



Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje rezultatų vertinimas

2025

Tyrimo „Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje rezultatų vertinimas“ ataskaitoje pristatomas 2021-2022 m. Inovacijų reformos numatytų tikslų įgyvendinimo bei institucinės sąrangos pokyčių kuriamų prielaidų efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje vertinimas. Tyrimo rezultatai gauti atlikus teisės aktų, dokumentų, literatūros, kiekybinių duomenų, pusiau struktūruotų interviu su Lietuvos mokslo taryba (kaip mokslo politiką įgyvendinančia institucija) bei suinteresuotomis šalimis (valstybės institucijomis, mokslo ir studijų institucijomis, mokslininkais, kt.) analizę.

Dokumentą sudaro šešios dalys: 1) tyrimo metodika, apimanti tyrimo dizainą, metodines prieigas bei rizikas; 2) Inovacijų reformos inicijavimo priežastys ir tikslai, Lietuvos mokslo tarybos struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija po Inovacijų reformos; 3) Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Inovacijų reformos (įsk. rekonstruotą intervencijos logiką) tinkamumo ir rezultatyvumo (veiklų kryptčių lygmeniu) analizė; 4) Lietuvos mokslo tarybos institucinės sąrangos pagrindinių elementų ir jų tarpusavio sąveikos apžvalga bei tinkamumo analizė; 5) Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemos tarpinstitucinių santykių apžvalga ir tinkamumo analizė; 6) Išvados ir rekomendacijos, pateikiamos strateginiame, veiklų ir organizacijos lygmenyse.

Informacija tyrimo citavimui:

STRATA (2025). Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje rezultatų vertinimas. Vyriausybės strateginės analizės centras.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti info@strata.gov.lt

Turinys

Lentelių ir paveikslų sąrašas	4
Santrumpos ir paaiškinimai	5
Įvadas	7
Santrauka	8
Rekomendacijos	10
1. Metodika	17
1.1. Tyrimo dizainas	17
1.2. Pirmas uždavinys	18
1.2.1. Intervencijos logikos rekonstrukcija ir analizė	18
1.2.2. Veiklos rezultatyvumo analizė	19
1.3. Antras uždavinys	20
1.3.1. Institucinės struktūros žemėlapiavimas	20
1.3.2. Kriterijais grįsta tinkamumo analizė	21
1.4. Trečias uždavinys	22
1.5. Metodinės Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų valdymo būdai	22
2. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos kontekstas	23
2.1. Reformos prielaidos ir tikslai	23
2.2. LMT struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija	24
2.3. Mokslo politikos finansavimas po Reformos	28
2.4. Reformos keliama iššūkiai ir rizikos	28
3. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos tinkamumas ir rezultatyvumas	30
3.1. Mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje intervencijos logika	30
3.2. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje tinkamumo analizė	32
3.3. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje rezultatyvumo analizė	35
3.3.1. Mokslo politika	36
3.3.2. Mokslo vertinimas	40
3.3.3. Mokslo finansavimas	44
3.3.4. Tarptautinio bendradarbiavimo valdymas	55
3.4. Apibendrinimas	59
4. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos sąrangos po Reformos tinkamumas	62
4.1. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūra	62
4.2. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos sąrangos tinkamumo analizė	64
4.3. Apibendrinimas	70
5. Lietuvos mokslo politikos institucinės struktūros po Reformos tinkamumas	72
5.1. Lietuvos mokslo politikos institucinė struktūra	72
5.2. Lietuvos mokslo politikos institucinės struktūros tinkamumo analizė	74
5.3. Apibendrinimas	78
6. Išvados ir rekomendacijos	81
Literatūros sąrašas	86
Priedas Nr. 1. Pagrindiniai Administracijos vykdomi procesai	88

Lentelių ir paveikslų sąrašas

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Rekomendacijos ir strateginiai siūlymai	11
2 lentelė. Tyrimo dizaino struktūra	17
3 lentelė. Intervencijos logikos elementai ir informacijos šaltiniai	18
4 lentelė. Veiklos krypties rezultatai ir analizės klausimai	19
5 lentelė. Vidinės LMT struktūros ir vaidmens ekosistemoje tinkamumo analizės kriterijai ir jų detalizavimas ..	21
6 lentelė. Metodinės Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų sprendimo būdai	22
7 lentelė. LMT struktūros analizės apibendrinimas	70
8 lentelė. Mokslo politikos tarpinstitucinės ekosistemos ir LMT vietos joje analizės apibendrinimas	79
9 lentelė. Detalizuotos Tyrimo išvados ir rekomendacijų kryptys	83
10 lentelė. Pagrindiniai Administracijos vykdomi procesai	88

Paveikslų sąrašas

1 pav. LMT struktūra iki Reformos	25
2 pav. LMT siekių (atsakomybių) transformacija	27
3 pav. LMT finansavimas 2020-2024 m., mln. Eur	28
4 pav. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo intervencijos logika	31
5 pav. LMT veiklos planavimo procesas	35
6 pav. LMT mokslo ir studijų politiką formuojančioms institucijoms pateikti dokumentai* 2020-2024 m., vnt. .	37
7 pav. Formaliojo ir Ekspertinio vertinimų kriterijai	40
8 pav. Formaliojo vertinimo metu įvertintų įstaigų skaičius 2020-2024 m.	41
9 pav. Mokslininkų grupių projektų priemonės kvietimų duomenys 2020-2024 m.	45
10 pav. Reikminių tyrimų projektų priemonės kvietimų duomenys 2020-2025 m.	45
11 pav. Mokslo infrastruktūros atnaujinimo priemonės kvietimų duomenys 2022-2024 m.	46
12 pav. Nacionalinės ir tarptautinės MTI finansavimas 2020-2024 m., tūkst. Eur	47
13 pav. Parama doktorantams ir jaunesiems mokslininkams kvietimuose (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m.	48
14 pav. Parama studentams kvietimuose (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m. .	48
15 pav. Akademinių asociacijų veiklos kvietimų finansavimo apimtys 2020-2024 m.	49
16 pav. Projektų pateikimo, vertinimo ir įgyvendinimo procesai	53
17 pav. Lietuvos dalyvavimo tarptautinėse partnerystėse kvietimų duomenys (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m.	56
18 pav. LMT organizacinė vidinė struktūra po Reformos	63
19 pav. Lietuvos mokslo politikos institucinė struktūra ir LMT vaidmuo	74

Santrumpos ir paaiškinimai

Administracija – Lietuvos mokslo tarybos administracija

CERN – Europos branduolinių tyrimų organizacija (pranc. *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*)

CoARA – Mokslinių tyrimų vertinimo reformos koalicija (angl. *Coalition for Advancing Research Assessment*)

CPVA – Centrinė projektų valdymo agentūra

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EIM – Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija

Ekspertinis vertinimas – kas penkerius metus atliekamas ekspertinis universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimas

EMTE – Europos mokslinių tyrimų erdvė

ERC – Europos mokslinių tyrimų taryba (angl. *European Research Council*)

ES – Europos Sąjunga

FM – Lietuvos Respublikos finansų ministerija

Formalusis vertinimas – kasmet atliekamas universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir meno veiklos formalusis vertinimas

GTMK – Lietuvos mokslo tarybos Gamtos ir technikos mokslų komitetas

HSMK – Lietuvos mokslo tarybos Humanitarinių ir socialinių mokslų komitetas

IA – Inovacijų agentūra

IT – Informacinės technologijos

ITS – Informacinių technologijų skyrius

KAM – Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija

KM – Lietuvos Respublikos kultūros ministerija

KVOS – Komunikacijos ir veiklos organizavimo skyrius

LINO – Lietuvos mokslo ir inovacijų ryšių ir kompetencijos biuras Briuselyje

LMT – Lietuvos mokslo taryba

LR – Lietuvos Respublika

LRS – Lietuvos Respublikos Seimas

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

LRVK – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

Metinė ataskaita – Lietuvos mokslų tarybos metinė veiklos ataskaita

MFS – Mokslo finansavimo skyrius

MIP – Mokslo inovacijų patarėjai

MITA – Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra

MOPAS – Mokslo ir studijų politikos analizės skyrius

MSJ – Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas

MSI – Mokslo ir studijų institucijos

MSPK – Mokslo ir studijų politikos ekspertų komitetas

(T)MTEP – taikomieji moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

MTEPI – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra ir inovacijos

MTI – mokslinių tyrimų infrastruktūra

MVBS – Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skyrius

MVDAS – Mokslo vertinimo ir duomenų analitikos skyrius

NASA – Jungtinių Amerikos Valstijų Nacionalinė aeronautikos ir kosmoso administracija (angl. *National Aeronautics and Space Administration*)

NCP – nacionaliniai kontaktiniai atstovai

PAS – Projektų administravimo skyrius

Paskirtinė programa – programa, kuria sprendžiama Lietuvos valstybei ir visuomenei svarbi problema, darysianti poveikį šalies ir (ar) mokslo raidai, ir kurios tikslai gali apimti naujų mokslo žinių ir intelektinių produktų, naujos mokslinių tyrimų infrastruktūros sukūrimą, tyrėjų kompetencijos didinimą, mokslo ir verslo, taip pat tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimą.

Pirmininkas – Lietuvos mokslo tarybos pirmininkas

PTESIS – Paramos tyrėjams ir ES investicijų skyrius

PVVS – Projektų veiklų valdymo skyrius

Reforma – 2021-2022 m. įgyvendinta Inovacijų reforma

Reikminių tyrimų projektai – priemonė skirta finansuoti skubius valstybės poreikiais grįstus taikomuosius trumpalaikius mokslinius tyrimus. Tai tyrimai pagal valstybei ypač aktualias mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros programų temas.

SAM – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija

STRATA – Vyriausybės strateginės analizės centras

Suinteresuotos šalys – valstybės institucijos, mokslo ir studijų institucijos, mokslininkai, kt.

SVP – Lietuvos mokslo tarybos strateginis veiklos planas

ŠMSM – Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija

TBS – Tarptautinio bendradarbiavimo skyrius

Tyrimas – Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje rezultatų vertinimas

TpiPS – Teisės, pirkimų ir personalo skyrius

UNESCO – Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijai (angl. *the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

Valdyba – Lietuvos mokslo tarybos valdyba

VB – valstybės biudžetas

Ivadas

Reaguojant į poreikį sustiprinti mokslo politikos valdymą, 2021-2022 m. įgyvendinus Inovacijų reformą (toliau – Reforma) buvo reikšmingai transformuota Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo institucinė struktūra – keitėsi institucijų vaidmenys, funkcijų pasiskirstymas ir valdymo santykiai. Lietuvos mokslo tarybai (toliau – LMT) tapus centrine mokslo politikos įgyvendinimo institucija, tiesiogiai pavaldžia Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybei (toliau – LRV), išsiplėtė jos kompetencijų laukas, buvo transformuota LMT vidinė struktūra. Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje rezultatų vertinimas (toliau – Tyrimas) inicijuotas siekiant įvertinti trumpojo laikotarpio Reformos įgyvendinimo rezultatus ir jos kuriamas prielaidas ir rizikas tolesniam mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimui.

Tyrimo tikslas – įvertinti, ar Reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje tikslai ir rezultatai buvo (ar tikėtina, kad bus) pasiekti bei institucinės sąrangos pokyčių kuriamas prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kaip po Reformos pasikeitė mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos tikslai, uždaviniai ir funkcijos, bei įvertinti jų įgyvendinimo rezultatyvumą ir tinkamumą;
2. Išanalizuoti mokslo politikos įgyvendinimo institucinės sąrangos pokyčius po Reformos bei mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūrą ir įvertinti, ar ši sandara sudaro prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje;
3. Remiantis analizės rezultatais, parengti išvadas ir rekomendacijas dėl tolesnio Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo tobulinimo.

Tyrimo apimtyje taikomi šie metodai:

1. Teisės aktų, dokumentų ir literatūros analizė (teisės aktų, strateginių dokumentų, institucijų veiklos ataskaitų, tyrimų ataskaitų ir kt.);
2. Kiekybinių duomenų (veiklos rodiklių, finansavimo duomenų ir kt.) analizė;
3. Kokybinių duomenų (pusiau struktūruoti interviu su LMT ir valstybės institucijomis, mokslo ir studijų institucijomis (toliau – MSI), mokslininkais, kt. (toliau – suinteresuotosios šalys) analizė;
4. Ekspertinis vertinimas.

Tyrimo ataskaitą sudaro šeši skyriai:

1. Pirmajame skyriuje pristatoma Tyrimo metodika, apimanti Tyrimo dizainą, metodines prieigas atskirai kiekvienam (iš trijų) Tyrimo uždavinių ir identifikuotas Tyrimo įgyvendinimo rizikas bei jų sprendimo būdus;
2. Antrajame skyriuje pristatomos Reformos inicijavimo priežastys ir tikslai, LMT struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) sistemoje bei mokslo politikos finansavimo pokyčiai po Reformos;
3. Trečiajame skyriuje pristatoma Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos tinkamumo (apimantis rekonstruotos intervencijos logikos analizę) ir rezultatyvumo (keturioje veiklų kryptyse: mokslo politikos, mokslo vertinimo, mokslo finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo valdymo) analizė;
4. Ketvirtajame skyriuje pateikiama LMT institucinės sąrangos pagrindinių elementų ir jų tarpusavio sąveikos apžvalga bei tinkamumo analizė;
5. Penktajame skyriuje pateikiama Lietuvos mokslo politikos ekosistemos ir LMT tarpinstitucinių santykių apžvalga ir tinkamumo analizė;
6. Šeštajame skyriuje pateikiamos Tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Santrauka

Po 2021-2022 m. Inovacijų reformos Lietuvos mokslo taryba įgavo aiškesnį ir stipresnį vaidmenį – ji tapo pagrindine institucija, atsakinga už mokslo politikos įgyvendinimą Lietuvoje bei, išplėtus funkcijas, sustiprintas jos patariamasis vaidmuo mokslo politikos formavime ir tarptautiškumo skatinime. Šiame tyrime analizuota, ar Inovacijų reformos mokslo politikos įgyvendinimo srityje tikslai ir rezultatai buvo (ar tikėtina, kad bus) pasiekti ir ar institucinės sąrangos pokyčiai kuria prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje.

Atliepiant pirmąjį šio tyrimo uždavinį „Išanalizuoti, kaip po Inovacijų reformos pasikeitė mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos tikslai, uždaviniai ir funkcijos, bei įvertinti jų įgyvendinimo rezultatyvumą ir tinkamumą“ atlikta rekonstruotos intervencijos logikos (struktūruotai apžvelgtų pagrindinių mokslo politikos įgyvendinimo grandžių) tinkamumo analizė ir keturių veiklos kryptių (mokslo politikos, mokslo vertinimo, mokslo finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo valdymo) įgyvendinimo rezultatyvumo analizė. Nustatyta, kad po Inovacijų reformos Lietuvos mokslo tarybos **vaidmuo mokslo politikos ekosistemoje tapo aiškesnis ir labiau matomas, o Lietuvos mokslo tarybos veiklų apimtys išplėstos** – organizacijoje vykdomos įvairialypės (nuo ekspertizės teikimo iki pareiškėjų konsultavimo) veiklos, daugelis jų kiekybiškai augo (didėjo pareiškėjų, tarptautinių partnerysčių skaičiai ir kt.). Taip pat, **Lietuvos mokslo tarybos veikla demonstruoja augančios brandos ženklus** – institucija veikia plačiu mastu, siekia tobulinti veiklas ir procesus ir taip atliepti tiek nacionalinius, tiek tarptautinius lūkesčius. Visgi, nors stebima produktyvumo pažanga, **ryškėja ir sisteminiai iššūkiai**: kritika dėl mokslo politikos ekspertinio vaidmens neišpildymo, sisteminės rezultatyvumo stebėsenos ir poveikio vertinimo trūkumas, vieningo supratimo tam tikrais klausimais tarp Lietuvos mokslo tarybos ir suinteresuotų šalių trūkumas bei nepakankamai rezultatyvi veiklų tobulinimo sistema. Šių iššūkių sprendimas yra būtinas norint pereiti nuo kiekybinės prie kokybinės pažangos mokslo politikoje

Atliepiant antrąjį uždavinį „Išanalizuoti mokslo politikos įgyvendinimo institucinės sąrangos pokyčius po Inovacijų reformos bei mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūrą ir įvertinti, ar ši sandara sudaro prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje“ išanalizuotos Lietuvos mokslo tarybos institucinė sąranga (funkcijų pasiskirstymas, sprendimų priėmimo logika ir veiklos koordinavimas nuo strateginio planavimo iki kasdienių administracinių sprendimų) ir Lietuvos mokslo politikos institucinė ekosistema. Analizė apėmė strateginio vaidmens, organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumo, sprendimų priėmimo, įtraukties, institucinio tobulėjimo mechanizmų kriterijus. Pirmą, Lietuvos mokslo tarybos institucinės sąrangos analizė parodė, kad **Lietuvos mokslo tarybos vidinė struktūra** – paremta strateginiu, vykdomuoju ir ekspertiniu lygmenimis bei išplėsta Lietuvos mokslo tarybos administracijos struktūra – **sukuria prielaidas efektyviam strateginių sprendimų įgyvendinimui ir programų administravimui**. Išplėstos funkcijos, sustiprinti žmogiškieji ištekliai, aiškiau atskirtos valdymo organų funkcijos ir bendradarbiavimas su kitomis institucijomis sudaro sąlygas Lietuvos mokslo tarybai kurti struktūriškai nuoseklią ir potencialiai efektyvią mokslo politikos patariamąją ir įgyvendinimo sistemą. Visgi **klausimų kelia praktiniai LMT veikimo procesai**. Trūksta aiškos ilgalaikės strateginės vizijos bei ankstesnė praktika ir duomenimis grįstų tikslų, kurie veiktų kaip orientyras vidinių procesų tobulinimui, organizacinės tapatybės formavimui ir darbuotojų motyvacijai. Be to, stebimas centralizuotas sprendimų priėmimas organizacijoje kelia rizikas sprendimų nuoseklumui siekiant tikslų, kolegialumo principų įgyvendinimui ir sudaro prielaidas suinteresuotų šalių abejonėms dėl sprendimų pagrįstumo. Taip pat, tarp Lietuvos mokslo tarybos administracijos skyrių pastebimos galimos funkcijų persidengimo, krūvių disproporcijų ir netolygaus darbuotojų įtraukimo rizikos. Tai gali mažinti organizacinį efektyvumą, riboti gebėjimą tvariai mokytis ir tapti stipresne, aktyviai patarimus teikiančia ir mokslo politiką įgyvendinančia, organizacija. Todėl, nors Lietuvos mokslo tarybos institucinė sąranga turi potencialą efektyviai prisidėti prie mokslo politikos formavimo įgyvendinimo, tam būtina užtikrinti praktines prielaidas – aiškią ir konkrečią institucijos kryptį tiek patariant valstybės institucijoms, tiek vidiniam augimui, efektyvų funkcijų ir krūvių pasiskirstymą tarp skyrių, nuoseklius ir aiškius atskaitomybės mechanizmus ir skyrių, ir vadovybės lygmenimis.

Antra, mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje institucinės ekosistemos, apimančios ryšius tarp Lietuvos mokslo tarybos bei kitų institucijų, analizė parodė, kad **sustiprinus formalų centrinės mokslo politiką Lietuvoje**

įgyvendinančiosios institucijos vaidmenį, atsirado ir naujų iššūkių efektyviam Lietuvos mokslo tarybos veikimui. Dviguba jos priklausomybė (institucinis pavaldumas Lietuvos Respublikos Vyriausybei ir veiklos priskyrimas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sričiai) nepasižymi aiškiais ir detaliais atskaitomybės ar reguliarios sistemingos komunikacijos mechanizmais. Nors tai **leidžia Lietuvos mokslo tarybai veikti lanksčiai ir sąlyginai nepriklausomai įgyvendinti mokslo politiką Lietuvoje** (sudaro prielaidas stipriam jos strateginiam vaidmeniui), tačiau kartu **neužtikrina jo išpildymo praktikoje ir sudaro prielaidas kelti klausimus dėl mokslo politikos lygmens sprendimų priėmimo procesų ir kokybiško suinteresuotų šalių įtraukimo.** Tokia situacija indikuoja, kad institucinės sąrangos modelis praktikoje nėra pilnai išpildytas. Sėkmingam modelio įgyvendinimui būtina suformuoti aiškią ir detalizuotą strategiją, tikslus, nustatyti siekiamus ir pamatuojamus pokyčius. Tai padėtų užtikrinti, kad LMT priimami sprendimai strategijos operacionalizavime, t. y. dabartinių institucinių ir tarpinstitucinių procesų ir veiklų adaptavime, būtų pagrįsti ir sulauktų palaikymo iš suinteresuotų šalių ir kitų mokslo politikos ekosistemoje veikiančių institucijų. Taip pat, bent pereinamuoju Inovacijų reformos įgyvendinimo laikotarpiu būtų naudingas detalesnis atskaitomybės, koordinavimo ir priežiūros mechanizmas, užtikrinantis Lietuvos mokslo tarybos veiklos kryptingumą

Atliepiant trečiąjį uždavinį pateiktos šio tyrimo rekomendacijos orientuotos į tris lygmenis: strateginį (apimančią strateginės krypties, vietos mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje ir suinteresuotų šalių įtraukimo, stebėsenos ir grįžtamojo mechanizmo sritis), veiklų (apimančią mokslo politikos, mokslo vertinimo, mokslo finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo sritis) ir organizacijos (apimančios vidinės struktūros, valdymo ir sprendimų priėmimo sritis).

Apibendrinant, Inovacijų reformos kontekste Lietuvos mokslo taryba transformavus į pagrindinę mokslo politiką įgyvendinančią instituciją, jos funkcijos ir institucinė pozicija tapo aiškesnės bei stipresnės. Institucijos vaidmuo išplėstas – ji ne tik finansuoja mokslą, bet ir veikia kaip patariamoji institucija, dalyvauja tarptautiniuose formatuose ir prisideda prie vertinimo sistemos įgyvendinimo. Visgi, atlikta analizė rodo, kad nors tarpinstitucinio mokslo politikos įgyvendinimo modelio logika grindžiama pasitikėjimu, savireguliacija ir institucine lyderyste, praktikoje jis ne visuomet užtikrina strateginį kryptingumą ir efektyvų rezultatų siekimą. Lietuvos mokslo taryboje trūksta aiškiai apibrėžtų vidutinio ir ilgojo laikotarpio tikslų bei jų įgyvendinimo mechanizmų, sistemingos veiklų rezultatų ir poveikio analizės, efektyvių atskaitomybės ryšių su valstybės institucijomis, proaktyvumo ir įtraukties patariant mokslo politikos formavimo klausimais. Tokios spragos sudaro prielaidas suinteresuotų šalių abejonėms, išryškina lūkesčių nesutapimus ir riboja Lietuvos mokslo tarybos galimybes tapti pilnaverte strategine institucija. Organizacijos viduje išlieka struktūriniai iššūkiai – funkcijų peržiūros, atliepiant pasikeitusį Lietuvos mokslo tarybos vaidmenį, poreikis, kolegialumo ir motyvuojančios ilgalaikės vizijos trūkumas – riboja institucinio mokymosi ir veiklos tobulinimo procesus. Todėl efektyvus mokslo politikos įgyvendinimas Lietuvoje priklauso nuo kelių tarpusavyje susijusių veiksnių: aiškos ir duomenimis grįstos LMT strategijos, veiksmingo vidinės struktūros valdymo, įtraukiančio ir pagrįsto sprendimų priėmimo modelio, sistemingos stebėsenos ir poveikio vertinimo bei tarpinstitucinio pasitikėjimo stiprinimo. Tik užtikrinus šias sąlygas, LMT galės ne tik įgyvendinti mokslo politiką, bet ir kryptingai prisidėti prie jos formavimo, telkti bendruomenę bei skatinti kokybinį mokslo pažangos pokytį.

Rekomendacijos

Lentelėje žemiau pateikiamos rekomendacijos bei strateginiai siūlymai, parengti vadovaujantis šio tyrimo rezultatais. Rekomendacijų ir strateginių siūlymų įgyvendinimas turėtų remtis tarpinstitucine (Lietuvos mokslo tarybos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir kt., pagal poreikį) diskusija ir atsakomybių pasidalinimu.

1 lentelė. Rekomendacijos ir strateginiai siūlymai

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
	<i>Strateginis lygmuo</i>
Intervencijos logikos lygmenyje (teisės aktuose, strateginiuose dokumentuose) nėra aiškos takoskyros tarp dalies Lietuvos mokslo tarybos veiklų, nėra apibrėžtų siekiamų produktų, rezultatų ir poveikio rodiklių. Pagal respondentų pateikiamą informaciją, bent iš dalies nėra suderinti tarpinstituciniai bei suinteresuotų šalių (valstybės institucijų, mokslo ir studijų institucijų, mokslininkų, kt.) lūkesčiai ir poreikiai. Tai indikuoja, kad nors intervencijos logika teoriškai vertintina, kaip tinkama, praktikoje gali būti nepakankamai efektyvi.	Rekomendacija Nr. 1: Peržiūrėti ir atnaujinti mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje ir Lietuvos mokslo tarybos veiklos intervencijos logiką. Pavyzdžiui, tai galėtų būti įgyvendinta tarpinstitucinės (pavyzdžiui, Lietuvos mokslo tarybos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos, Inovacijų agentūros ir kt. atstovų) darbo grupės strateginių sesijų metu, kurių apimtyje galėtų būti apibrėžta, pavyzdžiui: • Bendra mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimo prieiga (peržiūrėtos institucinės atsakomybės ir mandatai (žr. rekomendaciją Nr. 2), identifikuoti pagrindiniai ilgojo laikotarpio siekiai ir kt.); • Nacionaliniai ilgojo ir vidutinio laikotarpio mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje prioritetai; • Kaip dabartinės Lietuvos mokslo tarybos veiklos turėtų prisidėti prie šių prioritetų, siekių įgyvendinimo, įskaitant kokių veiklų galima atsisakyti (administracinės funkcijos, kurias taip pat atlieka kitos institucijos, pavyzdžiui, Lietuvos mokslo tarybos vykdomas akademinis užsienio kvalifikacijų daktaro laipsnio pripažinimas), kokias reikėtų pridėti, veiklų krypčių apimtys ir esminės takoskyros; • Numatomi veiklos produktai, rezultatai ir poveikis (pavyzdžiui, vidutinio laikotarpio poveikis mokslininkų grupėms, politikos formavimo pagrįstumui ir kt. bei ilgojo laikotarpio mokslo politikos rezultatų poveikis visuomenei ir ekonomikai), jų matavimas ir stebėseną; • Kokybiniai lūkesčiai Lietuvos mokslo tarybos veiklų įgyvendinimui per veiklų kryptis (rezultatams ir procesams) ir kt. Strateginių sesijų rezultatai galėtų būti pristatyti ir suderinti su Mokslo, technologijų ir inovacijų taryba. Strateginių sesijų rezultatus dokumentuoti – įtraukti į Lietuvos mokslo tarybos strateginius dokumentus ir (ar) teisinį reglamentavimą, kartu apibrėžiant ir mechanizmą šių aspektų adaptacijai ateityje. Tai užtikrins tarpinstitucinio aiškumo tęstinumą besikeičiant institucijų vadovybėms.
Lietuvos mokslo taryba užima strateginį mokslo politikos įgyvendinimo vaidmenį, institucijai sudarytos sąlygos veikti nepriklausomai. Visgi, prielaidos, būtinos šio modelio veikimui praktikoje nėra užtikrintos. Pavyzdžiui, kolegialaus organo – Lietuvos mokslo tarybos valdybos – įtaka ribota, bendradarbiavimas – nekonstruktyvus. Tokia situacija neužtikrina veiksmingo savireguliacijos mechanizmo.	Rekomendacija Nr. 2: Peržiūrėti ir įvertinti poreikį atnaujinti tarpinstitucinį mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje modelį: • Įvertinti galimybę atnaujinti Lietuvos mokslo tarybos pavaldumo schemą, priskiriant atskaitomybę Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai. Toks sprendimas leistų išgryninti atskaitomybės ir koordinavimo mechanizmus su institucija, kurios valdymo srityje Lietuvos mokslo taryba veikia, tačiau vis tiek leistų užtikrinti strateginio lygmens klausimų sprendimą valstybės lygmenyje per Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministrą; • Apibrėžti reguliarius tarpinstitucinės atskaitomybės ir koordinavimo mechanizmus. Rekomendacija Nr. 3: Stiprinti kolegialių valdymo organų vaidmenį sprendimų priėmimo – stiprinti Lietuvos mokslo tarybos valdybos įgaliojimus bei nustatyti, kokiais atvejais jų siūlymai yra privalomi svarstyti ir motyvuotai atliepti, kas vyksta, kai su siūlymais Lietuvos mokslo tarybos pirmininkas ir administracija nesutinka, per kiek laiko valdyba turi apsvarstyti pirmininko ir administracijos pateiktus atsakymus ir pan. (pažymėtina, kad tokio pobūdžio pokyčiams reikalingi sprendimai įstatymų lygiu). Taip pat įdiegti formalizuotus komunikacijos ir grįžamojo ryšio mechanizmus tarp pirmininko ir kitų organizacijos organų, užtikrinti aiškią sprendimų dokumentaciją bei įtvirtinti vidaus kontrolės priemones, kurios skatintų kolegialumą ir atsakomybę.

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
Organizacijos lygmenyje nėra strateginę veiklos ir mokslo politikos įgyvendinimo viziją vidutiniu-ilguoju laikotarpiu apibrėžiančio dokumento, kuris orientuotų Lietuvos mokslo tarybos veiklą mokslo politikoje, leistų mokslo ir studijų institucijoms efektyviau planuoti išteklius ateityje ir pagal kurią būtų galima struktūruoti vidinius procesus.	Rekomendacija Nr. 4 Parengti ilgalaikę veiklos strategiją¹. Strategija turėtų būti: • Paremta duomenimis, rezultatų ir poveikio analize ir suderinta su nacionaliniais ir tarptautiniais mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros prioritetais bei bendra mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje per Lietuvos mokslo tarybos veiklą intervencijos logika (žr. rekomendaciją Nr. 1); • Apimti konkrečius vidutinio-ilgojo laikotarpio Lietuvos mokslo politikos tikslus ir jų sąsajas su veiklomis (pavyzdžiui, jaunųjų mokslininkų įtrauktis turėtų būti užtikrinama ne tik konkrečiomis priemonėmis, bet ir suderinta su realiomis karjeros perspektyvomis ir augimo galimybėmis vėlesniais etapais), siekiamus rezultatus, rodiklius, siektinas reikšmes (jei nuspręsta, kad tokių reikia) bei konkrečius įgyvendinimo aspektus (pavyzdžiui, prioritetines tyrimų temas ir pan.); • Apimti jos įgyvendinimo stebėsenos modelį, kuriame būtų numatyti tarpiniai rezultatai, jų stebėsenos ir dokumentavimo mechanizmai, atsakomybės, strategijos peržiūros procesai; • Būti suderinta su Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija ir pristatyta suinteresuotoms šalims (mokslo ir studijų institucijoms, valstybės institucijoms). Strateginis siūlymas Nr. 1: Ilgalaikę veiklos strategiją turėtų būti operacionalizuota – atliepta Lietuvos mokslo tarybos veikloje. T. y. prie jos turėtų būti pritaikyta vidinė institucijos struktūra ir procesai, apibrėžta organizacinė tapatybė (žr. rekomendaciją Nr. 14 ir strateginį siūlymą Nr. 6); jos pagrindu peržiūrėtos šiuo metu įgyvendinamos priemonės, ateities planai ir kt. Po peržiūros, atitinkami aspektai turėtų būti adaptuoti, pavyzdžiui, atsisakyta į strategijos įgyvendinimą neorientuotų, nebūtinų procesų, formuluojant skyrių ir darbuotojų metinius tikslus ir pan.
Nepakankamai išgryninti atskaitomybės visuomenei mechanizmai gali silpninti institucijos reputaciją ir visuomenės pasitikėjimą. Pavyzdžiui, trumpalaikio Lietuvos mokslo tarybos planavimo dokumentų struktūrą yra neišgryninta, fragmentuota. Dokumentuose numatyti operacinio lygmens rodikliai, kurių reikšmės grindžiamos istoriniais duomenimis, o ne analize grįstomis plėtros ambicijomis. Tuo tarpu nuolat taikomas uždarų ekspertų komitetų posėdžių formatas neužtikrina galimybių visuomenei stebėti sprendimų priėmimo proceso, jo pagrįstumo.	Rekomendacija Nr. 5: Atnaujinti trumpojo laikotarpio veiklos dokumentų (strateginio veiklos plano ir metinių veiklos ataskaitų) sistemą. Sistemos atnaujinimas turėtų apimti šiuos pagrindinius aspektus: • Strateginio veiklos plano ir metinės veiklos ataskaitos struktūrų bei jų sąsajų išgryninimą, t. y. strateginio veiklos plano numatyti uždaviniai, rodikliai turėtų būti atspindėti atitinkamų metų metinėje veiklos ataskaitoje ir t. t.; • Rodiklių ir jų reikšmių atnaujinimą – rodikliai turėtų būti suderinti su ilgalaikę veiklos strategija (žr. rekomendaciją Nr. 4) ir logiškai prisidėti prie jos įgyvendinimo. Siektinos reikšmės turėtų būti nustatomos atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus, suinteresuotų šalių įžvalgas, remiantis stebėsenos duomenimis ir analizėmis. Taip pat būtų vertinga apibrėžti rodiklių keitimo sąlygas, siekiant užtikrinti, kad jie keičiami tik rodiklio tobulinimo pagrindu; • Dokumentų derinimo procesus. Šiuo metu yra formaliai apibrėžta, su kuo Lietuvos mokslo tarybos strateginiai dokumentai turi būti suderinti, kas juos tvirtina, tačiau šie procesai turėtų būti detalizuoti. T. y. derinimo procesas turėtų apimti ne tik pastabų pateikimą, bet ir jų atliepimo ar neatliepimo aptarimą ir suderinimą, turėtų būti apibrėžta, kokie tolimesni žingsniai galimi, jei dokumentas nėra patvirtintas.

¹ Pažymėtina, kad šio tyrimo metu yra parengta ilgalaikė Lietuvos mokslo tarybos strategija, bet, atsižvelgiant į tai, kad šio tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji tyrimo apimtyje neanalizuojama. Rekomendacijos detalizavimas taikytinas šiuo metu parengtos strategijos tikslinimams ir / ar tolimesnių laikotarpių strategijoms.

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
	Rekomendacija Nr. 6: Siekiant užtikrinti didesnį Lietuvos mokslo tarybos veiklos aiškumą ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą institucijos priimamais sprendimais, tikslinga svarstyti ekspertų komitetų posėdžių užrašų ar protokolų viešinimą. Šiuo metu visuomenė gali susipažinti tik su darbotvarkėmis, tačiau jos atskleidžia tik nagrinėjamų klausimų sąrašą, o ne pačių sprendimų priėmimo dinamiką – kokios nuomonės išsakytos, kokie argumentai vertinti, kaip buvo pasiektas galutinis sprendimas. Viešinant bent pagrindinius, nuasmenintus posėdžių užrašus ar protokolus, atsirastų galimybė geriau suprasti, kaip formuojamos pozicijos dėl mokslo ir studijų politikos, kokiais principais remiamasi diskusijose, ir kokie kriterijai yra esminiai priimanant sprendimus.
Suinteresuotoms šalims kylantys klausimai dėl įvairių Lietuvos mokslo tarybos veiklos aspektų (pavyzdžiui, ilgojo laikotarpio prioritetų, prioritetinių tyrimų sričių, finansavimo priemonių mechanizmų ir pan.) indikuoja pasitikėjimo Lietuvos mokslo taryba ribotumus. Dėl šios priežasties yra ypatingai svarbu užtikrinti, kad institucijos veikla nuosekliai atlieptų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, o pokyčiai būtų aiškiai komunikuojami.	Rekomendacija Nr. 7: Įdiegti strateginių mokslo politikos įgyvendinimo klausimų (mokslo politikos Lietuvoje prioritetų, Lietuvos mokslo tarybos veiklų orientacijos ir kt.) ir lūkesčių aptarimo su suinteresuotomis šalimis (mokslo ir studijų institucijomis, mokslininkais, pagal poreikį įtraukiant valstybės institucijas) mechanizmą. Pavyzdžiui, tai galėtų būti reguliarūs susitikimai, į kuriuos būtų kviečiamos mokslo ir studijų institucijos, mokslininkai, kitos suinteresuotos šalys ir, pagal poreikį, valstybės institucijų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir kt.) atstovai. Susitikimuose būtų pristatomi ir aptariami strateginio lygmens klausimai, taip pat kasmet aptariami ir pristatomi nacionaliniai tyrimų prioritetai, teminės kryptys. Tokia platforma leistų Lietuvos mokslo tarybai surinkti ir suderinti suinteresuotų šalių nuomones tiek įgyvendinant veiklą, tiek rengiant pozicijas mokslo politikos veiklos srityje bei stiprinti mokslo bendruomenės pasitikėjimą.
Lietuvos mokslo tarybos poveikio stebėsenos ir grįžtamojo ryšio sistemos yra nepakankamai stiprios – nėra nuosekliai analizuojami veiklų rezultatai ir poveikis, sistemiškai nestebimas grįžtamojo ryšio pokytis. Tokia situacija riboja galimybes tiksliai įvertinti institucijos veiklos rezultatyvumą ir ilgalaikį poveikį, sprendimus grįsti įrodymais, mažina atskaitomybę suinteresuotoms šalims ir pasitikėjimą bei kelia žemos vidinės motyvacijos siekti kokybiškų rezultatų riziką.	Rekomendacija Nr. 8: Stiprinti Lietuvos mokslo tarybos poveikio stebėsenos sistemą, užtikrinant, kad sprendimai būtų grindžiami patikimais duomenimis, aiškiais rodikliais ir nuoseklia analize, leidžiančia vertinti tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius veiklos rezultatus: • Išgryninti stebėsenos sistemos modelį, apibrėžti pagrindines jo charakteristikas, pavyzdžiui, kokie duomenys turėtų būti renkami (pavyzdžiui, siekiant sudaryti galimybę vertinti veiklų poveikį), kaip dažnai ir kokiais pjūviais analizuojami, rezultatyvumo ir poveikio vertinimų reguliarumą ir kt.; • Sukurti aiškų, duomenimis grįstą rodiklių rinkinį ir analitinius įrankius, pritaikomus visoms Lietuvos mokslo tarybos vykdomoms veikloms ir priemonėms, skirtus įgyvendinti stebėsenos sistemos modelį, įskaitant, bet neapsiribojant: - Finansavimo priemonių duomenis produkto (paraiškų skaičius, finansavimo apimtys ir kt.) ir rezultato (pavyzdžiui, dalyvių karjeros keliai, Lietuvos mokslo tarybos finansuotų mokslinių darbų tolimesnis publikavimas ir kt.) lygmenyse; - Pozicijų (parengtų dokumentų, rekomendacijų) naudojimo ir kokybės nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis stebėsenos mechanizmą; • Nuosekliai ir reguliariai sistemiškai (ne tik priemonės, bet ir veiklų krypties lygmeniu ar kitais pjūviais) vertinti Lietuvos mokslo tarybos veiklų produkto (pavyzdžiui, paraiškų, sutarčių ir kt. duomenų pokyčius), rezultato (pavyzdžiui, mokslininkų, pasinaudojusių Lietuvos mokslo tarybos parama, karjeros trajektorijas, Lietuvos mokslo tarybos finansuotų tyrimų publikavimo kelius) ir poveikio (skirtingoms mokslininkų grupėms, skirtinguose prioritetinėse srityse ir kt.) lygmenis. Rekomendacija Nr. 9: Įtvirtinti grįžtamojo ryšio iš suinteresuotų šalių (valstybės institucijų, mokslo ir studijų institucijų, pareiškėjų ir kt.) sistemą, kuri užtikrintų, kad surinkta informacija būtų sistemingai analizuojama ir panaudojama strateginiams bei operaciniams sprendimams:

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
	- Sukurti ir įdiegti formalų visus komunikacijos kanalus (konsultacijas, apklausas, raštus, el. laiškus, skambučius ir kt.) apimančią grįžtamojo ryšio rinkimo bei analizės mechanizmą pagal skirtingas grįžtamojo ryšio teikėjų grupes (pavyzdžiui, valstybės institucijos, priemonių dalyviai, mokslo ir studijų institucijos ir kt.) ir veiklų kryptis. Gautą grįžtamąjį ryšį atitinkamai nuosekliai dokumentuoti ir grupuoti; - Reguliariai analizuoti gautą grįžtamąjį ryšį, argumentuoti priimtus sprendimus (atliepti pasiūlymą ar ne ir kodėl) ir atsakyti grįžtamojo ryšio teikėjui; - Stebint pasikartojančias temas – organizuoti diskusijas su atitinkama grupe (mokslo ir studijų institucijomis, mokslininkais, valstybės institucijomis ir kt.) ir aptarti – ką įmanoma atitinkamoje srityje tobulinti, kas riboja tobulinimo galimybes, kokios galimos alternatyvos ir kt. Indikavus poreikį, atlikti gilumines konkrečių priemonių ar veiklų poveikio analizes (pavyzdžiui, nacionalinių kontaktinių atstovų tinklo veiklos).
<i>Veiklų lygmuo</i>	
Lietuvos mokslo tarybos ekspertinis potencialas teikiant patarimus formuojant mokslo politiką Lietuvoje nėra išnaudojamas – nors veiklos vykdomos, kaip numatyta teisės aktuose, produktai susilaukia kritikos dėl kokybės, procesai – dėl greičio ir proaktyvumo.	Rekomendacija Nr. 10: Tobulinti mokslo politikos veiklų krypties produktų ir procesų kokybę siekiant atliepti suderintus (žr. rekomendaciją Nr.1) tarpinstitucinius lūkesčius, įskaitant, bet neapsiribojant: - Pozicijų (rengiamų mokslo politikos dokumentų, rekomendacijų) formavime vadovautis informacija iš analizuojamų duomenų, rezultatų, poveikio analizės ir grįžtamojo ryšio (žr. rekomendacijas Nr. 8 ir Nr. 9), reguliarių diskusijų su suinteresuotomis šalimis (žr. rekomendaciją Nr. 7); - Formuojant pozicijas kreiptis į mokslo ir studijų institucijas dėl jų nuomonės – valstybės institucijoms pateikti poziciją, atliepiančią išanalizuotus mokslo ir studijų institucijų interesus. Strateginis siūlymas Nr. 2: Siekiant išnaudoti Lietuvos mokslo tarybos kaip centrinės mokslo politikos formavimo patarėjos ekspertinį potencialą, atliepti lyderystės mokslo politikoje lūkesčius imtis iniciatyvos siūlant teisėkūros tobulinimus, strategines kryptis ir kt. Proaktyvų veikimą gali padėti stiprinti įžvalgos iš stebėsenos sistemos (žr. rekomendaciją Nr. 8), grįžtamojo ryšio (žr. rekomendaciją Nr. 9), reguliarių diskusijų su suinteresuotomis šalimis (žr. rekomendaciją Nr. 7).
Mokslinės veiklos vertinimo metodika ir procesai nepakankamai motyvuoja mokslo ir studijų institucijas siekti kokybės, orientuotis į tarpdisciplininius tyrimus, tyrimų institutams daugiau dėmesio skirti ne publikacijoms, o jų profilį labiau atliepiančioms veikloms, pavyzdžiui, patentams, licencijoms ir kt.	Rekomendacija Nr. 11: Įvertinti galimybes ir inicijuoti diskusijas su Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija bei mokslo ir studijų institucijomis ir kitais subjektais dėl mokslinės veiklos vertinimo kriterijų tobulinimo, pavyzdžiui: - Stiprinant vertinimo kokybinį aspektą; - Užtikrinant skirtingų mokslo ir studijų institucijų profilių atliepimą vertinimo kriterijuose; - Užtikrinant pakankamą tarpdisciplininių tyrimų įtrauktį vertinimo kriterijuose ir kt. Mokslo vertinimo kriterijai turėtų padėti siekti ilgalaikės veiklos strategijos (žr. rekomendaciją Nr. 4) tikslų. Strateginis siūlymas Nr. 3: Remiantis renkamu mokslo ir studijų institucijų ir ekspertų grįžtamuju ryšiu (žr. rekomendaciją Nr. 7) įvertinti užsienio ekspertų pasirengimo ir žinių, būtinų atliekant ekspertinį vertinimą, stiprinimo galimybes.
Nors teminis mokslo finansavimo priemonių spektras ilgainiui atliepia nacionalines ir tarptautines aktualijas,	Rekomendacija Nr. 12: Siekiant didinti mokslininkų bendruomenės pasitikėjimą finansavimo procesu ir mažinti prioritetų fragmentiškumą, stiprinti sprendimų priėmimo dėl mokslo finansavimo priemonių įgyvendinimo procesą:

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
jo plėtra dažnai vyksta per lėtai, jaučiamas prioritetų fragmentiškumas.	• Apibrėžti ir viešinti aiškų priemonių inicijavimo kelią (-ius), kai priemonės gali būti inicijuotos pagal suinteresuotų šalių (pavyzdžiui, valstybės institucijų siūlymus), indikavus poreikį stebėsenos ir analizės procesuose (žr. rekomendaciją Nr. 8), grįžtamajame ryšyje (žr. rekomendaciją Nr. 9) ir kt.; • Apibrėžti ir viešinti aiškų sprendimo priėmimo kelią, pavyzdžiui, kai priemonės pasiūlymas turi būti aptartas ir išanalizuotas ne tik Lietuvos mokslo tarybos viduje, bet ir su atitinkama ministerija, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, mokslo ir studijų institucijomis ir kt.; • Sprendimai turi padėti siekti ilgalaikės strategijos tikslų (žr. rekomendaciją Nr. 4) ir / arba aktualių valstybės prioritetų, turėti aiškų pagrindimą, kylantį iš duomenų analizės (žr. rekomendaciją Nr. 8), būti pagrįsti Lietuvos mokslo tarybos valdymo organų ir suinteresuotų šalių (pavyzdžiui, susijusių ministerijų) konsensu.
Besitęsianti pareiškėjų kritika dėl planavimo ir finansinės atskaitomybės procesų (procesai įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos finansuotus tyrimus yra sudėtingi, biurokratiški, indikuoja nepasitikėjimą mokslininkų bendruomene) indikuoja nepakankamą grįžamojo ryšio atliepimą.	Strateginis siūlymas Nr. 4: Tarpinstituciškai (Lietuvos mokslo tarybai, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, kt.) įvertinti galimybes atliepti pasikartojančias pareiškėjų pastabas dėl projektų planavimo ir finansinės atskaitomybės procesų (pavyzdžiui, remiantis Europos Sąjungos finansuojamų priemonių modelių patirtimi), apeliacijų vertinimo procesų ir pan. Aptarti galimybes šias pastabas atliepti ir galimybių ribotumus (pavyzdžiui, dėl teisinio reglamentavimo) su mokslininkų bendruomene, kaip numatyta rekomendacijoje Nr. 9.
Aiškios tarptautinės strateginės krypties ir siekių trūkumas riboja galimybes mokslo ir studijų institucijoms orientuoti savo veiklą ir bendrai nacionaliniu mastu efektyviai panaudoti tarptautinį įsitraukimą.	Rekomendacija Nr. 13: Siekiant užtikrinti kryptingumą, resursų efektyvumą ir didesnę grąžą Lietuvos mokslo sistemai parengti Lietuvos mokslo tarybos tarptautinio bendradarbiavimo prioritetus. Prioritetai turėtų būti grindžiami Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos parengtomis mokslo diplomatijos gairėmis², nacionaliniais mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros prioritetais ir išgryninta intervencijos logika (žr. rekomendaciją Nr. 1), ilgalaikę veiklos strategiją (žr. rekomendaciją Nr. 4), stebėsenos duomenimis ir analize (žr. rekomendaciją Nr. 8), grįžtamojo ryšio (žr. rekomendaciją Nr. 9). Prioritetai galėtų papildomai apimti informaciją apie: • Aiškiai apibrėžtą tarptautinio bendradarbiavimo veiklos kryptį, jos sąsajas ir takoskyras su kitomis Lietuvos mokslo tarybos veiklų kryptimis; • Tarptautinio bendradarbiavimo prioritetus ir jų sąsajas su nacionaliniais mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros prioritetais; • Veiklas (priemones, procesus), prisidedančias prie prioritetų įgyvendinimo; • Aktualius stebėsenos ir vertinimo rodiklius, siekiamas jų reikšmes, siekiamą kokybinį pokytį ir kt.
Organizacijos lygmuo	
Praktinis po Inovacijų reformos išplėstos Lietuvos mokslo tarybos struktūros veikimo efektyvumas kelia abejonių – didelis Lietuvos mokslo tarybos administracijos skyrių skaičius ir tarp jų potencialiai atsikartojančios funkcijos kelia krūvių disproporcijų,	Rekomendacija Nr. 14: Atlikti išsamią organizacijos funkcijų ir resursų paskirstymo analizę / funkcijų peržiūrą, siekiant užtikrinti efektyvų struktūros veikimą, aiškų kompetencijų atskyrimą ir subalansuotus darbo krūvius: • Aiškiai apibrėžti skyrių ir kitų struktūros organų kompetencijas, pašalinant veiklų dubliavimąsi; • Įvertinti kiekvieno padalinio veiklos apimtį ir funkcijų skaičių; • Identifikuoti per daug apkrautus skyrius ir optimizuoti žmogiškųjų išteklių paskirstymą, prireikus perskirstant užduotis ar stiprinant pajėgumus.

² Tyrimo įgyvendinimo metu gairės yra rengiamos.

Problema / rizika	Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos
fragmentuoto grįžtamojo ryšio ir netolygaus įsitraukimo rizikas.	Vadovaujantis analizės rezultatais ir atnaujinta veiklos strategija (žr. rekomendaciją Nr. 4) atnaujinti Lietuvos mokslo tarybos organizacinę struktūrą. Strateginis siūlymas Nr. 5: Įvertinti galimybes vidurinėsios valdymo grandies stiprinimui, sukuriant nuolatinį horizontalaus koordinavimo mechanizmą. Tai galėtų būti įgyvendinama, pavyzdžiui, įsteigiant veiklos grupes, apimančias skirtingus skyrius, organizuojant reguliarius šių grupių (atitinkamų skyrių vadovų) susitikimus veiklų eigos klausimams aptarti. Alternatyviai, šiems klausimams aptarti, galėtų būti organizuojami skyrių vadovų susitikimai su Lietuvos mokslo tarybos pirmininku ar pirmininko pavaduotoja. Tokia praktika padėtų užtikrinti sistemingus informacijos mainus, greitesnį sprendimų priėmimą, aiškesnes atsakomybės ribas ir koordinavimo vaidmenį bei sustiprintų kolegialumą organizacijos viduje. Strateginis siūlymas Nr. 6: Stiprinti vieningą organizacinę tapatybę, kuri įgalintų darbuotojus jaustis įstaigos vizijos dalimi ir veikti bendrų tikslų link. Tai gali apimti: • Darbuotojų orientacijos į poveikį ir ilgalaikius rezultatus stiprinimą – skatinant sisteminių mąstymą, bendrą atsakomybę už institucijos pokytį bei aktyvų įsitraukimą į strateginių prioritetų įgyvendinimą; • Kolektyvinio identiteto ir įsitraukimo kultūros formavimą – per reguliarius strateginius dialogus, vertybinę lyderystę ir įgalinimą visais organizacijos lygmenimis; • Institucinės brandos ir mokymosi organizacijos principų diegimą – t. y. vidinės refleksijos, įsivertinimo ir grįžtamojo ryšio sistemų kūrimą bei jų susiejimą su strateginiais pokyčio tikslais.

