauskienė,
Sveikatos priežiūros fakulteto
Reabilitacijos katedros vedėja.

Prašome pasidalyti savo nuomone apie šias rekomendacijas su darbo grupės vadove el. paštu n.zinkeviciene@viko.lt. Tai padės ateityje atnaujinti šį dokumentą, atsižvelgiant į kintantį aukštojo mokslo, nacionalinį ir tarptautinį kontekstą.

STRATEGINĖS PARTNERYSTĖS SAMPRATA

Pagal tarptautinių žodžių žodyną¹, strategiiniu partneriu galėtų būti laikoma grupė žmonių (bendro darbo, veiksmo dalyvis, bendrininkas, kompanionas),

1. susijusi su strategija;
2. turinti reikšmės bendriesiems <...> tikslams;
3. esminė, svarbi bendriesiems <...> tikslams pasiekti.

Kembridžo anglų kalbos žodyne² strateginė partnerystė apibrėžiama kaip susitarimas tarp dviejų bendrovių ar organizacijų padėti vienos kitoms arba bendradarbiauti, kad kiekvienai iš jų būtų lengviau siekti užsibrėžtų tikslų. Strateginės partnerystės samprata taip pat galėtų būti analizuojama ir pateikiama pagal išteklių priklausomybės teoriją (*angl. resource dependency theory*), kai akcentuojamas skirtingų partnerių intelektualinių ir materialinių išteklių poreikis organizacijos tikslams pasiekti^{3,4,5}. Pagal ją, partnerystė – tai erdvė, kurioje partneriai keičiasi išteklių, kartais net paaukodami dalį savęs ir savo savarankiškumo, tačiau siekdami bendro tikslo ir bendrai kovodami su kylančiomis grėsmėmis⁶. Partneriai turi susitarti ir dėl partnerystės tikslo (politika, paslauga, infrastruktūra, pajėgumai ar ekonominis vystymasis), nes tik gerai išvystytoje

partnerystėje bus stebimi bendri tikslai, pasitikėjimas ir santykių plėtojimas, bendradarbiavimo procesai, sprendimų priėmimai, grindžiami bendradarbiavimu, bendra atsakomybė ir bendri rezultatai. Tokios partnerystės sąlygoja funkcijomis pagrįstą bendravimą, o ne hierarchines sistemas, ir didesnę našumą dėl veiklos integravimo⁷.

Veiksmingos strateginės partnerystės principais⁸:

1. **Pasitikėjimas.** Pasitikėjimas svarbus ne tik partnerystės tvarumui, bet ir veiklos rezultatams⁹.
2. **Partnerystės tikslai ir vertinimas.** Svarbu, kad visiems partneriams būtų aiškūs ne tik strateginiai įmonės (organizacijos tikslai), bet ir pačios partnerystės tikslai, užtikrinantys kiekvieno partnerio pasiryžimą bendradarbiauti, jo kompetenciją tam tikroje srityje, komunikacijos principus, bendradarbiavimą¹⁰.
3. **Bendravimas ir derinimas.** Veiksmingas bendradarbiavimo planavimas ir strateginis derinimas gali padėti išvengti neigiamo poveikio partnerystės veiksmingumui.
4. **Tarpkultūrinis tvarumas.** Strateginių partnerių, vykstančių tarptautiniame kontekste, tvarumui įtakos turi kultūriniai

¹ Zodziai.lt - tarptautinių žodžių žodynas. <http://www.zodziai.lt/>
² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>

³ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.

⁴ Iles, P. A., Yolles, M. (2003). International joint ventures, HRM and viable knowledge migration. *International Journal of HRM*, 13(14), 624–641.

⁵ Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.

⁶ Renard T. The Treachery Of Strategies: A Call for True EU Strategic Partnerships. <https://core.ac.uk/download/pdf/5090188.pdf>

⁷ Treat T., Hartenstine M. B. (2013). Strategic Partnerships in International Development. *New Directions for Community Colleges*, no. 161, Spring; 71–83.

⁸ Ten pat.

⁹ Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19(4), 647–665.

¹⁰ Brinkerhoff, D., Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31, 2–14.

veiksniai, pvz., kultūriniai ir valdymo sistemų skirtumai. Čia ypač svarbus kultūrinis vertybių, lūkesčių, komunikavimo ir anksčiau numatytų tikslų atitikimas¹¹. Barkema ir Vermeulen atkreipia dėmesį į neigiamą kultūrinio atstumo poveikį tarptautinių partnerysčių tvarumui, kurį galima „sušvelninti“ pasikartojančiais projektais, siekiant palaikyti ryšius ir sumažinti šį atstumą¹².

Dubow¹³ teigia, kad planuojant partnerystes, vertinant ir atsirenkant partnerius svarbu:

- nustatyti reikalavimus partnerystei (partneriui) – partnerystė turėtų būti ne tik „naudinga“ (*win-win*) dalyvaujančioms šalims, ji turėtų padėti jūsų organizacijai pasiekti svarbių strateginių pranašumų;
- apibrėžti kriterijus, skirtus įvertinti potencialius partnerius;
- identifikuoti potencialius partnerius bei atlikti preliminarą galimų partnerių apžvalgą ir įvertinimą;
- atlikti išsamų įvertinimą ir sudaryti galimų partnerių prioritetinę eilę;
- įvertinti struktūrinę galimybes, parengti finansinę analizę <...> ir tik tada vykdyti derybą ir sudaryti partnerystės sandorį.

Kadangi partnerystei reikalingi gilesni ir sudėtingesni tarpusavio ryšiai, partnerių skaičius paprastai nėra didelis, ne daugiau kaip du ar trys¹⁴.

Galima teigti, kad veiksmingos strateginės partnerystės yra tokios, kurios sudaro sąlygas suderinti dvišalį dalyvavimą ir daugiašalį bendradarbiavimą, tuo pat metu stiprinant abu aspektus^{15,16}.

