

**Kandidato į Vilniaus universiteto Rektorius
Prof. Tomo Davulio
Veiklos programa**

1. Universiteto kaip mokslo ir studijų nacionalinio lyderio bei svarbiausio partnerio pozicionavimas Lietuvoje

Būdamas stipriausia Lietuvoje visapusiškų ir gilių akademinų žinių bei jų kaupiančių žmonių institucija, Universitetas privalo geriau panaudoti savo potencialą, siekdamas jam svarbių ir reikšmingų pokyčių viešojoje politikoje ir mokslą bei studijas reguliuojančių valstybės teisės aktų rengime. Universitetas kaip pagrindinė mokslo ir studijų įstaiga Lietuvoje privalo neapsiriboti strateginių dokumentų svarstymu bei vykdymu, tačiau aktyviai dalyvauti ir įtakoti priimamus sprendimus biudžeto formavimo, aukštojo mokslo ir studijų politikos ir jos įgyvendinimo priemonių srityse. Universiteto vardu Rektorius turi vesti konstruktyvų dialogą su visomis sprendimus priimančiomis institucijomis. Tam būtinas aiškių Universiteto derybinių pozicijų formavimas, stiprių derybinių grupių sudarymas, asmeninė Rektoriaus ir jo komandos lyderystė ir pasirengimas dialogui. Tuo tikslu būtini ir neatidėliotini veiksmai:

- 1.1. telkiant savo sričių profesionalus iš bendruomenės, turi būti suformuotos nuolatinės darbo ir derybininkų grupės biudžeto sudarymo, strateginės plėtros, apimančios inovacijas ir infrastruktūros gerinimą, mokslo ir studijų aplinkos ir kitais klausimais (pvz. viešųjų pirkimų, akademinio personalo ir studentų įdarbinimo ir kt.);
- 1.2. tam, kad būtų formuojama palanki mokslo politika, išlaikomas atsakingų pareigūnų dėmesys ir išklausomi Universiteto argumentai, būtina užsitikrinti visuomenės palaikymą, todėl turi būti tematiškai pasirengta formuoti viešąją nuomonę, kurti atitinkamą visuomeninį diskursą;
- 1.3. būtina sukurti 1-3-5 metų finansinės perspektyvos planus, kurie leistų ne tik prognozuoti, tačiau ir užsitikrinti adekvatų Universiteto finansavimą, infrastruktūros gerinimą, darbo užmokesčio kėlimą ir įgyvendinti kitus strateginius tikslus;
- 1.4. siekti nacionalinio universiteto statuto su ypatingu teisiniu reguliavimu;
- 1.5. inicijuoti Universiteto veiklos palengvinimui būtinus teisės aktų pakeitimus (pvz. viešieji pirkimai, užsieniečių teisinis įdarbinimas, studentų įdarbinimas ir kt.);
- 1.6. būtina gerinti išorinę – ekspertinę komunikaciją, panaudojant universiteto bendruomenės narius – savo sričių lyderius – kuriant ir palaikant visuomeninį platų diskursą. Visuomenės palaikymas akademinėms idėjoms, Universiteto svarba visuomenės socialiniame, politiniame, ekonominiame gyvenime gali būti įgyjami per visuomenės nuomonės formavimo lyderių ugdymą ir profesionalią pagalbą jų saviraiškai.