Šaltinis: Vyriausybės strateginės analizės centras

1. Metodika

Šiame skyriuje pateikiama Tyrimo metodika. Poskyriuose žemiau pristatomas Tyrimo dizainas, kiekvieno (iš trijų) Tyrimo uždavinių įgyvendinimo metodinės prieigos ir identifikuotos metodinės rizikos ir jų valdymo būdai.

1.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo metu taikyta metodika buvo parengta siekiant įgyvendinti Tyrimo uždavinius, pristatytus skyriuje *Ivadas*. Tyrimas remiasi mišria metodologine prieiga, derinančia kokybinius ir kiekybinius metodus – teisės aktų, dokumentų ir literatūros analizę, kiekybinių duomenų analizę, pusiau struktūruotus interviu ir ekspertinį vertinimą. Tyrimo dizainas pagrįstas duomenų trianguliacijos principu – tiriamieji reiškiniai buvo analizuojami taikant kelis duomenų rinkimo ir analizės metodus vienu metu, siekiant palyginti ir papildyti skirtingus informacijos šaltinius. Tokia prieiga leidžia užtikrinti Tyrimo patikimumą, identifikuoti tendencijas ir galimus prieštaravimus bei prieiti pagrįstų Tyrimo išvadų. Žemiau esančioje lentelėje (**2 lentelė**) pristatoma Tyrimo dizaino struktūra. Poskyriuose žemiau pateikiamas kiekvieno iš Tyrimo uždavinių įgyvendinimo detalizavimas.

2 lentelė. Tyrimo dizaino struktūra

Uždavinys	Tyrimo klausimai	Metodai			
		Teisės aktų, dokumentų ir literatūros analizė	Duomenų analizė	Pusiau struktūruoti interviu	Ekspertinis vertinimas
1. Išanalizuoti, kaip po Reformos pasikeitė mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos tikslai, uždaviniai ir funkcijos, bei įvertinti jų įgyvendinimo rezultatyvumą ir tinkamumą mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimui	- Kaip pasikeitė LMT institucinis vaidmuo, iškelti tikslai ir uždaviniai bei vykdomos veiklos po Reformos? Ar veiklos kryptys yra tinkamos ir pakankamos LMT iškeltiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti? - Kokie yra LMT veiklos rezultatai 2022-2025 m. laikotarpiu? - Kiek LMT Reformos metu iškelti tikslai ir lūkesčiai jau pasiekti? Kokios prielaidos reikalingos jų pasiekimui ateityje?	✓	✓	✓	✓
2. Įvertinti mokslo politikos įgyvendinimo institucinės sąrangos pokyčius po Reformos bei mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūrą ir išanalizuoti, ar ši sandara sudaro prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje	- Kaip pasikeitė LMT institucinė sąranga po Reformos? - Ar LMT valdymo modelis – vidinė struktūra, sprendimų priėmimo ir atsakomybės mechanizmai – yra tinkami ir efektyvūs siekiant įgyvendinti keliamus tikslus? - Kokias prielaidas ir (ar) rizikas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui sukuria LMT organizacinės struktūros pokyčiai po Reformos? - Kaip po Reformos pasikeitė LMT institucinė pozicija mokslo ir inovacijų ekosistemoje Lietuvoje? - Kokias galimybes ir prielaidas sisteminiams pokyčiams sukuria pasikeitusi LMT vieta	✓		✓	✓

		nacionalinėje mokslo ir inovacijų ekosistemoje?				
3.	Remiantis analizės rezultatais, parengti išvadas ir rekomendacijas dėl tolesnio Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo tobulinimo	- Kokios yra pagrindinės Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo stiprybės ir trūkumai po Reformos? - Kokios priemonės galėtų sustiprinti mokslo politikos įgyvendinimo efektyvumą ir nuoseklumą ateityje?				✓

Šaltinis: STRATA

Pastaba. Atsižvelgiant į ribotą pusiau struktūruotų interviu programos su LMT administracija (toliau – Administracija), LMT valdymo organais ir suinteresuotomis šalimis (valstybės institucijomis, MSI, mokslininkais, kt.) imtį³ ir respondentų konfidencialumą, toliau Tyrimo ataskaitoje interviu metu pateikta informacija naudojama bendrai pažymint, kad tai yra interviu respondentų pateikta informacija, bet nereferuojant į konkrečius interviu.

1.2. Pirmas uždavinys

Įgyvendinant pirmąjį Tyrimo uždavinį numatyta išanalizuoti, kaip po Reformos pasikeitė mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos tikslai, uždaviniai ir funkcijos, bei įvertinti jų įgyvendinimo rezultatyvumą ir tinkamumą mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimui. Šiame poskyryje pateikiama pirmojo uždavinio išpildymui taikyta metodologinė prieiga, paremta dviem pagrindiniais žingsniais:

1. Mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje per LMT veiklą intervencijos logikos analitinė rekonstrukcija ir analizė;
2. LMT veiklos rezultatyvumo veiklos kryptų lygmeniu analizė.

1.2.1. Intervencijos logikos rekonstrukcija ir analizė

Viešosios politikos sričių įgyvendinimo rezultatyvumo ir tinkamumo analizei būtina aiški analitinė rėminė struktūra, leidžianti identifikuoti ryšius tarp strateginių tikslų, suplanuotų veiklų ir siekiamų rezultatų. Siekiant įgyvendinti pirmąjį Tyrimo uždavinį – išanalizuoti, kaip po Reformos pasikeitė mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos tikslai, uždaviniai ir funkcijos – metodiniu pagrindu pasitelkta mokslo politikos Lietuvoje intervencijos logikos rekonstrukcija, kuri leidžia nuosekliai įvertinti intervencijos tinkamumą ir rezultatyvumo apimtį.

Intervencijos logikos rekonstrukcija

Intervencijos logika – tai nuosekli analitinė struktūra, leidžianti atsekti, ar suplanuotos ir įgyvendinamos veiklos yra suderintos su aukštesnio lygmens mokslo politikos tikslais, ar tarp jų egzistuoja loginis ryšys, būtinas siekiant planuoto poveikio. Ši logika ne tik pagrindžia veiklų tinkamumą, bet ir sudaro pagrindą vėlesnei veiklų rezultatyvumo analizei, rodiklių vertinimui ir stebėsenos rekomendacijoms.

Kadangi oficialiuose dokumentuose (pavyzdžiui, LR mokslo ir studijų įstatyme (toliau – MSI), LMT strateginiuose dokumentuose) vientisa intervencijos logika nėra suformuluota, buvo atliekama jos analitinė rekonstrukcija, remiantis skirtingų šaltinių trianguliacija: dokumentų ir informacijos analize, ekspertiniu vertinimu ir informacijos užklausa LMT apimtyje pateiktais duomenimis. Rekonstruotoje intervencijos logikoje integruoti elementai ir jų informacijos šaltiniai pateikti **3 lentelėje**.

3 lentelė. Intervencijos logikos elementai ir informacijos šaltiniai

Intervencijos logikos elementas		Informacijos šaltiniai
1.	Poreikiai	Teisės aktai ir oficialūs dokumentai
2.	Tikslai	Teisės aktai ir oficialūs dokumentai

³ Tyrimo apimtyje atlikta 10 pusiau struktūruotų interviu / grupinių diskusijų bei papildomos neformalios diskusijos informacijos patikslinimams ir pan.

3.	Veiklos kryptys	Ekspertinis vertinimas, vadovaujantis teisės aktais, oficialiais dokumentais ir Administracijos pateikta informacija
4.	Veiklos	Teisės aktai ir oficialūs dokumentai, suskirstyta vadovaujantis ekspertiniu vertinimu
5.	Produktai	Ekspertinis vertinimas
6.	Vidutinio laikotarpio rezultatai	Ekspertinis vertinimas
7.	Poveikis	Ekspertinis vertinimas

Šaltinis: STRATA

Pažymėtina, kad intervencijos logika buvo supaprastinta ir skirta būtent šio Tyrimo uždaviniams – todėl gali neatspindėti visų veiklų niuansų ar detalumo. Vis dėlto ji leidžia identifikuoti esmines sąsajas tarp strategijos ir praktikos bei sudaro pagrindą veiklų tinkamumo ir rezultatyvumo analizei.

Intervencijos logikos analizė

Tyrimo metu buvo vertinama, kiek nuosekliai rekonstruota intervencijos logika leidžia identifikuoti aiškias pokyčių kryptis, trūkumus ar dubliavimąsi. Tai parodo, kiek teorinė ir praktinė mokslo politikos įgyvendinimo ir LMT veiklos sistema yra logiška ir vientisa, gali būti atliepta realybėje. Atitinkamai, intervencijos logika Tyrime vertinama pagal tinkamumo kriterijų:

- Intervencijoje numatytos veiklos turi logiškai prisidėti prie tikslų įgyvendinimo;
- Intervencijos logikoje numatytos veiklos neturėtų persidengti ar, atvirkščiai, palikti nepadengtų svarbių sričių – tai padeda užtikrinti ne tik intervencijos logikos įgyvendinamumą, bet ir efektyvumą, t. y. tai, kad resursai nebūtų naudojami besidubliuojančioms veikloms, nekuriančioms papildomos pridėtinės vertės.

Intervencijos logikos tinkamumo analizė atlikta ekspertinio vertinimo būdu, vadovaujantis sistetine intervencijos elementų analize.

1.2.2. Veiklos rezultatyvumo analizė

LMT veiklos rezultatyvumo analizė atlikta siekiant įvertinti, kaip institucijos įgyvendinamos veiklos prisideda prie mokslo politikos tikslų įgyvendinimo. Atsižvelgiant į šio Tyrimo pobūdį ir duomenų prieinamumo ribojimus (žr. 1.5. *Metodinės Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų valdymo būdai*), rezultatyvumas analizuotas intervencijos logikos rekonstrukcijoje išskirtų veiklos kryptių lygiu, neanalizuojant atskirų programų ar priemonių, įgyvendinant kombinuotą kiekybinę ir kokybinę rezultatyvumo analizę:

- Kiekybinė analizė orientuota į veiklos produktyvumo aspektus (pavyzdžiui, kvietimų, finansuotų projektų, programų skaičių), siekiant identifikuoti veiklos apimtį ir intensyvumą pokyčius Reformos įgyvendinimo laikotarpiu;
- Kokybinė analizė orientuota į rekonstruotoje intervencijos logikoje apibrėžtus rezultatus kiekvienai iš veiklos sričių, rodančius, koks pokytis laikytinas pageidaujamu.

Kiekybinė rezultatyvumo analizė atlikta naudojant LMT pateiktus ir viešai prieinamus duomenis. Kokybinio rezultatyvumo analizės dalyje, pagal intervencijos logikoje apibrėžtus veiklos krypties rezultatus buvo parengti analizės klausimai (4 lentelė). Analizė atlikta vadovaujantis šiais klausimais, interviu įžvalgomis bei ekspertiniu vertinimu.

4 lentelė. Veiklos krypties rezultatai ir analizės klausimai

Rezultatai	Analizės klausimai
Mokslo politika	
• Politinės rekomendacijos yra strategiškai orientuotos, aktualios, kokybiškos ir integruojamos į valstybės sprendimų priėmimą; • Patarimai valstybės institucijoms grindžiami įrodymais ir sistetine stebėseną; • LMT tampa svarbiu patariamuoju partneriu formuojant sektorių politiką.	• Kaip sistemingai ir strategiškai orientuotai LMT teikia patarimus mokslo politikos formavimui? • Kaip LMT sprendžia mokslo politikos prioritetų atranką – kokiais duomenimis ir šaltiniais remiasi? • Ar LMT teikiamos įžvalgos ir rekomendacijos yra sistemingai naudojamos LR švietimo, mokslo ir sporto

	ministerija (toliau – ŠMSM) ar kitų ministerijų sprendimuose? • Ar egzistuoja mechanizmas, kaip stebima įžvalgų ir rekomendacijų integracija ir poveikis? • Ar LMT rekomendacijų pobūdis (apimtis, detalumas, pagrįstumas) keitėsi per pastaruosius metus?
Mokslo vertinimas	
• Sukurti ir nuolat tobulinami aiškūs bei tikslingi vertinimo kriterijai ir metodikos, atliepiantys tiek nacionalinius, tiek tarptautinius standartus; • Vertinimo procesas yra aiškus, pagrįstas, kokybiškas, nuspėjamas ir palaikantis institucijų tobulėjimą; • Vertinimo sistema padeda gerinti MSI bei tyrimų institutų MTEP veiklos kokybę ir strateginį planavimą; • Vertinimo rezultatai naudojami kaip įrodymų šaltinis sprendimams dėl finansavimo, struktūrinių pokyčių ar veiklos tobulinimo.	• Ar taikomi vertinimo kriterijai yra aiškiai apibrėžti, tikslingi ir reguliariai peržiūrimi? • Ar vertinimo procesas kokybiškas, o ciklas pakankamai dažnas ir stabilus, kad išlaikytų kokybę, tęstinumą, bet neperkrautų institucijų? • Kaip institucijos naudoja vertinimo rezultatus? Ar tai padeda planuoti veiklą, tobulinti vidinius procesus? • Ar LMT stebi ir analizuoja ilgalaikį vertinimų poveikį – pavyzdžiui, ar institucijų MTEP veikla tobulėja?
Mokslo finansavimas	
• Finansavimo priemonės atitinka strateginius mokslo politikos prioritetus, atliepia besikeičiantį kontekstą; • Paraiškų atrankos procesas aiškus ir prognozuojamas; • Jaunieji mokslininkai turi daugiau galimybių profesiniam augimui ir mobilumui; • Mokslininkai patenkinti finansavimo proceso aiškumu ir rezultatais.	• Ar finansavimo instrumentai atitinka aktualius politikos prioritetus (pavyzdžiui, klimato, saugumo, sveikatos sritis)? • Kaip LMT pritaiko finansavimo priemonių sąrašą prie besikeičiančio konteksto? • Ar mokslininkai patenkinti finansavimo procesu? • Ar yra atliekama finansavimo programų rezultatų analizė ir kokybės vertinimas?
Tarptautinio bendradarbiavimo valdymas	
• Auga Lietuvos dalyvavimas Europos Sąjungos (toliau – ES) ir kitose tarptautinėse mokslo programose; • Stiprėja nacionalinė kompetencija ES mokslo politikoje (per Lietuvos mokslo ir inovacijų ryšių ir kompetencijos biurą Briuselyje (toliau – LINO), nacionalinių kontaktinių atstovų (toliau – NCP) veiklas); • Mokslininkai gauna aktualią, savalaikę ir kokybišką pagalbą; • Lietuvos pozicija tarptautiniuose forumuose yra pagrįsta ekspertize.	• Kaip LMT stebi Lietuvos dalyvavimo rezultatus ES programose? Ar vertinama dinamika? • Ar NCP ir LINO pagalba atitinka mokslininkų lūkesčius? Ar ji pakankamai prieinama? • Ar LMT turi aiškią tarptautinio bendradarbiavimo strategiją? Kaip ji susieta su nacionaliniais prioritetais? • Kaip sėkmingai LMT pozicionuoja Lietuvą tarptautinėse politikos platformose?

Šaltinis: STRATA

1.3. Antras uždavinys

Įgyvendinant antrąjį Tyrimo uždavinį numatyta įvertinti mokslo politikos įgyvendinimo institucinės sąrangos pokyčius po Reformos bei mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūrą ir išanalizuoti, ar ši sandara sudaro prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje. Uždavinio įgyvendinimas padalintas į dvi dalis – LMT vidinės ir Lietuvos mokslo politikos (išorinės) institucinės sąrangos analizes. Abi šios dalys įgyvendintos pagal vienodą metodinę prieigą, sudarytą iš dviejų pagrindinių žingsnių:

1. Struktūros žemėlapiavimas (angl. *mapping*);
2. Kriterijais grįsta sąrangos tinkamumo analizė bei kylančių prielaidų ir rizikų efektyviam veikimui ir mokslo politikos įgyvendinimui identifikavimas.

1.3.1. Institucinės struktūros žemėlapiavimas

Institucinės struktūros žemėlapiavimas (angl. *mapping*) atliktas siekiant detalai pristatyti tiek vidinę LMT organizacinę struktūrą, tiek išorinę institucinę mokslo politikos įgyvendinimo sąrangą po Reformos. Šis žingsnis

buvo būtinas siekiant nustatyti, kaip pasikeitė mokslo politikos įgyvendinimo bei ją įgyvendinančios institucijos architektūra Reformos kontekste.

Žemėlapiavimo metu analizuota:

- Kaip pasikeitė LMT vidinės institucinės sąrangos modelis – valdymo, sprendimų priėmimo ir ekspertinių organų lygmenyse;
- Kokie yra mokslo politikos srityje veikiančių institucijų tarpusavio sąveikos mechanizmai.

Analizė atlikta remiantis:

- Oficialiais teisės aktais (pavyzdžiui, MSJ, LMT nuostatais⁴);
- LMT organizaciniais dokumentais (struktūros schemomis, veiklos aprašais);
- LMT pateikta informacija;
- Interviu duomenimis.

Gauta informacija susisteminta į analitines schemas ir tekstus, atspindinčius institucinės sąrangos elementus, jų funkcinius ryšius bei pagrindinius procesus. Šie struktūriniai „žemėlapiai“ sudarė pagrindą vėlesnei kriterijais grįstai tinkamumo analizei ir prielaidų bei rizikų efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui identifikavimui.

1.3.2. Kriterijais grįsta tinkamumo analizė

Vidinės ir išorinės institucinės sąrangos tinkamumas buvo analizuojamas taikant suformuotus analitinius kriterijus, apibrėžiančius, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti efektyvi viešosios politikos įgyvendinimo institucijų sąranga. Tie patys kriterijai buvo pritaikyti tiek LMT vidinės organizacinės sąrangos, tiek mokslo politikos įgyvendinimo institucinės ekosistemos (išorinės sąrangos) lygmenyse (5 lentelė). Ši prieiga leido ne tik apibrėžti sąrangos stiprybes ir trūkumus pagal kiekvieną kriterijų, bet ir nustatyti potencialias rizikas bei prielaidas efektyviam mokslo politikos įgyvendinimui, kurios toliau naudojamos formuluojant Tyrimo išvadas ir rekomendacijas. Analizė atlikta remiantis dokumentų analize, pusiau struktūruotų interviu informacija bei ekspertiniu vertinimu.

5 lentelė. Vidinės LMT struktūros ir vaidmens ekosistemoje tinkamumo analizės kriterijai ir jų detalizavimas

Analizės kriterijai	Analizės klausimai	
	LMT institucinė sąranga	LMT vaidmuo ekosistemoje
Strateginis vaidmuo	• Ar LMT strateginiai tikslai yra aiškiai apibrėžti ir suprantami organizacijos viduje? • Kaip LMT planuoja ir įgyvendina veiklą organizacijos viduje?	• Kaip praktiškai LMT įgyvendina savo strateginį vaidmenį mokslo politikos ekosistemoje? • Ar jos vaidmuo papildo kitų ekosistemos dalyvių tikslus ir vaidmenį?
Organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumas	• Ar skyrių pareigos yra aiškos ir nesidubliuoja? • Ar struktūra ir išteklių paskirstymas leidžia efektyviai koordinuoti veiklą tarp skyrių? • Ar bendradarbiavimas ir funkcijų pasiskirstymas tarp valdymo organų yra efektyvus?	• Ar tarpinstitucinė sąrangą ir bendradarbiavimo mechanizmai sukuria prielaidas sėkmingas mokslo politikos įgyvendinimui? • Ar tarpinstitucinė struktūra palengvina ar apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą? • Ar LMT suvokiama kaip struktūriškai stabili ir nuspėjama partnerė ekosistemoje?
Sprendimų priėmimas	• Kaip LMT formaliai ir praktiškai veikia sprendimų priėmimo modelis? • Ar LMT veikia aiškūs atskaitomybės mechanizmai ir nepriklausoma stebėseną?	• Ar LMT yra atskaitinga išorės suinteresuotiesiems subjektams ir visuomenei? • Kaip LMT veikos aiškumą vertina kiti MTEP ekosistemos dalyviai (-ės)?

⁴ LMT nuostatai (2022). Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/48136770c16d11ec8d9390588bf2de65/asr>.

Įtrauktis	• Ar vidaus darbuotojai (-jos), ekspertai (-ės) ir darbo grupės prasmingai dalyvauja LMT planavime ir sprendimų priėmime? • Kaip praktikoje užtikrinamas skirtingų organizacijos struktūros grandžių įtraukimas į sprendimų formavimą?	• Ar veikia aiškus ekosistemos dalyvių ir suinteresuotų šalių įtraukties modelis? • Ar LMT skatina įvairių ekosistemos dalyvių įtraukimą į strateginį planavimą ar programų kūrimą?
Institucinio tobulėjimo mechanizmai	• Ar LMT sistemiškai vertina savo veiklą? • Ar LMT siekia ir klauso grįžtamojo ryšio ir atlieka įrodymais grįstas korekcijas?	• Ar LMT peržiūri savo poziciją ir priemones, atsižvelgiant į MTEP ekosistemos pokyčius, politikos ir visuomenės poreikius? • Ar ekosistemoje veikia aiškūs institucinio tobulėjimo mechanizmai?

Šaltinis: STRATA

1.4. Trečias uždavinys

Įgyvendinant trečiąjį Tyrimo uždavinį numatyta remiantis analizės rezultatais parengti išvadas ir rekomendacijas dėl tolesnio Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo tobulinimo. Trečiasis Tyrimo uždavinys įgyvendintas integruojant visų ankstesnių analitinių žingsnių rezultatus ir suformuluojant jais grįstas išvadas bei rekomendacijas.

1.5. Metodinės Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų valdymo būdai

Šiame poskyryje pristatomos nustatytos Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų valdymo būdai (**6 lentelė**).

6 lentelė. Metodinės Tyrimo įgyvendinimo rizikos ir jų sprendimo būdai

Rizikos	Valdymo būdai
1. Sąlyginai trumpa Tyrimo trukmė, ribojanti analizės gylį, plotį ir reprezentatyvumą.	• Atsižvelgiant į Tyrimo trukmę, pritaikyta Tyrimo metodika (pavyzdžiui, naudojamas interviu, o ne apklausos metodas) ir analizės gylis (pavyzdžiui, rezultatyvumas analizuojamas intervencijos logikos rekonstrukcijoje išskirtų veiklos kryptių lygiu); • Dėl sąlyginai trumpo laikotarpio ekstensyviai interviu programai atlikti, informacijos tikslumui užtikrinti taikoma duomenų trianguliacija, t. y. naudojama interviu metu gauta informacija, duomenys gauti informacijos užklausų būdu, literatūros šaltiniai ir kt.
2. Aiškaus LMT veiklos stebėsenos ir vertinimo mechanizmo trūkumas riboja analizės įgyvendinimo efektyvumą.	• Atsižvelgiant į tai, kad nėra LMT iškeltų siekiamų rezultatų, jų rodiklių, planavimo dokumentuose pateikiami duomenys – fragmentuoti, analizė papildyta interviu metu ir informacijos užklausų būdu gautais duomenimis, LMT veiklos duomenys, pateikiami Tyrimo ataskaitoje yra peržiūrėti LMT atstovų; • Rezultatyvumas analizuojamas intervencijos logikos rekonstrukcijoje išskirtų veiklos kryptių lygiu, naudojant kombinuotą kiekybinę ir kokybinę analizę.

Šaltinis: STRATA

2. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos kontekstas

Šiame skyriuje pristatomos Reformos inicijavimo priežastys, jos tikslai, LMT struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija Lietuvos MTEP sistemoje bei mokslo politikos finansavimo pokyčiai po Reformos.

2.1. Reformos prielaidos ir tikslai

Lietuvos mokslo, technologijų ir inovacijų sistema iki Reformos buvo tobulintina, jai trūko nuoseklumo:

- Inovacijų pagrindui – mokslui – nebuvo užtikrinta pakankama MTEP veiklą skatinanti infrastruktūra;
- MSI ir ūkio subjektų bendradarbiavimas MTEP srityje buvo nepakankamas;
- Nebuvo užtikrintas nuoseklus Lietuvos mokslo ir verslo bendruomenės integracijos į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę skatinimas.

Taip pat, Reformos kontekste, interviu respondentų teigimu, buvo keliama **kokybiniai lūkesčiai šalies poreikius atitinkantys mokslo plėtrai**. Buvo siekiama sustiprinti orientaciją į mokslą, kaip inovacijų atsiradimo pagrindą, svarbių mokslo krypčių išskyrimo aktyvumą, nuoseklią iniciatyvą įžvalgoms ir diskusijoms, objektyvumą ir aiškumą didele biurokratine našta pasižyminčiuose finansavimo mechanizmuose.

Instituciniu lygmeniu, Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančių LMT ir Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (toliau – MITA) **funkcijos nebuvo išgrynintos**, tam tikros atsakomybės persidengė, dubliavosi, trūko aiškaus funkcijų ir įgaliojimų apibrėžimo (esinvesticijos.lt, 2024). **LMT su mokslo politika susijusių funkcijų apimtis buvo ribota**, jos patariamasis vaidmuo mokslo politikos formavimo srityje netenkino suinteresuotų šalių⁵, norėta matyti aktyvesnę patariamąją – ekspertinę LMT veiklą mokslo politikoje. Taip pat trūko LMT santykio su kitomis MTEP ir inovacijų (toliau – MTEPI) lauke veikiančiomis institucijomis (ir veikiančiomis, pavyzdžiui, su steigiamąja Inovacijų agentūra (toliau – IA)) aiškumo (STRATA, 2021). Todėl LMT ekspertinis potencialas teikiant patarimus nacionalinės mokslo politikos ir vizijos formavime nebuvo išnaudojamas.

Siekiant atliepti aukščiau įvardintus iššūkius, buvo **nuspręsta sistemą konsoliduoti, įgyvendinant Reformą. Reformos tikslas – „sukurta aiški ir vientisa inovacijų skatinimo sistema**, kuri padės pamatą efektyviai (kokybinei) inovacijų ekosistemos plėtrai ir sudarys sąlygas prioritetinių ekonomikos sektorių vystymuisi tarptautiniu mastu, sukurs palankesnę terpę tiek mokslui, tiek verslui investuoti į inovacijas, skatins mokslo ir verslo bendradarbiavimą“⁶ (LR ekonomikos ir inovacijų ministerija (toliau – EIM), 2024). Atitinkamai, įgyvendinant Reformą buvo pertvarkytas mokslo, technologijų ir inovacijų politikos formavimas ir jos įgyvendinimas, tobulinant esamą teisinį reglamentavimą:

- LR technologijų ir inovacijų įstatymą⁷ – Reformos pagrindą – kurio pakeitimais, konsolidavus inovacinės veiklos skatinimo funkcijas, įsteigta IA (EIM, 2024; LRV, 2021);
- MSĮ – kurio pakeitimais įtvirtinta technologijų ir inovacijų sistemos sandara (EIM, 2024), nustatytos mokslo, technologijų ir inovacijų politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos (LRS, 2019).

⁵ Tyrimo ataskaitoje terminas „suinteresuotos šalys“ apibrėžiamas kaip valstybės institucijos, MSI, mokslininkai ir kt.

⁶ <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma/>.

⁷ LRS 2018 m. birželio 30 d. įstatymas Nr. XIII-1414 „Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c?ifwid=sujolipi4>.

Svarbiausi pokyčių aspektai apėmė (LRV, 2021):

- **Aiškų teisinį reglamentavimą**, nepaliekant neaiškos institucinės atsakomybės, besidubliuojančių funkcijų, užtikrinant visų inovacijų ekosistemos dalyvių papildomumą (reorganizavus MITA, jos vykdyta mokslo dalis prisijungta prie LMT, verslo – prie kuriamos IA, numatant, kad aiškos atsakomybės ir jų bendradarbiavimas leis sustiprinti Lietuvos mokslo ir inovacijų sistemą, jos rezultatus);
- **„Mirties slėnių“ pašalinimą** – inovacinės veiklos skatinimą, apimantį visus inovacinės veiklos etapus (tiek MTEP, tiek inovacijų diegimą), kai paskatos verslui įgyvendinamos atsižvelgiant į jo poreikius, brandos stadiją, sukurta MTEPI infrastruktūra atliepia verslo poreikius;
- **Sistemos dalyvių veiklos lankstumą, efektyvumą** (nelieka fragmentacijos, veiklos persidengimų), **rezultatyvumą** (ištekliai telkiami vienoje vietoje, didinama specializacija), **operatyvumą** („vienas langelis“ – nuosekli, sisteminga ir aiški pagalba verslui).

Remiantis 2021 m. gruodžio 9 d. priimtu LR technologijų ir inovacijų įstatymo pakeitimu ir **įkūrus IA, LMT perdavus MITA funkcijų, susijusių su mokslo ir technologijų plėtojimu, dalį** (esinvesticijos.lt, 2024), buvo ne tik pakeistas LMT pavaldumas, bet taip pat išplėstos jos funkcijos ir kompetencijos.

Pagrindiniai Reformos rezultatai (EIM, 2024, LMT, 2024, esinvesticijos.lt, 2024):

- Optimizuotas viešasis valdymas (aiškiai apibrėžtos politikos sritys, inovacijų politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos ir jų funkcijos, sutelkiant išteklius ir padidinant specializaciją);
- Mokslo politikos įgyvendinimas konsoliduotas vienoje rankose – LMT, išplečiant jos strateginį vaidmenį, sustiprinant reikšmę mokslo politikoje (sustiprintos ir išplėstos funkcijos);
- Koordinuotas pagalbos verslui, mokslo bendruomenei ir kitoms suinteresuotoms šalims teikimas (sudarytos sąlygos „vieno langelio“ principu gauti reikalingas paslaugas bei finansinę paramą);
- Sustiprinamas bendradarbiavimas, kuriant bendrą MTEP vertės grandinę nuo fundamentinių mokslinių tyrimų iki mokslo žinių panaudojimo versle ir integracijos į tarptautinę mokslo erdvę;
- Išplėstas LMT vaidmuo tarptautiškumo skatinime.

2.2. LMT struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija

Vykdam Reformą buvo išplėstas LMT strateginis vaidmuo, ji tapo pagrindine mokslo politiką įgyvendinančia institucija. Institucinio vaidmens pasikeitimas lėmė LMT struktūrinius ir funkcinius pokyčius, kurie pristatomi šiame skyriuje.

Institucinio vaidmens pokytis

Reformos kontekste keitėsi LMT mandatas – 2022 m. sausio 11 d. priėmus MSĮ pataisą dėl Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios įstaigos – LMT stiprinimo, buvo numatyta, kad **mokslo politikos ekspertizė ir įgyvendinimas sutelkiamas vienoje institucijoje – LMT**, keliant ją į aukštesnį strateginį lygmenį – jos pavaldumą perima LRV (esinvesticijos.lt, 2024). LMT tampa ne tik finansų skirstytoja, tačiau ir strateginiu Lietuvos mokslo ir inovacijų centru:

- Perėmusi su mokslu susijusias MITA funkcijas, **LMT tampa viena atitinkamas paslaugas bei finansinę paramą MSI teikiančia institucija** (LMT, 2023; esinvesticijos.lt, 2024);
- **LMT funkcijos išplečiamos** – jos atsakomybei pavestos priemonės mokslininkų karjerai skatinti, rūpinimasis MSI antreprenerystės kompetencijomis, Lietuvos pareiškėjų dalyvavimu ES bendrojoje mokslinių tyrimų ir inovacijų programoje bei kitose tarptautinėse MTEP programose (LMT, 2023; esinvesticijos.lt, 2024).

Struktūriniai pokyčiai

LMT struktūrą iki Reformos sudarė (1 pav.):

- **Valdymo organai:**

- LMT Valdyba (toliau – Valdyba) – kolegialus valdymo organas, kuriam vadovauja Valdybos pirmininkas. Valdybos pirmininką renka Valdybos nariai visų narių balsų dauguma, o Valdybos sudėtį tvirtina LRV, atsižvelgdama į LR Seimo (toliau – LRS) Švietimo ir mokslo komiteto, ŠMSM, LR finansų ministerijos (toliau – FM), LR ūkio ministerijos ir LR kultūros ministerijos (toliau – KM) bei Lietuvos mokslų akademijos siūlymus. Valdyba koordinuoja komitetų ir Mokslo fondo veiklą, LMT sąveiką su valstybės mokslo politiką formuojančiomis ir įgyvendinančiomis institucijomis ir kt.;
- LMT pirmininkas (toliau – Pirmininkas) – vienasmenis valdymo organas. Pirmininką ir du jo pavaduotojus (Humanitarinių ir socialinių mokslų komiteto (toliau – HSMK) ir Gamtos ir technikos mokslų komiteto (toliau – GTMK) pirmininkus) LRV teikimu tvirtina LRS. Tiesiogiai Pirmininkui pavaldus Mokslinis sekretorius.

- **Kolegialūs mokslo sričių ir menų ekspertiniai organai – du ekspertų komitetai:**

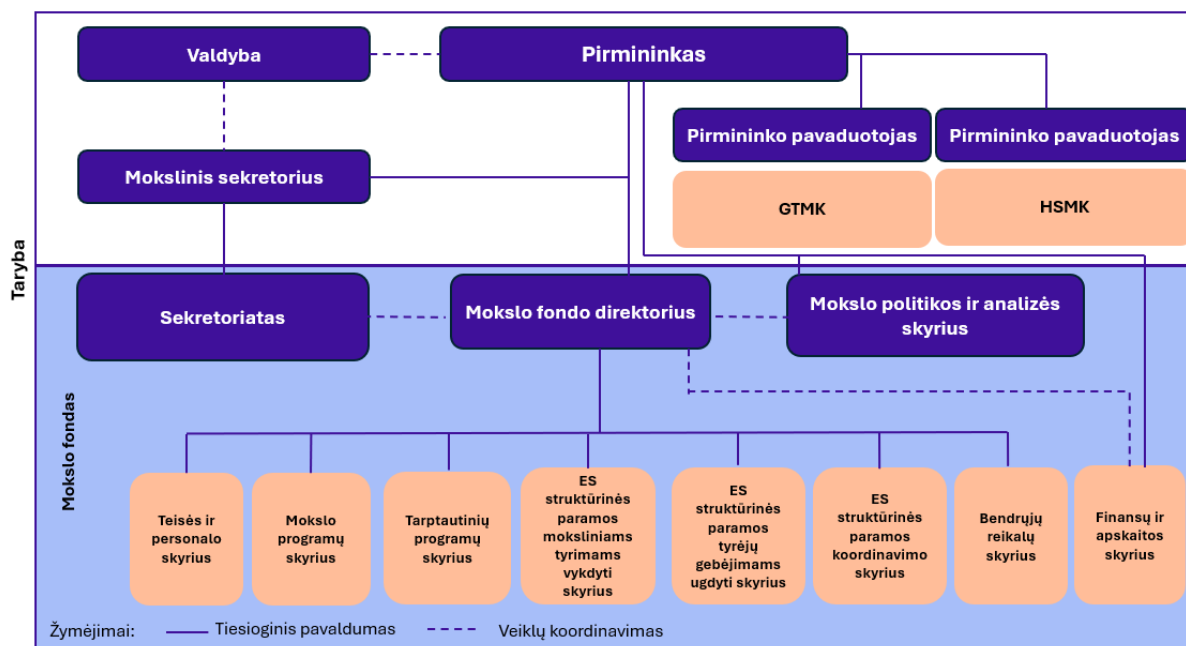
- HSMK;
- GTMK.

Komitetus sudaro šių komitetų pirmininkai ir po 10 kiekvieno komiteto narių – atitinkamų mokslo sričių mokslininkų. Komitetų narius ŠMSM ministro teikimu tvirtino LRV.

- **Vykdantysis organas – Mokslo fondas**, kuris įgyvendina LMT sprendimus dėl MTEP programinio konkursinio finansavimo ir atlieka LMT administracinį, organizacinį ir informacinį darbą. Mokslo fondui vadovauja direktorius, kurį viešo konkurso būdu penkerių metų kadencijai į pareigas skiria ir iš jų atleidžia Pirmininkas Valdybos siūlymu. Mokslo fondą sudaro devyni skyriai, o Mokslo fondo direktorius tiesiogiai pavaldus Pirmininkui. Didžiausią leistiną Mokslo fondo valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių Valdybos teikimu nustato LRS valdyba. Siekiant, kad veikla tarp skyrių spartėtų, 2019 m. sausio 1 d., buvo pakeista vidinė struktūra, Mokslo fonde suformuojant padalinį – Sekretoriatą, tiesiogiai pavaldų Moksliniam sekretoriui.

Iki Reformos LMT sudarė 33 nariai, kurie pagal LMT nuostatus buvo skiriami penkerių metų kadencijai (ne ilgiau kaip dviem kadencijoms iš eilės).

1 pav. LMT struktūra iki Reformos



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT

Reformos apimtyje LMT nuostatų pakeitimu išplėstas LMT funkcijas ir kompetencijas⁸ atliepė atitinkami struktūriniai pakeitimai. LMT kaip strateginės mokslo politikos institucijos stiprinimui buvo sudarytos prielaidos turėti stiprią valdyseną, veikiančius savireguliacijos mechanizmus, pagal poreikį tariantis su ŠMSM, LRV. Pagal atnaujintus LMT nuostatus LMT struktūros pokyčiai apėmė (LMT, 2024; LRV, 2022):

- **Naujo LMT Mokslo ir studijų politikos ekspertų komiteto** (toliau – MSPK) **įsteigimą**, siekiant sustiprinti LMT poziciją formuojant politikos siūlymus (atliekant patariamąsias ir ekspertines funkcijas), kurį sudaro septyni nariai;
- **Vienos Pirmininko pavaduotojo pozicijos įvedimą** vietoj dviejų Pirmininko pavaduotojų (dviejų ekspertų komitetų pirmininkų), struktūroje paliekant komitetų pirmininkų pozicijas, atsisakant jų kaip pavaduotojų funkcijos bei **panaikinant Mokslinio sekretoriaus poziciją**;
- **Mokslo fondo pakeitimą į Administraciją**, ją **išplečiant iki 14 skyrių** (iki tol administracines funkcijas vykdęs Mokslo fondas apėmė devynis skyrius), pavyzdžiui, įsteigti papildomi skyriai, susiję su perimtomis tarptautiškumo ir bendradarbiavimo veiklomis ar jau vykdytomis tarptautinėmis veiklomis (pavyzdžiui LINO, kuris nuo jo įsteigimo 2017 m. padėjo stiprinti Lietuvos-Europos mokslo ir inovacijų bendruomenės ryšius), o **Sekretoriato funkcijas perduodant Komunikacijos ir veiklos organizavimo skyriui** (LMT, 2023, LMT 2024).

Taip pat naujų LMT nuostatų pakeitimais buvo nustatytas Valdybos narių skaičius ir jų sudėtis – Valdybą sudaro septyni nariai, iš kurių bent keturi turi būti tarptautinės darbo patirties turintys mokslininkai bei:

- **Valdybos sprendimų priėmimo didinimas.** Iki LMT nuostatų pakeitimo Valdybos veikla pagrįde apsiribojo koordinuojančio ir rekomendacinio pobūdžio funkcijomis – išvadų ir pasiūlymų teikimu Pirmininkui. Nauji LMT nuostatai sustiprino Valdybos sprendimų priėmimo funkcijas, pavyzdžiui, Valdyba tvirtina LMT ilgalaikę strategiją, strateginius veiklos planus (toliau – SVP), metinę veiklos ataskaitą (toliau – metinę ataskaitą); o nepatvirtinusi metinės ataskaitos, Valdyba gali siūlyti LRV teikti LRS siūlymą dėl Pirmininko atleidimo iš pareigų. Valdyba Pirmininko kadencijos laikotarpiui jo teikimu tvirtina Pirmininko pavaduotoją. Taip pat Valdyba tvirtina ekspertų komitetų pirmininkus, narius ir ekspertų komitetų narių atrankos komisiją;
- **Didesnis atsakomybių aiškumas, atsakomybių sustiprinimas**, pavyzdžiui, įtraukiant Pirmininko pavaduotojo funkcijas į LMT nuostatus, kadangi anksčiau pavaduotojų funkcijų aprašyta LMT nuostatuose nebuvo; arba tai, kad Valdybos pirmininkas gali būti atšaukiamas Valdybos narių motyvuotu (daugiau kaip pusės balsuojančių) sprendimu.

Funkciniai pokyčiai

MSĮ apibrėžiamos dvejopos ekspertinės LMT funkcijos:

- Patarėjos-ekspertės valstybės mokslo politikos klausimais;
- Mokslo politiką įgyvendinančios ekspertinės institucijos. Įgyvendinančioji funkcija yra plati ir apima uždavinius nuo mokslo projektų vertinimo ir finansavimo iki mokslinių tyrimų institucijų vertinimo.

LMT veiklos uždavinius, tikslus ir funkcijas, teises ir pareigas, veiklos organizavimo principus ir atsakomybes apibrėžia LMT nuostatai. LMT uždavinius, tikslus ir funkcijas, nurodytus MSĮ bei LMT nuostatuose, galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

- **Ekspertinė veikla**, pavyzdžiui, LMT pataria LRS ir LRV mokslo plėtros ir mokslininkų rengimo klausimais, organizuoja mokslinės veiklos vertinimą, teikia siūlymus dėl šios veiklos veiksmingumo (organizuoja Lietuvoje vykdomų MTEP, vykdomos MSI, bei doktorantūros vertinimą);
- **Mokslinių tyrimų ir kitos mokslinės veiklos programinis konkursinis finansavimas**: skiria lėšas valstybės užsakovams bei mokslininkų inicijuotiems tyrimams, tarptautinio bendradarbiavimo projektams ir teikia finansinę paramą mokslininkų karjerą ir mobilumą skatinančioms veikloms (organizuoja ir vykdo

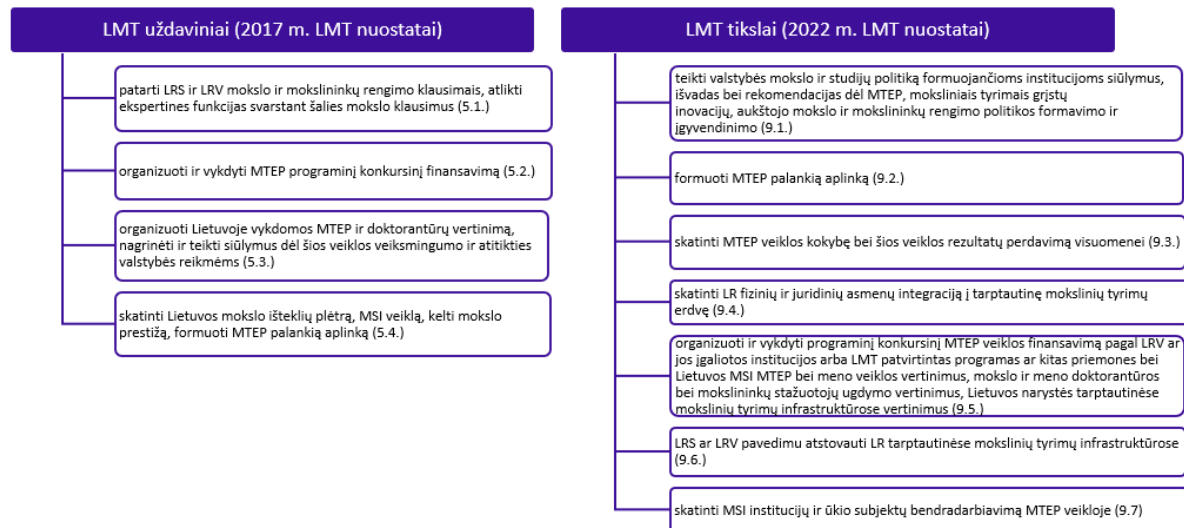
⁸ LMT struktūra. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/struktura/>.

programinį konkursinį MTEP darbų finansavimą pagal LRV ar jos įgaliotos institucijos arba LMT patvirtintas programas);

- **Dalyvavimas tarptautinės mokslinių tyrimų erdvės kūrimo:** skatina LR fizinių ir juridinių asmenų integraciją į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę.

Įvykdžius Reformą LMT patiriamasis vaidmuo mokslo politikos formavime nacionaliniu lygmeniu ir dalyvavime tarptautiniu lygiu sustiprėjo. LMT atsakomybių pokyčiai, įvykdžius Reformą, pateikti **2 pav.** LMT uždaviniai iki Reformos ir tikslai po MSĮ pakeitimo (ir atitinkamai funkcijos) rodo, kad konsolidavimo metu buvo **išplėsti tikslai mokslo politikos srityje ir išgrynintos atsakomybės už mokslo-verslo bendradarbiavimą ir Lietuvos atstovavimo tarptautiniame mokslo skatinimo veiklos tinkle funkcijų vykdymą** (LMT, 2023).

2 pav. LMT siekių (atsakomybių) transformacija



Šaltiniai: LRS, 2009; LRS, 2018; LRV, 2022

Įvykdžius Reformą LMT buvo įpareigota aptarnauti naujus klientus (verslą, viešąjį sektorių), įgyvendinti naujus tikslus (akademinės antreprenerystės plėtra, žinių komercializavimas) ir diegti „vieno langelio“ principą, orientuotą į įvairių suinteresuotųjų šalių aptarnavimą. Reformos rezultate **LMT suteiktas platesnis ir efektyvesnis veikimo mandatas**, kuris sąlygojo institucinius ir teisinius pokyčius (LMT, 2023):

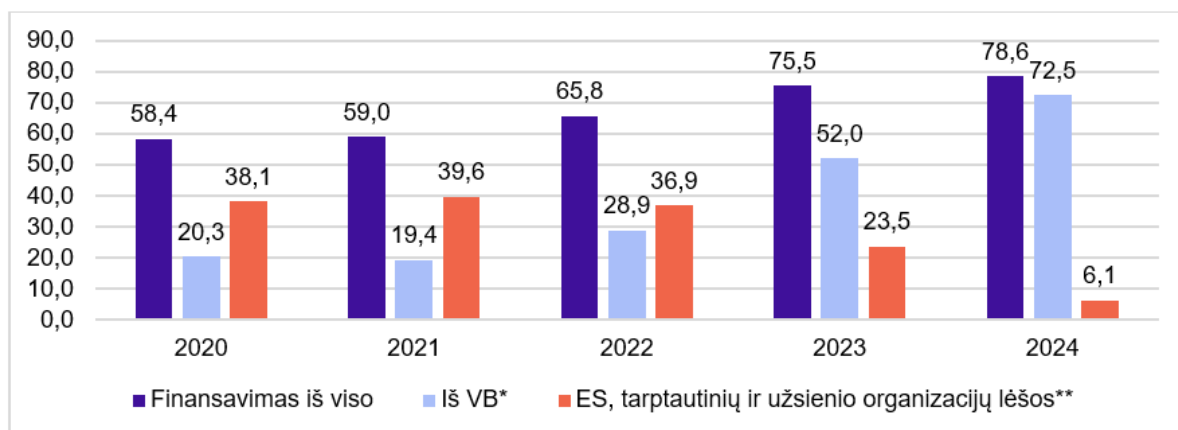
- Siekiant stiprinti mokslo ir inovacijų srities veiklą Lietuvoje, **įkurtas MSPK**, kuris planuoja mokslinių tyrimų infrastruktūros (toliau – MTI) plėtrą, analizuoja mokslo ir studijų sistemą, teikia pasiūlymus dėl atviros mokslo politikos įgyvendinimo, vykdo Lietuvos MTEP sistemos dalyvių integraciją į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę ir kt. (LMT, 2023; LMT, 2024);
- **Išsiplėtė funkcijos, susijusios su tarptautinio bendradarbiavimo skatinimu** (LRV, 2022), pavyzdžiui, siekiant LMT tikslo 9.4. „Skatinti LR fizinių ir juridinių asmenų integraciją į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę“ įgyvendina ES ir tarptautinio bendradarbiavimo MTEP programų priemones, atlieka NCP ar koordinatorių funkcijas ir kt.; arba tikslo 9.7. „Skatinti MSI ir ūkio subjektų bendradarbiavimą MTEP veikloje“ įgyvendina mokslo žinių pritaikymo inovacijų kūrimui priemones, MSI bendradarbiavimo su viešojo sektoriaus ir ūkio subjektais plėtrai;
- Siekiant stiprinti Lietuvos mokslo ir inovacijų ekosistemos tarptautiškumą, **LMT papildyta NCP koordinatoriaus funkcija**. Dalyvaujant programos „Europos horizontas“ veikloje vykdomas pareiškėjų konsultavimas, programos viešinimas, padedama susirasti projektų tarptautinius partnerius ir pan. (LMT, 2023);
- **LMT teisės papildytos tarptautiškumo aspektais**: LMT nuostatų 12.4. punktas papildytas dalimi „atstovauti LR tarptautinėse MTEP, aukštojo mokslo ir mokslininkų rengimo bei įgyvendinimo struktūrose, veikiančiose su LMT susijusiose veiklose“ bei nurodytas punktas 12.5. „dalyvauti tarptautiniuose projektuose, susijusiuose su LMT veikla“ (LRV, 2022).

2.3. Mokslo politikos finansavimas po Reformos

Kartu su naujais LMT suteiktais įgaliojimais buvo išplėstos LMT veiklos apimtys bei struktūra. Reformos rezultate LMT suteiktas platesnis veikimo mandatas tiek paramos MTEP veiklų ir jų rezultatų sklaidos, tiek Lietuvos dalyvavimo tarptautinėse MTEP ir inovacijų programose bei organizacijose skatinimo, tiek kitų funkcijų stiprinimo atžvilgiu (žr. 2.2. *LMT struktūros, funkcijų ir vaidmens transformacija*), atitinkamai atliepė ir poreikį didinti finansavimo apimtį.

