

Jūras BANYS

„SAUGOTI – KURTI – STIPrintI“

1. Motyvacija

Mano apsisprendimą dalyvauti viešame konkurse į Vilniaus universiteto Rektorius pareigas lemia **asmeninė atsakomybė Universitetui**, jo bendruomenei.

Ją prisiėmiau 2012–2013 m. sankirtoje, kai priėmiau pasiūlymą iki Universiteto Statuto patvirtinimo, Senato, Tarybos ir Rektorius rinkimų vadovauti seniausiąjai Lietuvos *Alma Mater* ir pasirašiau Vilniaus universiteto 2013–2020 m. strateginį veiklos planą. Tai buvo perspektyvos plėtojimas, kuri turėjo užtikrinti Universitetui stiprų mokslinės ir kultūrinės lyderystės vaidmenį numatomų aukštojo mokslo sistemos reformų kontekste.

Tačiau nuo 2015 m. Universiteto valdymas išviro į technokratinę „reformą“, kurioje deklaracijos apie pasiekimus ir gyrimasis užgožė Universiteto idėją, pagrįstą pagarba darbuotojui ir akademinėi laisvei, sujaukė pagrindinius plano akcentus: Universiteto atsakomybę surasti sprendimus iššūkiams, su kuriais susiduria Lietuvos visuomenė ir Universiteto priedermę stiprinti žmonių pažintines galias užtikrinant Lietuvos kultūros tęstinumą bei skatinant mokslo, švietimo, technologinę raidą, įnešant indėlį į pasaulio kultūrą ir sukuriant mokslininkui palankias darbo sąlygas.

Ir būdamas dekanas, ir mokslo prorektorius, ir laikinai eidamas Rektorius pareigas turėjau progos perprasti Universiteto gyvenimą, jo specifiką, o aktyvus dalyvavimas mokslininkų organizacijoje suteikė galimybę suvokti šios dienos mokslo bendruomenių problemas ir nubrėžti Universiteto perspektyvą.

Mano siūloma Rektorius programa galėtų tapti kūrybiškomis strateginio plano plėtojimo gairėmis.

Keliu savo kandidatūrą šiuose rinkimuose vedamas įsitikinimo, kad, išrinkus mane šios garbingos mokslo ir studijų institucijos visateisiu ir nuolatinu vadovu,

- mokslo politikos ir aukštojo mokslo sistemos išmanymas bei tarptautiniai ryšiai;
- mano sukaupta ir gerai apmąstyta beveik 3 metų vadovavimo Universitetui patirtis;
- kartu su nuoširdžiu pasiryžimu nuosekliai tęsti ir plėtoti jau pradėtus ir nuveiktus darbus

leistų man pateisinti pareikštą pasitikėjimą ir visapusiškai pasitarnauti ne tik VU akademinės bendruomenės, bet ir visos Lietuvos labui.

2. Klasikinės idėjos ateitis

Rektorius įprasmina Universiteto idėją, kylančią iš visuomenės interesų ir patirčių.

- Universiteto galia – istorinis paveldas, žmogiškieji ištekliai, prestižas – skirti ne laikmečio poreikiams paklusti, bet mūsų visuomenėje juos formuoti.
- Universitetas yra aktyvus Lietuvos mokslo, kultūros, ekonomikos, socialinės ir politinės plėtros dalyvis.
- Universiteto idėja: klasikinės struktūros, mokslinio tiesos disputo, pagarbos tyrėjui ir akademinėi tradicijai vieta.

Mąstytojai, skirtingais laikotarpiais išnagrinėję Universiteto idėją, padeda visuomenei suvokti, iš kur kyla aukštosios mokyklos vertė ir kas ji yra kiekvienai kartai. Jų įžvalgos lieka aktualios.

Johnas Henry Newmanas suteikė universalią formulę: „bendravimo ir minties vyksmo vieta“, (a place for the communication and circulation of thought), kur „tyrimas stumiamas į priekį“ (where inquiry is pushed forward). Šie ir kiti taiklūs apibrėžimai pirmiausia rodo pagarbą Mokslininkui kaip centrinei figūrai ir studentui, kuris žino, ko nori Universitete.

