

Inetos Dabašinskienės *programos gairės*

Atsakinga bendruomenė – atviros studijos – ambicingas mokslas

Mano vizija – kurti ateities Vytauto Didžiojo universitetą, kuris būtų ne tik žinių perdavimo institucija, bet ir atsakingų, laisvų bei kilnių individų ugdymo, autentiškos minties plėtojimo, pažangos epicentras. Matau mūsų Universitetą kaip plačios ekosistemos dalyvį, siekiantį kritinio ir kūrybinio darbo partnerystėse, kuriantį ateities žinias, inovacijas ir kompetencijas. Šiame režime atsiranda galimybė kurti universitetą, kviečiant studentus, visuomenę, pasaulio lietuvius, verslą, pramonę, kultūros ir kitas institucijas „dalyvauti universiteto idėjoje“.

Įvadas. Pasaulio universitetai transformacijų epochoje

Skaitmeninė revoliucija, geopolitiniai lūžiai ir dirbtinio intelekto iššūkiai skatina permąstyti universiteto vaidmenį visuomenėje. Keičiantis pasauliui, turime keistis ir mes. Universitetai patiria savo tapatybės pokyčių, reikalaujančių atliepti naujai atsiradusius iššūkius dėl *tradiciškumo* ir *naujovių*. Viena vertus, jie turi išlaikyti savo vaidmenį kaip pagrindiniai žinių, mokymosi ir laisvo tyrinėjimo centrai, kita vertus, atliepti šiuolaikinius švietimo ir mokslo poreikius, grįstus sparčiomis technologinėmis, ekonominėmis bei socialinėmis inovacijomis. Didysis šio laikmečio klausimas – koks vaidmuo universitetams teks artimiausiu laikotarpiu.

Esu įsitikinusi, kad sparčių transformacijų epochoje ypatingą reikšmę šiandien įgyja atsparumas, ne tik kaip strateginis tikslas padedantis universitetui ir jo bendruomenei veikti neapibrėžtumo ir įvairių rizikų sąlygomis bei prisidėti prie ilgalaikių pokyčių, bet taip pat stiprinant pasitikėjimą, atidumą individui, gebėjimą veikti kūrybiškai. Tikiu, kad universitetai, sprendami šiuos klausimus išlaikys moralinį stuburą, autonomiją bei akademinį standartą kokybei.

Vytauto Didžiojo universitetas, išlikdamas *laisvas*, *atsakingas* ir *atviras*, taikydamas *artes liberales* (toliau AL) ir kitus, laikmečiui būtinus principus, gali tapti tiltu tarp tradicijos ir modernumo, kurdamas dinamišką kultūrą, skatinančią intelektualinę laisvę, asmeninį augimą ir visuomeninį indėlį. Nepaisant visų dabarties iššūkių, padidėjusio nerimo dėl geopolitinės situacijos, ypač karo Ukrainoje, taip pat politinių pokyčių pasaulyje ir Europoje, viliojančių ir bauginančių dirbtinio intelekto įrankių ir jų panaudojimo pasekmių, VDU bendruomenė randa motyvacijos, jėgų ir įkvėpimo nustebinti savo pasiekimais, atradimais ir idėjomis ne tik Lietuvą, bet ir pasaulį.

Per pastarąjį dešimtmetį Universiteto vaidmuo Lietuvoje ir tarptautinėje akademinėje aplinkoje neabejotinai išaugo. Universiteto bendruomenė pelnė aukščiausius tarptautinius ir šalies mokslo bei meno apdovanojimus, publikavo tyrimų rezultatus geriausiose tarptautinėse leidyklose, publikacijų skaičius aukščiausio lygio žurnaluose nuosekliai augo. Itin padidėjo ir tarptautinių MTEP projektų, įskaitant ir „Europos horizonto“ bei kitas svarbias nacionalines

ir tarptautines programas. Universitete vis labiau ir ryškiau girdime savo menininkus, išaugo aukšto lygio koncertų skaičius. Toliau kyla universiteto tarptautiniai reitingai. Šio darbo svarbiu pripažinimu tapo tęsiamas ir vis stiprėjantis dalyvavimas Europos universitetų aljansuose. Europos Komisija dar kartą patikėjo ir patvirtino antrąjį „Transform4Europe – T4EU“, vienijančio jau vienuolika partnerių, plėtros etapą. Mariupolio universitetas tapo svarbiu T4EU partneriu, o VDU nuolat stiprina bendradarbiavimą su jo ir visos Ukrainos akademinė bendruomene. Dar vienas reikšmingas pasiekimas – VDU pelnė pasitikėjimą ir buvo išrinktas koordinuoti 12 mokslo ir verslo institucijų vienijantį Lietuvos konsorciumą, kuris pasirašė sutartį su lyderiaujančiu pasaulyje Masačusetso technologijos institutu, MIT (Bostonas, JAV). VDU tapatybės samprata neatskirama nuo tarptautinio gyvenimo, todėl svarbūs tarptautiniai renginiai, vizitai ir kitos veiklos, kuriose bendradarbiaujama su visu pasauliu, vis išryškinant ne tik mūsų norą semtis patirčių, bet ir akivaizdžiai parodant aukšto lygio VDU kompetencijas.

