

**DARBO GRUPĖS, SUDARYTOS LIETUVOS RESPUBLIKOS MINISTRO
PIRMININKO 2011 M. GEGUŽĖS 31 D. POTVARKIU NR. 129,
SIŪLYMAI DĖL LIETUVOS UNIVERSITETŲ TINKLO OPTIMIZAVIMO
2011 m. rugsėjo 30 d.**

1. Situacija Lietuvoje ir tarptautinės tendencijos

Į didelę Lietuvos mokslo ir studijų institucijų gausą bei mokslinio ir studijų potencialo išskaidymą ne kartą yra atkreipę dėmesį tarptautiniai ir Lietuvos ekspertai. Norvegijos mokslo tarybos atliktame mokslinių tyrimų Lietuvoje vertinime¹ 1996 m. atkreiptas dėmesys į mokslo potencialo fragmentaciją. Teigta, kad mokslo ir studijų potencialo koncentracija yra viena pagrindinių Lietuvos mokslinių tyrimų ir studijų sistemos kokybės ir tarptautinio konkurencingumo augimo sąlygų. Ekspertai nurodė, kad būtina restruktūrizuoti Lietuvos universitetus ir mokslinių tyrimų institutus iš vidaus ir iš išorės, o siekiant sustiprinti mokslo potencialą – skatinti glaudžiau kooperuoti ir koordinuoti veiksmus (4.3.2 rekomendacija). (2001 m. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga, 2003 Pasaulio banko ataskaita, 2009 m. Pasaulio banko analizė.²

Lietuvai atgavus nepriklausomybę, universitetų skaičius nuo vieno 1989 m. išaugo iki devynių 1996 m. ir pasiekė dvidešimt du. Nepriklausomybės laikotarpiu buvo įsteigti du nauji universitetai: Klaipėdos universitetas (toliau – KU) ir Vytauto Didžiojo universitetas (toliau – VDU). Tapdamos universitetais skirtingos institucijos buvo skirtingo lygio, veiklos kultūros ir kėlė skirtingus tikslus. Nesant konkurencinės aplinkos ir valstybei tolygiai skiriant biudžeto lėšas, jų nesiejant su studijų ir mokslinių tyrimų rezultatais, absolventų integracija į darbo rinką, nesant universitetų išorinio vertinimo, buvo sukurta aplinka, kuri neskatino universitetų tobulėti, kooperuotis, keistis.

Išsivysčiusiose ir konkurencingose pasauliniu mastu šalyse aukštajame moksle jau kelis dešimtmečius pastebimos kelios ryškios tendencijos. Tai – aukštojo mokslo masiškėjimas, įvairių universitetinių tinklų mezgimasis bei kova dėl geriausiųjų „protų“. Šios tendencijos skatina priimti tam tikrus sprendimus. Vakarų šalyse nuo XX a. šeštojo – septintojo dešimtmečių stipriai išaugus aukštojo mokslo prieinamumui ir studentų skaičiui, kai kuriose šalyse augus universitetų skaičiui, imamasi išorinių ir vidinių iniciatyvų jungti universitetus sutelkiant infrastruktūros, dėstytojų ir tyrėjų potencialą, kad jie būtų matomi tarptautiniu mastu, galėtų konkuruoti dėl studentų ar dalyvauti stambiuose mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektuose. Tinkamai atsakyti į šiuos iššūkius ypač svarbu nedidelėms šalims. Europoje ryškiausias to pavyzdys yra Danija, nuo 1997 m. nuolat inicijuojanti ir įgyvendinanti mokslo ir studijų institucijų jungimą. Danija, iškėlė aiškius universitetų tinklo optimizavimo tikslus: sukurti prielaidas didesnei tyrimų ir studijų vienovei; sustiprinti geriausių Danijos universitetų konkurencingumą; skatinti inovacijas ir stiprinti bendradarbiavimą su verslu; pritraukti kuo daugiau lėšų iš ES mokslinių tyrimų projektų. Danijoje buvo įvardytos universitetų tinklo silpnybės: didėjantis tradicinių Danijos universitetų atotrūkis nuo visuomenės reikmių; nepajėgumas konkuruoti su geriausiais JAV bei Didžiosios Britanijos universitetais, nors bendru mokslo lygiu, talentingų mokslininkų skaičiumi Danija nė kiek neatsilieka nuo pirmaujančių pasaulio valstybių. Danijos atlikti žingsniai neabejotinai davė gerų rezultatų, nes iš ES universitetų, patenkančių į pasaulio reitingo³ pirmąjį šimtuką, net 2 yra Danijos universitetai, tiek pat kiek ir Prancūzijos, kuri daug kartų lenkia Daniją gyventojų skaičiumi (taip pat į geriausiųjų

¹ Žr. *Evaluation of Research in Lithuania*.