Strateginės partnerystės yra „ne tokios strateginės“, kai jos dėl įvairių priežasčių turi šiuos požymius¹⁷:

1. partneriai nėra vienodai svarbūs;
2. nebendradarbiaujama su partneriais iš tikrųjų strateginiais klausimais;
3. strateginė partnerystė neturi jokio struktūrinio ar institucinio poveikio santykiams;
4. pati organizacija daugeliu atvejų tiesiog nėra laikoma strateginiu partneriu.

Kokios veiklos rūšys skiria partnerystę nuo strateginės partnerystės? Atsakymas neabejotinai priklausys nuo organizacijų misijos ir strategijos.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis partneris – tai **partneris, kuris BŪTINAI padeda įgyvendinti organizacijos viziją ir strateginius tikslus ar kitaip (intelektualiai, finansiškai ar kt. resursais) prisideda prie organizacijos tikslų formulavimo ir įgyvendinimo bei problemų, kylančių dėl įvairių grėsmių, sprendimo. Strateginių partnerių bendradarbiavimas yra abipusiškai naudingas, vykdoma veikla planuojama, aptariama ir įgyvendinama naudojant bendrus išteklius.**

¹¹ Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹² Barkema, H. G., Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28, 845–864.

¹³ *HealthLeaders Magazine*, By Dubow Mark, for *HealthLeaders News*, August 31, 2006. Prieiga internetu: <https://www.entrepreneurship.org/articles/2006/12/evaluating-and-selecting-a-strategic-partner>

¹⁴ Schultz J. (2010) What to Examine in the Strategic Partnership. *Applied clinical trials supplement*; April.

¹⁵ Grevi G., de Vasconcelos A. (eds.) (2008). Partnerships for effective multilateralism. EU relations with Brazil, China, India and Russia, Chaillot Paper 109, EU Institute for Security Studies.

¹⁶ Grevi G. (2010). Making EU strategic partnerships effective, Working Paper 105, FRIDE.

¹⁷ Renard T. The Treachery of Strategies: A Call for True EU Strategic Partnerships.

STRATEGINĖ PARTNERYSTĖ AUKŠTAJAME MOKSLE: BRUOŽAI, SPECIFIKA IR SVARBA

Pastaruosius porą dešimtmečių Europos aukštajame moksle ypač akcentuojama šalių ir jų aukštųjų mokyklų partnerystė.

Kas yra strateginė partnerystė aukštajame moksle? Dokumentų analizė parodė, kad akcentuojamas aukštojo mokslo institucijų tarpusavio bendradarbiavimas ir ryšiai su veiklos pasauliu nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste, bet strateginė partnerystė nėra apibrėžta ir tuo labiau reglamentuota. **Tai kiekvienos aukštojo mokslo institucijos strateginė nuostata ir vadinis susitarimas** – kodėl jai svarbi strateginė partnerystė, kokie jos tikslai ir kokiais kriterijais remiantis pasirenkami strateginiai partneriai.

Bolonijos procesas buvo ta varomoji jėga, kuri sutelkė Europos aukštąjį mokslą ir inspiravo jo esminius strateginius siekius. Ministrų susitikimai, kurių metu paskelbti komunikatai, nubrėžė aukštojo mokslo strategines gaires. Svarbiausi jų įgyvendinimo veiksniai – aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas, ryšiai su veiklos pasauliu ir poveikis šaliai bei regionui. 2018 m. gegužės mėn. Paryžiuje vykusiame ministrų susitikime pasirašytas komunikatas¹⁸ apibrėžė dviejų artimiausių metų šalių partnerystės siekius. Vienas iš *Europos aukštojo mokslo erdvės (EHEA)* valstybių tikslų – sukurti bendrą sistemą „Peer support“, kuri leistų mokytis iš kitų valstybių patirčių ar užimti mokančiojo vaidmenį.

Tarptautinio mobilumo programa *Erasmus+* – reikšmingas europinis įrankis ne tik mokymo ir mokymosi metodų gerinimui, naujoms studijų

programoms, studentų profesinių ir bendrųjų kompetencijų ugdymui, personalo kompetencijų tobulinimui, bet ir partnerystei skatinti. Antrasis šios programos veiksmas (KA2) – bendradarbiavimas inovacijų ir dalijimosi gerąja patirtimi tikslais – sudaro sąlygas švietimo, mokymo ir jaunimo įstaigų bei organizacijų ir įmonių partnerystei gerinti ir kurti. Trečiasis pagrindinis veiksmas (KA3) – politinių reformų rėmimas – skirtas naujo pobūdžio partnerystėms skatinti. Žinių ir įgūdžių sąjungos leidžia sukurti švietimo ir įmonių sąveiką, kad aukštojo mokslo institucijos, mokyimo paslaugų teikėjai ir įmonės galėtų skatinti novatoriškumą, verslumą, rengti naujas mokymo ir studijų programas ir tobulinti kompetencijas. Aukštajame moksle Erasmus+ programa ypač reikšminga, nes suartina aukštąjį mokslą su veiklos pasauliu.

Tradiciškai mokslinėje literatūroje akcentuojama verslo įmonių strateginė partnerystė, tačiau pastaraisiais metais vis didesnį pagreitį įgauna bendradarbiavimas ir strateginė partnerystė tarp verslo įmonių ir aukštojo mokslo institucijų¹⁹. Europos profesinio aukštojo mokslo, orientuoto į absolventų praktinį parengimą, institucijų tinklai EURASHE, UASnet, tam tikrų šalių taikomųjų mokslų universitetų asocijuotos struktūros (rektorių konferencijos) susivienijo į bendrą iniciatyvą UAS4EUROPE^{20,21}, kurios vienas iš tikslų – glaudūs aukštųjų mokyklų ryšiai su smulkaus ir vidutinio verslo įmonėmis, dalijantis žiniomis ir patirtimi, bendromis pastangomis vykdant tai-

¹⁸ https://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/EHEAParis2018-Communique-final.pdf

¹⁹ Saffu, K. and Mamman, A. (1999), "Mechanics, problems and contributions of tertiary strategic alliances: the case of 22 Australian universities", *International Journal of Education Management*, Vol. 13 No. 6, p. 281.

