

# Universitetų raidos tendencijos: vadybos ir COVID pandemijos

**Jonas Dagys**

Vilniaus universiteto  
Filosofijos institutas  
E. paštas [jonas.dagys@fsf.vu.lt](mailto:jonas.dagys@fsf.vu.lt)  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9033-4562>

**Santrauka.** Pagrindinė šių metų aktualija – COVID-19 pandemija ir jos suvaldymo priemonės užaštrino ir paspartino biurokratizacijos ir formalizacijos pradėtą ir iki šiol nuosekliai besitęsiantį akademinio gyvenimo nuasmeninimo, universiteto kaip unikalios bendrabūvio formos erozijos procesą. Šio straipsnio tikslas – remiantis universiteto, kaip vertybinės kategorijos, samprata, bendriausiais bruožais apžvelgti ir įvertinti keletą dešimtmečių brendusių ir institucines formas įgaunančių akademinės bendruomenės savivokos pokyčius, kylančius mėginant prisitaikyti prie greitai kintančių visuomenės lūkesčių ir poreikių. Šiuolaikinės universitetų raidos tendencijas geriausiai atspindi tokie terminai kaip „biurokratizacija“, „formalizacija“, „depersonalizacija“, „žinojimo instrumentalizacija“, „bendruomenės fragmentacija“. Vakarų pasaulio universitetus apėmusi efektyvios vadybos pandemija, palietusi ir Vilniaus universitetą, ne mažiau nei COVID-19 pandemija ir jos suvaldymo priemonės, deja, silpnina autonomiškais ir kolegialiais sprendimais grįstą akademinę bendruomenę, kurią derėtų laikyti universitetų išskirtinumo pagrindu.

**Pagrindiniai žodžiai:** Vilniaus universitetas, Europos universitetai, akademinė bendruomenė, pandemija, vadyba

## Universities under Pandemics of Management and COVID

**Abstract.** The most urgent challenge of this year – the COVID-19 pandemic and measures of response to it – has sharpened and accelerated the process which was initially driven by bureaucratization and formalization: increasing depersonalization of academic life and the erosion of the university as a unique form of coexistence. The Assuming the concept of the university as a value category, this article aims to review and assess the changes in the self-perception of the academic community that have matured and acquired institutional forms in an attempt to adapt to rapidly shifting societal expectations and needs. Modern trends in university development are best expressed in terms such as “bureaucratization”, “formalization”, “depersonalization”, “instrumentalization of knowledge”, and “community fragmentation”. The pandemic of effective management that has affected Western universities and has gradually reached Vilnius University, no less than the pandemic of COVID-19 and administrative response to it, weakens the academic community based on autonomous and collegial decisions, which should be considered among the most important grounds of uniqueness of university as an institution.

**Keywords:** Vilnius University, European universities, academic community, pandemic, management

Received: 24/08/2020. Accepted: 30/09/2020

Copyright © Jonas Dagys, 2020. Published by Vilnius University Press.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

*Viskas jau seniai pasakyta, tačiau kadangi  
niekas neklauso, nuolat tenka kartoti iš naujo.*

*André Gide*

Pagrindinė šių metų aktualija – COVID-19 pandemija ir jos suvaldymo priemonės užaštrino ir paspartino biurokratizacijos ir formalizacijos pradėtą ir iki šiol nuosekliai besitęsiantį akademinio gyvenimo nuasmeninimo, universiteto kaip unikaliios bendrabūvio formos erozijos procesą. Šio straipsnio tikslas – remiantis universiteto, kaip vertybinės kategorijos, samprata, bendriausiais bruožais apžvelgti ir įvertinti keletą dešimtmečių brendusius ir institucines formas įgaunančius akademinės bendruomenės savivokos pokyčius, kylančius mėginant prisitaikyti prie greitai kintančių visuomenės lūkesčių ir poreikių.

Vilniaus universitetas, nepabijokime pasakyti, – kaip reta, turi likimo padovanotą privilegiją disponuoti savo ilga istorija. Ją turėdamas, universitetas kaip institucija vienu metu funkcionuoja keliuose gan skirtingo mastelio horizontuose. Čia galima kalbėti apie kone astronominę laiko skalę, apimančią amžinybę, ir apie smulkesnės skiriamosios gebos atkarpas – dešimtmečius ar tiesiog akademinius metus. Nuo pasirinktos skalės priklauso ir raidos tendencijos, kurias verta išskirti.