LMT finansavimą sudaro LR valstybės biudžeto (toliau – VB) asignavimai ir iš kitų institucijų ir organizacijų gautas finansavimas (iš VB gautas kitas finansavimas (iš ministerijų)), ES, tarptautinių ir užsienio organizacijų gautos lėšos. LMT iš jai skirtų VB ir iš kitų finansavimo šaltinių lėšų finansuoja MTEP veiklas pagal LRV ar jos įgaliotas institucijas arba LMT patvirtintas programas ir priemones ir kitas MSĮ ir kituose teisės aktuose nurodytas veiklas (LRV, 2022). LMT finansavimas nuo 2022 m., padidėjus VB asignavimams, ženkliai išaugo: 2020 m. iš VB asignavimai sudarė 20,3 mln. Eur, o 2024 m. iš viso iš VB gautas finansavimas⁹ sudarė 72,5 mln. Eur (LMT, 2025) – padidėjo 3,6 karto (3 pav.). Didėjo VB lėšų dalis, skiriama LMT veiklai ir konkursinėms mokslo veikloms pagal LMT priemones finansuoti: 2023 m. šioms veikloms skirta 42,4 mln. Eur, tai sudarė 0,059 proc. BVP (2021 m. – 0,033 proc. BVP, 2022 m. – 0,041 proc. BVP), o 2024 m. tam skirtas apie 52,1 mln. Eur biudžetas (LMT, 2024).

3 pav. LMT finansavimas 2020-2024 m., mln. Eur



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT Finansinių ataskaitų rinkinių informacija¹⁰

Pastabos: * išskyrus VB dalį gautą iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų finansavimo šaltinių (apima VB asignavimus ir iš VB gautą kitą finansavimą (iš ministerijų));

** iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų (finansavimo sumų dalis kuri gaunama iš ES, neįskaitant finansavimo sumų iš valstybės ar savivaldybės biudžetų ES projektams finansuoti)

2.4. Reformos keliami iššūkiai ir rizikos

Reformos rezultate konsolidavus institucijas, vienoje vietoje sutelkus visą mokslo politikos ekspertizę vykdyti ekspertinę, LMT reikšmė reikšmingai padidėjo. Visgi Reforma ne tik padidino LMT tikslų ir funkcijų apimtį, bet ir transformavo jos struktūrą. Tokios apimtys pasikeitimai gali kelti tam tikrų iššūkių ir rizikų:

- **Institucinės galios suvaldymo rizika.** Sukūrus „vieno langelio“ principą, sistema buvo supaprastinta, palengvinant konsultacijų, informacijos, finansinės paramos gavimą, partnerių paiešką, sumažinant biurokratinių procedūrų skaičių ir trukmę. Kita vertus, dėl šių pasikeitimų, kyla rizikos dėl didelės institucinės galios koncentravimo vienoje institucijoje. Dėl šios priežasties būtina užtikrinti stiprų

⁹ Iš jo: VB asignavimai sudarė 58,5 mln. Eur, iš VB gautas kitas (iš ministerijų) finansavimas sudarė 14 mln. Eur.

¹⁰ <https://lmt.lrv.lt/lt/administracine-informacija/finansiniu-ataskaitu-rinkiniai/>.

atskaitomybėms suinteresuotoms šalims ir visuomenei mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, kad institucija atliepia visuomenės poreikius;

- **Kompetencijų ir efektyvaus veikimo užtikrinimo iššūkiai.** Stiprinant procedūrų prieinamumą pareiškėjams, trūpinant procedūrų laiką bei įgyvendinant naujas funkcijas institucijoje gali būti susiduriama su iššūkiais užtikrinti pakankamą komandos dydį, jos kompetencijas, gebėjimus naujoms funkcijoms vykdyti bei vidinių procesų prisitaikymą. Todėl, siekiant kokybiškai įgyvendinti naujai pavestas funkcijas, būtina nuosekliai ir kryptingai stiprinti komandą ir bendrą organizacijos tapatybę, užtikrinti vidinės struktūros efektyvumą stebint ir tobulinant vidinių procesų įgyvendinimą;
- **Bendradarbiavimo užtikrinimo iššūkiai.** Reformos metu atskyrus atsakomybes, LMT priskiriant funkcijas apimančias mokslo žinių kūrimą ir perdavimą, o IA – inovacijų vystymo jau veikiančiose įmonėse, sistema tapo aiškesnė, neliko funkcijų persidengimo. Visgi, tokioje sistemoje gali kilti iššūkių, jei, kaip numatyta, nebūtų užtikrintas šių institucijų bendradarbiavimas. Taip pat, sustiprinus LMT svarį, jai tapus centrine mokslo politikos patariamąja ir ekspertine institucija, būtina ne tik sudaryti sąlygas mokslo bendruomenės bei kitų susijusių institucijų įtraukimui (pakankamai dėmesio skiriant diskusijų inicijavimui ir kt.), bet ir atsižvelgti į susijusių mokslo srities dalyvių racionalius siūlymus ir pan.;
- **Atsakomybių užtikrinimo rizika.** LMT pavaldumą perėmus LRV, teisės aktuose nebuvo apibrėžti konkretūs valdymo ir atsakomybių aspektai (pavyzdžiui, reguliari stebėseną). Toks modelis sudaro sąlygas organizacijos savireguliacijai, tačiau gali kelti rizikas dėl jos išpildymo praktikoje. Savireguliacijos veikimui būtini įvairūs veiksniai, pavyzdžiui, sistemingas grįžtamasis ryšys ir jo analizė, tarpinstitucinės atsakomybių ribos (pavyzdžiui, atskaitomybės ŠMSM, kai LMT veikia jos veiklos srityje) ir atsakomybių tarp valdymo organų pasidalinimas ir pan.

3. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos tinkamumas ir rezultatyvumas

Šiame skyriuje pateikta Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos analizė, siekiant nustatyti, kiek mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje ir LMT veiklos logika yra nuosekli, aiški ir paremta pagrįstomis prielaidomis, taip pat, kiek šios politikos priemonės ir mechanizmai iš tiesų prisideda prie užsibrėžtų rezultatų pasiekimo. Analizė grindžiama duomenų trianguliacija: teisės aktų ir kitų strateginių dokumentų analize, ekspertiniu vertinimu ir pusiau struktūruotų interviu su valstybės institucijų atstovais, ekspertais, MSI, mokslininkais ir kt. duomenimis.

Analizė apima keturis komponentus. Pirmoje dalyje pristatoma rekonstruota intervencijos logika, leidžianti struktūruotai apžvelgti pagrindines mokslo politikos įgyvendinimo grandis. Antroje dalyje pateikiama rekonstruotos intervencijos logikos tinkamumo analizė. Trečioje dalyje analizuojamas keturių veiklos krypčių – mokslo politikos, mokslo vertinimo, mokslo finansavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo valdymo – įgyvendinimo rezultatyvumas. Kiekviena veiklos kryptis nagrinėjama pagal tą pačią struktūrą – apžvelgiant apibendrintus produktų ir (ar) trumpojo laikotarpio rezultatų kiekybinius duomenis bei kokybinį pokytį. Ketvirtoje dalyje pateikiamas skyriaus apibendrinimas ir pagrindinės išvados.

3.1. Mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje intervencijos logika

Mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje intervencijos logika pasitelkiama kaip konceptualus pagrindas, leidžiantis nuosekliai įvertinti intervencijos tinkamumą ir rezultatyvumo apimtis. Vizualinis mokslo politikos Lietuvoje intervencijos logikos atvaizdavimas (4 pav.) atspindi loginį ryšį tarp pagrindinių viešosios politikos elementų – nuo visuomenės ir valstybės lygmens poreikių iki galutinio poveikio.

Intervencijos logikos viršuje pateikti MSJ išskiriami septyni strateginiai LMT tikslai, kurių siekiama įgyvendinant keturias pagrindines organizacijos veiklos kryptis: patarimų valstybės institucijoms teikimą, mokslo vertinimą, mokslo finansavimą bei tarptautinio bendradarbiavimo valdymą. Kiekvienai veiklos krypčiai priskiriamos konkrečios veiklos, kurios apima tiek įgyvendinamas priemones (pavyzdžiui, konkursinio finansavimo organizavimą, ekspertinius vertinimus, konsultacijas), tiek horizontalias funkcijas (pavyzdžiui, teisėkūros siūlymų rengimą, informacijos sklaidą). Veiklos turėtų generuoti produktus (pavyzdžiui, rekomendacijas, ataskaitas). Vidutinio laikotarpio rezultatai rodo siekiamus pokyčius sistemos lygmeniu (pavyzdžiui, geresnis sprendimų pagrindimas, finansavimo prieinamumas, koordinavimas), o poveikio lygmuo siejamas su ilgalaikėmis vizijomis – konkurencinga, žiniomis ir aukšta pridėtine verte visuomenei bei ekonomikai grįžta mokslo sistema. Pažymėtina, kad mokslo politikos rezultatų poveikis visuomenei ir ekonomikai pasireiškia ir rodikliuose gali atsispindėti ilguoju (5-15 m.) laikotarpiu.

Pažymėtina, kad oficialiuose dokumentuose (pavyzdžiui, MSJ, LMT strateginiuose dokumentuose) vientisa intervencijos logika nėra suformuluota, todėl intervencijos logika buvo rekonstruota analitiškai. Dalis jos aspektų (pavyzdžiui, tikslai, funkcijos) buvo identifikuoti MSJ, LMT strateginiuose dokumentuose ir LMT pateiktoje informacijoje, o dalis (pavyzdžiui, galimi produktai, rezultatai) nustatyti ekspertinio vertinimo būdu (žr. 1.2.1. *Intervencijos logikos rekonstrukcija ir analizė*).

4 pav. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo intervencijos logika



Šaltinis: STRATA, remiantis MSJ, SVP, metinėmis ataskaitomis, LMT pateikta informacija

3.2. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje tinkamumo analizė

Siekiant, kad mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje intervencijos logika (4 pav.) veiktų realybėje, t. y. būtų pasiekti numatyti LMT tikslai, intervencijos logika turi atitikti tinkamumo kriterijų (t. y. intervencijoje numatytos veiklos turi logiškai prisidėti prie tikslų įgyvendinimo ir numatytos veiklos neturi persidengti ar, atvirkščiai, palikti nepadengtų svarbių sričių). Šiame poskyryje pateikiama mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimo intervencijos logikos tinkamumo analizė. Papildomai pateikiamos įžvalgos apie strateginio lygmens procesus – planavimą ir stebėseną, kurie yra reikšmingi siekiant užtikrinti nuoseklią veiklos stebėseną ir atskaitomybę suinteresuotoms šalims ir visuomenei.

Tinkamumo vertinimas

LMT vaidmuo mokslo politikos ekosistemoje. Prieš Reformos įgyvendinimą STRATA atliktame LMT veiklos vertinime (STRATA, 2021) buvo atkreiptas dėmesys, kad trūksta LMT vaidmens aiškumo, pavyzdžiui, kaip plačiai traktuojama mokslo politika, t. y. ar ji apima mokslo tyrimų prioritetus, strategijas, mokslo kokybę ar ir veikiančių institucijų sąrangą. Po Reformos atnaujintame MSĮ ši dalis detalizuota išskiriant LMT strateginius tikslus ir funkcijas. Atitinkamai, galima daryti išvadą, kad mokslo politika, šiuo atveju, apima tiksluose nurodytas sritis, tokias kaip MTEP ir moksliniais tyrimais grįstą inovacijų, mokslininkų rengimą, MTEP kokybę ir jai palankios aplinkos kūrimą ir kt.

Remiantis interviu respondentų (LMT, valstybės institucijų, MSI) pateikta informacija, LMT vaidmuo ir vieta ekosistemoje yra apibrėžti aiškiai. Respondentų teigimu, LMT vaidmuo yra **dvilypis ir apima: 1) nacionalinio konkursinio finansavimo vykdymą arba investavimą į mokslinius tyrimus bei 2) ekspertizę, patariamąją funkciją ir tyrimų kokybės priežiūrą**. Atsižvelgiant į tai, kad Reformos metu detalizuotas LMT vaidmuo yra aiškus ir prasmingas pačiai organizacijai bei šiuo klausimu egzistuoja konsensusas tarp LMT ir kitų patarimų mokslo politikai formavime veikiančių institucijų, **vertintina, kad bendrai LMT vaidmuo yra apibrėžtas pakankamai aiškiai ir yra tinkamas**.

LMT keliamų tikslų ir veiklų tinkamumas. LMT buvo aktyviai įsitraukusi į Reformos rengimo procesą – tuometinė LMT vadovybė dalyvavo diskusijose su ŠMSM, teikė pastabas ir įžvalgas dėl siūlomų pokyčių, ŠMSM suteikė LMT pakankamą informaciją teikti informuotus pasiūlymus – ŠMSM nuosekliai informavo LMT apie Reformos tikslus, sėkmės kriterijus ir pan. Atitinkamai, Reformos metu **LMT iškelti strateginiai tikslai yra aiškūs ir suderinti su institucija**.

Visgi, pastebėtina, kad Reformos kontekste **LMT iškeltų strateginių tikslų, apibrėžtų MSĮ, apimtis tarpusavyje skiriasi**, pavyzdžiui, „LRS ar LRV pavedimu atstovauti LR tarptautinėse MTI“ tikslas yra konkretus, jam gali būti numatyta aiški veikla, o „Skatinti MTEP veiklos kokybę bei šios veiklos rezultatų perdavimą visuomenei“ ar „Formuoti MTEP palankią aplinką“ yra gerokai platesni. Tokiems tikslams atliepti reikalingas kompleksinis požiūris, įvairios veiklų kombinacijos, svarbios ir nuo LMT nepriklausančios išorinės aplinkybės (pavyzdžiui, MTEP skirtas finansavimas, socioekonominė valstybės situacija ir kt.). Dėl to kyla rizika, kad dalis strateginių tikslų gali likti pernelyg abstraktūs arba sunkiai pamatuojami, jei jų įgyvendinimui nebus numatyti aiškūs intervencijos mechanizmai ir vertinimo kriterijai. Šiuo aspektu būtų tikslinga plėtoti tikslų konkretinimą į rezultato rodiklius, kurie leistų stebėti pažangą ne tik administravimo, bet ir poveikio lygmenyje.

MSĮ apibrėžus LMT strateginius tikslus, LMT nuostatai buvo atnaujinti, papildant juos funkcijomis, reikalingomis šiems tikslams įgyvendinti. Atitinkamai, **dauguma LMT veiklų krypčių turi aiškias sąsajas su iškeltais strateginiais tikslais**. Pavyzdžiui, tikslą „Teikti siūlymus ir rekomendacijas dėl MTEP <...>“ tiesiogiai atliepia mokslo politikos veiklos sritis, kurios apimtyje, atitinkamai, numatyta rengti ir teikti siūlymus, išvadas, rekomendacijas mokslo politikos srityje, dėl finansavimo bei teisėkūros klausimais. Ši veiklos kryptis taip pat prisideda prie platesnio tikslo „Formuoti MTEP palankią aplinką“. Prie paminėto tikslo taip pat tiesiogiai ir netiesiogiai prisideda ir kitos veiklos kryptys (pavyzdžiui, mokslo finansavimas, mokslo vertinimas ir kt.).

Visgi, **intervencijos logikoje pastebima ir mažiau aiškių loginių grandžių**. Pavyzdžiui, ne visos veiklų kryptų veiklos turi vienodai aiškų tikslinį pagrindą, strategiškai svarbios sritys formaliai (teisės aktuose) nėra aiškiai apibrėžtos kaip LMT atsakomybė ar veiklos kryptis. Toks atvejis būdingas, pavyzdžiui, mokslininkų ugdymo sričiai – nors veiklos (tokios kaip mobilumo rėmimas) vykdomos, jos institucijos veiklos kryptyse nėra apibrėžtos, nėra aiškiai susietos su konkrečiais strateginiais tikslais. Taip pat, mokslo bendruomenės konsultavimas nėra apibrėžtas kaip funkcija LMT nuostatuose, tačiau vykdomas per LMT kuriojamą NCP tinklą, prisidedant LINO. Tuo tarpu mokslo-verslo bendradarbiavimo skatinimo ar žinių perdavimo tikslai neturi aiškiai išskirtų veiklų sričių, jie įgyvendinami per horizontalias veiklas, priemones ar jų dalis mokslo finansavimo veiklų kryptyje LMT Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skyriaus (toliau – MVBS). Tokia situacija savaime nereiškia sisteminio trūkumo – tai natūrali horizontalios veiklos logika, kai tam tikri mokslo politikos tikslai (pavyzdžiui, žinių perdavimas) yra įgyvendinami per kitų veiklų komponentus. Vis dėlto, kai šios sritys nėra aiškiai išskirtos LMT strateginiuose dokumentuose, atspindėtos intervencijos logikoje, susietos su aiškiais rezultatais, kyla rizika, kad jų strateginė svarba bus nepakankamai matoma ir nuosekliai atspindėta veiklos planavime, vertinime ar stebėsenoje. Tokia padėtis gali riboti galimybes užtikrinti tikslinį šių sričių koordinavimą bei aiškų jų ryšį su siekiamais rezultatais, o tai gali lemti strateginio koordinavimo, stebėsenos nuoseklumo stoką.

Intervencijos logikoje esminio veiklų dubliavimosi nenustatyta. Nors kai kurios veiklos gali būti funkcionaliai artimos (pavyzdžiui, mokslo rezultatų sklaidos, komunikacijos ir atvirojo mokslo iniciatyvos), jos atlieka skirtingas strategines funkcijas, todėl nėra vertintinos kaip dubliuojančios viena kitą.

Apibendrinant, **rekonstruota intervencijos logika yra tinkama**, o Reformos metu išgrynintas LMT vaidmuo mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje vertintinas kaip pakankamai aiškus. Strateginiuose dokumentuose ir MSĮ detalizuoti tikslai ir funkcijos leidžia identifikuoti pagrindines veiklų kryptis bei jų ryšius. LMT vaidmuo, kaip nacionalinio finansavimo vykdytojos ir ekspertinės institucijos, yra suprantamas ir priimamas tiek pačios institucijos, tiek kitų ekosistemos dalyvių. Dauguma veiklų pagrįstai susietos su strateginiais tikslais, o horizontalios sritys (pavyzdžiui, mokslo-verslo bendradarbiavimas) yra integruotos per kitų veiklų vykdymą. Šis mechanizmas – kai veiklos įgyvendinamos net ir nesant formaliai įtvirtintoms funkcijoms – yra natūralus, tačiau turėtų būti aiškiai atspindėtas ilgalaikio planavimo ir stebėsenos sistemoje.

Atitinkamai, nors SVP yra numatytos LMT veiklos ir jų sąsajos su trumpojo-vidutinio laikotarpio rezultatais, **būtų tikslinga tarpinstituciškai (įtraukiant LMT, LRV, ŠMSM, MSI ir kt.) išsigryninti nacionalinės mokslo politikos įgyvendinimo intervencijos logiką**, apibrėžiant sisteminio lygmens poreikius ir tikslus bei šiems tikslams pasiekti būtinas veiklas ir jų generuojamus produktus, ilgojo-vidutinio laikotarpio rezultatus ir poveikį¹¹. Toks intervencijos logikos išgryninimas padėtų sustiprinti sistemos nuoseklumą, paskirstyti atsakomybes bei užtikrintų tvaresnę planavimo, stebėsenos ir vertinimo praktiką ateityje, vertinant mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimą pagal faktinį, o ne rekonstruotą pagrindą.

Veiklos planavimas ir stebėseną

LMT veiklos planavimo ir stebėsenos procesas grindžiamas SVP, kuris rengiamas trejų metų laikotarpiui ir kasmet atnaujinamas (įžvalgoms, susijusioms su dokumentų rengimo procesu žr. **5 pav.**). SVP pristatomi LMT veiklos tikslai ir prioritetai. Jų įgyvendinimas kiekviename SVP detalizuojamas per Funkcijų vykdymo programą ir jos apimtyje numatytus uždavinius bei priemones, kurie rodo kaip planuojama panaudoti LMT skiriamą finansavimą. Uždavinių ir priemonių įgyvendinimui stebėti kiekviename SVP numatomi stebėsenos rodikliai. Siektinos uždavinių ir priemonių rodiklių reikšmės SVP nustatomos atsižvelgiant į rodiklių istorines reikšmes.

Objektyviai SVP tikslų pokytį įvertinti sudėtinga, dėl besikeičiančių naudojamų rodiklių ar jų formuluočių. Pažymėtina, kad rodiklių pokyčiai iš savęs nėra neigiamas reiškinys, jei šie pokyčiai susiję su rodiklių tobulinimu (pavyzdžiui, kai sudaromas rodiklis didesniai veiklų, pareiškėjų ar kitų aspektų spektrui atliepti). Visgi, dėl pokyčių nėra aišku, ar skaičiavimo metodikos išlieka tokios pačios, todėl jų reikšmės tampa nepalyginamos¹². Kur

¹¹ Pažymėtina, kad Tyrimo metu yra parengta ilgalaikė LMT strategija, kuri, LMT teigimu, gali leisti vertinti LMT veiklų poveikį pagal užsibrėžtus vidutinio-ilgojo laikotarpio rodiklius. Atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama.

¹² Pavyzdžiui, 2019-2021 ir 2023 m. naudotas rodiklis „Analizė ir (ar) ekspertinėmis žiniomis grįstų siūlymų dėl MTEP politikos kaitos LRV ir LRS skaičius, vnt.“, tuo tarpu 2024 m. šio rodiklio nebėra, bet yra „Teiktų siūlymų mokslo ir studijų politikos formuotojams skaičius“,

palyginimas įmanomas, vienareikšmės tendencijos nėra. Pavyzdžiui, rodiklio „Vykdomų valstybės užsakomųjų MTEP projektų skaičius, vnt.“ siektinos reikšmės, suplanuotos 2023 m., mažėjo (buvo planuojama 2024 m. – 80, 2025 m. – 60, lyginant su, pavyzdžiui, 185 vnt. planuotais 2021 m. 2020 m. SVP (LMT, 2020)). Tuo tarpu, MSJ akcentuojamo ekspertinio vaidmens ir poreikio ją stiprinti kontekste numatytų parengti poveikio analizių skaičius šiek tiek didėjo – nuo dviejų vnt. 2018-2023 m. iki planuojamų trijų vnt. – 2024-2027 m. Pažymėtina, kad siektinų reikšmių pokyčiui įtakos turi ir teisinės bazės, išorinio konteksto pokyčiai (pavyzdžiui, prisijungimas prie Europos branduolinių tyrimų organizacijos (pranc. *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*, toliau – CERN), augantis paskirtinių¹³ programų poreikis ir kt. lėmę lėšų perskirstymą ir, atitinkamai, siektinų rodiklių reikšmių korekcijas ir kt.).

Interviu respondentų teigimu, LMT keliama tikslai nėra ambicingi¹⁴, o tai lemia duomenų trūkumas – LMT vykdoma sisteminga ir giluminė priemonių ir veiklų poveikio analizė nėra pakankama, taigi nustatant rodiklių reikšmes dažnai apsiribojama istoriniais produkto lygmens duomenimis (pavyzdžiui, pareiškėjų skaičius). Tai riboja galimybes koncentruotis į didžiausią poveikį kuriančias veiklos kryptis ir telkti daugiau resursų būtent joms bei, atitinkamai, siekti ambicingesnių tikslų. Tai iš dalies patvirtina ir LMT atstovų pateikta informacija – nors įgyvendinamų priemonių stebėseną vykdoma nuolat, rezultatai aptariami vidiniuose posėdžiuose, tai vyksta SVP numatytų rodiklių lygmeniu. Tuo tarpu priemonių įgyvendinimo vidutinio laikotarpio poveikis (pavyzdžiui, po kvietimų įgyvendinimo vykdomos dalyvių apklausos, renkama informacija apie dalyvių karjeros trajektorijas) nėra sistemingai stebimas ir bendrai reguliariai analizuojamas¹⁵. Dėl šios priežasties veiklos planavimas išlieka labiau orientuotas į produkto nei poveikio lygmenį, o tai riboja galimybes formuluoti ambicingesnius tikslus, orientuotus į kokybinį proveržį. Be priemonių poveikio analizės ar ilgalaikės strategijos apimtyje apibrėžtų aiškių tikslų sudėtinga pagrįsti aukštesnes siektinas reikšmes, tad LMT SVP tikslai dažnai išlieka konservatyvūs ir grindžiami praeities tendencijomis ar tuometiniais valstybės institucijų poreikiais. Tokia situacija kelia riziką, kad veiklos planavimas bus labiau administracinis nei strateginis įrankis, o tai apsunkina ilgalaikį orientavimąsi į reikšmingą pažangą ar pokytį mokslo politikos srityje.

Be to, **LMT veiklos ir stebėsenos dokumentų struktūra ir turinio nuoseklumas išlieka fragmentiški**. Tai apsunkina tiek veiklų planavimą, tiek retrospektyvią analizę bei atskaitingumą visuomenei. Skirtinguose dokumentuose (SVP, metinėse ataskaitose ir kt.) naudojami skirtingi veiklų apibrėžimai, tikslai bei jų atvaizdavimo formos. Pavyzdžiui, skirtinguose SVP skiriasi įgyvendinamų uždavinių ir priemonių pavadinimai ir apimtys – 2024 m. SVP šalies mokslo atvirumui ir tarptautiniam bendradarbiavimui numatytas atskiras uždavinys 12-001-11-04 „Skatinti šalies mokslo atvirumą ir tarptautinį bendradarbiavimą“, o tuo tarpu 2025 m. šią temą apima uždavinio „Stiprinti šalies MTEP potencialą“ priemonė 12-001-11-01-03 (TP) „Intensyvuoti globalią mokslo tinklaveiką, gilinti mokslo, verslo ir viešojo sektoriaus sąveiką“. 2024 m. veiklos ataskaitoje rezultatai pateikti per 2024-2026 m. SVP numatytas priemones, o 2023 m. ataskaitoje aiškos ataskaitos struktūros sąsajos su SVP nėra. Tai indikuoja apie neišgrynintą strateginių dokumentų rengimo struktūrą ir mechanizmą bei kelia rizikas veiklos tęstinumo užtikrinimui, ypač keičiantis organizacinei komandai ar vadovybei, bei riboja galimybes vykdyti nuoseklią rezultatų stebėseną tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

„Įrodymais grįstų patarimų viešojo administravimo institucijoms skaičius“. 2024 m. naudojamas rodiklis „Finansuojamų MTEP projektų skaičius“, tačiau ankstesniais metais tokio rodiklio nėra, yra šiek tiek kitokie, pavyzdžiui, 2020-2021 ir 2023 m. naudojamas rodiklis „Vykdomų valstybės užsakomųjų MTEP projektų skaičius, vnt.“ ir t. t.

¹³ Paskirtinė programa – tai programa, kuria sprendžiama Lietuvos valstybei ir visuomenei svarbi problema, darysianti poveikį šalies ir (ar) mokslo raidai, ir kurios tikslai gali apimti naujų mokslo žinių ir intelektualinių produktų, naujos MTI sukūrimą, mokslininkų kompetencijos didinimą, mokslo ir verslo, taip pat tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimą. Paskirtinė programa inicijuojama: 1) nustačius valstybei ir visuomenei ypač aktualias, svarbias problemas; 2) atsižvelgiant į Lietuvos valstybės strateginio lygmens planavimo dokumentuose ir kituose teisės aktuose nustatytus valstybės prioritetus.

¹⁴ Tyrime „ambicingais“ laikomi tokie tikslai, kurie yra orientuoti ne tik į esamų procesų ir veiklų vykdymą, kaip apibrėžta strateginiuose dokumentuose, bet kurie indikuoja kryptingą, ilgalaikio ir kokybiško pokyčio siekimą, dažnai reikalaujantį kompleksinių sprendimų, tarpsektorinio bendradarbiavimo ir sisteminių pastangų. Tokie tikslai suponuoja proveržio siekį, o jų pasiekimui būtinos aiškos intervencijos, įrodymais grįsti pasirinkimai ir koordinuotas veikimas.

¹⁵ Pažymėtina, kad pagal LMT pateiktą informaciją, Tyrimo metu yra rengiama MTEP veiklų poveikio vertinimo, remiantis tarptautiniais standartais, metodika.

5 pav. LMT veiklos planavimo procesas

LMT veiklą planuoja ir įgyvendina vadovaujantis strateginiais dokumentais, Valdybos patvirtintais prioritetais, LMT veiklą reglamentuojančiais teisės aktais (pavyzdžiui, LMT nuostatais). SVP rengiamas vadovaujantis:

- Atitinkamų metų biudžeto patvirtinimo įstatymo projekto rengimo planu;
- LR strateginio valdymo įstatymu;
- Strateginio valdymo metodika;
- LR VB ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklėmis.

Iki Reformos, pagal LMT nuostatus, LMT SVP rengimo procese dalyvavo kelios valdymo grandys – ekspertų komitetai teikė siūlymus dėl plano turinio, Valdyba juos svarstė ir pateikdavo išvadas Pirmininkui, kuriomis remdamasis rengdavo ir tvirtindavo galutinį dokumentą (LRV, 2022). Po Reformos, SVP projektas rengiamas vadovaujantis SVP rengimą reglamentuojančiais teisės aktais ir informacija apie numatomus VB asignavimus, į rengimo procesą įtraukiami atskiri Valdybos nariai, pagal poreikį etapai aptariami Valdybos posėdyje. Parengtas SVP projektas teikiamas Valdybos, o gavus pritarimą – ŠMSM derinimui. Suderinus, SVP projektas teikiamas Valdybos tvirtinimui.

Metinės ataskaitos rengimo pareiga LMT kyla iš LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo, kuriame nustatyta, kad metinių ataskaitų formą, struktūrą ir jose teikiamą informaciją nustato LRV patvirtintas Viešojo sektoriaus subjekto metinės ataskaitos rengimo tvarkos aprašas. Pagal jį, LMT privalo parengti ir skelbti metinių ataskaitų rinkinį, kurį sudaro metinė ataskaita, metinės finansinės ataskaitos ir, jei taikoma, biudžeto vykdymo ataskaitos. Rinkinys skelbiamas LMT interneto svetainėje ne vėliau kaip per 10 dienų nuo jo pasirašymo.

LMT vidaus praktikoje iki 2022 m. metinės ataskaitos rengimo procese aktyviai dalyvavo ir Valdyba, ir ekspertų komitetai: komitetai teikė siūlymus dėl turinio, Valdyba juos svarstė ir teikė išvadas Pirmininkui. Po Reformos, laikantis teisinių reikalavimų, LMT toliau taiko kolegialų rengimo modelį – ataskaitos struktūra, tvarkaraštis ir gairės aptariami su Valdyba ir padalinių vadovais, informacija renkama iš padalinių ir ekspertinių komitetų, projektas peržiūrimas Pirmininko ir vadovų, svarstomas komitetuose, koreguojamas ir tvirtinamas Valdybos. Galutinė versija viešinama LMT interneto svetainėje. Tokiu modeliu siekiama užtikrinti ne tik teisinę atitiktį, bet ir įtraukų, daugiasluksnį turinio formavimą.

Pažymėtina, kad nepaisant apibrėžtų proceso žingsnių, stebimas konstruktyvus ir efektyvus bendradarbiavimo planavimo ir stebėsenos dokumentų rengimo procesuose tarp LMT valdymo organų trūkumas. Pavyzdžiui, interviu duomenimis, nors 2024 m. LMT veiklos ataskaitai buvo pateiktos Valdybos pastabos, ataskaita nebuvo patvirtinta, grįžtamojo ryšio dėl pastabų atliepimo ar neatliepimo nebuvo. Kita vertus, pagal Administracijos pateiktą informaciją, atsakymas į Valdybos pastabas buvo parengtas 2025 m. gegužės mėn., tačiau Valdyba šio klausimo svarstymą į darbotvarkę įtraukė tik 2025 m. rugpjūčio mėn. Nepaisant to, metinė ataskaita Tyrimo įgyvendinimo metu yra pavišinta LMT puslapyje. Tokia situacija indikuoja, kad būtų naudinga detalizuoti strateginių LMT dokumentų derinimo mechanizmus, apibrėžiant kaip, koku mastu į Valdybos pasiūlymus dokumentams turėtų būti atsižvelgta, kokiais terminais atsakymai turėtų būti svarstomi ir kt.

Šaltinis: STRATA, remiantis LMT pateikta ir interviu ir informacijos užklausų metodais surinkta informacija

Apibendrinant, LMT veiklos planavimo ir stebėsenos sistema pasižymi nepakankamai išgrynintais dokumentų rengimo ir derinimo mechanizmais bei fragmentiška dokumentacijos struktūra, kuri gali mažinti strateginį planavimo efektyvumą. Nors procesai formaliai egzistuoja, praktikoje planavimas dažnai grindžiamas istorinėmis reikšmėmis, o ne analize grįsta plėtos vizija. Dėl nepakankamos poveikio analizės, tikslai išlieka konservatyvūs, planavimas orientuotas į produkto lygmenį, o rodikliai – nenusakantys ilgalaikės pažangos. Ypač svarbu tai, kad SVP ir kitų dokumentų turinyje pastebimi nevienodi veiklų, uždavinių, priemonių ir rodiklių apibrėžimai bei jų kaitos logika. Tokie netolygumai neleidžia užtikrinti patikimos stebėsenos, riboja ne tik galimybę nuosekliai vertinti pažangą ar vykdyti retrospektyvią analizę, bet kelia rizikas ir racionaliam išteklių naudojimui bei atsakomybės mechanizmų aiškumui.

3.3. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje rezultatyvumo analizė

Šiame poskyryje analizuojamas Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo rezultatyvumas po Reformos, siekiant įvertinti, kokia apimtimi ir kokiomis formomis LMT vykdomos veiklos prisideda prie mokslo politikos Lietuvoje

rezultatų. Analizė apima keturias pagrindines intervencijos logikoje išskirtas (žr. *3.1. Mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje intervencijos logika*) LMT veiklų kryptis: (1) mokslo politiką, (2) mokslo vertinimą, (3) mokslo finansavimą ir (4) tarptautinio bendradarbiavimo valdymą.

Pažymėtina, kad kaip pristatyta poskyriuose aukščiau, siektini rezultatai veiklos kryptių lygmeniu Reformos metu LMT nebuvo apibrėžti. Siekiamas aukštesnio lygmens pokytis nėra aiškus ir iš SVP (kurie atnaujinami kasmet, todėl labiau orientuoti į produktyvumą), o ilgalaikė LMT strategija dar nėra patvirtinta¹⁶. Šis neapibrėžtumas stipriai apriboja standartinę rezultatyvumo analizę, kuri turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į tai, kokie rezultatai buvo numatyti. Atitinkamai, LMT veiklos rezultatyvumo analizė vykdoma remiantis analitiškai rekonstruota intervencijos logika ir prieinamais duomenimis. Kiekviena iš LMT veiklų kryptių analizuojama pagal vieningą struktūrą: apžvelgiamos pastaraisiais metais įgyvendintos veiklos, pateikiami pagrindiniai kiekybiniai ar kokybiniai rezultatai bei kokybinė analizė. Tokia analizė leidžia nuosekliai įvertinti, kokia apimtimi pažanga ar pokytis stebimi kiekvienoje iš LMT veiklos kryptių, nepaisant to, kokie rezultatai buvo planuoti.

3.3.1. Mokslo politika

Mokslo politikos formavimas ir įgyvendinimas yra kartinė Lietuvos mokslo ir studijų sistemos dalis, kurios sėkmingas veikimas užtikrina nuoseklų MTEP sistemos vystymąsi, atliepiantį nacionalinius poreikius ir tarptautines tendencijas. LMT yra mokslo politiką įgyvendinanti institucija Lietuvoje, jos ekspertinė ir patariamoji funkcija, LMT požiūriu, apimanti mokslu grįstą įžvalgų ir pasiūlymų teikimą valstybės institucijoms ir kitoms organizacijoms bei mokslinių tyrimų kokybės priežiūrą, yra viena iš pagrindinių LMT vaidmens mokslo politikos ekosistemoje dedamųjų. Atitinkamai, LMT veiklos, susijusios su mokslo politika Lietuvoje yra įvairialypės – jos apima siūlymų dėl teisinio reguliavimo tobulinimo ar mokslo politikos priemonių teikimą, mokslo politiką reglamentuojančių dokumentų rengimą, konsultavimą ir sistemos bei atskirų jos veiklų stebėseną ir vertinimą.

Iki Reformos buvo stebimas ribotas LMT vaidmuo mokslo politikoje – ekspertų vertinimu, institucija šioje srityje veikė daugiau reaktyviai nei strategiškai, o su mokslo politika susijusių funkcijų apimtis buvo maža (STRATA, 2021). Reaguojant į šią situaciją, Reformos metu buvo siekiama išplėsti LMT strateginį vaidmenį ir sustiprinti jos, kaip mokslo politikos formavimo patarėjos, funkciją.

Rezultatyvumo analizė

Per 2020-2024 m. laikotarpį LMT valstybės mokslo ir studijų politiką formuojančioms institucijoms pateikė 91 dokumentą – pasiūlymus, pritarimus, rekomendacijas ar pastabas (įskaitant dėl išnagrinėtų teisės aktų projektų), pagal Administracijos pateiktus duomenis, apimantys tiek reakcijas, tiek proaktyvų pozicijų teikimą. Daugiausiai dokumentų adresuota ŠMSM, tačiau pozicijos taip pat pateiktos LRS, LRV, LR Prezidentūrai bei kitoms ministerijoms.

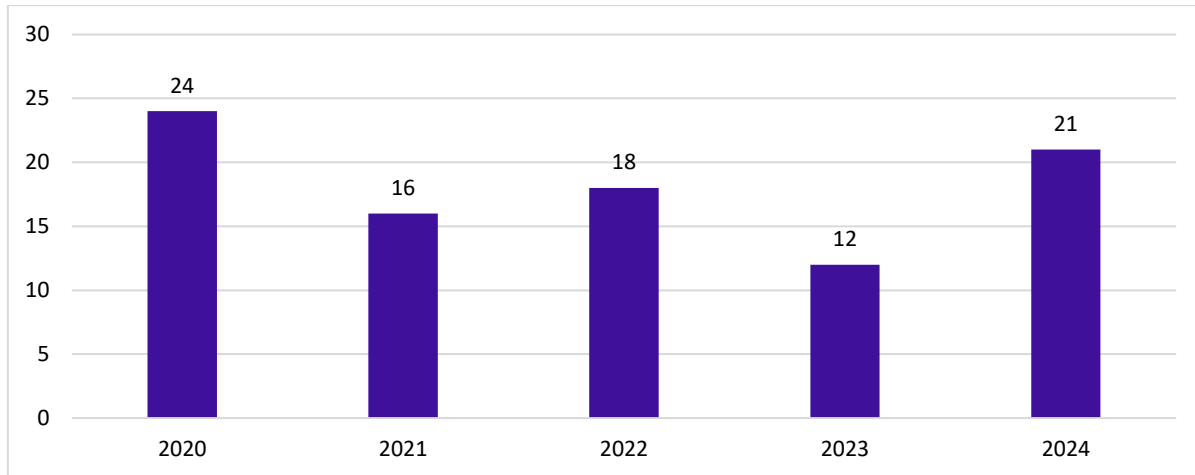
Po Reformos esminių produktyvumo pokyčių nestebima – nors pateiktų dokumentų skaičius 2023 m. sumažėjo, 2024 m. vėl pasiekė 21 vnt. (6 pav.). 2022-2024 m. LMT teiktuose dokumentuose dominuojančios temos didžiąja dalimi išliko stabilios – tai MTEP raida ir inovacijos, aukštojo mokslo ir mokslininkų rengimo politika ir palanki MTEP aplinka. 2024 m. ženkliai padaugėjo dokumentų, susijusių su tarptautiškumo tema – jie sudarė trečdalį visų 2024 m. LMT rengtų dokumentų (kai 2022-2023 m. atitinkamai buvo vienas iš devynių ir vienas iš šešių). Pavyzdžiui, 2024 m. pateikti dokumentai apėmė:

- Pastabas ir nuomones dėl teisės aktų ir strateginių dokumentų nuostatų (ŠMSM, LRV, LR teisingumo ministerijai, LRS, LR energetikos ministerijai, LR užsienio reikalų ministerijai);
- Pasiūlymus dėl temų aptarimams ar analizei (ŠMSM) ir glaudesniai tarpinstituciniam bendradarbiavimui (LR krašto apsaugos ministerijai (toliau – KAM));
- Pasiūlymus dėl dalyvavimo tarptautinėse iniciatyvose (ŠMSM);
- MSI informavimą apie pokyčius;

¹⁶ Pažymėtina, kad Tyrimo metu yra parengta ilgalaikė LMT strategija, tačiau, atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama.

- Siūlymus, ataskaitas tarptautinėms organizacijoms (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (toliau – EBPO), Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijai (angl. *the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, toliau – UNESCO);
- Siūlymus dėl naujų ES mokslo ir inovacijų srities iniciatyvų, Europos mokslinių tyrimų erdvės (toliau – EMTE) prioritetų įgyvendinimo ir ES Tarybos išvadų mokslo ir inovacijų srityje (ŠMSM).

6 pav. LMT mokslo ir studijų politiką formuojančioms institucijoms pateikti dokumentai* 2020-2024 m., vnt.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT pateiktais duomenimis

Pastaba: * pasiūlymai, pritarimai, rekomendacijos, pastabos ir kt.

MSĮ ir kiti teisės aktai (pavyzdžiui, ŠMSM ministro įsakymai) įpareigoja LMT dalyvauti mokslo politikoje ir rengiant ją reglamentuojančius dokumentus. Šis procesas, pagal LMT pateiktą informaciją, apima tiek pačių dokumentų rengimą, tiek akademinės bendruomenės bei socialinių partnerių įtraukimą į susijusių klausimų svarstymą, pavyzdžiui:

- Vienu svarbiausių LMT pasiekimų šioje srityje Reformos laikotarpiu yra MTI kelrodžio parengimas, kurį LMT buvo įpareigota parengti vadovaujantis 2023 m. birželio 6 d. ŠMSM ministro įsakymu Nr. V-792 „Dėl Lietuvos MTI kelrodžio sudarymo ir dalyvavimo tarptautinių MTI veikloje tvarkos aprašo patvirtinimo“ ir parengė 2024 m. Dokumento rengimas apėmė teisinės bazės, apibrėžiančios MTI kelrodžio rengimo procesą, atnaujinimą, MTI politikos ir ekosistemos apžvalgą, MTI, pateksiančių į kelrodį atrankos ir aprašų parengimą ir kt. Į šį procesą skirtinguose jo etapuose buvo įtraukti tiek skirtingi Administracijos skyrių atstovai, tiek paraiškų teikėjai, ekspertų komitetų, MSI atstovai, Lietuvos ir užsienio ekspertai;
- 2024 m. LMT parengė atvirosios prieigos prie MTEP rezultatų įgyvendinimo tvarką, kaip buvo įpareigota pagal MSĮ. Dokumento rengimas apėmė atvirosios prieigos prie mokslo ir publikacijų duomenų gairių analizę ir vertinimą, gairių projekto rengimą vadovaujantis vertinimo rezultatais ir dokumento tvirtinimą. Į procesą buvo įtraukti išoriniai ekspertai ir LMT ekspertų komitetų atstovai.

Įgyvendinant LMT nuostatuose numatytą priemonių įgyvendinimo stebėsenos ir poveikio vertinimo funkciją, 2022-2024 m. LMT rengė ar baigė parengti strateginius analitinius darbus, tarp kurių:

- Valstybinės lituanistinių tyrimų ir sklaidos 2016-2024 m. programos rezultatų apžvalga ir poveikio įvertinimas¹⁷;
- Atvirosios prieigos prie mokslo publikacijų ir duomenų gairių taikymo praktikos ir pasiektos pažangos įvertinimas¹⁸;
- Lietuvos MTI narystės tarptautinėse MTI poveikio analizė¹⁹;

¹⁷ <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/4/A3e63NGNgTc.pdf>

¹⁸ <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/gT5VZIFkKVE.pdf>

¹⁹ <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/V4GiZULoW6E.pdf>

- Mokslininkų grupių projektų I-VII kvietimų (*ex post*) vertinimas²⁰;
- Lietuvos MTI kelrodis (kurio dalyse apžvelgiama Lietuvos MTI raida, klasifikacija, ekosistema, teminių sričių vystymosi galimybės bei pagrindiniai trūkumai ir iššūkiai)²¹.

Visgi, pačių dokumentų ar tyrimų parengimas savaime dar nereiškia LMT mokslo politikos veiklos krypties rezultatyvumo. Svarbus šių produktų panaudojimas ir vertė – pozicijų aktualumas, naudojimas mokslo politikos formavimo procesuose, leidžiantis stiprinti teisėkūros kokybę mokslo politikos srityje ir grįžtamasis ryšys, leidžiantis toliau tobulinti LMT ekspertinę kompetenciją ir strateginę svarbą. Šių aspektų analizė pateikta žemiau.

Strateginė orientacija ir aktualumas. LMT pozicijų temos atliepia nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose įvardytus mokslo politikos prioritetus – nuo MTEP kokybės, doktorantūros, tarptautiškumo, infrastruktūros plėtros iki atvirojo mokslo. Tai rodo teminį aktualumą ir pastangas reaguoti į sistemos poreikius. Pozicijos, pagal Administracijos pateiktą informaciją, teikiamos tiek proaktyviai, tiek reaktyviai:

- Proaktyvus veikimas suaktyvėjo po Reformos, įsteigus MSPK. Šis komitetas rengia metinius veiklos planus²², kuriuose išskiriami prioritetai ir planuojamos teikti pozicijos. Siūlymus komitetui teikia tiek patys nariai, tiek Administracija, taip pat jie derinami su ŠMSM iniciatyvomis;
- Reaktyvus veikimas pasireiškia, kai LMT gauna teisėkūros pasiūlymus ar kitus dokumentus, kuriems prašoma pateikti ekspertinį vertinimą ar nuomonę.

Taip pat, dalis pozicijų formavimo kryptių yra įtvirtintos ir MSJ, pavyzdžiui, dėl atvirojo mokslo, bazinio finansavimo ar mokslininkų kompetencijų.

Visgi, interviu dalyvavusių valstybės institucijų teigimu, proaktyvus LMT veikimas mokslo politikos srityje, kurio buvo tikimasi Reformos kontekste, nestebimas. Respondentai teigia, kad LMT pozicijos yra teikiamos didžiąja dalimi teisės aktams per konsultacijas su socialiniais partneriais. Teisės aktas yra galutinis produktas, kuris turėtų būti pagrįstas LMT ekspertize ir analizėmis ankstesnėse stadijose. Tam įtakos gali turėti bendra stebima institucijos legalistinė pozicija, t. y. kai veikla yra grindžiama formaliu teisės aktų vykdymu, kuris nebūtinai apima ir aktyvią politikos formavimo orientaciją (žr. dalį „Produktų (dokumentų, teikiamų valstybės institucijoms) kokybė ir panaudojimas“ dalį žemiau). Toks veikimo principas gali riboti gebėjimą įsitraukti į ankstyvasias mokslo politikos formavimo stadijas, nes reikalauja strateginio matymo, gebėjimo identifikuoti būsimas tendencijas, integruoti įvairių suinteresuotų šalių interesus ir pasiūlyti struktūrinius sprendimus, kurie būtų aktualūs ne tik teisiškai, bet ir politikos kokybės prasme. Tuo tarpu respondentai pažymi, kad ir reaktyviai LMT teikiamose LMT pozicijose dažnu atveju trūksta pozicijų suderinimo su MSI, todėl kyla klausimų dėl pozicijų pagrįstumo ir aktualumo sistemos lygmeniu.

Kita vertus, Administracijos teigimu, institucijos proaktyvumas pasireiškia per strateginių iniciatyvų kūrimą bei įgyvendinimą. Administracijos pateiktais duomenimis, tokie projektai kaip MTI kelrodžio rengimas ir Jungtinių Amerikos Valstijų Nacionalinės aeronautikos ir kosmoso administracijos (angl. *National Aeronautics and Space Administration*) (toliau – NASA) programos yra inicijuotos LMT ir remiasi tarptautine ekspertine partneryste. Taip pat, po Reformos LMT pasiūlė ŠMSM Tarptautinių kompetencijos centrų koncepciją bei įgyvendino "dvigubai atviro" projektų vertinimo procesą. Tai rodo, kad vertinant LMT proaktyvumą būtina atsižvelgti į skirtingas jo formas – tiek vidaus dokumentuose planuojamą, tiek sisteminių iniciatyvų lygmeniu vykdomą veiklą.

LMT mokslo politikos veiklos krypties rezultatai vertintini kaip strategiškai orientuoti, kadangi pozicijos atitinka nacionalinius prioritetus (pavyzdžiui, MTEP kokybės, tarptautiškumo, atvirojo mokslo srityse). Visgi, pažymėtina, kad interviu duomenys rodo skirtingas proaktyvumo sampratas ir lūkesčius. Administracijos teigimu, proaktyvumas pasireiškia ne tik pozicijų rengimu, bet ir LMT inicijuotomis sisteminėmis iniciatyvomis bei tarptautine partneryste. Tuo tarpu valstybės institucijų atstovai proaktyvumą pirmiausia sieja su gebėjimu laiku ir kryptingai dalyvauti ankstyvuosiuose politikos formavimo etapuose, užtikrinant, kad ekspertinės LMT įžvalgos

²⁰ <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/LSSQ7xppZKw.pdf>

²¹ <https://lmt.lrv.lt/public/canonical/1735535380/3894/LMT%20infrastrukturu%20kelrodis%202024.pdf>

²² MSPK metiniai veiklos planai viešai prieinami nėra.

formuotų teisėkūros sprendimų pagrindą. Ši perspektyvų skirtis rodo, kad nors proaktyvumas gali reikštis įvairiais lygmenimis – nuo strateginių veiklų iki ekspertinių iniciatyvų – jo svarba padedant formuoti mokslo politiką išlieka esminė. Nepakankamas įsitraukimas į politikos darbotvarkių ankstyvąją stadiją kelia klausimų dėl ekspertizės poveikio, tarpinstitucinės koordinacijos ir bendro politikos formavimo ekosistemos efektyvumo.

Produktų (dokumentų, teikiamų valstybės institucijoms) kokybė ir panaudojimas. Ankstesniame LMT veiklos vertinime buvo nustatyta, kad tuometinis LMT politinis vaidmuo teikiant patarimus mokslo politikos formavimo srityje suinteresuotų šalių netenkino – respondentai teigė, kad LMT šios funkcijos neatlieka arba atlieka mažą apimtį (STRATA, 2021). Tačiau ir po Reformos LMT pozicijų naudojimas sprendimų priėmimo procesuose išlieka fragmentiškas ir priklauso nuo konteksto. Dalis interviu respondentų indikuoja, kad LMT pozicijos vis dažniau atspindi strateginiuose dokumentuose, jaučiamas augantis pasitikėjimas LMT ekspertine kompetencija. Visgi, kiti respondentai kritikuoja LMT mokslo politikos įgyvendinimo proceso kokybę, paveikiančią rezultatų panaudojimą. Respondentų teigimu, pasitaiko situacijų, kai LMT pozicijos kompleksiškais klausimais nėra pateikiamos arba pateikiamos pavėluotai, paprastai jos neįtraukia MSI nuomonės. Taip pat, kaip pažymėta aukščiau, jaučiamas proaktyvaus LMT veikimo trūkumas, kas riboja bendrą LMT mokslo politikos veiklų kokybę. Pastebėtina, kad šiuo metu LMT renka nepakankamai sisteminius duomenis apie savo vykdomų veiklų rezultatus ir poveikį (žr. poskyrius žemiau). Dėl to kyla rizika, kad pozicijos bus nepakankamai grindžiamos įrodymais, tai taip pat riboja galimybę identifikuoti sisteminės problemas, iššūkius ir jų pagrindu formuoti pozicijas ir proaktyviai veikti ankstyvose politikos formavimo stadijose.