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=tnMo387ZLEM>

²¹ https://twitter.com/uasnet_eu/status/737569352816300032

komuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą bei atliekant rezultatų sklaidą plačiaiai visuomenei.

2014 m. pavasarį Europos tarptautinio švietimo asociacija (EAIE) atliko išsamią aukštojo mokslo specialistų, dirbančių tarptautiškumo srityje Europos aukštojo mokslo erdvėje (EHEA), apklausą, kurios rezultatai ir analizė paskelbti *EAIE barometre: Tarptautiškumas Europoje*. Praktikai buvo apklausti siekiant išsiaiškinti jų požiūrį į tendencijas ir pokyčius šioje srityje. Anot respondentų, tarptautiškumo veikla pastaraisiais metais išsiskiria išaugusiu strateginių partnerysčių skaičiumi. Be to, 79 proc. respondentų teigė, kad tarptautinės strateginės partnerystės yra įtrauktos į jų aukštojo mokslo institucijų tarptautiškumo strategijas, tai rodo, kad strateginėms partnerystėms skiriama daug dėmesio ir jos yra institucinis aukštųjų mokyklų įsipareigojimas.

Šio tyrimo ataskaitos pabaigoje pateikiamos vertingos rekomendacijos aukštosioms mokykloms:

Strateginės partnerystės politikos formavimas:

- Išanalizuokite egzistuojančias partnerystes, jų rezultatyvumą ir aktyvumą.
- Susitarkite, ką reiškia „strateginė partnerystė“ jūsų institucijoje.
- Nuspręskite, kurios „ne strateginės“ partnerystės prisideda prie jūsų institucijos tikslų pasiekimo.
- Sukurkite egzistuojančių partnerysčių aktyvaus vystymo ir neaktyvių partnerysčių atmetimo politiką.
- Pasirinkite prioritetinius geografinius partnerysčių regionus.
- Stiprinkite bendradarbiavimą su potencialiais strateginiais partneriais.
- Užtikrinkite strateginės partnerystės dermę su institucijos strategija.
- Užtikrinkite, kad institucijos strategija leistų plėtotis fakultetų interesams ir iniciatyvoms.

- Suvokite institucijos misiją ir kokių partnerinių institucijų jums reikia.

Strateginės partnerystės valdymas:

- Sukurkite institucinės strateginės partnerystės patvirtinimo procesą.
- Priskirkite atsakomybę už strateginių partnerysčių kūrimą ir įgyvendinimą atitinkamiems darbuotojams / padaliniams.
- Sukurkite gerai apibrėžtus partnerystės aprašus, kuriuose būtų įvardyta misija, tikslai ir uždaviniai, studentų, darbuotojų ir dėstytojų kompetencijos, teikiamos švietimo paslaugos, partnerinių aukštųjų mokyklų veiklos politika ir procedūros, finansiniai santykiai ir apskaitos politika.
- Užtikrinkite, kad partnerystė būtų grindžiama pasitikėjimu, veiksmingu bendravimu ir nuolatiniu santykių demonstravimu, kad ji būtų abipusiškai naudinga, pagarbi ir teisinga.
- Apsvarstykite kultūrinį kontekstą visais partnerystės etapais. Svarbu atvirai aptarti: administracinę kultūrą (ataskaitų teikimo struktūras, institucinį vadovavimą, sprendimų priėmimą, bendravimą, derybų praktiką, santykių ir krizių valdymą); akademinę kultūrą (mokymą, mokymąsi ir vertinimą, technologijų naudojimą, studijų programų turinio sudarymo procesą ir mokslinių, taikomųjų tyrimų kultūrą); galimas etines dilemas.
- Užtikrinkite reguliarią strateginės partnerystės stebėseną įvertinant, kiek ji institucijai svarbi.
- Turėkite omenyje, kad partnerystės ir partnerių prioritetai laikui bėgant gali keistis.

Amerikos švietimo tarybos (American Council on Education – ACE)²³ patarimai strateginės partnerystės tarp aukštųjų mokyklų kūrimui:

1. Gerai susipažinkite su partnerine institucija ir jos partnerystės kultūra.

²² The EAIE Barometer: Internationalisation in Europe (Engel et al 2015), <https://www.eaie.org/our-resources/barometer.html>

²³ <https://www.higheredtoday.org/2017/07/28/eight-tips-establishing-successful-international-higher-education-partnerships/>

2. Paskirkite atsakingą darbuotoją – atsidavusį ir motyvuotą.
3. Nuolat teikite informaciją apie partnerystės veiklą eigą institucijos darbuotojams, administracijai, studentams.
4. Pritraukite į šią veiklą aktyviausius ir įdirbį turinčius darbuotojus.
5. Ieškokite abipusiškai naudingų partnerysčių.
6. Susiekite strateginės partnerystės tikslus su strateginiais institucijos tikslais.
7. Užmegzkite multidimensinius ryšius.
8. Leiskite skleistis naujoms galimybėms.

Strateginė partnerystė gali būti efektyvi tik tada, kai ji atliepia ne tik aukštosios mokyklos, tačiau ir jos strateginio partnerio interesus. Tyrimai rodo, kad verslo subjektų bendradarbiavi-

mą su aukštosiomis mokyklomis lemia penkios pagrindinės priežastys: trumpalaikis problemų sprendimo poreikis, talentų pritraukimas ir įdarbinimas, ilgalaikė naujų technologijų plėtra, sąveika su startuoliais, viešumas ir politinė įtaka²⁴.

Galima teigti, kad strateginė partnerystė aukštojoje mokykloje turėtų apimti keletą svarbiausių akademinės veiklos formų. Skirtumas tarp paprastos ir strateginės partnerystės yra tas, kad pirmuoju atveju partnerystė gali būti trumpalaikė ir fragmentiška, o antruoju atveju – neatsiejama institucijos vystymosi dalis. Strateginių partnerių, kurie investuotų į abipusį santykių palaikymą, dalyvautų formuojant ir realizuojant ilgalaikius aukštosios mokyklos tikslus įvairių išteklių planavimo kontekste, skaičius gali būti labai mažas – vienas ar keli²⁵.

