

Pretendento veiklos, jį išrinkus rektoriumi, programa

Eimutis Juzeliūnas

2019-10-29

Ižanga

Ši programa nėra išsamus strateginis dokumentas. Tai yra daugiau veiklos gairės, projektuotos žvelgiant „iš šalies“, t. y. visapusiškai nežinant Vilniaus Universiteto organizacinės administracinės įvairovės. Prieš pateikdamas siūlymus, susipažinau su Universiteto strateginiais dokumentais, rektoriaus ataskaitomis, o taip pat kandidatų į Vilniaus Universiteto tarybą motyvaciniais laiškais. Išklausiau ir jų diskusijas su Universiteto bendruomene. Nepervertinu strateginių tekstų, jie nebūtinai atveda į sėkmę, nes gyvenimo realybė dažnai būna sudėtingesnė. Maniau, kad kur kas svarbiau, ką pretendentas yra konkrečiai nuveikęs, kokie pasiekimai įrodo jo potencialias galimybes veikti. Pretendentų duomenų anketoje reikalaujama nurodyti turimą pedagoginę ir vadybinę patirtį, tuo tarpu nieko nesakoma apie mokslo pasiekimus. Maniau esant tikslinga juos paminėti.

Vilniaus Universiteto pagrindinės vystymo kryptys

Universiteto Statute, deklaruojamas vienas svarbiausių Universiteto misijos tikslų – ugdyti aktyvius ir atsakingus piliečius ir visuomenės lyderius bei būti vienoje gretoje su pirmaujančiais Europos universitetais. Vilniaus Universiteto pagrindinės vystymo kryptys laikotarpiu iki 2020 m. yra aptartos strateginio vystymo plane (2018-2020). Deklaruojami šie strateginiai prioritetai:

- 1) Europinis universitetas, plėtojantis tarptautiškumą moksle ir studijose;
- 2) Lietuvą stiprinantis universitetas, gausinantis šalies ekonominį, socialinį ir kultūrinį kapitalą;
- 3) Bendruomenę motyvuojantis universitetas, gerinantis darbo ir studijų sąlygas.

Siekama ženkliai įtakoti Lietuvos mokslą, švietimą ir kultūrą. Šios vystymo kryptys yra ilgalaikės ir neabejotinai išliks aktualios ir po 2020 m.

Mokslo universitetas

Mano nuomone, svarbiausia Universiteto strateginė kryptis – mokslo universiteto vystymas (angl. *Research University*). Tokio tipo universitetų pagrindine misijos dalimi yra moksliniai tyrimai, nepriklausomai nuo finansavimo šaltinių. Vilniaus Universitetas turėtų vykdyti pasaulinio lygio tyrimus, kurti inovacijas, plėtoti žinių ir technologijų perdavimą ir siekti, kad pajamos iš mokslo projektų ir žinių komercinimo sudarytų ženklia pajamų dalį. Tai lemtų ir studijų kokybės gerinimą, jų tarptautiškumo didinimą. Kitas svarbus mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatas – pajamos, leidžiančios stiprinti Universiteto finansinį savarankiškumą ir mažinti jo priklausomybę nuo politikų įtakos ir voliuntarizmo.

Maniau, kad turiu pakankamai mokslinio darbo ir vadybos patirties, reikalingos vystyti mokslo universitetą. Ernestas Hemingvėjus (Ernest

Hemingway) yra pasakęs: „Tas, kuris puikuoja erudicija arba išsimokslinimu, neturi nei vieno, nei kito“. Deja, konkursuose yra kitaip – tenka įrodinėti ir „puikuotis“. Mano mokslo rezultatų „portfelį“ sudaro: patentai, publikuoti Europoje, JAV, Japonijoje, Kinijoje, Lietuvoje, 115 mokslo straipsnių, kurių ženklis dalis publikuota geriausiuose savo srities pasaulio žurnaluose, 40 žodinių pranešimų tarptautiniuose forumuose, taip pat tarptautiniai projektai bei prestižinės tyrimų stipendijos: Alexander von Humboldt, Fulbright, American Chemical Society, EK Marie Curie. Mokslinį darbą dirbau tyrimų centre Dechema Vokietijoje, Kembridžo universitete Jungtinėje Karalystėje, Vanderbilt universitete JAV, Pensilvanijos valstybiniame universitete JAV. Atlikdamas Europos Komisijos projektų ekspertizę, susipažinau su pasaulinėmis fizinių ir technologijos mokslų vystymo tendencijomis ir perspektyvomis.

