

## AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖ

### Aplinkos veiksnių įtaka universiteto kamieninio padalinio strateginiam planavimui: pastabos atvejo studijai

#### Zenonas Norkus

Profesorius habilituotas socialinių mokslų daktaras  
 Vilniaus universiteto  
 Filosofijos fakulteto Sociologijos katedra  
 El. paštas: zenonas.norkus@fsf.vu.lt

*Straipsnyje pateikiami Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos lauko ekonominių, socialinių ir politinių veiksnių analizės apmatai, parengti atliekant Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių jo strateginiam planui analizę. Straipsnyje ginčijamos Lietuvos žiniasklaidoje tiražuojamos klischės apie Lietuvos aukštojo mokslo sistemos neefektyvumą: (1) Lietuvos aukštojo mokslo sistema yra ekonomiškai efektyviausia Europoje, nes joje pačios mažiausios vieno specialisto rengimo sąnaudos. (2) Lietuvos aukštojo mokslo sistema nėra neefektyvi socialiai, nes net baigę žemos kokybės studijas absolventai įgyja optimalų Lietuvoje įsivertinančio neoliberalaus kapitalizmo sąlygomis bendrojo intelektualinio kapitalo kiekį arba pasirengia karjerai emigracijoje. (3) Didžiausia aukštojo mokslo politikos klaida, padaryta pirmaisiais pokomunistinės transformacijos dešimtmečiais, – nacionalinio universiteto statuso nesuteikimas Vilniaus universitetui, užkirtęs kelią Lietuvoje turėti ne tik liaudies universitetus, bet ir bent vieną tyrimų universitetą.*

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginis planavimas; analizė; Lietuvos aukštojo mokslo sistemos efektyvumas; emigracija ir aukštasis išsilavinimas; liaudies ir tyrimų universitetai.

#### Įvadas

Organizacijų vadyboje skiriami keli strateginio planavimo metodai (žr. Allison and Kaye, 1997; Bradford and Tarcy, 2000; Bryson, 2004; Burkhart and Reuss, 1993; Chambers and Taylor, 1993; Costin 1998; Fogg, 1994; Kemp, 1995; McKiernan, 1996; Ziegenfuss, 2006). Vienas jų yra SSGG metodas, kartais vadinamas SWOT metodu. Tikslus pavadinimas priklauso nuo to, vartojamos lietuviškų (stiprybės, silpnybės,

galimybės, grėsmės) ar anglišku (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) žodžių pirmosios raidės to metodo sutrumpintame pavadinime. Metodas taip vadinamas todėl, kad jo pagrindas iki paties plano sudarymo atliekama situacijos analizė, kurios tikslas – išaiškinti organizacijos sandaros ir išteklių, taip pat išorinės aplinkos nulemtas jos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. SSGG metodo išradėjas ir propaguotojas – JAV Stanfordo tyrimų instituto (*Stanford*

*Research Institute*) bendradarbis, verslo vadybos konsultantas Albertas S. Humphrey (1926–2005).

Sėkmingiausiai jis naudojamas rengiant verslo organizacijų veiklos planus. Mat SSGG pagrįstų planų vertė labai priklauso nuo to, kiek aiškiai ir tiksliai suformuluotas veiklos tikslas. Verslo organizacijos (įskaitant privačias mokyklas) tas tikslas būna aiškus – pelno per metus, dvejus ar ilgesnį laikotarpį maksimizavimas. Jei verslo organizacija turi individualų savininką, šį tikslą pasiekus padidėja jo pajamos ir turtas. Verslo organizacijos, uždarosios akcinės bendrovės, pelno didėjimas leidžia jos bendrasavininkiams išsimokėti didesnius dividendus. Jei verslo organizacija yra viešoji korporacija, kurios akcijomis prekiaujama biržoje, tai didėjantis pelnas ir dividendai kelia tų akcijų kainą ir pačios organizacijos rinkos vertę, didinamas akcininkų turtas.

Kol kas tik nedaugelis Lietuvos aukštųjų mokyklų (žinomiausia – užsienio savininkams priklausantis ISM Vadybos universitetas Vilniuje) veikia pagal šią logiką. Valstybinės aukštosios mokyklos tokio aiškaus tikslo neturi arba bent jo neafišuoja. Antai rašant šias eilutes dar galiojančiame Vilniaus universiteto statute, turinčiame privalomą galią visiems jo padaliniams, nurodomi net devyni tikslai: „1) stiprinti mokslo ir studijų vaidmenį bei poveikį dabarties ir ateities visuomenei bei valstybei, saugoti universitetinės kultūros paveldą, tęsti ir puoselėti Universiteto tradicijas; 2) visas akademinės veiklos sritis grįsti mokslo ir studijų vienovės principu; 3) asmenims, siekiantiems aukštojo išsilavinimo, sudaryti vienodas sąlygas nepaisant lyties, amžiaus, etninės priklausomybės, religijos, politinių

pažiūrų, negalios, socialinės padėties; 4) užtikrinti kokybiškas studijas, laiduojančias kompetentingos, kritiškos ir atsakingos bei nuolat turtingos savo žinias asmenybės ugdymą; 5) rengti aukščiausios kvalifikacijos mokslininkus; 6) vykdyti fundamentaluosius ir taikumuosius mokslinius tyrimus; skatinti fundamentalųjų ir taikomųjų mokslų sąveiką; pasiekti visų mokslo sričių mokslinių tyrimų lygį, leidžiantį lygiateisiais pagrindais dalyvauti tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo veikloje; 7) rengti ir leisti mokslo darbus, vadovėlius, mokumuosius bei kitus leidinius; 8) sudaryti sąlygas specialistams nenutrūkstamai plėsti ir atnaujinti žinias, kurių poreikį diktuoja nuolat kintanti aplinka; 9) aktyviai reikštis tarptautinėje akademinėje bendruomenėje atsakomybės Lietuvos kultūrai ir atvirumo kitoms kultūroms dvasia.“<sup>1</sup>