²⁴ Developing Successful Strategic Partnerships with Universities. Interaktyvus šaltinis, prieiga per internetą: <http://sloanreview.mit.edu/article/developing-successful-strategic-partnerships-with-universities/>

²⁵ Von Rickenbach J. (2011). Strategic Partnerships Evolve. Applied clinical trials supplement.

UŽSIENIO ŠALIŲ GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAI

Mastrichto universiteto dalyvavimas Europos ateities aljanse

Mastrichto universitetas (Olandija) koordinuoja aljanso „Jauni universitetai Europos ateičiai“ (*Young Universities for the Future of Europe – YUFE*) veiklas. Šis aljansas, jungiantis aštuonis jaunus universitetus, sukurtas siekiant radikalių pokyčių Europos aukštajame moksle. YUFE siekia tapti jauno, į studentą orientuoto, ne elitinio, atviro Europos universiteto modeliu. YUFE veikla apima bendradarbiavimą tarp aukštojo mokslo institucijų, viešojo ir privataus sektoriaus įmonių ir piliečių visoje Europoje²⁶.

Hamburgo taikomųjų mokslų universiteto ir Kalifornijos valstybinio universiteto bendradarbiavimas

Partnerystė tarp Hamburgo taikomųjų mokslų universiteto (HAW), esančio Vokietijoje, ir Kalifornijos valstybinio universiteto, Long Beach (CSULB), JAV, prasidėjo nuo nedidelio bendro seminaro. Per daugiau nei dvidešimt metų ši partnerystė išaugo į strateginį bendradarbiavimą, apimančią abipusius studentų semestro mainus, trumpalaikes programas, jungtinius seminarus ir kitą fakultetų bendradarbiavimą. HAW ir CSULB atvejis rodo, kaip vieno fakulteto nedidelės apimties partnerystė gali išaugti į institucinį strateginį bendradarbiavimą. Partnerystę plėtoti padėjo bendradarbiavimas tarp tarptautinių ryšių skyrių, viešinimo programos, partnerystės finansavimo planavimas bei stipriausių atskirų fakultetų atstovų įtraukimas. Pastaroji veikla – investicijos

į akademių ryšių tarp konkrečių akademių ir neakademių darbuotojų užmezgimą ypač sustiprino partnerystę ir leido jai išaugti į strateginę²⁷.

Marburgo Phillips universiteto strateginė partnerystė su Kinija

Marburgo Phillips universitetas, esantis Vokietijoje, penkerius metus vykdė DAAD programos „Strateginės partnerystės ir tematiniai tinklai“ finansuojamą projektą „Tradicija – pasitikėjimas – ateitis“, kurio tikslas – sustiprinti ir išplėtoti strateginę partnerystę su Kinijos aukštojo mokslo institucijomis. Partnerystė su projekte dalyvavusiais elitiniais Kinijos universitetais – Zhejang Daxue (Hagzhou) ir Tongji Daxue (Shanghai) egzistavo dar iki projekto pradžios. Projekto metu vykdytos jungtinės veiklos – vidiniai projektai, tinklų susitikimai, vasaros mokyklos, dvišalės doktorantūros programos bei neakademinio personalo mokymai – padėjo išplėtoti strateginę partnerystę. Sistemingas ir abipusis studentų ir dėstytojų mobilumas taip pat yra viena iš pagrindinių bendradarbiavimo veiklų²⁸.

Mokslo pasiekimais pagrįstas miesto vystymasis ir verslumas

Helsinkio miesto savivaldybė kartu su Helsinkio universitetu ir Alto universitetu įkūrė „Miesto akademiją“. Ši platforma siekia aktyvinti bendradarbiavimą tarp miesto administracijos tyrėjų, mažinti atskirtį tarp akademių tyrimų ir prak-

²⁶ <https://www.maastrichtuniversity.nl/um-world/international-partnerships-education-research>

²⁷ https://www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/SZ/pdf/International_Office/NAFSA-International_Partnership_BestPractices.pdf

²⁸ <https://www.uni-marburg.de/en/international/international-profile/projects/china>

tinio miesto vystymosi bei inicijuoti visuomenei poveikį darančius projektus²⁹.

King's koledžo mokslinių tyrimų sklaida

King's koledžo, esančio Jungtinėje Karalystėje, NIHR Sveikatos ir socialinės rūpybos tyrimų skyrius (NIHR Health & Social Care Workforce Research Unit – HSCWRU) yra tyrimų partnerystės padalinys, sukurtas bendradarbiaujant King's koledžui ir Fiskalinių studijų institutui. Vienas

iš šio skyriaus platesnio bendradarbiavimo pavyzdžių – partnerystė su labdaros organizacija „Revolving Doors Agency“. Ši agentūra bendradarbiauja su daugeliu organizacijų, dirbančių su teisėsaugos akiratyje esančiais asmenimis ir benamiais. „Revolving Doors Agency“ ypač vertina HSCWRU praktikams (ne akademinėi auditorijai) suprantamai pateikiamas teorines problemų sprendimo įžvalgas. Abi organizacijos dalyvauja bendrose konferencijose, spausdina bendrus straipsnius mokslo žurnaluose³⁰.

²⁹ <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/enterprises/competitive/university-collaboration/university-cooperation>

³⁰ <https://www.kcl.ac.uk/scwru/about/partnerships>

5

REKOMENDACIJOS STRATEGINEI PARTNERYSTEI VILNIAUS KOLEGIJOJE

Darbo grupė parengė partnerinių institucijų vertinimo matricą (1 lentelė), kurioje įvardijami Vilniaus kolegijos partnerių tipai ir plėtojamoms bendros veiklos. Ši matrica gali būti instrumentu identifikuojant katedros, fakulteto ir institucijos strateginius partnerius.

Darbo grupė siekė įvertinti partnerių tipus ir su jais vykdomas veiklas („+“ reiškia, kad su partneriu veikla vykdoma, „+/-“ – veikla gali būti vykdoma priklausomai nuo aplinkybių, „-“ – veikla nėra prasminga arba sunkiai įgyvendinama).