Universiteto ekspertų balsai ryškiai girdimi Lietuvos ir užsienio akademiniuose, kultūriniuose, socialiniuose, politiniuose bei kituose forumuose. VDU lyderystė akivaizdi formuojant ne tik švietimo politikos sprendimus, bet ir teikiant ekspertinius pasiūlymus (ne)vyriausybinėms, verslo bei kitoms institucijoms. Studentų ir absolventų organizacijos sėkmingai veikia Universitete bendraudamos, kurdamos ir garsindamos universiteto vardą. Universitetas per paskutinius metus dar labiau išgarsėjo studentų meno bei sporto pasiekimais. Jų iškovotos pergalės garsina VDU vardą pasaulyje. VDU integracijos procesai suteikė galimybę infrastruktūros pokyčiams, kurie, neabejotinai, Universiteto bendruomenei leidžia jaustis oriau ir laisviau bei prisideda prie kokybiškesnio, efektyvesnio darbo.

Pastaraisiais metais Universitete buvo ne tik tęsiami anksčiau pradėti, bet imtasi ir naujų darbų, gerinančių studijų, mokslo ir meno kokybę, skatinančių inovacijas, plėtojančių svarbius infrastruktūrinius projektus, bendradarbiavimą su verslu, socialiniais partneriais, stiprinančių strategines tarptautines partnerystes. Visa tai kelia pasididžiavimą mūsų bendruomene, jos motyvacija svajoti ir kurti VDU ateičiai. Tai taip pat neleidžia nurimti – artimiausias laikas bus lūžio, nemenkų iššūkių metai universiteto bendruomenei, mūsų visuomenei, regionui ir pasauliui, ieškančiam kitokių veikimo ir sugyvenimo būdų.

Daugelio bendruomenės narių paskatinta, jausdama jų pasitikėjimą, o taip pat matydama galimybių dar labiau stiprinti ir garsinti Universitetą, noriu prisiimti atsakomybę dėl prasmingų VDU bendruomenės darbų tęstinumo ir naujų iniciatyvų pradžios. Tikiu, kad mano akademinė bei vadybinė patirtis, sukaupta einant įvairias administracines pareigas VDU – nuo skyriaus vadovės, katedros vedėjos, dekanės iki tarptautinių ryšių prorektorės – bei intensyvus ekspertinis dalyvavimas įvairiose nacionalinėse ir tarptautinėse organizacijose, asociacijose ir institucijose leido pažinti universitetą iš įvairių perspektyvų Lietuvos ir tarptautinės erdvės kontekste. Tarpdisciplininis požiūris, tarptautinė patirtis bei akademinų procesų analizė suteikė stiprų pagrindą ne tik suprasti dabartinius švietimo iššūkius, bet ir numatyti ateities galimybes.

Man svarbu ne tik siekti ambicingų tikslų Universitetui, bet ir burti motyvuotą bei diskutuojančią bendruomenę, su kuria galime kartu mokytis ir augti. Labai norėčiau, kad gyvendami įvairių biurokratinių klišių, nuolatinės konkurencinės kovos, informacijos pertekliaus ir manipuliacijų laikmečiu gebėtume būti ne tik laisvi, bet ir mąstantys, abejojantys, klystantys, kad spręsdami technologines problemas, nepamirštume atsigręžti į etinius ir moralinius principus, į individą su visais jo trūkumais ir privalumais, į jo orumą ir siekį būti Savimi. Universitetas turi būti ne tik akademinų pasiekimų, bet ir moralinės lyderystės pavyzdys. Sąžiningumas, teisingumas ir atsakomybė, kilnumas ir nuoširdi atjauta kitam – tai man artimos vertybės. Tikiu, jos ne tik padeda pelnyti pasitikėjimą, bet ir kuria pasitikėjimo atmosferą bendruomenėje ir už jos ribų. Platus požiūris į pasaulį, pastanga suprasti individą, pažinti ne tik savo, bet ir kitas kultūras gali sudaryti sąlygas Universitetui tapti tarptautiniu idėjų ir bendradarbiavimo centru, naujų impulsų visuomenėje katalizatoriumi.

Esu įsitikinusi, kad Universitetą turime kurti stiprindami pasitikėjimo ir dialogo kultūrą, remdamiesi *geros valios* principais, suvokdami pasaulio daugiasluoksniškumą ir visus jo atspalvius, prisimindami, kad tvirtus šio Universiteto pagrindus paklojo ryžtingų ir drąsių individų idealizmas ir tikėjimas, kad kilnumas, atjauta ir nuoširdumas gali keisti pasaulį. Šis tikėjimas suteikia man drąsos ir optimizmo kelti savo kandidatūrą bei tikėtis Universiteto bendruomenės pritarimo bei palaikymo. Turiu konkrečią ir išsamią viziją, kokius darbus Universiteto labai reikia nudirbti per artimiausią laikotarpį.

ATSAKINGA BENDRUOMENĖ

Nuo pirmųjų VDU atkūrimo dienų esame Universitetas, pasižymintis demokratiška kultūra, atvirumu diskusijoms ir įvairioms nuomonėms. Taip pat esame Universitetas, visuomet siekęs (nors skirtingais laikotarpiais skirtinga apimtimi) integruoti *artes liberales* principus, sudaryti laisvę studentams patiems išnaudoti visą Universiteto teikiamą studijų spektrą, kuo labiau įsiliesti į Universiteto bendruomenės gyvenimą. Neabejoju, kad transformacijų laikmetyje *artes liberales* principai yra ypač aktualūs, nes net ir tradiciniu požiūriu tai nėra tik ugdymo turinys ar metodas, bet universiteto gyvenimą apimantis kultūrinis principas, kuris įpareigoja būti ne tik žinių skleidėju, bet ir moraliniu, intelektiniu ir socialiniu kompasu visuomenėje. Tai vyraujanti laisvės kultūra, kurioje vertinama atvira diskusija, kūrybiškumas ir nuomonių įvairovė bei kritiškas ir kūrybinis mąstymas.