² Žr. *Lithuania's Research, Development and Innovation System – Benchmarking and Effectiveness Analysis*, WB 2009:

http://www.smm.lt/smt/docs/eksp_stud/Lithuania%20Benchmarking%20and%20effectiveness%20analysis%20.pdf

³ Žr. www.topuniversities.com

100 patenka 19 Didžiosios Britanijos, 5 Vokietijos, 2 Švedijos ir 1 Suomijos universitetas). Lietuvos universitetų tinklui keltini tie patys tikslai, kurie buvo išskirti Danijoje.

Pastarųjų metų pasaulinės tendencijos dar kartą patvirtina, kad tikslinga peržiūrėti ir Lietuvos universitetų tinklą orientuojantis į šiandien labai svarbią tarptautiškumo ir konkurencingumo dimensiją. Mažesniųjų Lietuvos universitetų tarptautinis konkurencingumas išlieka silpnas. Jei dėl demografinių tendencijų iki 2020 m. bendras studentų skaičius smuks daugiau nei 40 proc., atskiruose universitetuose jų gali sumažėti iki trijų kartų.

Nacionalinės plėtros institutas Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu 2007 m. atliko studiją „Lietuvos aukštųjų mokyklų vidinės struktūros, jų tinklo analizė. Galimas aukštųjų mokyklų valdymo pertvarkos modelis“. Joje pateikiama rekomendacijų dėl aukštųjų mokyklų tinklo optimizavimo. Rekomenduojama „atlikti aukštųjų mokyklų tinklo reformą laikantis šių pagrindinių nuostatų: valstybiniame universitete studijuoja ne mažiau kaip 4–5 tūkstančiai (Jungtinės Karalystės pavyzdys), viename mieste esantys to paties tipo valstybiniai universitetai turi būti sujungti į vieną universitetą neišskiriant ir meno srities universitetinių aukštųjų mokyklų bei tame mieste esančių kitų miestų universitetų padalinių; universitetai skirstomi į du tipus – klasikinius ir technologinius.“⁴ Taip pat remiantis šiomis nuostatomis pasiūlytos universitetų integravimo kryptys: Vilniaus pedagoginis universitetas (toliau – VPU) ir Vilniaus dailės akademija (toliau – VDA) prijungiami prie Vilniaus universiteto (toliau – VU); VU Kauno humanitarinis fakultetas (toliau – VU KHF), Kauno medicinos universitetas (toliau – KMU), Lietuvos kūno kultūros akademija (toliau – LKKA) (dalis fakultetų) prijungiami prie VDU; LKKA (dalis fakultetų) prijungiami prie Kauno technologijos universiteto (toliau – KTU); Lietuvos žemės ūkio universitetas (toliau – LŽŪŪ) prijungiamas prie Lietuvos veterinarijos akademijos (toliau – LVA); Mykolo Romerio universitetą (toliau – MRU) siūloma privatizuoti.

Lietuvoje nepriklausomybės laikotarpiu valstybinių universitetų skaičius visą laiką didėjo, tačiau nesiimta įgyvendinti jokių sisteminių strateginių universitetų jungimo planų. Vienintelė išimtis – mokslo ir studijų reformos procese 2010 m. į Lietuvos sveikatos mokslų universitetą (toliau LSMU) susijungę KMU ir LVA.