1 lentelė. Partnerių tipai ir plėtojamoms bendros veiklos su Kolegija

Veiklos	Partnerių tipai	Aukštosios mokyklos	Įmonės ir organizacijos	Savivaldybės	Profesinės asociacijos	Nevyriausybines organizacijos	Fondai ir asmenybės
Studentų mobilumas (praktikos)		+	+	+/-	-	+/-	-
Personalo mobilumas (stažuotės)		+	+	+/-	-	+/-	-
Projektai		+	+	+	+	+	+/-
Darbas kvieštiniai lektoriumi		+/-	+	+	+	+	+
Išvykstantios paskaitos		+	+	+/-	-	+/-	-
Dalyvavimas studijų programų komitetuose		+	+	+	+	+/-	+/-
Užsakomieji tyrimai		-	+	+	+	+	+/-
Socialinės akcijos, savanorystė		+	+	+	+	+	+/-
Finansinė parama		-	+	+	+	-	+
Parama studijų turiniui (atvejai, realios situacijos, etc.)		+	+	+	+	+	+/-
Kompetencijų plėtra (abipusė)		+	+	+	+	+	-
Bendri renginiai visuomenei		+	+	+	+	+	+

5.1

Katedros lygmuo

1 REKOMENDACIJA

Sudarykite sąlygas katedros dėstytojams dalyvauti profesiniuose tinkluose, asociacijų, ekspertinėje veikloje bei formuokite tyrimų, projektinės ar organizacinės veiklos temines dėstytojų darbo grupes, pastebėkite ir palaikykite per šias veiklas reikšmingus kontaktus užmezgusius dėstytojus – būsimos strateginės partnerystės iniciatorius ir įgyvendintojus. ▼

Strateginių partnerysčių užuomazgos dažniausiai atsiranda katedros lygmenyje, per individualias dėstytojų / tyrėjų mokslinės, projektinės ar organizacinės veiklos patirtis, asmenines pažintis ir kontaktus.

2 REKOMENDACIJA

Strateginiais verslo partneriais pasirinkite viešuosius arba privačius juridinius asmenis (viešąsias įstaigas, asociacijas, akcines bendroves, uždarąsias akcines bendroves ir kt.), kurie aktyviai ir rezultatyviai dalyvauja vienoje arba keliuose fakulteto ir Kolegijos strateginius tikslus ir katedros vykdomų programų poreikius atitinkančiose veiklose: pvz., vykdant jungtines studijų programas, projektinę veiklą, taikomąją mokslinę veiklą. ▼

Svarbiausias strateginis katedros partneris – įmonė / organizacija arba jų susivienijimas. Sinerginis šios partnerystės efektas paprastai pasiekiamas tada, kai aukštosios mokyklos ir įmonės / organizacijos interesai sutampa arba vienas kitą papildo. Aukštosios mokyklos ir įmonės/organizacijos partnerystei užaugti iki strateginės reikia laiko ir įdirbio.

3 REKOMENDACIJA

Katedrai svarbu plėtoti strateginę partnerystę su pažangių, socialiai atsakingų, rezultatyvių, skaidria veikla pasižyminčių aukštųjų mokyklų Lietuvoje ir užsienyje atitinkamais padaliniais. ▼

Siekiant studijų programų ir atitinkamų studijų kryptių vystymosi ir plėtros, katedrai svarbu užmegzti, plėtoti ir palaikyti partnerystę su bendradarbiavimu suinteresuotais, deramą pripažinimą ir reputaciją turinčiais Lietuvos ir užsienio aukštųjų mokyklų padaliniais, vykdančiais atitinkamas studijų programas.

4 REKOMENDACIJA

Atlikite išsamią partnerių analizę, atkreipdami dėmesį į šiuos kriterijus:

- organizacijos reputaciją,
- atitiktą fakulteto strateginiams tikslams ir katedros poreikiams,
- darbo kultūrą,
- teisinius veiklos aspektus, susijusius su intelektinės nuosavybės apsauga, darbuotojų teisėmis ir kt. ▼

Kokio tipo partnerinė institucija bebūtų ir kokias bendras veiklas su ja planuotume vykdyti, būtina surinkti svarbiausią ją charakterizuojančią informaciją, kuri užtikrintų būsimos partnerystės moralinius, teisinius ir etinius aspektus bei tikslumą.

5 REKOMENDACIJA

Patvirtinkite katedros strateginius partnerius katedros posėdyje, įteisinkite posėdžio protokolu ir pateikite fakulteto administracijai. ▼

Dauguma bendradarbiavimo su socialiniais partneriais sutarčių Kolegijoje pasirašoma instituciniu lygmeniu. Tam tikrais atvejais, kai sutarties turinys specifinis ir aktualus vienai studijų programai, studijų kryptiai ir pan., sutartis gali būti pasirašoma fakulteto lygmeniu. Jei sutartis su socialiniu partneriu katedroje realizuojama ypač sėkmingai, pasiekiami reikšmingų rezultatų, turi ilgalaikę perspektyvą, tai yra pagrindas strateginei partnerystei.

6 REKOMENDACIJA

Mobilizuokite personalą strateginės partnerystės veikloms. Įtraukite į šią veiklą aktyviausius ir įdirbį turinčius katedros dėstytojus, kurie palaikytų nuolatinį ryšius su savo srities specialistais partnerių institucijose. Numatykite reikalingus finansinius išteklius. ▼

Strateginė partnerystė efektyvi tada, kai užmezgamas tvirtas ryšys tarp savo srities specialistų. Svarbu, jog būtų palaikomas nuolatinis kontaktas, į bendradarbiavimo veiklas įtraukiami ir studentai.

7 REKOMENDACIJA

Užtikrinkite nuolatinę strateginių partnerių įgyvendinimo ir efektyvumo stebėseną, rinkite grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotų šalių bei numatykite priemones bendradarbiavimo trikdžiams šalinti. Strateginės partnerystės efektyvumą įvertinkite katedros metinės veiklos savianalizės metu. Jei dėl kokių nors priežasčių strateginių partnerių veikla nepasiteisina, ją tikslinga nutraukti. Nuolat ieškokite naujų, strategiškai naudingų kontaktų. ▼

Strateginėje partnerystėje turėtų būti siekiama tęstinumo. Ji turėtų būti puoselėjama ir auginama. Sėkmingai pasiekus vienus tikslus, reikėtų numatyti kitus.

