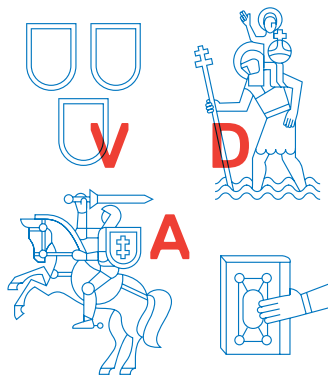


**Vilniaus dailės akademijos  
2012-2020 m.  
Integruota plėtros strategija**



**Vilniaus dailės akademija**



## Turinys

I. 1.	IŽANGA	3
I. 2.	IŠORĖS VEIKSNIAI IR PRIELAIIDOS	4
I. 3.	STRATEGIJOS PLANO APIBŪDINIMAS	5
I. 4.	STRATEGIJOS PLANO SĄRANGA	5
I. 5.	SCHEMA	6
II. 1.	VIZIJA	6
II. 2.	MISIJA	7
II. 3.	AKADEMIJOS VEIKLOS KRYPTYS IR PRIORITETINIAI PRINCIPAI	7
II. 4.	STRATEGINIAI INSTRUMENTAI	7
II. 5.	STRATEGINIAI TIKSLAI	8
II. 6.	STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO UŽDAVINIAI	9
II. 7.	STRATEGINIŲ INSTRUMENTŲ FUNKCIJOS	12
III.1	DALYVIAI	13
III.2.	VERTYBĖS	13
IV.	STRATEGIJOS PLANO VALDYMAS IR STEBĖSENA	13

## I. 1. ĮŽANGA

Vilniaus dailės akademija (toliau – Akademija) yra seniausia ir didžiausia dailės, dizaino ir architektūros krypties aukštoji universitetinė mokykla Lietuvoje. Akademinės tradicijos formavosi nuo 1793 m., kai Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės Vyriausiojoje mokykloje (dabar – Vilniaus universitetas) buvo įkurta Architektūros katedra. 1797 m. įkurta Tapybos ir piešimo, 1803 m. – Grafikos (Raižybos) katedros, dar vėliau, 1805 m., įsteigta Skulptūros katedra, pradėta dėstyti meno istorija. Po kiek laiko į menus orientuotos katedros sujungtos į Literatūros ir laisvųjų menų fakultetą. Uždarius Vilniaus universitetą, dailės ugdymo tradicijos buvo tęsiamos privačiose studijose ir Vilniaus piešimo mokykloje (1866–1915). Sujungus 1919 m. įsteigtą Vilniaus Stepono Batoro universiteto Dailės fakultetą ir 1922 m. įsteigtą Kauno meno mokyklą, 1941 m. įkurta Vilniaus dailės akademija. Šiuo metu Akademija yra vienintelė universitetinė aukštoji mokykla, vykdanči visų trijų pakopų studijas ir teikianči menų bakalauro, magistro, menų daktaro ir humanitarinių mokslų menotyros daktaro laipsnius.

Akademiją sudaro fakultetai Vilniuje, Kaune, Telšiuose ir skyrius Klaipėdoje. Ji turi didžiausią regioninę geografinę aprėptį Lietuvoje. Akademijai priklauso muziejus, 6 galerijos ir ekspozicinės erdvės Vilniuje ir Telšiuose, Nidos meno kolonija, studija Paryžiuje, studentų praktikos bazė Mizaruose (Alytaus r.), ekspozicinės ir muziejinės erdvės Panemunės pilyje, Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius (Akademija – jo dalininkė) ir Menų inkubatorius Telšiuose (Akademija – steigėja).

Akademijoje studijuoja apie 2000 studentų. Studijos, meno ir mokslo tiriamoji veikla vykdoma 26-iose pirmos pakopos, 22-ose – antros ir 3-ose – trečios pakopos studijų ir mokslo programose. Didžioji studijų dalis vykdoma individualiai, ugdomi kūrybiški menininkai ir mokslininkai.

Akademija, naudodamasi galimybe prisitraukti Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimą, sukūrė tvarią ir modernią infrastruktūrą studijoms, kurių metu studentai gali naudotis naujausia ir geriausiai poreikius atitinkančia infrastruktūra, taip pat ir meniniams bei moksliniams tyrimams. Tai pakelia Akademiją į aukštesnį lygmenį – leidžia ne tik suteikti reikalingas žinias savo studentams, bet ir prisidėti prie žinių meno srityje gilinimo.