Galiausiai, mokslo politikos įgyvendinimo (strateginių dokumentų rengimo) srityje respondentai pažymi operatyvumo (pavyzdžiui, ilgiau nei suinteresuotos šalys tikėjosi užtrukęs MTI kelrodžio parengimas, ilgi derinimo procesai LMT viduje) bei strateginio nuoseklumo trūkumą (kai, pavyzdžiui, parengiama tvarka, tačiau neanalizuojama, kiek ji taikoma, nes taip nenumatyta teisės aktuose). Pažymėtina, kad šie procesai, ypač mokslo politiką reglamentuojančių dokumentų (tokių kaip MTI kelrodis) rengimas yra imlūs laikui. Jie apima tiek analitinį darbą, tiek suinteresuotų šalių įtraukimą, kuris gali prailginti procesą, bet yra būtinas kokybiškam ir suinteresuotų šalių poreikius atliepiančiam rezultatui. Atitinkamai, situacija, kai LMT, veikdama taip, kaip numatyta teisės aktuose, sulaukia kritikos dėl neatlieptų kokybinių lūkesčių ir greičio, gali indikuoti ne tik strateginio lygmens tarpinstitucinės komunikacijos stoką, t. y. nesuderintus lūkesčius mokslo politikos produktų kokybei ir jų parengimo procesui, bet ir ribotą orientaciją į rezultatyvumą bei poveikį. Tai verčia kvestionuoti, kiek dokumentų rengimo procesai yra grįsti aktyviu siekiu formuoti pokytį, o kiek – tik teisine atitiktimi. Taip pat, tai rodo poreikį glaudesniam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, grįžtamajam ryšiui, kuris galėtų LMT suteikti informacijos, kaip galėtų būti tobulinama veikla.

Atsižvelgiant į šias aplinkybes, LMT siūlymų kokybė ir panaudojimas yra iš dalies tinkami – veiklos vykdomos taip, kaip numatyta teisės aktuose, laikantis nustatytų procedūrų. Visgi, vien formali atitiktis teisiniams reikalavimams neužtikrina kokybinio pokyčio ar aktyvaus atsako į sistemos poreikius, tuo pačiu platesnio LMT ekspertizės ir produktų naudojimo. Taip pat nėra susiformavusių sisteminių mechanizmų, kurie užtikrintų nuoseklų rekomendacijų kelią į panaudojimą sprendimams priimti. Dėl to institucijos kaip mokslo politikos formavimo patarėjos potencialas nėra išnaudojamas pilna apimtimi.

Grįžtamasis ryšys ir stebėseną. Grįžtamasis ryšys dėl LMT teikiamų pozicijų daugeliu atvejų vyksta neformaliais kanalais, dažnai per tiesioginį bendradarbiavimą su ŠMSM ar LRV kanceliarija (toliau – LRVK), įskaitant dalyvavimą teisėkūros ar programų rengimo darbo grupėse. Tam tikras sistemingumas yra užtikrinamas per konkrečių LMT padalinių veiklą – pavyzdžiui, Mokslo ir studijų politikos analizės skyrius (toliau – MOPAS) bei Mokslo vertinimo ir duomenų analitikos skyrius (toliau – MVDAS) sistemingai komunikuoja su subjektais, kuriems teikiamos ekspertinės išvados ar siūlymai, įskaitant Europos strateginių investicijų fondo programų planavimą, finansavimo sąlygų rengimą. Be to, tokie skyriai kaip Projektų administravimo skyrius (toliau – PAS), Projektų veiklų valdymo skyrius (toliau – PVVS) ir Paramos tyrėjams ir ES investicijų skyrius (toliau – PTESIS) teikia dalyvių atrankos pasiūlymus valstybės planavimo būdu įgyvendinamoms priemonėms. Grįžtamasis ryšys dėl LMT teikiamų pasiūlymų yra fiksuojamas metinėse ataskaitose – jose LMT nurodo ne tik teiktus valstybės mokslo ir studijų politiką formuojančioms institucijoms siūlymus, išvadas bei rekomendacijas, bet prie kai kurių nurodo ir rezultatus – pavyzdžiui, kad į siūlymą atsižvelgta inicijuojant tarpinstitucines diskusijas ar į nuomonę atsižvelgta nebuvo ir pan.

Visgi, instituciniu lygmeniu, formalizuoto ir sistemingo mechanizmo, kuris leistų stebėti, kaip LMT pozicijos ir rekomendacijos yra panaudojamos sprendimų priėmimo grandinėje, šiuo metu nėra. Dėl to LMT galimybės nuosekliai vertinti, kokį poveikį daro jos siūlymai, kaip jie yra atliepiami ir kas veiksmingiausia konkrečiuose kontekstuose gali būti ribotos. Ši situacija apsunkina institucinio mokymosi procesus bei kryptingą rekomendacijų rengimo tobulinimą, siekiant didesnio jų panaudojimo.

Vertinant šiuos aspektus, grįžtamasis ryšys ir stebėseną vertintini kaip iš dalies tinkami – užtikrinama vidinė atsakomybė, tačiau trūksta horizontalaus mechanizmo, kuris leistų LMT sistemingai analizuoti, vertinti ir komunikuoti savo veiklos poveikį bei aktyviai koreguoti veiklos strategiją. Tai svarbu siekiant užtikrinti didesnį ekspertinių produktų matomumą, panaudojimą ir ilgalaikį poveikį politikos formavimui.

3.3.2. Mokslo vertinimas

Mokslo vertinimo veiklos kryptis apima institucinės mokslinės veiklos vertinimą, taip pat šiai kryptčiai priskiriamos veiklos, susijusios su ekspertinio vertinimo metodikos, kriterijų ir praktikų tobulinimu. Ši sritis svarbi siekiant Lietuvoje užtikrinti aukštą mokslinės veiklos kokybę ir atskaitingumą, taip pat priimti pagrįstus sprendimus dėl finansavimo skyrimo ar institucinių pokyčių siekiant mokslinių tyrimų kokybės ir plėtros. Mokslo vertinimas yra viena iš pagrindinių sisteminių priemonių, formuojančių pasitikėjimą mokslo sistema bei užtikrinančių pažangą.

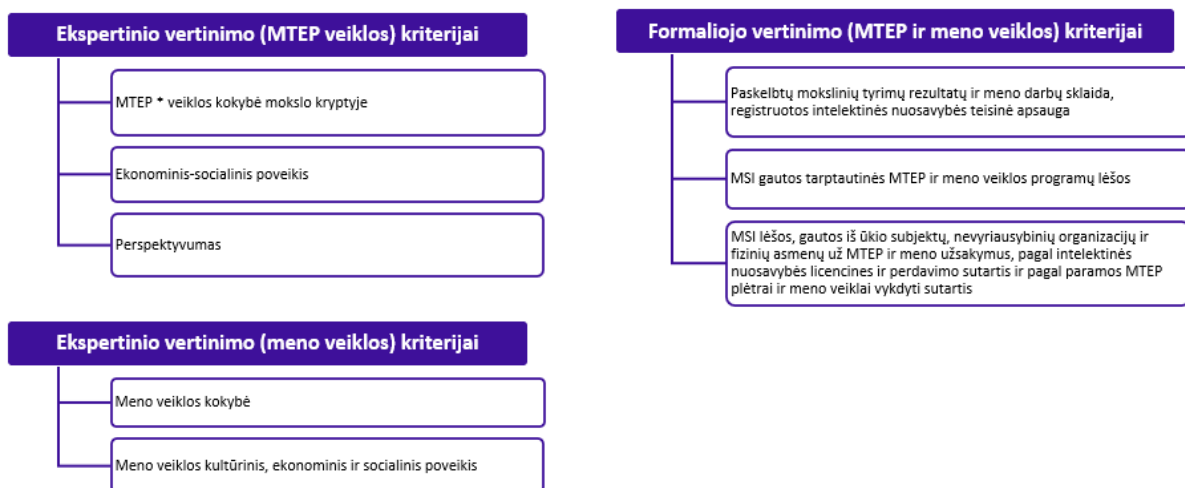
Vadovaujantis MSJ, Lietuvos MSI mokslo, meno veiklos vertinimo sistemą sudaro dviejų tipų vertinimai (7 pav.):

- Ekspertinis universitetų ir mokslinių tyrimų institutų MTEP ir meno veiklos vertinimas (toliau – Ekspertinis vertinimas), atliekamas kas penkerius metus, pagal kurį universitetams ir mokslinių tyrimų institutams skiriamos VB bazinio finansavimo lėšos MTEP ir meno veiklai plėtoti (universitetų meno veiklos Ekspertinis vertinimas numatytas pirmą kartą atlikti 2028 m., atitinkamai, Tyrimo metu, universitetų meno veiklos plėtočiai VB lėšos skiriamos pagal Formalųjį universitetų ir mokslinių tyrimų institutų MTEP ir meno veiklos vertinimą (toliau – Formalusis vertinimas) (žr. žemiau));
- Formalusis vertinimas atliekamas kasmet, pagal kurį universitetams ir mokslinių tyrimų institutams skiriamos VB skatinamojo finansavimo lėšos MTEP ir meno veiklai plėtoti.

Kolegijų MTEP ir meno veiklos vertinimo sistema analizės metu yra pereinamejoje fazėje – vykdomas bandomasis Ekspertinis vertinimas. Pilna apimtimi ši sistema, kaip ir universitetų, galiausiai apims tiek Ekspertinį, tiek Formalųjį vertinimą.

MTEP veiklos Ekspertinio vertinimo kriterijai apima veiklos kokybę mokslo kryptyje, ekonominį ir socialinį poveikį bei perspektyvumą. Meno veiklai 2028 m. Ekspertinio vertinimo metu bus taikomi kokybės ir kultūrinio, ekonominio bei socialinio poveikio kriterijai. Tuo tarpu Formaliajame vertinime pagrindinis dėmesys skiriamas rezultatų sklaidai ir intelektualinės nuosavybės apsaugai, lėšų dalyvaujant tarptautiniuose projektuose, taip pat iš ūkio subjektų pritraukimui (7 pav.).

7 pav. Formaliojo ir Ekspertinio vertinimų kriterijai



Šaltinis: LMT pateikta informacija

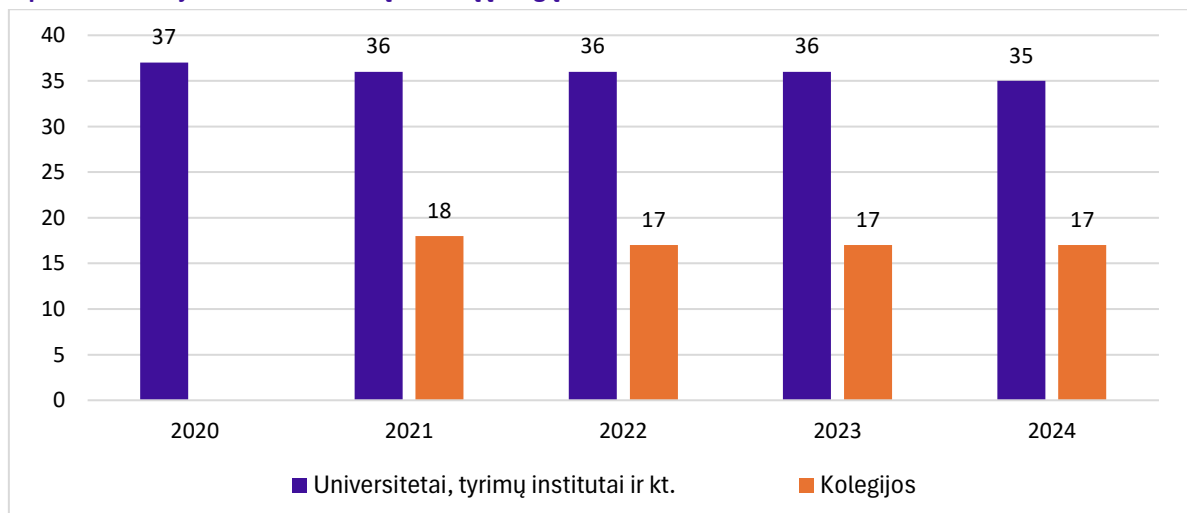
Pastaba: * kolegijoms taikomų taikomųjų MTEP (toliau – (T)MTEP)

Mokslinės veiklos vertinimo sistema yra nuolat besivystanti – jos pagrindas suformuotas 2018 m., kai įvyko pirmasis palyginamasis Ekspertinis vertinimas. Laikytina, kad ji bus pilnai įgyvendinta 2028 m., kai pirmą kartą vyks Ekspertinis meno veiklos vertinimas. Pastaraisiais metais, sistemai vystantis, įvyko tiek redakcinio, tiek sisteminio lygmens pokyčių. Šių pokyčių šaltiniai įvairūs – dalis iniciatyvų, daugiausiai susijusių su vertinimo procesu, ateina iš LMT, kaip įgyvendinančiosios institucijos, dalis – iš MSJ, dalis – dėl išorinių pokyčių (pavyzdžiui, *Clarivate Analytics* duomenų bazės metodikos pasikeitimų) ar kitų institucijų siūlymų. Artimiausiu metu, remiantis 2023 m. Ekspertinio vertinimo *ex-post* vertinimu esminių pokyčių (tokių, kaip kriterijų pokyčiai) nenumatoma – siekiama užtikrinti tęstinumą ir išlaikyti teisėtus lūkesčius (jei būtų esminių pokyčių, jie turėtų būti pritaikomi 2033 m. vertinime). Pažymėtina, kad analizuojamu laikotarpiu buvo pakoreguotas nacionalinių vertinimų rezultatų santykinis indėlis skirstant universitetams ir mokslinių tyrimų institutams VB bazinio ir skatinamojo finansavimo lėšas MTEP veiklai plėtoti: nuo 2024 m. 70 proc. VB lėšų kaip bazinis finansavimas institucijoms skiriama pagal Ekspertinio vertinimo rezultatus ir 30 proc. – kaip skatinamasis finansavimas pagal paskutinių trejų metų Formaliojo vertinimo rezultatus (t. y. vienerių metų Formaliojo vertinimo rezultatai lemia 10 proc. konkrečių metų skatinamojo finansavimo). Tokiu būdu padidintas pagrindinio – Ekspertinio vertinimo poveikis mokslo sistemoje.

Rezultatyvumo analizė

Analizuojamu laikotarpiu LMT nuosekliai vykdė nacionalinio lygmens MTEP ir meno veiklos vertinimo veiklas, apimančias tiek Formaliuosius, tiek Ekspertinius vertinimus, taip pat doktorantūros vertinimus bei prisidėjo prie mokslo vertinimo metodikos tobulinimo. Kasmet buvo vykdomas Formalusis vertinimas, kuriam duomenis teikia universitetai, mokslinių tyrimų institutai, kolegijos, taip pat gali teikti universitetų klinika bei nacionalinės reikšmės bibliotekos. Kolegijų įtrauktis į šį vertinimą 2021 m. rodo naujos ir papildytos vertinimo sistemos formavimąsi (8 pav.).

8 pav. Formaliojo vertinimo metu įvertintų įstaigų skaičius 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT pateiktais duomenimis

Ekspertinis MTEP ir meno veiklos vertinimas vykdomas kas penkerius metus – 2023 m. jis įgyvendintas antrą kartą (pirmasis – 2018 m. vertinimas buvo vykdomas bendradarbiaujant LMT ir Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centru). Vertinimas apėmė 2018-2022 m. laikotarpį ir buvo reikšmingas tiek savo mastu, tiek pasirengimu:

- Dalyvavo 28 institucijos: 15 universitetų ir 13 institutų (valstybinių ir nevalstybinių);
- Suformuoti 85 vertinamieji vienetai, pagal mokslo kryptis;
- Vertinimą LMT vykdė pilna apimtimi pirmą kartą, įtraukiant visas institucijas pagal atnaujintus metodinius pagrindus.

Taip pat pažymėtina, kad 2023 m. Ekspertinis vertinimas apėmė ir rekomendacijų institucijoms teikimą: kiekvienam vertinamajam vienetui pateiktos individualios išvados ir pasiūlymai.

Taip pat vertinamuoju laikotarpiu LMT įgyvendino vykdomų doktorantūrų vertinimus – mokslo (2022-2024 m.) ir meno (2023-2024 m.). Vertinimai apima doktorantūros tikslų dermės su institucijos misija ir strategija, doktorantūros studijų ir doktorantūros rezultatų kokybės, vadybos efektyvumo, žmogiškųjų išteklių pakankamumo, materialųjų išteklių (įskaitant ir infrastruktūrą) pakankamumo bei rezultatyvumo analizę.

Galiausiai, LMT sistemingai tobulina mokslo vertinimo sistemą:

- Kasmet po Formaliojo vertinimo yra peržiūros procedūros ir nuostatos ir teikiami siūlymai;
- Šiuo metu vykdoma visos vertinimo sistemos peržiūra, vadovaujantis Mokslinių tyrimų vertinimo reformos koalicijos (angl. *Coalition for Advancing Research Assessment*, toliau – CoARA) principų taikymo LMT veikloje veiksmų planu (2024-2028 m.). Peržiūra apima ir išsamią 2023 m. vykdyto Ekspertinio vertinimo įgyvendinimo analizę, pasitelkiant užsienio ekspertus;
- Atskiri siūlymai dėl vertinimo nuostatų teikti ŠMSM.

Lietuvos MSI MTEP ir meno veiklos vertinimo sistema laikotarpiu po Reformos įgyvendinama nuosekliai ir nuolat tobulinama. Vis dėlto, mokslo vertinimo veiklos rezultatyvumas turi būti stebimas ir per kokybinį pokytį – aiškius ir aktualius mokslinės veiklos vertinimo metodinius sprendimus; aiškų, pagrįstą, nuspėjamą ir gerai vertinamą vertinimo procesą; naudojamus vertinimo rezultatus ir, atitinkamai, gerėjančią vertinamų institucijų MTEP veiklos kokybę. Šių aspektų analizė pateikiama žemiau.

Metodikos ir proceso tinkamumas. Tyrimų institucijų požiūriu, LMT įgyvendinamų mokslo veiklos vertinimų, reglamentuotų ŠMSM teisės aktais, kriterijai yra suformuluoti aiškiai, bet jų tikslingumas kvestionuojamas. Interviu respondentai didžiausias rizikas sieja su produktyvumo kriterijumi, taikomu tiek Formaliajame, tiek Ekspertiniame vertinime, nes:

- Orientuojamasi į produkciją, nepakankamai diferencijuojant leidinių, kuriuose leidžiami mokslininkų straipsniai, kokybę. Kiekybinio dėmens (t. y. žurnaluose publikuotų tyrimų skaičiaus, citavimų skaičiaus) svarba sąlygoja motyvaciją rinktis lengviau pasiekiamus, bet kvestionuotinos mokslinės kokybės leidinius (pavyzdžiui, *Frontiers*), vietoje siekio publikuoti prestižiniuose leidiniuose. Tai gali turėti neigiamos įtakos mokslo kokybei Lietuvoje bei MSI kokybiniam augimui. Ankstesniame LMT veiklos vertinime (STRATA, 2021) nurodoma, kad orientacijos į kiekybinius kriterijus priežastis – su kokybiniu vertinimu susijusios papildomos ekspertų ir laiko sąnaudos, kurios negali būti realizuotos dėl ribotų finansinių išteklių ir ekspertų skaičiaus bei subjektyvumo rizika kokybiniame vertinime. Visgi, toliau tobulinant mokslo vertinimo sistemą būtų naudinga apsvarstyti efektyvų resursų perskirstymą;
- Produktyvumo kriterijai taikomi visoms vertinamoms MSI jų nediferencijuojant. Respondentų teigimu, tai nėra teisinga, nes nors universitetai savo veikloje orientuojasi į publikacijas leidiniuose, tyrimų institutų produkcija, ypač gamtos ir technologijų srityse, turėtų apimti daugiau patentų, licencijų, atžalinių įmonių – produktų, kurie vertinime laikytini mažiau svarbia produkcija nei publikacijos. Atitinkamai, tokia sistema verčia gamtos ir technologijų mokslų krypties tyrimų institutus orientuoti į publikacijas, siekiant gauti gerus vertinimo rezultatus, vietoj orientacijos į technologijų perdavimą į pramonę;
- Produktyvumo kriterijus nėra pritaikytas atliepti tarpdisciplininių tyrimų vertę. Dabartiniame vertinimo mechanizme neteikiama reikšmės pridėtinei tyrimo vertei, sukuriama apimant skirtingas mokslo sritis. Vertinime mokslo sritys atskiriamos, neteikiant tokiems tyrimams didesnio produktyvumo įvertinimo galimybių nei tiems, kurie apima vieną mokslo sritį. Tai riboja mokslininkų motyvaciją įgyvendinti inovatyvius, tarpdisciplininius projektus, nors tokio tipo tyrimai dažnai turi didžiausią potencialą atliepti sudėtingus visuomenės iššūkius. Pastebėtina, kad tas pats buvo pažymėta ir ankstesniame LMT veikos vertinime (STRATA, 2021).

Taip pat pastebėtina, kad nors Ekspertinio vertinimo procesas vertinamas gerai (remiantis grįžtamojo ryšiu po 2023 m. Ekspertinio vertinimo, vertintinas 8,3 balais iš 10). Visgi, nors didesnė dalis po vertinimo vykdytos apklausos respondentų ekspertų kompetencijas vertina pozityviai, respondentų teigimu, ekspertų tinkamumas šio vertinimo atlikimui kelia abejonių. Užsienio ekspertai, atliekantys Ekspertinį vertinimą, viena vertus, gali būti nepakankamai susipažinę su Lietuvos mokslo sistemos kontekstu ir veikimo principais, dėl ko kyla rizika, kad vertinimo rezultatai gali būti riboto kokybinio gylio ir kontekstinio pagrįstumo. Visgi kita vertus, dėl santykinai mažos ir tarpusavyje konkurencingos nacionalinės MSI sistemos, vidaus (neįtraukiant užsienio ekspertų) Ekspertinis vertinimas reikštų didelę interesų konfliktų tikimybę. Pavyzdžiui, galėtų susidaryti situacija, kai konkuruojančių institucijų (pavyzdžiui, panašias socialinių mokslų programas vykdančių MSI tame pačiame regione) ekspertai vertintų vieni kitų institucijas, atitinkamai, kiltų rizika, kad vertinimas prarastų objektyvumą. Todėl dabartinis modelis, grįstas tarptautine ekspertize, išlieka svarbi sąlyga siekiant vertinimo nešališkumo, nors kartu išryškina ir poreikį stiprinti ekspertų supažindinimą su vietos kontekstu.

Tuo tarpu Formalusis vertinimas, respondentų teigimu, ne tik neužtikrina orientacijos į produktyvumą, bet, siekiant sumažinti administracinį krūvį institucijoms, galėtų būti supaprastintas. Pavyzdžiui, teigiama, kad LMT buvo teikiami siūlymai susieti sistemas, užtikrinant institucijoms galimybes kasmet pateikti analogišką informaciją iš platformų, kuriose ji jau yra prieinama. Tuo pat metu pažymėtina, kad LMT nurodo, kad tokia galimybė yra sudaryta per eLaba platformą. Tai gali indikuoti, kad nors poreikis darbus deklaruoti susiejant duomenis su išorine platforma, yra atliepiamas, daliai respondentų trūksta informacijos apie įvykdytus patobulinimus.

Pažymėtina, kad egzistuoja mechanizmai mokslinės veiklos vertinimo sistemos tobulinimui – peržiūros kasmet po Formaliojo vertinimo, vykdoma giluminė Ekspertinio vertinimo įgyvendinimo analizė (*ex-post* vertinimas).

Apibendrinant, LMT įgyvendinama mokslo veiklos vertinimo sistema yra formaliai aiški, tačiau jos tinkamumas – tik iš dalies pagrįstas. Nors Ekspertinio vertinimo proceso grįžtamasis ryšys rodo palankų bendrą įvertinimą, kokybinio vertinimo gylį ir rezultatyvumą riboja tiek nepakankamas Lietuvos konteksto išmanymas tarp vertinimą atliekančių užsienio ekspertų, tiek kiekybinių kriterijų dominavimas. Ypač kritikuojamas produktyvumo matavimo kriterijų taikymas, kuris, nors aiškus, neskatina aukštesnės mokslinės kokybės ir nėra pritaikyta skirtingų institucijų profiliams. Taigi, esama sistema nepakankamai palaiko institucijų kokybinį augimą ir jų strateginę specializaciją. Atsižvelgiant į tai, vertintina, kad esama vertinimo metodika ir procesas yra iš dalies tinkami ir turėtų būti tobulinami.

Vertinimo cikliškumas ir tęstinumas. Vertinimo sistema apima tiek kasmetinius Formaliuosius, tiek kas penkerius metus vykdomus Ekspertinius vertinimus, kas sudaro nuoseklią ir pakankamai stabilią struktūrą. Nors vertinimo sistema pastaraisiais metais buvo keičiama, pozityvus grįžtamasis ryšys po Ekspertinio vertinimo bei interviu metu pateikta informacija indikuoja, kad šie pokyčiai nepadarė neigiamos įtakos vertinamųjų institucijų pasirengimui. Taip pat, LMT siekia užtikrinti vertinimo tęstinumą ir teisėtų vertinamųjų institucijų lūkesčių įgyvendinimą, todėl artimiausiam vertinimo cikle reikšmingų pokyčių neplanuoja. Atitinkamai, vertintina, kad vertinimo cikliškumas ir tęstinumas yra užtikrinti.

Vertinimo rezultatų naudojimas institucijose. Ekspertinio vertinimo metu vertinamiems universitetams ir mokslinių tyrimų institutams teikiamos individualios rekomendacijos. 2023 m. vertinime jos buvo pateiktos kiekvienoje vertinimo ataskaitoje. Vertinimo procesas kol kas rekomendacijų įgyvendinimo stebėsenos neapima – tai planuojama įtraukti vykdant 2028 m. vertinimo ciklą.

Interviu respondentai indikuoja, kad, atsižvelgiant į tai, kad rekomendacijų įgyvendinimo stebėsenos komponentas bus įtrauktas į kitą Ekspertinį vertinimą, MSI rekomendacijas įgyvendina. Rekomendacijų nauda institucijoms respondentų vertinama nevienareikšmiškai. Nors dalis gautų rekomendacijų yra logiškos ir aktualios visoms vertinamoms institucijoms Lietuvoje (pavyzdžiui, susijusios su didesniu užsienio studentų pritraukimu), dalis (pavyzdžiui, dėl publikacijų žurnaluose) yra teikiamos pakankamai neatsižvelgus į institucijos specifiką Lietuvos mokslo sistemoje (pavyzdžiui, institutams, nors jų produkcija dažnai yra orientuota į patentus, licencijas ir pan.). Ši situacija išryškina poreikį tiek pačiam vertinimui, tiek rekomendacijoms būti labiau diferencijuotoms pagal institucijų profilius ir joms keliamus siektinus rezultatus bei užtikrinti pakankamą užsienio ekspertų susipažinimą su Lietuvos mokslo politikos kontekstu.

Formalusis vertinimas orientuotas į atskirus MTEP ar meno veiklos rezultatus, todėl rekomendacijos institucijoms nėra formali vertinimo proceso dalis. Vis dėlto tam tikros gairės gali būti išreiškiamos netiesiogiai – pavyzdžiui, siūlant įtraukti naujus vertinimo objektus ar patikslinti jų požymius. Tokiu būdu institucijos skatinamos plėtoti konkrečias veiklas. Be to, per kitas LMT veiklas, ypač per konkursinio finansavimo kvietimus, siekiama skatinti institucijas orientotis į tarptautiškumą, atvirąjį mokslą, ekonominį ir socialinį poveikį. Šios paskatos atlieka netiesioginių sisteminių rekomendacijų funkciją, tačiau šiuo metu nėra centralizuotai stebimos kaip vertinimo ekosistemos dalis.

Apibendrinant, nors Ekspertinio vertinimo rekomendacijos laikomos iš dalies aktualiomis ir į jas reaguojama, jų poveikio ir įgyvendinimo stebėseną dar nėra susiformavusi. Be to, daliai rekomendacijų trūksta kontekstinio jautrumo, o tai susiję su vertinimo ekspertų kompetencijų ir vertinimo diferencijavimo skirtingoms institucijoms klausimais, pristatytais aukščiau. Netiesioginės paskatos (Formaliojo vertinimo metu pateikiami siūlymai patikslinimams, orientacija per konkursinio finansavimo priemones), nors ir gali būti naudingos, neužtikrina kryptingo poveikio, nes nėra stebimos kaip vertinimo sistemos dalis. Atsižvelgiant į tai, kad vertinimo sistema dar formuojasi, detalesnis vertinimo rezultatų kokybės ir panaudojimo institucijose vertinimas turėtų būti atliktas vėliau, pavyzdžiui, įgyvendinus 2028 m. Ekspertinį vertinimą.

3.3.3. Mokslo finansavimas

Mokslo finansavimas sudaro sisteminį pagrindą tyrimų ir inovacijų ekosistemos tvarumui bei konkurencingumui. Ši LMT veiklos kryptis apima konkursinių programų administravimą, mokslininkų iniciatyvų, infrastruktūros projektų, akademinių organizacijų ir mokslininkų karjeros priemonių finansavimą. Kartu tai apima finansavimo mechanizmų efektyvumo ir poveikio stebėseną, vertinimo kriterijų tobulinimą bei sisteminės pastangos atliepti kintančius politinį, ekonominį ir geopolitinį kontekstus.

LMT atstovų teigimu, mokslo finansavimas yra viena kertinių LMT vaidmens Lietuvos mokslo politikos ekosistemoje dalių. LMT yra vienintelė institucija Lietuvoje, kuri konkursiniu būdu skirsto VB investicijas į mokslinius tyrimus. Šis vaidmuo apima ne vien administracinių procedūrų vykdymą, bet ir strateginį atsakomybės lygmenį – viešieji finansai yra investuojami į pažangiausias idėjas, didžiausią potencialą turinčius mokslininkus ir mokslininkų grupes. Tokios investicijos laikomos esminiu pagrindu šalies ekonominiam augimui, socialiniam progresui ir kultūrinei raidai užtikrinti.

Iki Reformos mokslo finansavimo veiklos kryptyje buvo stebimas didesnis LMT ekspertizės ir įsitraukimo poreikis nustatant valstybės MTEP kryptis, į strateginį tyrimų planavimą ir MTEP finansavimo mechanizmų kūrimą (STRATA, 2021). Į tai iš dalies referuojama ir po Reformos atnaujintame MSJ, kuriame, kaip vienas iš tikslų išskirtas MTEP palankios aplinkos formavimas.

Rezultatyvumo analizė

Trumpojo laikotarpio mokslo finansavimo srities rezultatai / produktyvumas pristatomi žemiau per veiklų grupes.

Tyrimų finansavimas

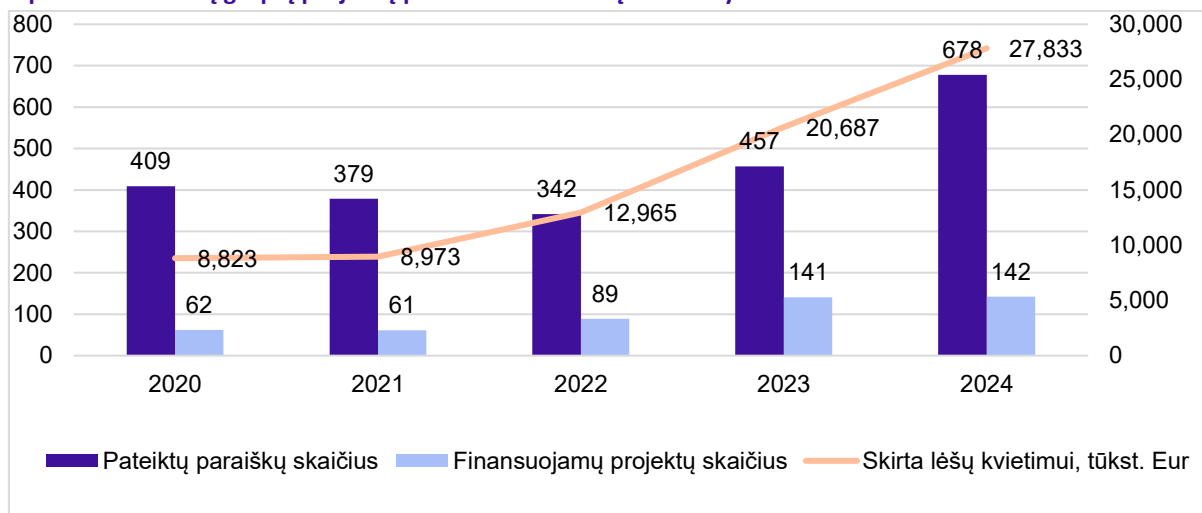
2020-2024 m. laikotarpiu LMT kasmet vykdė 30-40 skirtingų konkursinio finansavimo priemonių. Tyrimų finansavimas apima įvairius tikslus – valstybės užsakomieji tyrimai skirti svarbiems valstybės klausimams spręsti ir artimiausio laikotarpio mokslinių tyrimų gairėms formuoti, o mokslininkų grupių inicijuoti projektai leidžia mokslininkams gauti finansavimą naujiems tyrimams bei skatina tarptautinį mokslinį bendradarbiavimą. Papildomai finansuojamos atskiros mokslinių tyrimų veiklos, pavyzdžiui:

- Publikacijos aukšto lygio leidiniuose, darbų spausdinimas pripažintose leidyklose;
- Dalyvavimas tarptautiniuose renginiuose;
- Mokslinių renginių organizavimas Lietuvoje ir kt.

Reformos įgyvendinimo laikotarpiu stebimas reikšmingas produktyvumo augimas mokslininkų grupių projektų priemonėje (9 pav.). Nuo 2022 m. šioje priemonių grupėje išaugo tiek pagal kvietimus finansavimą laimėjusių projektų (nuo 89 iki 142 projektų), tiek atitinkamų metų kvietimams skirto finansavimo apimtys – nuo 13 mln.

Eur iki beveik 28 mln. Eur 2024 m., t. y. daugiau nei dvigubai. Paraiškų skaičius per tą laiką taip pat beveik padvigubėjo (nuo 342 iki 678), o sėkmės rodikliai 2020-2023 m. ženkliai išaugo (nuo 15 proc. 2020 m. iki 31 proc. 2023 m.). Nors 2024 m. sėkmės rodiklis sumažėjo iki 21 proc., vis tiek išliko aukštesnis nei iki Reformos. Tai rodo augantį finansavimo prieinamumą.

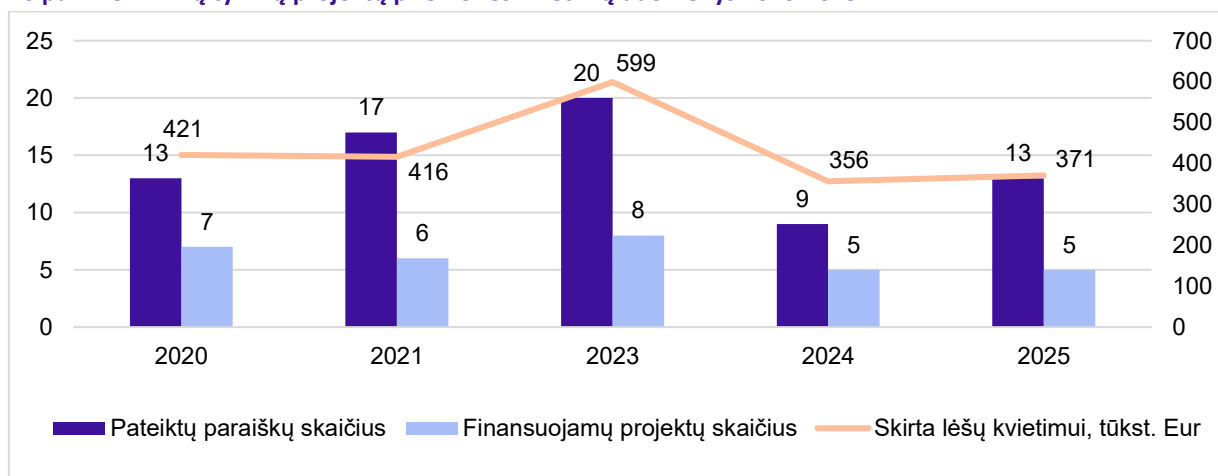
9 pav. Mokslininkų grupių projektų priemonės kvietimų duomenys 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Tuo tarpu reikminių tyrimų projektų²³ priemonėje produktyvumo rodikliai Reformos įgyvendinimo laikotarpiu išliko stabilūs (**10 pav.**) – pagal kvietimus finansavimą laimėjusių paraiškų skaičius 2022-2024 m. laikotarpiu svyruoja tarp penkių-aštuonių vnt. per metus, iš pateikiamų 9-20.

10 pav. Reikminių tyrimų projektų priemonės kvietimų duomenys 2020-2025 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Apibendrinant, tyrimų finansavimo priemonių rezultatyvumas Reformos įgyvendinimo laikotarpiu kito netolygiai – kai kuriose srityse (pavyzdžiui, mokslininkų grupių projektų priemonėje) fiksuojamas reikšmingas augimas pagal paraiškų, atitinkamais metais finansavimą laimėjusių projektų ir kvietimams skirta finansavimo apimtį, tuo tarpu kitose (pavyzdžiui, reikminių tyrimų projektų priemonėje) išlieka stabilūs, nedidelės apimtys rodikliai. Visgi, bendra konkursinio finansavimo portfelio analizė rodo, kad LMT finansavimas buvo diversifikuotas: 2020-2024 m. kasmet vykdyta po 30-40 skirtingų kvietimų, apimančių tiek fundamentalius, tiek taikomouosius tyrimus, mokslo rezultatų sklaidą, akademinį bendradarbiavimą ir kt. Nors skirtingų priemonių sėkmės rodikliai, paraiškų

²³ Reikminių tyrimų projektų priemonė skirta finansuoti skubius valstybės poreikiams grįstus taikomouosius trumpalaikius mokslinius tyrimus. Tai tyrimai pagal valstybei ypač aktualias MTEP programų temas, pasiūlytas LR Prezidento kanceliarijos, LRS kanceliarijos, LRVK ir LR ministerijų (suinteresuotų valstybės institucijų).

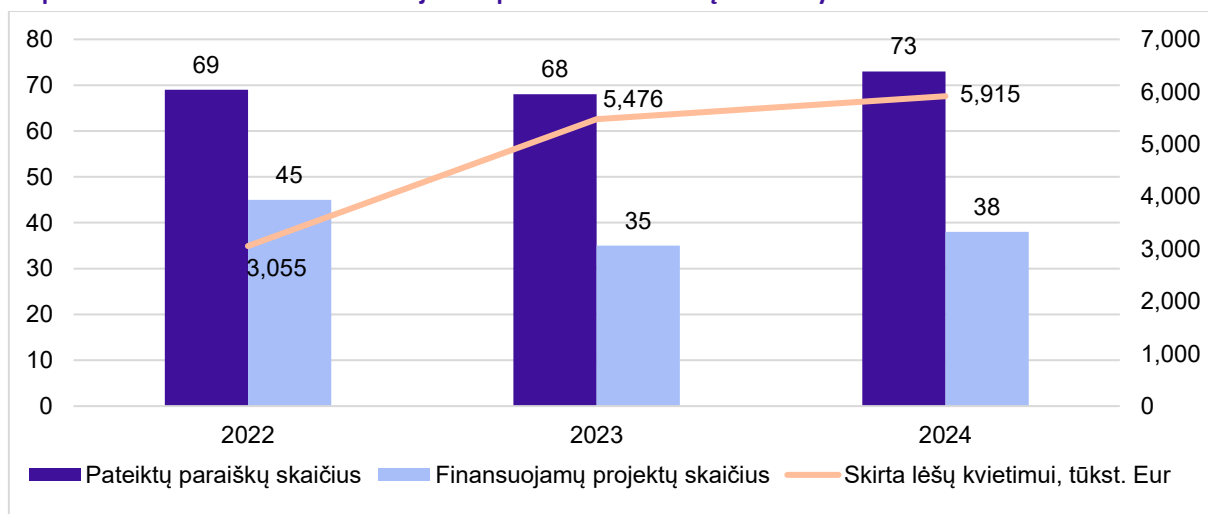
aktyvumas ir poveikio lygmenys skyrėsi, bendra tendencija rodo, kad po Reformos laikotarpio pradžios 2022 m. kvietimų finansavimo apimtys ir, atitinkamai, paraiškų skaičius augo.

Mokslo infrastruktūros finansavimas

Mokslo infrastruktūros finansavimas yra viena iš LMT mokslo finansavimo veiklos dalių, skirtų mokslinių tyrimų bazės modernizavimui ir tarptautinio bendradarbiavimo stiprinimui. Įgyvendinamos dvi pagrindinės veiklos: (1) infrastruktūros atnaujinimo kvietimai tyrimų institucijoms ir (2) nacionalinis bei tarptautinis dalyvavimas MTI konsorciuose.

Nuo 2022 m. LMT kasmet kviečia teikti paraiškas dėl infrastruktūros atnaujinimo finansavimo (11 pav.). Atitinkamų metų kvietimams skirtas finansavimas nuosekliai augo – nuo trijų mln. Eur 2022 m. iki beveik šešių mln. Eur 2024 m. Pagal kvietimus finansavimą laimėjusių projektų skaičius per šį laikotarpį didėjo nežymiai (nuo 35 iki 38 vnt.), tuo tarpu paraiškų skaičius išliko stabilus (apie 70 vnt. per metus).

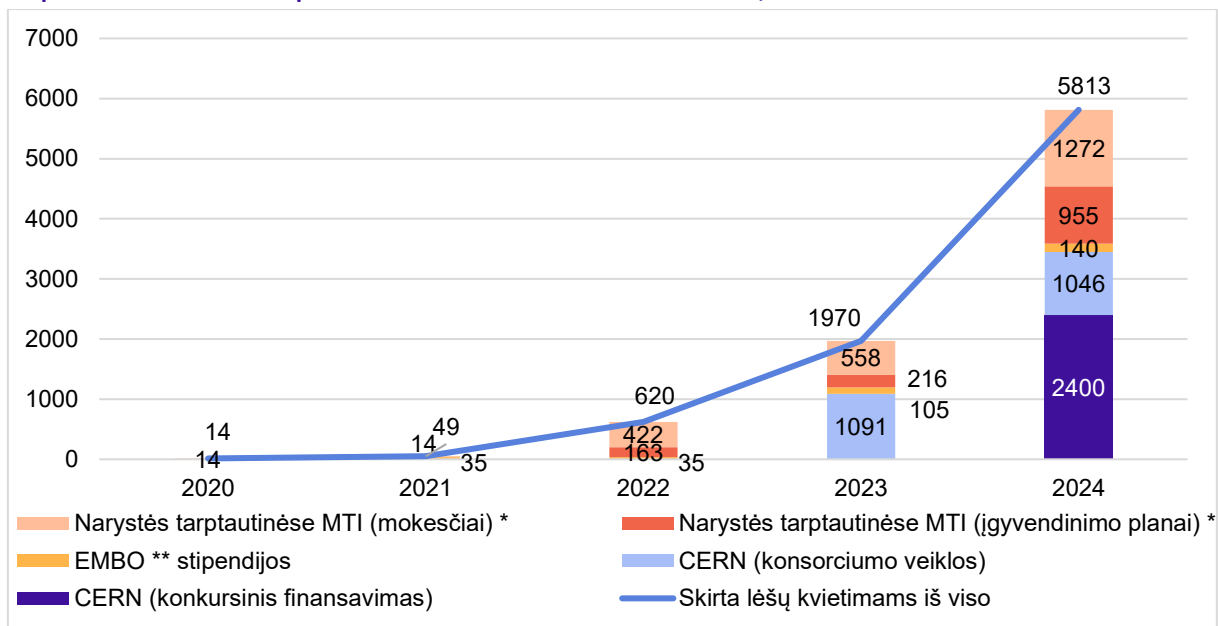
11 pav. Mokslo infrastruktūros atnaujinimo priemonės kvietimų duomenys 2022-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Antroji veikla – narystės tarptautiniuose MTI konsorciuose. Šiai krypciai 2020-2021 m. nebuvo skiriama aktyvaus finansavimo, tačiau nuo 2022 m. stebimas spartus augimas (12 pav.). Per trejus metus skirtas finansavimas išaugo nuo 620 tūkst. Eur (2022 m.) iki daugiau nei 5,8 mln. Eur (2024 m.), o finansavimą laimėjusių projektų skaičius – nuo vieno iki 16. Didžiausią skirto finansavimo dalį sudarė CERN konkursinio finansavimo ir CERN konsorciumo veiklų plėtra (kai nuo 2022 m., ES Sanglaudos fondo lėšoms mažėjant, o 2023 m. finansavimui pasibaigus, LMT perėmė CERN narystės išlaidų finansavimą) taip pat reikšmingai prisidėjo narysčių tarptautinėse MTI mokesčiai.

12 pav. Nacionalinės ir tarptautinės MTI finansavimas 2020-2024 m., tūkst. Eur



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Pastabos: * Finansuojamų narysčių skaičius be CERN; ** Europos molekulinės biologijos organizacija

Taip pat inicijuoti projektai tarptautinių kompetencijos centrų steigimui, dalyvavimo tarptautiniuose tinkluose skatinimui, edukacinių tyrimų proveržiui. Visi šie projektai integruoti į nacionalines pažangos priemones, o jų įgyvendinimas koordinuojamas kartu su Centrine projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA). Be to, LMT administruoja ir ŠMSM iniciuotą Universitetų ekselencijos programą, kurios tikslas – universitetuose kurti ekselencijos centrus, vykdančius aukščiausio lygio MTEP veiklas ir stiprinančius jomis grįstas antrosios bei trečiosios pakopos studijas, kurio apimtyje finansuojamos ir išlaidos infrastruktūrai (ilgalaikiam materialiajam ir (ar) nematerialiajam turtui įsigyti).

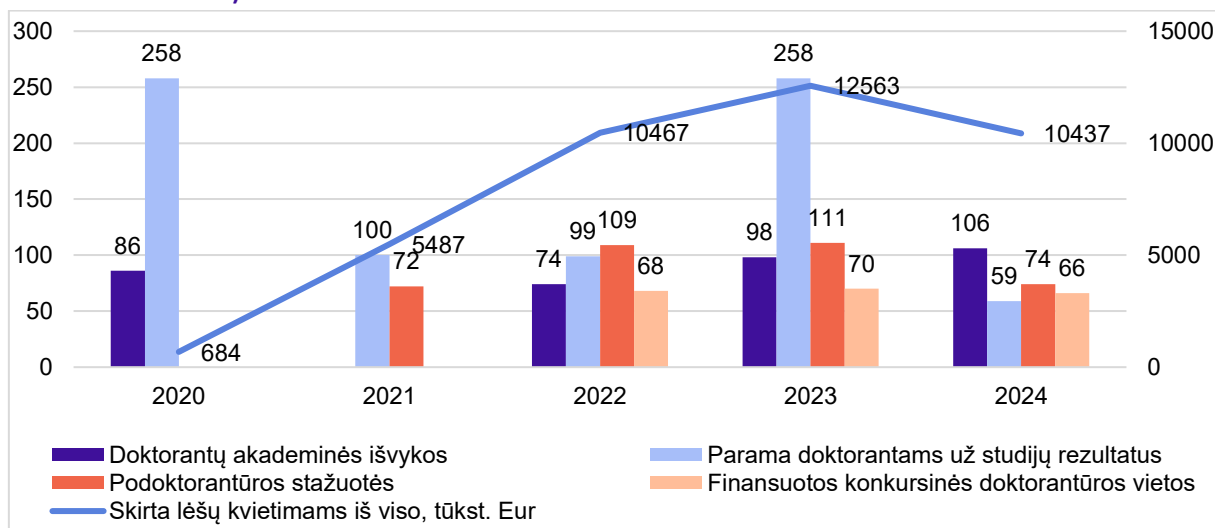
Reformos įgyvendinimo laikotarpiu LMT mokslo infrastruktūros finansavimas įgavo dvilypį pobūdį: vidaus infrastruktūros stiprinimas bei tarptautinio bendradarbiavimo infrastruktūrose plėtra. Infrastruktūros atnaujinimo priemonėje, pradėtoje 2022 m., išlaikomas gana stabilus paraiškų ir finansavimą laimėjusių projektų kvietimuose skaičius, stebimas nuoseklus kvietimuose skirto finansavimo augimas. Tuo tarpu narystės tarptautiniuose konsorciuose atitinkamų metų skirtas finansavimas nuo 14 tūkst. 2020-2021 m. išaugo iki daugiau nei penkių mln. Eur 2024 m. – tai rodo reikšmingą proveržį skirto finansavimo apimtyse.

Mokslininkų karjeros finansavimas

Karjeros ir mobilumo programos mokslininkams sudaro apie trečdalį (30 proc.) LMT asignavimų. Šios programos apima platų veiklų spektrą visiems mokslinės karjeros etapams, pavyzdžiui, vasaros praktikos, tyrimai semestrų metu, stažuotės, konkursinė doktorantūra, parama doktorantams už studijų rezultatus, akademinėms išvykoms.

Mokslininkų karjeros finansavimas Reformos įgyvendinimo laikotarpiu – nevienalytis. Viena vertus, paramos doktorantams ir jauniems mokslininkams atžvilgiu, kvietimams skirto finansavimo apimtys reikšmingai išaugo – 2020 m. finansavimas nesiekė vieno mln. Eur, 2021 m. – 5,5 mln. Eur, o 2022-2024 m. varijavo tarp 10-12 mln. Eur. Atitinkamų metų kvietimuose finansuojamų vienetų (asmenų, išvykų, stažuotčių) skaičiai išliko stabilūs (su išimtimi 2023 m., kai daugiau nei du kartus padidėjo paramą doktorantams už studijų rezultatus gavusių asmenų skaičius) (13 pav.).