Plataus profilio tarpdisciplininis universitetas

Aktualiausi dabarties iššūkiai mokslui, pavyzdžiui, klimato kaita, tvarioji energetika ar biotechnologijos reikalauja įvairių sričių mokslininkų sutelktų pastangų. Todėl mokslininkai neturėtų infantiliai skirstytis pagal tyrimų sritis į pirmaeilius ir antraeilius, svarbius ir nesvarbius. Mano tyrimų sritis yra elektrocheminė medžiagotyra, kuri priskirtina tiksliesiems mokslams, tačiau gerai suprantu ir humanitarinių bei socialinių mokslų svarbą. Tenka girdėti apie tam tikras humanitarinių ir gamtos mokslų priešpriešas, kad humanitariniai ir socialiniai mokslai Universitete kartais atsiduria podukros vietoje. Dalykiniu požiūriu tam tikros takoskyros bus visuomet, kiekvienas mokslininkas yra savo tyrinėjimų sritį įsimylėjęs savaip. Universiteto administracijos pareiga – siekti, kad nebūtų organizacinių priešpriešų.

Humanitariniai ir socialiniai mokslai ateities technologijų pasaulyje išliks svarbūs: jie leidžia į situacijas pažvelgti konceptualiai, modeliuoti jas „iš paukščio skrydžio“, kelia klausimus, išeinančius už technologinių sprendinių ribų, ir analizuoja objektus iš įvairių perspektyvų, įvairiais socialiniais pjūviais. Griežtos takoskyra tarp įvairių mokslo sričių nyksta, yra šiek tiek grįžtama į tuos laikus, kai mokslų klasifikacijos dar nebuvo. Pagal tyrimų objektus ir priemones kartais sunku suvokti, kur baigiasi fizika ir prasideda chemija ir *vice versa*. Tai patvirtina ir abi sritis apjungiančio žurnalo *Physical Chemistry Chemical Physics* pavadinimas. Ypatingai tarpdisciplininė sritis yra medžiagotyra. Tai – mokslo sankryža, ties kuria draugiškai sveikinas chemija, fizika, biochemija, mikrobiologija, sveikatos mokslai, informatika, etc. Labai pritariu kandidato į Vilniaus universiteto Tarybos narius Rolando Baryso nuomonei, kad blaškymasis tarp dviejų kraštutinumų, t. y. tikslųjų ir humanitarinių mokslų, siaurina universitetinio išsilavinimo sampratą. Reikalinga siekti tvaraus balanso.

Vilniaus universitetas, būdamas visapusiškas ir tarpdisciplininis, įgyja tam tikrą konkurencinį pranašumą prieš verslo kompanijas, kurios dinamiškiau ir kryptingiau koncentruoja savo finansinius resursus, nei tai gali padaryti universitetai. Tačiau, kompanijų tikslas – konkretūs, gana siauri technologiniai uždaviniai. Universitetui svarbu šalies mastu inicijuoti plačios aprėpties projektų finansavimo programas, kuriose reikėtų plataus spektro kompetencijų: nuo humanitarų iki matematikų, nuo medikų iki gamtininkų. Atitinkamai reikia keisti ir mokslo vadybą: svorio centro slinktis turėtų būti nuo vertikaliųjų ryšių ir subordinacijų į horizontaliuosius ryšius. Sustabarėjusios vertikalios valdymo

hierarchijos turėtų užleisti vietą tinklinėms kūrybinėms struktūroms. Tokiu būdu didėtų padalinių ir mokslininkų grupių savarankiškumas, taip pat ir finansinis. Gerėtų ir individualios mokslininko saviraiškos sąlygos.