Vis dėlto savo viziją sieju su Karlo Jasperso Universiteto idėjos dviem principiniais požūriais – tai vieta, kur **ieškoma Tiesa**, nepaisant, jog jos iki gali nežinome; ir antra – „**Mokslas kyla iš sąžiningumo** ir kartu jį sukuria“. Tokie principai formuoja pagarbą akademinę aplinką.

Seniausias Lietuvos universitetas – tai ne eilinis universitetas ar privatus ūkio subjektas. Vilniaus universitetas turi ne tik galių ir turiningą istoriją, bet ir išlieka prestižinė Lietuvos aukštojo mokslo institucija. Jis ne paklūsta laikmečio poreikiams, o juos aktyviai formuoja. Aš pasisakau už Universiteto pertvarką remiantis naujausiais vadybos metodais, tačiau **esu prieš grynai technokratinę universiteto sampratą**. Nūdienos iššūkiai neturėtų užgožti klasikinio universiteto idėjos.

Kitaip negu specializuoti universitetai, Vilniaus universitetas net ir būdamas nuolatinės kaitos bei reformų kūryje turi išsaugoti ir dar labiau išryškinti visais laikais puoselėtą tikro universiteto bruožą – gebėjimą suteikti čia studijuojantiems žmonėms ne tik *scientia*, bet ir *eruditio*, tai yra, būti ne tik siauras profesines žinias, bet ir visavertį išsilavinimą suteikiančiu mokslo ir studijų židiniu. Kartu Universitetas turi keistis išsaugodamas ir puoselėdamas universalaus mokslo universiteto idėją,

t. y. surasdamas pusiausvyrą tarp humanitarinių ir socialinių bei gamtos ir techninių mokslų bei studijų, užtikrinančių sėkmę konkuruojant dėl gabiausių studentų, talentingiausių mokslininkų ir reikalingų išteklių.

Strateginiame plane keltini **tiksiai**, kuriems įpareigoja Vilniaus universiteto misija ir be kurių neįgyvendinama prisiimta atsakomybė:

- mokslo universiteto formavimas,
- universiteto autonomija ir akademinė laisvė,
- pagarba asmenybei ir tarpusavio supratimas,
- atvirumas mokslinei ir kūrybos minčiai,
- aktyvi partnerystė ir internacionalizacija kaip nacionalinį universitetą stiprinantis veiksnys.

Šie tikslai įprasmina ir apibrėžia Vilniaus universiteto perspektyvinės raidos gaires:

- prioritetinė mokslo tyrimų plėtra,
- mokslo ir tarptautinio lygio studijų vienovės puoselėjimas,
- darni, atvira ir akademines tradicijas puoselėjanti bendruomenė,
- efektyvus Universiteto valdymas.

Strateginiame plane išvardytos priemonės uždaviniams spręsti turi numatyti Vilniaus universiteto struktūrą, orientuotą į kokybinius pokyčius, institucijos modernizavimą, jos stiprinimą, gebėjimą tinkamai atliepti laikmečio iššūkius.

Pagrindinis klausimas – kaip valdyti šį sudėtingą reformų procesą, t. y. kaip užtikrinti Universiteto bendruomenės solidarumą, sutelkti žmones, tinkamai išnaudoti turimas infrastruktūrines, ekonomines ir finansines priemones. Tai teikiu keturiuose skyriuose:

- I. Valdymo filosofija ir principai (4)
- II. Mokslo Universitetas (7)
- III. Tikrosios Alma Mater studijos (8)
- IV. Kultūros kūrėjas (10).

I. Valdymo filosofija ir principai

Koks struktūrinės reformos modelis labiausiai tinka Vilniaus universitetui?

Tai nėra vien retorinis klausimas. „Reformos“ sąvoka taip dažnai vartota, kad Universiteto bendruomenei ji gali asocijuotis su negatyvia vadyba. Todėl reikalinga atvira, dalykinė komunikacija strateginiams tikslams paaiškinti ir sutarti.