Siekiant užtikrinti plėtojamų strateginių santykių tvarumą ir ilgalaikiškumą, katedros turi išsiskirti ilgalaikius (iki 5 metų) ir trumpalaikius (vienerių mokslo metų) strateginius tikslus, derančius su fakulteto tikslais, ir katedros vykdomų studijų programų poreikiams atliepančius strateginio bendradarbiavimo veiklų planus. Katedros turi paskirti strategines partnerystes kuruojančius asmenis (dėstytojus / mokslo darbuotojus), numatyti papildomas priemones strateginių partnerių gyvybingumui palaikyti (įtraukiant strateginį partnerį į baigiamųjų darbų rengimą – siūlomos aktualios baigiamųjų darbų temos, įtraukiant į baigiamųjų darbų gynimo procesą, strateginio partnerio atstovams sudarant sąlygas dėstyti katedros kuruojamose programose, įtraukiant į katedros vykdomus tinklaveikos renginius ir pan.).

Pagrindiniais strateginės partnerystės vertinimo kriterijais galėtų būti:

- Partnerystės metu studentų, priimtų praktikai, įsidarbinusių organizacijoje (jeigu partneris yra darbdavys), arba priimtų tarptautinių studentų (jeigu partneris yra aukštoji mokykla) skaičiaus rodikliai;
- Partnerystės metu vykdomo / planuojamo vykdyti studentų ir dėstytojų tarptautinio mobilumo rodikliai;
- Partnerystės metu keliamos dėstytojų kvalifikacijos rodiklis;
- Partnerystės metu sukurtos taikomosios mokslinės produkcijos, registruotų patentų, komercializuotų produktų rodiklis;
- Finansinė ir / arba socialinė nauda.

8 REKOMENDACIJA

Kurkite ir įvairiomis priemonėmis puoselėkite šiltą ir draugišką bendravimą su strateginiu partneriu kultūrą. Užtikrinkite, kad partnerystė būtų ne tik abiem šalims naudinga, bet pagarbi ir teisinga. ▼

Svarbu ne tik veiklos rezultatas, bet ir procesas. Jis turi būti motyvuojantis ir etiškas. Turi būti skirta laiko susitikimams, pasitarimams, bendroms šventėms ir renginiams, sudarantiems sąlygas strateginiams partneriams geriau pažinti vieniems kitus, diskutuoti neformalioje aplinkoje.

5.2

Fakulteto lygmuo

9 REKOMENDACIJA

Dalyvaukite prestižinėse konferencijose ir kituose renginiuose, skirtuose korporatyviniams ryšiams plėtoti. ▼

Fakultetui turi būti atstovaujama svarbiuose profesiniuose renginiuose, kur vyksta pasidalijimas įžvalgomis apie profesinio lauko perspektyvas globaliu mastu ir dalijamasi gerąja profesine patirtimi, sėkmės istorijomis.

10 REKOMENDACIJA

Strateginiais fakulteto partneriais pasirinkite viešuosius arba privačius juridinius asmenis (viešąsias įstaigas, asociacijas, akcines bendroves, uždarausias akcines bendroves ir kt.), profesines asociacijas, Lietuvos ir užsienio aukštąsias mokyklas, kurias aktyviausiai ir rezultatyviausiai dalyvauja keliose fakulteto strateginius tikslus ir fakulteto vykdomų studijų krypčių poreikius atitinkančiose veiklose: pvz., mokymas ir mokymasis, taikomoji mokslinė veikla, poveikis šaliai ir regionui. ▼

Jei strateginė partnerystė katedros lygmeniu orientuota į studijų programų ir atitinkamų studijų krypčių vystymąsi ir plėtrą per ryšius su įmonėmis / organizacijomis, tai fakultetas šioje srityje yra stambesnis žaidėjas. Fakulteto strateginiai tikslai apima ne tik studijas, bet ir taikomuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, studentų praktinį rengimą, tarptautiškumą, studentų ir dėstytojų karjeros raidą ir kt. Todėl fakulteto strateginiais partneriais turėtų būti įvairūs profesionalų susivienijimai, sprendžiantys aktualius tos srities plėtros klausimus. Profesinės organizacijos yra platforma, skirta supažindinti profesionalus su tam tikros srities naujovėmis. Jie

skatina keistis gerąja patirtimi ir sudaro sąlygas nustatyti stipriausias bendradarbiavimo puses ir iššūkius.

11 REKOMENDACIJA

Orientuokitės į veiksmingas ir įtakingas tarptautines profesines asociacijas (pvz., COST, CDIO, SPACE ir kt.). Jose galima užmegzti patikimus ir strategiškai reikšmingus ryšius. Skirkite Kolegijos darbuotojus nuolatinei veiklai šiuose tinkluose ir siekite lyderystės. ▼

Tarptautinės profesinės asociacijos ir tinklai jungia panašaus profilio pažangias aukštojo mokslo ir kitas švietimo institucijas. Dalyvavimas asociacijose ir tinkluose leidžia susipažinti su savo srities naujovėmis, užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius, keistis gerąja patirtimi, plėtoti įvairiapuses veiklas, kurios padeda gerinti studijų kokybę.

12 REKOMENDACIJA

Nustatykite fakulteto lygmens strateginės partnerystės veiklas aiškiai, nuosekliai ir pagrįstai. ▼

Strateginių partnerių bendradarbiavimas grindžiamas:

- bendro tikslo formulavimu, jo įgyvendinimo galimybėmis ir instrumentais;
- bendrų interesų ir lūkesčių nustatymu;
- partnerių galios bei strateginių interesų pokyčių įvertinimu;
- ilgalaikiu bendradarbiavimu, paremtu formaliu abipusiu įsipareigojimu;
- potencialios bendros naudos ir kaštų įvertinimu;

- sričių, reikalaujančių intensyvesnio bendradarbiavimo, nustatymu;
- iniciatyvomis taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veikloje bei studijose.