Greta vykdomų studijų programų Akademija gali pagrįstai didžiuotis išskirtiniais studentų ir dėstytojų kūrybiniais darbais, pelniusiais apdovanojimus tarptautiniu mastu pripažįstamuose konkursuose.

## **I. 2. Išorės veiksniai ir prielaidos**

Pastarųjų metų politinės ir teisinės aplinkos raida Lietuvos aukštasis mokyklas paskatino koreguoti savo valdymo struktūrą bei juridinį statusą. Tarptautiniu mastu yra inicijuojami ilgalaikiai aukštųjų mokyklų pokyčiai. Akademija taip pat yra veikiama įvairių teigiamų ir neigiamų aplinkos veiksnių.

### **Teigiami veiksniai**

Bendra Europos aukštojo mokslo erdvė suteikia palankias galimybes keistis patirtimi su užsienio partneriais, vykdyti bendras programas ir projektus, kviešti į Akademiją užsienio dėstytojus ir studentus.

Pasikeitęs juridinis Akademijos statusas sudaro galimybes įsitraukti į kūrybinių industrijų plėtrą, kitas pritaikomąją vertę turinčias veiklas, tokias kaip ekspertinių paslaugų teikimas, konsultavimas ir pan.

Planuojamas tolesnis Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimas aukštosioms mokykloms. Tai sudaro galimybę Akademijai toliau pritraukti lėšų ir investicijų į studijų kokybės gerinimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei infrastruktūros tobulinimą.

Didelės pridėtinės vertės produktai ir paslaugos yra pagrindinis šiuolaikinės ekonomikos variklis. Nuolat augantis Lietuvos verslininkų domėjimasis eksportu ir užsienio rinkomis reikalauja naujų ir išskirtinių produktų. Tai sukuria prielaidas abipusei partnerystei tarp verslo atstovų ir Akademijos.

### **Neigiami veiksniai**

Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, tikėtina, kad iki 2020 m. Akademija, kaip ir visos aukštosios mokyklos, patirs apie 20 proc. norinčiųjų studijuoti skaičiaus mažėjimą. Dėl specifinių Akademijoje vykdomų studijų, šis poveikis gali būti ir ne toks žymus.

Pasaulinė ekonominė krizė turi neigiamos įtakos ne tik Lietuvos ekonominei plėtrai, bet ir aukštajam mokslui. Pablogėjusi gyventojų finansinė padėtis paskatino darbingo (taip pat ir studentiško) amžiaus asmenų emigraciją. Likę Lietuvoje vis dažniau ieško darbo, bet ne studijų, o studentai daugiau dėmesio skiria ne studijoms, bet darbui studijų metu.

Kasmet nuo 2009 m. kaitaliojama aukštąjį mokslą reguliuojanti teisinė bazė ir priėmimo į meno srities studijas tvarka taip pat neprisideda prie aukštųjų meno srities studijų patrauklumo, kartu menkina kūrybinių industrijų potencialą kuriant Lietuvos ekonominę ir socialinę gerovę.

Besiformuojanti bendra Europos aukštojo mokslo erdvė sudarė galimybes Lietuvos studentams studijuoti užsienyje. Tai vienas iš faktorių, mažinančių Akademijoje studijuojančiųjų skaičių, ypač pastebimą II ir III studijų pakopose.

## **I. 3. Strategijos plano apibūdinimas**

Strategijos planas apima esminius elementus, atskleidžiančius Akademijos vaidmenį kuriant bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę. Plane įvardijami studijų, meninių ir mokslinių tyrimų siekiniai,

skatinantys studentus ugdyti savo talentą. Išryškintas Akademijos poveikis šaliai, regionams ir tarptautinei erdvei, pristatoma tvari ir efektyviai veikianti organizacinė struktūra, branginanti ir ugdanti personalą. Šie elementai yra esminiai siekiant efektyvaus strateginio plano ir Akademijos vizijos ir misijos įgyvendinimo.

Atsižvelgiant į šiuolaikinius išorės pokyčius, teikiamas strategijos planas ne tik tobulina ir tikslina ankstesnįjį, bet ieško naujos tapatybės ir tarptautiškumo dermės. Strategijos tobulinimas remiasi konsultacijomis su Akademijos personalu, studentais ir tarptautiniais partneriais.

Strategijos plano įgyvendinimo sėkmė priklausys nuo drąsaus, energingo, savito ir racionalaus Akademijos bendruomenės požiūrio į visą institucijos veiklą. Kūrybingas personalas ir studentai palaikys Akademią tik įsitikinę, kad kaip tik čia keliami ambicingi tikslai, ugdoma drąsa jiems įgyvendinti, skatinama ir palaikoma kūrybinė iniciatyva.

