

Pretendentas į Vilniaus Universiteto rektorius

prof. Rimvydo Petrausko veiklos programa

### **Vilniaus universitetas – visuomenę ir valstybę kurianti bendruomenė**

Universiteto veiklą visų pirma matau ilgalaikėje perspektyvoje, institucijos tęstinumo, o ne rektoriaus kadencijų rėmuose. VU – tai „Universitetas brėžiantis ir išplečiantis civilizacijos ribas“, peržengiantis nacionalinio Universiteto lygmenį, kuriantis, pionieriškai išbandantis ir diegiantis idėjas bei technologijas visose Universiteto veiklos srityse.

1. Kertinė programos idėja – **Universitetas kaip bendruomenė**, paremta išmintingų ir atsakingų žmonių sutarimu ir akademinų tinklų sąveika. Tai tęstinumas universiteto, kuris atsirado kaip studentų ir dėstytojų bendruomenė (*communitas, universitas*). Šiandien Universitetas susiduria su dviem prieštaringomis tendencijomis – atvirumo/plėtros ir siekio gyventi bei kurti lokaliose, tapatybę puoselėjančiose bendruomenėse, tarp globalių pokyčių ir paveldėtos tradicijos. Pastaruoju metu *reformos* ir *inovacijos* tapo bet kurios institucijos programinių tikslų atskaitos tašku. Pokyčiai, naujovės, prisitaikymas prie kintančių sąlygų yra neišvengiamybė, su kuria universitetai istoriškai sėkmingai tvarkėsi. Manau, kad svarbiau inicijuoti ne institucijos pertvarkymą, o jos įgalinimą. Universiteto statusą, prestižą ir pasitikėjimą ne mažiau nei naujovės lemia tradicija, per ilgą laiką sukurtos praktikos ir mechanizmai, kurie leidžia institucijai funkcionuoti ir daro ją atpažįstamą bei išskirtinę žvelgiant iš išorės. Juo labiau tai būdinga istorinį vardą turintiems universitetams, sugebėjusiems aukštą lygį ir prestižą išsaugoti šimtmečiais. Esu už bendruomenės/bendruomenių ir jos tapatybės puoselėjimą, tradiciją, kuri išskiria Universitetą studijų ir mokslo žemėlapyje Lietuvoje ir už jos ribų. Programoje kalbėsiu apie temas ir problemas, kurias matau kaip esmines VU būklei ir raidai, neliesdamas dalykų, principų ir vertybių, dėl kurių egzistuoja bendras sutarimas. Vengsiu ydingų dichotomijų – HSM vs GTM, fundamentiniai vs taikomieji mokslai, akademija vs administracija ir kt.

Bendruomenės pamatas yra jos integralumas, domėjimasis vieni kitų veikla ir skirtingų bendruomenės grupių, jos narių lūkesčių bei atsakomybių papildomumas. Universiteto žmones sieja žinojimas, kurio siekiama, kuris perduodamas, perimamas ir komunikuojamas. Kalbant apie studentus, šiandieninė Universiteto aktualija – gražinti studentus į auditorijas, įveikiant skausmingą studijų ir darbo suderinimo problemą. VU viduje sieksiu išnaudoti

galimybes įdarbinti studentus ir taip sukurti stipresnę veržlios jaunystės ir sukauptos patirties sinergiją, o nacionaliniu mastu kelsiu bazinės studentų stipendijos klausimą bei derėsiuosi su darbdavių organizacijomis dėl lankstesnių sąlygų studentams, kurie pilnavertišką įsipareigojimą studijoms turi derinti su darbu. Dėstytojams svarbiausia tinkama ir patogi darbo aplinka bei išskirtas laikas laisvam tyrimui, požiūris į dėstymą ne kaip *paslauga*, bet iš mokslinio tyrimo gimstančio žinojimo perdavimą. Administracijos darbuotojams – aiškūs darbo tikslai ir gairės bei erdvė iniciatyvai. Kurdamas lankstesnes darbuotojų skatinimo priemonės, išlaisvindamas darbuotojų iniciatyvą, remdamas į universitetinės kultūros puoselėjimą nukreiptus projektus, sieksiu, kad VU būtų geriausias darbdavys adekvataus atlyginimo, prestižo, laisvės bei socialinio saugumo prasmėmis.