Mokslinių tyrimų plėtra

Vilniaus Universitetas yra pasiekęs svarių mokslo rezultatų, kuriuos liudija svarbūs projektai, monografijos, publikacijos prestižiniuose leidiniuose, jų tarptautinis matomumas ir cituojamumas. Tačiau, mokslo veiklų plėtos galimybės nėra išnaudotos. Viena jų – veiklų konsolidavimas su neuniversitetiniais tyrimų centrais, pvz. su Fizinių ir Technologijos mokslų centru (FTMC), įsikūrusiu Universiteto kaimynystėje Saulėtekyje.

Neprikalusomybės laikotarpiu po Universiteto vėliava savo veiklas įprasmino buvę valstybiniai institutai: Biotechnologijos, Biochemijos, Teorinės fizikos ir astronomijos, Matematikos ir informatikos. Jie praturtino Universiteto mokslo skrynią ženkliai mokslo kraičiu. Institutų mokslininkams buvo atsilyginta geresnėmis galimybėmis realizuoti savo mokslines ambicijas, nesiaurinti veiklų iki techninių sprendinių ir dalyvauti studijose. Sėkmės istorijos – išskirtiniai profesoriai: Virginijus Šikšnys, Saulius Klimašauskas, Rolandas Meškys, Gediminas Juzeliūnas. Tačiau verta pastebėti, kad institutų kolektyvus nuvylė padidėjusi biurokratinė našta, viešųjų pirkimų labirintai.

Kitaip įvyko su valstybiniais Chemijos, Fizikos ir Puslaidininkių fizikos institutais. 2010 metais jie buvo apjungti į Fizinių ir technologijos mokslų centrą, kuriam Saulėtekio slėnyje buvo pasatyta pastatas su modernia infrastruktūra. Iš šio jungtinio instituto visų pirma buvo laukiama taikomųjų tyrimų, inovacijų, technologijų, patentų ar *spinn-out* kompanijų, kurios prisidėtų prie ekonomikos augimo, užsienio investicijų pritraukimo. Tačiau šie lūkesčiai menkai pasiteisino, nes Europos lėšos didžiąja dalimi buvo investuojamos ne į mokslininkus ir jų gebėjimus, bet į betoną, stiklą ir metalą. Nepaisant to, FTMC mokslininkai, kaip ir iki susijungimo savarankiškuose institutuose, sukuria aukšto lygio mokslo produkciją: publikuoja prestižiniuose žurnaluose, vadovauja doktorantūros studijoms, skaito pranešimus tarptautiniuose forumuose. Tokia veiklos specifika yra akademinė, todėl gerai dera prie Vilniaus universiteto veiklų ir sudaro prielaidas formuoti efektyvias jungtines tyrimų programas. Juo labiau kad abiejose institucijose yra daug mokslo sričių analogų, tyrimų atitikmenų: fizikinė ir organinė chemija, lazerinės technologijos, optoelektronika, bio ir nanotechnologijos ir pan. Tikslas būtų vengti fragmentacijos ir bendromis pastangomis konkuruoti tarptautinėje erdvėje, o ne tarpusavyje nacionaliniu mastu. Pastebėjime, kad perspektyvūs taikomųjų tyrimų centrai, gebantys spręsti solidžius taikomojo mokslo uždavinius, pasižymi ir solidžia apimtimi. Pavyzdžiui, SINTEF institute Norvegijoje 2018 m. dirbo apie 2000 darbuotojų pajamos – 310 milijonų, skaičiuojant eurais. Jülich tyrimų centre Vokietijoje (Forschungszentrum Jülich) tais pačiais metais dirbo 2296 mokslininkai, viso – 6115 darbuotojų, pajamos – 705 milijonų eurų, o vizituojančių mokslininkų skaičius – 521.

Taigi, skatindamas mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, sieksiu glaudaus bendradarbiavimo tarp Vilniaus Universiteto ir Fizinių ir technologijos mokslų centro. Mokslo institutų raida Lietuvoje man yra gerai žinoma, nes vadovavau valstybiniam Chemijos institutui, buvau Lietuvos mokslo institutų

direktorių konferencijos pirmininku (2008-2009). Man vadovaujant Chemijos institutui (2001-2009), buvo renovuotos patalpos Goštauto ir Mokslininkų gatvėse, įsigyta modernios aparatūros, įkurtos naujos laboratorijos. Tuo metu Chemijos institutas buvo tarp mokslo darbų publikavimo lyderių, pasižymėjo rentabilumu, atliko praktiškai svarbius tiriamuosius darbus, konsultavo verslą ir ūkio subjektus.