Globalejančiame ir sparčiai besikeičiančiame pasaulyje vyksta permainos, kurios kelia vis didėjančius iššūkius klasikinio tipo universitetui ir gilina seniai prasidėjusią ir visuotinai pripažįstamą jo krizę. Su didele ironija šią krizę galima apibūdinti pagal Billo Readingso kūrinį „Universitetas griuvėsiuose“ (The University in Ruins) pateiktą palyginimą, kokią kultūros vietą Universitetui XXI a. skiria valstybė – panašią, kaip dalimi valstybės biudžeto dotuojamoms oro linijoms. Šis autorius yra apibrėžęs, kad „Universiteto vieta tampa neaiški“, o Universiteto vaidmens transformaciją pirmiausia lemia jo „nacionalinės kultūros kūrimo misijos nuosmūkis“.

Tad klasikinis universitetas visame pasaulyje susiduria su:

- a) masifikacija (mokslo ir studijų vienoje pagrįstos akademinės veiklos nuosmūkis, dėl kurio daugelis universitetų faktiškai tampa savotiškais masinės specialistų gamybos fabrikais);
- b) standartizacija (akademinės veiklos formalizavimas ir biurokratizavimas, neretai skatinantis masinės ir menkavertės „mokslinės produkcijos“ gamybą ir kuriantis nepalankią administracinę ir vadybinę terpę iš tiesų kūrybiškiems ir originaliems moksliniams tyrinėjimams);
- c) internacionalizavimu, kuris, be teigiamų aspektų, kelia universitetų akademinės ir kultūrinės niveliacijos, supanašėjimo, „protų nutekėjimo“ ir mokslo tautinėmis kalbomis menkėjimo pavojus;
- d) marketizacija (fundamentinio ir taikomojo mokslo pusiausvyros irimas, lemiantis fundamentinių tyrimų siaurinimo ir nykimo tendencijas).

Į šiuos pavojus turi būti reaguojama „iššūkio – atsako“ principu, t.y. ne pasyviai prisitaikyti prie visų šiuolaikiniame moksle ir universitetų gyvenime ryškėjančių naujų tendencijų, bet, priešingai, savarankiškai ir kritiškai vertinti jų galimą poveikį Vilniaus universitetui ir ieškoti originalių, Universiteto ilgalaikės tradicijas ir jo ilgalaikės plėtros interesus atitinkančių sprendimų tobulinant šios mokslo ir studijų institucijos valdymą ir valdyseną. Pasak B. Readingso, „šiuolaikinis universitetas prisiima atsakomybę, nustatydamas santykius tarp objekto ir valstybės, kai įkūnija idėją, kuri šį ryšį išreikš ir įdiegs“. Taigi klasikinis universitetas gali būti modernus, jei jis yra socialiai aktyvus ir vadovaujasi mokslinės tiesos bei sąžiningumo principais.

Pagrindinis Vilniaus universiteto strategijos tikslas – klasikinio, tradicinio, elitinio Lietuvos universiteto misijos diegimas ir stiprinimas šiais būdais:

- a) finansinį stabilumą laiduojančios proporcijos tarp aukščiausio akademinio lygmens ir į masinius poreikius orientuotų studijų programų ir mokslinių tyrimų išlaikymas;
- b) lankstus akademinės veiklos formalizavimo principų taikymas, atsižvelgiant į akademinės veiklos daugialypiškumą;
- c) priemonių, didinančių studijų bei darbų Universitete patrauklumą, diegimas;
- d) lygiagretus lietuvių kalbos vartoseną laiduojančių ir integraciją į tarptautinę mokslinę erdvę skatinančių veiklos formų palaikymas ir plėtojimas.