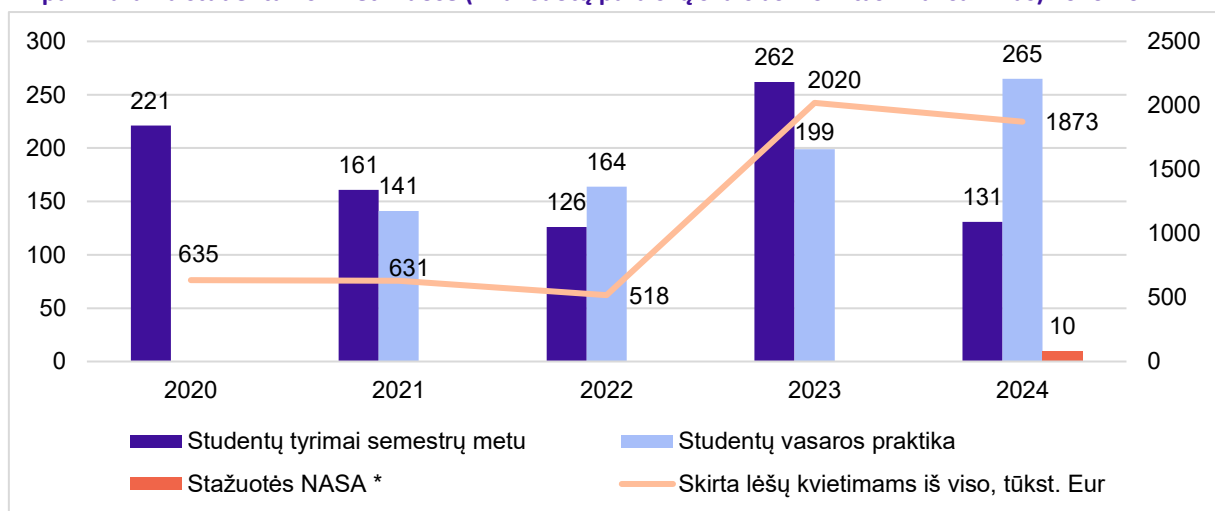
13 pav. Parama doktorantams ir jaunesiems mokslininkams kvietimuose (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Tuo tarpu parama studentams – reikšmingai išaugo. 2023-2024 m. kvietimams skirtas finansavimas padidėjo tris-keturis kartus (lyginant su 2020-2022 m.). Atitinkamai padidėjo ir atitinkamų metų kvietimuose finansuotų vienetų skaičius – 2023 m. išaugo tiek finansuotų studentų tyrimų semestrų metu, tiek studentų vasaros praktikos skaičiai. 2024 m. kvietimuose finansuotų studentų tyrimų semestrų metu skaičius sugrįžo į 2021-2022 m. buvusį lygį, tuo tarpu finansuotų studentų vasaros praktikų skaičius ženkliai išaugo (finansuota apie 100 praktikų daugiau nei 2021-2022 m.) (14 pav.).

14 pav. Parama studentams kvietimuose (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Pastaba: * gali dalyvauti bakalauro, magistro ir doktorantūros studentai

Pagal LMT pateiktus duomenis, 2025 m. kvietimams jaunųjų mokslininkų kompetencijų ugdymui planuojama skirti apie 17-18 mln. Eur, išplečiant veiklų spektrą ir galimų paramos gavėjų ratą. Tai signalizuoja siekį ilgainiui stiprinti karjeros paramos sistemą bei prisidėti prie konkurencingų mokslininkų kartos ugdymo.

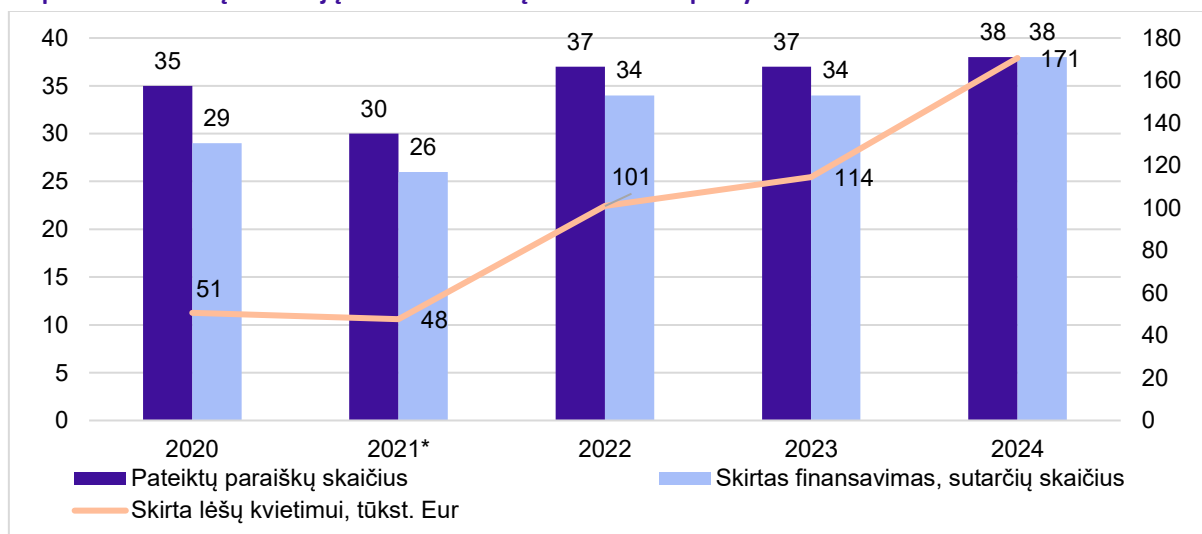
Apibendrinant, Reformos įgyvendinimo laikotarpiu mokslininkų karjeros finansavimo sistemoje stebimas išaugęs kvietimams skirtas finansavimas. Bendra kryptis – išlaikyti ar didinti finansavimą jaunesiems mokslininkams, studentams ir doktorantams, bei įgyvendinti naujas priemones – gali indikuoti, kad LMT siekia stiprinti mokslinės karjeros patrauklumą ir kokybę. Vis dėlto, kartu pastebėtina, kad didėjantis pradinio karjeros etapų finansavimas, paraleliai didina poreikį ir stiprėjančiam mokslininkų karjeros tęstinumo užtikrinimui (pavyzdžiui, stabiliam ir konkurencingam atlygiui podoktorantūroje ar vėlesniuose etapuose), siekiant ilgalaikio karjeros tvarumo. Būtų tikslinga siekti ne tik didesnio rezultatų stebėsenos nuoseklumo, leidžiančio įvertinti investicijų grąžą į

mokslininkų rengimą, bet ir sistemiškiau vertinti priemonių poveikį mokslininkų karjeros trajektorijoms bei sektoriaus konkurencingumui.

Akademinių asociacijų veiklos finansavimas

LMT kasmet skiria finansavimą akademinių asociacijų veiklai. Šios priemonės tikslas – stiprinti mokslinę savivaldą, skatinti teminių asociacijų įsitraukimą į mokslo politiką ir idėjų sklaidą. 2020-2024 m. laikotarpiu kvietimams skirtas finansavimas akademinėms asociacijoms augo daugiau nei tris kartus – nuo 51 tūkst. Eur 2020 m. iki 171 tūkst. Eur 2024 m. (15 pav.). Šis augimas buvo nuoseklus: kiekvienais metais didėjo tiek kvietimams skirta suma, tiek sutarčių (finansuojamų paraiškų) skaičius. Nuo 2022 m. sutarčių skaičius beveik susilygino su paraiškų skaičiumi – pavyzdžiui, 2024 m. kvietime buvo finansuotos visos pateiktos 38 paraiškos. Tai rodo labai aukštą sėkmės rodiklį ir stipriai atliepiamą bendruomenės poreikį. Pastebėtina, kad 2020-2023 m. gauta tik po vieną, o 2024 m. – dvi studentų asociacijų paraiškas.

15 pav. Akademinių asociacijų veiklos kvietimų finansavimo apimtys 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenimis

Pastaba: * Dėl COVID-19 pandemijos neskirtas finansavimas mokslo ir mokslo populiarinimo renginiams

Akademinių asociacijų veiklos finansavimas yra viena iš stabiliausių, nors ir sąlyginai itin mažų, mokslo finansavimo veiklos krypties dalių. Ji pasižymi ne tik augančiu kvietimams skirtu finansavimu, bet ir labai aukštu paraiškų finansavimo santykiu, o tai gali indikuoti, kad priemonė atliepia bendruomenės poreikius. Nors pagal atitinkamais metais bendrą kvietimams skirtą finansavimo apimtį ši priemonė sudaro nedidelę LMT portfelio dalį, jos poveikis mokslinės savivaldos stiprinimui ir bendruomenės įtraukimui į politikos formavimą vertintinas kaip svarbus sisteminiu požiūriu.

Finansavimo sistemos tobulinimas ir naujų priemonių kūrimas

Naujos finansavimo priemonės LMT kuriamos pagal tai, kas numatyta strateginiuose dokumentuose (pavyzdžiui, plėtros programose) ir pagal poreikį, atsižvelgiant į skirtingus veiksnius. Pavyzdžiui, reaguojant į geopolitinę, socio-ekonominę situaciją:

- COVID-19 plitimo kontekste 2020 m. LMT inicijavo vienkartinį paraiškų konkursą finansuoti (VB lėšomis) trumpalaikius taikomuosius mokslinius tyrimus sprendimams dėl COVID-19 padarinių, o 2021 m. vykdytas kvietimas „Trumpalaikiai (reikminiai) tyrimai (sveikatos, socialinėje ir kitose srityse), analizė ir diagnostikos diegimas (suderinus su LR sveikatos apsaugos ministerija (toliau – SAM), susiję su COVID-19“ (ES fondų lėšos);
- Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos pamokas, LMT parengė ir 2023 m. pradėjo finansuoti konkursinę prioritetinių mokslinių tyrimų programą „Visuomenės atsparumo stiprinimas ir krizių valdymas šiuolaikinių geopolitinių įvykių kontekste“;
- Reaguojant į Rusijos pradėtą karą prieš Ukrainą, 2022 m. LMT paskelbė kvietimą, skirtą paramai Ukrainos mokslininkams įdarbinti Lietuvos MSI. Palaikydama Ukrainos mokslininkų integraciją į

pasaulinę mokslinių tyrimų bendruomenę, LMT 2023 m. prisijungė prie Jungtinių Amerikos Valstijų Nacionalinio mokslo fondo iniciatyvos ir 2024 m. pradėjo vykdyti daugiašalę tarptautinę iniciatyvą IMPRESS-U (angl. *International Multilateral Partnerships for Resilient Education and Science System in Ukraine*), skirtą atspariai švietimo ir mokslo sistemai Ukrainoje kurti.

Taip pat, atsižvelgiant į besikeičiančius valstybės prioritetus:

- Siekiant gerinti mokslinių (meno) tyrimų kokybę ir konkurencingumą, didinti mokslinių (meno) tyrimų aplinkos patrauklumą bei skatinant efektyviai naudoti, atnaujinti ir plėtoti esamą mokslinių (meno) tyrimų bazę, 2022 m. LMT paskelbė pirmąjį kvietimą teikti paraiškas paramai mokslo infrastruktūrai atnaujinti;
- Siekiant plėtoti Lietuvos ir Taivano mokslininkų bendradarbiavimą, LMT 2023 m. rugsėjo 22 d. su Taivano Nacionaline mokslo ir technologijų taryba pasirašė susitarimo memorandumą dėl bendrų Lietuvos-Taivano mokslo projektų finansavimo, o 2024 m. pradžioje paskelbė pirmąjį šios programos kvietimą.

Papildomai, tarptautinio bendradarbiavimo priemonių sąrašas pasipildė įsijungus į naujas programas „Europos horizontas“ bendrai finansuojamas partnerystės ir jungtinės programavimo iniciatyvose (angl. *Joint programming initiatives*, JPI), taip pat įgyvendinant LRS ar LRV nutarimus.

Vien tik finansavimo apimčių rodikliai – tokie kaip skirstytų lėšų apimtis ar finansuotų projektų skaičius – neleidžia išsamiai įvertinti mokslo finansavimo rezultatyvumo. Siekiant suprasti, ar finansavimas iš tiesų prisideda prie bendro mokslo lygio augimo, būtina vertinti gilesnius, kokybinius poveikio aspektus. Visų pirma, svarbu, ar finansavimo priemonės yra suderintos su šalies mokslo politikos prioritetais ir atitinka mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje kryptį – tik tokiu būdu galima užtikrinti, kad investicijos būtų tikslingos ir atlieptų strateginius poreikius. Taip pat itin reikšmingi yra finansavimo skyrimo proceso aiškumo ir prognozuojamumo elementai, kurie lemia mokslininkų pasitikėjimą sistema ir jų motyvaciją dalyvauti konkursuose. Galiausiai, finansavimo priemonės vaidina svarbų vaidmenį kuriant sąlygas jaunųjų mokslininkų įsitraukimui bei profesiniam augimui – tai yra esminė prielaida ilgalaikiam sistemos atsinaujinimui ir tvariam mokslo kokybės augimui. Žemiau pateikta kokybinė šių trijų dimensijų analizė.

Finansavimo atitikimas strateginiams prioritetams. Per 2020-2024 m. laikotarpį LMT inicijavo arba tobulino konkursinio finansavimo programas, kurių teminis spektras rodo gebėjimą reaguoti į nacionalinius ir tarptautinius iššūkius. Naujos programos buvo orientuotos į klimato kaitą²⁴, sveikatos apsaugą²⁵, geopolitinius iššūkius²⁶, švietimo stiprinimą²⁷ ar tarptautinį mokslininkų bendradarbiavimą²⁸. Programų įvairovė atspindi nuosekliai pastangas apimti aktualias mokslo politikos kryptis: nuo aukštos pridėtinės vertės tyrimų skatinimo iki teminių kvietimų, reaguojančių į valstybės poreikius.

Finansavimo priemonių sąrašas adaptuojamas dėl įvairių priežasčių. Pavyzdžiui, LMT atstovų teigimu, sukaupia ilgametę patirtis (mokslo finansavimo funkcija įgyvendinama nuo 2008 m.) leidžia LMT geriau atpažinti iššūkius bei tinkamai į juos reaguoti – kai kurios programos „užgęsta“ natūraliai, jei nesulaukia pakankamo susidomėjimo ar nepasiekia tikslų. Taip pat, visuomenei aktualių temų (programų) inicijavimas gali būti nustatytas ir įstatymų lygiu (pavyzdžiui, MSĮ dėl Lituanistikos prioriteto įgyvendinimo ir kt.). Aktualias problemas gali siūlyti spręsti ir suinteresuotos šalys ar LRS komitetai (pavyzdžiui, tokiu pagrindu buvo inicijuota Informacinės technologijos mokslo ir žinių visuomenės plėtrai programa). LMT atstovų teigimu, LMT ekspertų komitetai taip pat nuolat teikia įžvalgas dėl naujų finansavimo priemonių poreikio, o remiantis jų rekomendacijomis buvo inicijuotos ir kai kurios naujos programos, pavyzdžiui, skirtos mokslo infrastruktūros stiprinimui.

²⁴ „Mokslo ir asocijuotų verslo struktūrų narystė tarptautiniuose tinkluose“.

²⁵ COVID-19 tyrimų kvietimai, pavyzdžiui, „Trumpalaikiai (reikminiai) tyrimai (sveikatos, socialinėje ir kitose srityse), analizė ir diagnostikos diegimas (suderinus su SAM, susiję su COVID-19“.

²⁶ „Visuomenės atsparumo stiprinimas“.

²⁷ „Edukacinių tyrimų proveržis“.

²⁸ Lietuvos-Taivano programa.

Pažymėtina, kad galutinis sprendimas dėl naujos priemonės įgyvendinimo priklauso Pirmininkui (Nakrošis et al., 2025). Pavyzdžiui, pagal LMT pateiktą informaciją, paskirtinės programos atveju, Pirmininkas, pasikonsultavęs su ekspertų komitetais, inicijuoja programą ir jai skirtą galimybių studiją. Galimybių studijų rezultatus svarsto ekspertų komitetai ir Valdyba bei teikia Pirmininkui motyvuotus siūlymus, atsižvelgiant į juos, Pirmininkas priima galutinį sprendimą dėl programos įgyvendinimo.

Visgi, interviu respondentai indikuoja tiek finansavimo atitikties strateginiams prioritetams, tiek sprendimų priėmimo procesų tobulintinas sritis. Pirma, respondentų vertinimu, nors teminis mokslo finansavimo priemonių spektras ilgainiui atliepia nacionalines ir tarptautines aktualijas, jo plėtra kai kuriose srityse vertinama kaip lėta, ypač tais atvejais, kai temos mokslo bendruomenėje ar politikos darbotvarkėje aktualios jau kurį laiką. Pavyzdžiui, vieno respondento teigimu, nors apie gynybos pramonę ir dvigubą paskirtį diskusijos vyksta jau kelerius metus, programa šia tema esą dar nėra paskelbta. Tuo pat metu pažymėtina, kad kvietimas technologinės plėtros projektams gynybos srityje buvo paskelbtas 2024 m., o Tyrimo metu Pirmininko patvirtintai darbo grupei pavestas Gynybos paskirties mokslinių tyrimų Lietuvoje galimybių studijos parengimas. Tai gali rodyti, kad nors finansavimo priemonių spektro plėtra Tyrimo metu įgyvendinama atliepiant aktualijas, daliai respondentų trūksta informacijos apie realiai vykstančius procesus arba jų eiga vertinama kaip per lėta, atsižvelgiant į temos svarbą.

Taip pat pažymėtina, kad sąlyginai ilgas laikotarpis nuo kvietimo teikti paraiškas iki projekto įgyvendinimo pradžios (žr. „Paraiškų vertinimo ir finansavimo administravimo proceso aiškumas“ dalį žemiau) gali prisidėti prie dinamiskumo ir galimybių prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos, veikti neapibrėžtumo sąlygomis stokos. Tai itin svarbu siekiant atliepti valstybės institucijų mokslinės veiklos poreikius, kurie, neapibrėžtumo sąlygomis, besikeičiant geopolitinei ir ekonominei situacijai gali būti jautrūs laikui.

Antra, pasak respondentų, šiuo metu jaučiamas prioritetų ir gairių fragmentiškumas – nėra viešai artikuliuotos, visai tyrimų sistemai suprantamos mokslo įgyvendinimo lygmens strategijos, kuri veiktų kaip bendras orientyras. Interviu metu išreikštas poreikis reguliariai ir aiškiai artikuliuoti valstybinius mokslo prioritetus – bent kartą per metus viešai skelbiant temines kryptis, į kurias turėtų orientuotis visa mokslo bendruomenė. Strateginio mokslinių tyrimų planavimo trūkumas buvo pažymėtas ir ankstesniame LMT veiklos vertinime (STRATA, 2021).

Taip pat, nors sprendimų priėmimo dėl finansavimo priemonių procesas LMT yra daugialypis ir grįstas tiek LMT valdymo organų, tiek galimybių studijų analizės rezultatais, respondentams vis tiek trūksta pasitikėjimo dėl šių sprendimų pagrįstumo. Nors finansavimo sprendimai yra pagrįsti vidaus ekspertų nuomone, to nepakanka, nes, respondentų teigimu:

- Aukščiau minėtas strategijos trūkumas riboja vertinimą, kiek finansavimo priemonės yra tikslingos, siekiant mokslo politikos Lietuvoje tikslų;
- LMT trūksta centralizuotos ir sisteminės priemonių poveikio stebėsenos, kuri leistų geriau pagrįsti finansavimo sprendimus. Šiuo metu poveikio analizė dažnai ribojasi kiekybiniais duomenimis (pavyzdžiui, pareiškėjų skaičiumi), o giluminė kokybinė analizė – pavyzdžiui, apie finansavimą gavusių jaunųjų mokslininkų karjeros trajektorijas, doktorantūros baigimo sėkmę ir pan. – nors, LMT atstovų teigimu, įgyvendinus priemones yra vykdoma (pavyzdžiui, vykstant dalyvių apklausas) nėra sisteminga. Nuosekli ir metodiška tokios informacijos analizė galėtų būti naudojama naujų finansavimo priemonių formavimui ar esamų nutraukimui.

Atitinkamai, sprendimų dėl finansavimo priemonių priėmimo modelis, ypač esant aiškios ir detalizuotos mokslo kryptų plėtros vizijos bei poveikio duomenų trūkumui, kelia riziką, kad sprendimai gali būti nepakankamai pagrįsti, neviseiškai atliepti mokslininkų bendruomenės ar kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, ir nebūtinai padeda spręsti esmines sistemos problemas.

LMT vykdomų finansavimo veiklų atitikimas strateginiams prioritetams vertintinas kaip iš dalies tinkamas. Institucija demonstruoja gebėjimą reaguoti į nacionalinius ir tarptautinius iššūkius – naujų programų spektras apima aktualias sritis, tokias kaip klimato kaita, sveikata, švietimas ar geopolitika. Vis dėlto, šio gebėjimo strateginis valdymas išlieka ribotas: lėtas reagavimas į kai kuriuos prioritetus (pavyzdžiui, saugumo tematika), sąlyginai ilgas laikotarpis nuo kvietimo paskelbimo iki projekto pradžios, duomenų trūkumas ir aiškios strateginės

tyrimų kryptį plėtros vizijos nebuvimas riboja sistemos kryptingumą ir gebėjimą veikti dinamiškai neapibrėžtumo sąlygomis. Be to, sprendimų priėmimo koncentruotumas institucijoje, esant menkai išplėtotiems sisteminiams poveikio stebėsenos mechanizmams, kelia riziką dėl suinteresuotų šalių nepasitenkinimo. LMT potencialas teikti patarimus formuojant tvarią, į duomenis ir strateginius prioritetus orientuotą finansavimo politiką šiuo metu nėra pilnai išnaudojamas.

Paraiškų vertinimo ir finansavimo administravimo proceso aiškumas. LMT administruojamų VB lėšų skyrimo mokslo ir sklaidos projektams finansuoti, šių projektų administravimo bei įgyvendinimo tvarka nustatyta 2019 m. balandžio 4 d. Pirmininko įsakymu Nr. V-176 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo“. Šiose taisyklėse nurodomi reikalavimai projekto vykdytojams, projekto išlaidoms, kvietimų teikti paraiškas skelbimo ir paraiškų teikimo, paraiškų vertinimo ir atrankos, apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo, projektų įgyvendinimo tvarka.

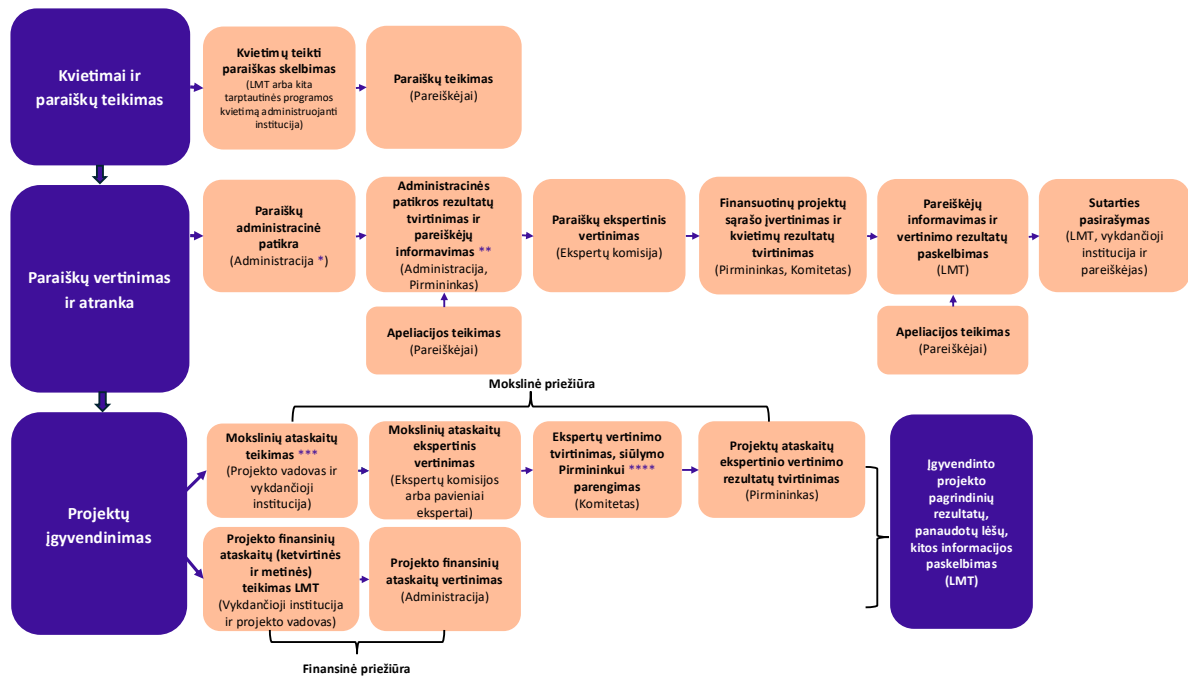
Žemiau (**16 pav.**) pateikiama procesų (apimančių kvietimus teikti paraiškas ir paraiškų teikimą, paraiškų vertinimą ir atranką bei projektų įgyvendinimą, apimantį mokslinę ir finansinę priežiūrą) ir jų etapų schema. Procesų etapuose šiek tiek skiriasi vykdymo elementai, jei kvietimas teikti paraiškas yra kitos tarptautinės programos kvietimą administruojančios institucijos. Pavyzdžiui, atliekant paraiškų administracinę patikrą ir nustačius neesminių neatitikimų²⁹, projekto vadovui gali būti suteikiama galimybė juos pašalinti per dvi darbo dienas. O nustačius kitos tarptautinės programos kvietimą administruojančiai institucijai pateiktos paraiškos trūkstamą informaciją, Administracija gali prašyti projekto vadovo patikslinti paraiškoje pateiktą informaciją nustatydamas terminą. Arba tai, kad ekspertinį vertinimą paraiškų, pateiktų tarptautinės programos kvietimą administruojančiai institucijai, organizuoja administruojanti institucija ir pan.

Nuo kvietimo teikti paraiškas iki projekto įgyvendinimo pradžios procesas vidutiniškai gali užtrukti apie 7-14 mėn. ir daugiau, o projekto įgyvendinimo laikotarpis priklauso nuo programos. Paraiškų pagal kvietimus priėmimo laikotarpis paprastai trunka daugiau nei 3 mėn., ekspertinis vertinimas apie 1-2 mėn., o nuo pateiktų paraiškų vertinimo iki projekto įgyvendinimo pradžios laikotarpis apima apie 3-9 mėn., bet priklausomai nuo programos (pavyzdžiui, didesnės tarptautinės partnerystės) gali užtrukti ir ilgiau. Vertinimo procesą gali prailginti apeliacijų teikimas (vidutiniškai apie 16 d.), kurias pareiškėjai gali teikti gavę pranešimą apie paraiškų administracinės patikros ir ekspertinio vertinimo rezultatus. Pirmininkui patvirtinus kvietimo rezultatus ir negavus apeliacijų, dėl kiekvieno į finansuojamų projektų sąrašą įtraukto projekto įgyvendinimo pasirašoma trišalė sutartis (sutarties šalys yra LMT, vykdančioji institucija ir projekto vadovas). Sutartis pasirašoma per 10 darbo dienų, einančių po sutarties projekto išsiuntimo vykdančiajai institucijai ir projekto vadovui dienos.

Taip pat projekto įgyvendinimo metu sutarties šalys gali inicijuoti motyvuotus sutarties keitimus, susijusius su projekto išlaidų sąmata, vykdytojais, veiklomis ir kita (pavyzdžiui, vykdančiosios institucijos ar projekto vadovo keitimo). Paminėtina, kad LMT gali vykdyti patikras ar laikomasi LMT patvirtintų teisės aktų, ar vykdomi sutartiniai įsipareigojimai bei racionaliai naudojamos lėšos, ar su projekto įgyvendinimu susijusi informacija atitinka pateiktąją LMT. Patikros metu nustačiusi esminių neatitikimų (trūkumų), LMT turi teisę nutraukti sutartį.

²⁹ Kai nepateikti arba klaidingai pateikti paraiškos priedai ar privalomi papildomi dokumentai, nurodyti kvietime.

16 pav. Projektų pateikimo, vertinimo ir įgyvendinimo procesai



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT, 2019a

Pastabos: * jei tarptautinės programos dokumentuose nenurodyta kitaip;

** Tarptautinės programos kvietimą administruojančiai institucijai pateiktų paraiškų administracinės patikros rezultatus LMT teikia tarptautinės programos kvietimą administruojančiai institucijai;

*** LMT teikiamos projekto mokslinės (metinė(-ės) arba tarpinė ir baigiamoji) arba sklaidos (baigiamoji) ataskaitos;

**** Pasibaigus tarptautinės programos ataskaitų ekspertiniam vertinimui, jei tai numatyta, Komitetas, įvertinęs ekspertų komisijos (pavienių ekspertų) išvadas, parengia siūlymą dvišaliui (trišaliui) komitetui ar dvišalei komisijai dėl ataskaitų tvirtinimo

LMT nuosekliai vykdo veiklas, siekiant tobulinti mokslo finansavimo priemonių administravimo ir įgyvendinimo procesus. Pavyzdžiui:

- Vykdomos viešosios konsultacijos su bendruomene dėl kvietimų sąlygų bei renkamas grįžtamasis ryšys po kvietimų įgyvendinimų;
- Nuo 2024 m. paraiškų vertinimo logika buvo iš dalies transformuota pagal CoARA rekomendacijas – įtraukti socialinio poveikio, mokslininkų ugdymo, lyderystės aspektai, pradėtas taikyti „narrative CV“ principas;
- Paraiškų vertinimui pasitelkiami užsienio ekspertai, jų darbo kokybė stebima;
- Vykdomi vidiniai veiklos auditai, konsultacijos su CPVA ir Europos socialinio fondo agentūra;
- Stiprinama komunikacija per socialinius tinklus ir viešus informacinius renginius.

Tokios priemonės rodo kryptingas pastangas užtikrinti procesų tobulinimą ir įsiklausymą į bendruomenės poreikius. Visgi, remiantis tiek mokslininkų pasisakymais viešojoje erdvėje, tiek interviu respondentų nuomone, projektų planavimo ir finansinės atskaitomybės procesai įgyvendinant LMT finansuotus tyrimus yra per sudėtingi ir biurokratiški bei indikuoja nepasitikėjimą mokslininkų bendruomene. Visų pirma, detalus tyrimų planavimas (pamečiui ar, ypač, kas ketvirtį), respondentų nuomone, yra nesuderinamas su mokslinių tyrimų pobūdžiu ir eksperimentinės veiklos specifika, kurie yra nenusipėjami, ypač tiksluosiuose moksluose, kai eksperimento rezultatai gali pakreipti tyrimą visai kita, nei originali, linkme. Pažymėtina, kad papildomų iššūkių gali kelti ir sąlyginai ilgas laikotarpis nuo kvietimo paskelbimo iki faktinės projekto veiklų pradžios. Tai apsunkina realistišką planavimą, mažina finansavimo aktualumą konkrečiu metu ir gali pridėti papildomo neapibrėžtumo mokslininkų darbui bei institucijų strateginiam planavimui.

Antra, respondentų teigimu, egzistuoja perteklinis reguliavimas, ypač atsiskaitymo už finansavimą srityje, kai dar iki projekto pradžios iš paraiškos rengėjų reikalaujama detaliai pagrįsti būsimas išlaidas, nepaisant to, kad tikrieji poreikiai gali išryškėti tik tyrimo eigoje. Pavyzdžiui, teikiant paraišką dalyvauti „Eureka“ tinklo programos „Network projects“ MTEP projektams išlengvinimo technologijų srityje, projekto biudžeto detalizavimo dokumentuose pareiškėjai privalo planuoti išlaidas pagal kiekvieną projekto veiklą. Taip pat, kartu su paraiška pateikti dokumentus, pagrindžiančius įvardyto Lietuvos projekto biudžeto išlaidas (pavyzdžiui, komercinius pasiūlymus, paslaugų sutartis, įrangos nusidėvėjimo skaičiavimus pagal patvirtintus normatyvus, darbo užmokesčio pagrindimo dokumentus ir kitą pagrindžiamąją medžiagą) (LMT, 2025b). Tokie reikalavimai suponuoja išankstinę išlaidų fiksaciją, kuri mokslinių tyrimų projektuose yra sunkiai prognozuojama, nes tyrimų eiga ir rezultatai dažnai kinta priklausomai nuo naujų duomenų bei eksperimentų sėkmės. Dėl to toks detalus biudžeto išlaidų dokumentavimas dar paraiškos etape (turint omenyje, kad projekto įgyvendinimas gali prasidėti 7-14 mėn. po paraiškos pateikimo) apsunkina mokslininkų darbą, nes jie priversti modeliuoti būsimą tyrimo logiką ir išteklių poreikius esant dideliame neapibrėžtumui, o tai riboja projekto lankstumą bei mažina tyrimo proceso dinamiškumą.

Tai, kartu su nuolat besikeičiančiais reikalavimais kvietimuose ir ne visada nuosekliai teikiama informacija iš besikeičiančių LMT priemonių koordinatorių, sudaro didesnę administracinę naštą institucijoms ir mokslininkams. Pareiškėjai kiekvieną kartą turi iš naujo susipažinti su kvietimo sąlygų niuansais, o įgyvendinimo etape – detalai (iki dešimčių eurų) atsiskaitinėti ir, nukrypus nuo plano, rengti paaiškinimus. Pasak dalies respondentų, smulkūs nukrypimai nuo plano ar techninės klaidos gali lemti papildomas administracines procedūras, kurios suvokiamos kaip neproporcingos tyrimų pobūdžiui. Visgi, pažymėtina, kad pagal LMT pateiktus duomenis, apribojimai teikti paraiškas taikomi tik pavieniais atvejais – 2024 m. iš 1 665 finansuotų projektų tai sudarė apie vieną proc. Tokie ribojimai taikomi tik tuo atveju, kai neįvykdomi esminiai sutartiniai įsipareigojimai, pavyzdžiui, neparengiama numatyta produkcija.

Respondentų nuomone, mokslinių tyrimų specifikai labiau tiktų lankstesni, į rezultatą orientuoti finansavimo modeliai, kai išlaidos planuojamos bendrai pagal atlyginimų dydžius, o kitoms išlaidoms nurodomos tik bendros sumos, be detalios sąmatos. Pastebėtina, kad finansavimo modelį iš dalies apibrėžia priemonės finansavimo šaltinis, todėl LMT galimybės šiuos modelius pritaikyti pareiškėjų lūkesčiams yra ribotos. Pavyzdžiui, netiesioginių valdymui ir administravimui lėšų apimtį nustato Europos Komisijos reglamentavimas (ES fondų lėšomis finansuojamų priemonių atveju), maksimalius darbo užmokesčio įkainius, investicijas ir t. t. reglamentuoja nacionaliniai teisės aktai. Visgi, pagal LMT informaciją, lankstesni finansavimo modeliai jau buvo taikyti kai kuriose 2014-2020 m. ES fondų investicijų priemonėse (pavyzdžiui, „Podoktorantūros stažuotės“, „Aukšto lygio MTEP“). Taip pat, LMT teigimu, institucija išbandė mokslininkams palankesnį projektų finansavimo modelį, kuomet visoms kitoms, išskyrus darbo užmokestį, išlaidoms pagrįsti, nereikalaujama pateikti detalių paskaičiavimų, prašoma nurodyti bendras sumas, reikalingas prekių, paslaugų, turto įsigijimui. Atsižvelgiant į nuoseklų ir ilgametę pareiškėjų kritiką šiuo klausimu, tikslinga toliau stiprinti finansavimo modelių lankstumą ir siekti didesnio suderinamumo tarp administravimo taisyklių ir mokslinės veiklos specifikos, kiek tai leidžia galiojantis reguliavimas ir remiantis gerąja taikytų programų ir ES finansuojamų priemonių modelių (pavyzdžiui, Europos mokslinių tyrimų tarybos (angl. *European Research Council*, toliau – ERC) patirtimi.

Respondentai taip pat išreiškė kritiką dėl paraiškų vertinimo apeliacijų proceso – atkreipiamas dėmesys tik į faktinių klaidų, bet ne ekspertų išvadų, kurie laikomi subjektyvia nuomone, kvestionavimo galimybes³⁰. Respondentų teigimu, apeliacijos dažnai atmetamos dar administraciniame etape (neperdavus jų paraiškas vertinusių ekspertų peržiūrai), kurio apimtyje vertinamas apeliacijos atitikimas aktualiems finansavimo taisyklių punkтам. Tokia situacija kelia abejones tiek dėl apeliacijos sprendimų priėmimo proceso tikslingumo, tiek dėl

³⁰ Pirmininko 2019 m. balandžio 4 d. įsakymo Nr. V-176 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo“ IV skyriaus „Apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarka“ punkte 40 nurodyta, kad apeliacija nagrinėjama, jei apeliantas pagrindžia vieną iš dviejų aplinkybių: administracinės patikros ar ekspertinio vertinimo metu padaryta faktinių klaidų, kurios galėjo turėti lemiamą įtaką paraiškos ar ataskaitos įvertinimui arba būta procedūrinių neatitikimų, kurie galėjo turėti lemiamą įtaką paraiškos ar ataskaitos įvertinimui. Bei 41 punkte nurodyta, kad „nesutikimas su ekspertinio įvertinimo rezultatu (įverčiu) ar eksperto moksline išvada (interpretacija) nesuteikia pagrindo apeliantai pateikti apeliaciją“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/9f1a51a257da11e9a461a9899f91e827/asr>.

teikiamų apeliacijų kokybės. Bet kokių atveju, tai indikuoja apie glaudesnės komunikacijos su pareiškėjais poreikį diskutuojant ir, pagal poreikį, tikslinant apeliacijos procesą ir (ar) kriterijus.

LMT įgyvendinami paraiškų vertinimo ir finansavimo administravimo procesai atspindi pastangas užtikrinti aiškumą, bendruomenės įtrauktį ir atvirumą tobulėjimui – tai rodo ir pastaraisiais metais įgyvendinti pokyčiai pagal CoARA rekomendacijas ir aktyvi komunikacija su mokslininkais. Vis dėlto, tyrimų institucijų patirtys atskleidžia, kad sistemoje tebėra neišspręstų probleminių aspektų. Administraciniai reikalavimai, dažnai neatitinkantys mokslinių tyrimų pobūdžio, griežti ir detalūs reikalavimai finansavimo planavimui ir atskaitomybei, ribotas lankstumas ir kai kurie procedūriniai sprendimai (pavyzdžiui, apeliacijų vertinimo procesas) prisideda prie bendro nepasitenkinimo ir gali mažinti mokslininkų motyvaciją dalyvauti finansavimo priemonėse. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, LMT paraiškų vertinimo ir administravimo procesai vertintini kaip iš esmės tinkami, tačiau turintys svarbių sisteminių trūkumų, kurių sprendimas reikalauja dialogo su mokslininkais ir tikslingo reagavimo į jų grįžtamąjį ryšį, siekiant didesnio efektyvumo, pasitikėjimo bei tvaraus dalyvavimo mokslo finansavimo ekosistemoje.

Įtraukumas ir galimybių jauniesiems mokslininkams plėtra. Pastaraisiais metais LMT nuosekliai plėtė karjeros ir mobilumo finansavimo programas, orientuotas į mokslininkų įtraukimą įvairiais profesinio kelio etapais – nuo studentų praktikos ir vasaros mokyklų iki doktorantūros paramos, podoktorantūros stažuotių ir mokslininkų mobilumo.

Šių programų spektras išsiplėtė ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai – buvo įvestos aukštos pridėtinės vertės priemonės, tokios kaip stažuotės NASA. Toks požiūris leidžia ne tik skatinti mokslininkų mobilumą, bet ir sudaro prielaidas naujų temų integracijai į nacionalinį mokslinių tyrimų lauką. Be to, šiose programose teminiai ribojimai paprastai netaikomi, o tai sudaro sąlygas tyrimų įvairovei ir pačių mokslininkų iniciatyvai formuoti darbotvarkę. Finansavimo apimtis taip pat yra reikšminga – apie 30 proc. LMT asignavimų kasmet skiriama karjeros ir mobilumo programoms, o tai rodo sisteminių dėmesį šiai prioritetinei krypciai.

Remiantis duomenimis, nuo 2022 m. stebimas paraiškų skaičiaus augimas ir kai kuriose priemonėse išaugęs sėkmės rodiklis. Tai rodo, kad programos yra aktyviai naudojamos ir pasiekiamos. Tačiau, interviu respondentams kyla klausimų, kiek realaus poveikio šios priemonės, ypač parama studentams, turi ilgalaikiam mokslininkų įsitraukimui į akademinę bendruomenę. Kaip minėta aukščiau, nėra sistemingai naudojamų stebėjimo mechanizmų, kurie leistų analizuoti šių priemonių poveikį – pavyzdžiui, kiek dalyvavusių studentų tęsia karjerą akademiniame aplinkoje ar tyrimuose.

Todėl, nors LMT karjeros ir mobilumo programos yra būtinos, siekiant užtikrinti įtraukties ir prieinamumo lygį, o jų plėtra rodo institucinę orientaciją į ilgalaikį žmogiškųjų išteklių vystymą, siekiant darnaus ir pamatuoto poveikio, reikėtų ne tik stiprinti tęstinumo stebėseną, bet ir sistemiškiau vertinti priemonių poveikį mokslininkų karjeros trajektorijoms bei tolimesnėms galimybėms sektoriuje. Tai leistų geriau pagrįsti investicijų efektyvumą ir užtikrinti strateginį kryptingumą ateities priemonėms. Ypač svarbu, kad investicijos į pradinės stadijos mokslininkus būtų susietos su realiomis karjeros perspektyvomis ir augimo galimybėmis vėlesniais etapais, kitaip išlieka rizika, jog patrauklios įėjimo į rinką priemonės nebus pakankamos užtikrinti ilgalaikį mokslinės karjeros tęstinumą. Atitinkamai, šie platesnio tikslo (jaunųjų mokslininkų įtrauktis) įgyvendinimo aspektai turėtų būti numatyti ilgalaikėje strategijoje.

3.3.4. Tarptautinio bendradarbiavimo valdymas

Tarptautinio bendradarbiavimo valdymas apima Lietuvos mokslininkų integracijos į tarptautinę mokslinių tyrimų erdvę koordinavimą bei informavimo ir konsultavimo veiklas. Ši kryptis apima tiek politinio lygmens dalyvavimą (pavyzdžiui, nacionalinių pozicijų formavimą EMTE klausimais), tiek praktinio lygmens veiklas, susijusias su konkrečių tarptautinių programų ir partnerystės iniciatyvų įgyvendinimu. LMT, vadovaudamasi savo nuostatais ir ŠMSM pavedimais, įgyvendina ES investicijų fondų, „Europos horizonto“ ir kitų tarptautinių MTEP programų priemones, konsultuoja pareiškėjus, dalyvauja ES komitetuose, koordinuoja Lietuvos įsitraukimą į EMTE prioritetus bei dalyvauja programos „Europos horizontas“ mokslinių tyrimų koordinavimo partnerystės ir jungtinių programavimo iniciatyvų veiklose. Taip pat, Reformos kontekste nuo 2022 m. gruodžio mėn. visos NCP

funkcijos centralizuotos LMT – institucija tapo vienu kontaktiniu tašku tiek mokslo, tiek verslo pareiškėjams, ketinantiems dalyvauti ES mokslinių tyrimų ir inovacijų programose.

Pažymėtina, kad šios krypties rezultatyvumą analizuoti itin sudėtinga – be to, kaip ir kitose srityse, nėra apibrėžta aiški ir pamatuojama intervencijos logika ko ir koku būdu siekiama, su šia kryptimi susijusios veiklos vykdomos ir kitose veiklų kryptyse. Pavyzdžiui, mokslo politikos kryptyje teikiami siūlymai dėl Lietuvos dalyvavimo tarptautinėse iniciatyvose, o mokslo finansavimo kryptyje finansuojami tarptautiniai projektai ar dalyvavimas tarptautinėse MTI.

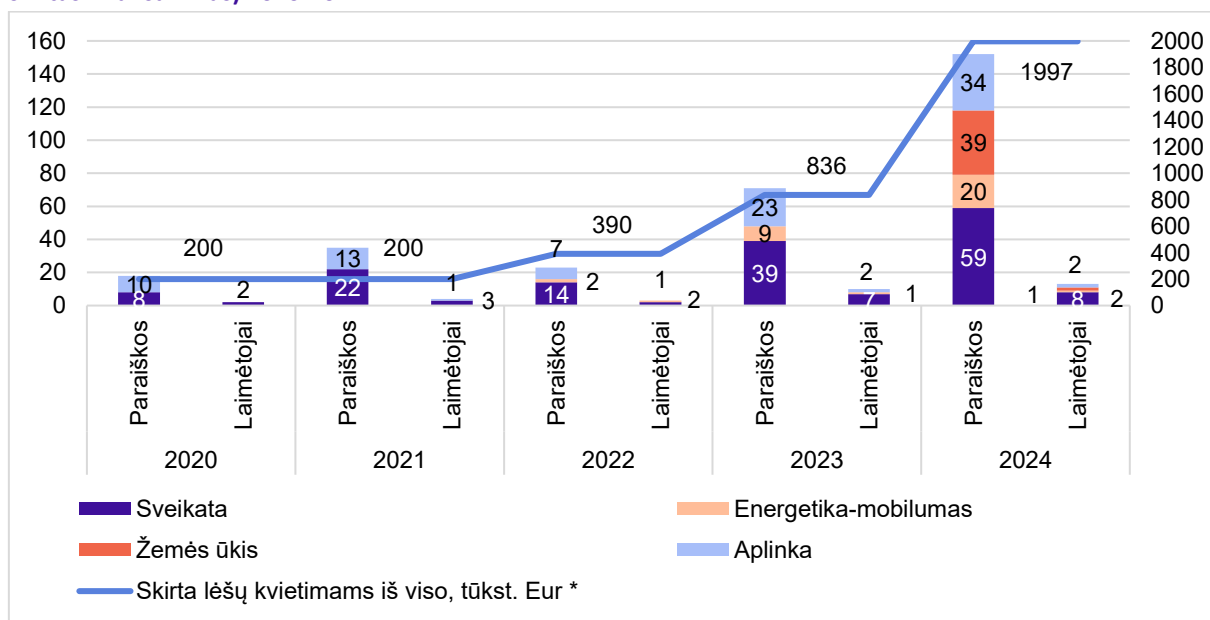
Rezultatyvumo analizė

Vertinamu laikotarpiu LMT reikšmingai išplėtė savo vaidmenį koordinuojant Lietuvos dalyvavimą tarptautiniuose mokslinių tyrimų tinkluose ir partnerystėse. Stebimas ypač ryškus dalyvavimo tarptautinėse partnerystėse augimas. Pateiktų paraiškų skaičius išaugo nuo 23 (2022 m.) iki 152 (2024 m.). 2020-2022 m. laikotarpiu buvo laimėtos dvi-ketrios paraiškos, kai tuo tarpu 2024 m. – 13 (Tyrimo įgyvendinimo metu vieno kvietimo paraiškos vis dar vertinamos). Atitinkamai šiuo laikotarpiu augo lėšų, skirtų kvietimams apimtys (17 pav.). Nepaisant augančio aktyvumo, sėkmės rodiklis per laikotarpį mažėjo, o tai gali rodyti augančią konkurenciją ar būtinybę gerinti paraiškų kokybę ir stiprinti pareiškėjų pasirengimą.

Konkrečios programos, kuriose dalyvauta, atspindi temų ir disciplinų įvairovę: partnerystės apima aplinkos, klimato³¹, skaitmeninės transformacijos ir miestų³², medžiagų ir kvantinių technologijų³³, socialinių mokslų, kultūros³⁴ sritis. 2024 m. pirmą kartą buvo dalyvauta žemės ūkio ir maisto sektorių partnerystėse³⁵, kurios sulaukė 39 paraiškų iš Lietuvos pareiškėjų.

Pažymėtina, kad papildomai LMT dalyvauja ankstesnėse programose, kurios baigiasi arba, planuojama, kad bus transformuotos į partnerystes ateityje.

17 pav. Lietuvos dalyvavimo tarptautinėse partnerystėse kvietimų duomenys (finansuotų paraiškų skaičius ir skirtas finansavimas) 2020-2024 m.



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT duomenis

³¹ Biodiversa+, Water4All, SBEP.

³² DUT, ENUTC, CHIST-ERA.

³³ M-era.net, Quanteria.

³⁴ HERA, NORFACE, JPI Cultural Heritage.

³⁵ AGROECOCLOGY, Animal Health, FutureFoodS.

Pastaba: * Finansavimo duomenys neapima kai kurių partnerystių: Euronanomed (vyko iki 2022 m.), ERDERA (nuo 2024 m.), FutureFoodS (nuo 2024 m.), Animal Health (nuo 2024 m.)

Be koordinacinių veiklų, LMT veikia ir tarptautinio bendradarbiavimo skatinimo ir informavimo srityje. LINO veikia nuo 2017 m. Jo tikslas – prisidėti prie neformalios mokslo ir inovacijų diplomatijos, tarptautinio bendradarbiavimo ir dalyvavimo ES mokslo ir inovacijų finansavimo programose vystymo bei būti informacijos šaltiniu apie ES politiką, finansuojamas tarptautines programas ir kitas ES iniciatyvas mokslo ir inovacijų srityje. LINO tiek prieš Reformą (STRATA, 2021), tiek po jos aktyviai dalyvauja nacionalinių mokslo ir inovacijų ryšių biurų IGLO (angl. *Informal Group of RTD Liaison Offices*) tinkle Briuselyje. Pagal LMT pateiktą informaciją, LINO vadovas yra IGLO Core (valdybos) ir IGLO sekretoriato narys, be to, du LINO darbuotojai yra dviejų IGLO darbo grupių pirmininkai. Aktyvus dalyvavimas IGLO veikloje leidžia reguliariai keistis informacija tarp šalių narių, o tai gali turėti įtakos Lietuvos žinomumui ir šalies bei mokslo ir inovacijų ekosistemos pozicionavimui tarptautinėje erdvėje. LINO taip pat dalyvauja Science|Business Widening³⁶ veikloje bei glaudžiai bendradarbiauja su Europos Parlamento atstovais mokslo ir inovacijų politikos klausimais, aktyviai įsitraukdamas į aktualių iniciatyvų svarstymą ir formavimą. LINO vadovas yra neformalios Europos Parlamento narės E. Lakos ekspertų grupės narys, dalyvaujantis diskusijose dėl „Widening“ iniciatyvos bei būsimosios 10-osios bendrosios mokslinių tyrimų ir inovacijų programos (FP10), taip užtikrinant Lietuvos interesų atstovavimą aukščiausiu lygmeniu. Pagal LMT atstovų pateiktą informaciją, LINO taip pat prisideda prie bendrų mokslo ir inovacijų politikos pasiūlymų rengimo ES lygiu, dalyvauja EBPO, UNESCO analitinėse veiklose.

LMT taip pat vykdo aktyvią informacinę ir konsultacinę veiklą per NCP tinklą, kurio veikla apima kvalifikuotos pagalbos pareiškėjams „Europos horizontas“ programoje teikimą. Be tiesioginių konsultacijų, NCP atstovai dalyvavo tarptautiniuose EK komitetuose, rengė informacinius renginius bei prisidėjo prie nacionalinių pozicijų formavimo kartu su EIM, IA ir kitomis institucijomis. 2024 m. 30 proc. visų NCP teiktų konsultacijų sudarė pareiškėjai iš verslo sektoriaus, taip atliepiant siekį įtraukti plačią mokslininkų ir inovatorių bendruomenę.