Suintensyvėjus nuotolinio mokymosi, bendravimo galimybėms, jaučiame, kad studentai bei dėstytojai ne dažnai susitinka Universitete, o bendruomenės gyvenimas ne toks intensyvus. Sieksiu tai pakeisti. Esu įsitikinusi, kad norėdami įtraukti ir sugrąžinti studentus, pedagoginį-mokslinį ir nepedagoginį personalą į Universitetą susitikti, bendruomenės nariams turime pasiūlyti kūrybiško bendradarbiavimo būdą, saugumą, geras darbo ir veiklos sąlygas.

Dešimtmečius mūsų bendruomenė nerimauja dėl darbo vietų, krūvių nestabilumo ar virškrūvių, o šiuo laikmečiu ir epidemijų bei geopolitinių konfliktų realios grėsmės. Tai neretai lemia mažėjančią motyvaciją, nuovargį ir net perdegimą. Nerimo jausmas persmelkęs ir studentiją. Todėl skirsiu ypatingą dėmesį psichologinei darbuotojų ir studentų savijautai

stiprinti: ne tik išplėsimė Psichologijos klinikos teikiamas paslaugas, bet ir sudarysimė papildomas sąlygas mokymams bei konsultacijoms. Turime dar labiau siekti atidos visų bendruomenės narių, ypač jautrių, pažeidžiamų, grupių socialinei bei emocinei gerovei.

Kai kuriose programose kintant studentų skaičiui, mažta pedagoginio personalo užtikrintumas dėl ateities. Su komanda parengsiu veiksmų planą kaip stabilizuoti studentų skaičių (ypatingą dėmesį teikiant užsienio studentams), taip pat sukursime aiškią metodiką, kaip laikinai sumažėjusį pedagoginį krūvį (jeigu *nepaleidžiama* programa) pakeisti kita akademinė ar mokslinė veikla, atsižvelgiant į individualią kiekvieno dėstančiojo situaciją.

Aukšta, mokslo tyrimais grįsta, į studentą ir ateities kompetencijas orientuota studijų kokybė yra universiteto ateities šerdis. Nepaisant užsibrėžtos tarptautinio mokslo universiteto vizijos, stiprindami ir įvairiais finansiniais būdais remdami mokslininkų pasiekimus ir publikacijas prestižiniuose leidiniuose, neturime pamiršti, jog *artes liberales* principais grįsto universiteto varomoji jėga yra *studijos*, suteikiančios ne tik žinių, bet ir skatinančios inovatyvų mąstymą bei antreprenerystę. Inicijuosiu, kad puikiai įvertinti dėstytojai, taikantys inovatyvius ir įtraukius metodus, integruojantys realaus pasaulio praktikas, besiremiantys mokslo tyrimais ir kitais rodikliais, būtų įvertinami ne tik padėkomis, bet ir skatinami finansiškai, sudaromos sąlygos stažuotėms kituose universitetuose ir verslo įmonėse, tarptautinėse organizacijose. Kad užtikrintume motyvuotą, pasirengusį akademinį personalą, parengsiu aiškią ir skaidrią tvarką išeiti kūrybinių atostogų ir kvalifikacijos tobulinimo galimybėms. Taip pat skatinsiu dėstytojų tarpdisciplininį bendradarbiavimą ir projektus, jungiančius tradicijas su šiuolaikinėmis technologijomis ir verslo inovacijomis, siekiant paruošti absolventus, gebančius ne tik kritiškai mąstyti, bet ir kurti ateitį, imtis iniciatyvos ir spręsti kompleksines problemas Lietuvoje ir pasaulyje.

Jau esame įpratę, kad dėstytojai – tai žmonės-orkestrai, turintys puikiai dėstyti, vykdyti aukštos kokybės mokslo tyrimus, publikuoti prestižiniuose leidiniuose, įgyvendinti projektus, dalyvauti mokslo populiarinimo veiklose, pritraukti studentus ir dar daugiau. Suprasdama, koks tai milžiniškas krūvis, inicijuosiu, kad kiekviename fakultete atsirastų specialistas, atsakingas už studijų marketingą, komunikaciją bei kitas veiklas ir daugumą neakademinio darbo užduočių nuimtų nuo katedrų vedėjų ir dėstytojų pečių.

Per visą VDU egzistavimo laiką, deja, nebuvo sukurta *nepedagoginio personalo karjeros sistema*. Vos ne pusė VDU bendruomenės narių nežino, kokiais kriterijais remiantis yra vertinamas jų kasdienis darbas, ko ir kaip turėtų siekti norėdami plėsti ar gilinti savo gebėjimus, kada galėtų tikėtis priedų, koeficiento padidinimo, atlyginimo augimo už pasiektus rezultatus. Sukursiu skaidrią motyvacinę sistemą, kuri skatins visus bendruomenės narius siekti augimo mokantis, dalyvaujant stažuotėse, konferencijose ir kt., o visos šios veiklos bus vertinamos pagal aiškią sistemą, užtikrinančią neakademinės karjeros planavimą. Sukursime mokymosi ir tobulėjimo galimybių planą su finansavimo ir karjeros konsultacijų sistema.