Vilniaus universiteto statute nurodoma valdymo struktūra: Rektorius, Senatas, Taryba. **Labai svarbu išnagrinėti ir nustatyti santykius tarp centrinės administracijos ir fakultetų.** Neabejoju, kad tarpusavio santykių aiškumą užtikrins ne tik mūsų Statutu apibrėžtos Universiteto valdymo smailių funkcijos, bet ir mano išpažįstama žmogiškojo bei akademinio bendravimo kultūra, dalykinė vidaus komunikacija, leisianti gauti pritarimą telkiančioms, bendramintiškumui jungiančioms strateginėms iniciatyvoms.

Rektorius, nepaisant jo itin didelių statutinių galių, turi priimti sprendimus vadovaudamasis klasikinio universiteto dvasią atspindinčiais trimis pamatiniais principais ir siekti, kad jų būtų besąlygiškai laikomasi visuose Universiteto valdymo lygmenyse ir grandyse.

Šie principai:

- pagarba doroviniams imperatyvams ir jų laikymasis,
- rėmimasis unikalio Universiteto akademinės bendruomenės sukaupta dalykine kompetencija,
- viešas ir skaidrus sprendimų priėmimas bei asmeninė atsakomybė už jų įgyvendinimą.

Tokie pamatiniai valdymo principai yra būtina sąlyga surasti sprendimus, atliepiančius Universiteto *in corpore* reikmes. Jų taikymas pagerintų Universiteto bendruomenių aplinką ir vidaus santykius.

Valdymo reformos paprastai remiasi valdymo institucijų stiprinimu, konsolidacija. Ginčai kyla dėl kaitos metodų. Aš pasisakau už skirtingų valdymų būdų – klasikinio administracinio ir naujosios viešosios vadybos – derinį lygiai tiek, kiek tai atitinka Universiteto politinę, kultūrinę ir akademinę misiją.

- 1) Vertybėmis ir strateginiais tikslais grindžiamas vadovavimas – vienintelis **Universiteto valdymo principas**, leidžiantis nustatyti ir administravimo funkcijas bei gaires.

Būtina pertvarkyti centrinės administracijos veiklą: įvertinti esamos struktūros efektyvumą, apibrėžti kiekvienos direkcijos (skyriaus) funkcijas, nustatyti centrinės administracijos ir padalinių veiklos ribas bei tarpusavio santykius, mažinti biurokratiją.

Sieksiu, kad administravimui skirtos lėšos būtų panaudojamos kuo efektyviau jas skiriant Universiteto idėjai aptarnauti, būtų peržiūrėtos esamų padalinių funkcijos, racionalizuojama kamieninių padalinių veikla užtikrinant jų veiklą lankstumą ir valdymo optimizavimą, pasieksiu, kad būtų plačiai naudojama studijų, mokslo, turto ir finansinių išteklių valdymo informacinė sistema, pagerinant turto apskaitą, supaprastinant viešuosius pirkimus ir pagreitinant jų procedūras.

- 2) Vienas iš esminių valdymo uždavinių – sukurti **motyvacinį mechanizmą darbuotojų atlyginimams didinti**. Tai galima padaryti atsižvelgiant į aukščiau aprašytus pokyčius ir efektyvesnį valstybės biudžeto skiriamų lėšų panaudojimą. Kartu visomis priemonėmis bus didinamos nebiudžetinės pajamos, kurias galima būtų panaudoti atlyginimams kelti.

- 3) Šiuolaikinis universitetas, įveikdamas minėtus iššūkius, turi kurti mokslo kryptių ir šakų sąveiką.

Biomedicinos, fizinių ir technologijos **mokslų ir studijų srityse glaudesnio bendradarbiavimo**, integracijos poreikis gana stiprus. Jį paskatino ne tik infrastruktūriniai pokyčiai, galimybė įsikurti po vienu stogu, bet ir siekis konsoliduoti žmogiškuosius išteklius bei lėšas pasauliniams tyrimams ir aukščiausio lygio studijoms, atliekant mokslo potencialo auditą, peržiūrint mokslinių tyrimų kryptis, ilgalaikes MTEP programas ir mokslo temas bei jų formavimo principus, imantis planuoti studijų programų stambinimą pagal kryptis įvedant modulinę sistemą, taip pat atveriant studentams didesnes studijuojamų dalykų pasirinkimo galimybes. Tokia tendencija pastebima ir socialiniuose bei humanitariniuose moksluose. Šiuos procesus būtina skatinti ir remti, kuriant naujas prielaidas visų mokslo ir studijų sričių sinergijai.