Labai svarbu numatyti ir suvaldyti universitetų raidos Lietuvoje rizikas. Dauguma universitetų yra Vilniuje ir Kaune, jų studijų programos panašios, studijų ir mokslinių tyrimų potencialas išsiskaidęs. Lietuvos universitetai nėra pakankamai aktyvūs studijų ir mokslo tarptautinėje erdvėje. Labai aktuali problema yra neigiami demografiniai pokyčiai: mažėjant studentų skaičiui ir stojančiųjų pasirinkimams, po kelerių metų dalis universitetų studentų skaičiumi gali sumažėti iki trijų kartų.⁵

Studijų kokybės užtikrinimas tampa gyvybiškai aktuali veiksniumi, potencialių ir esamų studentų emigracija yra labai jautrus faktas; studijų tarptautiškumas šiuo metu vis dar nėra pakankamai išplėtotas. Kai kuriose studijų kryptyse stebima akivaizdi koleginių studijų pasirinkimo tendencija.

2. Universitetų pertvarkos tikslai: siektinas universitetas

Orientuodamiesi į globalias akademines tendencijas, siektume ir Lietuvoje sukurti stiprų konkurencingą universitetų tinklą. Pasirinkus šį kelią, Lietuvos universitetas turėtų būti:

- universalus – orientuotis į daugialypių specializacijų diegimą;
- kokybiškas – atitikti tarptautinius mokslo ir studijų kokybės standartus;
- tarptautiškas – vykdyti tarptautines studijas ir mokslinius tyrimus, sudaryti patrauklias sąlygas užsienio studentams;
- tarpdiscipliniškas – vykdyti ir kurti paklausiausias mokslo, verslo rinkoje tarpdisciplinines programas.

⁴ Žr. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/es/III%20ataskaita.pdf, p. 75.

⁵ Žr. Siūlymų 4 priedą.

Pagal šiuos tikslus galima suformuoti viziją universiteto, kurį norėtume turėti Lietuvoje. Jis sąlygiškai vadintinas „siektinu universitetu“.

Siektino universiteto modelis:

Visą žinių universumą apimantis universitetas, turintis tarptautiškumo potencialą, kurio pagrindiniai požymiai:

- bakalauro studentų yra ne mažiau kaip 6 studijų srityse;
- bent 5 srityse bakalauro studijas renkasi geriausiai mokyklų absolventai;
- magistro studentų yra ne mažiau kaip 5 studijų srityse;
- doktorantūros studentų yra ne mažiau kaip 5 mokslo (meno) srityse;
- ne mažiau kaip 5 mokslo srityse dalyvauja tarptautinėje aukštos kokybės mokslinių tyrimų veikloje;
- esama kryptingų investicijų į mokslo ir studijų infrastruktūrą;
- stipri orientacija į studijų ir mokslo tarptautiškumą.

Pagal šiuos požymius galima įvardyti dabartinių universitetų būklę:

1. visą žinių universumą apimančio universiteto, turinčio tarptautiškumo potencialą, septynis požymius atitinkančių universitetų Lietuvoje nėra;
2. penkis iš septynių požymių atitinka VU;
3. keturis požymius atitinka KTU ir VDU;
4. tris požymius atitinka Vilniaus Gedimino technikos universitetas (toliau – VGTU);
5. likę universitetai atitinka du ir mažiau požymių.⁶

Turime konstatuoti, kad yra nemažas skirtumas tarp to, ko siekiame ir kas esame. Universitetų tinklą modeliuojant pagal stipriausio ir didžiausią potencialą turinčio universiteto pavyzdį, įvertinus šiuos požymius, Lietuvoje galima kalbėti apie keturis „bazinius“ universitetus: KTU, VDU, VU ir VGTU. Kiti universitetai nuo siektino universiteto vizijos labai atsilieka.

Optimizuojant universitetų tinklą turėtų būti sprendžiamos ir kitos Lietuvos universitetinio sektoriaus problemos. Viena jų – grėsmė, kad kai kurie universitetai nesugebės atsakyti į jiems kylančius iššūkius, dėl to nukentės jų studijų ir mokslo tyrimų kokybė. Apibendrinant, pagrindiniai siekiamos universitetų pertvarkos tikslai:

1. Sukurti visą žinių universumą apimančius universitetus, turinčius didelį tarptautinį svorį, drauge stiprinant studijų kokybę ir tarptautinį konkurencingumą koncentruojant mokslo ir studijų potencialą; sukuriant sąlygas studijų tarpdalykiškumui, pasirenkamų dalykų (modulių) ir programų įvairovei.

