



**Europos universitetų asociacija (EUA)
Institucijos įvertinimo programa**

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EUROPOS UNIVERSITETŲ ASOCIACIJOS ATASKAITA

2006 m. liepa

TURINYS

Įvadas	3
Suvaržymai ir nustatyti standartai	5
Ištekliai	5
Mokymas	6
Moksliniai tyrimai	8
Valdymas	9
Gebėjimas keistis	10
Uždaviniai	10
Ilgalaikė ir vidutinio laikotarpio strategija	12
Pokyčių valdymas	13
Išvados ir rekomendacijos	15
Akademinis vadovavimas	15
Kokybės valdymas	15
Strateginis valdymas ir gebėjimas keistis	16
Santrauka	17

Įvadas

1993 m. CRE (dabartinės EUA) komitetas universitetams – CRE nariams – pasiūlė galimybę iširti institucijos valdymo kokybę. Vėliau buvo surengtos dvi konferencijos kokybės ir įvertinimo klausimais. Visi EUA įvertinimai yra draugiško pobūdžio. EUA siūlo išorinį įvertinimą, kurį vykdo ekspertų grupė, sudaryta iš trijų universitetų vadovų ir eksperto iš vienos Europos švietimo įstaigos. Toks partneriškas įvertinimas institucijų vadovams padeda pasiruošti pokyčiams.

EUA įvertinimas suteikia EUA nariams galimybę įvertinti institucijos valdymo ir strateginio planavimo kokybę ir pateikia rekomendacijas, kaip ją pagerinti. Vertindama įvairių šalių institucijas, EUA įgijo galimybių skleisti geros praktikos pavyzdžius, nustatyti bendrus strateginio mąstymo standartus ir sukurti bendrus kokybės reikalavimus. Ši patirtis naudinga ne tik atskiroms institucijoms, bet ir valstybėms bei Europos Sąjungai, kurios patiria globalizacijos padarinius aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų srityje, ypač palyginus su JAV.

Pagrindinis tokio įvertinimo tikslas yra padėti universitetams planuoti savo strateginę plėtrą, kartu stiprinant kokybės kultūrą Europoje. Revizijos metu universitetui padedama:

- išnagrinėti, kaip nustatyti ilgalaikius ir vidutinės trukmės tikslus;
- nustatyti išorinius ir vidinius veiksnius, varžančius universiteto plėtrą;
- atsižvelgus į šiuos veiksnius, pasirinkti kokybės gerinimo strategiją.

1994 metais buvo sukurta ir trijuose universitetuose išbandyta kokybės patikrinimo programos metodologija. Pirmasis tarptautinio kokybės patikrinimo etapas baigtas 1995 m. sausį. Nuo tada programoje dalyvavo jau daugiau kaip 134 universitetai iš 37 valstybių.

Vilniaus Mykolo Romerio universiteto (MRU) rektorius prof. Alvydas Pumputis kreipėsi į EUA, prašydamas atlikti bendrą universiteto veiklos kokybės patikrą, jokių ypatingų reikalavimų EUA ekspertams nepateikė. MRU yra jauna, sparčiai besiplečianti institucija, siekianti pirmą kartą socialinių ir humanitarinių mokslų srityje svarbaus pereinamojo laikotarpio valstybėje metu.

EUA ekspertų grupėje dalyvavo:

- prof. Georges Verhaegen (pirmininkas), buvęs *Université Libre de Bruxelles* (Belgija) rektorius;
- prof. Maxwell Irvine, buvęs Birmingemo universiteto (Jungtinė Karalystė) prorektorius;
- prof. Winfried Müller, buvęs Klagenfurt universiteto (Austrija) rektorius;
- prof. Sylvain Kahn (sekretorius), buvęs Paryžiaus politinių mokslų instituto (*Institut d'Etudes Politiques de Paris, France*) direktorius.

Ekspertų grupė pirmą kartą lankėsi MRU 2006 m. vasario 19–21 d. Vizito metu ekspertų grupė susipažino su MRU struktūra ir valdymu ir išnagrinėjo universiteto savianalizės ataskaitą. Pagrindinis ekspertų vizitas MRU vyko 2006 m. gegužės 16–19 d., jo pabaigoje buvo paskelbta įvertinimo ataskaita.

MRU – vienas iš trijų didžiausių universitetų Lietuvoje, kurioje iš viso yra dvidešimt vienas universitetas ir dvidešimt septynios kolegijos. MRU skiriasi nuo didžiausio Lietuvoje Vilniaus universiteto keliais požymiais. Du pagrindiniai skirtumai – universitetų amžius ir fakultetų skaičius. Vilniaus universitetas įsteigtas 1579 metais ir turi visus universitetui būdingus fakultetus. MRU įsteigtas 2004 m. spalio 28 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. IX-2515, bet jo veiklos ištakos siejasi su nepriklausomybės atkūrimu Lietuvoje. 2005 m. MRU mokėsi 15 345 studentai, tai – beveik dešimt nuošimčių iš visų Lietuvos studentų (įskaitant ir dvidešimt septynių kolegijų studentus).

MRU yra vienas iš tų trijų Lietuvos universitetų, kurie pirmieji kreipėsi į EUA prašydami atlikti minėtą patikrą. Visi šio universiteto fakultetai, jo darbuotojai, studentai, socialiniai partneriai pritarė tokiai patikrai ir aktyviai joje dalyvavo. Ekspertų grupei buvo suteikta galimybė susitikti su jų atstovais ir atstovų grupėmis atskirai, jei to reikėjo tikrinant universiteto veiklą.

Ekspertų grupė atskirai susitiko su rektoriumi Alvydu Pumpučiu, Universiteto tarybos pirmininku profesoriumi Egidijum Kūriu ir švietimo ir mokslo ministro pavaduotoju Raimundu Mockeliūnu. Ekspertų grupė taip pat buvo susitikusi su Universiteto senato nariais, partneriais, savianalizės grupės nariais, fakultetų vadovais, administracijos darbuotojais ir kitomis grupėmis. Ekspertų grupė kalbėjosi su visų fakultetų dekanais, katedrų vadovais, dėstytojais ir studentų atstovybės nariais. Ekspertų grupė taip pat keletą kartų susitiko su Universiteto vadovais, studijų, mokslo ir plėtros prorektorais ir studentų atstovais.