Kokybinis šių veiklų pokytis analizuojamas žemiau per Lietuvos dalyvavimo tarptautinėje mokslinėje erdvėje, kokybiškos pagalbos mokslininkams, nacionalinės kompetencijos ES mokslo politikoje ir prisidėjimo prie Lietuvos pozicijos tarptautiniuose formatuose aspektus.

Lietuvos dalyvavimo tarptautinėse programose dinamika ir poveikis. LMT reikšmingai išplėtė koordinuojamų tarptautinių iniciatyvų spektrą – tai rodo išaugusį koordinavimo intensyvumą ir tematinę įvairovę – nuo klimato kaitos, miestų transformacijos iki kvantinių technologijų ir kultūros paveldo. LMT stebi Lietuvos dalyvavimą ES MTEPI programose per „Europos horizonto“ statistiką, apimančią projektų skaičių, finansavimo apimtis ir jų pasiskirstymą pagal sektorius.

Interviu duomenimis, tarptautinis dalyvavimas tiesiogiai prisideda prie nacionalinės pridėtinės vertės kūrimo per mokslininkų skatinimą dalyvauti tarptautinėje mokslinėje erdvėje. LMT administruojami kvietimai dažnai tampa pirmine platforma tolimesniam Lietuvos mokslininkų įsitraukimui į aukštesnio lygmens partnerystes. Taip pat, Lietuva tapo viena pirmųjų šalių, sėkmingai sinergizavusių ES fondus su „Europos horizontu“, o tai galėjo sustiprinti pasitikėjimą sistema. Visgi, tyrimų, pagrindžiančių šį poveikį atlikta nėra.

Visgi, kaip ir nacionalinio mokslo politikos lygmeniu, tarptautinio dalyvavimo srityje interviu respondentai pasigenda aiškios bendros strateginės krypties. Jų teigimu, šiuo metu trūksta aiškaus atsakymo, ką Lietuva nori pasiekti tarptautiniu bendradarbiavimu ir kokios sritys turi būti prioritetizuojamos. Norima daugiau integralumo – kad atskiri tarptautiniai projektai ir iniciatyvos nebūtų fragmentuoti, o koordinuoti kaip visumos, orientuotos į tvarius strateginius tikslus, dalis. Pažymėtina, kad LMT tarptautinio bendradarbiavimo valdymo veiklą orientuoja Sumanios specializacijos, ES mokslo ir inovacijos prioritetai. Tačiau interviu atskleidžia, kad šie prioritetai, nors formaliai egzistuoja, gali būti nepakankamai aiškiai komunikuojami mokslo bendruomenei, kaip konsoliduota tarptautinio dalyvavimo vizija, todėl patiriamas informacijos ir strategijos fragmentiškumas.

³⁶ Science|Business „Widening“ iniciatyva – tai nepriklausoma platforma bei politinio dialogo grupė, skirta mažinti inovacijų atotrūkį tarp ES rytinių ir vakarinių šalių (angl. *East-West Innovation Gap*) ir stiprinti EMTE sanglaudą.

Taigi, LMT koordinuojamas tarptautinis įsitraukimas prisideda prie Lietuvos mokslininkų galimybių dalyvauti EMTE – tai patvirtina išaugęs paraiškų ir finansuotų projektų skaičius. Visgi, visapusiško poveikio kūrimui ir įvertinimui reikalingas labiau struktūruota komunikacija, aiški strategija ir rezultatų bei poveikio stebėsenos mechanizmas.

Pagalbos mokslininkams prieinamumas ir kokybė. NCP veikla, centralizuota LMT nuo 2022 m., vertinama kaip esminė mokslininkų ir verslo konsultavimo grandis dalyvaujant ES mokslinių tyrimų programose. 2024 m. 30 proc. visų konsultacijų buvo teikiama verslui, o tai atspindi augantį tarpsektorinį susidomėjimą. Šis modelis sulaukė tiek EK, tiek tarptautinių partnerių pripažinimo (pavyzdžiui, ERC, Europos inovacijų tarybos Prezidentų vizitai, Europos Komisijos ir direktoratų delegacijų vizitai, Ukrainos NCP atstovai konsultavosi su Lietuvos NCP siekdami perimti gerą patirtį). Papildomai, NCP inicijuotų kompetencijų stiprinimo mokymų apie „living labs“ koncepciją, Lietuvoje susiformavo pirmoji tokio tipo iniciatyva, veikianti kaip patariamasis mechanizmas mokslo-politikos sąsajoms stiprinti. Tai rodo, kad konsultacinė ir kompetencijų stiprinimo veikla gali generuoti apčiuopiamus struktūrinius pokyčius, kai išmoktos praktikos perauga į instituciskai reikšmingas iniciatyvas nacionaliniu mastu.

Atstovų nuomone, NCP tinklo komunikacija ir paslaugų pasiekiamumas nuo 2021 m. reikšmingai išplėtotas – LMT duomenimis, NCP reguliariai vykdo vizitus institucijose, per pirmąjį 2025 m. ketvirtį aplankė beveik 50 skirtingų fakultetų, tyrimų centrų ir asociacijų, susitiko su daugiau nei 1 300 potencialių pareiškėjų. Taip pat veikia atskira „LinkedIn“ paskyra, siunčiami teminiai naujienlaiškiai, teikiama beveik 1 000 individualių konsultacijų per pusmetį, o informacija apie galimybes viešinama specializuotoje svetainėje www.europoshorizontas.lt. Nepaisant šių plačių komunikacijos kanalų, interviu duomenys atskleidžia, kad daliai respondentų NCP veikla ir teikiamos paslaugos vis dar nėra iki galo žinomos. Ši įžvalga nebūtinai indikuoja paslaugų stoką, greičiau ji rodo, kad informacija ne visuomet vienodai pasiekia visus tikslinius gavėjus, ypač mažiau patyrusius pareiškėjus ar institucijų atstovus, dar neturėjusius tiesioginio kontakto su NCP. Atsižvelgiant į tai, vertėtų toliau stiprinti informacijos sklaidą įvairiais lygmenimis – ne tik tęsiant esamą aktyvią komunikaciją, bet ir užtikrinant, kad apie paslaugas žinotų visa mokslininkų bendruomenė, nepriklausomai nuo jos patirties ar institucinės aplinkos.

LMT atstovų nuomone, NCP veikla galėjo prisidėti prie reikšmingo paraiškų skaičiaus augimo „Europos horizontas“ programoje ir dvigubai išaugusios gautos paramos 2025 m. Interviu dalyvavusios MSI akcentuoja ir bendrą (ne konkrečiai NCP) konsultavimo ir pagalbos (tokios kaip mokymai, konsultacijos dėl paraiškų kokybės) svarbą. Visgi, atsižvelgiant į tai, kad giluminės analizės ar poveikio vertinimai nebuvo atlikti, nėra aišku, kiek LMT teikiama pagalba ir konsultacijos tiesiogiai prisideda prie mokslininkų sėkmės tarptautiniuose projektuose.

Konsultacinė veikla ir centralizuotas NCP modelis yra vienas iš didžiausių LMT struktūrinių pokyčių – jis prisideda prie konsultacijų aprėpties bei gali generuoti ilgalaikius poveikio mechanizmus, prisidedančius prie tyrimų ekosistemos stiprinimo. Vis dėlto, šių rezultatų išsamus įvertinimas būtų tikslingas – reikalinga naudotojų patirties, pasitenkinimo bei pasiekiamumo analizė, kuri padėtų toliau tikslingai plėtoti ir adaptuoti NCP veiklas.

Mokslo politikos formavimas nacionaliniu ir ES lygmeniu. LMT vaidmuo tarptautiniuose formatuose per pastaruosius metus ryškėjo. LINO veikia kaip neformalus mokslo ir inovacijų diplomatijos, politikos analizės ir komunikacijos centras – jis stebi ES politikos tendencijas, teikia informaciją į Lietuvą, dalyvauja IGLO tinkle, EK komitetuose, prisideda prie pozicijų formavimo. LINO darbuotojai nuolat bendradarbiauja su ŠMSM, EIM ir kitų ministerijų atstovais, o jų įžvalgos įtraukiamos tiek formaliai, tiek neformaliai į rengiamas naujas ES mokslo ir inovacijų politikos iniciatyvas – pavyzdžiui, EMTE, saugumo, mokslininkų dalyvavimo, EBPO klausimais.

LMT taip pat dalyvauja tarptautinių politikos darbotvarkių – EBPO, UNESCO, EMTE veiksmų plano – įgyvendinime, yra „Eureka“, „Science Europe“, „Science|Business Widening“ narė. Šis įsitraukimas padeda ne tik prisidėti prie Lietuvos pozicijų formavimo, bet ir prisideda prie LMT ekspertinio autoriteto stiprinimo tarptautiniu mastu – tai rodo kvietimai LMT atstovams dalyvauti ES politikos renginiuose, ekspertų grupėse ir komisijose. Tarptautinis dalyvavimas ne tik stiprina institucinį prestižą, bet ir sudaro sąlygas perimti pažangias praktikas. Pavyzdžiui, tam tikri MSI pokyčiai (pavyzdžiui, atvirojo mokslo principų įtvirtinimas) yra siejami su tarptautinės praktikos perėmimu per LMT tarptautinį bendradarbiavimą.

Visgi, sistemingo veiklos stebėjimo ir giluminės analizės trūkumas riboja šių veiklų rezultatyvumo ir poveikio mokslo politikos formavimui ir įgyvendinimui analizę. Iš praktinės pusės, respondentai indikuoja neatlieptus poreikius strateginėse (pavyzdžiui, aiškių gairių, ko norime pasiekti integruojantis į EMTE ar instrumentų, skirtų užsienio mokslininkų pritraukimui į Lietuvą trūkumą) ir techninėse (pavyzdžiui, platesnių paaiškinimų, gairių ar pagalbos MSI dėl naujų nuostatų, pavyzdžiui, atvirųjų duomenų, įgyvendinimo savo veikloje) srityse.

LMT vaidmuo teikiant patarimus valstybės institucijoms ir tarptautiniuose formatuose yra nuosekliai vystomas – institucija pripažįstama kaip ekspertinė organizacija tiek ES, tiek nacionaliniu lygmeniu, įtraukiama į tarptautines darbo grupes bei prisideda prie politikos formavimo įvairiuose kontekstuose. Tokios pozicijos pasiekimas ir nuoseklus išlaikymas atspindi grįžtamąjį ryšį apie LMT kompetenciją bei autoritetą tarptautiniu mastu, o tai gali turėti teigiamos įtakos LMT ir Lietuvos prestižui ir autoritetui. Visgi, nacionalinėje praktikoje pasigendama aiškaus strateginio požiūrio ar tikslų, konkrečių gairių ir pagalbos mechanizmų, su EMTE susijusiose srityse, kurie padėtų mokslininkams ir institucijoms tinkamai pasiruošti bei įgyvendinti su tarptautiniais įsipareigojimais susijusius pokyčius.

3.4. Apibendrinimas

Po Reformos LMT funkcijos išsiplėtė, o institucinė pozicija tapo aiškesnė – ji įtvirtinta tiek MSI, tiek instituciniu lygmeniu. Sustiprinta LMT, kaip ekspertinės institucijos, strateginė reikšmė – ji ne tik administruoja finansavimo priemones, bet ir aktyviai padeda formuoti mokslo politiką, dalyvauja vertinime ir tarptautiniame atstovavime. Intervencijos logika rodo nuoseklumą tarp numatytų strateginių tikslų ir LMT nuostatuose apibrėžtų veiklos krypčių, tačiau **trūksta LMT numatytų rezultatų ir (ar) poveikio rodiklių bei nuoseklumo LMT veiklos dokumentacijoje**, kurie leistų užtikrinti aiškų LMT veiklos stebėsenos mechanizmą bei formalizuotą grįžtamąjį ryšį.

LMT vykdomų veiklų rezultatyvumo analizė yra itin ribota dėl neapibrėžtų siekiamų rezultatų ir poveikio intervencijos logikos lygmeniu ir ilguoju laikotarpiu. Duomenų analizė ir interviu programos duomenys rodo kiekybinę pažangą, tačiau atskleidžia ir sisteminės silpnybės:

- **Mokslo politikos srityje LMT po Reformos buvo skirtas aiškesnis vaidmuo teikiant patarimus mokslo politikos formavimui ir ją įgyvendinant, tačiau rezultatyvumo įrodymai išlieka fragmentiški.** Institucija teikia pasiūlymus valstybės institucijoms, o jų teminis spektras atliepia strateginius prioritetus – MTEP kokybę, tarptautiškumą, atvirą mokslą. Visgi, **interviu respondentai kvestionuoja bendros LMT prieigos mokslo politikos veiklų kryptyje tinkamumą** – pasigendama didesnio proaktyvumo ankstyvuosiuose politikos formavimo etapuose, operatyvumo, aiškesnės orientacijos į kokybę. Tai indikuoja tiek apie galimai legalistinę poziciją (orientuotą į teisės aktų įgyvendinimą, neatsižvelgiant į bendrus sisteminius poreikius) ir nepilną LMT ekspertinio potencialo panaudojimą, tiek apie tarpinstitucinės komunikacijos dėl valstybės institucijų poreikių LMT veiklai šioje srityje trūkumą;
- **Mokslo vertinimo srityje LMT nuosekliai įgyvendina dviejų lygių mokslo vertinimo sistemą – Formalųjį ir Ekspertinį vertinimą – ir ją kryptingai tobulina.** Vertinimo cikliškumas užtikrintas ir inicijuoti tobulinimai pagal tarptautines gaires (pavyzdžiui, CoARA). Visgi, bendrąja, mokslo vertinimo Lietuvoje, prasme, **reikšmingų iššūkių kyla dėl vertinimo kriterijų tinkamumo**: produktyvumo rodiklių santykinės orientacijos į kiekybę, nepakankamo diferencijavimo pagal institucijų pobūdį ir nepakankamo tarpdisciplininių tyrimų specifikos atliepimo. Pažymėtina, kad vertinimo kriterijus nustato ŠMSM, todėl kyla poreikis diskusijoms su ŠMSM ir MSI dėl šių kriterijų tobulinimo. Nors vertinimo procesas vertinamas palankiai, dėl mažos ir konkurencingos Lietuvos MSI ekosistemos išlieka būtinybė į vertinimą įtraukti užsienio ekspertus, kurių **nepakankamos žinios apie Lietuvos mokslo politikos kontekstą gali riboti kokybinį Ekspertinio vertinimo gilumą**, o vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną – dar tik formuojasi;
- **Mokslo finansavimo priemonės plečiamos ir diversifikuojamos** – reaguojama į geopolitinius, sveikatos, švietimo ar klimato iššūkius. Ilgainiui stebimas teminis aktualumas ir lankstumas, tačiau tematinių poreikių atliepimo sparta kelia klausimų. **Fragmentuotas nacionalinių mokslo srities prioritetų**

formavimas gali indikuoti ribotus pasiūlymus valstybės institucijoms, aiškos vizijos trūkumą. Viešai artikuliuotos, į mokslininkus orientuojančios mokslo vizijos stoką nurodo ir respondentai, išreiškę poreikį aiškesnei tyrimų kryptių gairių komunikacijai, kuris prisidėtų prie tikslesnio planavimo tyrimų institucijose. Nors LMT išbando lankstesnį projektų finansavimo modelį, **griežti reikalavimai ir jų sukuriama administracinė našta vis dar įvardijami kaip reikšminga problema.** Tokios patirtys gali ne tik mažinti mokslininkų motyvaciją, bet ir kelti pasitikėjimo klausimų. Taip pat, **pažymėtinas sistemingos finansavimo priemonių rezultatų analizės poreikis** – nėra aišku, kokios dalyvavusių studentų ir mokslininkų tolimesnės karjeros trajektorijos, kokią ilgalaikį poveikį turi skirtingos mokslo finansavimo priemonės. Šie ribotumai (aiškos strategijos, priemonių poveikio duomenų trūkumas) sudaro prielaidas interviu respondentams kvestionuoti LMT viduje priimamų finansavimo sprendimų pagrįstumą;

- **Tarptautinis bendradarbiavimas pastaraisiais metais sustiprėjo.** LMT aktyviai koordinuoja Lietuvos dalyvavimą tarptautinėse partnerystėse, kurių skaičius pastaraisiais metais išaugo, bendradarbiauja tarptautinėje erdvėje, konsultuoja pareiškėjus. Visgi, ši veiklos sritis nėra aiškiai įtvirtinta – nėra vienareikšmiškai apibrėžta ko ir koku būdu siekiama tarptautinio bendradarbiavimo srityje, su šia kryptimi susijusios veiklos vykdomos ir kitose veiklų kryptyse. Taip pat, **trūksta sisteminio tarptautinio bendradarbiavimo valdymo stebėsenos mechanizmo**, kuris leistų vertinti teminę specializaciją, sėkmės veiksnius ir sektorių dinamiką. **Centralizuotas NCP modelis pagerino bendrą konsultavimo kokybę, tačiau būtų vertinga plėsti mokslininkų informuotumą apie konsultavimo galimybes.** LMT vaidmuo patariant mokslo politikos formavime ES ir nacionaliniu lygmeniu sustiprėjo, ypač per LINO ir dalyvavimą tarptautiniuose tinkluose (IGLO, EBPO, UNESCO, Science Europe). Tačiau **grįžamojo ryšio procesai daugiausiai vyksta neformaliai.** Tai riboja institucinį mokymąsi, o interviu respondentai ne visada supranta, kaip LMT tarptautinis darbas atsispindi nacionalinėje politikoje ar kiek prisideda prie Lietuvos mokslo tarptautiškumo didinimo.

Taigi, po Reformos LMT vaidmuo mokslo politikos ekosistemoje tapo aiškesnis ir labiau matomas. LMT pateikti veiklos stebėsenos duomenys rodo veiklų apimčių plėtrą – organizacijoje vykdomos įvairialypės (nuo ekspertizės teikimo iki pareiškėjų konsultavimo) veiklos, daugelis jų kiekybiškai auga (didėja pareiškėjų, tarptautinių partnerysčių skaičiai ir kt.). Visgi, šalia pastebimos produktyvumo pažangos, ryškėja kartiniai sisteminiai iššūkiai, galimai prisidedantys prie suinteresuotų šalių nepasitenkinimo, atsikartojantys įvairių veiklos sričių duomenyse:

1. **Formaliai sustiprinta, tačiau realiai fragmentuota strateginė pozicija.** LMT funkcijų įtvirtinimas po Reformos (pavyzdžiui, MSJ, LMT nuostatuose) rodo formalų institucijos stiprėjimą kaip strateginės mokslo politikos ekspertinės institucijos. Vis dėlto, respondentai reiškia kritiką dėl šios pozicijos įgyvendinimo – akcentuoja aiškos ir detalizuotos strategijos, tikslų, siekiamų pamatuojamų pokyčių, kurie galėtų veikti kaip strateginis orientyras, bei proaktyvumo strateginiame lygmenyje trūkumą. Tokiai strategijai parengti, būtinas nuoseklus vykdomų veiklų poveikio vertinimas (žr. 2 punktą žemiau);
2. **Rezultatyvumo stebėsenos, poveikio vertinimo ir grįžamojo ryšio trūkumas.** Nors LMT įgyvendina plačios apimties veiklas – nuo patarimų mokslo politikos formavime iki tarptautinio atstovavimo – beveik visose srityse trūksta nuoseklios rezultatų ir poveikio analizės (ne tik produktų lygmeniu). Nei finansavimo, nei vertinimo, nei patarimų mokslo politikos formavime veiklose nėra susiformavusių formalizuotų ir sisteminių rezultatų bei poveikio stebėsenos ir analizės mechanizmų. Dėl to sudėtinga įvertinti, kiek šios veiklos iš tiesų prisideda prie ilgalaikės mokslo sistemos pažangos, kokią poveikį jos turi institucijoms ir mokslininkams, ir kaip toliau kryptingai tobulinti veiklas;
3. **Tam tikrais aspektais stebimas konsensuso, vieningo supratimo tarp LMT ir suinteresuotų šalių trūkumas.** LMT aktyviai dalyvauja tarptautinėse iniciatyvose bei bendradarbiauja su įvairiais partneriais (pavyzdžiui, NASA, MIT, Taivano mokslo taryba). Visgi, Tyrimo metu išryškėjo LMT ir respondentų pozicijų skirtumai strateginiame lygmenyje, pavyzdžiui, skiriasi nuomonės dėl LMT proaktyvumo mokslo politikos formavime, lūkesčiai, susiję su mokslo politikos kokybiniu pokyčiu ar komunikacijos aiškumu, ne visada sutampa su LMT matymu. Nors LMT savo veiklas įgyvendina taip, kaip numatyta teisės aktuose, to gali būti negana kokybiniam pokyčiui mokslo politikoje pasiekti ir atliepti visų suinteresuotų šalių poreikius. Dėl šios priežasties būtų vertinga ieškoti bendro pagrindo ir aiškiau suderinti tiek LMT

veiklos siektinus rezultatus, tiek suinteresuotų šalių lūkesčius dėl produktų ir procesų kokybės bei norimo sisteminio pokyčio mokslo politikos sistemoje Lietuvoje;

4. **Nepakankamai rezultatyvi veiklų tobulinimo sistema.** Stebima auganti LMT orientacija į veiklų tobulinimą – atskirose veiklų kryptyse ar veiklose veikia įvairūs mechanizmai, kuriais siekiama surinkti grįžtamąjį ryšį ir pastabas veiklų tobulinimui. Visgi, orientacija į veiklų tobulinimą, Tyrimo įgyvendinimo metu, neduoda pakankamai apčiuopiamų rezultatų – interviu respondentai kvestionuoja įvairius LMT veiklų aspektus, nuo produktų kokybės iki sprendimų priėmimo procesų. Pavyzdžiui, nors LMT išbando lankstesnius projektų finansavimo modelius, finansavimo priemonių administravimo reikalavimai gali riboti jų patrauklumą ir atskaitomybės proceso efektyvumą. Tokia situacija indikuoja, kad nėra pakankamai atsižvelgiama į surinktą grįžtamąjį ryšį arba tokie pokyčiai (nuo jų inicijavimo iki sprendimo patvirtinimo ir įgyvendinimo) yra imlūs laikui, nepakankamai aiškiai iškomunikuojami suinteresuotoms šalims.

Apibendrinant, LMT, kaip mokslo politiką įgyvendinanti institucija, po Reformos demonstruoja augančios brandos ženklus: jos veikla – plati, siekiama atliepti tiek nacionalinius, tiek tarptautinius lūkesčius. Visgi, LMT ir, atitinkamai, mokslo politikos įgyvendinimas Lietuvoje susiduria su sisteminiiais ir tarpusavyje susijusiais iššūkiais: strategijos ir jai parengti reikalingų sisteminių veiklos poveikio duomenų bei konsensuso tarp Lietuvos mokslo politikos sistemoje veikiančių suinteresuotų šalių (dėl siekiamų rezultatų, pokyčio, lūkesčių kokybei ir veiklų įgyvendinimui) trūkumu. Tokia situacija sudaro prielaidas mokslo politikos dalyviams kvestionuoti LMT sprendimus. Atitinkamai, šių iššūkių sprendimas yra būtinas norint pereiti nuo kiekybinės prie kokybinės pažangos mokslo politikoje.

4. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos sąrangos po Reformos tinkamumas

Siekiant suprasti, kaip veikia LMT ir kaip tai daro įtaką mokslo politikos įgyvendinimui Lietuvoje, svarbu peržiūrėti jos vidinę struktūrą, kuri lemia funkcijų paskirstymą, sprendimų priėmimo logiką ir veiklos koordinavimą nuo strateginio planavimo iki kasdienių administracinių sprendimų. Formaliai LMT pagrindinius struktūrinius vienetų apibrėžia teisės aktai (LMT nuostatai, MSĮ). Šiame skyriuje analizuojamas jų vaidmens, tarpusavio santykių bei veiklos pobūdžio įgyvendinimas praktikoje, pateikiant dabartinės (pagal Tyrimo įgyvendinimo metu surinktą informaciją) LMT vidinės struktūros, pagrindinių jos elementų ir jų tarpusavio sąveikos apžvalgą bei tinkamumo, užtikrinant sklandų ir efektyvų institucijos darbą, analizę.

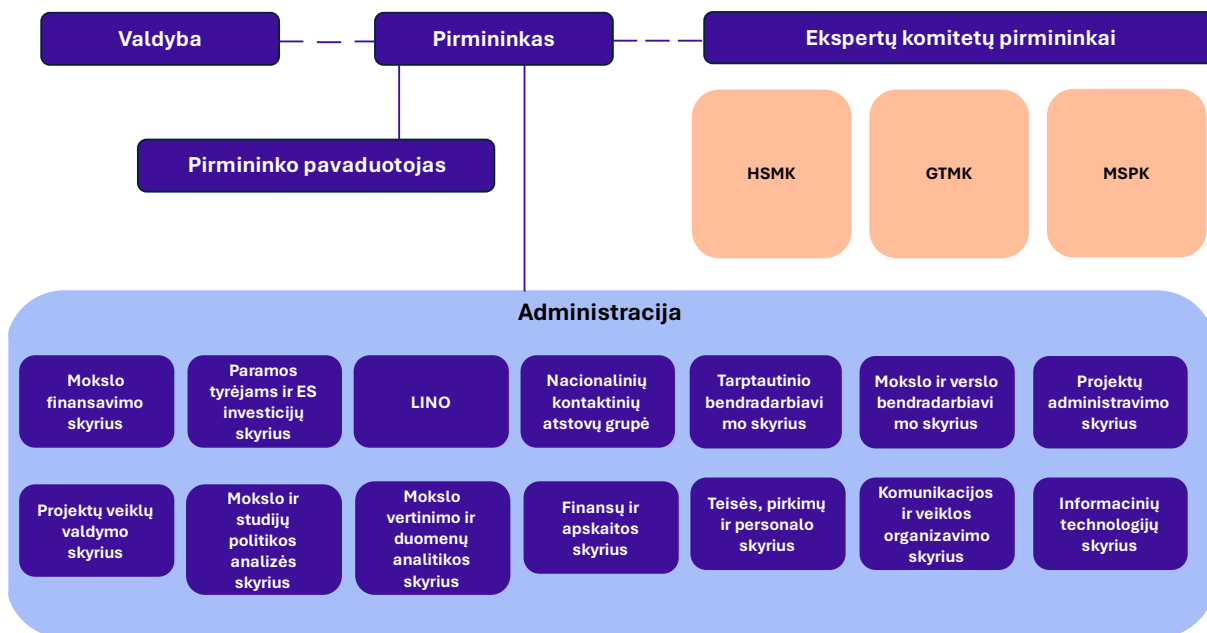
4.1. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos struktūra

Reaguojant į poreikį sustiprinti mokslo politikos valdymą, 2022 m. LRS priimtomis MSĮ pataisomis buvo inicijuotas esminis institucinės sistemos pokytis: iki tol išskaidytos mokslo politikos įgyvendinimo funkcijos buvo konsoliduotos vienoje institucijoje – LMT. Šiuo sprendimu LMT tapo centrine mokslo politikos įgyvendinimo institucija, tiesiogiai pavaldžia nebe LRS, o LRV. LMT perėmė dalį MITA vykdytų veiklų, tad ši pertvarka iš esmės transformavo ir LMT vidinę struktūrą – atsirado poreikis ne tik išplėsti veikiančius padalinius, bet ir sukurti naujus, atsakingus už papildomas funkcijas, anksčiau vykdytas MITA (daugiau informacijos žr. [2. Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo po Reformos kontekstas](#)). Tai rodo išaugusią LMT strateginę reikšmę ir atsakomybę nacionalinės mokslo politikos įgyvendinime.

2022 m. balandžio 20 d. LRV nutarimu patvirtinti nauji LMT nuostatai apibrėžia papildytus jos veiklos tikslus, funkcijas bei vidaus struktūros principus, atspindinčius pasikeitusį institucijos vaidmenį³⁷. Juose įtvirtinta, jog LMT vidinę struktūrą sudaro Valdyba, Pirmininkas, trys ekspertų komitetai (HSMK, GTMK bei, siekiant stiprinti LMT patariamąsias ir ekspertines funkcijas, naujai įkurtas MSPK) ir Administracija (LRV, 2022) (**18 pav.**). Administracija buvo naujai suformuotas organas, reorganizavus anksčiau veikusią Mokslo fondo struktūrą ir prie devynių buvusių skyrių pridėjus penkis naujus, kurių funkcijos apima programinio konkursinio MTEP finansavimo administravimą, priemonių įgyvendinimo priežiūrą, Pirmininko ir Valdybos sprendimų ir nutarimų įgyvendinimą bei kitų administracinių, organizacinių ir informacinių LMT veiklų vykdymą.

³⁷ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ff3058b3c16c11ec9f0095b4d96fd400?ifwid=e5xne0kc9>.

18 pav. LMT organizacinė vidinė struktūra po Reformos



Šaltinis: STRATA, remiantis LMT

LMT valdymo struktūra

Vadovaujantis LMT nuostatais, LMT turi du valdymo organus. Pirmasis, vienasmenis LMT valdymo organas yra Pirmininkas, kurį LRV teikimu penkeriems metams skiria LRS. Antrasis – kolegiali Valdyba, kurios nariai skiriami LRV sprendimu: po vieną narį teikia ŠMSM bei EIM ministrai, o likusius atranka speciali septynių narių komisija iš viešai paskelbto konkurso kandidatų, kuriuos siūlyti gali tiek institucijos, tiek mokslininkai (LRV, 2022).

Pagal LMT nuostatus, **Valdybos ir Pirmininko funkcijos yra aiškiai atskirtos, tačiau glaudžiai susijusios ir viena kitą papildančios.** Trumpai apžvelgiant šių valdymo organų funkcijas, **Valdyba atlieka strateginio lygmens funkcijas** – ji tvirtina LMT ilgalaikę strategiją, veiklos planus ir metinę ataskaitą, paskirsto asignavimus MTEP finansavimui, o taip pat teikia siūlymus Pirmininkui dėl LMT struktūros, darbo reglamento, biudžeto, programų principų bei veiklos tobulinimo. Ji taip pat tvirtina ekspertų komitetų narius ir jų atrankos komisijas, Pirmininko pavaduotoją bei sprendžia kitus strateginės reikšmės klausimus. **Pirmininkas, savo ruožtu, įvertinęs Valdybos siūlymus, priima sprendimus ir organizuoja visą LMT veiklą:** jis užtikrina teisėtą ir efektyvų programų bei biudžeto vykdymą, tvirtina LMT struktūrą ir darbo reglamentą, administruoja personalo valdymą bei atstovauja LMT nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis (LRV, 2022). Taigi, Valdyba nustato strateginę kryptį ir atlieka patariamąjį vaidmenį, o Pirmininkas vadovauja organizacijos veiklai, užtikrina biudžeto ir programų įgyvendinimą, institucijos vidaus organizavimą ir kasdienės veiklos koordinavimą ir kt.

LMT ekspertų komitetai, pagal LMT nuostatus, atlieka esminį vaidmenį grindžiant institucijos sprendimus ir siūlymus ekspertine analize, veikdami kaip nuolatiniai patariamieji organai. Jie yra atsakingi už rekomendacijų teikimą Pirmininkui dėl mokslo ir studijų politikos, MTEP veiklos vertinimo ir finansavimo, kitų LMT finansavimo programų sprendimų, ekspertų komisijų sudarymo bei dalyvavimo tarptautinėse iniciatyvose. Komitetai dalyvauja formuojant ekspertų duomenų bazę, iš kurios atrankami vertintojai įvairioms LMT vykdomoms programoms, ir teikia siūlymus dėl nacionalinių mokslo ir inovacijų prioritetų, administracinės naštos mokslininkams mažinimo bei veiklos tobulinimo.

LMT veiklos įgyvendinimo (Administracijos) struktūra

LMT organizacijos struktūroje veikia 14 skyrių, bendrai vadinamų Administracija, kuri atsakinga už programinio konkursinio MTEP finansavimo administravimą, konsultavimą, priemonių įgyvendinimo priežiūrą, strateginių sprendimų vykdymą, komunikaciją, analizę bei koordinacinę paramą LMT struktūros organams ir nacionaliniams

bei tarptautiniams mokslo ryšiams. Administracijos veiklas galima suskirstyti į penkias pagrindines sritis: mokslo finansavimą, tarptautinio bendradarbiavimo valdymą, mokslo politiką, mokslo vertinimą bei institucines veiklas. Kiekvienai sričiai priskirti konkretūs administraciniai skyriai, kurių atsakomybės išskaidytos pagal proceso etapus, nuo strateginio planavimo iki viešinimo, vertinimo ar kontrolės (žr. *Priedas Nr. 1. Pagrindiniai Administracijos vykdomi procesai*).

Patarimų mokslo politikos formavimui Administracijoje apima strateginių dokumentų rengimą, tarptautinių tendencijų analizę, rekomendacijų teikimą ir atvirojo mokslo nuostatų formavimą. Šiame procese pagrindinį vaidmenį atlieka MOPAS³⁸, kartu bendradarbiaujantis su Tarptautinio bendradarbiavimo skyriumi (toliau – TBS), LINO ir NCP³⁹, kurie teikia patarimus formuojant pozicijas ES politikos klausimais. **Mokslo vertinimo** procese svarbiausios užduotys – institucijų veiklos analizė, nacionalinių vertinimų duomenų rinkimas ir analizė, LMT konkursinio finansavimo priemonių poveikio vertinimų organizavimas. Šiuos darbus vykdo MVDAS⁴⁰, o su poveikio vertinimu susijusias funkcijas – MOPAS.

Mokslo finansavimo procesas yra plačiausias – nuo kvietimų rengimo iki projektų įgyvendinimo ir atsiskaitymo priežiūros – įtraukia beveik visus skyrius, kas rodo šio proceso kompleksinį pobūdį. Tuo tarpu **tarptautinio bendradarbiavimo** srityje dominuoja TBS, NCP ir LINO, kurie atlieka ne tik informacines, bet ir diplomatinio tarpininkavimo funkcijas.

Institucinė veikla apima informacinių technologijų (toliau – IT) palaikymą, viešuosius pirkimus, personalo valdymą, dokumentacijos tvarkymą ir vidaus komunikaciją, taip pat ekspertų komitetų, Valdybos veiklos organizavimą – šias funkcijas vykdo IT skyrius (toliau – ITS), Teisės, pirkimų ir personalo skyrius (toliau – TpiPS) ir Komunikacijos ir veiklos organizavimo skyrius (toliau – KVOS).

LMT funkcijų ir programų įgyvendinimo mechanizmas iš esmės yra struktūriškai aiškus ir daugiasluoksnis, apimantis strateginį (Valdyba), vadovaujamąjį (Pirmininkas) ir ekspertinį (komitetai) lygmenis, o praktinis įgyvendinimas patikėtas Administracijai. Tokia organizacinė sandara sudaro prielaidas veiksmingai įgyvendinti nacionalines bei tarptautines MTEP finansavimo programas, užtikrinti ekspertinių sprendimų pagrįstumą ir palaikyti patarimų politikos formavimui bei jos įgyvendinimo ciklo vientisumą.

Apibendrinant, **LMT struktūra sukuria prielaidas efektyviam strateginių sprendimų įgyvendinimui ir programų administravimui**. Ji leidžia derinti politinę, ekspertinę ir vykdomąją kompetenciją, tačiau efektyvi veikla šioje struktūroje priklauso nuo pakankamų žmogiškųjų resursų, gerai išvystytos vidinės koordinacijos ir aiškos atsakomybės užduočių pasidalijimo procesų ribose. Pokyčiai, įvykę struktūroje, atveria galimybes didesniai efektyvumui, bet tuo pačiu reikalauja nuolatinio administracinio gebėjimų stiprinimo ir veiklos peržiūros.

4.2. Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos sąrangos tinkamumo analizė

LMT vidinės organizacinės struktūros tinkamumas yra esminė prielaida sklandžiam ir veiksmingam institucijos funkcijų vykdymui – tiek patariant valstybės institucijoms, tiek MTEP veiklų vertinimo, finansavimo, tarptautinio bendradarbiavimo ar strateginės analizės srityse. Kadangi LMT veikia ne tik kaip finansavimo administravimo institucija, bet ir kaip koordinuojanti, analitinė bei ekspertinė grandis nacionalinėje mokslo politikoje, jos vidinės organizacijos sandara, funkcijų pasidalijimas ir valdymo mechanizmai daro tiesioginę įtaką gebėjimui užtikrinti politikos nuoseklumą, reagavimą į sisteminius pokyčius bei įgyvendinimo kokybę. Analizuojant LMT struktūros tinkamumą vadovaujamasi šešiais kriterijais, kaip pristatyta Tyrimo metodikoje (žr. *1.3.2. Kriterijais grįsta tinkamumo analizė*).

³⁸ Mokslo ir studijų politikos analizės skyrius.

³⁹ Nacionaliniai kontaktiniai atstovai.

⁴⁰ Mokslo vertinimo ir duomenų analitikos skyrius.

Žemiau pateikiamas teisės aktų, literatūros, interviu duomenimis bei ekspertiniu vertinimu grįsta analizė: kiekvieno kriterijaus pagrindimas, analizės apibendrinimas ir kylančios prielaidos bei rizikos sėkmingam LMT veikimui ir mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimui.

Strateginis vaidmuo

LMT numatytas strateginis vaidmuo yra aiškiai apibrėžtas teisės aktuose (pavyzdžiui, MSĮ) ir yra vienodai suprantamas tarp LMT ir kitų mokslo politikoje veikiančių institucijų. Šiam strateginiam vaidmeniui išpildyti, LMT šiuo metu rengia ilgalaikę veiklos strategiją⁴¹. Rengiant kasmetinius SVP, pasak LMT, **organizacijos vadovybė aktyviai įsitraukia į strateginio planavimo procesus, parodydama aiškų matymą ir siekdama, kad prioritetai ir tikslai būtų suformuoti remiantis nacionaliniais, tarptautiniais tikslais bei bendruomenės lūkesčiais** – kartu stengiantis išlaikyti jų konkretumą ir įgyvendinamumą. Taip pat, pastaruoju metu sustiprintas vidinis koordinavimas: aktyvus skyrių vadovų įsitraukimas, periodiniai susitikimai ir metodinė pagalba padeda užtikrinti, kad strateginiai prioritetai būtų aiškiai interpretuojami ir efektyviai įgyvendinami visos organizacijos mastu. LMT taip pat pažymi, kad vienas **reikšmingiausių pastarųjų metų pokyčių – atsisakymas veikti iš inercijos** bei vis didesnis dėmesys tam, jog moksliniai tyrimai atlieptų aktualius visuomenės poreikius, įskaitant ir *ad hoc* situacijas.

Visgi, interviu respondentai kelia abejones dėl LMT strateginio vaidmens praktikoje. Pirma, respondentai akcentuoja poreikį strateginės krypties aiškumui bei konkrečių, nuosekliai struktūruotų tikslų suformulavimui. Pasak interviu respondentų, **trūksta strateginio požiūrio – viešai artikuliuotų mokslo plėtros kryptių, ilgalaikių gairių ir aiškaus atsakymo, kokia linkme Lietuvos mokslas turėtų eiti** bei atsakymo į esminį klausimą: kokia institucija LMT siekia tapti per artimiausius penkerius metus ir kaip to bus pasiekta. **Strateginė kryptis turėtų veikti ir kaip vidinės struktūros ir veiklos tobulinimo orientyras** – jos pagrindu galėtų būti įvertinta ir adaptuota vidinė struktūra ir procesai. Krypties aiškumo trūkumas atsispindi ir vidiniuose procesuose, pavyzdžiui, ilgalaikės strategijos rengimo procese. Konkrečiau, atliepiant MSĮ nuostatas ir įsipareigojimus, LMT ilgalaikė strategija buvo pradėta rengti 2023 m. viduryje, pasitelkiant konsultantus ir įvairius socialinius partnerius. Visgi, interviu respondentų vertinimu, strategijos rengimo pradžia buvo uždelsta – esminis pokytis įvyko tik tuomet, kai LMT buvo paraginta įgyvendinti šį įsipareigojimą. Tokia situacija galėjo susidaryti dėl to, jog ilgalaikės strategijos rengimas reikalauja sudėtingų ir daug laiko bei kitų resursų reikalaujančių procesų bei didelio suinteresuotų šalių įsitraukimo.

Interviu respondentai atkreipia dėmesį, kad **SVP numatyti tikslai ar prioritetai dažnai yra gana operacinio pobūdžio, apsiribojantys funkcijų vykdymu, ir ne visuomet pasižymi loginiu nuoseklumu ar pamatuojamumu** (žr. 3.2. *Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje tinkamumo analizė*). Pastebima, kad veiklos rodiklių reikšmės nėra pagrįstos poveikio analizės duomenimis, jų ambicija – ribota, o atsakomybės už jų įgyvendinimą paskirstymas tarp skyrių – ne iki galo aiškus. Visa tai gali apsunkinti veiklos stebėseną bei kelti iššūkių stiprinant vidinę atskaitingumo kultūrą.

Atitinkamai, strateginės krypties trūkumo kontekste, pasak interviu respondentų, **LMT veikla vis dar dažnai grindžiama nusistovėjusia praktika bei veikiant iš inercijos, kuomet kai kurios priemonės vykdomos ilgą laiką neatliekant joms poveikio vertinimo**. Tai lemia, kad, interviu respondentų požiūriu, nors tikimasi, kad LMT aktyviai rodys lyderystę patariant dėl mokslo politikos kryptių formavimo, praktikoje institucijos veiksmai dažnai apsiriboja reagavimu į esamas iniciatyvas, o sprendimai kartais grindžiami vidiniais prioritetais ar pavienėmis idėjomis, kurios ne visuomet derinamos su platesniais valstybės strateginiais poreikiais ar ekspertiniu sutarimu. Visgi, pažymėtina, kad, LMT pateikia kitokį požiūrį, nei interviu respondentai, į tai, kaip pasireiškia jos aktyvumas, pavyzdžiui, LMT inicijuotomis sisteminėmis iniciatyvomis bei tarptautine partneryste.

Apibendrinant, LMT strateginė kryptis išlieka fragmentuota ir nepakankamai aiški – nors institucijos vaidmuo formaliai apibrėžtas, organizacijos viduje trūksta ilgalaikės vizijos, aiškių prioritetų ir koordinuoto strateginio požiūrio, kuris leistų atitinkamai adaptuoti organizacijos struktūrą ir veiklas. Veikla bent iš dalies grindžiama

⁴¹ Pažymėtina, kad Tyrimo metu yra parengta ilgalaikė LMT strategija, bet, atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama. Rekomendacijos detalizavimas taikytinas šiuo metu parengtos strategijos tikslinimams ir / ar tolimesnių laikotarpių strategijoms.

nusistovėjusia praktika, o strateginiai dokumentai apsiriboja operaciniais tikslais. Nors stebimas LMT siekis orientuotis į nacionalinius tikslus ir savo veikla atliepti visuomenės poreikius, pokyčiams trukdo neaiškus strateginis planavimas, stokojantis poveikio vertinimo, tad stinga užtikrintumo dėl LMT veiklos efektyvumo potencialo išnaudojimo.

Organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumas

Po Reformos, perėmus MITA funkcijas, LMT struktūra buvo išplėta. LMT veiklos įgyvendinimo organas – Mokslo fondas su devyniais skyriais – tapo Administracija, pridėdant dar penkis naujus skyrius. LMT šiuos pokyčius vertina kaip sklandžius – MITA darbuotojai sėkmingai perėjo į LMT struktūrą, pokyčių metu buvo užtikrintas kvietimų tęstinumas, o reikiamos kompetencijos – ne tik išlaikytos, bet ir sustiprintos. Taip pat pažymėtina, jog NCP⁴² buvo integruotas į Administracijos struktūrą, suvienijant anksčiau skirtingose institucijose (MITA ir LMT) NCP veiklą koordinavusius ir vykdžiusius žmones „po vienu stogu“ bei sustiprintas žmogiškaisiais ištekliais, taip efektyviau naudojant turimus resursus bei stiprinant veiklos nuoseklumą.

Nors Administracijos reorganizacija, LMT teigimu, buvo sklandi ir sėkminga, vertinimo metu pastebimas iki tol buvusių ir esamų funkcijų **potencialus persidengimas tarp skirtingų Administracijos skyrių** – padaliniai dirba su tomis pačiomis veiklomis, bet nėra aiškių koordinavimo mechanizmų. Pavyzdžiui, ryškiausias galimas funkcijų persidengimas stebimas tarp Mokslo finansavimo skyriaus (toliau – MFS), PTESIS⁴³, TBS⁴⁴ bei MVBS⁴⁵. Visi šie skyriai dalyvauja kvietimų rengimo, paraiškų vertinimo, sutarčių sudarymo, projektų valdymo ir atsiskaitymo procesuose, tačiau kiekvienas – savo administruojamų priemonių ribose. Taip pat, TBS, NCP grupė ir LINO atlieka labai artimas funkcijas – teikia informaciją pareiškėjams apie programų galimybes, padeda rasti partnerius, rengia medžiagą apie dalyvavimą programose ir koordinuoja Lietuvos poziciją ES lygmeniu. Be to, **galimas funkcijų dubliavimas pastebimas ir kitose LMT struktūrose**. Pavyzdžiui, Administracijos funkcijos išplėstos tiek, kad ji perima net kai kurias ekspertines, strategines ar analitines funkcijas (pavyzdžiui, MOPAS⁴⁶ ir MVDAS⁴⁷ teikia siūlymus dėl politikos tobulinimo – tai gali dubliuoti MPSK veiklą).

Be funkcijų persidengimo, matoma ir galima **funkcijų ir krūvių disproporcija** – kai kurie Administracijos skyriai (pavyzdžiui, MFS, PTESIS, MVBS) atsakingi už daugybę tarpusavyje susijusių veiklų – nuo kvietimų rengimo iki projektų įgyvendinimo priežiūros ir ataskaitų vertinimo organizavimo. Tuo tarpu kiti padaliniai, pavyzdžiui, FAS⁴⁸, TPiPS⁴⁹, ITS⁵⁰ ar PVVS⁵¹ turi, palyginti, mažiau funkcijų. Vis dėlto, mažesnis funkcijų skaičius nebūtinai reiškia, kad jų darbo krūvis yra nedidelis. Kai kurios specifinės, bet horizontalios savo aktualumu funkcijos (pavyzdžiui, ITS veikla) yra būtinos efektyviam visos organizacijos veikimui ir gali būti reikalingos bet kuriuo metu, todėl jų indėlis yra ne mažiau svarbus. Tokia situacija gali lemti, kad vienas skyrius, nors atsakingas už kelias veiklas, gali patirti didelį momentinį krūvį, o kitas, įtrauktas į daug skirtingų procesų, gali nuolat dirbti su intensyviomis užduotimis.

Be to, respondentų teigimu, LMT **veikloje jaučiama ir darbuotojų kaita** – naujus kvietimus dažnai kuruoja vis kitas asmuo, kuris ne visuomet turi reikiamos patirties ar visapusiškai išmano kvietimo kontekstą ir svarbiausią informaciją. Tam tikra kaita matoma ir viešai prieinamuose duomenyse apie LMT darbuotojų skaičių 2020-2024 m. laikotarpiu, visgi, pastebėtina, jog bendras darbuotojų skaičius svyruoja nežymiai, bet dažnai⁵² (rekvizitai.lt, 2025; įstaigos.lt, 2025). Tokius svyravimus organizacijoje gali lemti tiek natūrali kaita, pavyzdžiui, didėjantis

⁴² Nacionaliniai kontaktiniai atstovai.

⁴³ Paramos tyrėjams ir ES investicijų skyrius

⁴⁴ Tarptautinio bendradarbiavimo skyrius.

⁴⁵ Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skyrius.

⁴⁶ Mokslo ir studijų politikos analizės skyrius.

⁴⁷ Mokslo vertinimo ir duomenų analitikos skyrius.

⁴⁸ Finansų ir apskaitos skyrius.

⁴⁹ Teisės, pirkimų ir personalo skyrius.

⁵⁰ Informacinių technologijų skyrius.

⁵¹ Projektų veiklos valdymo skyrius

⁵² Darbuotojų kaitos rodiklio negalima paskaičiuoti dėl trūkstamų duomenų.

žmogiškųjų išteklių poreikis, motinystės/tėvystės atostogos ar natūrali darbo vietų kaita, tiek kitos priežastys. Visgi svyravimai gali lemti nevienodus darbo krūvius tarp skyrių, išbalansuotą organizacinį efektyvumą ir prisidėti prie perdegimo rizikos tiems darbuotojams, kurie nuolat įtraukti į didelės apimties ir intensyvumo procesus organizacijos viduje.

Komitetų struktūra po Reformos taip pat pasikeitė – įkurtas naujas, trečiasis, MSPK komitetas, kurio įsteigimas įgalino LMT vykdyti pilna apimti ekspertines mokslo ir studijų politikos funkcijas, apibrėžtas LMT nuostatuose. Prieš Reformą atliktame tyrime buvo nustatyta, jog MOPAS susidūrė su žmogiškųjų ir kitų išteklių trūkumu savo funkcijoms vykdyti (STRATA, 2021). Visgi, pasak LMT, šio naujojo **komiteto atsiradimas padėjo išspręsti šias problemas ir įgalino efektyvesnį mokslo ir studijų politikos funkcijų įgyvendinimą** bei rodo LMT bandymą nuolat tobulinti savo veiklą.

Valdybos funkcijos Po Reformos taip pat buvo pakoreguotos. Konkrečiau, prieš Reformą atliktame LMT veiklos vertinime viena iš įvardintų struktūrinių organizacijos problemų buvo neaiškus Valdybos vaidmuo. Konkrečiau, Valdybos funkcijos stipriai persidengė su tuo metu buvusiais dviem komitetais, suteikiant šiam organui ne tik strateginį, tačiau ir ekspertinį vaidmenį (STRATA, 2021). Po Reformos, pastebima, jog **Valdybos funkcijos atnaujintuose LMT nuostatuose aiškiai priskirtos strateginio valdymo lygmeniui, o komitetams – ekspertinis vaidmuo**. Tokia diferenciacija sudaro prielaidas, kad strateginiai sprendimai būtų priimami aukščiausiam valdymo lygmenyje, o ekspertinės žinios būtų tinkamai panaudojamos analizei ir vertinimui, taip padidinant visos organizacijos veikimo nuoseklumą ir efektyvumą.