Vienu svarbiausių VU **vidiniu principu** suvokiu įsiklausymą į fakultetų, bendruomenės atstovų nuomonę, diskusiją svarbiausiais klausimais, sprendimų viešinimą ir komentavimą – bendradarbiavimo kultūros plėtojimą.

Tikiu, kad sėkmingos institucijos veiklos prielaidos – pasitikėjimas akademinė bendruomene, iniciatyvų skatinimas, didesnis lankstumas ir atsakomybė. Patirtis rodo, kad aiškiausiai problemos pastebimos ir sprendimai generuojami mažesnėse bendruomenėse, fakultetų/institutų lygiu. Universiteto integralumo ir veiksmingumo sąlyga – inicijuojant pokyčius (kurie bendruomenei pirmiausia turi reikšti galimybių išplėtimą, o ne grėsmę), visų pirma įvertinti gerąsias ir neigiamas vidines patirtis, o taip pat išskirti lyderius (visose bendruomenės grupėse), išmanančius vietines ir tarptautines sąlygas, galinčius kritiškai diskutuoti ir siūlyti sprendimus universitetinės veiklos srityse.

VU struktūrinė ir dalykinė įvairovė gali ir turi tapti stiprybe, įvairialypė organizacija turi unikalią galimybę išmėginti skirtingus veiklos kelius, taip auginant institucijos potencialą. Efektyvios išorinės ir vidinės veiklos sąlyga yra kur kas stipresnis nei iki šiol VU valdymo organų (rektoratas–senatas–taryba) koordinavimas ir vidine tinklaveika grįsti projektai (pavyzdžiui, STEAM). Esminė rektoriaus užduotis – telkti ir vadovauti konsensuso paieškoms, kad Universitetas vieningai veiktų išorėje ir puoselėtų atskirų padalinių stiprybes. Būtina VU ilgalaikė strategija, kelianti aiškius tikslus, atsižvelgianti į svarbiausius išorinius bei vidinius veiksnius, peržengianti konkrečių valdymo organų kadencijų rėmus. Rektoriaus veiklos stilius, mano požiūriu, tiek viduje, tiek išorėje turi būti dialogu paremta lyderystė, ne išankstinių postulatų deklaravimas, o sutartinių sprendimų paieška, reaguojant į kintančią situaciją.

2. Antra pamatinė Programos idėja – VU kaip **didžiausios ir stipriausios aukštosios mokyklos** Lietuvoje **atsakomybė prieš visuomenę ir valstybę**. VU lyderystė akademiniam pasaulyje ir visuomeninėse diskusijose turi vykti per esminių (akademinių, visuomeninių) problemų kritinę refleksiją ir ekspertinių sprendimų siūlymą. VU darbuotojų visuomeninė ir kultūrinė veikla neabejotinai duoda didžiulę grąžą – kuria socialinę institucijos kapitalą, kuris užtikrina jos gyvybingumą ir plėtrą. Tokios veiklos didesnis skatinimas ir platus mokslininkų įtraukimas taip pat suteiktų papildomų postūmių vidiniam bendradarbiavimui – esminių problemų identifikavimas ir tarpdalykinė ekspertizė neabejotinai susietų atskirus padalinius ir pozityviai atsilieptų mokslo ir studijų procesui.

Universiteto veiklą nemaža dalimi lemia **išoriniai faktoriai**. VU nepakankamai naudojami savo akademinis potencialu, įgytu autoritetu ir pasitikėjimu. Universitetas visuomet balansuoja tarp akademinės autonomijos ir politinio gyvenimo, tarp laisvo kritinio mokslo bei studijų ir visuomenės poreikio. Išoriniai faktoriai ir galimybės juos veikti yra vienas pirmųjų dalykų, kuriuos siūlysiu aiškiai ir atvirai išdiskutuoti VU viduje, kad rektorato, senato ir tarybos aprobuoti prioritetai ir interesai būtų nuosekliai atstovaujami. Tik tokia suderinta ir vidiniu konsensu grįsta pozicija gali padėti stiprinant VU įtaką ir autoritetą valstybinių institucijų lygmenyje.