Ekspertų grupė palankiai įvertino Universiteto pasiruošimą jų vizitams ir parengtą savianalizės ataskaitą. Universiteto savianalizės ataskaita yra labai išsami, tiksli ir pabrėžia stipriąsias Universiteto puses, kurias nustatyti lengviau negu trūkumus. Ataskaitoje MRU save vertina labai palankiai, tačiau, kaip teigia vienas iš savianalizės ataskaitos autorių, „argi galima blogai atsiliepti apie savą instituciją?“

Šie žodžiai kalba apie draugišką aplinką, kurioje teko dirbti ekspertų grupei. Ekspertų grupė dėkinga rektoriui A. Pumpučiu ir universiteto darbuotojams už malonų priėmimą. Ekspertų grupė taip pat norėtų padėkoti plėtros prorektoriui prof. Rimantui Vaitkui ir Tarptautinių ryšių ir studijų direkcijos direktorei Giedrei Račienei už nuolatinę paramą, sėkmingai organizuotas programas ir bendradarbiavimą su ekspertų grupe.

Suvaržymai ir nustatyti standartai

Ištekliai

Griežčiausius suvaržymus Universitetui nustato įstatymai. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad šalies politinės ir valdžios institucijos turi didelės įtakos Lietuvos universitetams. Mykolo Romerio universitetas patiria šią įtaką, kaip ir kitos Lietuvos aukštojo mokslo institucijos.

Tačiau MRU veiklą šie suvaržymai ypač apsunkina, nes MRU yra vienas iš dviejų mokslinius tyrimus atliekančių Lietuvos universitetų. Be to, MRU yra vienintelis specifinės socialinių ir humanitarinių mokslų, įskaitant teisę, pakraipos universitetas Lietuvoje. Tai reiškia, kad MRU yra tokio tipo aukštoji mokykla, kuriai būtina didesnė autonomija.

Ekspertų grupė apie autonomijos stoką sužinojo jau pirmojo vizito metu. Kito vizito metu ekspertų grupė, susitikusi su Seimo atstovu, švietimo ir mokslo ministro pavaduotoju ir Konstitucinio Teismo pirmininku, einančiu MRU tarybos pirmininko pareigas, dar kartą įsitikino, kad autonomijos nepakanka.

Autonomijos stoka pasireiškia įvairiai. Lietuvos Respublikos Seimas priima daug aukštąjį išsilavinimą reglamentuojančių įstatymų ir dažnai juos keičia, todėl universitetai turi nuolat prisitaikyti. Be to, universitetai susiduria su daugybe įvairių administracinių reikalavimų, nustatytų fakultetų tarptautinėms organizacijoms ir mokymo programoms. Pavyzdžiui, tikslų Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų skaičių vyriausybė kasmet nustato dekretu, išleidžiamu iki kovo 15 d. Dėl daugybės įvairių reikalavimų naujų mokymo programų kūrimas yra labai sudėtingas ir ilgai užtrunka, todėl ekspertų grupė palankiai įvertino MRU pastangas kuriant naujas programas ir steigiant naujus fakultetus kaip dinamiškumo požymį ir gebėjimą keistis, atsižvelgti į pokyčius Europoje, ypač siekiant tenkinti socialinius poreikius ir mažinti nedarbą.

Be to, neatsižvelgiama į už mokslą mokančių studentų skaičių, todėl MRU pagrindinės pajamos – vyriausybės skiriamos lėšos. Ši suvaržymą dar labiau stiprina didelis aukštųjų mokyklų ir studentų skaičius mažą teritoriją ir mažai gyventojų turinčioje Lietuvoje. Todėl iš valstybės biudžeto aukštajam mokslui ir socialinių bei humanitarinių mokslų tyrimams skiriamų lėšų nepakanka, o MRU stokoja išteklių, reikalingų vykdyti universiteto funkcijas. Tokį didelį aukštųjų mokyklų skaičių Lietuvoje nulėmė buvusi sovietinė aukštojo mokslo sistema ir naujos demokratinės valstybės nauja teritorinė ir politinė sistema. Ekspertų grupei paaiškėjo, kad Lietuvoje dėl vietinių ir nacionalinių priešasčių yra daug politiškai remiamų aukštojo mokslo institucijų. Tačiau šio klausimo analizė, žinoma, nėra ekspertų grupės tyrimo tikslas.

Tokios situacijos pasekmės akivaizdžios ir matomos vien pasivaikščiojus po MRU studentų miestelį. Ši faktą taip pat patvirtino keletas pokalbių. Pirmasis apribojimas – vietos darbai ir studijoms trūkumas. Nors MRU yra ne Vilniaus centre, o pakraštyje, skundai dėl vietos stokos buvo dažniausiai girdimi vizitų metu. Dėstytojai neturi atskirų kabinetų, trūksta patalpų aptarnaujančiam personalui, nėra patalpų studentų bendruomenės susitikimams, trūksta bendrabučių ir vietos bibliotekoje. Nors į akis krinta pastatų švara ir tvarka juose, statybvietėse trūksta darbininkų, o statybos nevyksta jau keletą mėnesių. Kita pasekmė – mažas administracijos darbuotojų skaičius, tenkantis vienam studentui. Akivaizdu, kad MRU prioritetas šioje srityje –

didesnis dėstytojų ir mažesnis administracijos darbuotojų skaičius, todėl administracijos darbuotojų atlyginimai maži, ir strateginiuose planuose nenumatytas nuolatinis administracijos darbuotojų ir dėstytojų mokymas.

Ekspertų grupė dažnai pastebėdavo džiugią nuotaiką visų darbuotojų, nepaisančių minėtų trūkumų ir prioritetų. Ekspertų grupei gerą įspūdį paliko darbuotojų ir studentų motyvacija. Socialinio poreikio didinti atlyginimus nėra. Visi darbuotojai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, išreiškė paramą rektoriaus ir kitų Universiteto vadovų siekiui gauti daugiau autonomijos ir sustiprinti Universiteto reputaciją. Tenka pripažinti, kad MRU turi ypatingą ir retą turtą – Universiteto darbuotojų didžiavimąsi darbu Universitete, o studentų – studijomis jame.