2. Užkirsti kelią prasčiausioje padėtyje atsidūrusių universitetų savaiminei dezintegracijai, kuri turėtų neišvengiamų pasekmių tų universitetų studentams ir akademiniam personalui, visai Lietuvos aukštojo mokslo sistemai.

Optimizavimo viename mieste (Kaune ar Vilniuje) tikslas – formuoti stiprius universitetus sutelkiant studijų ir mokslo pajėgas, kad viename mieste atsirastų stiprus pagrindas moksliniams tyrimams ir studijoms plėtoti paskirose srityse; pritraukiant investicijų į studijų ir mokslo infrastruktūrą; atsisakant universitetų filialų miestuose, taip išvengiant fakultetų vykdomų programų ir veiklų dubliavimo, mokslininkų grupių fragmentacijos.

3. Universitetų tinklo pertvarkos būtinybė

Universitetų autonomija sudaro sąlygas universitetams patiems atsakyti į kylančius iššūkius, ieškoti geriausių galimybių ir būdų gerinti studijų kokybę. Už kokybę universitetai atsakingi visuomenei ir akademiniai bendruomenei. Nemažai Lietuvos universitetų patys atsako į iššūkius. Vis dėlto kai kuriuose universitetuose nesama pajėgų ir gebėjimų spręsti problemas. Tenka

⁶ Žr. Siūlymų 1, 3, 8, 9 priedus.

pripažinti, kad kai kuriuose universitetuose yra prasidėjusi vidinė dezintegracija. Mažėjant potencialių studentų Lietuvoje skaičiui, stiprėjant konkurenciniams iššūkiams Europoje ir pasaulyje, galima prognozuoti sudėtingą dalies Lietuvos universitetų būklę po kelerių metų, kuri remiasi dabartine būkle ir vykstančių reformų dinamika universiteto viduje. Būklės vertinimas remiasi šiais rodikliais:

- prognozuojamas studentų skaičiaus mažėjimas/išlikimas iki 2015 m.;
- dėstytojų ir tyrėjų personalo dinamika ir atsinaujinimo perspektyva (esamas amžiaus vidurkis, doktorantų skaičius);
- studijų programų kokybė: nerentabilių (pakankamai studentų nesurenkančių) programų skaičius;
- studijų programų efektyvumas: studijas baigusiuoju įsidarbinusių ir neįsidarbinusių santykis pagal darbo biržos duomenis;
- atvirumas visuomenės reikmėms: iš biudžeto ir iš privačių šaltinių tenkančių lėšų santykis;
- tarptautiškumas: dalyvavimo tarptautiniuose projektuose mastas ir studentų iš užsienio santykinis skaičius;

Remiantis šiais rodikliais, jau dabar matome, kad dalyje universitetų labai mažės studentų skaičiai.⁷ Net jei numatoma išlaikyti valstybės nefinansuojamų studentų priėmimo tą patį intensyvumą, bendrieji skaičiai mažės dėl mokyklų absolventų skaičiaus mažėjimo. Skaičiaus mažėjimas gali būti kompensuotas studentais užsieniečiais. Gera patirtimi galėtų būti įvardytos LSMU užsienio studentų pritraukimo pastangos ir rezultatas. Pasak rektoriaus, nuolatines studijas pasirinkę užsienio studentai sudaro iki 10 procentų visų studentų. Mokslinių tyrimų tarptautiškumas bendrai Lietuvoje ir universitetuose yra labai žemas.

Duomenys taip pat rodo, kad dalyje universitetų nesama pakankamų išteklių dėstytojų ir tyrėjų korpusui atnaujinti,⁸ nemaža dalis studentų nesurenkančių studijų programų,⁹ pačios studijos nėra pakankamai veiksmingos.¹⁰

4. Universitetų tinklo pertvarkos naudos ir atveriamos galimybės

Šiuo metu Lietuvoje veikia 14 valstybinių universitetų. Didžiausia valstybinių universitetų koncentracija yra Vilniuje ir Kaune.

Vilniaus mieste veikia 6 valstybiniai universitetai: Lietuvos muzikos ir teatro akademija (toliau – LMTA), MRU, VDA, VGTU, VPU, VU.

Pagrindinę veiklą Kaune vykdo 5 valstybiniai universitetai: KTU, LKKA, LSMU, VDU, į Aleksandro Stulginskio universitetą (toliau – ASU) persitvarkęs LŽŪU ir du Vilniaus universitetai (VDA, VU) per įsteigtus Kaune filialus.