Privalome keisti požiūrį į *studentų dalyvavimą* Universiteto gyvenime, studijų procese, nes ugdymas tampa nuolatiniu dėstytojo ir studento dialogu, kuriame abi pusės mokosi viena iš kitos. Matau studentus ne kaip pasyvius žinių gavėjus, bet kaip aktyvius ugdymo proceso

dalyvius. Jauniems žmonėms šiandien norisi daryti poveikį, jiems svarbu, kad jų studijos būtų ne tik teorinės, bet ir praktiškai pritaikomos, turinčios poveikį savo bendruomenei ar net globaliems iššūkiams. Jie nori spręsti realias problemas – nuo klimato kaitos iššūkių iki socialinės nelygybės, etinių generatyvinio DI klausimų. Neabejoju, kad universitetų ateitis – tai *partnerystė su studentais*, nuoširdi ir kolegiška diskusija ne tik apie technologijas, inovacijas ir karjeras, bet ir apie jautrumą žmogui, empatiją, apie pasitikinėjimą ir tikėjimą kilniais tikslais.

Aš noriu dirbti su padalinių vadovais, turinčiais plačią viziją, gebančiais sekti ateities kryptis ir kartu realiai vertinančiais situaciją bei pokyčius. Sieksiu, kad mūsų Universitete būtų labiau plėtojamas *įtraukusis valdymo modelis*, grindžiamas horizontalios struktūros principais. Svarbiausius Universiteto sprendimus turime priimti bendradarbiaudami ir įtraukdami visus bendruomenės narius – studentus, absolventus, dėstytojus ir administracijos atstovus, artimus socialinius partnerius. Toks modelis skatins atvirą dialogą, dalijimąsi atsakomybe ir bendrą įsipareigojimą siekti strateginių tikslų. Mano įsitikinimu – tai atviros ir solidarios bendruomenės veikimo būdas. Inicijuosiu pokyčius, suteikiančius daugiau atsakomybės, sprendimų priėmimo ir pasirinkimo fakultetams, bei jų bendruomenėms. Per kadenciją sieksiu įtvirtinti daugelyje šalių egzistuojantį modelį, kai akademinės bendruomenės nariai labiau ištraukia į savo fakultetų ar kitų padalinių vadovų rinkimų procesus. Fakultetų dekanai turi būti renkami fakultetų bendruomenėse (taip jau yra Žemės ūkio akademijoje), o katedrų vedėjų pozicijos pripažintos administracinėmis. Tariantis su bendruomene bus aiškiai apibrėžta fakultetų autonomija ir atsakomybė, o fakultetų dekanų ir katedrų vedėjų rinkimai taps skaidrūs ir demokratiški.

Mūsų Universitetą matau kaip vietą, kurioje nuolat mokosi ir tobulėja ne tik studentai, bet visa bendruomenė: dėstytojai, mokslininkai, administracija, pagalbinais darbuotojai ir jų šeimų nariai. Tapusi rektore inicijuosiu *bendro mokymosi sesijas* – visą Universiteto bendruomenę pakviesiu į atvirų paskaitų apie pasaulines tendencijas ekonomikoje, kultūroje, politikoje, technologijose ar filosofijoje. Paskaitas bus kviečiami skaityti ne tik universiteto dėstytojai, mokslininkai, bet ir išorės ekspertai. Tikiu, kad šios sesijos galėtų tapti ne tik intelektualiniu renginiu, bet ir bendruomenės jungtimi. Dar labiau išplėsime bei sukursime jaukias bendradarbybės erdves, skatinsime bendruomenės iniciatyvas, mentorystės ir kt. programas.

Lyderystę suprantu kaip santykių kūrimą ir palaikymą, gebėjimą suprasti žmonių emocijas, įsijausti į jų situaciją ir padėti išspręsti konfliktus. Tai – vadovo užduotis. Kartu svarbu išlaikyti atsparumą nesėkmėms, mokytis iš klaidų ir parodyti, kad stiprybė slypi gebėjime kilti iš naujo ir mokytis. Tokioje Universiteto kultūroje slypi bendruomenės stiprybė, nes ji jungia įvairias perspektyvas, kultūras ir patirtis. Sieksiu, kad kiekvienas bendruomenės narys jaustųsi vertinamas ir galėtų atskleisti savo potencialą.

ATVIROS STUDIJOS

Demografiniai Lietuvos rodikliai, vietinė bei globali konkurencija dėl talentų, didėjantis privatus švietimo paslaugų sektoriaus aktyvumas, nestabili geopolitinė padėtis ir kitos

priežastys lemia mažėjantį stojančiųjų į universitetus skaičių Lietuvoje. Turime atvirai žvelgti į susidariusią situaciją, iššūkius pasitikti drąsiai ir konstruktyviai. Diskusijose su švietimo politikos formuotojais sieksiu, kad būtų įgyvendintas „sąžiningo starto“ modelis, sudarantis galimybę universitetų duris atverti įvairių regionų absolventams, motyvuotiems mokytis.

Privalome nuolat tobulinti studijų programas, jas atnaujinant, atsisakant senesnių, kurį laiką nepopuliarių, sparčiai reaguojant į pokyčius pasaulio švietimo lauke ir darbo rinkoje ir kuriant naujas programas. Apgalvotai ir kur įmanoma turime stambinti programas, apjungiant į panašias programų grupes ir sudarant galimybes rinktis specializacijas. Toks pokytis leistų atsigręžti į fundamentalų *artes liberales* studijų principą – iš bendresnių disciplinų grupių/programų studentai per kelis semestrus „susikurtų savo individualų“ studijų portfeli, kreipiantį link konkretnės programos/specializacijos.