Mokymas

Ekspertų grupę itin nustebino valstybinė mokymo kokybės įvertinimo ir užtikrinimo procedūra. Nors ir Švietimo ir mokslo ministerija, ir MRU vadovybė siekia sukurti europinio lygio švietimo sistemą ir įdiegti Bolonijos procedūros reikalavimus, mokymo įvertinimas nėra universiteto prioritetas.

Ekspertų grupė, nepaisydama šių veiksnių, neabejoja MRU mokymo kokybe. Dėstytojai ir studentai yra patenkinti mokymo turiniu ir dėstymu. Ekspertų grupė buvo susitikusi su visų fakultetų katedrų dėstytojais. Ekspertų grupė taip pat susitiko su visų katedrų vadovais. Visi jie išreiškė bendrą pasitenkinimą. Akademiniai Universiteto darbuotojai nesiskundė dėl kabinetų stokos: dėstytojai naudojami internetu namuose, o darbuotojams ir studentams MRU suteikia nemokamą internetą ir elektroninio pašto adresus.

MRU akademiniai darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos ir įvairaus amžiaus. Nors atlyginimai skirtingi, fakultetų akademiniai darbuotojai yra vieningi: jie turi bendrą motyvaciją, jiems svarbi studentų ir Universiteto sėkmė. Nors trūksta patalpų, jie sėkmingai dirba drauge: įprastos susitikimų vietos yra prie kavos aparatų arba interneto pokalbių svetainės. Dėstytojai ir studentai gerai pažįsta vieni kitus, o pirmakursiai greitai įtraukiami į Universiteto bendruomenę. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad MRU dėstytojai laiko patraukliu universitetu, ypač palyginę su kitomis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis.

Nuolatinių akademinų darbuotojų ir laikinai įdarbintųjų (dėstančių specialistų, kurių darbas susijęs su dėstomu kursu) skaičiaus santykis patenkinamas. Tai – vienas iš išskirtinių MRU bruožų: glaudūs ryšiai su profesionalia socialine bei ekonomine sfera. Šiame jauname universitete, rengiančiame teisininkus ir policijos darbuotojus, tai jau virto tradicija. Šis bruožas būdingas ir naujiems fakultetams: Viešojo administravimo, Socialinės politikos, Ekonomikos ir finansų valdymo ir Strateginio valdymo ir politikos.

Ši tradicija akivaizdžiai yra viena iš priežasčių, kodėl studentai vieningai reikalauja daugiau profesinės praktikos. Kadangi akademinus Universiteto darbuotojus studentai vertina palankiai, jie nori praktiškai pasimokyti įstaigose (viešojo administravimo įstaigose, socialiniuose institutuose, privačiuose ir valstybiniuose teisininkų biuruose), kuriose dirba jų dėstytojai.

Ši studentų praktikos poreikį dar nepakankamai įvertino MRU akademinis personalas ir vadovai. Priežastis gali būti mokymo kurso vertinimo būdas: į profesinės praktikos poreikį neatsižvelgiama tik todėl, kad studentai nepateikia savo reikalavimo formaliai.

Universitete nesukurta patikima ir aiški mokymo kurso vertinimo procedūra. Nėra patikimos ir aiškios institucijos vertinimo procedūros. Fakultetai ir katedros neįdiegė nuolatinės savianalizės sistemos. Vertinimo procedūra yra neformali. Ekspertų grupė iš studentų sužinojo, kad studentai gali laisvai kreiptis į katedros vedėją ar fakulteto dekaną, kai tik jie nori, tačiau studentai taip pat sakė, kad mokymo įvertinimui skiriama tiek anketų, kiek yra dėstytojų. Formaliai niekas už šią procedūrą neatsako, ir neaišku, kokios išvados daromos anketas išnagrinėjus. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja MRU standartizuoti mokymo kurso įvertinimą, o į rezultatus atsižvelgti skatinant dėstytojus.

Tačiau studentai taip pat tvirtino, kad Universiteto dėstytojai noriai bendradarbiauja su studentais. Ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad MRU studentai labai patenkinti Universitetu, studijų turiniu ir dėstytojais. Be to, ekspertų grupė įsitikino, kad pagrindinis MRU vadovybės tikslas – Universitetą orientuoti į pagrįstus studentų poreikius. Patobulinę ir apibendrinę mokymo vertinimo procedūrą, MRU galėtų pasiekti šį tikslą.

Ekspertų grupė palankiai įvertino mokymo procesą ir kelių paskutiniųjų metų studijų turinio pakeitimus. MRU neatidėliojamas Bolonijos proceso įgyvendinimas. Studijos universitete padalintos į tris pakopas: bakalauro, magistratūros ir doktorantūros studijas, taip pat ir teisės bei policijos fakultetuose. Visos studijų programos jau yra suderintos su ECTS sistema. Atrodo, kad naujoji sistema veikia gerai ir yra palankiai vertinama darbuotojų ir studentų: ekspertų grupei neteko išgirsti kritikos dėl perėjimo prie Europos aukštojo mokslo sistemos.

Nei Universiteto partneriai, nei steigėjai, nei būsimieji Universiteto bakalauro darbdaviai neišreiškė jokios kritikos dėl studijų struktūros. Daugumą jų tenkina MRU absolventų išsilavinimo kokybė. Tačiau nederėtų pamiršti dabartinės ekonominės ir socialinės situacijos Lietuvoje: ekonomikos plėtra yra viena iš sparčiausių, o nedarbo lygis vienas iš žemiausių Europos Sąjungoje. Be to, Lietuvoje liko sovietinio laikotarpio demografinė situacija: gyventojų nedaug, o gimstamumas mažas, todėl jaunų žmonių šalyje mažai.

2001 pradėjęs Bolonijos proceso įgyvendinimą, MRU nusprendė pajvairinti siūlomas studijų programas. Tai – akivaizdus dinamiškumo požymis. Be to, tai patvirtina, kad MRU yra besiplečiantis universitetas.