Abiejuose miestuose yra labai platus universitetų tinklas. Dalyje universitetų viename mieste studijų programos dubliuojasi, tai reiškia fragmentuotas dėstytojų grupes, kurias sutelkus būtų galima suformuoti daug geresnes sąlygas studijų programų kokybei. Kadangi studijų kokybė remiasi moksliniais tyrimais, fragmentuotos dėstytojų grupės reiškia, jog nacionaliniu mastu neišnaudojamos ir galimybės instituciškai burti stiprias mokslininkų grupes, kurios galėtų būti konkurencingos tarptautiniu mastu.

Iš Vilniaus mieste esančių aukštųjų mokyklų 7 BP¹¹ dalyvauja VU, VGTU bei VPU. Visai nedalyvauja LMTA, VDA bei MRU. Kaune 7 BP dalyvauja visi išskyrus LKKA. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, jog dalyvavimo apimtys tarp universitetų ženkliai skiriasi.¹²

⁷ Žr. Siūlymų 2 ir 4 priedus.

⁸ Žr. Siūlymų 4 priedą.

⁹ Žr. Siūlymų 5 priedą.

¹⁰ Žr. Siūlymų 6 priedą.

¹¹ ES lėšomis remiama Bendroji programa, finansuojanti aukščiausios kokybės mokslinius tyrimus.

¹² Žr. Siūlymų 8 priedą.

Studijų kokybė taip pat ženkliai susijusi su interesuotų šalių įsitraukimu kurti naujas studijų programas, jas įgyvendinti ar atnaujinti. Ypač svarbu, kad šiame procese dalyvautų ne tik studentų organizacijos, bet ir darbdavių atstovai. Galima daryti prielaidą, jog, pavyzdžiui, apie verslo atstovų įsitraukimą į aukštosios mokyklos veiklą gali byloti iš privačių šaltinių pritraukiamos lėšos į aukštąsias mokyklas. Žinoma, tai taip pat suponuoja mintį, jog iš privačių šaltinių ateinančios lėšos dažnai yra, studentų mokestis už studijas, tačiau tai taip pat rodo studijų patrauklumą. Kaune esantys universitetai vidutiniškai pritraukia šiek tiek daugiau lėšų nei Vilniaus universitetai (atitinkamai 32,4 proc. ir 28,8 proc). Mažiau lėšų iš privačių šaltinių Kaune pritraukia KTU (25 proc.), o Vilniuje LMTA (9 proc.).¹³

Darbo grupė atkreipė dėmesį, kad kai kuriuose universitetuose nesama pakankamos materialinės bazės kokybiškoms studijoms vykdyti, o valstybės mastu nebūtų racionalu skirti lėšų investicijoms į studijų laboratorijas tuo atveju, kai tame pačiame mieste tokios investicijos vykdomos kitame universitete. Pavyzdžiui, VPU nebuvo skiriama lėšų chemijos ir fizikos mokslinių tyrimų ir/ar studijų laboratorijoms, dėl to suabejota mokytojų parengimo kokybe gamtos mokslų kryptyse. Tačiau tokios investicijos vykdomos VU, kuris dalyvauja „Saulėtekio“ slėnyje, kuriame iš pagrindų atnaujinama mokslui ir studijoms skirta infrastruktūra.

Grupė aptarė specializuotų universitetų perspektyvas ir priėjo prie išvados, kad jie negali pasiūlyti studentams studijų pasirinkimo galimybių, taip pat jiems pernelyg brangu suburti stiprias dėstytojų grupes bendroms universitetinėms studijoms. Kad užtikrintų pakankamą studijų kokybę, jau šiuo metu jie turėtų intensyviai bendradarbiauti su kitais universitetais. Specializuoti universitetai nesudaro pagrindo studijų ir mokslinių tyrimų tarpdalykiškumui. Dabartiniame pasaulyje, kai mokslinių tyrimų sėkmė priklauso nuo gebėjimų peržengti disciplinų ribas ir siekti inovacijų, tai yra ydinga.