Pagrindiniai interesai, kuriems turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys – įtvirtinti valstybiniu mastu švietimą ir mokslą kaip prioritetinę valstybės sritį (ypač aktualu nuo 2021 m. prasidedant naujam ES finansavimo periodui), parengti adekvatų mokslo, studijų ir infrastruktūros finansavimo modelį, su tuo siejant dėstytojų ir administracijos darbuotojų atlyginimo klausimą, saugoti ir plėtoti autonomiją, mažinant perteklinį valstybės reguliavimą, siekiant aiškių valstybės įsipareigojimų Universitetui, tačiau išlaikant savikritiškumą ir atskaitomybę visuomenei. Pažangios valstybės vizijos neatitinka padėtis, kai aukštojo mokslo sektoriui Lietuvoje kitų metų biudžete planuojama skirti 1.33 proc. nuo BVP, o biudžeto asignavimai švietimui auga lėčiau nei kitose srityse. Tokios finansavimo apimtys absoliučiai nesuderinamos su keliamais lūkesčiais universitetams ir neleidžia jiems konkuruoti tarptautinėje erdvėje. Ypatingą dėmesį skirsiu aktyviam ir konstruktyviam dialogui su aukštojo mokslo politikos formuotojais. VU turi ne laukti valdžios siūlymų, o pats formuluoti ir teikti reikalingus sprendimus.

VU plėtrą suvokiu per partnerystes – akademinėje, verslo, komunikacijos ir kt. srityse. VU kokybinės plėtros kelias yra tolesnė universitetų ir institutų sąveika, naudojant lanksčias

bendradarbiavimo formas. Tai – bendros programos su kitomis aukštosiomis mokyklomis, sutartimis grįstas įvairių formų (asocijuotas) bendradarbiavimas su mokslinių tyrimų institutais, ligoninėmis ir kt. Nors VU tapatybė yra tarptautinio lygio visos Lietuvos Universitetas, VU ir miesto santykiai turi būti daug gilesni, aktyviau įsitraukiant į socialinį ir kultūrinį gyvenimą ir siūlant bendrus projektus savivaldos institucijoms bei miestiečiams.

Tarptautiniu mastu būtina aiškiai suvokti VU vietą europiniame ir globaliame universitetų žemėlapyje. Užsienio studentų ir dėstytojų pritraukimas negali būti savitiksliis, o dalis plataus masto tarptautinės tinklaveikos ir tarptautinių akademinų iniciatyvų, kurių tikslas kelti VU žinomumą, mokslo ir studijų lygį.

### **Asmenybę ugdančios studijos**

3. Šiuolaikiniame pasaulyje **universitetinės studijos** konkuruoja su daugybe mokymosi formų, kurios siūlo greitesnį, tariamai patogesnį kelią. Pasinaudojant kai kuriomis gerosiomis tokių struktūrų vadybinėmis patirtimis (pavyzdžiui, internetinių kursų santraukos kaip reklamos priemonė tikslinėms auditorijoms), reikia toliau atstovauti pamatinę universitetinių studijų idėją – gilesnių asmeninių studijų projektas, savarankiškos ir kritiškos asmenybės ugdymas, nekeliant tikslo paruošti darbuotoją konkrečiai darbo vietai. Ne vien profesinių įgūdžių rinkinys, bet visų pirma kūrybiškumas, kritiškumas, atsakingumas, gebėjimas nuolat mokytis, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos yra esminės Universitete įgyjamos kompetencijos.