## **I. 4. Strategijos plano sandara**

Strategijos plano sandara yra struktūriškai apipavidalintas pranešimas visuomenei ir išsipareigojimas, buriantis Akademijos bendruomenę esminiams tikslams pasiekti. Šis strateginis dokumentas nusako veiklos principus ir rodo, kaip numatoma reaguoti į pokyčius ir juos valdyti, tikintis palengvinti institucinę savivaldą ir sprendimų priėmimą.

## I. 5. Schema

### VIZIJA

Išskirtinės Akademijos galimybės remtis tarptautinio lygmens menine kūryba, mokslinė tyriamąja ir ugdomąja veikla iki 2020 m. pavers ją viena iš lyderių tarp Baltijos šalių aukštųjų dailės mokyklų.

### MISIJA

Pasižymėdama intensyvia menine, mokslinė ir ugdomąja veikla bei turėdama ilgalaikę nepriekaištingą reputaciją Akademia tobulina, kuria ir sklaidžia meninės kūrybos, meninių ir mokslinių tyrimų žinias, ugdo iškilus absolventus, darančius reikšmingą poveikį Lietuvos ir pasaulio visuomenei.

### PAGRINDINĖS VEIKLOS KRYPTYS

Studijos Meninė ir mokslinė veikla Socialinis kultūrinis aktyvumas

### PRIORITETINIAI PRINCIPAI

Tvarumas Kokybė Tarptautiškumas Partnerystė

### STRATEGINIAI INSTRUMENTAI

Tviri, veiksminga ir efektyvi vadyba Finansinis stabilumas Personalo branginimas ir ugdymas

### STRATEGINIŲ INSTRUMENTŲ FUNKCIJOS

### STRATEGINIAI TIKSLAI

Sustiprinti Akademijos kaip tarptautinės aukštosios mokyklos autoritetą Siekti reikšmingo tarptautinio masto ir aukšto meninės veiklos, meninių ir mokslinių tyrimų lygio Žadinti studentų motyvaciją vystyti kūrybinį potencialą Didinti Akademijos poveikį regionų, šalies ir tarptautiniu mastu

### STRATEGINIŲ TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO UŽDAVINIAI

### DALYVIAI

Darbuotojai Studentai Alumnai Išoriniai rėmėjai Partneriai

Tikisi, kad bendromis pastangomis bus:

- sudarytos puikios sąlygos šiuolaikinio meno, mokslo ir studijų plėtrai.
- išugdyti išskirtinius absolventai – ateities lyderiai,
- sukurta asmenybės vystymąsi skatinanti aplinka
- išvystytas bendruomenės narių tinklas, kurio veikla skatina visuomenės pažangą.
- užtikrintas tarptautinis matomumas, kūrybiškai derinamas su tautiniu tapatumu.
- išlaikytas aukštas profesionalaus meno, mokslo, studijų ir etikos lygis.

### VERTYBIŲ SISTEMA

#### Akademinė kultūra

• akademinė laisvė, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, nuolatinis atsinaujinimas ir tobulinimasis.

#### Tvarumas

• nuolatinis lyderystės, reikšmingumo ir ilgalaikiškumo siekis, subalansuotas išteklių valdymas, socialinė darna ir atvirumas.

#### Profesionalumas

• atsakinga, efektyvi ir efektinga veikla.

#### Tapatybė

• atsakomybė grindžiama kilme ir kultūra, įsipareigojimas bendrų bruožų išsaugojimui ir plėtojimui.

#### Tarptautiškumas

• tarpkultūriniai mainai, akademinio judumo formų įvairovė, meno, mokslo ir studijų kokybės gerinimas globalizacijos akivaizdoje.

#### Tolerancija

• pakantumas įvairovei, supratingumas, išsivėmė ir pagarba kitokiai kultūrai, skirtingoms nuomonėms, pažiūroms ir įsitikinimams.