- 4) Būtina remti studentų iniciatyvas, stiprinti meno kolektyvų veiklą, siekiant, kad jie reprezentuotų Vilniaus universitetą ne tik kaip geriausią šalies mokslo ir studijų įstaigą, bet ir **universitetą, sukuriantį geriausias sąlygas studentų saviraiškai**. Studentų sporto sritis aktyvinti taip, kad Vilniaus universiteto sporto kolektyvai galėtų aktyviai dalyvauti šalies studentų lygose. Tam didinamas bendras studentų sportinis aktyvumas, sukuriamą naują sporto infrastruktūrą bendradarbiaujant su Vilniaus miesto savivaldybe ir rėmėjais: daugiafunkcis sporto centras su treniruočių ir žiūrovų uždarų patalpų salėmis. Sukuriamos erdvės studentų socializacijai, pirmiausia atnaujinama Saulėtekio miestelio infrastruktūra.

II. Mokslo Universitetas

- 5) Svarbiausias Universiteto prioritetas – **mokslinių tyrimų rezultatų apimčių ir jų kokybės didinimas**, sukurtų žinių ir technologijų perdavimas viešajam ir privačiam sektoriui bei išradimų komercinimas. Dėl ribotų finansinių išteklių dėmesį ir resursus būtina nukreipti į tas mokslo kryptis, kuriose pasiekimai yra geriausi. Sudaryti pirmaujančių Vakarų šalių universitetų lygį atitinkančias darbo sąlygas.

Būtiną bendradarbiavimą tarp Universiteto restruktūruotų padalinių ir MTEP srityje lyderiaujančių šalies ir užsienio partnerių vykdant tarpdisciplininius, tarpkryptinius mokslinius tyrimus, pritraukiant nacionalinių ir tarptautinių fondų ir organizacijų lėšas į Universitetą. Tarpdiscipliniškumas – Vilniaus universiteto bruožas. Universitete turi būti plėtojami tokie moksliniai tyrimai ir projektai, kuriais pasiektini svariausi rezultatai. Jų pagrindu turi būti generuojama reikšminga mokslinė ir praktinė vertė, kuri gali atnešti pajamas Universitetui, visuomenei ir verslui. Sieksiu, kad pajamos iš mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektų, technologijų perdavimo bei žinių komercinimo veiklų kasmet didėtų ir sudarytų didelę dalį Universiteto pajamų, o žinių komercinimo veikla būtų pamatuojama sudarytomis sutartimis ir gautais patentais.

- 6) Reikia **padidinti Universiteto mokslinių pasiekimų matomumą pasaulyje** per aukščiausios kokybės mokslinės produkcijos sklaidą. Universiteto mokslinę leidybą sieti su aukštais kokybiniais kriterijais.

Aukščiausio lygio mokslinės produkcijos kūrimas ir inovacijos neįmanomos be tinkamos kompetencijos, motyvacijos ir kritinės masės kolektyvo. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas pritraukti gabiausius šalies ir užsienio mokslininkus, juos išlaikyti ir skatinti jų iniciatyvas. Universiteto mokslinis potencialas stiprinamas ugdant jaunos mokslininkus, keliant tyrėjų kvalifikacijas, dalyvaujant stažuotėse ir konferencijose. Doktorantūroje studijuojančiųjų turi išaugti bent 30 proc. per artimiausius dvejus metus, pritraukiant daugiau doktorantų iš užsienio šalių, finansavimą užtikrinant per įvairias nacionalines ir tarptautines programas bei paramas.