MRU vadovai gerai supranta nacionalinius poreikius ir akivaizdžiai siekia absolventams suteikti tokią kvalifikaciją, kuri būtų naudinga ir reikalinga darbo rinkoje. Todėl įsteigti nauji fakultetai ir įdiegti nauji kursai, siekiant padidinti Universiteto patrauklumą Lietuvoje.

Universiteto plėtros klausimą ekspertų grupė siūlo nagrinėti atsargiai. Prieš plečiant Universitetą ir didinant bakalaurų bei magistrų skaičių, Universiteto taryba, senatas, vadovai ir akademiniai darbuotojai turėtų išanalizuoti ir įvertinti žmogiškąjį faktorių. Universiteto vadovai turėtų gerai įvertinti per didelės plėtros riziką. Pavyzdžiui, per didelis paskaitų skaičius gali kliudyti MRU atlikti mokslinius tyrimus. Be to, gali tekti padidinti neakademių darbuotojų skaičių, reikalingą diversifikuoti studijų programas ir steigti naujas specialybes. Be to, plėtros ir diversifikavimo metu (arba net ir anksčiau) turi būti atlikta bibliotekos resursų analizė.

Ekspertų grupės nuomone, tam tikri sprendimai gali sumažinti per didelės plėtros keliamą pavojų. Šiuolaikiniuose universitetuose daugiau dėmesio skiriama mokymuisi, o ne mokymui. Ekspertų grupę nustebino didelis paskaitų skaičius studijų programose. Ekspertų grupė abejoja, ar studentams pakanka laiko įsisavinti mokymo krūvį. Studentai turi būti skatinami kuo daugiau studijuoti savarankiškai. Taip pat jie turi būti skatinami formuluoti ir ginti savo nuomonę konferencijose ir debatuose. Vietoj labai didelio mokymosi krūvio studentai turi būti skatinami mokytis, kaip išsiugdyti kritišką mąstymą. Tai būtina, norint paruošti absolventus, kurie galėtų patys įgyvendinti pokyčius ekonomikoje, darbo rinkoje, socialiniame gyvenime ir politikoje, o ne prie jų prisitaikyti.

Taigi, MRU vadovybė turėtų pagalvoti, kaip suderinti specialybių skaičiaus didinimą ir auditorinių valandų mažinimą, kaip padidinti studentų ir praktikantų savarankiško darbo krūvį ir daugiau laiko ir dėmesio skirti moksliniams tyrimams.

Moksliniai tyrimai

Kai kuriuose MRU fakultetuose jau sukurtos tvirtos mokslinio darbo tradicijos. Nors skiriama mažiau lėšų, dauguma akademių darbuotojų aktyviai vykdo mokslinius tyrimus. Universitetas puikiai sugeba nustatyti mokslinio darbo prioritetus. Nė vienam tarptautiniam universitetui nepavyksta tobulai vykdyti visų mokslo sričių mokslinius tyrimus. Todėl mokslinio tyrimo prioritetų pasirinkimas yra būtina sąlyga, norint sukurti veiksmingą ir valstybei bei visuomenei naudingą mokslinių tyrimų strategiją. Ekspertų grupė puikiai supranta, kodėl daugiausia dėmesio skiriama teisės, vadybos bei administravimo ir viešosios politikos srities (akcentuojant viešąją socialinę politiką) moksliniams tyrimams.

MRU sukūrė veiksmingą ir motyvuojančią mokslinių tyrimų įvertinimo procedūrą, atitinkančią nacionalinius reikalavimus. MRU diegia vidinę ir išorinę kiek įmanoma skaidresnę mokslinių tyrimų kokybės įvertinimo sistemą. Kiekvienas dėstytojas, priklausomai nuo užimamų pareigų, siekia metinio kiekybinio mokslo tiriamųjų darbų tikslo.

Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, tokia strategija duoda gerų rezultatų: MRU socialinių mokslų srityje vertinamas daug geriau už kitas Lietuvos aukštojo mokslo institucijas.

Vyriausybė šias pastangas remia: šiais metais ji 20 proc. padidino savo subsidijas. Tai buvo būtina, nes pastaruoju metu pagal politines tradicijas prioritetas buvo teikiamas tiksliesiems, o ne socialiniams mokslams. Be to, nereikėtų pamiršti, kad valstybė subsidijas skiria septyniolikai socialinių ir humanitarinių mokslo tyrimo institucijų visoje šalyje. Atsižvelgiant į MRU vietą valstybiniuose reitinguose ir ministerijos deklaruojamą tikslą remti ir stiprinti pažangias institucijas, galima suabejoti, ar ši Vyriausybė MRU remia pakankamai. Socialiniai mokslai tik 20 nuošimčių atstovaujami 35 narius turinčioje Lietuvos mokslo taryboje. Dėl šios priežasties buvo paskelbta apie naujos socialiniams mokslams skirtos valstybinės tarybos kūrimą. Ekspertų grupė nėra įsitikinusi, ar šis sprendimas pagerins atstovavimą socialiniams mokslams labiau, negu socialinių ir humanitarinių mokslų atstovų skaičiaus padidinimas jau turimoje mokslo taryboje. Tačiau atrodo, kad MRU vadovybę toks Vyriausybės sprendimas tenkina.

Siekdamas gauti daugiau lėšų, MRU pasirinko mokslinių tyrimų vykdymo prioritetą, vadovaudamasis šeštąja ir septintąja ES programomis. Universitetas taip pat bando gauti iš Europos Sąjungos fondų lėšų doktorantūros studijoms, kurios dabartiniu metu finansuojamos tik Lietuvos valstybės lėšomis, dažniausiai skiriant stipendijas.

Savianalizės ataskaitoje atvirai pripažįstama, kad „doktorantai dėl finansinių išteklių trūkumo priversti apriboti savo galimybes studijuoti svetur“. Taigi MRU puikiai supranta, kad mokslinių tyrimų kokybės gerinimas turi būti grindžiamas tarptautinėmis studijomis. Atsižvelgus į dabartinius gerus Universiteto santykius su pramonininkais, verta pagalvoti apie privataus verslo atstovų skiriamas stipendijas tarptautinėms doktorantūros studijoms.