Studijos

Pasaulyje gerai žinoma, kad tarp moksliniai tyrimų ir studijų kokybės yra tiesioginis ryšys. Todėl aukščiau minimas mokslo universiteto vystymas tiesiogiai lems ir studijų kokybės kėlimą bei jų tarptautiškumo didinimą. Deja, Lietuvoje šis ryšys nėra visuotinai suprantamas. Jis ignoruojamas ir kai kuriuose akademinuose kolektyvuose, nenorima pastebėti skirtumų tarp universiteto ir kolegijos. Universitetas dažnai įsivaizduojamas kaip verslo įmonių tarnaitė, kaip įstaiga gaminanti pageidaujamą produkciją, kuri verslo gamyklose kurs čia ir dabar pridedamąją vertę. Vilniaus universitetas turėtų aktyviau vykdyti edukacinę misiją visuomenėje, aiškinti apie universitetinį išsilavinimą.

Ypatingai svarbus segmentas – mokymosi visą gyvenimą studijos. Šiuolaikiniame globaliame ir dinamiškame pasaulyje tenka mokytis visą gyvenimą. Todėl svarbi universiteto misija – išplėsti studijų auditoriją nuo jaunuolio iki senjoro. Universitetui tai reikėtų ženklių pajamų didinimo galimybę. Šiuo tikslu reikėtų parengti mokymosi visą gyvenimą strategiją, numatyti organizacines priemones.

Dar vienas iššūkis – mokytojų rengimas. Vyriausybė numatė šią veiklą plėtoti trijuose universitetuose: Vilniaus, Vytauto Didžiojo ir Šiaulių. Manau, kad Vilniaus universitetas turi geras galimybes tapti šios srities lyderiu. Pedagoginės studijos universitete nėra absoliučiai nauja sritis. Galiu tik prisiminti savo studijas, kai VU Chemijos fakultete lygiagrečiai su chemija, fizika, ar matematika studijavome ir pedagogines disciplinas, atlikome pedagogines praktikas mokyklose ir mums buvo suteikta chemiko-dėstytojo kvalifikacija. Taigi, kartais nauja – tai pamiršta sena.

Kitas strateginis aspektas – studijų tarptautiškumo didinimas. Pasaulio universitetai vis plačiau atveria duris jauniems talentams iš kitų valstybių. Vilniaus universitetas neturėtų būti išimtimi. Ypatingai tai pasakytina apie doktorantūrą: tarptautinis mokslas ir tarptautinės studijos yra neatskiriamos, viena kitą pildančios ir motyvuojančios. Tačiau nereikia pamiršti, kad kelio pradžia yra katedrose, mažose mokslininkų grupėse.

Lietuvą stiprinantis universitetas

Vilniaus Universitetas, pripažintas aukštojo mokslo lyderis, turėtų aktyviau formuoti šalies mokslo ir studijų politiką. Universitetas galėtų *a priori* formuoti ministerijų darbotvarkę aukštojo mokslo srityje, o ne *post fatum* pritarti iš ten gaunamiems nutarimams.

Lietuvos stiprinimas neatsiejamas nuo aktyvios regioninės politikos. Sunku pasakyti, ar ir kiek pasiteisino bendrystės iniciatyvos su Šiaulių universitetu. Su Klaipėdos universitetu (KU) rektorių lygmenyje buvo numatyta strateginė partnerystė, kurią reikėtų plėtoti ir ateityje. Vakarų Lietuvos regionui

Klaipėdos universitetas turi išskirtinę edukacinę ir kultūrinę svarbą. Klaipėdos universitetas, kad ir turint ribotus resursus, buvo plėtojamas kaip klasikinis, daugiasritis. Vilniaus ir Klaipėdos universitetai turi atitikmenis aplinkotyroje, ekologijoje, biomedicinoje, fiziniuose, humanitariniuose bei socialiniuose moksluose. Ekspertų vertinimu, moksliniai tyrimai KU yra sėkmingiausi ir perspektyviausi aplinkotyros, ekologijos ir istorijos srityse. Sėkmingo bendradarbiavimo atveju, Vilniaus universitetas įgyvendintų Lietuvą stiprinančio universiteto misiją, o Klaipėdos universitetas pakeltų mokslo ir studijų kokybę iki tarptautinių standartų. Laimėtų visa Lietuva.