- 7) Gaivinant Vilniaus Universiteto tradicijas būtina paversti Universitetą patrauklų **kitų šalių kvalifikuotiems mokslininkams ir dėstytojams**, ypač besidarbuojantiems priešakinėse, perspektyviose ir novatoriškose tyrimų ir studijų srityse.

Švelninant „protų nutekėjimo“ padarinius tikslinga ypatingą dėmesį skirti pastangoms susigrąžinti aukščiausio akademinio lygio lietuvių kilmės mokslininkus. Įgyvendinti šį strateginį tikslą įmanoma

pasitelkus vidinius ir išorinius finansavimo šaltinius ir – tai ne mažiau svarbu – instituciškai išsprendus tokių mokslininkų paspartinto įtraukimo į Vilniaus universiteto akademinę bendruomenę teisinius, administracinius ir finansinius klausimus. Suburti Universiteto alumnų, dirbančių užsienyje, patarėjų tarybą mokslinio personalo atrankai ir stiprinimui, taip įveikiant padalinių uždarumą ir izoliavimąsi.

- 8) Kiekybiniai bibliometriniai kriterijai tiek pretenduojant užimti pareigybę, tiek atestacijos metu turi būti pagalbiniai sprendžiant apie mokslininko-dėstytojo kompetenciją ir tinkamumą. Tobulinti **skatinimo ir motyvacijos sistemą geriausiems Universiteto mokslininkams**, jų pripažinimą ir tinkamų sąlygų jų veiklai sudarymą. Pedagoginio krūvio apimtis reikia optimizuoti atsižvelgiant į mokslinius pasiekimus. Pritraukti pedagoginiam darbui mokslinėse pareigybėse dirbančius tyrėjus. Įteisinti mokslininkų grupės statusą konkrečioms mokslinėms uždaviniams spręsti. Sumažinti mokslininkams administracinio darbo krūvį teikiant reikalingas paslaugas centralizuotai ar padaliniuose. Būtina įsteigti padalinį, padedantį mokslininkams (mokslininkų grupei) parengti paraiškas mokslo tiriamųjų projektų konkursams.

III. Tikrosios Alma Mater studijos

Universitete vykdomos studijos turi būti tobulinamos remiantis dviem **pamatinėmis nuostatomis**:

- a) mokslas ir studijos iš prigimties yra universalūs;
- b) Vilniaus universitetas yra Lietuvos mokslo ir studijų institucija, išlaikanti moralinių ir pilietinių įsipareigojimų tradiciją ją įsteigusiai ir išlaikančiai bendruomenei, tai yra – šalies visuomenei ir valstybei.

Praktikoje šių nuostatų derinys reiškia tai, kad Universitetas turi vykdyti aukšto akademinio lygio studijas, kurios jam leistų būti nacionalinio intelektualinio potencialo reprodukcijos bei plėtros vieta ir tuo pat metu dėl pasiektos studijų kokybės tapti regioninės ir tarptautinės traukos židiniu užsienio šalių akademiniam jaunimui.

- 9) Vienas iš iššūkių universitetinėms studijoms, kurį kelia akademinės sferos internacionalizacija jos stiprėjančio marketizavimo sąlygomis, yra pagunda padaryti studijas kuo plačiau ir lengviau prieinamas pačių studijų kokybės ir reikalavimų besimokantiems mažinimo sąskaita. Nepaisant 2015 m. deklaracijų, kad Universitetas sieks studijų plėtros ne masiškumo, bet turinio kokybės pamatu, jos lieka neįgyvendintos. Tokia studijų plėtros strategija laikytina

trumparegiška ir ilguoju laikotarpiu yra neefektyvi, todėl Universitetas turėtų nuosekliai vadovautis minėtai tendencijai leidžiančia atsispirti priešinga **studijų plėtros ir tobulinimo strategija**.