Turint tiek daug tikslų, efektyvus planavimas pagal SSGG metodiką yra labai sunkus, jeigu apskritai įmanomas. Vis dėlto jis vykdomas – tiek viso universiteto, tiek jo padalinių lygmeniu. 2007 metų gegužės 8 dieną Vilniaus universiteto senatas patvirtino Vilniaus universiteto 2007–2013 metų strateginį veiklos planą<sup>2</sup>. Dar anksčiau strateginius savo veiklos planus parengė Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas bei Komunikacijos fakultetas. Nors griežtesniu vadybos mokslo požiūriu nesant aiškiai ir tiksliai suformuluotų korporacinio veikėjo tikslų, paties strateginio planavimo tikslingumas

<sup>1</sup> Vilniaus universiteto statutas. [http://www.vu.lt/site\\_files/Adm/statutas/VU\\_statutas.pdf](http://www.vu.lt/site_files/Adm/statutas/VU_statutas.pdf). Patvirtintas Lietuvos Respublikos 2002 m. balandžio 23 d. įstatymu Nr. IX-860 [žiūrėta 2010-02-16].

<sup>2</sup> Žr.: [http://www.vu.lt/site\\_files/Adm/2007\\_2013\\_strateginis\\_veiklos\\_planas.pdf](http://www.vu.lt/site_files/Adm/2007_2013_strateginis_veiklos_planas.pdf) [žiūrėta 2010-02-16].

yra abejotinas, jis gali būti vykdomas dėl paties planavimo proceso teigiamų šalutinių pasekmių. Mat jis atliekamas „grupinio darbo“ (*team work*) būdu, įtraukiant visų funkcinių ir struktūrinių padalinių atstovus, rengiant grupių diskusijas, svarstymus ir t. t. Todėl SSGG plano rengimas – ypač tuo atveju, jeigu ilgiau užtrunka, – gali prisidėti prie institucijos „korporacinės kultūros“ kūrimo, puoselėjimo, įtvirtinimo.

Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto 2008–2013 metų strateginį veiklos planą šio fakulteto taryba patvirtino 2008 m. balandžio 9 dieną. Plano rengimas užtruko beveik dvejus mokslo metus (2006–2007 m. ir 2007–2008 m.). Pirmaisiais darbo metais buvo atlikta išsami Filosofijos fakulteto SSGG analizė. Ją vykdant dalyvavo fakulteto darbuotojai Tatjana Bulajeva, Vida Jakutienė, Laimutė Jakavonytė, Romas Lazutka, Markevičienė, Gintautas Valickas, Rūta Žiliukaitė, o vadovavo šių eilučių autorius. Analizės tikslas buvo išsiaiškinti fakulteto stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes siekiant išsaugoti ir stiprinti Filosofijos fakulteto lyderio pozicijas visose jo vykdomų studijų ir mokslo srityse bei stiprinti jo konkurencingumą šiose srityse Europos Sąjungos kontekste. 2007–2008 metais, vadovaujant jau fakulteto dekanui Kęstučiui Dubnikui, buvo parengtas pats strateginės veiklos planas, kuriame SSGG analizės pagrindu buvo parodyta, kaip panaudoti jos aptiktas fakulteto stiprybes galimybėms įgyvendinti; kaip galimybės gali padėti išnaudoti stiprybes; kaip galimybės gali padėti šalinti grėsmes; kaip ištaisyti silpnybes naudojantis galimybėmis; kaip naudoti stiprybes silpnybėms šalinti; kaip naudoti galimybes silpnybėms šalinti; kaip naudoti

stiprybes grėsmėms sumažinti; kokias silpnybes reikia pašalinti galimybėms išnaudoti; kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmė. Planą rengiant dalyvavo Dalia Bagdžiūnienė, Remigijus Bliumas, Tatjana Bulajeva, Justinas Burokas, Jonas Dagys, Lilija Duoblienė, Sigita Girdzijauskienė, Vida Jakutienė, Evaldas Kazlauskas, Romas Lazutka, Nijolė Lomanienė, Jurga Mataitytė-Diržienė, Zenonas Norkus, Birutė Švedaitė, Henrikas Vaitkevičius, Gintautas Valickas, Rūta Žiliukaitė. Kaip sudedamoji plano dalis, į jį buvo įtraukta 2006–2007 metais parengta SSGG ataskaita.

Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto 2008–2013 metų strateginis veiklos planas yra vidaus naudojimo dokumentas, skirtas tik fakulteto bendruomenės nariams. Didžioji dalis rengiant SSGG analizę surinktos informacijos turi tik vietinę reikšmę<sup>3</sup>. Tačiau SSGG analizė pagal jos taisykles turi apimti ne tik stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, kylančias iš organizacijos vidaus. Ji turi apimti ir išorės aplinką. O ta aplinka jau yra bendra su kitais to paties lauko korporaciniais veikėjais. Šiuo atveju tai bendras Lietuvos aukštojo mokslo organizacijų veiklos laukas. Todėl ši 2006–2007 metais atlikto analitinio darbo dalis gali būti įdomi ir didesniai skaitytojų būriui. To lauko kontūrus jau spėjo kiek pakeisti mokslo ir studijų reforma, kuri prasidėjo 2009 m. balandžio 30 d. priėmus Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą. Tačiau daugelis prieš tai suformuluotų pastabų vis dėlto dar nepaseno. Jie skaitytojo – ypač to, kuriam gali tekti atlikti SSGG analizės darbus savo institucijoje – dėmesiui toliau

<sup>3</sup> Daugiau apie Filosofijos fakultetą žr.: Jakutienė, Norkus ir Šopaitė-Šilinskienė, 2009.

ir siūlomi atvejo studijoje, kuri parengta panaudojus dalį autoriaus 2006–2007 m. parašytų apmąstymų Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto SSGG analizei.