13 REKOMENDACIJA

Fakulteto strateginius partnerius kasmet patvirtinkite dekanato posėdyje, įteisinkite posėdžio protokolu ir pateikite Kolegijos administracijai. ▼

Tam tikrais atvejais, kai partnerystės turinys specifinis ir aktualus fakulteto vienai studijų programai, studijų kryptiai ir pan., tačiau yra ypač svarbus, bendradarbiavimo sutartis gali būti pasirašoma ne Kolegijos, bet fakulteto lygmeniu. Visi fakulteto strateginiai partneriai yra ir katedrų strateginiai partneriai, tačiau ne visi katedrų strateginiai partneriai yra ir fakulteto strateginiai partneriai.

14 REKOMENDACIJA

Mobilizuokite personalą strateginės partnerystės veikloms. Paskirkite atsakingą motyvuotą darbuotoją. Įtraukite į šią veiklą aktyviausius ir įdirbj turinčius dėstytojus ir darbuotojus. Sudarykite sąlygas informacijos sklaidai fakultete. Suplanuokite reikalingus finansinius išteklius. ▼

Strateginė partnerystė efektyvi tada, kai ją palaiko fakulteto bendruomenė. Tai turi būti svarbu ir administracijai, ir kiekvienam dėstytojui, ir studentui. Fakulteto akademinė bendruomenė turi būti periodiškai informuojama įvairiais kanalais, kokios, kur ir kada veiklos su strateginiais partneriais yra vykdomos ir kokių rezultatų pasiekta.

15 REKOMENDACIJA

Periodiškai stebėkite strateginės partnerystės kokybę ir rezultatyvumą. Strateginės partnerystės efektyvumą įvertinkite fakulteto metinės veiklos savianalizės metu. Atsisakykite neveiksmingų ir netvarių strateginių partnerysčių. Nuolat ieškokite naujų, strategiškai naudingų kontaktų. ▼

Strateginės partnerystės efektyvumas ir rezultatyvumas matuojamas pagal sudarytų trumpalaikių ir ilgalaikių planų įgyvendinimo rodiklius. Svarbūs tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai rezultatyvumo rodikliai, nuolatinė partnerysčių analizė.

16 REKOMENDACIJA

Užtikrinkite abipusiškai priimtina, draugišką ir pagarbią bendravimo su strateginiu partneriu kultūrą. Stebėkite, kad partnerystė būtų ne tik abiem šalims naudinga, bet pagarbi ir teisinga. ▼

Bendradarbiavimas turi būti motyvuojantis ir etiškas. Svarbu sudaryti sąlygas strateginiams partneriams palaikyti nuolatinis ryšius, bendrauti ir bendradarbiauti tiek formaliose, tiek neformaliose aplinkose.

5.3

Institucijos lygmuo

17 REKOMENDACIJA

Dalyvaukite prestižinėse nacionalinėse ir tarptautinėse konferencijose ir kituose renginiuose, skirtuose instituciniams ryšiams plėtoti. ▼

Institucijos atstovavimas svarbiuose akademinuose ir visuomenės renginiuose, kur vyksta pasidalijimas įžvalgomis apie regiono, šalies bei pasaulines aukštojo mokslo ir bendrąsias raidos tendencijas, svarbus tiek jos veiklos kokybės, tiek žinomumo užtikrinimui.

18 REKOMENDACIJA

Orientuokitės į veiksmingas ir įtakingas asociacijas ir organizacijas, pvz., Prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Lietuvos darbdavių konfederacija, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, ūkio šakų darbdavių asociacijos. Tai svarbūs konsorciumai, kuriuose galima užmegzti strategiškai reikšmingus ryšius. ▼

Kolegijos prestižas ir įtaka daugiausia priklauso nuo to, kiek veiksmingai ji bendradarbiauja su strateginiais partneriais ir kaip jos atstovai įsitraukę į bendras veiklas, siekiant reikšmingo poveikio šaliai ir regionui.

19 REKOMENDACIJA

Orientuokitės į veiksmingus ir įtakingus tarptautinius aukštojo mokslo institucijų tinklus, pvz., EURASHE, UASnet, UAS4EU-ROPE, ENQA, EAIE ir kt. Juose galima užmegzti patikimus ir strategiškai reikšmingus ryšius. Skirkite Kolegijos darbuotojus nuolatinei veiklai šiuose tinkluose ir siekite lyderystės. ▼

Tarptautiškumas dvidešimt pirmajame amžiuje tampa Europos aukštojo mokslo erdvės horizontaliuoju prioritetu ir viena iš kokybės užtikrinimo prielaidų. Dalyvavimas svarbiausių tarptautinių asociacijų ir tinklų susitikimuose leidžia susipažinti su aktualiomis Europos ir pasaulio švietimo ir bendrosiomis plėtros tendencijomis, užmegzti ir palaikyti strateginius ryšius, keistis gerąja patirtimi, plėtoti įvairiapuses veiklas, kurios padeda stiprinti institucijos veiklos kokybę ir prestižą.

20 REKOMENDACIJA

Nustatykite, kokie partneriai ir kuriuose regionuose galėtų būti strateginiai, išanalizuokite, kuriose srityse ir su kuo gali būti sinerginis efektas. ▼

Strateginių partnerystės identifikavimas, plėtra ir vadyba yra laikui imlus procesas. Svarbu, ar abi partnerinės institucijos viena kitą laiko strateginiais partneriais. Vidinė ir išorinė komunikacija bei pozityvus požiūris yra ypač svarbūs. Būtinu nuolat vertinti sėkmės rezultatą („Kas? Kada? Kaip?“). Pastebėta, kad rezultatyvi ir sėkminga strateginė partnerystė atveria vis daugiau naujų galimybių.

Visi institucijos strateginiai partneriai yra ir fakulteto bei katedrų strateginiai partneriai, tačiau ne visi katedrų ir fakultetų strateginiai partneriai yra ir institucijos strateginiai partneriai.