## II. 1. Vizija

*Išskirtinės Akademijos galimybės remtis tarptautinio lygmens menine kūryba, menine bei mokslinė tyriamąja ir ugdomąja veikla iki 2020 m. pavers ją viena iš lyderių tarp Baltijos šalių aukštųjų dailės mokyklų.*

## II. 2. Misija

*Pasižymėdama intensyvia menine, moksline ir ugdomąja veikla bei turėdama ilgalaikę nepriekaištingą reputaciją Akademija tobulina, kuria ir skleidžia meninės kūrybos, meninių ir mokslinių tyrimų žinias, ugdo iškilus absolventus, darančius reikšmingą poveikį Lietuvos ir pasaulio visuomenei.*

## II. 3. Akademijos veiklos kryptys ir prioritetiniai principai

Pagrindinės Akademijos veiklos kryptys yra *studijos, meninė ir mokslinė veikla ir socialinis kultūrinis aktyvumas*. Prioritetiniai Akademijos veiklos principai – *tvarumas, kokybė, tarptautiškumas ir partnerystė*. Racionaliai ir planingai valdant išteklius, daugiausia dėmesio skiriama prioritetiniams (vertingiausiems ir strateginiu laikotarpiu svarbiausiems) strategijos įgyvendinimo uždaviniams, apimantiems kelias veiklos kryptis vienu metu.

## II. 4. Strateginiai instrumentai

### 4. 1. Tvarus, veiksmingas ir efektyvus organizacijos valdymas

Nuolat augant aplinkos poreikiams, Akademija turi veikti taip, kad galėtų sistemingai atnaujinti savo materialius išteklius, įgyvendinti strateginius akademinis ir socialinius tikslus, efektyviai naudoti turimą ilgalaikį turta.

Efektyvus ir tvarus augimas neįmanomas be tinkamo administracijos darbo, kuris yra svarbus instrumentas siekiant Akademijos užsibrėžtų tikslų.

### 4. 2. Finansinis stabilumas

Sėkmingam Akademijos misijos įgyvendinimui ir tvariam gyvavimui, siekiant akademinės veiklos tikslų, būtina optimaliai valdyti finansinius išteklius. Vykdamas veiklą, Akademijos finansinis stabilumas užtikrinamas vadovaujantis prioritetais ir racionaliu finansinių srautų valdymu.

### 4. 3. Personalo branginimas ir ugdymas

Akademija siekia tapti paklausiu darbdaviu. Tai įgyvendinama sudarant palankias darbo, kūrybos ir tyrimų sąlygas. Siekiama nuolat ugdyti savo darbuotojus, sudaryti sąlygas saviugdai, karjeros raidai bei teisingai vertinti darbuotojų indėlį į Akademijos pasiektus rezultatus.

Norėdami išlikti konkurencingais dabartinėje aukštojo mokslo aplinkoje, siekiame, kad mūsų darbuotojai turėtų visus būtinus ir pageidaujamus įgūdžius ir galėtų pasigirti didžiausiais laimėjimais. Skatiname ne tik mūsų studentų, bet ir visų bendruomenės narių mokymąsi visą gyvenimą.



## II. 5. Strateginiai tikslai

### 5. 1. Stiprinti Akademijos kaip tarptautinės aukštosios mokyklos autoritetą

Vilniaus dailės akademija, vienintelė aukštoji dailės mokykla Lietuvoje, kartu yra ir Baltijos regiono, Europos aukštojo mokslo erdvės dalyvė. Puoselėdama savo tapatumą, tuo pat metu Akademija yra atvira tarptautinėms tendencijoms ir įvairovei. Įvairovė, kurią teikia tarptautiniai mainai, studentai ir akademinis personalas daro teigiamą poveikį visai Akademijos veiklai, stiprina jos tarptautinį autoritetą.

### 5.2. Siekti aukšto, reikšmingo tarptautiniu mastu meninės veiklos, meninių ir mokslinių tyrimų lygio

Siekiant, kad Akademijos meninė veikla ir tyrimų lygis būtų pripažintas tarptautiniu mastu, būtina kelti akademinio personalo kvalifikacijas, plėtoti doktorantūros tarptautiškumą, gerinti aktualių tyrimų ir projektų kokybę.

### 5. 3. Žadinti studentų motyvaciją, didinti kūrybinį potencialą

Akademijos tikslas yra palaikyti studentų motyvaciją, kad atsidūrę meninės ir mokslinės kūrybos pasaulyje, darytų jam reikšmingą poveikį. Akademijos pareiga – užtikrinti, kad studentai pasitikėtų savo jėgomis, būtų išsilavinę ir kūrybiški. Taip pat Akademijoje diegiama studijų kokybės užtikrinimo sistema ir studijų procesas orientuojamas į studentus ir jų karjeros poreikius bei lūkesčius.