Vis sparčiau į studijų procesą ateinantys DI įrankiai, turi palaipsniui integruotis į mums įprastus studijų organizavimo būdus. Tikiu, kad jie ir palengvins mokymosi procesą, pasiūlys naujų būdų, formų, leis individualizuoti besimokančiojo kelius. Priimdami naujasias technologijas į akademinės veiklas, turime aiškiai suvokti jų naudojimo galimybes ir ribas, etines dilemas.

Turime didinti studijų diversifikaciją *trukmės, pobūdžio, intensyvumo* ir kitų parametru požiūriu. Atėjo laikas lanksčiau ir greičiau reaguoti į globalius pokyčius, rinktis į studentą orientuotas, lanksčias ir individualizuotas studijas. Tik taip galėsime Universitetą vėl paversti erdve talentams atsiskleisti ir vystytis.

Studijų programos privalo atitikti aukščiausios kokybės Europos ir pasaulio standartus. Skatinsiu diegti įvairių studijų pakopų tarptautines dvigubo laipsnio programas, jungtines programas bei bendradarbiavimą ne tik su akademiniais, bet ir socialiniais partneriais. Galime ir turime dar intensyviau ir aktyviau išnaudoti T4EU aljanso galimybes studijuoti, atlikti praktikas ir įvairios trukmės mobilumo programas. Gerinama tarptautinių studijų kokybė leis pritraukti daugiau įvairių pakopų studentų iš svetur. Tarptautiškumo strategija, yra ir būtinybė, norint išlaikyti stabilesnį studentų skaičių, ir puiki proga prisitraukti talentų. Todėl užsienio studentai, be jokios abejonės, turi išlikti VDU strateginiu prioritetu – turime stiprinti VDU kaip *tvirtą tarptautinę akademinę instituciją*. Sieksiu, kad iki 25-30 proc. VDU pilnų studijų studentų būtų iš užsienio.

Labai svarbu suprasti studentų poreikius dėl jų ateities ir vis didėjančio noro bei būtinybės dirbti studijų metu. Pastebime, kad dėl šios praktikos dažnai nukenčia studijų kokybė. Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais bus plėtojamos strateginės partnerystės su verslo bei kultūros sektoriumi, inicijuosiu *dualinių programų* kūrimą. Tai studijų modelis, kai studentai tuo pačiu metu studijuoja universitete ir dirba įmonėje bei vienu metu derina teorines žinias ir praktinius įgūdžius.

Taip pat privalome nepamiršti tų studentų, kurie savo ateitį sieja su moksline veikla. Į MTEP veiklas turime įtraukti visų pakopų studentus, įdarbinat juos projektuose, ugdant jų gebėjimus dirbti tarpdisciplininėse (ir tarptautinėse) komandose, atliekant realybėje svarbius tyrimus, darant poveikį visuomenei. Tai iš dalies patenkintų ir jų darbo poreikį.

Aukštasis mokslas šiais laikais nebėra suprantamas kaip vieną kartą patiriamas gyvenimo etapas, o *mokymosi visą gyvenimą* koncepcija. Privalome permąstyti aukštojo mokslo studijų prieinamumo sampratą. Pakviesiu Universiteto bendruomenę kartu parengti ir išplėtoti mikro-modulių studijų formą, užtikrinant vertę, pripažinimą, aiškiai apibrėžtą kreditų sistemą, kokybę. Mikro-moduliai galėtų tapti patrauklia ne tik įvairių pakopų studentams VDU, kitų švietimo institucijų (universitetų, kolegijų, mokyklų ir kt.) studijuojantiems, bet ir dirbantiems, norintiems plėsti ar gilinti profesines žinias, persikvalifikuoti ar net senjorams, norintiems naujų žinių ir gebėjimų. Todėl bus svarbu sukurti ir efektyvią rinkodaros strategiją. Tokie moduliai (su atitinkama kreditų apimtimi) ilgainiui galės formuoti individualias ir didesnės apimties studijų programos dalis, vedančias į dalines/pilnos apimties kvalifikacijas ir kompetencijas.

VDU regiu kaip *lanksčiųjų studijų* (trukmės, būdo, kreditų apimties ir kt.) centrą Lietuvoje. Turėdami išvystytą kvalifikacijos kėlimo kompetencijų centrą, nuotolinių studijų platformą, įvairias kitas kūrybines iniciatyvas, galime siekti tokio statuso Lietuvos visuomenėje.

AMBICINGAS MOKSLAS

„Penktosios laisvės“ – laisvo mokslo, inovacijų, žinių ir švietimo judėjimo visoje ES – idėja, siekia sukurti bendrą Europos mokslo ir inovacijų erdvę. Šiame kontekste universitetų ir kitų sektorių bendradarbiavimas, užtikrinant sėkmingą technologijų plėtrą ir saugų diegimą, taikant inovatyvius mokymo metodus, būtų vienas iš svarbiausių mano darbų ir tikslų. Mokslo ir inovacijų vaidmuo šiose srityse turėtų būti esminis – tiek kuriant žinias, siūlant novatoriškus sprendimus, tiek formuojant visuomenės atsparumą.

Lietuvos mokslo taryba, nacionaliniai mokslo politiką reglamentuojantys dokumentai taip pat ragina didinti tarptautiškumą bei stiprinti universitetų bendradarbiavimą su verslo sektoriumi. Šiuo požiūriu turėsime dar aktyviau bendradarbiauti su mokslo ir verslo partneriais Lietuvoje ir Europoje (ypač su T4EU aljansu).