Tačiau VU šioje srityje reikia pokyčių, todėl prioritetiniu dalyku laikyčiau didesnio lankstumo užtikrinimą, išnaudojant individualių ir gretutinių studijų galimybes – skatinant tarpdalykiškumą rekomenduoti 60 kreditų „išlaisvinimą“ gretutinėms studijoms, taip suteikiant studentams sąlygas visapusiškai puoselėti ir realizuoti savo interesus. Taip pat svarbu: stiprinti individualią mentorystę, plėtoti papildomų akademinų veiklų pasiūlą (nuo įtraukimo į vykstančius projektus iki specialių kursų) itin motyvuotiems ir stokojantiems iššūkių studentams, sudaryti galimybes (esant poreikiui) dalį studijų vykdyti pas socialinius partnerius, įdarbinti studentus Universitete mokslo, studijų ir administracijos poreikiams (prireikus, inicijuojant specialius santykius darbo teisėje), panaudoti studentų žinias ir išmanymą įvairiuose mokslo sklaidos formatuose, iš esmės peržiūrėti paramos studentams (akademinis, socialinis konsultavimas ir kt.) sistemą, identifikuojant rizikos grupes ir ypatingą dėmesį skiriant pirmo kurso studentams.

Traktuodamas „protų nutekėjimą“ kaip vieną didžiausių aktualijų valstybėje ir universitetuose, siūlysiu telkti dėmesį ne tik į studentų iš užsienio, bet ir į užsienio universitetus išvykstančių mokyklų absolventų bei pasaulio lietuvių (užaugo karta, kurią būtina pasistengti sugrąžinti į Lietuvą) pritraukimą. VU studijos ir jų organizacinis modelis turi būti maksimaliai konkurencingas ir patrauklus. Studijų kokybės samprata apima ne tik studijų programas, bet ir studijų bei gyvenimo sąlygų kokybę, todėl sieksiu, kad būtų įgyvendinta specialių valstybinių stipendijų geriausiems šalies absolventams idėja, o taip pat skatinsiu auditorijų, bendrabučių, sporto centro atnaujinimo projektus. Aiškesnio plano reikalauja darbas su mokyklomis ir mokiniais, nuo „vaikų universiteto“ atnaujinimo iki didesnio angažavimosi organizuojant dalykines olimpiadas ir moksleivių akademijas. Universiteto atsakomybė čia apima ir kitą mokymosi proceso polių – neformaliojo švietimo sistemą, kaip dar vieną universitetinės veiklos formą. Visa tai turi tapti bendros VU kvalifikacijos kėlimo paslaugų sistemos dalimi.

Atsižvelgiant į kritinę situaciją bendrojo ugdymo srityje, VU pareižia akumuliuoti resursus, stiprinti ir plėsti pedagoginių studijų segmentą, prisiimti idėjinę atsakomybę už švietimo raidą Lietuvoje (vadovauti diskusijoms apie bendrojo ugdymo sistemos vystymą, mokytojų rengimą, žinių, gebėjimų, kūrybiškumo santykį, mokymo turinį XXI a., ugdymo programas).

Šiuo metu sudėtingiausia studijų sistemos grandis (bendra pasaulinė tendencija – studentų skaičius, studijų profilis) yra magistrantūros studijos. Diegsiu papildomus būdus kaip motyvuoti ir pritraukti studentus šioms studijoms – sudaryti galimybę studijuoti du susijusių krypties dalykus, stiprinant praktinės magistrantūros lygmenį, šalia mokslinių (*research master*) kurti ir taikomąsias (*applied master*) programas, inicijuoti naujas tarpdalykines programas (dalis anglų kalba), didinti tyrimų svorį studijų procese, geriau išnaudoti galimybes pritraukti trumpalaikiams vizitams aukšto lygio dėstytojus, rengti tarptautines studijų programas (įvertinus perspektyvą, teikti finansinę ir administracinę pagalbą).

Spręstinos doktorantūros problemos – doktorantų „įveiklinimas“ Universitete, doktorantūros administravimas, kokybiškas vadovavimas disertacijoms, doktorantūros tarptautiškumas (vasaros mokyklos, stažuotės, publikacijos). Doktorantūra vis dar orientuojama tik į galutinį tikslą, kai tuo tarpu efektyvus turi būti visas studijų procesas (ugdymas, pedagoginė veikla, projektai). „Vėlesnių“ studijų pakopos (magistrantūros, doktorantūros, podoktorantūros) turi būti nuosekliau tarpusavyje integruotos ir susietos su prioritetinėmis tyrimų kryptimis.