### 5. 4. Didinti Akademijos poveikį regionų, šalies ir tarptautiniu mastu

Akademija – atvira visuomenei institucija, nuolat plečianti ryšius su akademinėmis bendruomenėmis, įstaigomis ir organizacijomis, plėtojanti kultūrą ir dailės ugdytojų tinklą regionuose ir šalyje. Meninių ir mokslinių laimėjimų sklaida visuomenėje stiprina ir gilina pačios Akademijos supratimą apie visuomenės poreikius. Tai sudaro sąlygas Akademijai teikti savo veiklos sričių ekspertines paslaugas, konsultacijas, veiklos rezultatų pritaikymą versle ir galimybę mokytis visą gyvenimą. Akademija plėtoja dailės kūrėjų ir tyrėjų ryšius tarptautiniu mastu. Taip atsirastų galimybė mažinti priklausomybę nuo valstybinio finansavimo.

## II. 6. Strateginių tikslų įgyvendinimo uždaviniai

### 6. 1. Stiprinti Akademijos kaip tarptautinės aukštosios mokyklos autoritetą

Uždaviniai:

- a) įtvirtinti sistemingą tarptautiškumo siekio ir tapatumo dermę;
- b) sukurti tvarią tarptautinę studentų priėmimo ir mainų sistemą;
- c) palaikyti ir plėtoti tarptautinius strateginės akademinės partnerystės ryšius;
- d) užtikrinti studijų tarptautiškumą;
- e) vykdyti sistemingą meninių ir mokslinių tyrimų sklaidą, orientuotą į tarptautinius adresatus.

Uždavinių įgyvendinimą rodo kasmet tikslinami rodikliai:

nuosekliųjų studijų užsienio studentų skaičius, tenkantis vienam visu etatu dirbančiam dėstytojui;

dėstytojų, dalyvaujančių užsienio šalių aukštųjų mokyklų akademinėje veikloje, skaičius;

tarptautinių partnerystės sutarčių skaičius;

tarptautinių Akademijos veiklos sklaidos priemonių skaičius.

### 6.2. Pasiiekti aukšto, pripažinto tarptautiniu mastu, meninės veiklos, meninių ir mokslinių tyrimų lygio

Uždaviniai:

- a) tyrimų ir meninės kūrybos srityse teikti aukšto lygio produkciją;
- b) plėsti studentų ir dėstytojų tarptautinę patirtį, naudoti ją naujiems siekiams;
- c) siekti kuriamos meninės ir mokslinės produkcijos pripažinimo tarptautiniame kontekste;
- d) suformuoti kokybiškas tarptautines doktorantūros programas ar mokyklą.

Uždavinių įgyvendinimą rodo kasmet tikslinami rodikliai:

studentų ir dėstytojų, išvykusių stažuotis ir studijuoti, skaičius;

akademinio personalo dalis, atitinkanti Lietuvos mokslo tarybos nustatytą aukščiausią meninės ir mokslinės veiklos lygį;

Akademijos dalyvavimo tarptautiniuose projektiniuose kontraktuose apimtis (finansine išraiška) per metus;

Akademijos doktorantų, dalyvaujančių tarptautinėse doktorantūros mokyklose, skaičius.

### 6. 3. Ugdyti studentų motyvaciją, didinti kūrybinį potencialą

Uždaviniai:

- a) sukurti efektyvią talentingų studentų priėmimo sistemą;
- b) skleisti išskirtinę studentų patirtį siekiant motyvuoto mokymosi ir mokymo;
- c) sudaryti palankias sąlygas įtraukti meninius ir mokslinius tyrimus į studijas;
- d) užtikrinti skaidrų studijų proceso valdymą ir informacijos, susijusios su studijų eiga, sklaidą Akademijos studentams, orientuojantis į studentų pasitenkinimo studijomis didinimą;
- e) skatinti bendradarbiavimą tarp katedrų;
- f) sudaryti neformalaus ugdymo sąlygas studentams ir skatinti jomis naudotis;
- g) užtikrinti savalaikės ir būtinos infrastruktūros prieinamumą Akademijos studentams, išmokant juos naudotis praktiniais įrankiais;
- h) skatinti studentų verslumą ir integraciją į darbo rinką.

Uždavinių įgyvendinimą rodo kasmet tikslinami rodikliai:

studentų, labai gerai įvertintų ir/ar premijuotų už išskirtinius meninės ir/ar mokslinės veiklos rezultatus, skaičius;

studentų, palankiai vertinančių studijas Akademijoje, dalis;

magistrų, įsidarbinusių jų kvalifikacijas atitinkančiose pareigose ne

vėliau kaip po 6 mėn. baigus studijas, dalis;

skirtingų katedrų studentų bendrai vykdomų projektų, praktikų ar užduočių skaičius;

studentų, pasinaudojusių Akademijos infrastruktūra ir sukūrusių objektų ir/ar paslaugų verslo įmonėms, skaičius.