2009 metais, minint Lietuvos vardo paminėjimo tūkstantmetį, profesoriai A. Bumbauskas ir M. P. Šaulauskas pristatė plačios aprėpties apžvalgą „Trys *Academia Europaea* lemtys ir *Universitas Vilnensis*“, kurioje teigė lyg ir savaime suprantamą, bet vis dažniau abejonių keliantį dalyką: „universitetas yra visų pirma vertybinė, o ne ekonominė, profesinė ar politinė kategorija“ (2009: 27). Artikuliuodami šią idėją jie išskyrė tris europietiškojo universiteto vertybinius kodus: klasikinį viduramžių polilogą, modernųjį scientizmą ir šiuolaikinį ekonomizmą bei globalizmą. Autoriai tikino, kad „tvary universitetinio išsilavinimo plėtra neįmanoma be darnios visų trijų istoriškai susiklosčiusių vertybinių klodų plėtotės, kurios pagrindą sudaro klasikinio polilogo – iš rankų į rankas perduodamos egzistencinės prasmės paieškos – tradicija“ (*ibid.*).

Jei kalbėtume apie vakarietiško, visų pirma Europos ir Amerikos (nors Amerikos atvejis šiek tiek kitas) universitetų, raidą per keletą pastarųjų dešimtmečių, t. y. kiek telpa gyvojoje atmintyje, tai vienas iš labiausiai į akis krintančių pokyčių, persmelkiančių praktiškai visą sistemą, yra beprecedentis augimas: Europos universitetų skaičius ir jų studentų skaičius nuo 1980 iki 2000 m. faktiškai išaugo dvigubai (Grau Vidal 2017: 23).

Perėjimas į kiekybiškai kitą veikimo skalę, o ir šiaip bendrosios vartotojiškos socialinės-ekonominės tendencijos lėmė universiteto santykių su valstybe ir pavieniais visuomenės nariais pokytį. Čia vis dažniau imtas taikyti paslaugų teikėjo ir jo kliento modelis (cf. Boulton, Lucas 2008: 5). Universitetas, kaip institucija, nors pats dar kalba apie kilniai suformuluotą misiją, iš šalies traktuojamas kaip paslaugas, kad ir specifines, teikianti įmonė. Taip atsiranda našumo, efektyvumo žodynas, kuris iš pradžių neformaliai, bet vis dažniau ir visiškai atvirai pritaikomas. Mažai ką stebina, kai aukšti pareigūnai susitikimuose su akademinės bendruomenės atstovais kalba frazėmis „jūsų sektorius nuostolingai dirba“, o į klausimą, kaip jie matuoja akademinio sektoriaus efektyvumą, atsako – „klientų skaičiumi“. Įsigali mąstymas, pagal kurį žmonės traktuojami išimtinai

kaip ekonominiai subjektai, o „pagrindinis socialinis santykis yra tarp pirkėjo ir pardavėjo“ (Collini 2017: 158).

Iš vertybinės kategorijos, apie kurią kalba Bumblauskas ir Šaulauskas, universitetas virsta paslaugų tiekėju, kurio pagrindiniai klientai – valstybė, verslas ir studentai. Nuo rūpesčio, kaip užauginti išsilavinusius ir kultūringus žmones, pilnavertes asmenybes, einame prie to, ko reikia našiems darbo rinkos subjektams. Tokios sąvokos kaip „universitetas“ priklauso iš praeities paveldėtam žodynui, kuris perimamas neperimant esminių prielaidų, kadais teikusių jam prasmę (Collini 2017: 155).

Kartu keičiasi ir universitetų valdymo specifika. Globalus, Lietuvos universitetus šiek tiek pavėluotai pasiekęs nūdienos *trendas* – strateginių planų kūrimas ir strateginio valdymo įsigalėjimas. Universiteto misijos ir vizijos artikuliacija trumpalaikio strateginio plano su detaliais taktinių manevrų aprašymais ir pamatuojamais rodikliais nebuvo būdinga ne tik viduramžių ar net XIX a. universitetams. Vargu ar tuo užsiiminėjo Stepono Batoro universiteto ar Vytauto Didžiojo universiteto akademikai tarpukariu. Vadinamuoju pokariu Sovietų valdoma Lietuva nebūtų tinkamas tipinių europietišκών tendencijų pavyzdys, bet ir Europos universitetai tada strateginių planų nesudarinėjo<sup>1</sup>.