VDU MTEP stiprybė atsispindi aktyviu dalyvavimu tarptautinėse programose ir projektuose, ypač „Europos Horizonto“; plėtojant tarpdisciplininius tyrimus, demonstruojant augantį publikacijų prestižiniuose leidiniuose (taip pat ir Q1, Q2 kvartiliuose) skaičių. Esu įsitikinusi, kad mūsų mokslininkai gali aktyviau imtis lyderystės „Europos horizonto“ projektuose ir dalyvauti ne tik kaip partneriai, bet kaip projektų koordinatoriai. Esame pajėgūs per artimiausius penkerius metus inicijuoti bent 3–5 didelės apimties tarptautinius projektus.

Todėl stiprinsime paraiškų rengimo kompetencijas: įkursime mokslinių tyrimų projektų paraiškų rengimo centrą, kuris ne tik administraciniu, bet ir tematikos požiūriu padės mokslininkams rašyti aukštos kokybės paraiškas. Tinkamai pasiruošę galėtume papildomai generuoti bent 30 proc. universiteto mokslinių tyrimų finansavimui iš tarptautinių projektų.

Stiprinsime mokslo tyrimus atliekančius padalinius. Įkurti mokslo institutai dar tik pradeda savo veiklas. Potencialas – daug žadantis, dar labiau plėtojant tarpdiscipliniškumą, tarptautines partnerystes su verslu bei kitais socialiniais partneriais, aktyvinant inovacijų komercializaciją. Tikiu, kad turėsime bent kelis stiprius ekselencijos centrus, o tam prielaidų

jau yra (Bioekonomikos tyrimų ir Vytauto Kavolio institutai). Esu įsitikinusi, kad sustiprinus tarpdiscipliniškumą ir tarptautiškumą, Švietimo akademijos Edukologijos tyrimų institutas (ETI) su partneriais užtikrintai įrodys, kad plėtoja įvairias švietimo lauko tyrimų tematikas, svarbias Lietuvai ir Europai.

Nepaisant šių pozityvių poslinkių, turime siekti, kad bendradarbystė veiktų ne pavienių mokslininkų ar mažų jų grupių, bet ir tyrimų tematikų pagrindu, kuriose dalyvauja tarpusavyje bendro tikslo susieti, tik skirtingomis metodologijomis/prieigomis veikiantys, mažesnių grupių klasteriai. Būtent tokia kryptis leis suformuoti rimtą europinio lygio tyrimų centrą, darantį poveikį mokslo pasiekimams ir visuomenei globaliu mastu. Siūlysiu telkti didesnes ir stabilesnes mokslininkų grupes, tokių grupių klasterius. Remiantis egzistuojančia tarptautine praktika, dažniausiai tokias grupes sudaro vadovaujantis mokslininkas ir kiti tyrėjai bei pagalbos personalas. Tokių grupių darbui užtikrinti reikia peržiūrėti finansines ir kitokios pagalbos priemones. Labai svarbu bus pritraukti dar daugiau tarptautinių talentų (pvz., $h > 60$), ypač per ES ar nacionalines programas. Į šių grupių sudėtį būtinai įtrauksime visų pakopų studentus, doktorantus ir postdoktorantus, atitinkamai peržiūrėsime institutų finansavimo modelį bei VDU Mokslo fondo biudžetą.

Siekiant proveržio tarptautiniu mastu, VDU potencialą regiu *energetinio atsparumo* bei *agrobiotechnologijų* srityse. Sutelkę mokslo potencialą, verslo įmones bei kitus socialinius partnerius į vieną ekosistemą, panaudoję didelius duomenų masyvus, dirbtinio intelekto technologijomis paremtų procesų modeliavimą, genų inžinerijos sprendimus ir nanotechnologijas, galėtume išryškinti vienijančią tematiką didelei mūsų ŽŪA, GMF, IF, EVF, TF ir kt. mokslininkų grupei ir jos pagrindu plėtoti tarptautinio lygio ir poveikio Centrą. Šioms kryptims būtų kuriami inovacijų inkubatoriai ir akseleratoriai.

Kitą proveržį regiu *socialinių-humanitarinių* mokslų ir *menų* srityje per tarpdisciplininius projektus. Pvz., V. Kavolio, ETI, SITTI institutai turi aukšto lygio pripažintus mokslininkus, bet taip pat stokoja didesnių grupių vienijančia tematika formavimo krypties. Norint rimtos transformacijos, kuri vestų į aukštesnį lygį, reikia dar glaudesnio bendradarbiavimo, susitarimo, vienijančio tikslo ir idėjos. Kadangi VDU turi vidinį „Šengeno režimą“, jau esame įpratę bendradarbiauti, kirsdami formalias padalinių sienas, todėl tikiu, kad čia tereikia nedidelio postūmio, kad galėtume išryškinti aiškesnę tokio kompetencijos Centro kūrimo ir plėtojimo viziją.

Tikiu, kad vis labiau matomi VDU muzikai ir kiti menininkai, ypač bendradarbiaudami tarpdisciplininuose projektuose, bet ir atskirai (pvz., Muzikos akademija), gali tapti ryškiu balsu Baltijos regione ir plačiau Europoje.