2. Universiteto kaip svarbiausio verslo partnerio Lietuvoje ir stipraus potencialaus partnerio užsienio įmonėms sukūrimas (santykiai su verslu)

Stringantis Universiteto ir verslo bendradarbiavimas turi galias šaknis dėl paties Universiteto inercijos ir fokusavimosi į valstybinį finansavimą. Tai lemia ne tik mokslo fragmentaciją, atitrūkimą nuo valstybės ir visuomenės poreikių, tačiau ir studijų procesų stagnaciją, atskirtį tarp darbo rinkos poreikių ir diegiamų kvalifikacijų. Būtina skatinti studentų ir mokslininkų (dėstytojų) verslumą, sieti mokslo ir studijų procesus su praktinėmis veiklomis, technologijų uosto VU TECHHUB pavyzdžiu siekti tarpdisciplininio bendradarbiavimo tarp skirtingų

fakultetų mokslininkų ir su Lietuvos ir užsienio verslo institucijomis. Rektoriaus ir jo komandos veiksmai šioje srityje:

- 2.1. inventorizuoti kuriamus studijų ir ypač mokslo produktus, ieškant technologijų, kurios gali būti perduodamos ar iš dalies perduodamos vystymui, tame tarpe su pačiu Universitetu ar jo kūrėjais;
- 2.2. supaprastinti Universiteto taisykles ir praktikas organizuojant technologijų perkėlimą ar komercinimą;
- 2.3. sukurti mokslo tarpdiscipliniškumą ir atvirumą skatinančias platformas (kaip antai TechHub, ScienceFair arba mokslo diena – visų fakultetų mokslinių grupių ir tyrimų prisistatymas vienas kitam ir verslui ir pan.);
- 2.4. sukurti kasmet bent vieną solidų tarptautinį renginį / forumą aktualioms mokslo ir technologijų verslo sąveikoms analizuoti ir skatinti;
- 2.5. dalyvauti ateities technologijų verslų renginių organizavime, siūlant savo temas ir pranešėjus, mokslininkus skatinant taikyti savo įžvalgas Lietuvos ir pasaulio realijoms;
- 2.6. skatinti ir padėti įdiegti padaliniuose atvirųjų laboratorijų (OpenLab) principą, plėsti studentų ir doktorantų praktikos galimybes viešajame ir privačiame sektoriuje;
- 2.7. konkursų ar atrankų pagrindu organizuoti paramos skyrimą studentų ir dėstytojų iniciatyvoms mokslo-verslo (S2B), mokslo ir viešojo administravimo (S2G) sektoriuose;
- 2.8. sukurti privataus ir viešojo sektoriaus nacionalinių ir tarptautinių mentorių tinklą (tame tarpe panaudojant Alumnų patirtį ir kontaktus);
- 2.9. kurti bendravimo su verslu formas ir jas nuolat palaikyti (verslo istorijos, susitikimai su verslo lyderiais, įmonių ir verslų pristatymai ir pan.);
- 2.10. Universitetui pačiam inicijuoti mokslo tyrimus ir infrastruktūrą, kurios bazėje kuriami produktai reikalingi tiek privačiam, tiek ir viešam sektoriui (pvz. Dirbtinio intelekto centras);
- 2.11. kurti startuolių ekosistemą, siekiant kad kiekvienas be išimties studentas turėtų galimybę per savo studijas išbandyti save kuriant ar aptarnaujant verslus (pvz. verslo akceleratoriuose, klinikose, laboratorijose). Strateginis tikslas – išleisti į pasaulį Universiteto absolventą, kuris ne tiek ieško vietos, kiek yra pajėgus pats sau darbo vietą sukurti (*self-employed*) arba tą vietą sukurtų sau ir kitiems (turėti įmonių kūrimo ir verslo patirties).

3. Jaunųjų talentų paieška ir išlaikymas

Universitetas yra atidavęs saviškai bendravimą ir bendradarbiavimą su mokyklomis ir gimnazijomis – jis yra fragmentiškas, nestruktūruotas, be aiškios vizijos ir tikslų. Geri stojimo rezultatai ir gausūs stojančiųjų būrys nėra pačio Universiteto nuopelnas, kiek konkuruojančiųjų aukštųjų mokyklų smukimo pasekmė. Tuo tarpu pastebimas studentų motyvacijos trūkumas, neapibrėžtumas jų studijų tiksluose ir pasirinkimuose. Sėkmingo studijų baigimo, laipsnio siekimo ir mokslininko kelias nėra pakankamai iškomunikuojami. Todėl būtina:

- 3.1. sukurti ir plėsti mokyklų ir gimnazijų tinklą ir jų veiklos planus, kurti Universiteto klases mokyklose ir jose nuolat vystyti skirtingas akademinio pobūdžio veiklas;
- 3.2. sukurti akademinio tutoriato, kurio metu smalsiausiems studentams mokslininkai ir dėstytojai padėtų domėtis mokslu, programą;
- 3.3. koordinuoti ir skatinti studentų mokslinės draugijos veiklas, paremtas tarptautiniu ir tarpdisciplininiu pagrindu, į jų veiklą įtraukti praktikus ir alumnus;
- 3.4. didinti jaunųjų dėstytojų ir mokslininkų pajamas po daktaro laipsnio įgijimo, skiriant konkursinį finansavimą jų moksliniams tyrimams. Šioje vietoje galimas ir jų tarptautiškumo bei tarpdiscipliniškumo skatinimas;

- 3.5. labiau pažengusius jaunuosius mokslininkus skatinti sukurti mokslines temas grupes, skiriant konkretų finansavimą mainais į konkrečius ir įvairaus pobūdžio rezultatus (paraiškos finansavimui, konferencijos, tarptautinio ar nacionalinio seminaro, renginio verslui ar studentams surengimas ir pan.);
- 3.6. sukurti šiuolaikinę motyvuojančių darbo aplinką ir infrastruktūrą – bendravimo erdvės, patogi laisva darbo erdvė, vaiko priežiūros kambariai Saulėtekyje, Universiteto g. ir pan.;
- 3.7. sustiprinti priemones, skatinančias lygias galimybes ir vad. *gender mainstreaming* (angl.) – įvesti lygių galimybių pareigūno, besirūpinančio rengiamų ir jau taikomų teisės aktų poveikiu asmenų lygiateisiškumui ir vienodomis karjeros, darbo užmokesčio galimybėmis;
- 3.8. atverti platesnes doktorantūros galimybes. Esama stojimo, finansavimo ir pačių doktorantūros studijų tvarka nėra palanki platesniam talentų pritraukimui. Pati doktorantūra tapo orientuota į valstybės lėšų įsisavinimą be akivaizdaus skatinimo elementų, todėl iš esmės uždara užsieniečiams ar kitiems, sutinkantiems siekti laipsnio savo lėšomis. Tai itin riboja galimybes pritraukti talentus iš užsienio ar suteikti galimybių vyresniems praktikams siekti mokslo laipsnio, prisidėti prie mokslo proceso.

4. Universiteto tarptautinis pripažinimas ir regioninė lyderystė

Ne(be)kylantys ir net smunkantys Universiteto tarptautiniai reitingai tik patvirtina Universiteto tarptautiškumo ir regioninės lyderystės stoką. Universitete praktiškai nėra nuolat dirbančių užsienio dėstytojų ir mokslininkų, diegiančių vakarietiškus ir modernius darbo standartus. Užsienio studentų skaičius labai nedidelis. Iš esmės universitetas palikęs kamieninius padalinius patiems spręsti tarptautiškumo klausimus, nors pastaruoju metu finansinis tarptautinių iniciatyvų skatinimas iš centrinės administracijos yra pagerėjęs. Nepaisant šito, Universitetas neturi ilgalaikės vizijos ir strategijos, kaip jis planuoja išaugti iš jį ribojančio nacionalinio lygmens ir tapti regioniniu lyderiu. Būtinoms priemonėms:

- 4.1. studijų programų anglų kalba pasiūlos didinimas. Nesutinku su šiaudien vyraujančia pozicija, kad mes turime orientuotis į studijas anglų kalba tik magistro lygmenyje. Siūlytina ir padėtina finansiškai kamieniniams padaliniams sukurti bakalauro lygmens studijų programas anglų kalba. Dėkinga yra technologijų (skaitmeninių, telekomunikacinių ir kt.) epocha, kuri leidžia siūlyti sėkmingas bakalauro programas, kurias pabaigę asmenys galės dirbti bet kuriame pasaulio krašte (pvz. Digital Society bakalauro programa). Tarpdisciplinškumos ir į praktinius įgūdžius nukreiptos programos anglų kalba – ta niša, kurią užėmęs universitetas gali tapti iš esmės tarptautiniu ir savo užsienio studentų skaičių (taip pat ir pajamas) padidinti nuo šiaudien esančių 2,5 proc. (o ir pastarieji yra dauguma mainų studentai) iki 5-7 proc.;
- 4.2. nuolatinių dėstytojų iš užsienio šalių pritraukimas. Tikslu galėtų būti pritraukti per dvejus metus bent po vieną dėstytoją kiekviename kamieniniame padalinyje, o per penkerius metus – bent po du. Šie dėstytojai ypatingai svarbūs gerinant mokslinius rodiklius ir keitimąsi akademinėmis patirtimis ir metodais. Dėstytojų išlaikymui neabejotinai bus reikalingas specialus finansavimas iš strateginės reikšmės fondo, nes padalinių resursams tai būtų per didelė našta;
- 4.3. be užsienio mokslo ir studijų lyderių būtinas ir jaunųjų užsienio mokslininkų pritraukimas. Tiek vienu, tiek kitu atveju būtinos vadinamosios šakinės skautų komandos, kurių tikslas – surasti ir pritraukti reikalingos pakraipos ir perspektyvų lyderį ir jaunąjį mokslininką (pvz. post-doc rémuose);
- 4.4. tarptautinis pripažinimas ir regioninė lyderystė atsiskleistų per plataus profilio įvairių mokslo, švietimo ir kultūros renginių organizavimą Vilniaus universitete. Turi būti

kasmet rengiamos ir skatinamos žiemos ir vasaros mokyklos užsienio šalių studentams ir dėstytojams, ir taip didinamas Vilniaus universiteto ir Lietuvos matomumas.

5. Skaitmeninis XXI amžiaus universitetas

Universiteto siūlomos paslaugos dėstytojams studentams ir darbuotojams bei komunikacijos priemonės nėra adaptuotos XXI amžiaus žmogaus poreikiams ir neleidžia pasinaudoti visomis skaitmenizacijos teikiamomis galimybėmis. Yra būtinas kompleksinis požiūris į kiekvieną Universiteto paslaugą ir administracinį veiksmą:

- 5.1. turi būti sukurta plataus panaudojimo ir galimybių mobili aplikacija esamam ir būsiamam studentui bei darbuotojui. Mokymo medžiaga, administraciniai veiksmai ir kita informacija kiekvieną bendruomenės narį turi pasiekti akimirksniu ir per mobilią įrenginį;
- 5.2. visi dokumentai (žmogiškųjų išteklių, apskaitos ir panašūs) turi būti sudaromi ir pasirašomi tik skaitmenine forma, peržiūrint jų poreikį, formos ir turinio reikalingumą, o visa informacinė sistema turi veikti ir anglų kalba;
- 5.3. iki galo turi būti sukurta studento ir dėstytojo elektroninė darbo vieta (mokymosi išteklių, elektroniniai dokumentai, komunikavimo įrankiai);
- 5.4. būtina skatinti distancinio mokymo, netradicinių mokymo priemonių (podcast, videopaskaitų ir pan.) panaudojimą skirtingose mokymo programose.