Pertvarkius universitetų Vilniuje ir Kaune tinklą galėtų būti sukurtos šios naudos:

- panaikintas studijų programų/fakultetų dubliavimasis
- realizuotas studijų programų/fakultetų papildomumas
- sudarytos geresnės sąlygos studijų įvairovei
- sustiprintas dėstytojų potencialas daugelyje vykdomų programų
- atsiras papildančių materialiujų išteklių (patalpų, laboratorijų, bendrabučių) sinergija
- atsiras mokslinių tyrimų ir studijų materialinės bazės sinergija
- pagerės kokybės valdymas bei universiteto administravimas

Šios universitetų optimizavimo naudos sudarys pagrindą kitoms naudoms rastis, atvers naujas universitetų plėtros galimybes: atsiras daugiau galimybių tarpdalykiškumui ir universalumui; bus sudarytos geresnės sąlygos mokslo ir studijų tarptautiškumui ir konkurencingumui ne vien Šiaurės šalių regione, Europos Sąjungoje, bet ir pasaulyje.

Grupė, įvertinusi esamo universitetų tinklo Vilniuje ir Kaune specifiką ir problemas, įvertino pagrindines naudas, kurias galėtų sukurti universitetų optimizavimas.

Universitetų tinklo pertvarka sudarytų prielaidas Lietuvoje atsirasti universitetui, kuris atitiktų geriausių Europos ir pasaulio universitetų lygį, patektų į „geriausiųjų klubą“.

Optimizavimo procesas galėtų vykti šiais keliais:

- susijungia lygiaverčiai universitetai;
- prie stipresnio universiteto prijungiamas kitas universitetas (mažesnis, siaurai specializuotas, turintis ribotas plėtros galimybes, kuriam prognozuojamas studentų skaičiaus mažėjimas);
- specializuotas, mažas universitetas persitvarko į kolegiją;

¹³ Žr. Siūlymų 7 priedą.

- populiarus tarp stojančiųjų ir komercinę veiklą sėkmingai plėtojęs universitetas (ar universitetai) tampa privatus.

Darbo grupė sutarė, kad universiteto tapimas kolegija išskirtiniais atvejais visuomenės bei akademinės bendruomenės apskritai galėtų būti vertinamas kaip pozityvus dalykas. Be to, tapimas kolegija reikštų viso studijų organizavimo radikalų perkeitimą, kam reikalinga labai stipri administracijos valia ir gebėjimai, perorientuojant studijų procesą į praktinių gebėjimų ugdymą, bet ne į mokslinę-tiriamąją veiklą.

Grupės siūlymai remiasi nuostata, kad silpnesnio universiteto prijungimas prie stipresnio pastarojo veiklos kokybės turėtų nesumažinti, bet paskatinti diegti veiksmingesnius valdymo būdus, skaidresnę kokybės vertinimo sistemą, bendradarbiauti viduje, didinti mokslinių tyrimų ir studijų vykdymo potencialą.

5. Universitetų tinklo optimizavimo sėkmės sąlygos: politinė valia ir šiuolaikinė vadyba

Grupė aptarė sąlygas ir aplinkybes, kurios yra svarbios, kad iš optimizavimo būtų gautos numatytos naudos ir pasiekti norimi tikslai. Optimizavimo sąlygos priklauso nuo aplinkybių, susiklosčiusių universiteto viduje ir valstybės lygiu. Valstybės lygiu ypač svarbi steigėjų politinė valia priimti sprendimus sujungti universitetus pagal siūlomą scenarijų. Politinė valia taip pat turėtų būti sustiprinta optimizavimo procesui skiriamais finansiniais ištekliais, kuriuos reikėtų iš anksto skaičiuoti ir numatyti.

Optimizavimo sklandumas priklauso nuo pačių universitetų santykio su jungimo procesais. Optimizavimo procesui svarbus:

- pozityvus universitetų administracijos/vadovų nusiteikimas ir noras jungtis
- pozityvus vidinis akademinų bendruomenių nusiteikimas
- esamas universitetų bendradarbiavimo glaudumas ir būdas

Darbo grupės atstovai universitetų darbo organizavimo ir plėtros principus individualiai aptarė su kiekvieno universiteto vadovu ar jo atstovu. Pokalbiuose su universitetų rektoriais darbo grupė susidarė nuomonę, kad kai kurie universitetai labiau nei kiti įvertino šios dienos Lietuvos universitetui kylančius iššūkius bei ieško kelių konsolidacijai bei jungimuisi ar yra pasirengę svarstyti tolesnius siūlomus veiksmus.