### **Lietuvos aukštojo švietimo sistema – pati (ekonomiškai) efektyviausia Europoje**

Aplinkos veiksniais toliau vadinamos tos aukštųjų mokyklų veiklos sąlygos, kurių nėra viena veikdama pavieniui negali veikti (keisti pageidaujama linkme) ir turi prie jų prisitaikyti, tam naudodamos savo kontroliuojamus išteklius. Aplinka yra ir organizacijos veiklos galimybių ir grėsmių šaltinis. Aplinkos veiksniai skirstomi į technologinius, ekonominius, socialinius ir politinius.

Technologiniai Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos veiksniai yra žinomi gana gerai. Informacinės technologijos leidžia beveik neribotai išplėsti aukštojo mokslo prieinamumą šalies gyventojams, užtikrinti praktiškai neribotą mokslinės informacijos sklaidą, pagreitinti reikalingos informacijos paiešką, plėtoti nuotolinį mokymą.

Aptariant ekonominius veiksnius, pirmiausia reikia pažymėti, kad iš jų svarbiausi aukštosios mokykloms yra tie, kurie yra susiję su Lietuvos naryste Europos Sąjungoje (ES). Narystė užtikrina sparčią Lietuvos ūkio plėtrą. Todėl didės darbo jėgos, kartu ir aukščiausios kvalifikacijos specialistų, įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, poreikis. Kita vertus, darbo jėgos paklausą didins ir tarptautinis darbo jėgos mobilumas. Atsiveriant šioms galimybėms, vis daugiau Lietuvos mokyklų absolventų nebesies savo karjeros perspektyvų vien su darbu Lietuvoje teikiamomis perspektyvo-

mis, o sieks internacionaliai diversifikuoti savo edukacinius kredencialus bei sertifikatus, taip tikėdamiesi padidinti sėkmės šansus konkuruojant dėl gerai mokamų ir prestižinių darbo vietų užsienyje.

Pastaruoju metu Lietuvoje vienam valstybės finansuojamam studentui skiriamos lėšos yra nuo trijų iki dešimties kartų mažesnės nei ES šalyse, o pagal mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros išlaidas Lietuva užima vieną iš paskutiniųjų vietų ES, kartu Lietuva pirmauja Europos Sąjungoje pagal aukštąjį išsilavinimą įgijusių 20–29 metų amžiaus asmenų skaičių. Tokie yra Europos Komisijos paskelbto pranešimo „Pažanga link Lisabonos ugdymo ir lavinimo tikslų“ (*Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training*) duomenys<sup>4</sup>. Tokių asmenų skaičius – vidutiniškai 86 asmenys tūkstančiui gyventojų. Tai reiškia, kad grynai ekonominiu požiūriu Lietuvos aukštasis mokslas yra efektyviausias ES – vienas specialistas parengiamas mažiausiomis sąnaudomis apskaitiniam vienetui. Žinoma, pigios prekės paprastai būna ir prastesnės kokybės, tačiau kitaip ir negali būti.

Toliau dominuojant neoliberalizmo ideologijai, viešosios politikos prioritetu skelbiančiai mokesčių naštos mažinimą, bei visuomenės informavimo priemone išliekant negatyviam, pjudomajam dabartiniam Lietuvos aukštojo mokslo sistemos kaip „ekonomiškai neefektyvios“, švais-tančios viešuosius išteklius (nors ji savo ekonominiu efektyvumu iš tikrųjų pirmauja Europoje) įvaizdžiui, apžvelgiamoje ateityje nerealu tikėtis, kad aukštojo mokslo

<sup>4</sup> Žr.: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1951\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1951_en.htm) [žiūrėta 2010-02-16]. Žr. taip pat: <http://www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=2784> [žiūrėta 2010-02-16].

finansavimas reikšmingai didės, o be to neįmanomi pokyčiai, kurie apibendrintai vadinami „kokybės didinimu“. Remiantis esamais ištekliais tokie pokyčiai neįmanomi, nes jie išnaudojami daugiau negu efektyviai. Grynai ekonominiu požiūriu Lietuvos aukštojo mokslo sistema yra stebuklingai efektyvi. Vykstanti studijų reforma ekonominių jos efektyvumą vargu ar bepadidins, o gali tik sumažinti.