21 REKOMENDACIJA

Pasirašykite oficialias strateginės partnerystės sutartis. ▼

Svarbiausios bendradarbiavimo sutartys Kolegijoje pasirašomos instituciniu lygmeniu.

22 REKOMENDACIJA

Skirkite reikalingus finansinius išteklius. ▼

Numatykite institucijos metiniame biudžete išteklius, būtinus strateginės partnerystės plėtrai.

23 REKOMENDACIJA

Nuolat stebėkite strateginės partnerystės kokybę ir rezultatyvumą. Sudarykite veiklos planus, paskirkite atsakingus darbuotojus, stebėkite veiklos vykdymą, laiku šalinkite trikdžius. Strateginės partnerystės rezultatyvumą ir veiksmingumą įvertinkite metinės veiklos savianalizės metu. ▼

Strateginės partnerystės efektyvumas ir rezultatyvumas matuojamas pagal sudarytų trumpalaikių ir ilgalaikių planų įgyvendinimo rodiklius. Svarbūs tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai rezultatyvumo rodikliai, nuolatinė partnerystės analizė, poveikis regionui.

24 REKOMENDACIJA

Puoselėkite strateginio bendradarbiavimo kultūrą ir per ją didinkite Kolegijos žinomumą, įtaką svarbių sprendimų aukštajame moksle priėmimui, sudarykite prielaidas Kolegijos tapsmui taikomųjų mokslų universitetu. ▼

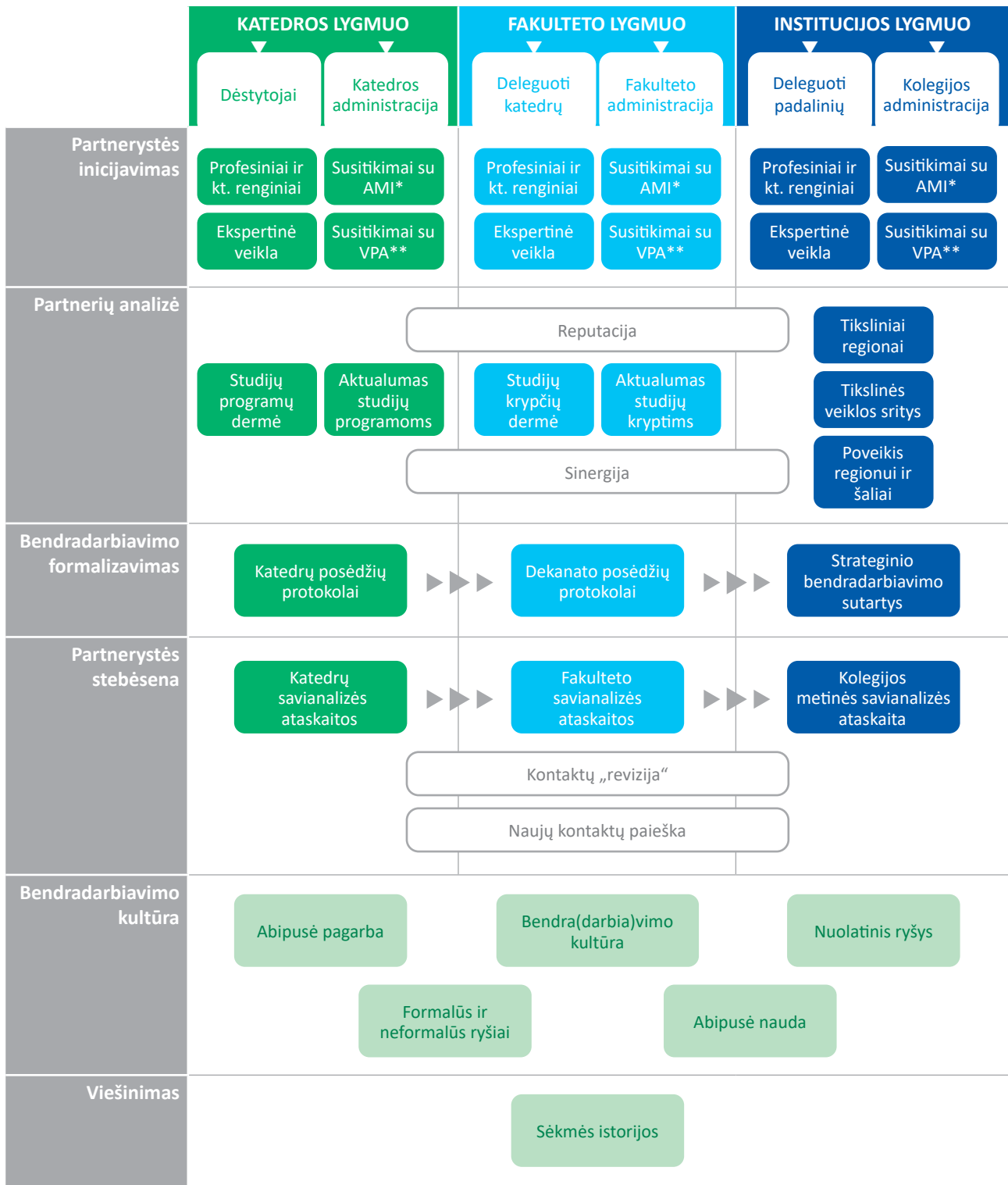
Strateginės partnerystės stiprina institucijos veiklos kokybę bei jos poziciją – tai aspektai, kurie turi didelės įtakos tolesnėms institucijos vystymosi perspektyvoms.

25 REKOMENDACIJA

Viešindami savo veiklą su strateginiais partneriais, akcentuokite sėkmingos partnerystės rezultatus ir Kolegijos siekį plėsti rezultatyvia sinergija pasižymintį bendradarbiavimą. ▼

Svarbu dalytis gerąja patirtimi apie strateginės partnerystės veiklas ir jų rezultatus visais institucijos lygmenimis, naudojant vidinės ir išorinės komunikacijos kanalus.

REKOMENDACIJŲ GRAFINIS SAŲVADAS



*AMI – aukštojo mokslo institucijos

**VPA – veiklos pasaulio atstovai