- 10) Vilniaus universiteto edukacinis tikslas – ugdyti aktyvius ir atsakingus Lietuvos valstybės piliečius ir visuomenės lyderius, suteikiant aukščiausių standartų kompetencijas visose studijų pakopose. Šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje vyksta natūrali universitetų atranka. Vilniaus universitetas laikosi ir privalo išlaikyti pasirengimo studijoms slenkstį – pakankamai aukštą minimalų konkursinį balą. Suprasdami studijų finansavimo ir susiklosčiusią aukštojo mokslo sistemą, privalome konkuruoti ir plėtoti bakalauro studijų bazę, tačiau strateginis Vilniaus universiteto, kaip mokslo universiteto, tikslas – **magistrantūros ir doktorantūros studijų plėtra**. Bakalauro ir magistrantūros studijos turi iš esmės kokybiškai skirtis. Todėl programos turi būti stambinamos taikant modulių sistemą ir gerokai didesnes studentų pasirinkimo galimybes. Taip pat būtina siekti naujų jungtinių studijų parengimo, pageidautina su stipriais universitetais. Studijų plėtra turi būti kreipiama esamoms sritims stiprinti. Dėstytojų kvalifikacijai kelti jauniems ir pradedantiems dėstytojams kuriama pradedančių dėstytojų mokykla.

Realus naujos sistemos įgyvendinimas yra į besimokantįjį orientuotos studijos, kurios turi užtikrinti tokius kokybinius parametrus, kaip probleminis dėstymas, studentų kritinio mąstymo ugdymas, posūkis nuo mokymo į mokymąsi. Į besimokantįjį orientuotos studijos turi ugdyti studentų savarankiškumą, motyvaciją ir atsakomybę, suteikti galimybę studentams patiems formuoti savo bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas. **Įgyvendinti esminę studijų sistemos pertvarką** reikia kompleksinių veiksmų:

1. Studijų programų sąrangos pertvarkymas: studijos, išlaikydamos savo krypties branduolį, turi remtis visu Universiteto potencialu. Modernios universitetinės studijos yra giliai profesionalios ir tuo pačiu tarpdisciplininės bei formuojančios erudiciją. Kai kurių studijų kryptių bendra bakalauro ir magistrantūros studijų trukmė turėtų būti sutrumpinta iki 5 metų.

2. Integracijos ir bendradarbiavimo tarp akademinių padalinių stiprinimas. Studijų programa neturi būti „uždaryta“ fakultete ar juolab viename studijų programos komitete. Studijų proceso valdymas turi išlaikyti bendrą universitetinę kokybę. Studijų programų komitetai kartu su Universiteto Studijų direkcija turi atlikti integracinį vaidmenį tarp padalinių, dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių.

3. Bakalauro ir magistrantūros studijų programų stambinimas, suteikiant didesnes galimybes studentams rinktis norimą studijų šaką, specializaciją ir taip savarankiškai formuoti savo įgyjamas kompetencijas. Šiuo atveju reikalinga patobulinti studijų programų vadybą, nustatant susijusių pagal

kryptį studijų programų komitetų sąveiką, kuri padėtų įdiegti modulių sistemą. Dalykų ir modulių pasirinkimas turi užtikrinti tarpdiscipliniškumą ir – ten, kur yra tinkama – tarpkryptiškumą bei gretutines studijas.

4. Pertvarkyti studijų finansavimo modelį. Programų finansavimas turi stiprinti konkurenciją viduje ir naują kokybę bei skatinti geriausią veiklą studijų srityje.

5. Turi būti sukurtas veiksmingai veikiantis vidinės kokybės mechanizmas, užtikrinantis visų studijų programų akreditaciją maksimaliam terminui.

6. Įgyvendinti tęstines studijas – nuo vaikų iki „trečiojo amžiaus“. Mokymasis visą gyvenimą, kvalifikacijos kėlimas.

7. Plėtoti pedagogų rengimą, siekiant tapti svarbiausiu nacionaliniu mokytojų rengimo centru.

8. Studijos užsienio kalba – ypač II ir III pakopos privalo taip pat išlaikyti aukštą kokybės standartą: turime matyti pasirengimą studijuoti, o ne skatinti masiškumą.