6. Mokymasis visą gyvenimą

Senstančios visuomenės ir 4 pramonės revoliucijos pasekoje pastebimas kaip niekad spartus įvairių mokymosi programų vyresnio amžiaus žmonėms poreikis. Universitetas, be kelių padalinių, nedalyvauja šiuose procesuose, tokiu būdu nepanaudodamas turimo dėstytojų ir mokslininkų potencialo. Tam galima:

- 6.1. sukurti paskatas kurti mokymo programas, modulius ir juos integruoti į laipsnio nesuteikiančias ir suteikiančias studijas;
- 6.2. sukurti mokymosi visą gyvenimą produktus kuriančią ir platinančią grupę;
- 6.3. sukurti tinkamą infrastruktūrą podiplominio mokslo siekiančioms asmenų grupėms.

7. Studentų universitetas

Gyvybę universitete pirmiausia kuria studentai, todėl jų studijų ir gyvenimo sąlygos turi atitikti tarptautinius standartus. Investicijos į bendruomeniškas veiklas, studentų bendrabučių sutvarkymas yra būtina sąlyga ne tik užtikrinti Lietuvos studentų srautus, tačiau ir pritraukti užsienio studentus. Tuo pačiu nuolatinę gyvastį kamieniniuose akademinuose padaliniuose, bibliotekose ir centrinės administracijos patalpose būtina kurti per studentų iniciatyvų palaikymą. Tinkamiausia tam forma – savarankiškų studentų iniciatyvų meno, teatro, sporto, mokslo populiarinimo, pagalbos studijuojant (mentorystės ir kuratorių programos) finansinis kasmetinis palaikymas. Studentų parama yra ypač svarbi ir modernizuojant mokymo ir dėstytojų metodus, adaptuojant programas ir padedant dėstytojams dirbti su naująja karta. Sukurta studentų praktika (dalinis darbas padedant mokslininkams ir dėstytojams) Universitete galėtų būti dar viena jiems pajamas ir patirtį nešanti iniciatyva.

8. Atvira ir paslaugi centrinė administracija

Aukštojo mokslo ir universiteto reformose nebuvo deramo dėmesio skiriama mokslo ir studijų administravimui, todėl Universiteto centrinė administracija vystėsi be tinkamos vizijos ir bendruomenės sutarimu nustatytų teisinių, finansinių, funkcinių rėmų. Didėjančių pajamų dėka išsiplėtusi biurokratinė struktūra ir reguliacinė aplinka reikalauja rimtos peržiūros (ES analogija - REFIT). Mūsų vizijoje – **teikianti paslaugas, nevaržanti**, nukreipianti, motyvuojanti, padedanti ir skleidžianti gerąsias praktikas centrinė administracija. Tam būtina atlikti šiuos veiksmus:

- 8.1. per pastaruosius metus sukurtas akademinės vadybos modelis iš esmės turėtų būti peržiūrėtas, grąžinant akademinės kolegialios demokratijos principus ir plokštėjančias vadybines struktūras;
- 8.2. Universiteto dokumentus būtina rengti kokybiškai, laiku ir skaidriai, į jų rengimą kamieninių padalinių atstovus įtraukiant nuo pat pradžių, ir bendrai ieškant kompromisų;
- 8.3. būtina propaguoti ne centrinės administracijos pareigūnų vadovavimą sprendimų ir dokumentų rengimui, o šiuos procesus vadybine prasme atlikti mokslininkų ir dėstytojų ar studentų komandose ir grupėse, plačiau panaudojant Senato komitetus ar sudarant ad hoc grupes;
- 8.4. įdiegti paslaugų administracijos principą, kuriuo remiantis centrinė administracija efektyviai ir kokybiškai teiktų padaliniams reikalingas paslaugas. Akademinis personalas ir kamieninių padalinių atstovai neturėtų kantriai ieškoti sprendimo Universiteto koridoriuose ar kabinetuose, o bendrautų per jiems priskirtą vieną kompetentingą pareigūną;
- 8.5. centrinės administracijos darbas ir struktūrą turėtų būti nukreipta į konkrečius projektus ir rezultatus, o ne procesus, todėl naujoji akademinė vadyba turi būti įdiegta visose administracijos grandyse.