Dabartinis doktorantų skaičius yra mažesnis nei 200 dėl griežtos atrankos, kuri gali būti ir pozityvus požymis, jei yra vykdoma atsižvelgiant į akademinį gebėjimą. Tačiau mažo doktorantų skaičiaus priežastis gali būti ir maža perkamoji galia Lietuvoje, kur jaunimui tenka anksti įsidarbinti, arba būtinybė doktorantams užsienyje studijuoti anglų kalba.

Be Europos Sąjungos finansavimo, kurio dydis priklauso nuo universiteto gebėjimo dalyvauti tarptautiniuose projektuose, doktorantūros plėtrą ir doktorantų savarankiškas studijas gali paremti gamybinis šalies sektorius, taip investuodamas į valstybės raidą. Tarptautinius mokslinius tyrimus gali paskatinti kursų ir seminarų organizavimas bei knygų ir disertacijų anglų kalba įsigijimas.

Valdymas

Ekspertų grupė įsitikino, kad MRU yra labai integruotas universitetas. Universiteto vadovybė yra itin vieninga, ir ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad visi fakultetai ir katedros besąlygiškai paklūsta MRU vadovybei. Iš pirmo žvilgsnio gali labai nustebinti didelis valdymo ir vadovavimo centralizavimas. Iš tiesų toks centralizavimas tenkina visus sistemoje veikiančius dalyvius: ekspertų grupė nepastebėjo jokio nereikalingo biurokratizmo.

Toks vadovavimo būdas, atrodo, yra veiksmingas ir priimtinas dėl santykinio Universiteto jaunumo ir išpūdingos nuolatinės plėtros. Dabar MRU turi 6 fakultetus ir 39 katedras. Visa

Universiteto bendruomenė pritaria šiam centralizuotam valdymui ir sprendimų priėmimo pobūdžiui, kuris dažniau yra nukreiptas iš viršaus į apačią, o ne iš apačios į viršų. Tai labai akivaizdu finansų ir biudžeto srityje, nes išteklių skyrimą katedroms valdo Universiteto rektorius. Be to, ekspertų grupė išsiaiškino, kad Universiteto vadovybė noriai skiria papildomų lėšų neplanuotiems, bet naudingiems projektams ar užduotims.

Universitete yra dvi pagrindinės sprendimus priimančios institucijos: senatas ir taryba. Abi šios institucijos, turinčios apibrėžtą kompetenciją, kuria Universiteto strategiją ir taktiką. Rektorius, skiriamas tarybos, yra senato *ex-officio* narys. Jo įgaliojimai dideli. Fakultetų dekanus skiria rektorius.

Ekspertų grupė palankiai įvertino Universiteto valdymo sistemą. Visos Universiteto bendruomenės grupės (akademiniai darbuotojai, pagalbinių darbuotojai ir studentai) ir visi organizaciniai padaliniai (katedros, fakultetai ir administracija) yra tinkamai atstovaujami senate ir taryboje. Senatas ir taryba yra tikri diskusijų ir atstovavimo kabinetai. MRU yra dinamiškas, augantis, į studentą orientuotas, rūpestingai valdomas ir gerai įrengtas universitetas. Universiteto vadovybė ir MRU yra nešališki savo steigėjams, kurie, neabejotina, vertina Universitetą. Akivaizdu, kad visi darbuotojai turi bendrą viziją, strateginius tikslus ir norą juos įgyvendinti.

MRU metaforiškai galima palyginti su didele ir draugiška šeima. Tai taip pat reiškia, kad dabartinė sistemos sėkmė labai priklauso nuo to, kokie asmenys dirba atitinkamuose poste. Sunku pasakyti, ar organizacija taip pat sėkmingai veiktų, jeigu joje dirbtų kiti žmonės.

Beje, šis klausimas keliamas ir savianalizės ataskaitoje (3.6 paragrafas): Universitetui plečiantis, decentralizacijos poreikis didėja. Vienas iš ateities tikslų fakultetų plėtros ir steigimo strategijoje yra fakultetų nepriklausomybės didinimas. Ekspertų grupė kaip pozityvų dalyką pažymi tai, kad du trečdaliai tarybos narių yra skiriami švietimo ir mokslo ministrui sutikus (vieną trečdalį renka Universiteto senatas, vieną trečdalį skiria švietimo ir mokslo ministras ir vienas trečdalis skiriamas rektoriui ir ministrui susitarus).

Kadangi Universitetas plečiamas, ekspertai primygtinai rekomenduoja įsteigti derybų su personalu struktūras, atsakingas už socialinį dialogą. Didelėse organizacijose sveikatos apsaugos, darbo saugos, darbo sąlygų, karjeros, atlyginimų ir kadrų kaitos klausimai tampa vis svarbesni. Akivaizdu, kad nei Universiteto senatas, nei taryba negali tinkamai spręsti šių klausimų, o administracijos darbuotojai ir studentai savo atstovų rektorate neturi.

Ekspertų grupei buvo pranešta, kad profesinės sąjungos nėra palankiai vertinamos visuose šalies sektoriuose. Esant tokiai situacijai, galima ignoruoti Universitete esančias profesines sąjungas, tačiau tokiu atveju turi būti sukurtos darbuotojus atstovaujančios struktūros ir išrinkti asmenys, atsakingi už darbo ir socialinių klausimų sprendimą.

Gebėjimas keistis

Uždaviniai

Žodis „pokyčiai“ Lietuvoje sukelia ypatingų asociacijų ir dėl nesenų istorinių įvykių valstybėje – nemenką emocinį atgarsį. Nereikia pamiršti, kad Lietuva, kaip ir kitos dvi Baltijos valstybės, ne tik atgavo laisvę, griuvus komunizmui, bet ir atkūrė suverenumą ir valstybinę nepriklausomybę. Tai

reiškia, kad dauguma lietuvių ir dauguma žmonių, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, ne tik išgyvena pereinamąjį į demokratiją ir rinkos ekonomiką laikotarpį, bet ir sprendžia nacionalinės valstybės atkūrimo problemas. Lietuva yra labai jauna valstybė. Jos valstybingumas trunka mažiau nei 40 metų: 20 metų nuo 1918 m. iki 1940 m. ir 15 metų nuo 1991 m. Nors MRU dirba įvairių kartų žmonės, ekspertų grupė pastebėjo stiprų kiekvieno norą būti pripažintu klestinčios valstybės ir, ypač, klestinčio universiteto dalimi.