#### 6. 4. Didinti Akademijos poveikį regionų, šalies ir tarptautiniu mastu

Uždaviniai:

- a) vykdyti sistemingą meninės ir mokslinės kūrybos rezultatų bei Akademijos laimėjimų sklaidą visuomenei;
- b) bendradarbiauti su verslo ir viešojo sektorių partneriais siekiant socialinės, kultūrinės ir ekonominės naudos;
- c) įtraukti socialinius partnerius į studijų procesą, sudarant galimybes studentams įgauti visapusišką patirtį studijų metu vykdant praktinius projektus;
- d) plėsti mokymosi visą gyvenimą priemonių diegimą;
- e) plėtoti partnerystės pagrindais grįstą tinklą su perspektyviausiomis užsienio mokslo ir studijų institucijomis;
- f) plėtoti tarpinstitucinius santykius su vidurinėmis ir dailės mokyklomis;
- g) įsitraukti į ekspertinius menų srities objektų vertinimus;
- h) aktyviai dalyvauti socialinės ir kultūrinės politikos procesuose.

Uždavinių įgyvendinimą rodo kasmet tikslinami rodikliai:

meninių parodų, eksponuotų Lietuvos regionuose, skaičius;

Akademijos organizuotų mokslinių konferencijų Lietuvoje ir užsienyje skaičius;

bendras pajamų, tenkančių vienam visu etatu dirbančiam akademinio personalo nariui už verslumo ir žinių perdavimo veiklas, dydis;

akademinio personalo dalis, per metus sukurianti taikomųjų dailės kūrinių, atliekanti taikomuosius tyrimus ar konsultacijas;

bendras pajamų, gautų per metus už Atvirosios dailės, dizaino ir architektūros mokyklos teikiamas paslaugas, dydis;

Akademijos personalo dalis, per metus dalyvavusi vidurinių ir dailės mokyklų organizuojamose priemonėse, sklaidžiant informaciją apie dailės, dizaino ir architektūros studijas ir kitą Akademijos veiklą;

Akademijos personalo dalis, per metus dalyvaujanti ekspertinėse ir socialinės bei kultūrinės politikos plėtros Lietuvos ir tarptautinėse darbo grupėse.

## II. 7. Strateginių instrumentų funkcijos

### 7. 1. Tvarus, veiksmingas ir efektyvus organizacijos valdymas

Funkcijos:

- a) užtikrinti savalaikį infrastruktūros atnaujinimą;
- b) plėtoti reikiamą infrastruktūrą studijoms, kūrybai ir tyrimams;
- c) siekti racionalaus ir efektyvaus turimų materialiujų išteklių panaudojimo;
- d) diegti efektyvius ir Akademijos poreikius atitinkančius valdymo metodus;
- e) strategiškai paskirstyti turimus išteklius ilgalaikiams tikslams siekti;
- f) didinti informacijos sklaidą tarp padalinių ir gerinti komunikaciją tarp visų organizacinių lygmenų;
- g) skatinti bendradarbiavimą tarp Akademijos akademinų ir neakademinų padalinių;
- h) palaikyti administracinio lygmens iniciatyvas studijų kokybei gerinti.

Funkcijų vykdymo efektyvumo vertinimas remiasi:

- įrangos atnaujinimo planų ir jų įvykdymo ataskaitų duomenimis;
- materialiujų išteklių naudojimo ir optimizavimo planų ir jų įvykdymo ataskaitų duomenimis;

valdymo priemonių planavimo ir planų įvykdymo ataskaitų duomenimis.

### 7. 2. Finansinis stabilumas

Funkcijos:

- a) sukurti ir įgyvendinti viešą ir efektyvią finansų valdymo ir apskaitos sistemą;
- b) užtikrinti strateginių ir prioritetinių tikslų bei uždavinių finansavimą;
- c) kurti ir plėtoti alternatyvius finansinius šaltinius, užtikrinančius Akademijos tvarumą.

Funkcijų vykdymo efektyvumo vertinimas remiasi:

- Akademijos biudžeto plano ir jo įvykdymo ataskaitų duomenimis;
- prioritetiniams tikslams įgyvendinti skiriamų lėšų planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų duomenimis.

### 7. 3. Personalo branginimas ir ugdymas

Funkcijos:

- a) skatinti dialogo ir sprendimų priėmimo efektyvumą Akademijoje;
- b) stiprinti lyderystės ir valdymo pajėgumus;
- c) sudaryti sąlygas dėstytojams tobulėti ir skatinti jų veiklą prioritetinėmis kryptimis;
- d) kurti ir įdiegti skaidrią, socialiai teisingą akademinio personalo darbo apmokėjimo sistemą;
- e) nuolat tobulinti ir užtikrinti sąlygas karjeros raidai;
- f) skatinti savišvietą ir profesinę saviugdą.