Stiprinant studijas ir dėstymą VU ir atstovaujant idėją, kad Universitetas yra geriausia vieta tobulėti, siūlau įkurti „Dėstytojų Akademiją“, ypač pradedantiems dėstytojams, šalia pavienių tarptautinių ekspertų, pirmiausia įtraukiant vietines pajėgas. Taip pat svarstytinas modelis įsteigti „dėstytojų grantą“, kurio pagalba būtų finansuojami kvalifikacijos kėlimo ir socialiniai poreikiai. Tiesiog privalu numatyti karjeros galimybę lektoriams.

Sėkmę atskleis: studijų ir studentų užimtumo VU formų įvairovė, studentų įtraukimas į mokslo ir mokslo sklaidos projektus, tarptautinių studijų programų ir „studijų mokyklų“ skaičius, doktorantūros proceso efektyvumas, patogios ir funkcionalios VUSIS bazės sutvarkymas, pedagogikos studijų ir kvalifikacijos kėlimo paslaugų išplėtimas.

### **Mokslas – nuo atradimo iki sklaidos ir taikymo**

4. Mokslo srityje pagrindiniai iššūkiai – subalansuotas santykis tarp fundamentalių ir taikomųjų mokslų, tarpdalykiškumo plėtojimas, tarptautiškumas, mokslo vertinimas ir sklaida.

Mokslo stiprinimo kryptis – skatinant tarpdalykiškumą, ieškoti perspektyvių krypčių bei tematikų (į jas investuoti, net ir įvertinant riziką), didelį dėmesį skiriant naujų technologijų kūrimui ir diegimui, nuo fizinių ir biomedicinos technologijų iki atviro kodo programinės įrangos socialiniuose moksluose ir skaitmeninėje humanistikoje (*digital humanities*).

Mokslo skatinimo priemonės diferencijuoti pagal sritis: atsižvelgiant į tai, kad VU mokslo sritys dažnai yra skirtinguose raidos etapuose, turi skirtingas tradicijas ir mokslinių rezultatų sklaidos būdus, kiekvienai sričiai – savi tikslai, savita mokslo rezultatų vertinimo ir skatinimo sistema. Mokslo vertinimas neturi skatinti „maksimalizuoti produkciją“, o aktualių diskusijų dėl mokslo ir visuomenės sąveikos kontekste orientuotis į VU akademiinių pasiekimų/rezultatų sklaidos sistemą, pasiekiant nacionalinę ir tarptautinę auditoriją. Sklaidos darbai turi būti vertinami kaip mokslinės veiklos sudėtinė dalis, o jos išplėtojimas turės neabejotinos naudos tiek realizuojant Universiteto „trečiąją misiją“, tiek kuriant VU įvaizdį.

Universitete vykdomi ilgalaikiai fundamentiniai tyrimai, reikalaujantys daug laiko, didesnio duomenų kiekio, sudėtingesnės medžiagos apdorojimo ir t.t. Šalia tokių nacionalinių ir tarptautinių mokslinių projektų būtina didesnę dėmesį skirti „paslaugų pardavimo“ tipo projektams, nepaliekant to tik atskirų mokslininkų iniciatyvai. Nepaisant nemažų pirminių perengiamųjų darbų, tokios investicijos duoda realią grąžą. Kartu tai yra taikomasis mokslo

aspektas, už kurį skiriami konkretūs „taškai“ (taigi ir finansai) bendro institucinio vertinimo metu. Būtina aktyviai dalyvauti sumanios specializacijos projektuose šalia fundamentinių skiriant prioritetą kryptims, kurių plėtra būtina nacionaliniu ir globaliu mastu. Priešakinis mokslas neįmanomas be atsinaujinančios mokslo infrastruktūros, todėl jos plėtrą ir palaikymą suvokiame kaip labai svarbią nuoseklios mokslo politikos dalį – sutarti dėl prioritetinių krypčių, ieškoti išorinių finansavimo šaltinių ir jų efektyviai išnaudoti. Mokslo politikos dalis yra ir VU leidyba, šioje srityje sieksiu užtikrinti, kad dalis mokslinių žurnalų būtų leidžiami užsienio leidyklose.