### **Kas traukia į užsienį?**

Aptariant socialinius veiksnius, galima prielaidauti, kad aukštojo mokslo prestižas, jo kredencialų ir sertifikatų paklausa nemažės ir ateityje, nors yra svarių pagrindų ir priešingai prielaidai: vartojimo vertybių sklaida jaunimo akyse darys labiau patrauklias su „realia“ ekonomika susijusias greitai įgyjamas specialybes, kurios leidžia jaunuoliui vartoti anksti ir daug. Įdomu, kad nors jau dabar Lietuvos darbo rinkoje kur kas labiau trūksta ne vadybininkų, politologų, viešųjų ryšių specialistų ir pan., bet kvalifikuotų darbininkų („meistrų“), aukštojo mokslo diplomų paklausa nemažėja. Tai parodė pirmojo 2009 metų priėmimo į aukštąsias mokyklas rezultatai – universitetai nukonkuravo kolegijas. Priežasčių reikia ieškoti Lietuvoje besiformuojančio socialinės-ekonominės sistemos tipo ypatybėse, kurios aptariamose skyrelyje „Kodėl ir pigus (bei nelabai kokybiškas) aukštasis mokslas – vertybė?“<sup>5</sup>

Studijų trukmė taps svarbiu konkurenciniu veiksniu: kitoms sąlygoms esant lygioms, patrauklesnis bus per trumpesnę laiką įgyjamas tos pačios simbolinės vertės diplomai. Mokesčių naštos mažinimas ir gerovės

valstybės (kurios svarbiausias šios analizės kontekste elementas yra teisės į nemokamą aukštąjį išsilavinimą užtikrinimas) liekanų entuziastingas demontavimas netgi tebetrunkančio ekonomikos augimo sąlygomis didins šalies gyventojų diferenciaciją į mažumą tų, kurie išgalės sumokėti už savo vaikų studijas užsienyje, leidžiančias už didesnę kainą įgyti aukščiau bei platesnėje rinkoje kotiruojamus edukacinius kredencialus bei sertifikatus, ir daugumą tų, kurie bus priversti orientotis į vietinę mažiau ir siauriau kotiruojamų aukštojo mokslo teikiamų kvalifikacijų ir kredencialų bei sertifikatų pasiūlą. Ekonomikos nuosmukis tą diferenciaciją dar labiau padidins. Tiesa, kol studijų krepšelio negalima „realizuoti“ užsienyje, jį „užsidirbę“ mokiniai, kurių tėvai šiaip jau yra pajėgūs finansuoti vaikų studijas užsienyje, turi papildomą stimulą rinktis studijas Lietuvoje.

Ypač nepalankioje situacijoje atsidurs antrosios (magistrantūros) pakopos studijos, nes netgi studentai ar jų tėvai, nepajėgūs finansuoti visų studijų užsienyje, sieks papildyti savo turimų kredencialų rinkinį menamai aukščiau ir plačiau vertinamais dokumentais. Aukštojo mokslo teikėjų ar pardavėjų aukštojo mokslo „kvazirinkoje“ konkurenciją ypač padidins nuo 2009 metų neapibrėžtai ilgam laikui pamažu atsiverianti „demografinė duobė“. Galima tikėtis, kad dėl istoriškai akumuliuoto simbolinio kapitalo Vilniaus universitetas (nors nebūtinai visos specialybės) dėl šios duobės nukentės mažiau ir jo siūlomų studijų vietų paklausa nesumažės. Demografinė duobė kelia tiesioginį pavojų „ribiniams“ aukštojo mokslo paslaugų teikėjams rinkoje, o Vilniaus universitetas toks nėra.

<sup>5</sup> Žr. taip pat Norkus 2008, p. 537–544, 629–632.

Kaip neigiamą socialinį veiksniį galima paminėti „protų nutekėjimą“ – tiek vidinį (perėjimą dirbti į kitas institucijas, nesusi- jusias su mokslu ir studijomis, arba tiesiog nepasilikimą apsigynus daktaro disertaciją), tiek išorinį (išvykimą į kitas valstybes), ir su juo susijusius reiškinius. Galima įvardyti keletą tokios emigracijos priežasčių – maži mokslininkų atlyginimai, lėti mokslinės kar- jeros tempai, didelis skirtumas tarp moks- lininkų ir verslo instrukcijose dirbančių asmenų atlyginimų. Dažnai mokslininkams tenka dirbti keliose darbovietėse, kad užti- krintų priimtina, nežeidžiantį žmogaus oru- mo savo ir savo šeimos pragyvenimo lygį. Papildomai galima paminėti infrastruktūros ir finansavimo ribojamas mokslinių tyrimų galimybes ir bendras visiems Lietuvos gyventojams socialines ekonomines pro- blemas. Be to, mokslo visuomenė menkai įtraukiama sprendžiant dabartines šalies ūkio ir kultūros problemas, strategiškai planuojant šalies raidą, prognozuojant vienokias ar kitokias valstybinės valdžios veiksmų pasekmes. Galima tikėtis, kad padėti kiek pagerins nuo 2010 metų pra- dedami vykdyti projektai, kofinansuojami iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų.

### **Kodėl ir pigus (bei nelabai kokybiš- kas) aukštasis mokslas – vertybė?**

Analizuojant aukštojo mokslo raidos ten- dencijas labiausiai išsivysčiusiose šalyse (prisijungimo prie kurių apžvelgiamoje ateityje perspektyva dėl valdiškoje įstaigoje dirbantiems žmonėms privalomo „oficialaus optimizmo“ turi tikėti ir skaitytojas), galima konstatuoti, pirma, kad aukštasis mokslas pamažu darosi visuotinis. Pagal šias ten-

dencijas ekstensyvaus aukštojo mokslo plėtimosi procesai Lietuvoje atkūrus nepri- klausomybę vertintini ne tik neigiami. Net „ekonomiškai efektyvus“ ir pigus aukštojo mokslo kredencialas sertifikuoja jauno žmogaus investicijas jeigu ne į vertingo čia ir dabar specifinio, tai tikrai išliekamąją vertę turinčio bendrojo intelektualinio kapitalo įgijimą. Metai, praleisti netgi „liaudies universitete“, į kurį gali patekti kiekvienas norintis, išmoko žmogų mokyti, naudotis šiuolaikinėmis informacinėmis technolo- gijomis, leidžia visuomenei ištaisyti gam- tos skriaudas, padarydamas netgi menkų gabumų ir menkos motyvacijos individus tinkamais išnaudoti intelektualiais ištekliais nuolat besikeičiančia technologija pagrįsto- je gamyboje ir paslaugų sektoriuje.