Atsižvelgdama į tai, kad šiuo metu universitetuose vyksta valdymo pertvarkos, sudarytos ir sudaromos naujos tarybos, renkami rektoriai, kurių kadencija 5 metai, darbo grupė siūlo universitetų optimizavimą galutinai realizuoti iki 2017 metų pradžios kai baigsis 2010 – 2011 m. pagal naują tvarką išrinktų universitetų tarybų bei rektorių kadencijos. Tikimasi naujas tarybas ir rektorius įtraukti į optimizavimo procesą kaip sąjungininkus ir pagalbininkus. Darbo grupė taip pat įvertina aplinkybę, universitetų optimizavimui reikės lėšų, kurios galėtų būti skiriamos iš ES struktūrinės paramos, kurios naujas periodas prasidės 2014 m.

Darbo grupė atkreipė dėmesį į dar vieną būtiną sąlygą ateities universiteto sėkmei: profesionalų pokyčių suvaldymą. Atsižvelgiant į vis labiau stiprėjančią konkurenciją pasaulyje, stipri lyderystė yra kiekvieno universiteto, kaip organizacijos būtinybė ir pranašumas. Universiteto privalumams ir unikalumui išryškinti reikalingos profesionalios rinkodaros žinios ir įgūdžiai, stipri akademinė bendruomenė, kurianti „intelektinį produktą“. Laimės universitetai, pasirinkiantys vertei kurti skirtą vadybos modelį, įskaitant bendrąsias akademinės ir organizacines vertybes, korporatyvinę kultūrą, išorinius ryšius (tarptautinius) bei tinkamą vadovavimo stilių. Universiteto kokybės matu tampa pažangos rodiklių nustatymas ir jų siekimas.

Darbo grupė atkreipia dėmesį, kad universitetų būtina jungimosi sąlyga yra sinergija, kuri turėtų sudaryti sąlygas šiuolaikiniams vadybos modeliams atsirasti. Pirmieji žingsniai jau yra atlikti keičiant juridinį statusą. Iki 2011 m. pabaigos visi universitetai bus tapę viešosiomis įstaigomis, išrinktos naujos tarybos, renkami rektoriai. Atsiranda labai palanki terpė identifikuoti

ir išgryninti vizijas, strateginius tikslus, lyderystę, akademinės bendruomenės vertybes, organizacines funkcijas. Konsoliduojant jungtines pajėgas universiteto sėkmingai veiklai, labai svarbus vaidmuo tenka profesionaliai ir kompetentingai vadybinei komandai, nes jos strateginiai sprendimai ir tikslų siekimas, gali sukurti arba nesukurti norimą pridėtinę vertę.

Pats sujungimas turi įdiegti naują ir modernų vadybinį studijų ir mokslo administravimo modelį, kuris skatintų optimizuoti studijų procesą, perimti gerą patirtį ir kt. Teisinis ar fizinis universitetų sujungimas į vieną darinį drauge neįdiegiant naujų administravimo būdų, kokybės vertinimo ir paskatų sistemos, nepertvarkius studijų programų, neįvykdžius jungtinio universiteto padalinių profesionalaus restruktūrizavimo, sujungimas gali atnešti mažai pridėtinės vertės, užsitęsti vidiniai jungtinių universitetų pertvarkos procesai, būtų demotyvuota akademinė bendruomenė, diskredituota pati optimizavimo idėja.

6. 2015-2017 m. vienas „siektinas universitetas“ viename mieste

Darbo grupė, orientuodamasi į tai, kad Lietuvoje būtina sukurti tarptautinio lygio universitetus, kurie teikia tarptautinio lygio studijas ir turi tinkamą infrastruktūrą studijoms ir moksliniams tyrimams vykdyti bei mokslininkų grupes, galinčias inicijuoti ir dalyvauti tarptautinio lygio mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektuose, mato tokią optimaliausią galimybę pasiekti šių tikslų – viename mieste, Kaune ir Vilniuje, esančių universitetų potencialą sutelkti sujungiant į vieną universitetą. Darbo grupė sutarė, kad šis tikslas galėtų būti pasiektas iki 2015 metų Vilniuje ir iki 2017 metų Kaune.