Funkcijų vykdymo efektyvumo vertinimas remiasi:

- akademinio personalo apklausų duomenimis;

- akademinio personalo kvalifikacijos kėlimo planų ir jų įgyvendinimo ataskaitų duomenimis.

### III. 1. Dalyviai

Strategijos dalyviai – Akademijos darbuotojai, studentai, alumnai, išoriniai rėmėjai ir partneriai. Tikimasi, kad bendromis pastangomis bus:

- a) sudarytos puikios sąlygos šiuolaikinio meno, mokslo ir studijų plėtrai;
- b) išugdyti išskirtiniai absolventai – ateities lyderiai;
- c) sukurta asmenybės vystymąsi skatinanti aplinka;
- d) išplėtotas bendruomenės narių tinklas, kurio veikla skatins visuomenės pažangą;
- e) užtikrintas tarptautinis matomumas, kūrybiškai derinamas su tautiniu tapatumu;
- f) išlaikytas aukštas profesionalaus meno, mokslo, studijų ir etikos lygis.

### III. 2. Vertybės

**Akademinė kultūra** – akademinė laisvė, kritiškas mąstymas, kūrybiškumas, nuolatinis atsinaujinimas ir tobulinimasis.

**Tvarumas** – nuolatinis lyderystės, reikšmingumo ir ilgalaikiškumo siekis, subalansuotas išteklių valdymas, socialinė darna ir atvirumas.

**Profesionalumas** – atsakinga, efektyvi ir efektinga veikla.

**Tapatumas** – atsakomybė, grindžiama kilme ir kultūra, įsipareigojimas išsaugoti ir plėtoti savitus bruožus daugiakultūroje aplinkoje.

**Tarptautiškumas** – tarpkultūriniai mainai, akademinio judumo formų įvairovė, meno, mokslo ir studijų kokybės gerinimas globalizacijos sąlygomis.

**Tolerancija** – pakantumas įvairovei, supratingumas, ištvermė ir pagarba kitokiai kultūrai, skirtingoms nuomonėms, pažiūroms ir įsitikinimams.

## IV. Strategijos valdymas ir stebėseną

Strategijos įgyvendinimo planą tvirtina Akademijos senatas. Šis planas remiasi Senato aprobuotomis nuostatomis, Akademijos studijų, meninių ir mokslinių tyrimų, žmonių išteklių valdymo, finansinės ir regioninės politikos veiklos srityse. Senate už šių veiklos sričių rezultatus kasmet atsiskaito ir ateities veiklos gaires numato atitinkamos Senato darbo grupės. Po svarstymo Senatas tvirtina plano pakeitimus ir patobulinimus. Kasmetinis rezultatų svarstymas leidžia nustatyti iškylandčias problemas, tiksliau formuluoti tolesnės veiklos tikslus, įvertinti lūkesčius bei rizikas, reikšmingas Akademijos veiklai. Strategijos įgyvendinimo planas tikslinamas po svarstymo Senate. Už pasiūlymų teikimą atsakinga Senato strateginio valdymo grupė.

### Strategijos valdymo ir stebėsenos sistema

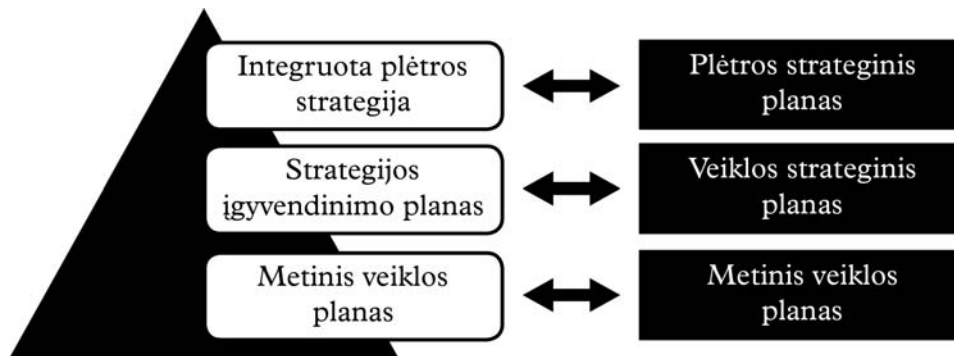
Strategijos įgyvendinimo planas yra skirtas Akademijos veiklai koordinuoti iki 2020 m. Neatsiejama Integruotos plėtros strategijos dalis yra strategijos valdymo ir stebėsenos sistema. Stebėsenos sistema numato:

- Atsiskaitymo už strategijos įgyvendinimą reguliarumą ir tvarką;

- Strategijos įgyvendinimo vertinimo tvarką;
- Strategijos atnaujinimo ir koregavimo tvarką.