Smulkmenišką strateginį planavimą iš esmės yra karybos išmonė, radusi sėkmingą pritaikymą versle, o nuo aštuntojo–devintojo XX a. dešimtmečio pasiekusi ir akademinės organizacijos. Ir nors strateginio valdymo pritaikomumas universitetams iki šiol neturi vienareikšmio vertinimo, šiandien kalbėti apie tai, kad universitetas galėtų apskritai neturėti trumpalaikio strateginio plano, galėtų tik pasaulyje nesiorientuojantis naivuolis. Todėl ir diskutuoti dėl to, ar jo reikia, būtų anachronizmas. Universitetai veikia ne socialiniame vakuume, yra priklausomi nuo socialinės aplinkos. Analogija gal nevykusi, bet, kaip sakoma, agurkas negali išsilaikyti šviežias, jei yra stiklainyje tarp raugintų.

Strateginiai planai ir rutininės formalios veiklos ataskaitos tampa viena iš pagrindinių universiteto atskaitomybės valstybei, o palaiptiesiems ir universiteto savivokos formų. Objektivus faktas – universitetų dydžio ir skaičiaus augimą Europoje lydi įvairių nacionalinių mokslo ir studijų institucijų stebėsenos agentūrų skaičiaus augimas (Grau Vidal 2017: 24).

Tą pačią formalizavimo ir kiekybinių matavimų tendenciją liudija dar vienas, ši syki jau XXI a. išradimas – universitetų ekosistemą veikiančios tarptautiniai reitingai. Taip pat įvairiems tikslams pasitelkiamos publikacijų metrikos. Tai rodikliai, kurie vienaip ar kitaip atsispindi universitetų strateginiuose planuose.

Rodiklių unifikavimas lemia ir veiklų aprašymo suvienodėjimą. Nuasmeninimas čia pasireiškia ne tik depersonalizuota dėstytojų ir tyrėjų veiklos formalizacija. Užtenka pavartyti keletą skirtingų universitetų strateginių planų, kad įsitikintumėte, jog čia dominuoja absoliučiai vienodas diskursas. Pavienių rodiklių reikšmės gali skirtis, priklausomai nuo universiteto aplinkybių, bet visi siekia to paties. Išskirtinumas gali pasireikšti ir būti aprašytas tik kiekybiniais rodikliais.

<sup>1</sup> Vadybos guru Peteris Druckeris savo darbuose (cf. Drucker 1999: 141) propagavo savianalizės techniką, pavadintą „feedback analysis“ (grįžtamojo ryšio analizė), kurios ankstyvą ir itin efektyvų taikymą jis, be kita ko, priskyre ir XVI a. jėzuitams. Tačiau šiuolaikinės vadybinės technologijos ir ordino vienuolių praktikos sąsajos yra veikiau paviršutiniškos ir neturėtų teikti pagrindo minčiai, kad jėzuitų universitetai galėjo buvo tvarkomi pagal šiuolaikinės vadybos principus.

Formalus, trivialus ir prasmės pertekliumi nepasižymintis strateginio plano pobūdis natūraliai kelia klausimą, ar universitetų strateginiai planai apskritai ko nors verti? Ar jie yra tik rutininiai ir kartais nebūtinai realistiški planai, nugulantys administracijos lentynose iškart po to, kai būna sudaryti? Ar visgi jie išreiškia apgalvotą, pagrįstą ir gerai paruoštą reakciją į realius iš šorės ateinančius pokyčius? O gal jie tėra vidinio administravimo, valdymo ir vadybos instrumentas, reiškiantis, kad akademinė organizacija, tokia kaip universitetas, visuomenėje funkcionuoja taip pat kaip ir kitos organizacijos, o akademinio žmogaus pretenzija į autonomiją tėra nepagrįstos arogancijos išraiška?

Taip galiausiai prieiname prie klausimo, ar nuasmeninta ir formalizuota, o kartu ir kai kurioms organizacijoms puikiai tinkama hierarchinė valdymo forma suderinama su (jau galbūt tik legendine?) akademinė autonomija, visų pirma su specifine bendrabūvio sankloda, kuri grindžiama „Europos universitetų kultūros principais, tokiais kaip akademinė laisvė, nuomonių įvairovė, atvirumas idėjoms, inovatyvumas, tarpusavio pagarba, pasitikėjimas, tolerancija, akademinė etika, autonomijos derinimas su atskaitomybe valstybei bei atsakomybe visuomenei“ (Vilniaus universitetas 2019).