Atsiminimai apie nepriklausomybės atgavimo dienas dar išlikę daugelio atmintyje. Tuo metu ne vienas dabartinis MRU dėstytojas buvo priešakinėse kovų linijose ir priklausė pirmajai naujos nepriklausomos respublikos politinių lyderių kartai: jiems teko kovoti ir už savo gyvybę ir už savo valstybę.

Jauno Universiteto istorija glaudžiai susijusi su jaunos valstybės istorija. Šiame kontekste sugebėjimas keistis yra daugiau, negu prisitaikymas prie naujos politinės, ekonominės ir socialinės tvarkos. Gebėjimas keistis reiškia ir gebėjimą nuo pagrindų sukurti visiškai naują pažangią aukštojo mokslo instituciją. Jaunai valstybei tenka uždavinys savarankiškai sukurti, naudojantis turimomis priemonėmis, naują elito sluoksnį, būtiną tvariam suverenumui ir augimui. Vienas iš socialinių mokslų uždavinių yra puoselėti jaunosios kartos demokratinę kultūrą ir vertybes ir parengti ją ateičiai.

Nestebina, kad tokiomis sąlygomis strateginis Universiteto tikslas yra tapti geriausiu Lietuvoje socialinių ir humanitarinių mokslų tyrimus atliekančiu universitetu. Pagrindinės politikos kryptys, MRU numatytos pirmajam naujojo amžiaus dešimtmečiui, pateikiamos toliau. Šis sąrašas, sudarytas remiantis Universiteto statutu, patvirtintu 2004 m. spalio 28 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu, pateikiamas savianalizės ataskaitoje ir angliškame pranešime EUA asociacijai „*Mykolas Romeris University, current state and further development*“:

- užtikrinti aukštą moksliniais tyrimais grindžiamų studijų kokybę;
- prisidėti prie ekonominės ir socialinės valstybės plėtros, vykdant fundamentinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, derinant studijų programas su darbo rinkos poreikiais, kuriant lanksčias studijų ir tęstinių studijų programas, teikiant konsultavimo paslaugas gyventojams, įstatymus įgyvendinančioms institucijoms, administracinėms ir kitoms institucijoms bei privačioms bendrovėms;
- skleisti humanistines idėjas, socialinių ir kitų mokslų žinias ir puoselėti demokratinį procesus visuomenėje ir valstybėje;
- plėtoti tarptautinius ryšius ir šiuolaikinius išteklius;
- užtikrinti nuolatinį akademinį ir pagalbinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.

Ekspertų grupė įsitikino, kad MRU nori tapti geriausiu socialinių ir humanitarinių mokslų universitetu Lietuvoje ir aukščiausio lygio tarptautiniu universitetu, atliekančiu šios srities mokslinius tyrimus. Faktas, kad MRU ryžosi draugiškam, bet griežtam EUA vertinimui, tik padidina jo patrauklumą. Tai labai svarbu, nes MRU yra pirmoji Lietuvos aukštoji mokykla, kurioje vykdomas toks vertinimas. Žinoma, visi darbuotojai remia šiuos strateginius tikslus. Visi, su kuriais ekspertams teko kalbėti, taip pat ir studentai, nori, kad šie Universiteto tikslai būtų pasiekti. Ekspertų grupės nuomonė apie MRU gebėjimą keistis yra labai palanki. MRU pavyko sukurti palankias pokyčiams sąlygas: Universiteto darbuotojai yra dinamiški ir neturi išankstinių nuostatų, vadovybė turi aiškią būtinumo tinkamai vykdyti plėtrą viziją, akademinį darbuotojų darbas orientuotas į studentą, darbuotojai puikiai suvokia poreikį mokymą grįsti moksliniu darbu. Institucija rūpestingai valdoma ir gerai įrengta. Be abejo, MRU yra atviras visuomenei ir aplinkai – tai atsispindi steigėjų vertinimuose.

Ilgalaikė ir vidutinio laikotarpio strategija

MRU vadovų nuomone, ilgalaikę ir vidutinės trukmės Universiteto strategiją veikia du veiksniai, kuriuos pabrėžė visi ekspertų kalbinti darbuotojai: pirma, demografinės situacijos pablogėjimas, antra, Vyriausybės ir Seimo įtaka.

Todėl sudėtingoje demografinėje situacijoje Universiteto gebėjimas keistis turi būti derinamas su griežtomis įstatymų ir vyriausybės nutarimų nuostatomis dėl dieninio skyriaus valstybės finansuojamų ir už studijas mokančių studentų skaičiaus aukštosiose valstybės mokyklose.

MRU sukūrė savitą studentų paskirstymo pagal studijų būdą modelį. Universitete daugiau studentų mokosi neakivaizdiniame ir vakariniame skyriuose, negu dieniniame. Tai liudija MRU gebėjimą tobulinti dirbančių žmonių kvalifikaciją, atsižvelgiant į ekonominį augimą, ir gebėjimą demokratizuoti šalies aukštojo mokslo sistemą. Iš viso yra 15 345 studentai. Dieniniame skyriuje studijuoja 4 101 studentas. Neakivaizdiniame skyriuje mokosi 10 200 studentų (iš jų: du trečdaliai bakalauro studijose, trečdalis magistratūroje ir 0,5 proc. doktorantūroje). Vakariame skyriuje mokosi 1 044 studentai (iš jų: du trečdaliai bakalauro studijose ir trečdalis magistratūroje).

Universitete yra trys pagrindinės valstybės poreikius atitinkančios specializacijos: teisė, socialiniai mokslai, finansai ir ekonomika. Šios trys sferos yra labai svarbios pereinamojo laikotarpio ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje.

MRU šio tikslo siekia, stiprindamas ryšius su ekonominės sferos atstovais valstybiniame ir privačiame sektoriuje. Taryba ir Universiteto vadovai užmezgė patikimus ir tvirtus ryšius su partneriais: Lietuvos pramoninkų konfederacija, Teisėjų sąjunga ir Lietuvos savivaldybių asociacija. Šios organizacijos nuoširdžiai stengiasi prisidėti prie MRU plėtos ir sėkmės.