Lietuvoje įsigali ekonominė sistema, kurią ekonominės makrosociologijos požiūriu galima apibūdinti kaip vidutinio išsivystymo lygio šalies neoliberalųjį ka- pitalizmą (žr. Norkus 2008, p. 617–659). Skirtingai nuo koordinuotos rinkos kapita- lizmo, neoliberaliojo kapitalizmo sąlygomis individualiai optimali yra orientacija ne į specifinio, bet į bendro intelektualinio kapi- talo įgijimą. Darbuotojai skatinami kaupti specifinį kapitalą, jeigu jiems suteikiamos darbo vietos garantijos. Tokios garantijos „pririša“ darbuotoją prie jo „gimtosios“ įmonės, kuriai tas prieršumas optimaliomis padaro investicijas į darbuotojo mokymą. Jis juk lojalus, nepabėgs. Neoliberaliojo ka- pitalizmo sąlygomis to nėra. Čia darbo teisė leidžia greitai ir pigiai atleisti darbuotojus. Administracija neprivalo aiškinti atleidimo priežasčių. Todėl susidūrusi su ekonominė- mis problemomis dėl jos produkcijos pa- klausos sumažėjimo įmonė gali jas išspręsti

tiesiog atleisdama perteklinius darbuotojus. Tokią pat laisvę įmonės administracija turi ir nustatydama darbuotojo darbo užmokestį dvišaliu darbuotojo ir administracijos susitarimu. Profesinių sąjungų nėra arba jos yra tiek silpnos, kad neturi galios nei daryti įtaką įmonės administracijos sprendimams, nei sudaryti kolektyvinių darbo sutarčių dėl darbo užmokesčio ir darbo sąlygų visos šalies, šakos ar net įmonės mastu.

Kita vertus, kiekvienam darbuotojui (įskaitant administracijos atstovus) labiausiai rūpi jo asmeninė karjera, ir jis žiūri į savo dabartinę darbovietę kaip į potencialų trampliną šokti į dar geresnę. Darbuotojas, įgijęs žinių ir gebėjimų, padidinančių jo vertę darbo rinkoje, gali būti perviliotas arba pats susirasti didesnę darbo užmokestį jam mokantį darbdavį – taip jo parengimo išlaidos tenka vienai firmai, o naudą gauna kita.

Todėl neoliberaliojo kapitalizmo šalyse darbuotojai profesinį pasirengimą įgyja formaliose institucijose, kurios savo pastangas telkia tam, kad būtų suteiktos bendrosios kompetencijos, o ne pritaikytos konkrečių darbovietėlių poreikiams. Į tokių kompetencijų įgijimą orientuojasi ir būsimoji darbuotojai, nes žino, kad savo būsimoje darbovietėje jie ilgai neužsibus. Todėl ir vengia per daug investuoti į specifinį intelektualinį kapitalą – įgūdžius, kurie turi vertę tik tam tikroje lokaloje aplinkoje ar siauroje profesinėje nišoje. Dėl nepastovių darbo santykių tokios investicijos rizikingos, nes tas kapitalas nuvertėja darbininką atleidus. Tad „jaunimo noras įgyti aukštąjį išsilavinimą nėra koks tuščias įgeidis, iškrypimas ar nesusipratimas. Tokį poreikį skatina mūsų visuomenės sandara, įsivyravusi li-

beralizmo – be to, kraštutinės jo atmainos – sistema“ (Spurga, 2009).

Profesinio rengimo sistema, orientuojanti darbuotojus būtent į specifinio intelektualinio kapitalo kaupimą, būdinga koordinuotos rinkos kapitalizmo šalims (ryškiausi pavyzdžiai – Vokietija ir Japonija). Toks rengimas vykdomas tiesiogiai gamyboje, kur vyresni ir patyrę darbuotojai jaunesniems perduoda profesinius įgūdžius metodais, primenančius tuos, kuriais Viduramžių amatininkai perduodavo savo amato paslaptis mokiniams ir pameistriams. Formalius reikalavimus, kuriuos turi atitikti kandidatų į meistrus (kartu ir į aukštesnę darbo užmokesčio kategoriją) kvalifikacija, nustato šakiniai darbdavių susivienijimai drauge su profesinėmis sąjungomis. Kolektyvinių darbo sutarčių, sudaromų visos pramonės šakos mastu, praktika slopina įmonių konkurenciją dėl kvalifikuotų darbuotojų: darbuotojas, įgijęs tam tikrą kvalifikaciją vienoje įmonėje, negali tikėtis gauti gerokai didesnio darbo užmokesčio kitoje, nes visos tam tikros šakos firmos darbo užmokestį turi mokėti pagal tuos pačius tarifus, nustatytus profesinių sąjungų ir darbdavių bei pačių darbdavių susitarimu.