Galiausiai, pagal galiojančius LMT nuostatus, sprendimų priėmimas yra decentralizuotas, nes jame dalyvauja Valdyba ir ekspertų komitetai, turintys aiškiai apibrėžtas strategines ir ekspertines funkcijas (LRV, 2022). Visgi, vertinant organizacijos efektyvumą aukščiausiam struktūros lygmenyje, pastebima, jog LMT **institucinė galia yra centralizuota Pirmininko lygmenyje, tačiau tam tikri skyriai turi autonomiją ir yra decentralizuoti**. Kiekvienas padalinys yra tiesiogiai atskaitingas Pirmininkui, kuris koncentruoja sprendžiamąją galią operaciniame lygmenyje – toks modelis sudaro sąlygas priimti greitus sprendimus, tačiau kartu eliminuoja skirtingų nuomonių įtraukties užtikrinimą, dėl ko išauga rizika sprendimuose pasireikšti subjektyvumui. Taip pat, turint omenyje gausų skyrių skaičių, jų veiklos įvairovę, kyla rizika, kad dėl didelio krūvio Pirmininkui trūks galimybių įsigilinti į kiekvieną atvejį pakankamu analitiniu gilumu, kas savo ruožtu gali neigiamai paveikti sprendimų kokybę. Be to, kai sprendimų priėmimas susikoncentruoja vienoje pozicijoje, atsiranda rizika, jog bet koks Pirmininko vėlavimas ar nepasiekiamumas gali sutrikdyti tam tikrus procesus visoje organizacijoje. Visgi, pasak LMT, Pirmininko pavaduotoja (kartu su skyrių vedėjais) savo pavestomis funkcijomis padeda Pirmininkui įsigilinti į įvairius atvejus ir užtikrinti, kad Pirmininko priimami sprendimai būtų savalaikiai. Tuo tarpu, nors tam tikri skyriai (pavyzdžiui, NCP, TBS) veikia su didesniu savarankiškumu, nes iš dalies veikia pagal tarptautinių institucijų nustatytas tvarkas, jų darbas, pasak LMT, vis tiek išlieka integruotas į bendrą organizacijos veiklą ir koordinuojamas per horizontalius valdymo mechanizmus, užtikrinančius veiklos nuoseklumą ir atskaitomybę. Visgi, skirtinga skyrių autonomija gali sukurti sąlygas resursų neefektyvumui, funkcijų dubliavimuisi, nevientisam organizacijos veikimui.

Taigi, po Reformos LMT struktūra buvo iš esmės išplėsta ir sustiprinta, sklandžiai integravus MITA funkcijas ir darbuotojus, taip pat konsolidavus NCP tinklą, tačiau šis augimas atskleidė naujus organizacinius iššūkius. Nors pati reorganizacija vertinama teigiamai, galimi funkciniai persidengimai tarp skyrių, disproporcija tarp jų atsakomybių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo, darbuotojų kaita gali kelti riziką veiklos efektyvumui, procesų nuoseklumui bei žinių tęstinumo užtikrinimui. Taip pat, sprendimų priėmimo centralizacija Pirmininko rankose leidžia operatyviai veikti, tačiau gali riboti nuomonių įvairovę, didinti subjektyvumo ar riboto vertinimo riziką, o visa sprendimų našta vienoje pozicijoje gali tapti organizacijos veiklos trukdžiu esant bet kokiam šios grandies sutrikimui. Tuo tarpu netolygus skyrių savarankiškumas (tam tikrų skyrių autonomija) gali kelti veikimo fragmentacijos, funkcijų dubliavimosi riziką jei nėra užtikrinta kokybiška tarpusavio koordinacija.

Sprendimų priėmimas

Kaip minėta aukščiau, LMT nuostatuose įtvirtinta sprendimų priėmimo decentralizacija, praktikoje gali būti ribota – **esminiai sprendimai, susiję su strategija bei skyrių veiklos koordinavimu, koncentruojami Pirmininko lygmenyje, o Pirmininkas nėra įpareigotas atsižvelgti į kitų valdymo organų pozicijas**. Valdybai periodiškai

atsiskaitoma už jos siūlymų įgyvendinimą, visgi, pasak interviu respondentų, Valdyba susiduria su ribotu poveikiu – minimi atvejai, kuomet ne visi jos siūlymai būna atliepti arba tam tikrais atvejais jiems nesuteikiamas aiškus grįžtamasis ryšys. Nors per pastaruosius metus Valdybos funkcijos buvo iš dalies išplėstos (pavyzdžiui, įtraukiant Valdybą į LMT biudžeto formavimą), vis dar **pastebimas sisteminės ir konstruktyvios komunikacijos tarp LMT ir Valdybos trūkumas, o tai riboja Valdybos galimybes efektyviai įsitraukti į sprendimų formavimą ir vykdyti savo funkcijas pagal turimas kompetencijas**. Toks modelis teoriškai gali leisti užtikrinti operatyvų reagavimą į kintančias situacijas, tačiau kelia klausimų dėl sprendimo pagrįstumo, ypač jei trūksta nuoseklių kolegialių diskusijų, išankstinio derinimo su kitais valdymo struktūros subjektais ar poveikio analizių ir duomenų.

Visgi, pastebima, kad vyrauja skirtingos nuomonės dėl sprendimų priėmimo aiškumo organizacijoje. Konkrečiau, kalbant apie Pirmininko ir ekspertų komitetų bendradarbiavimą, interviu respondentų teigimu, **Pirmininkas aktyviai dalyvauja LMT ekspertų komitetų posėdžiuose, kuriuose, kartu su ekspertų komitetų nariais, diskusijų metu ieško konsensuso, o priimdamas kitokį sprendimą visada pateikia argumentus ir paaiškinimus**. Dėl to bendradarbiavimas su ekspertų komitetais, skirtingai nei su Valdyba, vertinamas kaip konstruktyvus – užtikrinamas grįžtamasis ryšys ir aiškumas, kodėl tam tikri sprendimai priimami arba atmetami.

Aiškus ir argumentuotas sprendimų priėmimas svarbus ne tik LMT vidinėje struktūroje – atskaitomybė visuomenei taip pat yra reikšminga. Ji stiprina pasitikėjimą institucijos veikla ir suteikia galimybę stebėti, kaip formuojami patarimai mokslo ir studijų politikos klausimais valstybėje. Pagal LMT darbo reglamento nuostatas, komitetų posėdžiai iš principo turėtų būti vieši, o uždari gali būti tais atvejais, kai nagrinėjami klausimai susiję su jautria ar riboto naudojimo informacija (LMT, 2025a). Tačiau praktikoje dažniau taikomas uždarų posėdžių formatas – tik pavieniais atvejais darbotvarkės padalijamos į viešą ir uždarą dalis. Net ir tais atvejais, kai egzistuoja vieša dalis, nėra prieinamų posėdžių įrašų ar rašytinių protokolų, su kuriais galėtų susipažinti visuomenė. Be to, darbotvarkės LMT puslapyje pradėtos skelbti tik nuo šių metų. Tai rodo ribotą viešumo užtikrinimą net formaliai skelbiamuose dokumentuose. Taigi, **nors pagal reglamentą visuomenė turėtų turėti galimybę susipažinti su sprendimų priėmimo procesu ekspertų komitetuose, praktikoje tai įgyvendinama itin fragmentiškai**.

Taigi, nors dalies respondentų teigimu, egzistuoja konstruktyvus Pirmininko ir ekspertų komitetų bendradarbiavimas, argumentuotas Pirmininko sprendimų pagrindimas ir užtikrinamas grįžtamasis ryšys, pasak kitų interviu respondentų, sprendimų priėmimo aiškumas vis dar kelia abejonių. Pagal galiojančius LMT nuostatus sprendimų priėmimas yra decentralizuotas, visgi, vertinimo metu pastebėta, jog praktikoje toks modelis nepilnai veikia. Konkrečiau, trūksta konstruktyvaus bendradarbiavimo tarp Pirmininko ir Valdybos, dėl ko gali stigti nuoseklumo ir aiškių mechanizmų, kurie leistų priimti pagrįstus, aiškius ir koordinuotus sprendimus visos organizacijos mastu. Taip susidaro neatitikimas tarp teisiškai įtvirtintų kolegialaus sprendimų priėmimo bei viešinimo principų ir *de facto* taikomos praktikos organizacijoje. Tokia situacija sudaro rizikas trukdyti pilnaverčiam kitų valdymo subjektų įsitraukimui. Ne mažiau svarbi išlieka ir išorinė atskaitomybė visuomenei – vieši ir dokumentuojami komitetų posėdžiai sudarytų prielaidas didesniai pasitikėjimui institucija bei užtikrintų, kad sprendimai dėl mokslo ir studijų politikos formavimo būtų matomi ir suprantami platesnei visuomenės daliai.

Įtrauktis

LMT valdymo architektūra yra suformuota taip, kad apimtų platų suinteresuotųjų grupių spektrą – nuo ekspertų, iki vadybos, strateginio valdymo specialistų, valstybės institucijų ir mokslo bendruomenės atstovų. LMT teigimu, organizacijoje aktyviai puoselėjamas bendradarbiavimas su Valdyba ir ekspertų komitetais – šie valdymo organai įtraukiami į esminių klausimų svarstymą ir sprendimų formavimą. Komitetai, pasak LMT, atlieka svarbų vaidmenį rengiant analizes, vertinant iniciatyvas ir prisidedant prie didelės apimties darbų įgyvendinimo, taip stiprinant sprendimų kokybę ir pagrįstumą.

Visgi, LMT ir kitų interviu respondentų nuomonės įtraukties išpildymo praktikoje klausimu išsiskiria. Nors LMT akcentuoja bendradarbiavimo svarbą savo veikloje, kiti respondentai pastebi ribotą darbuotojų ir (ar) valdymo organų atstovų įtraukimą į strateginio planavimo ir sprendimų priėmimo procesus. **Nors formaliai egzistuoja keli dalyvavimo mechanizmai (Valdybai ir ekspertų komitetams dalyvauti sprendimų priėmimo per tvirtinimo ir siūlymų teikimo funkcijas), jų praktinis veikimas nėra iki galo išnaudojamas**. Vertinant Valdybos įtraukimą į sprendimų priėmimą, nors pagal galiojančius LMT nuostatus Valdyba yra įgaliota tvirtinti strateginius

dokumentus, tokius kaip SVP ar metinė ataskaita (LRV, 2022), interviu respondentų pateikta informacija rodo, kad praktikoje jos siūlymai ne visuomet yra sistemingai įtraukiami į galutinius sprendimus. Valdybos pastabos dėl planavimo ar ataskaitų turinio ne visada sulaukia išsamaus paaiškinimo ar diskusijos, o kai kuriais atvejais sprendimai viešinami dar prieš užtikrinant bendrą sutarimą, pavyzdžiui, Valdybai nepateikus formalaus pritarimo.

Ekspertų komitetų atveju, interviu metu pažymėta, kad MSPK, nors ir buvo įkurtas su aiškia intencija stiprinti strateginį, patariamąjį bei ekspertinį institucijos vaidmenį, dėl neapibrėžtų realių funkcijų ir LMT poreikių, ankstyvoje veikimo stadijoje veikė kaip labiau simbolinis nei realiai įtraukiamas patarimų formuotojas. Panaši situacija, pasak interviu respondentų, buvo stebima ir kituose ekspertiniuose komitetuose – GTMK veikė daugiausia operaciniu lygmeniu su techninio pobūdžio klausimais, tokiais kaip lėšų paskirstymas ar ekspertų atranka. Nors HSMK pasižymėjo šiek tiek aktyvesniu įsitraukimu, jo įtaka strateginiams sprendimams taip pat buvo ribota. Visgi, kitų interviu respondentų teigimu, šiuo metu **komitetų pirmininkai reguliariai susitinka su Pirmininku, dalyvauja diskusijose, kuriose komitetai teikia patarimus ir prisideda prie sudėtingų klausimų sprendimo, todėl ekspertų komitetų įtrauktis stiprėja.**

Nors LMT deklaruoja aktyvų bendradarbiavimą su Valdyba ir ekspertų komitetais bei jų įtraukimą į esminius sprendimų formavimo procesus, praktinė šių valdymo organų įtaka gali būti kvestionuojama. Respondentų nuomone, strateginis Valdybos vaidmuo dažnai apsiriboja formaliais dalyvavimo mechanizmais, kurie nėra iki galo išnaudojami, tuo tarpu ekspertų komitetai yra įtraukiami platesne apimtimi. Tai indikuoja apie galimus komunikacijos bei lūkesčių, darbo tvarkos suderinamumo tarp valdymo organų trūkumus. Tokia situacija kelia abejonių dėl gali kolegialaus valdymo potencialo išnaudojimo ir pasitikėjimo tarp valdymo grandžių.

Institucinio tobulėjimo mechanizmai

Pasak LMT, pastaraisiais metais **vis didesnis dėmesys skiriamas grįžtamajam ryšiui kaip esminei organizacinio tobulėjimo sąlygai.** Siekiant gerinti procesų kokybę, organizacijos viduje veikia vidaus audito funkcija, teikiamos metodinės rekomendacijos bei konsultacijos. Įgyvendinant priemones aktyviai ieškoma efektyvesnių veiklos modelių – bendradarbiaujama su kitomis institucijomis, tokiomis kaip CPVA, perimant jų gerąją patirtį ir pritaikant ją praktikoje.

Vis dėlto, **priemonių įgyvendinimo stebėseną išlieka fragmentuota** – atliekamos pavienės apklausos, tačiau trūksta sisteminių analizų, nuasmenintų duomenų apibendrinimo ir viešai prieinamų išvadų, kurios padėtų organizacijai tobulėti. Taip pat, interviu respondentai **akcentuoja neišnaudotą valdymo organų potencialą LMT tobulėjimui**, kai, pavyzdžiui, Valdybos siūlymams nėra suteikiamas pakankamas dėmesys, o tai gali indikuoti konstruktyvaus bendradarbiavimo tarp valdymo organų (Pirmininko ir Valdybos) trūkumą. Galiausiai, atsižvelgiant į tai, kad LMT neturi aiškos ir pamatuojamos bendros ilgalaikės veiklos strategijos, kuri veiktų kaip orientyras pačiai organizacijai bei įtvirtintų LMT tapatybę, **skyriai gali stokoti aiškesnės veiklos krypties**, kas ilgainiui gali mažinti motyvaciją, riboti iniciatyvumą bei trukdyti sistemingam tobulėjimui.

Apibendrinant, LMT pastaraisiais metais imasi žingsnių stiprinti organizacijos tobulėjimą per grįžtamojo ryšio kultūrą ir procesų kokybės gerinimą – veikia vidaus audito funkcija, teikiamos rekomendacijos, bendradarbiaujama su kitomis institucijomis siekiant perimti efektyvesnius veiklos modelius. Visgi, šios pastangos dar nėra sisteminės – stebėseną išlieka fragmentuota, trūksta struktūruoto duomenų apibendrinimo ir viešai prieinamų išvadų. Norint užtikrinti veiksmingą tobulėjimo kultūrą, būtina stiprinti atskaitomybę, nuoseklumą ir sistemingą vertinimo praktiką visose veiklos grandyse.

4.3. Apibendrinimas

Po Reformos LMT buvo iš esmės reorganizuota – mokslo politikos įgyvendinimo funkcijos buvo konsoliduotos vienoje institucijoje, kuri tapo centrine mokslo politikos įgyvendintoja Lietuvoje. Tokia transformacija sustiprino LMT strateginį vaidmenį ir išplėtė jos kompetencijų lauką. **Naujoji vidinė struktūra – paremta trimis lygmenimis (strateginiu, vykdomuoju ir ekspertiniu) bei išplėsta Administracijos struktūra – sukuria prielaidas efektyviam strateginių sprendimų įgyvendinimui ir programų administravimui.**

Po Reformos sustiprintas LMT strateginis vaidmuo, aktyvus LMT vadovybės įsitraukimas į strateginės vizijos kūrimą bei siekis atsisakyti inercinio veikimo yra tikslingi siekiant stiprinti institucijos kryptingumą, atskaitomybę ir gebėjimą atliepti visuomenės bei mokslo poreikius. Išplėstos funkcijos, papildyti ir sustiprinti žmogiškieji ištekliai, aiškesnis valdymo organų funkcijų atskyrimas bei bendradarbiavimas su kitomis institucijomis sudaro prielaidas LMT kurti struktūriškai nuoseklią ir potencialiai efektyvią mokslo politikos įgyvendinimo sistemą.

Visgi, **praktiniai LMT struktūros veikimo procesai vis dar kelia reikšmingų klausimų.** Trūksta aiškos ilgalaikės strateginės vizijos bei ankstesnė praktika ir duomenimis grįstų tikslų, kurie veiktų ir kaip orientyras vidinių procesų tobulinimui bei vidinei darbuotojų motyvacijai. Be to, nepaisant *de jure* organizacinės sandaros ir kolegialių valdymo organų egzistavimo organizacinėje struktūroje, sprendimų priėmimas organizacijoje išlieka centralizuotas – tai kelia rizikas sprendimų nuoseklumui siekiant tikslų, kolegialumo principų įgyvendinimui ir sudaro prielaidas suinteresuotoms šalims kelti klausimus dėl sprendimų pagrįstumo. Administracijos skyrių skaičius ir funkcijos potencialiai kelia funkcijų persidengimo, krūvių disproporcijų, fragmentuoto grįžtamojo ryšio ir netolygaus darbuotojų įtraukimo rizikas. Tai, savo ruožtu, gali mažinti organizacinį efektyvumą bei gali riboti LMT gebėjimą tvariai mokytis ir tapti stipresne, mokslo politiką įgyvendinančia, organizacija. Dėl šių rizikų, **būtų tikslinga atlikti giluminę analizę ar vidinę funkcijų peržiūrą, siekiant aiškiai identifikuoti persidengimus ir disproporcijas bei nustatyti veiklos efektyvinimo galimybes.** Taigi, nors institucijos struktūrinės prielaidos rodo potencialą efektyviai įgyvendinti mokslo politiką, šis potencialas gali būti realizuotas tik užtikrinant praktines prielaidas – aiškią ir konkrečią institucijos kryptį tiek patariant valstybės institucijoms, tiek vidiniam augimui, efektyvų funkcijų ir krūvių pasiskirstymą tarp skyrių, nuoseklius ir aiškius atskaitomybės mechanizmus tiek skyrių, tiek vadovybės lygmeniu.

Dabartinės LMT vidinės struktūros keliamos prielaidos ir rizikos sėkmingam mokslo politikos įgyvendinimui ir LMT veikimui pateiktos žemiau (7 lentelė).

7 lentelė. LMT struktūros analizės apibendrinimas

Analizės kriterijai	Susidarančios prielaidos ir kylančios rizikos
Strateginė pozicija	Prielaidos: - LMT vadovybė aktyviai įsitraukia į strateginio planavimo procesus, o prioritetus siekia grįsti nacionaliniais bei tarptautiniais tikslais – tai lemia palankią terpę stiprinti organizacijos kryptingumą, atsakomybę ir įgyvendinamų sprendimų nuoseklumą; - Administracija pabrėžia būtinybę atsisakyti veikimo iš inercijos ir orientuotis į visuomenės poreikius, tai lemia augantį institucijos atvirumą aktualijoms bei potencialą labiau įtvirtinti mokslo ir politikos sąveiką. Rizikos: - Atsižvelgiant į tai, kad LMT viduje vis dar trūksta nuoseklios strateginės vizijos, aiškių ir struktūruotų tikslų, tai kelia riziką ilgalaikiam kryptingumui, veiklos koordinavimui ir gebėjimui prisitaikyti prie kintančio politinio bei visuomenės konteksto; - Dalis veiklų dar vis grindžiama nusistovėjusia praktika, trūksta nuoseklaus ir duomenimis grįsto priemonių poveikio vertinimo, tai kelia riziką neveiksmingų sprendimų palaikymui ir ribotai pridėtinei priemonių vertei; - Atsižvelgiant į tai, kad rodikliai ne visuomet grindžiami duomenimis, jų ambicija – ribota, kyla rizika veiklos stebėsenos neefektyvumui, silpnai atskaitomybei ir žemai vidinei motyvacijai.
Organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumas	Prielaidos:

	- LMT reorganizacijos metu sustiprinta naujomis kompetencijomis ir žmogiškaisiais ištekliais (prijungus MITA), kas sudaro prielaidas sėkmingai vykdyti išplėstas funkcijas; - Atnaujintuose LMT nuostatuose aiškiai atskirtos strateginės (Valdybos) ir ekspertinės (komitetų) funkcijos, kurios leidžia užtikrinti efektyvų veikimą valdymo lygmenyje. Rizikos: - Keli skyriai galimai atlieka tas pačias funkcijas skirtingose priemonėse ar programose, o tai gali lemti neveiksmingą resursų naudojimą, vidines įtampas dėl atsakomybių, fragmentuotą veiklą įgyvendinimą; - Pastebimi potencialūs funkcijų skaičiaus ir (ar) apimtys skirtumai tarp skyrių – tai gali lemti krūvių disproporcijas, išaugančią perdegimo riziką; - Atsižvelgiant į tai, kad Pirmininko rankose koncentruota sprendžiamoji galia ir jis prisiima didelį sprendimų priėmimo krūvį, kyla rizika, jog esant jo nepasiekiamumui ar darbo perkrovai, gali strigti organizaciniai procesai, mažėti sprendimų operatyvumas ir veiklos tęstinumas, o sprendimai nebus pakankamai įtraukūs.
Sprendimų priėmimas	Prielaidos: - Po Reformos sustiprinus Valdybos funkcijas bei aiškiai suteikus jai strategines (o komitetams – ekspertines) funkcijas, susidaro prielaidos didesniai funkcinių aiškumui, sprendimų nuoseklumui ir kolegialaus valdymo stiprėjimui; Rizikos: - Aiškių atskaitomybės mechanizmų stoka kelia riziką sprendimų neperžiūrimam įgyvendinimui ir vidaus kontrolės neefektyvumui; - Nuolat taikant uždarų ekspertų komitetų posėdžių formatą, kyla rizika, kad visuomenė neturės galimybių įvertinti sprendimų priėmimo pagrįstumo, o nepakankamas atskaitingumas visuomenei gali silpninti institucijos reputaciją ir visuomenės pasitikėjimą LMT.
Įtrauktis	Prielaidos: - Formaliai įtvirtinta LMT valdymo struktūra apima įvairius organizacinės struktūros organus – Valdybą ir tris ekspertų komitetus – todėl sudaro pagrindą įvairiapusei, struktūriškai įtvirtintai ir potencialiai efektyviai įtraukčiai į sprendimų priėmimo procesus. Rizikos: - Valdybos pasiūlymai tam tikrais atvejais nėra sistemingai įtraukiami į sprendimų priėmimą, o jų atmetimui nesuteikiami argumentuoti paaiškinimai, tai gali susilpninti Valdybos, kaip strateginio priežiūros organo, vaidmenį ir efektyvumą, kolegialaus valdymo principus ir mažinti vidinę pasitikėjimo kultūrą;
Institucinio tobulėjimo mechanizmai	Prielaidos: - LMT vadovybės dėmesys grįžtamajam ryšiui, kokybės gerinimo mechanizmų diegimas ir vidaus audito funkcijos veikimas lemia, kad organizacijoje atsiranda instituciniai pagrindai sistemingam veiklos vertinimui ir tobulinimui; - LMT bendradarbiauja su kitomis institucijomis (pavyzdžiui, CPVA) ir perima jų patirtį, tai sudaro prielaidas efektyvesnių modelių taikymui ir gerosios praktikos diegimui. Rizikos: - Priemonių stebėsenos ir analizės duomenų trūkumas, konstruktyvaus bendradarbiavimo tarp valdymo organų (Pirmininko ir Valdybos) ribotumai neleidžia LMT išnaudoti institucinio mokymosi galimybių; - Ilgalaikės veiklos strategijos, kuri galėtų veikti kaip vidinis organizacijos orientyras, trūkumas, neleidžia įtvirtinti aiškios organizacijos tapatybės ir, atitinkamai, jos formavimo darbuotojų tarpe.

Šaltinis: STRATA

5. Lietuvos mokslo politikos institucinės struktūros po Reformos tinkamumas

Reforma reikšmingai transformavo Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo institucinę struktūrą – keitėsi institucijų vaidmenys, funkcijų pasiskirstymas ir valdymo santykiai. Šiame skyriuje pristatoma informacija apie tai, kiek susiformavusi struktūra užtikrina veiksmingą mokslo politikos įgyvendinimą. Analizė apima institucinę ekosistemą, įskaitant ryšius tarp LMT bei kitų mokslo politikos patarėjų, formuotojų ir įgyvendintojų. Žemiau pristatomos pagrindinės LMT bendradarbiavimo su kitomis institucijomis kategorijos, bendras institucinių sąsajų žemėlapis bei šios sistemos analizė pagal Tyrimo metodikoje pristatytus kriterijus (žr. 1.3.2. *Kriterijais grįsta tinkamumo analizė*).

5.1. Lietuvos mokslo politikos institucinė struktūra

Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimas grindžiamas kelių tarpusavyje susijusių institucijų veikla, kurių funkcijos apima tiek strateginį politikos formavimą, tiek patarimų teikimą politikos formavimui, tiek konkrečių priemonių įgyvendinimą, ekspertinį vertinimą bei analitinę pagalbą. Aiškiai apibrėžta institucinė struktūra yra būtina siekiant užtikrinti politikos nuoseklumą, veiksmingą koordinavimą bei aiškų atsakomybių paskirstymą. Nors formali pavaldumo tvarka apibrėžta teisės aktuose, praktinis funkcijų paskirstymas dažnai remiasi institucijų kompetencijomis, įdirbiu bei tarpinstitucinėmis sąveikomis. Toliau šiame poskyryje apžvelgiama pagrindinių institucijų, dalyvaujančių mokslo politikos įgyvendinime, paskirtis ir funkcijos, išskiriant keturias skirtingo pobūdžio LMT santykių su kitomis institucijomis analitines kategorijas, atspindinčias bendradarbiavimo pobūdį, intensyvumą ir pagrindą.

Instituciniai pavaldumo ryšiai

Po Reformos mokslo politikos institucinė struktūra pasižymi kompleksiskumu. Pagal MSJ, mokslo (ir studijų) politiką Lietuvoje formuoja LRS, LRV, ŠMSM ir kitos ministerijos pagal kompetenciją. Politikos įgyvendinime centrinį vaidmenį užima LMT, kuri yra pagrindinė įgyvendinanti institucija. Mokslo (ir studijų) politiką taip pat pagal kompetencijas įgyvendina Lietuvos mokslų akademija, Valstybinis studijų fondas, Studijų kokybės vertinimo centras, akademinės etikos ir procedūrų kontrolierius, kitos LRV ir ŠMSM įgaliotos institucijos. Be to, veikia Ministro pirmininko vadovaujama MTI taryba, kuri padeda LRV koordinuoti ministerijų ir kitų įstaigų veiklą siekiant MTI politikos tikslų.

LMT pozicija mokslo politikos sistemoje yra dvejopa: instituciškai ji yra pavaldi LRV, atitinkamai, LMT bendradarbiauja ir su LRVK, tačiau veiklos turiniu priklauso ŠMSM valdymo sričiai. Konkrečius tarpinstitucinio bendradarbiavimo su šiomis institucijomis atvejus / temas apibrėžia teisės aktai, pavyzdžiui:

- Vadovaujantis MSJ 242 straipsniu, LMT rengia Lietuvos MTI kelrodį, o jo projektą teikia MTI tarybai, kurios veiklą administruoja LRVK;
- Vadovaujantis MSJ 54 straipsniu, rengiant mokslo ir meno sričių klasifikatorių, vyksta derinimas su ŠMSM, o klasifikatorius tvirtina LRV ir ŠMSM;
- Vadovaujantis LR technologijų ir inovacijų įstatymo 11 ir 21 straipsniais LMT dalyvauja EIM ir ŠMSM rengiant nacionalinių mokslo ir technologijų programų nuostatus ir kartu su valstybės technologijų ir inovacijų politiką įgyvendinančia institucija gali jas įgyvendinti; ir t. t.

Toks tarpinstitucinis modelis yra tik dalinai apibrėžtas įstatyminiame lygmenyje, visgi nedetalizuotas – nėra apibrėžti aiškūs komunikacijos ar atskaitomybės tarp LRV (LRVK), ŠMSM ir LMT mechanizmai ir formatai. Interviu respondentų teigimu, komunikacija tarp šių institucijų vyksta daugiau *ad hoc* principais, nei reguliariai. Tokia sistema gali prisidėti prie LMT vaidmens MTEP politikos koordinavime stiprinimo, atsižvelgiant į tai, kad LMT palikta sąlyginai plati diskrecija dėl savo veiklos valdymo. Visgi, ši situacija taip pat gali kelti iššūkių dėl institucijų atsakomybių ribų aiškumo.

Veikla ŠMSM ministro valdymo srityje

LMT, veikdama ŠMSM ministro valdymo srityje, bendradarbiauja su ministerija konkrečių pažangos priemonių įgyvendinimo ar kitų MSĮ apibrėžtų susijusių veiklų klausimais. Pagal Administracijos pateiktą informaciją, LMT teikia ŠMSM ekspertinius vertinimus, dalyvauja sprendimų formavimo procese ir įgyvendina ES investicijų priemones pagal ŠMSM patvirtintas pažangos programas. Pavyzdžiui, su ŠMSM bendradarbiaujama rengiant ir įgyvendinant įvairius projektus ir pažangos priemones, 2023-2024 m. bendradarbiauta derinant:

- Projekto „Eureka“ bendradarbiavimo programos MTEP projektai“ veiklas pažangos priemonės 12-001-01-02-01 „Stiprinti inovacijų ekosistemas mokslo centruose“ apimtyje;
- Projekto „Atžalinių įmonių MTEP projektai“ veiklas pažangos priemonės 12-001-01-02-01 „Stiprinti inovacijų ekosistemas mokslo centruose“ apimtyje;
- Projekto „Inovacijų ir technologijų perdavimo centrų kompetencijų stiprinimas“ veiklas pažangos priemonės 12-001-01-02-01 „Stiprinti inovacijų ekosistemas mokslo centruose“ apimtyje; ir kt.

LMT veikla ŠMSM ministro valdymo srityje rodo nuoseklų bendradarbiavimą su ministerija, įgyvendinant pažangos priemones ir kitus strateginius uždavinius. Institucija ne tik teikia ekspertines įžvalgas bei vertinimus, bet ir prisideda prie ES investicijų projektų formavimo bei įgyvendinimo. Tokia sąveika rodo funkcinį LMT integravimą į ministerijos valdymo sritį.

Teminis ad hoc bendradarbiavimas

LMT jai priskirtų funkcijų apimtyje taip pat bendradarbiauja su kitomis viešojo administravimo institucijomis, pavyzdžiui, CPVA projektų finansavimo valdymo klausimais. Taip pat, valstybės institucijos inicijuoja bendradarbiavimą su LMT valstybei ir visuomenei svarbiais klausimais, siūlant jas spręsti per paskirtines programas, pavyzdžiui, 2024 m.:

- LR Prezidento kanceliarija, LR valstybinė kultūros paveldo komisija, KM ir Kultūros paveldo departamentas prie KM 2024 m. gegužės 8 d. bendru raštu kreipėsi į LMT dėl dvarų sodybų paveldo tyrimų ir išsaugojimo paskirtinės programos inicijavimo;
- LR susisiekimo ministerija, LR aplinkos ministerija ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2024 m. kovo 28 d. raštu kreipėsi į LMT dėl socialinės inovacijos mobilumo srityje paskirtinės programos inicijavimo;
- SAM 2024 m. lapkričio 14 d. raštu ir Nacionalinė sveikatos taryba 2024 m. lapkričio 19 d. raštu kreipėsi į LMT dėl personalizuotos medicinos paskirtinės programos inicijavimo;
- KAM 2024 m. vasario 1 d. raštu kreipėsi į LMT dėl paskirtinės programos gynybos reikmėms inicijavimo.

Valstybės institucijos taip pat turi galimybę teikti skubių valstybės poreikiais grįstų taikomųjų trumpalaikių mokslinių tyrimų temų pasiūlymus, pagal kuriuos vykdomi reikminių tyrimų projektai. Temų pasiūlymai teikiami nuolat, svarstomi du kartus per metus. Tai suteikia galimybę valstybės institucijoms lanksčiai reaguoti į naujus strateginius poreikius, pasitelkiant mokslą. Reikminių tyrimų valdymo komiteto narių sudėtyje dalyvauja LRVK, LRS kanceliarijos, LR Prezidento kanceliarijos atstovai.

Horizontalus / nuolatinis komunikacijos kanalas

Horizontaliam ir nuolatiniam bendradarbiavimui ir komunikacijai su visomis ministerijomis 2023 m. pradėtas įgyvendinti Mokslo ir inovacijų patarėjų (toliau – MIP) tinklas. MIP paskirtis – teikti patarimus dėl įrodymais grįsto

valdymo praktikų stiprinimo per MTEPI aspektų ir MTEPI rezultatų integraciją į sektorialių ministerijų ar LRVK veiklas. Ankstesnė įrodymais grįstos politikos Lietuvoje analizė parodė politinę paramą ir keliamus aukštus lūkesčius, susijusius su platesniu įrodymų naudojimu politikos formavime ir glaudesniu institucijų ir mokslo bendradarbiavimu, MIP tinklo įgyvendinimui (Nakrošis et al., 2025).

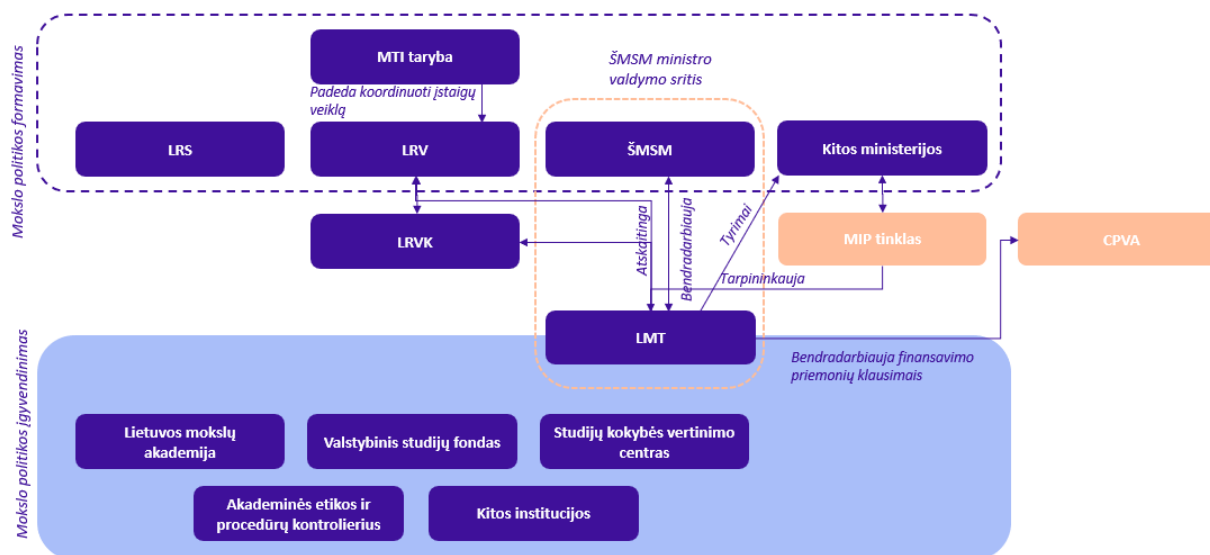
Tuo pačiu, MIP tinklas veikia kaip tarpininkas tarp LMT ir įvairių suinteresuotų grupių (mokslininkų, verslo atstovų, tarptautinių partnerių). Vadovaujantis LMT pateikta informacija, MIP tinklas:

- Padeda LMT stebėti ir identifikuoti tarptautines mokslo ir technologijų plėtros tendencijas nacionaliniu bei ES lygmeniu (pavyzdžiui, dvigubos paskirties tyrimai (*dual-use*), mokslo diplomatija, tyrimų saugumas, MTEP gynyboje);
- Teikia siūlymus bei rekomendacijas kaip tobulinti turimas priemones;
- Atstovauja ministerijas ES bendrosios mokslinių tyrimų ir inovacijų programos „Europos horizontas“ (2021–2027) komitetuose;
- Stiprina mokslo, viešojo sektoriaus ir verslo bendradarbiavimą.

MIP tinklas pavaldus Pirmininkui. MIP tinklui vadovauja LMT atstovas, atsakingas už tinklo koordinavimą, darbuotojus ir veiklų organizavimą, įskaitant kasavaitinius susitikimus bei kompetencijų stiprinimą. Tai leidžia užtikrinti glaudų tinklo integravimą į LMT veiklos planavimą.

Vizualinis mokslo politikos institucinės struktūros ir LMT vaidmens joje atvaizdavimas pateiktas **19 pav.**

19 pav. Lietuvos mokslo politikos institucinė struktūra ir LMT vaidmuo



Šaltinis: STRATA

5.2. Lietuvos mokslo politikos institucinės struktūros tinkamumo analizė

Mokslo politikos įgyvendinimas yra glaudžiai susijęs su tuo, kiek aiškiai ir logiškai veikia mokslo politikos institucinė struktūra, kurios pagrindinis vykdytojas yra LMT. Kadangi LMT yra ne tik finansavimo, bet ir ekspertinė bei analitinė institucija, jos institucinė padėtis ir funkciniai ryšiai su kitomis mokslo politikos institucijomis lemia gebėjimą efektyviai reaguoti į sistemos poreikius, koordinuoti veiklas ir įgyvendinti strateginius prioritetus. Vertinant šios ekosistemos tinkamumą vadovaujamasi šešiais kriterijais, kaip pristatyta Tyrimo metodikoje (žr. 1.3.2. Kriterijais grįsta tinkamumo analizė).

Žemiau pateikiamas teisės aktų, literatūros, interviu duomenų analize bei ekspertiniu vertinimu grįsta analizė: kiekvieno kriterijaus pagrindimas, analizės apibendrinimas ir iš jo susidarančios prielaidos ir kylančios rizikos sėkmingam LMT veikimui ir mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimui.

Strateginis vaidmuo

LMT, kaip pagrindinei mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančiai institucijai, MSĮ numatytas reikšmingas vaidmuo per mokslo finansavimą bei analitinę / patariamąją veiklą. **Dabartinė mokslo politikos ekosistema sudaro prielaidas LMT veikti kaip stipriai ir nepriklausomai institucijai**, atsižvelgiant į tai, kad nors instituciškai LMT yra pavaldi LRV, pavaldumas praktiškai pasireiškia tik atsiskaitymu per SVP, metines ataskaitas ir pan., stipresnių atskaitomybės ar nuoseklesnių priežiūros mechanizmų numatyta nėra. Sąsajos su ŠMSM numatytos MSĮ apima konkrečius klausimus, tuo tarpu pagal LMT nuostatus, ŠMSM centralizuoto vidaus audito tarnyba atlieka LMT vidaus auditą. Tokia sistema sudaro prielaidas stipriam ir nepriklausomam strateginiam LMT vaidmeniui.

Visgi, interviu respondentų teigimu, šio teorinio strateginio vaidmens išpildymas praktikoje kelia klausimų. Pirma, **institucija dažniau reaguoja į esamus poreikius nei nuosekliai pataria formuojant ir įgyvendina ilgalaikę strateginę kryptį** – atsižvelgiant į tai, kad LMT neturi ilgalaikės strategijos, kurioje nėra apibrėžti aiškūs ir pamatuojami LMT tikslai mokslo politikoje ir į ką orientuojamasi ilgalaikėje perspektyvoje. Atitinkamai, LMT strateginis vaidmuo yra grindžiamas esamų poreikių atliepimu, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu, o ne aiškia strategine kryptimi ir instituciniais įpareigojimais. Tokia situacija leidžia veikti efektyviai esant palankioms sąlygoms, tačiau daro šį vaidmenį pažeidžiamą pokyčių metu – keičiantis politiniams prioritetams ar darbuotojams.

Antra, interviu respondentai teigia, kad LMT neišpildo savo, kaip ekspertinės institucijos, vaidmens praktikoje. **LMT itin trūksta proaktyvumo** – respondentų teigimu, LMT veikiau reaguoja į jau parengtus dokumentus ir pozicijas, nei pati teikia patarimus formuojant tikslus, uždavinius, kas turėtų būti daroma siekiant mokslo plėtros Lietuvoje. Taip pat, pasigendama įtikinamo pagrindimo LMT pozicijoms – respondentų teigimu LMT nevykdo pakankamai analizių, nerenka duomenų, nestebi savo vykdomų veiklų poveikio ir dažnu atveju LMT pateikiamos pozicijos atitinkamais mokslo klausimais yra paremtos jos atstovų nuomone. Interviu respondentai mini diskusijų inicijavimo, mokslo bendruomenės, susijusių institucijų siūlymų, pozicijų suderinimo atliepimo trūkumus (žr. 3.3.1. *Mokslo politika*). Tai rodo, kad nors šis strateginės pozicijos vaidmuo aiškus, praktiškai įgyvendinamas (LMT teikia dokumentus mokslo politiką formuojančioms institucijoms), jo kokybė ir gylis neatliepia suinteresuotų šalių lūkesčių ir to, ką šis vaidmuo turėtų apimti.

Nors LMT indėlis į mokslo politikos įgyvendinimą yra reikšmingas, fragmentiškai instituciškai įtvirtintas strateginis vaidmuo kuria mišrią sisteminę prielaidą: viena vertus, tai leidžia veikti nepriklausomai, lanksčiai reaguoti į poreikius, pasitelkiant ekspertinį potencialą pagal paklausą. Kita vertus, tai kuria riziką, kad bus veikiamas atsižvelgiant į tuometinius poreikius, o strateginė ekspertizė bus nepakankamai įtraukiama į ankstyvąjį politikos formavimo etapą. Tokia padėtis gali riboti LMT galimybę prisidėti prie nuoseklaus mokslo politikos planavimo, kuris yra būtinas siekiant proveržio.

Organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumas

Dviguba LMT priklausomybė (pagal MSĮ, LMT yra pavaldi LRV, tačiau veiklos turiniu priskiriama ŠMSM valdymo sričiai) lemia, kad:

- Valdymo sprendimai (pavyzdžiui, vadovo skyrimas) priklauso LRV ar LRS;
- Su ŠMSM bendradarbiaujama tik *ad hoc*, priemonių įgyvendinimo klausimais, nors dalis strateginio lygmens klausimų, kaip, pavyzdžiui, LMT biudžeto formavimas yra sprendžiami ŠMSM.

Nors interviu respondentų teigimu funkcijos yra pakankamai aiškiai atskirtos įstatymiškai, pažymėtina, kad tokia sąranga veikia efektyviai tik esant institucinį pasitikėjimą, stabilumą ir orientaciją į rezultatus užtikrinančioms prielaidoms, pavyzdžiui, institucinei brandai, motyvacijai, lyderystei ir kt. Ilgainiui, šių prielaidų nebuvimas ar jų svyravimas gali kelti rizikas dėl atskaitomybės ir atsakomybės ribų neaiškumo, riboto veiklos

efektyvumo ar rezultatyvumo. Paminėtina, kad ir ankstesniame LMT veiklos vertinime buvo pažymėta būtinybė numatyti LMT veiklos atskaitomybės steigėjui mechanizmą (STRATA, 2021).

Efektyvumo iššūkių kyla tarpinstituciniame bendradarbiavime bendrąja prasme. Respondentų teigimu, sprendimai priimami efektyviai asmeniniame lygmenyje (komunikuojant su atskirais Administracijos darbuotojais), visgi neretai šie sutarimai netenka galios paaiškėjus bendrai LMT pozicijai. Tokie neatitikimai tarp individualaus ir institucinės pozicijos lygmens kelia neapibrėžtumą, tampa sunku prognozuoti, kurios pozicijos ir susitarimai bus laikomi galutiniais ir įgyvendinami, o tai gali silpninti pasitikėjimu pagrįstą bendradarbiavimą. Taip pat, praktinis LMT valdymo įgyvendinimas, ypač santykiai tarp valdymo organų, gali kelti riziką efektyviam tarpinstituciniam veikimui (žr. 4. *Lietuvos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos sąrangos po Reformos tinkamumas*).

Dabartinė LMT vieta mokslo ir inovacijų ekosistemoje, pasižyminti dviguba atskaitomybe (LRV ir ŠMSM), sukuria tiek prielaidas, tiek rizikas efektyviam politikos įgyvendinimui. Teoriškai, toks modelis gali sudaryti prielaidas tarpsektoriniam koordinavimui ir lankstumui – jei egzistuoja pasitikėjimu grįsta institucinė sąveika. Tačiau praktikoje šis modelis veikia tik esant jį palaikančioms vidinėms ir išorinėms sąlygoms (pavyzdžiui, institucinė branda, lyderystė, tarpinstituciškai suderinta veiklos mokslo politikos srityje vizija ir kt.), kurių egzistavimas nebuvo išanalizuotas ir užtikrintas Reformos įgyvendinimo metu. Esant įtampos taškams ar keičiantis politinei vadovybei, tokia sistema gali nepakankama rezultatams mokslo politikos srityje užtikrinti, todėl bent pereinamuoju Reformos įgyvendinimo laikotarpiu būtų naudingas detalesnis atskaitomybės, koordinavimo ir priežiūros mechanizmas, užtikrinantis institucijos veiklos kryptingumą.

Sprendimų priėmimas

Dviguba LMT institucinė priklausomybė (žr. dalį „*Strateginis vaidmuo*“) **kelia abejonių dėl sprendimų priėmimo racionalumo mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje.** Pirma, formaliai LMT yra atskaitinga LRV, todėl svarbiausi strateginio lygmens klausimai sprendžiami šio pavaldumo rėmuose. Tačiau LMT yra konkrečiai mokslo politiką įgyvendinanti institucija, kurios veikla koncentruota ŠMSM ministro valdymo srityje. Tuo tarpu LRV vykdo visos LRV programos įgyvendinimo koordinavimą, apimančią visas viešosios politikos sritis. Dėl šios disproporcijos kyla klausimas, ar ŠMSM – kaip turinti daugiau tematinės kompetencijos ir tiesiogiai atsakinga už mokslo politiką – nebūtų tinkamesnė institucija LMT veiklos koordinavimui ir atskaitomybei. Antra, šią struktūrą dar labiau komplikuoja tai, kad nors LMT yra atskaitinga LRV, jos Pirmininką skiria LRS. Tokia schema kelia valdymo aiškumo iššūkių: nėra akivaizdu, su kuria institucija turėtų būti derinami organizacijos ir jos vienasmenio vadovo tikslai – su ta, kuri skiria vadovą, ar su ta, kuriai jis yra atskaitingas. Taigi, dviguba priklausomybė silpnina strateginį nuoseklumą ir gali trukdyti aiškiai paskirstyti atsakomybes už sprendimų priėmimą užtikrinti efektyvų LMT veiklos koordinavimą mokslo politikos įgyvendinimo kontekste.

Tuo tarpu, operaciniame lygmenyje **LMT administruojamo finansavimo sprendimų priėmimo procesai pasižymi aiškiu reguliavimu ir atskaitomybės principais:** kvietimų sąlygos, paraiškų vertinimo kriterijai, ekspertų atranka, galutiniai sprendimai – viešinami LMT svetainėje, užtikrinant jų prieinamumą tiek pareiškėjams, tiek visuomenei. Sprendimų priėmimo struktūra atitinka viešojo sektoriaus skaidrumo principus, o pagrindiniai dokumentai (LMT nuostatai, procedūros, vertinimo gairės) atnaujinami reguliariai. Papildomai, interviu metu pažymėta, kad LMT išorinei komunikacijai (ypač sprendimų paaiškinimui, proaktyviam suinteresuotų šalių nuomonės surinkimui) skiriama vis daugiau dėmesio – tai rodo institucijos pastangas į sprendimų priėmimo procesą įtraukti suinteresuotų šalių poreikius.

Visgi, respondentų teigimu, skirtingi finansavimo priemonių sąlygų aspektai yra nuolat keičiami be aiškiai iškomunikuotos informacijos, kodėl ar ko jais siekiama. Respondentams taip pat kyla klausimų dėl naujų finansavimo priemonių ar tyrimų temų, kai, pavyzdžiui, gynybos, dvigubos paskirties priemonių viešajame diskurse aktualios jau kelerius metus, tačiau pradėtos plėtoti tik pastaraisiais metais. Nors finansavimo procesai yra tobulinami (žr. 3.3.3. *Mokslo finansavimas*), **siekiant išvengti pasitikėjimo LMT, kaip mokslo politiką įgyvendinančia institucija, iššūkių, svarbu užtikrinti dialogą su mokslininkais**, tikslingą reagavimą į jų grįžtamąjį ryšį ir didesnį sprendimų priėmimo aiškumą.

Sprendimų aiškumui ir koordinacijai mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje iššūkių kelia LMT institucinė dviguba priklausomybė, kai formaliai LMT yra atskaitinga LRV, tačiau jos veiklos turinys tiesiogiai susijęs su ŠMSM kuriojama mokslo sritimi, o vadovas skiriamas LRS. Tokia struktūra apsunkina tikslų derinimą ir atsakomybės linijų aiškumą. Tuo tarpu, aiškus finansavimo sprendimų priėmimo reglamentavimas, vieši procedūriniai standartai ir komunikacija su suinteresuotomis šalimis sudaro svarbias prielaidas stiprinti pasitikėjimą institucija ir palaikyti pareiškėjų pasitenkinimą procesais. Visgi, interviu respondentams vis dar kyla klausimų dėl įvairių LMT įgyvendinamų priemonių aspektų, pavyzdžiui, besikeičiančių finansavimo priemonių sąlygų ar naujų temų pasirinkimo. Tai rodo, kad nors finansavimo sprendimų priėmimo procesas yra aiškus ir reglamentuotas, interviu respondentai tikisi didesnio įtraukimo ar atsiskaitymo už sprendimus šių procesų įgyvendinime.

Įtrauktis

LMT yra pagrindinė institucija mokslo politikos srityje, kuri per formalias savo funkcijas programų rengimą, ekspertinius vertinimus ir teminius kvietimus bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis iš mokslo bendruomenės, valstybės institucijų, o kai kuriais atvejais ir nevyriausybinių sektorių. Pagal LMT pateiktą informaciją, LMT bendradarbiauja su ŠMSM rengiant įstatymų ar pozicijų projektus, taip pat nuosekliai stiprinamas bendradarbiavimas su IA. Suinteresuotos šalys įtraukiamos prieš skelbiant naujus kvietimus organizuojant viešąsias konsultacijas su mokslininkais, siekiant kartu išgryninti kvietimo tikslus, aptarti paraiškų formas, sąlygas ir vertinimo kriterijus – tokie susitikimai ne tik stiprina abipusį supratimą, bet ir padeda užtikrinti, kad priemonės būtų aiškos bei atlieptų mokslininkų bendruomenės lūkesčius.

Svarbi LMT strateginių partnerių ašis – MIP tinklas – horizontalaus bendradarbiavimo įrankis tarp ministerijų, LRVK ir LMT. Pagal Administracijos pateiktą informaciją, MIP tinklo koordinavimas leidžia sistemingai diegti įrodymais grįstos politikos principus įvairiose institucijose, dalintis praktinėmis patirtimis ir formuoti bendrus *ad hoc* programinius sprendimus. Nors praktinis patarėjų vaidmuo skirtingose institucijose nevienodas, jų įsitraukimas sustiprina LMT matomumą ir autoritetą viešajame sektoriuje. Visgi, interviu respondentų teigimu, LMT vaidmuo koordinuojant MIP tinklą yra itin ribotas – respondentams trūko tiek kokybiško „įvedimo“ į sistemą, tiek sistemingo ir nuoseklaus koordinavimo MIP tinklo įgyvendinimo eigoje. Pasak respondentų, LMT užsiima susitikimų organizavimu, tačiau susitikimų turinys ir MIP veiklos analizė yra vykdoma pačių MIP. Tai kelia abejonių dėl LMT vaidmens tikslingumo MIP tinkle ir tarpinstitucinėje įtrauktyje, ir ar LMT veiklai išnaudojamas MIP tinklo potencialas. Šiuo metu vyksta diskusijos dėl tolesnio MIP modelio institucinio įtvirtinimo ir finansavimo modelio ir aiškaus institucinio įtvirtinimo.