VDU strateginė mokslo vystymo kryptis yra tarptautinis Universitetas, todėl turėtume telkti savo išteklius ir pastangas į aukščiausio lygio mokslo publikacijas. Svarbu bus ir toliau tobulinti bei pagal poreikį modifikuoti *skatinimo už reikšmingiausias* mokslo rezultatus sistemos efektyvumą. Prieš daugelį metų iškeltas tikslas ir strategija pasiteisino, tad turime gerinti kokybę ir siekti aukščiausių mokslo publikacijų Q1–Q2 kvartilų mokslo leidiniuose (atsisakant nepatikimų ar prieštaringai vertinamų leidinių), bendradarbiaujant su tarptautinėmis grupėmis bendroje autorystėje, bet ir siekiant VDU mokslininkų matomumo

pirmoje autorių eilės vietoje. Parengsiu atskirą finansinio skatinimo programą Universiteto aukščiausio lygio mokslininkams už publikacijas *Nature*, *Science* ir kituose prestižiniuose Q1 mokslo leidiniuose, turinčiuose didelį poveikį (pvz., Poveikis (angl.) Impact factor > 20-60).

Esu įsitikinusi *atvirojo mokslo svarba* – turime skatinti atviros prieigos leidiniuose mokslo darbų publikavimą, dalintis rezultatais, duomenimis ir ištekliais laisvai prieinamais formatais, remti FAIR principus (angl. *Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*).

Sieksiu intensyvinti diskusijas dėl mokslo vertinimo, pvz., modifikuoti esamus ir Lietuvos, ir Europos standartus (pagal CoARA tikslus), t. y., atsakyti vien tik bibliometrinių rodiklių naudojimo ir įtraukti kokybinius vertinimo metodus bei įvairesnius mokslo rezultatus (pripažinti duomenų rinkinius, programinę įrangą ir kitus rezultatus).

CRIS sistema tapo neatsiejama Universiteto mokslininkų matomumo ir pasiekiamumo platforma mokslo duomenims valdyti – ji pagerino duomenų skaidrumą ir pasiekiamumą. Būtina ir toliau tobulinti mokslo duomenų valdymo sistemą, motyvuojant mokslininkus ir dėstytojus bendradarbiauti.

Turime toliau stiprinti mokslo infrastruktūrą (per LMI/Kelrodį), kuriant stiprią technologinę bazę ir telkiant investicijas į mokslo tyrimus bei inovacijas, plėtoti ir stiprinti produktyvų mokslininkų ir verslo bendradarbiavimą, skatinant inovacijų komercializavimą ne tik Lietuvoje, bet globaliai, pritraukiant talentus, siūlant jiems patrauklias finansines ir akademinės sąlygas. Esu tikra, kad VDU turi stiprias galimybes tapti lyderiaujančia mokslo ir inovacijų institucija Lietuvoje, turi potencialą būti matomas ir tarptautinėje erdvėje.

Siekdama mokslo ir verslo bendradarbiavimo, ypatingą dėmesį skirsiu technologijų perdavimo platformų, kurios padėtų mokslinius atradimus integruoti į rinką, stiprinimui; verslo inkubatoriaus veiklą, sudarant sąlygas ir remiant atžalinių įmonių steigimą, startuolių kūrimą, plėtrai; bendradarbiavimui su potencialiais investuotojais ir verslo angelais; patentavimo ir licencijavimo veiklos stiprinimui, suteikiant prioritetą licencijuotiems patentams.

Sieksiu stiprinti doktorantūros mokyklą, jungtinių programų kūrimą, *Co-tutelle* tipo sutarčių rengimą bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais, ypač T4EU aljansu. Ieškosiu būdų sutelkti finansinius išteklius doktorantų skaičiaus didinimui, aktyviau pritraukiant juos iš užsienio, atrandant talentus. Universitetas pajėgus ugdyti bent trečdaliu daugiau jaunųjų mokslininkų nei dabar. Visiems doktorantams ir jauniems mokslininkams bus sudarytos sąlygos kuo aktyviau dalyvauti tarptautinėse stažuotėse, konferencijose, kelti kvalifikaciją, šioms veikloms pritraukiant Universiteto, socialinių partnerių ir kitų rėmėjų finansinius išteklius.

Sieksiu diversifikuoti moksliniams tyrimams ir jų skatinimui gaunamas lėšas. VDU Mokslo fondas nepatenkina visų MTEP poreikių, tad telksiu soc. partnerių paramą, didinsiu pajamas iš licencinio mokesčio, startuolių ir kitų veiklų, sukursiu Universiteto Neliečiamojo kapitalo fondą, kuris ateityje taip pat prisidės prie Universiteto finansinių išteklių.

ATSPARI INFRASTRUKTŪRA

Vienas svarbiausių Universiteto infrastruktūros aspektų – skaitmenizavimas. Turime kuo skubiau ieškoti įrankių ir sprendimų, kurie leistų sukurti naujas duomenų, procesų, finansų, turto, personalo veiklų automatizuotas sistemas, jas sinchronizuoti. Privalome stiprinti IT kompetencijas, investuojant į personalą ir išorines paslaugas sudėtingiems darbams, pasitelkiant DI. Skaitmeninės mokymo(si) bei mokslo duomenų platformos turi atitikti šiuolaikinius reikalavimus, būti „draugiškos“ ir lengvai valdomos visai bendruomenei. Labai stengiuosi, kad pasitelkę DI ir kitus techninius sprendimus efektyviai administruotume biurokratinės užduotis ir veiklas, kad studentai, mokslininkai, dėstytojai bei neakademiųjų padalinių darbuotojai rastų daugiau laiko savo tiesioginiam darbui ir studijoms.