Stebint švietimo sistemos raidą Lietuvoje, konstatuotina jos kaita anglosaksiško neoliberaliojo kapitalizmo sistemos linkme. Ji ir pasireiškia labai sumažėjusiu profesinio techninio ir nepaprastai padėjusiu universitetinio aukštojo išsilavinimo populiarumu. Universitetinis ugdymas yra orientuotas į bendrąsias kompetencijas (bendro intelektualinio kapitalo įgijimą). Įgytas išsilavinimas yra menkai pritaikytas prie konkrečių darbovietėlių poreikių. Nors tai nuolatinių Lietuvos verslininkų nusiskundimų objek-

tas, jie nenori prisiimti bent dalies išlaidų, be kurių aukštųjų mokyklų absolventai specifinio intelektualinio kapitalo, pritaikyto prie konkrečios darbovietės poreikių, įgyti negali. Labai iškalbingi darbdavių reikalavimai, kad aukštosios mokyklos mokėtų už absolventų mokomąją praktiką jų įmonėse. Tai nuo anglosaksiškų pavyzdžių nukopijuoti ir svarbiausi dabar vykdomos studijų reformos bruožai, kartais juos tiesiog prankstant radikalumu<sup>6</sup>.

Žinoma, Lietuvoje įsigalinčio kapitalizmo tipo ypatybės yra tik dalinis aukštojo mokslo „suvisuotinėjimo“ pirmaisiais nepriklausomybės dešimtmečiais paaiškėjimas. Spartus aukštojo mokslo plėtimasis praėjusio šimtmečio devintajame dešimtmetyje atliko labai svarbų vaidmenį sprendžiant tuomet itin aštrią nedarbo problemą. Užsilikdamas kelis papildomus metus universiteto suole, jaunimas švelnino spaudimą darbo jėgos rinkai. Net studijuodami pagal abejotinos vertės studijų programas, jaunuoliai pramoko angliškai, įgudo naudotis internetu ir taip deramai pasirengė emigracijai, kurios šliuzus plačiai atvėrė Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą 2004 metais. Planuojant emigruoti, aukštojo išsilavinimo įgijimas Lietuvoje yra optimalus sprendimas, gerokai palengvinantis adaptacijos stresą ir išplečiantis pasirinkimo galimybių aibę išvykus.

Šiaip ar taip, nėra įrodyta, kad mokslas ir mokymasis būtų kam nors pakenkęs. Konstitucinė teisė (juk ne pareiga!) į nemokamą aukštąjį išsilavinimą yra vertybė, kurios

užtikrinimas ir ateityje turėtų būti vienas Lietuvos valstybės prioritetų. Labiau negu abejotina, ar ištekliai, sutaupyti aukštojo mokslo sąskaita, galėtų būti naudojami kaip nors geriau. Todėl negalima pritarti raginimams administracinėmis priemonėmis mažinti aukštųjų mokyklų, studentų skaičių ir pan. Jis natūraliai sumažės dėl artimiausioje ateityje atsiveriančios demografinės duobės. Administracinis studijų vietų mažinimas tik gali paskatinti pirmalaikę emigraciją (dalis jaunuolių, negavusių galimybės studijuoti Lietuvoje, ieškos būdų tai daryti užsienyje) ir padidins privačių aukštųjų ir „aukštųjų“ (valstybės nesertifikuotų) mokyklų siūlomų paslaugų paklausą.

Privatus aukštasis mokslas pats savaime nėra blogis, tačiau esamomis sąlygomis ir toks, koks jis yra Lietuvoje, – tai verslas, kurio tikslas – „paimti pinigų“ iš praturtėjusių ir suinteresuotųjų įgyti aukštojo mokslo diplomą. Kol kas jis tik didina aukštojo mokslo diplomų infliaciją ir yra tokia institucija, kuri neprisideda prie ilgalaikių investicijų į Lietuvos mokslo ir aukštojo mokslo infrastruktūrą bei išteklius. Privачios aukštosios mokyklos veikia terminuotų darbo sutarčių su viešųjų aukštųjų mokyklų dėstytojais pagrindu ir dažniausiai parazitiškai eksploatuoja jų pagrindinėse darbovietėse sukauptą intelektualinį kapitalą, kartu kopijuoja ir iš esmės vagia ten vykdomas programas ar skaitomus kursus. Daugeliui dėstytojų jos padeda spręsti asmenines finansines problemas, kylančias dėl nepakankamo atlygio už darbą viešojo sektoriaus darbovietėse, tačiau nesudaro sąlygų nei jų stabiliai akademinėi karjerai, nei mokslo tyrimams.

<sup>6</sup> Labai iškalbinga, kad rengiant naują Lietuvos mokslo ir studijų bei kryptių klasifikatorių kaip prototipas buvo paimtas tas, kuris naudojamas Didžiojoje Britanijoje.

## Istorinė Lietuvos aukštojo mokslo politikos klaida

„Visuotinis aukštasis“ ir „liaudies universitetas“ yra tik viena iš dviejų aukštojo mokslo raidos tendencijų tose šalyse, su kuriomis norima supanašėti. Antroji yra aukštųjų mokyklų diferenciacija į „elitines“ ir „likusias“ (kurias toliau galima skirstyti į A, B, C ir t. t. „lygas“). Ryškiausias pavyzdys – JAV aukštojo mokslo sistema, kur elitiniai ir likę (bet A) lygio universitetai yra vadinamieji tyrimo universitetai (*research university*), kur „daromas mokslas“, t. y. kuriamos naujos žinios. Aukštosiose mokyklose, kurios šiai lygai nepriklauso, tos žinios tik platinamos ir tiražuojamos rengiant specialistus, kartu ir aukščiausio lygio, – pavyzdžiui, teisininkus ar vadybininkus.