Orientuojantis į Europos šalių patirtį (Vokietijos, Olandijos, Danijos ir kt.), kuriose universitetų finansavimas yra viešosios valdžios prioritetas, inicijuosiu diskusiją šalies mastu kaip stiprinti mokslo branduolius (grantai, doktorantūra, podoktorantūros studijos) ir į kokias prioritetines mokslo kryptis papildomai investuoti. VU potencialo požiūriu tikrai nepakankamai turime ambicingų tarptautinių projektų, jų rengimui ir partnerysčių paieškai turi būti suteikiama efektyvi administracinė parama. Kito lygmens projektai – su verslo įmonėmis, naudojantis vis labiau pasaulyje plintančiu bendrų laboratorijų modeliu; taip pat įvairios naudos duodančios partnerystės viešajame sektoriuje.

Svarbus veiklos segmentas yra **VU studijų ir mokslo komunikacija** nacionaliniuose ir tarptautiniuose formatuose, atrandant tinkamiausias formas ir komunikacinius partnerius. VU potencialas sudaro sąlygas ne tik pirkti sklaidos paslaugas, bet kurti naujas sklaidos formas. Specialaus formato mokslininkų rezultatų pristatymas kartu su baigiamuoju renginiu turėtų tapti kasmetine VU ataskaita akademinėi bendruomenei ir visuomenei.

Sėkmę atskleis: pirmavimas visose mokslo srityse, o atskirose – ekselencija, tarptautiniai projektai ir partnerystės, mokslo ir verslo projektai, mokslo rezultatų sklaidos priemonės, augantis doktorantų ir podoktorantūros stažuotojų skaičius ir rezultatai.

### **Atsakomybė ir pasitikėjimu grindžiamas valdymas**

5. **Vidinė struktūra.** Svarbiausias uždavinys yra stiprinti padalinius, suteikiant jiems teisę nustatyti studijų ir mokslo tikslus, o dekanams – galimybę ir atsakomybę laisviau formuoti padalinių personalą, lygia greta stiprinant ryšius tarp padalinių, įveikiant bendradarbiavimą akivaizdžiai ribojančias organizacines ir finansines kliūtis. Bus atvirai sprendžiami biudžeto klausimai, išdiskutuota studijų ir mokslo pinigų skirstymo formulė, atskirų sričių situacijos ir poreikių įvertinimas, biudžeto sudarymo principų sąsaja su ilgalaikė VU strategija. Svarbu

pabrėžti, kad dėl nepagrįstos išorinės finansavimo politikos niekas (asmenys, mokslo grupės, studijų programos) VU neturi jaustis išlaikytiniais – VU įsipareigoja vykdyti studijas ir tyrimus, kurie būtini nacionaliniu ir perspektyvūs tarptautiniu mastu.

Siekiant realizuoti programinę idėją apie VU ir jo erdvę kaip dėstytojų ir studentų bendrabūvio vietą, nuosekliai formuoti 4 pilnaverčius centrus su šiuolaikiškais darbo ir studijų sąlygomis: senamiestis (įskaitant Čiurlionio g. kompleksą), Saulėtekis, Santariškės, Kaunas. Užbaigti Matematikos ir informatikos, Medicinos fakultetų statybas ir Saulėtekio komplekso, įskaitant Chemijos ir geomokslų fakultetą, kaip akademinio miestelio (fakultetai, dalis administracijos, biblioteka, bendrabučiai, sporto centras) formavimą. Būtina įvertinti galimybes renovuoti Saulėtekio jungtinių rūmų kompleksą, taip kuriant patrauklesnę aplinką ir taupant energetinius išteklius. Senamiestyje ieškoti galimybių didinti darbo ir mokymosi vietas (HSM infrastruktūros klausimas).