Vilnius iki 2015 metų pabaigos:

I etapas iki 2012 metų pabaigos	VPU prijungti prie VU
II etapas iki 2015 metų pabaigos	Sujungti VGTU ir VU (Siektinas Vilniaus universitetas)

Kaunas iki 2017 metų pabaigos:

I etapas iki 2012 metų pabaigos	LKKA prijungti prie LSMU VU KVF ir VDU filialą prijungti prie VDU ASU prijungti prie KTU
II etapas iki 2014 metų pabaigos	LSMU prijungti prie VDU
III etapas iki 2017 metų pabaigos	KTU sujungti su VDU (Siektinas Kauno universitetas)

Universitetų filialai. Visi regionuose esantys filialai turėtų būti integruoti į universitetus.

VDA ir LMTA. Atsižvelgiant į universitetų labai ryškią specifinę specializaciją, darbo grupė svarstė 3 VDA ir LMTA konsolidavimo alternatyvas:

- 1) nejungti, paliekant dabartinę struktūrą;
- 2) iki 2012 m. pabaigos sujungti abi akademijas į bendrą Menų akademiją;
- 3) iki 2012 m. pabaigos sujungti VDA ir LMTA į autonomišką Menų akademijos padalinį Vilnius universitete.

Grupė nepriėjo bendros nuomonės dėl svarstomų alternatyvų, todėl pasiūlė šį klausimą svarstyti atskirai.

MRU. Darbo grupė diskutavo MRU išskirtinumą kitų Vilniaus universitetų tarpe. Jis skiriasi vidiniu valdymu, kitokia gaunamų pajamų struktūra (universitetas jau dabar didžiąją dalį

lėšų uždirba iš už studijas mokančių studentų studijų įmokų), tai reiškia – ir sąlygine nepriklausomybe nuo biudžetinio finansavimo. Darbo grupė siūlo MRU akademinei bendruomenei svarstyti dar didesnės universiteto finansinės nepriklausomybės nuo biudžeto asignavimų perspektyvas bei būdus, tarp kurių galėtų būti strateginių investuotojų Lietuvoje ir užsienyje paieškos. Darbo grupė taip pat siūlo atkreipti dėmesį į būtinybę stiprinti mokslinius tyrimus bei toliau įgyvendinti studijų kokybės užtikrinimo priemones. Darbo grupė mano, kad MRU tolesnės plėtros alternatyvų pasiūlymai galėtų būti specialios ekspertų darbo grupės uždavinys.

Darbo grupė svarstė kitus universitetų tinklo optimizavimo alternatyvų variantus. Buvo išsakyta atskira nuomonė, siūlant į vieną atskirą universitetą sujungti du technikos universitetus, KTU ir VGTU. Taip pat grupėje svarstyta galimybė siūlyti kad specializuoti universitetai, ASU ir LKKA, taptų kolegijomis.

Darbo grupė mano, kad pagrindinė optimizavimo sėkmės sąlyga yra sėkmingas pokyčių valdymas ir moderni paties jungimo proceso vadyba bei profesionalus sujungtų universitetų valdymas. Tuo siekiama, kad sklandžiai vyktų vidinė sujungtų universitetų integracija, įvertinanti sujungtų universitetų kultūrų, dėstytojų darbo metodų bei mokslininkų grupių patirties skirtumus bei įdiegiant universitete geriausią bendruomenės formavimo, kokybės valdymo bei paskatų praktiką. Vadybinė kompetencija ir profesionalūs administraciniai sprendimai gali nulemti universitetų tinklo pertvarkos proceso rezultato sėkmę.

Darbo grupė akcentavo, kad bet kurio universiteto strateginiai tikslai turi būti remti aiškiai suvokta ir prisiimta atsakomybe už akademinės autonomijos rezultatus siekiant kuo geresnės mokslo ir studijų kokybės bei už administracinės autonomijos teikiamas galimybes siekiant kuo didesnės valstybės gerovės.

Atsižvelgiant į tai, kad daugumai darbo grupės siūlomų sprendimų reikalingas Lietuvos Respublikos Seimo pritarimas įstatymo ar nutarimo forma, darbo grupė plačiau neanalizavo siūlomų sprendimų atitikimo šiandienos teisinei bazei.