Taip pat privalome didinti viso Universiteto kaip organizmo atsparumą kritinėms situacijoms. Tęsiu ir inicijuosiu naujus projektus, didinančius Universiteto energetinį atsparumą per inovatyvias technologijas ir strategijas, užtikrinančius kibernetinės saugos ir skaitmeninį atsparumą. Ypatinę dėmesį turime skirti pasirengimui ekstremalioms situacijoms, įskaitant ir personalo mokymus. Turime investuoti į atsinaujinančius energetikos šaltinius (saulės baterijas/saulės elektrines ir kt.), diversifikuoti energijos šaltinius ir tiekėjus bei plėtoti atsinaujinančią energetiką ir saugojimo technologijas.

Nors didžioji dalis Universiteto infrastruktūros studijų ir mokslo objektų, Sporto centras yra atnaujinti ir sudaro gerą įspūdį, išlieka opus studentų bendrabučių klausimas. Pagal investicinį projektą gaunamas lėšas nukreipsime į naujo modernaus bendrabučio statybą Žemės ūkio akademijoje, o likusias lėšas panaudosime bendrabučių modernizavimui.

Esu įsitikinusi, kad ŽŪA akademinis miestelis galėtų tapti moderniu inovacijų centru, kuriame plėtotųsi ne tik šiuolaikiškos akademinės veiklos, paslaugos, bendradarbiavimo iniciatyvos, gimtų inovacijos ir vystytųsi aktyvus studentų gyvenimas, bet visa tai dar labiau pabrėžtų architektūriniai, aplinkos dizaino sprendimai, atliepiantys draugiškumo aplinkai principus, kad čia ryškėtų *ateities tęstinumo* bei novatoriškos tvaraus mąstymo idėjos.

Turime atnaujinti Vilniaus ŠA infrastruktūrą ir įgyvendinti ambicingus šio miestelio ateities vizijos projektus. Laukia svarbios bendruomenės diskusijos apie VDU veiklų matomumą sostinėje.

Muzikos akademijos strateginėms kryptims stiprinti turi būti skirtas atskiras dėmesys. Įtvirtinant atpažįstamumą Baltijos šalyse ir tariantis su bendruomene. Sieksiu, kad būtų stiprinamas akademijos tarptautinis matomumas – nuo dalyvavimo tarptautiniuose renginiuose iki meistriškumo kursų. Taip pat galėtų būti inicijuojamos unikalios, šiuolaikinės ir tarpdisciplininės programos, doktorantūros mokykla, stiprinama ir atnaujinama infrastruktūra. Palaikysiu bei skatinsiu dėstytojų ir studentų meninius ir kūrybinius eksperimentus, projektus, apjungiančius technologijas ir įvairias meno sritis.

Didelį neišnaudotą potencialą turi VDU Botanikos sodas. Nors atlikta daug svarbių renovacijos projektų, bet dar reikia nemažai: Centrinų rūmų vidaus renovacija, arklidės. Tikiuosi, kad sutelktomis Universiteto, miesto ir kitų soc. partnerių pastangomis pradėsime kai kuriuose infrastruktūros projektus.

Vienu iš svarbiausių finansinio atsparumo tikslų laikau būtinybę sukurti VDU *Neliečiamojo kapitalo fondą* (angl. *Endowment fund*). Tai būtų ilgalaikė finansavimo sistema, užtikrinanti mokslo, inovacijų, studijų, menų ir universiteto plėtros finansavimą bei finansinį Universiteto tvarumą bei nepriklausomumą. Pradžioje fondą galima būtų pradėti kurti, pasitelkiant Universiteto turto pardavimo, rėmėjų, tarptautinių projektų bei kitas lėšas, ilgainiui, fondas galėtų investuoti pradinį kapitalą į mažos rizikos investicijas: vyriausybės obligacijas ar indeksų fondus. Kasmet gautos palūkanos ar dividendai būtų naudojami universiteto veiklai finansuoti, išlaikant pradinį kapitalą neliečiamą. Fondas būtų valdomas skaidriai, su nepriklausoma valdyba, kuri prižiūrėtų lėšų paskirstymą ir investicijų grąžą. Fondo pajamos būtų skiriamos prioritetinėms sritims: mokslinių tyrimų infrastruktūrai, talentų pritraukimui, stipendijoms ir inovacijų komercializavimo projektams. Ilgalaikis tikslas – užtikrinti, kad fondas generuotų tvarius finansinius išteklius dešimtmečiams į priekį. Tai sukurs ilgalaikį pagrindą, užtikrinantį Universiteto sėkmingą veiklą.

Pabaigos žodis

Matau Vytauto Didžiojo universitetą kaip laisvą, atvirą ir kilnių individų bendruomenę, drauge siekiančią ambicingų mokslo ir meno tikslų, lanksčiai plėtojančią ateities studijų programas, kūrybingai ir atsakingai veikiančią nacionalinėse ir tarptautinėse partnerystėse. Šiame režime atsiranda galimybė kurti ateities universitetą, kviečiant visus „dalyvauti universiteto idėjoje“.

Tikiu, kad vadovaudama Universitetui gebėsiu sujungti intelektualinę drąsą su empatija, strateginę viziją su kūrybiškumu. Universitetas rytoj bus ne tik žinių perdavimo institucija, bet idėjų bei pažangos katalizatorius, stovintis ant tvirtų įsipareigojimų pagrindinėms vertybėms – *laisvei, atsakomybei* bei *atvirumui*. Vadovaujant tokiai institucijai, bus svarbu suderinti tradicijos vertybes su naujovių jėga, buriant bendruomenę, galinčią įveikti kliūtis ir atskleisti savo galimybes. Tai kelias, kurį sieksiu įgyvendinti su visa bendruomene.