Vakarų Lietuvos regiono specifika man gerai žinoma. Dirbant Klaipėdos universiteto rektoriumi ir reaguojant į sparčiai besikeičiančią aplinką bei demografinius iššūkius, teko nelengvi uždaviniai: biudžeto subalansavimas, administracijos pertvarka, fakultetų jungimas, menų akademijos Klaipėdoje integravimas į Lietuvos muzikos ir teatro akademiją (LMTA), žuvininkystės ir akvakultūros laboratorijos steigimas, perimant infrastruktūrą iš Žemės ūkio ministerijos, Jūros tyrimų instituto (JTI) steigimas, Vakarų Lietuvos inovacijų ekosistemos strategavimas, JTI statyba, panaudojant Europos struktūrines lėšas, ir modernaus bendrabučio statyba. Regioninės plėtros klausimais nuolatos teko diskutuoti TV ir radijo laidose, taip pat universitetą atstovauti seime, vyriausybėje, prezidentūroje ir ministerijose.

Finansinis tvarumas

Pagrindinis viešai prieinamas Universiteto finansinis dokumentas už praėjusius metus yra 2018 m. pasibaigusiu metų finansinių ataskaitų rinkinys, parengtas pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus (VSAFAS). Rinkinyje gausu duomenų apie turimą finansavimo sumas, įsipareigojimus, pajamas, sąnaudas ir t. t. Norėtusi matyti ir trumpą akademinę mokslinių veiklų finansinę suvestinę, kurią gerai suprastų akademinė bendruomenė, pvz., išlaidų administracijai dalis bendrame biudžete, mokslinių tyrimų finansavimo struktūra, pajamos už mokslinius tyrimus pagal projektus ir ūkio subjektus, pajamos už mokamas studijas ir pan. Jei teisingai supratau, pagrindinės veiklos finansavimo pajamos 2018 m. sudarė 95.256.372 Eur, iš kurių pajamos iš valstybės biudžeto – 75.099.800 Eur ir iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų – 19.802.841 Eur. Akivaizdu, kad reikėtų ženkliai didinti veiklų finansavimą per pajamas iš MTEP veiklų verslui. Taip Universitetas taptų atsparesnis politiniams skervėjams. Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos, palyginus su 2017 m., išaugo beveik trečdaliu, t.y. nuo 54.821.054 Eur iki 71.309.507 Eur. Gerai būtų žinoti, iš kokių šaltinių – vidinių, valstybės dotacijos, ar dar kokių? Bet kokiu atveju, pasiektas didėjimas yra įspūdingas. Taip reikia tęsti ir toliau. Darbo užmokesčio klausimas yra vienas opiausių, tai pabrėžė ir dauguma kandidatų į Universiteto Tarybą. Tačiau suprantama, kad piniginis atlygis nėra vienintelis darbuotojo skatinimo šaltinis. Papildomą atlygį suteikia užsienio stažuotės, *sabbatical leave*, maloni darbo aplinka, pagarbus administracijos požiūris į visus darbuotojus, biurokratijos mažinimas, geri tarpusavio santykiai, sveikatinimo galimybės, finansinės nuolaidos šeimos nariams ir pan. Visa tai, išrinkus rektoriumi, bus mano kasdienis rūpestis.

Aktualijos pagal kandidatų į Vilniaus Universiteto tarybą vertinimus

Svarbias įžvalgas savo motyvacinuose laiškuose išreiškė kandidatai į Universiteto Tarybą. Ši kandidatų grupė – tai lyg neformalus kūrybinis kolektyvas, sudarytas iš trijų dešimčių kompetetingų specialistų ir verslo lyderių, nuoširdžiai linkinčių universitetui gerovės. Jų įvardintos pagrindinės aktualijos:

- Studijų vadybos ir mokslinės veiklos skatinimo sistemos sukūrimas (A. Marcionis, A. Ramanavičius)
- Glaudesnis bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio mokslo institucijomis ir ūkio subjektais (A. Marcionis, A. Ramanavičius)
- Universiteto leidžiamų mokslo žurnalų reikalingumas (A. Marcionis)
- Pasirenkant pokyčių tempą atsižvelgti į universiteto realias galimybes (A. Ramanavičius)
- Mažinti biurokratinę naštą, gerinti valdymo struktūrą, sukurti motyvuojančią aplinką (A. Marcionis, A. Žvirblienė, Č. Okinčic, R. Balčiūnaitis, R. Skyrius)
- Atlyginimų ir motyvacijos didinimas, darbo sąlygų gerinimas (A. Ramanavičius, Č. Okinčic, D. Vilytė, J. Verbickienė, A. Blažys)
- Vystyti technologijų perkėlimo sritį (A. Vizbaras)
- Studijų tarptautiškumo didinimas (A. Vizbaras, E. Lesinskas, K. Pileckas, A. Blažys)
- Mokslo infrastruktūros panaudojimo efektyvumo didinimas (A. Vizbaras)
- Mokytojų rengimo plėtra (A. Katkevičius, V. Dagienė)
- Svarbiausius dokumentus derinti su universiteto bendruomene (Č. Okinčic)
- Veiklų decentralizavimas, fakultetų savarankiškumo didinimas (Č. Okinčic, R. Skyrius)
- Pusiausvyra tarp antreprenerystės ir švietėjiškumo (E. Radzevičienė)
- Viešosiomis lėšomis finansuojamų mokslinių tyrimų duomenų ir rezultatų atvėrimas visuomenei, t. y. atviroji prieiga ir atvirasis mokslas (E. Banionytė)
- Tvirtesnė pozicija Lietuvos valdžios ir mokslo struktūrų, konformizmo ir karjerizmo atžvilgiu. Skatinti mokslininkų bendruomenės pilietinį organizuotumą (R. Šerpytė, R. Skyrius, E. Lesinskas, R. Žiliukaitė)
- Veiklos tęstinumas ir universiteto valdymo sąrangos stabilumas (J. Lazutka)
- Universiteto universalumo svarba, tyrimų tarpdiscipliniškumo ir inovatyvumo plėtotė (J. Verbickienė, P. Subačius, R. Barysas)
- Humanitarinių mokslų prestižo didinimas, jų dermė ir balansas su kitais mokslais, lituanistikos svarba (J. Verbickienė, P. Subačius, R. Barysas)
- Mokymasis visą gyvenimą, universiteto tikslas - išmokyti mokyti (M. Garbačiauskaitė-Budrienė)
- Komunikacijos gerinimas, universiteto prestižo stiprinimas (M. Garbačiauskaitė-Budrienė, R. Barysas, S. Trilupaitytė)

Išrinkus rektoriumi, šie siūlymai taps mano veiklos gairėmis.

Pabaigai

Pagal Universiteto statutą, rektorius rengia ir teikia Senatui svarstyti ir Tarybai tvirtinti Universiteto strateginį veiklos planą. Rektorius turėtų organizuoti plano rengimą taip, kad jį diskutuotų kuo platesnė bendruomenė, nes būtent ji pagal Statutą įgyvendina Universiteto misiją ir aptaria svarbius Universiteto veiklos klausimus. Svarbu išlaikyti Universiteto veiklą tęstinumą, vengti staigių dramatiškų pokyčių. Mokslo mokyklos yra kuriamos dešimtmečiais, o sunaikinti jas galima labai greitai.

Norėčiau taip pat pažymėti, kad mūsų šeimos nariai yra Vilniaus universiteto patriotai. Vienas sūnus baigė studijas Vilniaus universiteto Matematikos ir informatikos fakultete, kitas – Fizikos fakultete. Taigi, visi kartu atstovaujame visą tikslųjų mokslų trejybę: matematiką-fiziką-chemiją.

Norėčiau Vilniaus universiteto bendruomenei palinkėti būti aktyviai, skirti daugiau dėmesio visai šaliai svarbiais klausimas, savo sėkmės istorijų komunikacijai. Kai mokslo šviesuliai tyli, diskusijų lauką noriai užima pseudoprofesorai iš pseudouniversitetų. Nesinorėtų, kad taip būtų.



Eimutis Juzeliūnas

2019.10.29