Ekspertų grupė visiškai pritaria šiai tendencijai. Bendradarbiavimas su pramonės, verslo ir teisės bendruomenėmis, kaip ir tradicinis bendradarbiavimas su viešojo administravimo institucijomis reiškia, kad MRU darbuotojai puikiai supranta, kokias galimybes toks bendradarbiavimas ir konsultavimasis dėl studijų programų pakeitimų suteikia universitetui. Savo ruožtu tai padidina absolventų galimybes įsitvirtinti darbo rinkoje ir padeda ugdytis mokymosi visą gyvenimą įgūdžius. Ekspertų grupė įsitikinusi, kad MRU turi galimybių į studijų programas įtraukti įvairios trukmės stažuotes.

Pokyčių valdymas

Pokyčių efektyvumą galima pasiekti keliais būdais.

Pirmasis yra skatinti pokyčius valstybės politikos aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sferoje. Kaip ir AUA grupė, ši ekspertų grupė savo ataskaitoje šio veiksnio neturėtų vertinti kaip Universiteto gebėjimo keistis rodiklio. Tačiau ekspertų grupė įsitikino, kaip glaudžiai susiję MRU, viešojo administravimo valdymas ir politinės institucijos. Tai reiškia, kad pagrįstai galima manyti, jog MRU tam tikru mastu gali daryti įtaką Lietuvos universitetams reglamentuojantiems įstatymams ir nutarimams. Ankstesnieji ir dabartiniai politiniai lyderiai ir valstybės tarnautojai yra MRU bendruomenės nariai, dėstytojai, profesoriai, katedrų vedėjai, fakultetų dekanai, prorektorai ir net Universiteto tarybos pirmininkas. Universiteto kompetencijos sritis, ypač teisė, suteikia akademiniam Universiteto darbuotojams techninių ir moralinių galimybių. Tą galima veiksmingai panaudoti, skatinant pokyčius Lietuvos valstybinėje mokslo ir mokslinių tyrimų politikoje, kartu ir Universitete.

Antrasis būdas susijęs su pokyčiams būtinu finansavimu. Europos Komisija ketina rimtai svarstyti šį klausimą, be to, šis klausimas jau dabar yra diskusijų objektas keliose ES valstybėse. Skandinavijos ir Nyderlandų aukštojo mokslo sistemos parodė, kad leidimas studentams mokėti už universitetines studijas yra suderinamas su socialiniu teisingumu ir visuotiniu universitetinio išsilavinimo prieinamumu. Negana to, jis gali dar ir padidinti socialinį teisingumą ir švietimo prieinamumą.

Nesudarius sąlygų studentams lankyti mokamas universitetines studijas, laimi tikrai pelno siekiantys privatūs universitetai, ne visuomet siūlantys aukščiausios kokybės mokymą. Ekspertų grupė iš Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo pirmininko sužinojo, kad draudimas mokėti už universitetines studijas prieštarauja valstybės Konstitucijai, suteikiančiai laisvę akademinėms institucijoms ir asmeniui teisę į mokslą (2002 m. Teismo sprendimas). Taigi šis teisinis apribojimas gali būti greitai panaikintas.

Ekspertai siūlo su pramoninkais, verslininkais ir teisininkais bendradarbiauti įvairiais būdais: finansuojant bendrus mokslo tiriamuosius projektus, jungtines doktorantūros studijas, internatūras, skiriant stipendijas, taip pat ir stipendijas tarptautinėms studijoms (ypač doktorantūros studijoms), įrengiant kalbos mokymo auditorijas ir pan.

Trečioji Universiteto pokyčių kryptis – tarptautinė – atrodo, yra didžiausias iššūkis, su kuriuo susiduria MRU. Šios srities aprūpinimas lėšomis taip pat yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga. Lietuva yra nedidelė valstybė, turinti unikalią kalbą, kuria kalbama tik šioje pasaulio vietoje. Jei Universitetas siekia būti pripažintas Europoje, socialinius mokslus jame reikėtų dėstyti tarptautine kalba, pavyzdžiui, anglų. Sustiprinti tarptautinius ryšius ir studijas MRU galėtų tapdamas dvikalbiu ar net trikalbiu universitetu, bent jau magistratūros ir doktorantūros studijose. Šiuolaikiniame pasaulyje nebeįmanoma išlaikyti į Europos mokslo pasaulį integruoto mokslo tiriamojo universiteto statusą, jei visi jo darbuotojai, tiek akademiniai, tiek ir pagalbinais, visiškai nekalba angliškai. Tai dar svarbiau mažų ir nedaug gyventojų turinčių valstybių universitetams. Tereikia prisiminti, kaip šią problemą sprendė Nyderlandai, Norvegija ir Suomija.

Todėl ketvirtoji pokyčių kryptis turi būti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas – esminis vadybos pokyčių veiksnys ir vienas iš Bolonijos proceso aspektų. Ekspertų grupei paaiškėjo, kad MRU

neplanuoja ir nenumato mokyti darbuotojus užsienio kalbų. Darbuotojų mokymas turi būti laikomas investicija ir svarstomas kartu su būtinybe įsteigti atstovaujančias struktūras, skirtas derėtis dėl darbo sąlygų.

Išvados ir rekomendacijos

Akademinis vadovavimas

Darbo krūvis: visuotinai sutariama, kad šiuolaikiniuose universitetuose daugiau dėmesio turi būti skiriama mokymuisi, o ne mokymui. Tai reiškia daugiau savarankiškam studentų darbui skirtu laiku ir daugiau praktinių užsiėmimų: seminarų, debatų, stažuočių, individualių mokslinių tyrimų ir pan.

Bibliotekos: atitinkami pokyčiai turi būti įdiegti ir bibliotekose: bibliotekos turi įsigyti daugiau studentams skirtų knygų arba, jei knygas pirkti per brangu, turimos knygos turi būti naudojamos tik skaitykloje.