Veiksiu, kad esminiai VU infrastruktūros projektai (statybos, biblioteka, paveldo saugojimas, bendrabučių renovacija) būtų finansuojami ne iš VU biudžeto, kurio pinigai turi tekti pagrindinėms veikloms – mokslui ir studijoms. Tokiu pat principu sprendžiami ir instituciniai plėtros klausimai – atsižvelgiant į valstybės pasiryžimą investuoti į atitinkamus projektus.

Sėkmę atskleis: bendrų projektų tarp padalinių skaičius ir kokybė, pagrindinių VU infrastruktūrinių projektų užbaigimas, paslaugų infrastruktūros plėtra.

**6. Universiteto administraciją** suvokiu kaip integralią bendruomenės dalį, kuri padeda atliekant pagrindines Universiteto funkcijas, organizuojant mokslo ir studijų procesą. Neakademinį personalą reikia labiau įtraukti į VU gyvenimą, sprendimų diskusiją ir priėmimą, taip stabilizuojant negatyviai VU atsiliepančią administracijos darbuotojų kaitą. Šioje srityje taip pat svarbi lyderystė, vidinė iniciatyva ir atsakomybė (išorinė prielaida – atsisakyti tokio pobūdžio sąvokų kaip „pagalbinis gamybinis personalas“). Viena svarbiausių administracijos užduočių kaupti žinojimą ir padėti mokslininkams ir studentams.

Pagrindinė priemonė – integralios administracinės sistemos sukūrimas, efektyvinant paslaugų teikimą. Būtų atliktas esamų funkcijų auditas, sumažintas formalizmas, administracija „priartinta“ prie fakultetų bendruomenių, dalis administracinės kompetencijos patikėta padaliniais, supaprastintos vidinės tvarkos (pavyzdžiui, viešųjų pirkimų ir komandiruočių). Rektorato lygiu – siekčiau deformalizuoti metinius pokalbius, kartu išplėsdamas tokių



susitikimų lauką – pokalbiai su „teminių laukų lyderiais“ – veikiant ne hierarchinės piramidės principu, bet sprendžiant problemas ir siekiant bendrų tikslų.

„Procesų vadyba“ – būtina išgryninti vykstančius procesus svarbiausiose Universiteto veiklos srityse ir juos administruoti, orientuojantis į galutinį rezultatą, vengiant smulkmeniško proceso reglamentavimo. Todėl administracijos veikimo esminiu principu laikau ne struktūrines reformas, o nuolatinį ir dinamišką procesą, reaguojant į aktualijas ir užpildant atsiveriančias veiklos nišas.

Sėkmę atskleis: integruota administracinė sistema, dėstytojų/studentų/administracijos darbuotojų santykis, administracinio personalo stabilizavimas.

Lyderystė pasiekama tuomet, kai orientuojamasi į nacionalinį savitumą ir orumą, tačiau tai suvokiant vakarietiško atvirumo pasauliui kontekste. Istorinė atmintis ir būtųjų procesų analizė (galima ją vadinti „gerą patirtimi“) yra pozityvios vadybos dalis – lygiuodamasis į tarptautinius pasiekimus ir besimokantis iš praeities klaidų, VU turi būti priešakinėse gretose atstovaujant Lietuvą Europos ir civilizuoto pasaulio bendrabūvyje. Universitetas ugdo šalies socialinį, politinį, kultūrinį elitą, plėtoja aukščiausio lygio tyrimus ir savo akademinę kompetencija veikia viešąją nuomonę bei pataria priimant politinius sprendimus. Mokslas turi milžinišką visuomeninį poveikį, būtent čia apmąstomos ir sprendžiamos esminės žmonijos problemos ir iššūkiai, todėl čia geriausiai galima realizuoti savo individualų potencialą. Tai yra iššūkis ir galimybė universaliam, įvairias sritis ir kryptis jungiančiam Universitetui, nes esmines problemas sprendžia ne izoliuoti mokslai, o jų darna.

Vilnius, 2019 m. spalio 28 d.