Siekdami studijų tarptautinio lygmens ir tarptautiškumo, turime suvokti, kad tarp skirtingų sąvokų būtina koreliacija. Tik turėdami aukšto tarptautinio lygio studijas, galime užtikrinti tikrą Universiteto įsitraukimą į europinį ir dar platesnį bendradarbiavimą studijų srityje: judumą, studentų ir dėstytojų mainus, jungtines programas, užsienio studentų skaičių.

Esminiais studijų kokybės tobulinimo klausimais Universitetas turi aktyviai bendradarbiauti su įstatymų leidėju ir Vyriausybe, kad būtų pakeisti teisės aktai, reikalingi studijų sistemai tobulinti.

IV. Kultūros kūrėjas

Mūsų universiteto bendruomenė – tai Universiteto puoselėjamų etinių vertybių, jo akademinės misijos ir bendrų ilgalaikių interesų saistomų, savo akademines tradicijas ir istorinį tęstinumą suvokiančių, pilietiškų, laisvų ir kolegialių žmonių bendrija. Taigi universiteto akademinė bendruomenė nėra atomizuotų ir savo akademinių, profesinių ir tarnybinių funkcijų sąžiningu atlikimu apsiribojančių individų arba save kaip akademinius UAB'us suvokiančių padalinių mechaninė sankaupa. Visi šią bendriją sudarantys segmentai – studentija, akademinis ir administracinis personalas – yra vienodai svarbūs ir vertingi Vilniaus universiteto akademinės bendruomenės nariai, sutelktomis pastangomis vykdančys Universiteto misiją ir siekiantys jo gerovės ir klestėjimo. Pagarba, lygiateisė partnerystė ir tarpusavio pasitikėjimu grindžiami visų trijų akademinės bendruomenės segmentų santykiai yra būtina Universiteto sėkmingos veiklos sąlyga. Tolesnis **Vilniaus universiteto akademinės bendruomenės telkimas ir stiprinimas** yra vienas iš

svarbiausių ir neatidėliotinų uždavinių, kurį sprendžiant tikslinga veikti keliomis pagrindinėmis kryptimis:

- *Studentai*: laisvė rinktis ką, kaip ir kada studijuoti; senųjų universitetinių draugijų (pvz., filomatų, Studentų mokslinių draugijų ir pan.) atgaivinimas; „užklausinės“ veiklos finansavimas, alumnų traukimas į bendruomenę ir alumnatiškumo („garbė“) skatinimas bei finansavimas; atviros studentų nuomonės stiprinimas; skatinamųjų stipendijų plėtra; rūpestis jų karjera.

- *Akademiniis personalas*: gera savijauta, karjera, racionalus krūvis ir skaidrus atlygis; akademinė laisvė; Profesorių klubo atgaivinimas; Emeritų klubo stiprinimas; Universiteto draugų rato plėtimas; reformos sukuria motyvuojančias studijų ir darbo sąlygas, telkia bendruomenę Universiteto vertybių pagrindu.

- Universiteto mokslininkas yra atitinkamos srities ekspertas, kuris pristato naujausias įžvalgas svarbiais Lietuvos visuomenei klausimais ir yra skatinamas nuolat tai daryti.

- *Administracinis personalas*: kvalifikuotai aptarnaujantis studijas ir mokslą, suteikiantis būtiną paramą ir pagalbą.

- *Kiekvienas Universiteto žmogus – jo kūrėjas*; jis puoselėja šios aukštosios mokyklos istorinį paveldą ir skatinamas tai daryti pagal kompetencijas. Universitetas kiekvienam išoriniam lankytojiui atsiskleidžia kaip turtingas ir unikalus kultūros tradicijų ir žinių centras. Universitetas skatina mokslo komunikaciją, yra atviras kūrybiniais mokslo pažangos ir meno projektais.

Tikiu Universiteto bendruomenę, norinčia jaustis užtikrintai, saugiai, tikiu jos potencialu ir galimybėmis, kurios įpareigoja siekti daugiau, įgyvendinant klasikinio šiuolaikiško Universiteto idėją.