Taigi suinteresuotų šalių įtraukimas dažniausiai vyksta per pavienes iniciatyvas ar atsakant į konkrečius poreikius priemonių ar kvietimų lygmenyje. **Nėra aiškiai įtvirtinto sisteminio mechanizmo, kuris reguliariai ir formalizuotai įtrauktų visas pagrindines ekosistemos grupes – mokslininkus, studentus, verslą, regionų atstovus, socialinius partnerius – į strateginio planavimo ar ilgalaikių programinių prioritetų formavimą.** Pavyzdžiui, interviu su respondentais metu teigta, jog, nors MSI sudaromos galimybės teikti siūlymus (pavyzdžiui, raštais, el. paštu ir pan.), kyla klausimų, kiek į šiuos siūlymus atsižvelgiama. Respondentai išreiškia poreikį bendradarbiavimo mechanizmams, leidžiantiems suinteresuotoms šalims išreikšti lūkesčius mokslo politikai bendrai, prisidėti prie aiškių tikslų formavimo, bei atsakomybei užtikrinti per veiklos pristatymus, renginius, atvirojo stalo (angl. *roundtable*) diskusijas ir pan. Atitinkamai, respondentai pastebi, kad mokslo politikos srityje LMT teikiamos pozicijos taip pat neapima akademinės bendruomenės nuomonių.

Įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimas pasiūlymų teikimui formuojant mokslo politiką sudaro prielaidas geriau identifikuoti sektoriaus poreikius, padidinti politikos sprendimų legitimumą ir paskatinti priemonių įgyvendinimą. Nors vykdomos veiklos sudaro prielaidas efektyviai atliepti tuo metu aktualius praktinius klausimus (pavyzdžiui, dėl kvietimų tikslų ar įstatyminių klausimų), tokia forma labiausiai orientuota į trumpalaikius sprendimus. Suinteresuotos šalys išreiškė poreikį sisteminiam ir formalizuotam dialogui įtraukiant visų grupių atstovus (mokslininkus, MSI, valstybės institucijas ir kt.). Tai galėtų būti svarbus informacijos šaltinis planuojant ir konkretizuojant mokslo politikos įgyvendinimo kryptis, teikiant pozicijas bei veikti kaip sustiprintas atsakomybės mechanizmas, informuojantis tiek apie LMT pasiekimus, tiek apie vykdomas veiklas, kurios gali būti aktualios suinteresuotoms šalims.

LMT gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių politikos prioritetų ir sistemos iššūkių rodo esamą institucinio tobulėjimo potencialą. Naujos finansavimo priemonės dažnai kuriamos reaguojant į aktualius geopolitinius ar socialinius įvykius (pavyzdžiui, COVID-19, Ukrainos karas), atnaujinami vertinimo kriterijai (pavyzdžiui, CoARA kontekste). Taip pat, nors ankstesniame LMT veiklos vertinime taip pat buvo pažymėtas išorinio LMT veiklos vertinimo mechanizmo trūkumas ir pateiktas siūlymas numatyti aiškesnį atsakomybės mechanizmą, padedantį LMT reikiamu laiku gerinti savo veiklą (STRATA, 2021), pastaraisiais metais LMT deda pastangas stiprinti organizacijos mokymąsi ir veiklos kokybę, siekdama kryptingeseo grįžtamojo ryšio taikymo ir vidaus procesų tobulinimo. Institucijoje veikia vidaus audito funkcija, kurios pagrindu teikiamos rekomendacijos procesų gerinimui, taip pat inicijuojamas bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, perimant pažangesnius veiklos modelius. Visgi, kaip rodo rezultatyvumo analizė (žr. 3.3. *Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo Lietuvoje rezultatyvumo analizė*), LMT trūksta sistemingo veiklos vertinimo ir grįžtamojo ryšio mechanizmų, kurie leistų kryptingai tobulėti – stebėseną vykdoma fragmentiškai, o gauti rezultatai ne visuomet viešinami ar naudojami sprendimų priėmimui.

Ekosistemos lygmeniu, institucinio tobulėjimo mechanizmų apskritai neidentifikuota. Institucinės atskaitomybės apibrėžtos MSJ, o tarpinstitucinis bendradarbiavimas vyksta daugiausiai *ad hoc* pagrindu ir veiklos klausimais, o ne reguliariai ir struktūruotai. Toks formatas neleidžia bent neformaliai, tarpinstituciniu lygmeniu išgryninti ir, atitinkamai, tobulinti tarpinstitucinio veikimo.

Taigi, nors LMT veikloje stebimas prisitaikymas prie besikeičiančios situacijos, tiek viduje, tiek išorėje strateginiu lygmeniu trūksta sistemingo institucinio tobulėjimo modelio. Tai ypač svarbu atsižvelgiant į Reformos metu reorganizuotą institucinę ekosistemą, šios sistemos naujumą. Tobulėjimo mechanizmai leistų geriau šią sistemą pritaikyti dalyvaujančių institucijų lūkesčiams ir poreikiams, o tai gali turėti teigiamos įtakos bendram sistemos veikimo efektyvumui.

5.3. Apibendrinimas

Institucinė Lietuvos mokslo politikos įgyvendinimo struktūra po Reformos iš esmės sustiprino formalų LMT vaidmenį kaip centrinės mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančios institucijos, tačiau kartu sukūrė naujų iššūkių efektyviam veikimui. **Dviguba LMT priklausomybė** – institucinis pavaldumas LRV ir veiklos priskyrimas ŠMSM sričiai – nepasizyminti aiškiais atskaitomybės ar reguliarios sistemingos komunikacijos mechanizmais, iš vienos pusės, **leidžia LMT veikti lanksčiai ir sąlyginai nepriklausomai įgyvendinti mokslo politiką Lietuvoje**. Iš kitos pusės, tokia sąranga, nors sudaro prielaidas stipriai LMT pozicijai mokslo politikos ekosistemoje, **neužtikrina jos išpildymo praktikoje**. Praktinis išpildymas gali priklausyti nuo institucijos vidinės brandos, valdymo organų bendradarbiavimo, motyvacijos ir kitų vidinių ir išorinių veiksnių. Interviu respondentai pažymi LMT, kaip mokslo politikos orientyro, strateginio vedlio, mokslo bendruomenės telkėjo ir eksperto vaidmens nepilną išpildymą.

Atitinkamai, **tokia sąranga sudaro prielaidas kelti klausimus dėl mokslo politikos lygmens sprendimų priėmimo procesų ir kokybiško suinteresuotų šalių įtraukimo**. Iš vienos pusės, LMT sprendimų (pavyzdžiui, finansavimo) priėmimo procesai yra formalizuoti ir apibrėžti teisės aktuose ar LMT nuostatuose, o suinteresuotos šalys iš dalies į LMT veikimą įtraukiamos per dalyvavimą LMT organizuojamose viešosiose konsultacijose apie priemonių reikalavimus, plečiamas bendras informavimas. Iš kitos pusės, interviu respondentai pažymi, kad į mokslo bendruomenės pastabas ne visada atsižvelgiama veiklų ir strateginiame lygmenyse. Aiškių ir sisteminių mechanizmų įtraukti mokslo bendruomenę į strateginio lygmens sprendimus, diskusijas dėl tikslų, orientacijos ir pan. nėra. Atitinkamai, tokia sąranga sudaro prielaidas kelti klausimus dėl LMT sprendimų priėmimo, kai suinteresuotos šalys žino, kad sprendimai nėra pagrįsti jų lūkesčiais ir poreikiais. Galiausiai, tarp institucijų trūksta sistemingų tobulėjimo ir grįžtamojo ryšio mechanizmų, kurie leistų adaptuoti sistemą prie ilgalaikių pokyčių ir stiprinti mokslo politikos įgyvendinimo nuoseklumą.

Apibendrinant, nors Lietuvos mokslo politikos tarpinstitucinė struktūra teoriškai yra orientuota į vienos mokslo politiką įgyvendinančios institucijos stiprinimą ir nepriklausomumą, ji neužtikrina, kad institucija šios lyderystės

imsis. Visų pirma, šio vaidmens sėkmingam įgyvendinimui būtina suformuoti aiškią ir detalizuotą strategiją, tikslus, nustatyti siekiamus ir pamatuojamus pokyčius. Ši strategija turėtų būti paremta jau vykdomų ar vykdytų veiklų nuoseklia ir sisteminga poveikio analize bei suinteresuotų šalių, pavyzdžiui, MSI įtraukimu. Tai padėtų užtikrinti, kad LMT priimami sprendimai strategijos operacionalizavime, t. y. dabartinių institucinių ir tarpinstitucinių procesų ir veiklų adaptavime, būtų pagrįsti ir sulauktų palaikymo iš suinteresuotų šalių ir kitų mokslo politikos ekosistemoje veikiančių institucijų. Antra, bent pereinamuoju Reformos įgyvendinimo laikotarpiu būtų naudingas aiškesnis atskaitomybės, koordinavimo ir priežiūros mechanizmas, užtikrinantis Lietuvos mokslo tarybos veiklos kryptingumą

Dabartinės mokslo politikos institucinės struktūros keliamos prielaidos ir rizikos sėkmingam mokslo politikos įgyvendinimui ir LMT veikimui pateiktos žemiau (

8 lentelė).

8 lentelė. Mokslo politikos tarpinstitucinės ekosistemos ir LMT vietos joje analizės apibendrinimas

Analizės kriterijai	Susidarančios prielaidos ir kylančios rizikos
Strateginė pozicija	Prielaidos: - Tarpinstitucinė LMT pozicija, kaip ji įtvirtinta įstatymuose, sudaro prielaidas LMT veikti nepriklausomai ir, remiantis savo ekspertize, teikti patarimus valstybės institucijoms Lietuvoje. Rizikos: - Detalizuotų atskaitomybių mechanizmų kitoms institucijoms trūkumas, sudaro prielaidas LMT veikti nepriklausomai, kas leidžia institucijai vykdyti veiklą neatliepian suinteresuotų šalių lūkesčių (pavyzdžiui, neapibrėžiant ir neoperacionalizuojant suinteresuotoms šalims suprantamos ir tinkamos strateginės krypties, tikslų ir žingsnių jiems įgyvendinti), o strateginis vaidmuo gali tapti priklausomas nuo asmeninių ar administracinių santykių. Atitinkamai, keičiantis politiniam ar administraciniam kontekstui, LMT vaidmuo gali susilpnėti ar fragmentuotis; - Ekspertinės institucijos vaidmens praktiniai išpildymo ribojimai (pavyzdžiui, poveikio duomenų trūkumas) neleidžia išnaudoti LMT ekspertinio potencialo teikiant pasiūlymus valstybės institucijoms Lietuvoje.
Organizacinės struktūros ir išteklių valdymo efektyvumas	Prielaidos: - Formalių atsiskaitymo mechanizmų neapibrėžimas sudaro sąlygas LMT, esant geram tarpinstituciniam santykiui, lanksčiai ir operatyviai įsitraukti į strateginius procesus; - Efektyviai sprendžiami klausimai, kai į juos įsitraukia atskiri Administracijos atstovai ir, kai šie sprendimai neprieštaruja bendrai institucijos pozicijai. Toks neformalus bendradarbiavimas ir pasitikėjimas tarp institucijų gali padėti išspręsti kasdienes koordinavimo klausimus. Rizikos: - Sprendimų nesuderinimas viduje prieš juos komunikuojant ir įtampa tarp valdymo organų mažina organizacijos pozicijos aiškumą, gali lemti sprendimų vėlavimą ir trikdyti kitų ekosistemos dalyvių darbą.
Sprendimų priėmimas	Prielaidos: - Formalizuoti ir reglamentuoti finansavimo sprendimų priėmimo procesai sudaro pagrindą LMT veiklos aiškumui ir suinteresuotų šalių pasitikėjimui sistema; - Augantis LMT dėmesys suinteresuotų šalių įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą sudaro prielaidas sprendimų pagrįstumui ir pasitikėjimo stiprinimui. Rizikos: - Dviguba LMT institucinė priklausomybė kelia abejonių dėl sprendimų priėmimo racionalumo mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje; - Suinteresuotoms šalims kylantys klausimai dėl praktinių sprendimų įgyvendinimo aspektų rodo pasitikėjimo LMT ribotumus.

Įtrauktis	Prielaidos: • Suinteresuotos šalys įtraukiamos į einamuosius, praktinius klausimus, o tai leidžia atliepti tuometinius suinteresuotų šalių poreikius, pavyzdžiui, pritaikyti kvietimo sąlygas atsižvelgiant į pareiškėjų lūkesčius; • LMT koordinuoja MIP tinklą, kuris suteikia platformą sistemingam ministerijų įtraukimui ir, tuo pačiu, informacijos apie ministerijų lūkesčius ir planus surinkimui. Rizikos: • Suinteresuotoms šalims trūksta sistemingo ir reguliaraus dialogo apie strateginio lygmens klausimus, veiklos kryptių tikslus ir pan. Šis trūkumas riboja galimybes atliepti suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius, telkti akademinę bendruomenę ir remtis jos nuomone rengiant mokslo politikos pozicijas; • Kyla klausimų dėl to, kokia apimtimi išnaudojamas MIP tinklo potencialas – šio potencialo galimas neišnaudojimas riboja LMT galimybes sistemingai atliepti ministerijų poreikius ir ateities planus, aktualijas savo veikloje.
Institucinio tobulėjimo mechanizmai	Prielaidos: • LMT aktyviai reaguoja į išorinius politinius ar geopolitinius pokyčius kurdamą naujas programas bei deda pastangas atnaujinti veiklos procesus. Tai rodo institucijos orientaciją į tobulėjimą. Rizikos: • Stinga sistemingų strateginio lygmens tobulėjimo mechanizmų tarpinstituciniame santykių. Tai kelia rizikas nepakankamai išnaudoti naujos tarpinstitucinės sąrangos potencialą mokslo politikos įgyvendinime.

Šaltinis: STRATA

6. Išvados ir rekomendacijos

Reformos metu LMT buvo transformuota į centrinę mokslo politiką Lietuvoje įgyvendinančią bei ekspertinę ir patariamąją funkciją valstybės mokslo ir studijų politikos klausimais vykdančią instituciją. Organizacijos funkcijos buvo išplėtos, o institucinė pozicija sustiprinta ir aiškiau įtvirtinta – tiek MSI, tiek LMT strateginiuose dokumentuose. Reformos kontekste LMT strateginis svoris reikšmingai padidėjo – jos vaidmuo apibrėžtas ne tik kaip finansavimo priemonės administruojančios institucijos, bet ir kaip aktyvios mokslo politikos dalyvės.

Šiai institucinei lyderystei realizuoti prielaidas sudaro Reformos metu suformuotas naujas mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemos modelis. Veikia dvilypė sąranga – iš vienos pusės, LMT yra formaliai atskaitinga LRV, iš kitos – veikia ŠMSM valdymo srityje. Visgi aiškių ir reguliarių atskaitomybės ar koordinavimo sistemų, išskyrus LRV ir ŠMSM dalyvavimą LMT veiklos dokumentų tvirtinime, nėra apibrėžta. Taip pat intervencijos logikos lygmenyje nenumatyti konkretūs LMT siektini rezultatai ar poveikio rodikliai. Tokia sąranga teoriškai leidžia veikti lanksčiai ir nepriklausomai, prisidedant prie strateginės lyderystės mokslo politikoje imtis strateginės lyderystės, siekiant mokslo politikos proveržio Lietuvoje.

Visgi, šis mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemos modelis savaime neužtikrina jo rezultatyvaus veikimo praktikoje. Reguliarios atskaitomybės mechanizmų stoka ir institucinis kontekstas (pavyzdžiui, LRV prioritetas įgyvendinti visą LRV politikos programą, o ne tik mokslo sritį, tuo tarpu LMT formaliai atskaitinga ŠMSM nėra), lemia, kad LMT gali veikti be detalių nurodymų ar kontrolės iš institucijų, kurioms ji formaliai ar praktiškai atskaitinga. Tokiu būdu LMT tenka pačiai apsibrėžti, kokių vidutinio ir ilgojo laikotarpio mokslo politikos rezultatų siekti ir kaip tai daryti – priklausomai nuo įvairių papildomų sąlygų, kaip organizacijos branda, motyvacija, turimi resursai, struktūra ir vidinė savireguliacija. Siekiami rezultatai turėtų būti grindžiami duomenimis, poveikio vertinimais, valdymo organų konsensu bei suinteresuotų šalių – MSI, mokslininkų ir valstybės institucijų – įtrauktimi.

Tyrimo duomenys rodo, kad šis institucinės sąrangos modelis, nors teoriškai pagrįstas, praktikoje nėra iki galo efektyvus. Pirma, LMT, kaip institucija, įgyvendinanti mokslo politiką, nėra apibrėžusi aiškių, pamatuojamų vidutinio ir ilgojo laikotarpio rezultatų bei operacionalizavusi jų pasiekimo, pavyzdžiui, ilgalaikėje veiklos strategijoje⁵³. Atitinkamai, interviu respondentai pažymi nepilnai išpildomą LMT vaidmenį, kuris turėtų apimti mokslo politikos orientavimą, strateginę lyderystę, mokslo bendruomenės telkimą ir ekspertizę, bei atskaitomybės suinteresuotoms šalims (valstybės institucijoms, MSI, kt.) ir visuomenei trūkumą (pavyzdžiui, kai planavimo ir stebėsenos dokumentacija yra fragmentiška). Ši situacija lemia ne tik suinteresuotų šalių nepasitenkinimą, bet ir gali riboti mokslo politikos rezultatyvumą (kai priemonės įgyvendinamos be strateginės orientacijos) bei efektyvumą (kai MSI iš anksto nežino, į kokias veiklas orientuotis, kai įgyvendinamos priemonės, kurios nebūtinai yra efektyviausios).

Antra, trūksta pagrindo strateginiams tikslams apibrėžti – LMT administruojamų priemonių rezultatų ir poveikio analizė yra nepakankamai sistemiška, stebimas konstruktyvaus bendradarbiavimo ir sutarimo trūkumas tarp valdymo organų (Pirmininko ir Valdybos), trūksta sistemingo dialogo su suinteresuotomis šalimis, siekiant atliepti jų poreikius ir lūkesčius. Tokios sąlygos kelia riziką, kad LMT veiklos vyks inertiškai, reaguojant į pavienes situacijas, o ne kryptingai siekiant ilgalaikių tikslų. Tai taip pat kelia suinteresuotų šalių nepasitenkinimą ir klausimus dėl LMT sprendimų pagrįstumo.

Trečia, efektyvaus veiklos įgyvendinimo potencialas lieka neišpildytas. Trūksta aiškios ilgalaikės LMT vizijos, kuri veiktų kaip vidinių procesų ir darbuotojų motyvacijos, organizacinės tapatybės orientyras; sprendimų priėmimo modelis neužtikrina įtraukties; Administracijos struktūroje stebimos galimo funkcijų persidengimo, krūvių disproporcijų ir įtraukimo nenuoseklumo rizikos. Šie aspektai gali riboti organizacinį efektyvumą ir gebėjimą tobulėti, taikytis prie besikeičiančios aplinkos. Bendra orientacija į teisinių nuostatų įgyvendinimą, iš to kylantys

⁵³ Pažymėtina, kad Tyrimo metu yra parengta ilgalaikė LMT strategija, bet, atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama.

biurokratiniai procesai ir dominuojantis santykinai kiekybinis požiūris riboja institucijos galimybes atliepti MSI ir mokslininkų bei valstybės institucijų poreikius ir lūkesčius.

Atitinkamai, dėl šių trūkumų, šiuo metu LMT veikla gali remtis ne strateginiu kryptingumu, o situaciniu reagavimu. Tai riboja institucinės sąrangos modelio potencialą ir įtakoja nevienareikšmės mokslo politikos įgyvendinimo situacijos Lietuvoje susidarymą. Iš vienos pusės, LMT veiklos atitinka įstatyminius įpareigojimus, stebima produktyvumo pažanga. Tačiau dėl neapibrėžtų vidutinio ir ilgojo laikotarpio rezultatų – tiek intervencijos, tiek strateginio dokumentavimo lygmenyje – realus veiklų poveikis mokslo politikai nėra išmatuojamas be gilesnės analizės⁵⁴ ir gali būti paremtas nebent administraciniais produktyvumo (pavyzdžiui, finansavimo, paraiškų skaičiaus) rodiklių duomenimis.

Tuo tarpu neatliepti dalies suinteresuotų šalių lūkesčiai specifiniais klausimais rodo, kad mokslo politikos kokybinio pokyčio potencialas nėra pilnai realizuotas. Tai apima, pavyzdžiui, intensyvesnį ekspertizės naudojimą mokslo politikoje, labiau suinteresuotų šalių poreikius atliepiančius procesus, kokybinės mokslo orientacijos stiprinimą ir kt. Atitinkamai, šioje Reformos įgyvendinimo stadijoje gali būti naudinga bent pereinamajam laikotarpiui įdiegti labiau apibrėžtus, aiškius atskaitingumo ir stebėsenos mechanizmus (įskaitant išgrynintą veiklos planavimo ir stebėsenos sistemą), kurie padėtų užtikrinti nuoseklų lūkesčių ir poreikių mokslo politikoje susiderinimą ir atliepimą bei tarpinstitucinio pasitikėjimo formavimąsi. Visgi, efektyvios mokslo politikos Lietuvoje įgyvendinimas priklauso ne tik nuo mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemos, bet ir nuo kitų prielaidų, pavyzdžiui:

- Aiškios, pamatuotos, duomenimis ir grįžtamuoju ryšiu paremtos strategijos;
- LMT vidinės struktūros (Administracijos ir valdymo organų) optimizavimo ir funkcijų balanso;
- Aiškaus (pagrįsto duomenimis, strategine kryptimi ir kt.) ir įtraukaus (apibrėžiant aiškų valdymo organų įsitraukimą, įtraukiant valstybės institucijas ir suinteresuotas šalis) sprendimų priėmimo modelio suformavimo;
- Sistemingo poveikio vertinimo ir institucinio mokymosi ciklo;
- Aiškių atskaitomybės suinteresuotoms šalims ir visuomenei mechanizmų.

Šių komponentų įgalinimas būtinas siekiant, kad LMT ne tik įgyvendintų mokslo politiką, bet ir kryptingai prisidėtų prie jos formavimo, telktų bendruomenę ir užtikrintų pažangą, grįstą ne tik kiekybiniu augimu, bet ir kokybiniu pokyčiu.

Detalios strateginio, veiklų ir organizacinio lygių išvados pateiktos **9 lentelėje**. Analizės išvados grįstos rekomendacijos pateiktos skyriuje *Rekomendacijos*.

⁵⁴ Pažymėtina, kad LMT pateikta informacija nuo 2024 m. yra rengiama vidutinės ir ilgalaikės trukmės poveikio vertinimo metodika, apimanti tiek finansavimo programų procesų, resursų ir rezultatų analizę bei socialinio bei ekonominio poveikio dimensijų vertinimą Lietuvos ir ES kontekste. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu vertinimo metodika nėra parengta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama.

9 lentelė. Detalizuotos Tyrimo išvados ir rekomendacijų kryptys

Sritis	Išvados	Rekomendacijų kryptys
<i>Strateginis lygmuo</i>		
Strateginė kryptis	- Intervencijos logikos lygmenyje (teisės aktuose, strateginiuose dokumentuose) nėra aiškiai apibrėžtų siekiamų produktų, rezultatų ir poveikio rodiklių; - Organizacijos lygmenyje nėra strateginę veiklos ir mokslo politikos įgyvendinimo viziją vidutiniu-ilguoju laikotarpiu apibrėžiančio dokumento („kur einame ir kokie norime būti“)⁵⁵, kuris orientuotų LMT veiklą mokslo politikoje ir pagal kurią būtų galima struktūruoti vidinius procesus; - Trumpalaikio planavimo dokumentuose (SVP ir metinės ataskaitos) numatyti rodikliai – operacinio lygmens, rodiklių reikšmės grindžiamos istoriniais duomenimis, o ne analize grįstomis plėtos ambicijomis. Dokumentai fragmentuoti – skirtinguose SVP ir metinėse ataskaitose skiriasi rodikliai, dokumentų struktūra neišgryninta, tai neleidžia užtikrinti nuoseklios veiklos stebėsenos.	- Tarpinstituciškai išgryninti nacionalinės mokslo politikos įgyvendinimo intervencijos logiką, apibrėžiant sisteminio lygmens poreikius ir lūkesčius bei LMT generuojamus produktus, rezultatus bei poveikį; - Remiantis duomenimis, analize, grįžtamuju ryšiu ir suinteresuotų šalių įtrauktimi suformuluoti ilgalaikę strategiją, kurioje būtų įvardyti konkretūs, išmatuojami tikslai, logiškai pagrįstas jų ryšys su nacionaliniais bei tarptautiniais MTEP prioritetais. Ilgalaikę strategiją operacionalizuoti – LMT veiklą pritaikyti jos įgyvendinimui; - Atnaujinti trumpojo laikotarpio veiklos dokumentų (SVP ir metinių ataskaitų) sistemą – išgryninti struktūrą, rodiklių atrankos ir siektinų reikšmių nustatymo bei dokumentų derinimo procesus;
Vieta mokslo politikos įgyvendinimo ekosistemoje ir suinteresuotų šalių įtraukimas	- Dvigubas LMT pavaldumas nėra aiškiai reglamentuotas, nėra aiškių ir reguliarių atskaitomybės ar koordinavimo sistemų, išskyrus LRV ir ŠMSM dalyvavimą LMT veiklos dokumentų tvirtinime. Tokia situacija kartu su kolegialaus valdymo modelio taikymu teoriškai leidžia LMT veikti nepriklausomai ir imtis lyderystės, tačiau neužtikrinus būtinų tam prielaidų (pavyzdžiui, institucinės brandos, motyvacijos ir kt.) sudaro sąlygas institucijai vykdyti veiklą neatliepiant suinteresuotų šalių lūkesčių ir poreikių; - Suinteresuotoms šalims trūksta sistemingo ir reguliaraus dialogo dėl strateginio lygmens klausimų, veiklos kryptių ir tikslų, galimas MIP tinklo potencialo neišnaudojimas riboja LMT galimybes nuosekliai atliepti ministerijų poreikius, atskaitomybės visuomenei mechanizmai – tobulintini. suinteresuotoms šalims kylantys klausimai dėl praktinių sprendimų įgyvendinimo aspektų rodo pasitikėjimo LMT ribotumą.	- Peržiūrėti ir įvertinti dabartinį tarpinstitucinį mokslo politikos įgyvendinimo modelį; apibrėžti reguliarius komunikacijos ir bendradarbiavimo mechanizmus; - Spręsti konstruktyvaus bendradarbiavimo tarp LMT valdymo organų (Pirmininko ir Valdybos) trūkumą ir išgryninti vidinius sprendimų priėmimo mechanizmus (žr. lentelės dalį „Organizacinis lygmuo“ žemiau); - Didinti suinteresuotų šalių įtraukimą į strateginių diskusijų, poreikių analizės ir planavimo procesus, užtikrinant nuolatinę informacijos mainų bei bendradarbiavimo mechanizmą. Stiprinti atskaitomybės visuomenei mechanizmus; - Plėtoti rezultatų ir poveikio stebėsenos sistemą, sukuriant aiškų, duomenimis grįstą rodiklių rinkinį ir analitinius įrankius, leidžiančius vertinti ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius veiklos rezultatus ir poveikį; - Įtvirtinti sistemingą grįžtamojo ryšio rinkimo ir analizės mechanizmą, užtikrinant, kad darbuotojų bei ekspertų patirtys būtų sisteminamos, viešinamos ir integruojamos į sprendimų priėmimo procesus.
Stebėsenos ir grįžtamojo ryšio mechanizmas	Priemonių įgyvendinimo ir veiklų rezultatų ir poveikio stebėsenos sistemos LMT yra silpnos – trūksta sistemingumo, nuoseklumo, reguliarumo LMT veiklų produktų, rezultatų ir poveikio lygmenimis. Institucijoje nėra tvirtos grįžtamojo ryšio ir veiklos poveikio vertinimo kultūros – trūksta formalizuotų mechanizmų ir įrankių, leidžiančių nuosekliai	

⁵⁵ Pažymėtina, kad Tyrimo metu yra parengta ilgalaikė LMT strategija, bet, atsižvelgiant į tai, kad Tyrimo metu strategija nėra patvirtinta, ji Tyrimo apimtyje neanalizuojama. Rekomendacijos detalizavimas taikytinas šiuo metu parengtos strategijos tikslinimams ir / ar tolimesnių laikotarpių strategijoms.

Sritis	Išvados	Rekomendacijų kryptys
	matuoti veiklos poveikį, adaptuoti strategiją ir pagrįstai komunikuoti rezultatus. Dėl to kyla rizika veiklos efektyvumui, atskaitomybei, vidinei motyvacijai.	
<i>Veiklų lygmuo</i>		
Mokslo politika	- LMT mokslo politikos veiklos krypties rezultatai atitinka nacionalinius prioritetus, visgi, Administracijos bei apklaustų suinteresuotų šalių perspektyvos dėl veiklos proaktyvumo išsiskiria – interviu respondentai nevertina LMT mokslo politikos veiklos kaip proaktyvios. Tai kelia klausimų dėl LMT ekspertizės potencialo išnaudojimo teikiant patarimus Lietuvos mokslo politikos formavimo procese ir tarpinstitucinių lūkesčių suderinamumo; - LMT siūlymų kokybė ir panaudojimas yra iš dalies tinkami – veiklos vykdomos taip, kaip numatyta teisės aktuose, tačiau dalis produktų susilaukia kritikos dėl kokybės ir greičio – tokia situacija gali indikuoti tiek veiklos vykdymo iššūkius, tiek strateginio lygmens tarpinstitucinės komunikacijos stoką; - Nėra susiformavusių sisteminių grįžtamojo ryšio dėl teikiamų dokumentų mechanizmų, jis dažnai vyksta neformaliu būdu (pavyzdžiui, tarpinstituciniai darbuotojų susitikimai ir pan.). Ši situacija riboja institucinio mokymosi galimybes.	- Stiprinti lyderystę mokslo politikoje – imtis iniciatyvos siūlant teisėkūros sprendimus, strategines kryptis, nuosekliai stiprinti rengiamų dokumentų kokybę. Mokslo politikos siūlymai turėtų būti formuojami stebėsenos duomenų ir analizės rezultatų, ekspertinių žinių, konsoliduotų mokslo bendruomenės pozicijų pagrindu; - Inicijuoti tarpinstitucinį dialogą siekiant suderinti lūkesčius dėl rezultatų ir procesų kokybės; - Tobulinti LMT rekomendacijų integracijos mokslo politikoje modelį, nustatant rekomendacijų atliepimo mokslo politikos formavime stebėsenos mechanizmą, renkant grįžtamąjį ryšį iš institucijų.
Mokslo vertinimas	- Mokslinės veiklos vertinimo sistema yra formalizuota ir aiški, nuosekliai tobulinama, tačiau vertinimo cikliškumas ir tęstinumas – užtikrinti; - Mokslinės veiklos vertinimo metodika ir procesai – tobulintini. Produktyvumo vertinimas, vertinimo nediferencijavimas skirtingoms MSI, nepakankamas tarpdisciplininių mokslų atliepimas ir tarptautinių ekspertų susipažinimas su nacionaliniu kontekstu leidžia taupyti resursus, bet neskatina aukštesnės mokslinės kokybės.	Tobulinti mokslo vertinimo metodiką ir procesus, pavyzdžiui, apsvarstant alternatyvius produktyvumo vertinimo būdus, daugiau savorio teikiant kokybiniams kriterijams, diferencijuojant kriterijus skirtingų MSI vertinimui, apsvarstant kaip vertinimo sistema galėtų būti pritaikyta ir skatinti tarpdiscipliniškumą, skiriant daugiau dėmesio ekspertų supažindinimui su nacionaliniu kontekstu ir kt.
Mokslo finansavimas	- Nors teminis mokslo finansavimo priemonių spektras ilgainiui atliepia nacionalines ir tarptautines aktualijas, jo plėtra dažnai vyksta per lėtai. Jaučiamas prioritetų ir gairių fragmentiškumas – nėra viešai artikuliuotos, visai tyrimų sistemai suprantamos mokslo įgyvendinimo lygmens strategijos, kuri veiktų kaip bendras orientyras; - Sprendimų dėl finansavimo priemonių priėmimo modelis kelia riziką, kad sprendimai gali būti nepakankamai pagrįsti ir inertiški, nevisiškai atliepti mokslininkų bendruomenės ar kitų suinteresuotųjų šalių poreikius bei spręsti esmines sistemos problemas; - Paraiškų vertinimo ir finansavimo administravimo procesai atspindi pastangas užtikrinti aiškumą, įtrauktį, atvirumą tobulėjimui. Visgi, ilgametė pareiškėjų kritika dėl projektų planavimo ir finansinės atskaitomybės procesų, įgyvendinant LMT	- Užtikrinti reguliarią ir aiškią diskusiją dėl valstybinių mokslo prioritetų bei jų sklaidą – bent kartą per metus viešai skelbti rekomendacines tematinės kryptis, į kurias galėtų orientuotis mokslo bendruomenė; - Sistemiškai rinkti duomenis apie mokslo finansavimo priemones ir jų rezultatus (pavyzdžiui, dalyvių karjeros kelius, mokslinių darbų publikavimą ir kt.), analizuoti poveikį; - Stiprinti sprendimų dėl finansavimo priemonių priėmimo modelį – diegti praktiką sprendimus priimti vadovaujantis duomenų analize, valdymo organų konsensusu, diskusija su institucijomis;

Sritis	Išvados	Rekomendacijų kryptys
	finansuotus tyrimus (sudėtingi, biurokratiški, indikuoja nepasitikėjimą mokslininkų bendruomene) ir kt. suponuoja, kad nors grįžtamojo ryšio procesai egzistuoja, jie gali būti nepakankamai efektyvūs.	- Išgryninti grįžtamojo ryšio mechanizmą – standartizuoti apklausas ar konsultacijas, jų metu surinktos informacijos ir priimtų sprendimų bei mokslininkams suteikto grįžtamojo ryšio stebėseną; - Įvertinti galimybes atliepti besikartojančią pareiškėjų kritiką (pavyzdžiui, dėl priemonių finansavimo administravimo procesų) ir jas aptarti su mokslininkų bendruomene. Taip pat pristatyti ir atvejus, kurių atliepti neįmanoma (pavyzdžiui, dėl egzistuojančio teisinio reglamentavimo).
Tarptautinis bendradarbiavimas	- LMT koordinuojamas tarptautinis įsitraukimas prisideda prie Lietuvos mokslininkų galimybių dalyvauti EMTE – tai patvirtina išaugęs paraiškų ir finansuotų projektų skaičius. Konsultacinė veikla ir centralizuotas NCP modelis yra vienas iš stipriausių LMT struktūrinių pokyčių, kuris gali generuoti ilgalaikius poveikio mechanizmus; - Trūksta aiškos bendros tarptautinio bendradarbiavimo mokslo klausimais strateginės krypties – konkrečių siekių ir prioritetizuojamų sričių. Atitinkamai, trūksta ir stebėsenos ir analizės duomenų; - LMT vaidmuo prisidedant prie mokslo politikos formavimo tarptautiniuose formatuose yra nuosekliai vystomas, tačiau grįžtamojo ryšio procesai daugiausiai vyksta neformaliai. Atitinkamai, institucinis mokymasis yra ribotas, nėra aiškumo, kaip LMT tarptautinis darbas atspindi nacionalinėje politikoje ar padeda mokslininkams.	- Parengti aiškius LMT tarptautinio bendradarbiavimo prioritetus, susiejančius dalyvavimą partnerystėse ir programose su nacionaliniais MTEP prioritetais; - Sistemiškai rinkti duomenis apie tarptautinio bendradarbiavimo valdymo veiklas ir jų rezultatus: analizuoti poveikį ir teikiamų paslaugų kokybę (pavyzdžiui, atliekant NCP veiklos poveikio ir pasiekiamumo tyrimą); formalizuoti Lietuvos pozicijų formavimo stebėsenos tarptautiniuose formatuose mechanizmą.
<i>Organizacijos lygmuo</i>		
Vidinė struktūra	- Po Reformos išplėstos LMT funkcijos, papildyti ir sustiprinti žmogiškieji ištekliai, aiškesnis valdymo organų funkcijų atskyrimas bei bendradarbiavimas su kitomis institucijomis sudaro prielaidas LMT kurti struktūriškai nuoseklią ir potencialiai efektyvią mokslo politikos įgyvendinimo sistemą; - Visgi, praktinis LMT vidinės struktūros veikimas verčia kvestionuoti organizacijos efektyvumą – Administracijos skyrių skaičius ir funkcijos kelia funkcijų persidengimo, krūvių disproporcijų, fragmentuoto grįžtamojo ryšio ir netolygaus darbuotojų įtraukimo rizikas.	- Atlikti organizacinės struktūros analizę / funkcijų peržiūrą visos organizacijos mastu, siekiant aiškiai atskirti kompetencijas tarp skyrių ir išvengti veiklų dubliavimosi. Vadovaujantis analizės rezultatais, optimizuoti organizacijos veikimą – užtikrinti subalansuotus darbo krūvius tarp skyrių, identifikuojant per daug apkrautus padalinius bei optimizuojant žmogiškųjų išteklių paskirstymą, stiprinti organizacinę tapatybę ir darbuotojų motyvaciją; - Stiprinti kolegialių organų vaidmenį sprendimų priėmimo, aiškiai apibrėžiant Valdybos ir ekspertų komitetų įgaliojimus bei nustatant, kokiais atvejais jų siūlymai yra privalomi svarstyti ir motyvuotai atliepti. Siekiant sumažinti sprendimų centralizacijos riziką, tikslinga įdiegti formalizuotus komunikacijos ir grįžtamojo ryšio mechanizmus tarp Pirmininko ir kolegialių organų, užtikrinti aiškią sprendimų dokumentaciją bei įtvirtinti vidaus kontrolės priemones, kurios skatintų kolegialumą ir atsakomybę.
Valdymas ir sprendimų priėmimas	Sprendimų priėmimas yra centralizuotas Pirmininko rankose, o kolegialių organų įtaka ribota – tiek Valdybos, tiek ekspertų komitetų rekomendacijos nėra įpareigojančios, o Pirmininko ir Valdybos bendradarbiavime trūksta konstruktyvumo ir sisteminės komunikacijos.	

Šaltinis: STRATA

Literatūros sąrašas

1. EIM. (2024). Inovacijų reforma. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-reforma/>
2. esinvesticijos.lt (2024). Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros reorganizavimas, sukuriant su nauju mandatu Lietuvos mokslo tarybą. 2021-2027 ES investicijų interneto svetainė. Prieiga internetu: <https://www.esinvesticijos.lt/sutartys/mokslo-inovaciju-ir-technologiju-agenturos-reorganizavimas-sukuriant-su-nauju-mandatu-lietuvos-mokslo-taryba>
3. Įstaigos.lt. (2025). Lietuvos mokslo taryba Rekvizitai. Prieiga internetu: <https://istaigos.lt/lietuvos-mokslo-taryba/>
4. LMT. (2016). Lietuvos mokslo tarybos 2016-2018 m. strateginis veiklos planas. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/xCcDJvXEtAc.pdf>
5. LMT. (2018). Lietuvos mokslų tarybos pirmininko 2018 m. kovo 8 d. įsakymas Nr. V-1112018 m. „Dėl Lietuvos mokslo tarybos darbo reglamento patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bb0a26f2270311e88d2dc91c9285185a?jfwid=a4lhx04tv>
6. LMT. (2019). Lietuvos mokslų tarybos 2018 metų veiklos ataskaita. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/ZAnYhZZXme0.pdf>
7. LMT. (2019a). Lietuvos mokslų tarybos pirmininko 2019 m. balandžio 4 d. įsakymas Nr. V-176 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/9f1a51a257da11e9a461a9899f91e827/asr>
8. LMT. (2020). Lietuvos mokslo tarybos 2020-2022 m. strateginis veiklos planas. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/q9Id5oXA-oY.pdf>
9. LMT. (2023). Lietuvos mokslo tarybos 2023-2025 m. strateginis veiklos planas. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/GarUMaqlrw.pdf>
10. LMT. (2024). LMT 2023 metų veiklos ataskaita. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/1g0GROo9R9Q.pdf>
11. LMT. (2025). Finansinių ataskaitų rinkiniai. Prieiga internetu: <https://lmt.lrv.lt/lt/administracine-informacija/finansiniu-ataskaitu-rinkiniai/>
12. LMT. (2025a). Lietuvos mokslo tarybos pirmininko 2025 m. balandžio 30 d. įsakymas Nr. V-185 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos darbo reglamento patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3582ee5029e811f09cbcab0ff4d74843?jfwid=a4lhx04tv>
13. LMT. (2025b). Kvietimas teikti paraiškas „Eureka“ tinklo programos „Network projects“ MTEP projektams išlengvinimo technologijų srityje. Prieiga per internetą: <https://lmt.lrv.lt/lt/kvietimai/kvietimas-teikti-paraiskas-eureka-tinklo-mtep-programos-projektams-igyvendinti-islengvinimo-technologiju-srityje/>
14. LRS. (2009). LRS 2009 m. balandžio 30 d. įstatymas Nr. XI-242 „Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.343430?jfwid=-n126u3se4>
15. LRS. (2017). LRS 2017 m. birželio 22 d. nutarimas Nr. XIII-499 „Dėl Lietuvos mokslų tarybos nuostatų patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7488cf205a6111e78869ae36ddd5784f>
16. LRS. (2018). LRS 2018 m. birželio 30 d. įstatymas Nr. XIII-1414 „Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas“. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c?jfwid=sujolipj4>

17. LRS. (2019). LRS 2019 m. gegužės 8 d. nutarimas Nr. 461 „Dėl 2019 metų Nacionalinės reformų darbotvarkės patvirtinimo“. Prieiga internetu: https://e-tar.lt/rs/legalact/93c64e40759311e9b81587fcbd5a76f6/#_ftnref2
18. LRV. (2021). Vienos Inovacijų agentūros steigimo (inovacinės veiklos skatinimo funkcijų konsolidavimo) koncepcija. Prieiga internetu: <https://lrvt.lt/media/viesa/saugykla/2023/8/j3l9omvRD6U.docx>
19. LRV. (2022). LRV 2022 m. balandžio 20 d. nutarimas Nr. 375 „Dėl Lietuvos mokslų tarybos nuostatų patvirtinimo“. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/48136770c16d11ec8d9390588bf2de65/asr>
20. Nakrošis, V., Petraitė, I., Bortkevičiūtė, R., Vilpišauskas, R., Almeida, M. et al., Building capacity for evidence-informed policymaking in governance and public administration in a post-pandemic Europe – Country analysis, policy recommendations and implementation roadmap Lithuania, Publications Office of the European Union, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/0030376>
21. Rekvizitai.lt. (2025). Lietuvos mokslo taryba darbuotojai (apdraustieji). Prieiga internetu: https://rekvizitai.vz.lt/imone/lietuvas_mokslo_taryba/darbuotoju-skaicius/
22. STRATA. (2021). Lietuvos mokslo tarybos veiklos veiksmingumo vertinimas. Vyriausybės strateginės analizės centras. Prieiga internetu: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/20220302-LMT-veismingumo-vertinimas.pdf>

Priedas Nr. 1. Pagrindiniai Administracijos vykdomi procesai

10 lentelė. Pagrindiniai Administracijos vykdomi procesai

Procesas	Etapas	Veiksmai	Atsakingas skyrius
Mokslo politika	Strategijų, teisės aktų peržiūra ir rekomendacijų rengimas	- Tarptautinių tendencijų analizė, analitinės medžiagos rengimas, pasiūlymų teikimas MSPK - MTI strateginės plėtros nustatymo organizavimas - Atvirojo mokslo nuostatų nustatymas	MOPAS
		Medžiagos rengimas, Lietuvos nuomonės pateikimo koordinavimas rengiant ES politiką	NCP, TBS, LINO
		- Dalyvavimas rengiant Lietuvos pozicijas dėl ES mokslo ir inovacijų politikos - Pasiūlymų ir rekomendacijų dėl ES mokslo ir inovacijų politikos įgyvendinimo teikimas	LINO
	Duomenų analizė ir poveikio vertinimas	- Institucijų veiklos, bibliometrinių rodiklių analizė - Medžiagos mokslo politikos klausimais MSPK, darbo grupės rengimas - LMT vykdomo konkursinio finansavimo duomenų analizė - Informacijos komitetams, Valdybai, išorės pareiškėjams teikimas	MVDAS
		LMT konkursinio finansavimo priemonių poveikio vertinimo iniciavimas	MOPAS
		ES mokslo ir inovacijų politikos stebėseną, analizė	LINO
	Sprendimų viešinimas ir komunikacija	- Informacijos spaudai rengimas - LMT interneto svetainės priežiūra - Informaciją apie LMT veiklos rezultatus viešinimas	KVOS
		Neformalios mokslo ir inovacijų diplomatijos vykdymas	LINO
Mokslo vertinimas	Vertinimo planavimas ir ekspertų parinkimas	- Doktorantūros, nacionalinių institucijų (universitetų, mokslinių tyrimų institutų, kolegijų) taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – (T)MTEP), meno veiklos Formaliojo ir Ekspertinio vertinimo organizavimas - Ilgalaikių institucinių programų vertinimų organizavimas	MVDAS
		- Organizuoja ir koordinuoja MTI vertinimus - LMT konkursinio finansavimo priemonių poveikio vertinimų organizavimas	MOPAS
	Duomenų analizė ir nacionaliniai vertinimai	- Nacionalinių (T)MTEP vertinimų duomenų analizė, sisteminimas - Informacinės sistemos „Vieversys“ administravimas	MVDAS

	Rezultatų pristatymas ir rekomendacijos	• Vertinimo rezultatų viešinimas	KVOS, MFS, PTESIS, TPS, MVBS, MVDAS, MOPAS
		• Vertinimais paremtų siūlymų teikimas	MVDAS, MOPAS
Mokslų finansavimas	Kvietimų rengimas ir skelbimas	• Kvietimų rengimas • Teisės aktų paruošimas • Informacinių renginių organizavimas • Pareiškėjų konsultavimas	MFS, PTESIS, TBS, MVBS
		• Kvietimų teisinės bazės rengimas	TpiPS
		• Informacinių sistemų palaikymas • Kvietimų formų (paraiškos, administracinio vertinimo, ekspertinio vertinimo) programavimas ir šablonų parengimas • Spausdinimo formų parengimas (paraiškos, administracinio vertinimo, ekspertinio vertinimo) • Prieigų suteikimas administracijos darbuotojams	ITS
		• Informacijos viešinimas ir komunikacija	KVOS
		• Administracinė paraiškų patikra • Ekspertinio vertinimo organizavimas • Pareiškėjų informavimas	MFS, PTESIS, TBS, MVBS
		• Apeliacijų nagrinėjimas	TPiPS
	Paraiškų atranka ir vertinimas	• Informacinių sistemų palaikymas • Ekspertų paskyrų kūrimas • Konsultacijų teikimas administracijos darbuotojams ir ekspertams • Naujų poreikių analizavimas ir jų įgyvendinimas informacinėje sistemoje	ITS
		• Informacijos viešinimas ir komunikacija	KVOS
	Sutarčių sudarymas ir projektų valdymas	• Sutarčių projektų rengimas, derinimas • Lėšų išmokėjimo inicijavimas • Projektų administravimas	MFS, PTESIS, TBS, MVBS
		• ES investicijų projektų administravimas (sutarčių rengimas, finansinis monitoringas, informacijos teikimas CPVA)	PAS, MVBS
		• ES investicijų projektų administravimas (veiklų įgyvendinimo priežiūra, partnerių koordinavimas)	PVVS, MVBS
	Atsiskaitymai ir kontrolė	• Lėšų išmokėjimas • Finansinių ataskaitų tikrinimas ir teikimas FM	FAS
		• Teisėtumo užtikrinimas • Viešųjų pirkimų vykdymas	TPiPS
		• Projektų patikrų organizavimas • Ekspertinio vertinimo organizavimas • Pareiškėjų informavimas apie rezultatus	MFS, PTESIS, TPS, MVBS
Tarptautinio bendradarbiavimo valdymas	Dalyvavimas tarptautinėse programose	• Iš VB finansuojamų tarptautinių programų koordinavimas • LMT atstovavimas	TBS, MVBS
		• Informacijos sklaida, renginiai • Pirminės informacijos apie tarptautines programas teikimas Lietuvos pareiškėjams	NCP, MVBS

		Lietuvos atstovavimas tarptautiniuose ekspertų komitetuose (pavyzdžiui, „Horizon Europe“)	
		- Pradinės informacijos apie dalyvavimą ES mokslo ir inovacijų programose teikimas - Dalyvavimas formuojant Lietuvos poziciją dėl ES mokslo ir inovacijų programų	LINO
	Projektų inicijavimas ir partnerių paieška	Teikia pagalbą pareiškėjams teikiant paraiškas	TBS, NCP
		- Tarpininkavimas ieškant partnerių Lietuvos mokslo ir inovacijų ekosistemos atstovams siekiantiems dalyvauti ES mokslo ir inovacijų programose - Lietuvos mokslo ir inovacijų ekosistemos dalyvių galimybes dalyvauti ES mokslo ir inovacijų programose galimybių pristatymas	LINO
	Finansų valdymas	Finansinių srautų valdymas	FAS
Institucinės veiklos	IT palaikymas ir sauga	Sistemų, duomenų apsaugos, IT infrastruktūros administravimas	ITS
	Viešieji pirkimai ir personalas	- Konkursų bei pirkimų organizavimas - Darbuotojų politikos formavimas	TPiPS
	Dokumentacija ir logistinė parama	- LMT ekspertų komitetų, Valdybos posėdžių organizavimas - Ekspertų duomenų bazės tvarkymas	KVOS
		LMT veiklos sričių, kuriose egzistuoja didelė korupcijos pasireiškimo tikimybė, vertinimo, kovos su korupcija administravimo organizavimas	TPiPS
		Asmens duomenų apsaugos nuostatų LMT įgyvendinimo koordinavimas	
		Vidinės komunikacijos vykdymas	KVOS, TPiPS

Šaltinis: STRATA, remiantis LMT pateikta informacija



Kuriame pamatus pagrįstiems ir įžvalgiems
viešosios politikos sprendimams