Netgi tos Europos Sąjungos šalys, kurioms dėl federacinės valstybės sandaros (Vokietija) buvo būdinga santykinė universitetų lygybė, pastaruoju metu eina šiuo keliu, išskirdamos iš savo aukštųjų mokyklų masės geriausias ir sutelkdamos jose išteklius, būtinus jų, kaip šiuolaikinių „tyrimo universitetų“, statusui užtikrinti. Pagrindinis kiekybinis rodiklis, leidžiantis atpažinti tokį universitetą, yra kuo mažesnis studentų, tenkančių vienam dėstytojui, skaičius (aukšto lygio „tyrimo universitete“ idealiai jis turėtų būti lygus 4–5). Nėra kito būdo užtikrinti studijų režimą, paliekantį profesoriams laiko tyrimams, išlaikyti „grynuosius“ tyrėjus, specializuoti mokymą doktorantūros ir magistrantūros studijomis (kuo studijų kryptis arčiau pažangaus „tyrimų krašto“, tuo labiau ji specializuota), turėti pakankamai daug „instruktorių“ pratyboms, reikalingoms praktiniams tyrimo įgūdžiams įgyti.

Viena iš istorinių klaidų, Lietuvos padarytų per pirmąją nepriklausomybės dešimtmetį – klaida, kuri ilgalaikėje perspektyvoje savo pragaištingumu toli pranoks žalą, kurią mūsų šaliai padarė nevykusi dekokolektivizacija („žemės reforma“) ar pirmoji „Mažeikių naftos“ privatizacija, yra ta, kad iškart po nepriklausomybės atkūrimo nebuvo įstatymiškai įtvirtintas išskirtinis Vilniaus universiteto kaip nacionalinio universiteto statusas, kuris būtų leidęs išsaugoti ir įtvirtinti elitinio universiteto lygį. Kaip ir daugelyje kitų sričių, mūsų valstybė ir čia pralaimėjo lenktynes su Estija, kurios Tartu universitetui tokia transformacija pavyko. Lietuvoje – ir tai labai simboliška – tokį statusą (tiesa, tik *de facto* nacionalinio universiteto) įgijo buvusi sovietinė aukštoji milicijos mokykla<sup>7</sup>. Atrodo, kad po 10–20 metų Estija bus vienintelė iš Baltijos šalių valstybė, turinti tyrimų universitetą, nors Vilniaus universiteto mokslinis potencialas buvo ne mažesnis už Tartu universiteto.

Čia ne vieta analizuoti šios istorinės klaidos, istorinės nesėkmės – ne universiteto, bet visos Lietuvos (ypač būsimųjų kartų) nesėkmės – priežastis. Jas lėmė vietinė akademinė mikropolitika, tuometinių universiteto vadovų nuostatos ne tarnauti jam, bet panaudoti kaip trampliną šuoliui į valdžios viršūnes, kuris galiausiai nepavyko. Tai programavo konfliktus su šalį valdžiusiomis politinėmis jėgomis ir vyriausybėmis. Pakaks konstatuoti padarinius. Iškreipus konkurencijos sąlygas aukštųjų mokyklų, rengiančių kadrus jėgos struktūroms, naudai

<sup>7</sup> Tai, beje, įrodo ir „asmenybės vaidmenį istorijoje“ (taip pat ir aukštojo mokslo), nes retas vadovas pajėgtų policijos mokyklai iškovoti nacionalinio universiteto statusą (kad ir tik *de facto*).

bei pritaikius primityviai suprastus ekonomikos principus aukštosioms mokykloms vertinti, Lietuva tapo pigiausio Europoje aukštojo mokslo šalimi. Kaip ką tik buvo paašikinta, tai ne tragedija, o veikiau pranašumas. Pragaištingiausia savo pasekmėmis aukštojo mokslo kaip viešojo sektoriaus dalies patologinės marketizacijos pasekmė buvo ta, kad pradėjo veikti vadinamasis Greshamo dėsnis (blogi pinigai išstumia gerus pinigus) – prastas, dempinguotas aukštasis mokslas pradėjo išstumti gerąjį.

Esamomis žaidimo sąlygomis tas, kas daro nedaug, bet kokybiškai, pasmerktas pralaimėti arba yra priverstas daryti taip kaip kiti – daryti daug, bet prastos kokybės. Laimi tie, kurie apsiriboja masinėmis pigiomis studijomis (paskaitos 200 studentų auditorijai, seminarai 50, vienas dėstytojas 30 studentų), pralaimi tie, kurie moko nedaug, ilgai, brangiai. Laimi tie, kurie publikuoja (ar leidžia) daug mokslo „darbų“, kurie vienas kitą kartuoja, būdami tik informacinis triukšmas; pralaimi ir baudžia save tie, kurie skelbia nedaug ir tik tiek, kiek gauna naujų rezultatų. Labiausiai nepalanki ši situacija aukštosioms mokykloms, kuriose dominuojančios specialybės nėra tokios, kad jų studentai galėtų būtų rengiami makdonaldiniu ar fordistiniu srautinės-serijinės gamybos būdu.

Šią žemyn traukiančią (*downward spiralling*) konkurenciją laimi prastesnės paslaugos ir produktai; joje šlamštas užgožia ir nustelbia kokybišką prekę, kur esi priverstas dirbti blogai, kad išliktum. Bet dėl to – žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos – pralaimi Lietuva, nes vietinė konkurencija pagal Greshamo dėsnį vyksta aplinkoje, kurios procesai šiai logikai nepaklūsta. Praleidusi

progą įkurti bent vieną elitinį tyrimų universitetą (*research university*), Lietuva jau pasmerkė save likti tik svetur sukurtų žinių vartotoja, šalimi be pasaulinio lygio tyrimus pajėgių atlikti mokslininkų šalimi, kurios aukštosios mokyklos ateityje tebus JAV valstijos universiteto lygio koledžai.