Akademijos strateginis planas kaip projekto „Studijų sistemos efektyvumo didinimas Vilniaus dailės akademijoje“ (projekto Nr.: VP1-2.1-ŠMM-04-K-01-010) dalis, yra parengtas vadovaujantis Strateginio planavimo metodika.

1 pav. Sąsajos tarp sudaryto strateginio plano ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginio planavimo metodikos



Dėl dažnų aukštojo mokslo sistemos teisinio reguliavimo pokyčių Akademijos valdymo sistema nėra griežtai apibrėžta. Todėl, kol nusistovės esminės teisinės Akademijos valdymo nuostatos racionalu, kad su strategija susijusius klausimus spręstų Senatas.

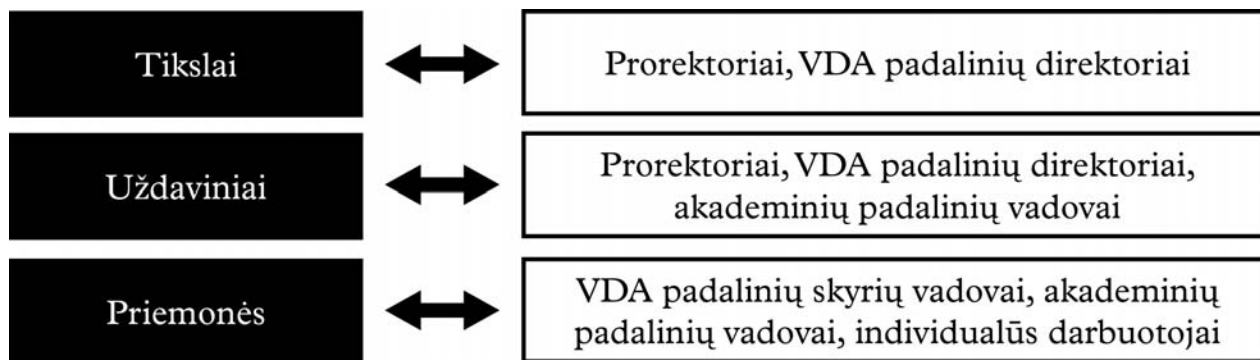
## Akademijos strategijos įgyvendinimo plano rengimo tvarka

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginio planavimo metodika, Akademijoje rengiamas Integruotos plėtros strategijos įgyvendinimo planas.

*Strategijos įgyvendinimo planas* – trejų kalendorinių metų laikotarpį apimantis strateginis planas, parengtas vadovaujantis Integruotos plėtros strategijoje iškelta vizija, misija, vertybėmis ir tikslais.

Strategijos įgyvendinimo planą rengia strateginio planavimo darbo grupė ir teikia Akademijos rektoriui. Plane yra išlaikomos sąsajos su Integruota plėtros strategija ir vadovujamasi numatytais tikslais ir jų įgyvendinimo vertinimo rodikliais. Į Strategijos įgyvendinimo planą įtraukiami uždaviniai ir juos įgyvendinančios priemonės su atitinkamais įgyvendinimo vertinimo rodikliais ir siekiamomis jų reikšmėmis kiekvienais metais. Už kiekvieno tikslo, uždavinio ir priemonės įgyvendinimą yra skiriami atsakingi asmenys. Tokiu būdu užtikrinamas strateginio plano įgyvendinimas ir išlaikoma organizacinė struktūra.

2 pav. Rekomenduojami asmenys, atsakingi už strateginių elementų įgyvendinimą ir priežiūrą



Vadovaujantis Strategijos įgyvendinimo planu rengiamas Metinis veiklos planas, kuriame detaliam nurodomas strategijos įgyvendinimo biudžetas, jo paskirstymas strategijai įgyvendinti ir Akademijos veiklai palaikyti.

### **Atsiskaitymas už planų įgyvendinimą**

Prorektorai ir kiti Akademijos padalinių vadovai kasmet pateikia agreguotas rodiklių reikšmes Rektoriui kartu su medžiaga Rektoriaus ataskaitai.





Vilniaus dailės akademijos integruotos plėtros strategijos projekto vykdytojas -  
UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“