Kritiško mąstymo ugdymas: paskaitų kiekio sumažinimas taip pat reiškia, kad studentai turi daugiau savarankiškai studijuoti ir turi būti skatinami lavintis dalyvaudami konferencijose ir debatuose; Universitetas turi ugdyti „kritiškai mąstantį absolventą“, kuris vėliau taptų „kritiškai mąstančiu piliečiu“.

Studentų vykdomas modulių įvertinimas: šis procesas turi būti standartizuotas ir tapti naudinga Universiteto valdymo priemone. Tai suteiks MRU į studentą orientuoto universiteto pranašumą. Į šiuos vertinimus turi būti rimtai atsižvelgta skatinant akademinis darbuotojus.

Kokybės valdymas

Plėtra: MRU yra dinamiškas ir augantis universitetas. Tačiau, prieš didinant bakalaurų ir magistrų (bet ne doktorantų) skaičių, būtina kruopšti žmogiškojo faktoriaus analizė: per didelis mokymo krūvis gali trukdyti MRU vykdyti mokslinius tyrimus. MRU turėtų atsargiai vertinti plėtros galimybes.

Doktorantūros studijų plėtra: jauniems dėstytojams turi būti sudarytos visos įmanomos sąlygos parašyti disertacijas. Ši rekomendacija taip pat padės Universitetui išvengti per didelio studentų teoriniam mokymui skirtų paskaitų skaičiaus.

Akademinių darbuotojų sanglauda ir tarpdisciplininė integracija: siekiant sustiprinti dėstytojų motyvaciją ir sanglaudą, būtinos dėstytojams skirtos patalpos. Be to, tokios dėstytojams skirtos patalpos sudarytų sąlygas rengti tarpdisciplininius mokslo tiriamuosius projektus, būtinus moderniam mokslui. Periodiškai katedrų rengiami seminarai kolegoms ir magistrantams padėtų skleisti informaciją apie vykdomus mokslo tiriamuosius darbus, skatinti bendradarbiavimą ir tarpdisciplininius mokslo tiriamuosius darbus.

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas: vykdam MRU plėtrą, reikalingi motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai. Labai svarbu sukurti darbuotojų tobulinimo politiką.

Socialinis dialogas su darbuotojų atstovais: MRU pavyko pasiekti, kad jo darbuotojai didžiuotųsi būdami Universiteto bendruomenės nariais. Labai svarbu stiprinti šį bendruomeniškumo jausmą, nes tai – retas ir vertingas turtas. Sparti plėtra ir jaunas MRU amžius neturėtų jo susilpninti.

Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja įsteigti nuolatinės derybines struktūras, kuriose išrinkti atstovai nagrinėtų darbuotojų klausimus. Didelėse institucijose sveikatos apsaugos, darbo saugos, darbo sąlygų, karjeros, atlyginimų ir profesinės rotacijos klausimai tampa itin svarbūs. Jei įmanoma, turi būti įdiegta tinkama skatinimo politika: atlyginimai yra maži, o Universitetas negali rizikuoti negauti pelno iš savo investicijų į žmogiškuosius išteklius.

Strateginis valdymas ir gebėjimas keistis

Pagrindinis Universiteto stygius yra kalbiniai įgūdžiai. Jie yra būtinybė kiekviename europiniame mokslo tiriamajame universitete. Tačiau tai – sudėtinga problema: užsienio kalbų mokymasis ilgakai užtrunka, reikia pastangų ir praktikos.

Kalbų mokymo auditorijos: reikėtų įrengti kalbų mokymo auditorijas ir pasamdyti daugiau užsienio kalbų dėstytojų. Pasiiekti šį tikslą gali padėti Universiteto partneriai, nes pramonei, verslui, verslo bendruomenei ir valstybės administravimo įstaigoms labai reikalingi bent dviem ar trim kalbom kalbantys absolventai. Pačiam MRU reikia, kad visi jo darbuotojai mokėtų anglų kalbą.

Kreditų padidinimas ir specialios stipendijos internacionalizacijos procese dalyvaujantiems studentams: studentai turi būti skatinami studijuoti užsienio kalba. Tai padės sustiprinti ryšius ir su atvykstančiais Erasmus studentais. Į užsienį studijuoti išvykstančių Lietuvos studentų skaičius turi būti padidintas, kaip ir į MRU iš užsienio studijuoti atvykstančių studentų skaičius. Ekonominiai partneriai turėtų paremti šį siekį, įsteigdami specialias stipendijas.

Užsienio kalbų mokymai darbuotojams: pirmenybė turi būti teikiama administracijos darbuotojų užsienio kalbų, ypač anglų kalbos, mokymuisi pačioje institucijoje ir netgi darbo valandomis. Darbuotojus, gavusius kalbos kursų baigimo pažymėjimus, reikėtų skatinti piniginiiais priedais prie atlyginimo. Kalbų mokymasis turi tapti būtina akademinio personalo karjeros sąlyga.

Investicijos į žmogiškuosius išteklius: kalbinių įgūdžių ugdymas nėra vienintelė personalo kvalifikacijos tobulinimo sritis. Informacinių ir komunikacijos technologijų, biurų ir vadybos žinios yra būtinos, jei MRU nori įgyvendinti savo tikslus. Pagal įprastus Europoje standartus MRU nepakanka pagalbinių darbuotojų.

Finansavimas: ekspertų grupė supranta, kad, pasirinkus tokią strategiją, reikės atitinkamų investicijų. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja pradėti atvirą politinę diskusiją dėl leidimo į Universitetą priimti už mokslą mokančius studentus ir finansavimo iš privačių rėmėjų fondų.

Santrauka

Apibendrinama bendrą išspūdį apie MRU, ekspertų grupė dar kartą pareiškia savo ypač palankią nuomonę apie Universitetą ir dar kartą dėkoja Universiteto rektoriui bei jo komandai už malonų priėmimą patikrinimo metu. Tačiau net ir geriausi universitetai gali tobulėti, todėl ekspertų grupė pateikė savo rekomendacijas MRU. Vadovaudamasis šiomis rekomendacijomis, MRU neabejotinai pasieks savo tikslą ir taps vienu iš reikšmingiausių Europos socialinių mokslų universitetų.