Plačiau žvelgiant tai, žinoma, ne tragedija. Galima pradėti pratintis žiūrėti į pasaulį globaliai. Juk Lietuva – tik viena iš Europos Sąjungos valstybių, o ir Jungtinėse Amerikos Valstijose toli gražu ne kiekviena valstija turi elitinį ar bent jau A lygos neelitinį universitetą. Dar Adolfas Hitleris sakė, kad mažosios tautos tėra maži vandens lašai, tykštantys ant įkaitusio iki raudonumo istorijos akmens. Skaudu, kai A. Hitlerio ir J. Stalino siekius sėkmingai įgyvendina Lietuvos valdžios vyrai, pasikabinę savo darbo kabinetuose Jono Basanavičiaus ir Vinco Kudirkos portretus. Valdančiajam Lietuvos elitui nei Lietuvos mokslo, nei aukštojo mokslo ateitis nerūpi. Jo atžalos jau studijuoja užsienio universitetuose ir rengiasi europinei karjerai.

## Išvados

Lietuvos aukštojo mokslo sistema yra ekonomiškai efektyviausia Europoje, nes joje pačios mažiausios vieno specialisto rengimo sąnaudos.

Lietuvos aukštojo mokslo sistema nėra neefektyvi socialiai: net baigę žemos kokybės studijas absolventai įgyja optimalų Lietuvoje įsitvirtinančio neoliberaliojo kapitalizmo sąlygomis bendro intelektualinio kapitalo kiekį arba pasirengia karjerai emigracijoje.

Didžiausia aukštojo mokslo politikos klaida, padaryta pirmaisiais pokomunis-

tinės transformacijos dešimtmečiais, yra ta, kad Vilniaus universitetui nesuteiktas nacionalinio universiteto statusas ir taip

užkirstas kelias Lietuvoje turėti ne tik liaudies universitetus, bet ir bent vieną tyrimų universitetą.

## LITERATŪRA

Allison, Michael; Kaye, Jude (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a Practical Guide and Workbook*. New York: Wiley, c1997.

Bradford, Robert W.; Tarcy, Brian (2000). *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast Simplified Strategic Planning*. Worcester: Chandler House.

Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Burkhart, Patrick L.; Reuss, Suzanne (1993). *Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*. Newbury Park: Sage Publications.

Chambers, Lance D.; Taylor, Michael A.P. (1999). *Strategic Planning: Processes, Tools and Outcomes*. Aldershot, Hants: Ashgate.

Costin, Harry, ed. (1998). *Readings in Strategy and Strategic Planning*. Fort Worth: Dryden Press.

Fogg, C. Davis (1994). *Team-Based Strategic Planning: a Complete Guide to Structuring, Fa-*

*cilitating, and Implementing the Process*. New York: American Management Association.

Jakutienė, Vida; Norkus, Zenonas; Šopaitė-Šilinskienė, Giedrė (2009). *Vilniaus universitetas. Filosofijos fakultetas 1579–1989–2009*. Vilnius: Vilnius universiteto leidykla.

Kemp, Roger L. 1995. *Handbook of Strategic Planning*. East Rockaway: Cummings & Hathaway.

McKiernan, Peter, ed. (1996). *Historical Evolution of Strategic Management*. Aldershot: Brookfield.

Norkus, Zenonas (2008). *Koks kapitalizmas, kokia demokratija? Pokomunistinė transformacija Lietuvoje lyginamosios istorinės sociologijos požiūriu*. Vilnius: Vilnius universiteto leidykla.

Spurga, Saulius (2009). „Lietuva pirmauja? Kažkas ne taip!“ [Žiūrėta 2010-02-16]. Prieiga per internetą: <[http://www.alfa.lt/straipsnis/10304974/?Lietuva.pirmauja.Kazkas.ne.taip.=2009-12-17\\_07-47](http://www.alfa.lt/straipsnis/10304974/?Lietuva.pirmauja.Kazkas.ne.taip.=2009-12-17_07-47)>.

Ziegenfuss, James T. (2006). *Strategic Planning: Cases, Concepts, and Lessons*. Lanham, MD: University Press of America.

## ENVIRONMENTAL FACTORS IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE STEM SUBUNIT OF UNIVERSITY: REMARKS FOR A CASE STUDY

### Zenonas Norkus

#### S u m m a r y

The article provides the outline for analysis of the economic, social, and political factors, shaping the field of activities of Lithuanian higher schools (universities). This outline was prepared while making the strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis for the strategic plan of Vilnius university. The paper disputes several *clichés* about inefficiencies circulating in the Lithuanian mass media. Following these are substantiated: (1) in purely economic terms, the Lithuanian higher education system is most efficient in Europe, because the cost of education at Lithuanian high schools are the least in comparison with other European countries. (2) Lithuanian higher school system is not inefficient in social terms, because even after graduating from the

study programs of lower quality students acquire general human capital that is optimal under conditions of liberal market economy (in the sense of Peter Hall and David Soskice) taking shape in Lithuania, or prepare themselves for emigration career. (3) The most fatal mistake that was done while reforming the system of higher education in Lithuania, was the failure to credit Vilnius university with the status of national university. Because of this failure, there barely remains the chance that Lithuania will have not only folk universities, but also at least one research university.

**Keywords:** strategic planning; analysis; efficiency of Lithuanian higher education system; emigration and higher education; folk and research universities.

*Įteikta: 2010 05 15*

*Priimta: 2010 11 25*