Vienas strateginių planų ir pernelyg detalių jų išpildymo schemų pavojus yra universiteto veiklos planavimas pagal neadekvačiai primestus sėkmės rodiklius ir indikatorius. Ne savo lūkesčių ir ambicijų pildymas. Universitetai dažnai atsiduria krizėje, nes strateginiame plane numatyti rodikliai, neretai perimti iš vyriausybių strategijų, išorinių vertintojų ar tarptautinių reitingų, nors ir tiesiogiai neprieštarauja, visgi neapčiuopia esmės to darbo ir visuomeninės misijos, su kuriais tapatinasi akademinės bendruomenės nariai. VU įkūrimo 440 metinių proga surengtame forume „World after University“ (2019) ne vienas pranešėjas vartojo sąvoką „konceptualinė“ ar „vertybinė disfunkcija“. Tai būseną, apninkanti tuomet, kai organizacijos deklaruojamos vertybės neatitinka tų, pagal kurias realiai veikiama.

Žvelgiant vertybiniu požiūriu, perteklinė studijų turinio profesionalizacija ir akademinio gyvenimo formalizacija skatina universitetinio išsilavinimo nuasmeninimą ir nuprasminimą. Visuotinis gero išsilavinimo prieinamumas ima virsti nevaržoma mokymosi ir erudicijos standartų liberalizacija, net jei ji paslepiama po formaliomis demokratizacijos taisyklėmis. Universitetas kaip bendrabūvio forma, laikyta europietiškos civilizacijos ir visuomenės pamatu, virsta depersonifikuotų ir partikuliarizuotų kompetencijų ir specializacijų prekybos centru (plg. Šaulauskas, Bumblauskas 2009: 26).

Universitetiniam išsilavinimui masiškėjant neišvengiamai persiorientuojama nuo visa apimančio, tiesioginiu bendravimu paremto asmenybės lavinimo prie darbo rinkai reikalingų siaurų profesinių kompetencijų suteikimo ir tobulinimo. Universiteto diplomas vis dažniau laikomas asmenine investicija, ne viešąja gėrybe (Kehm 2014: 91). Kai apie universitetą mąstoma tokiu aspektu, jis tampa mažiau atsparus šiuolaikinei konkurencinei aplinkai. Mokslo ir studijų vienove grįstas žinojimo kūrimas bei perdavimas gal ir yra universitetų monopolis. Bet jei kam nors reikia tik žinių ar kompetencijų, tai jų galima įgyti ir iš alternatyvių žinojimo šaltinių. Popierinės daugiatomės enciklopedijos ir žodynai, kadaise buvę nepamainomi, dabar saugomi tik kaip egzotiškas praeities reliktas. Čia išryškėja dar viena šiuolaikinė tendencija – universitetai tampa priversti konkuruoti

ne tik su kitais universitetais, bet ir su naujomis technologijomis paremtais informacijos perdavimo kanalais. Universitetų reakcija į tai – atvirumas. Anksčiau daugelio universitetų studijų programų turinys ar dalykų aprašai nebūdavo viešai prieinami, ir tikrai ne tik dėl technologiškai ribotų platinimo galimybių. Šiandien ne tik dalykų aprašai, bet ir ištisos paskaitos ar net kursai nemokamai prieinami internete garso ar vaizdo formatais, kartais net ir 3D. Tik rinkis. Bet šalia to veikia ir pusiau pogrindinės mėgėjų laboratorijos, kuriose atliekami įvairiausi biocheminiai ar farmaciniai eksperimentai (Talbot 2020). Šiuolaikinės komunikacijos technologijos sudaro prielaidas neinstitucionalizuotai ir necentralizuotai žinojimo apykaitai. Vadinasi, *žinios* kaip įtarpintai perteikiama informacija nėra universitetinių studijų išskirtinumas, net jei kada nors toks buvo. Universitetas, kuris teikia tik tokias žinias ir sertifikuoja jų įgijimą, galbūt gali būti lankomas tik dėl diplomo, bet ir tokio diplomo vertė kelia daug abejonių.

Universiteto išskirtinumą galima būtų aptikti jo bendrabūvio formoje – akademinėmis vertybėmis grįstuose bendruomenės narių santykiuose, tiesioginiu plačių ir siaurų kompetencijų perdavimu.

Žinoma, universiteto akademinė bendruomenė, kaip visuma, didėjant universitetui ir augant profesinei specializacijai ir veiklos formalizacijai, ima vis labiau fragmentuotis. Kaštų optimizavimas lemia, kad didelė dėstyto krūvio dalis vis dažniau tenka nuolatinių darbo sutarčių neturintiems bendruomenės nariams. Akademinį kolegialumą nustelbia konkurencija grįstas bendravimas: akademiniai darbuotojai atomizuojami, tikimasi, kad jie patys savimi pasirūpins, bus patys sau vadybininkai, dirbs lanksčiai ir konkuruos tiek institucijos viduje, tiek tarp institucijų (Boden, Epstein 2006: 227–228).

Tačiau negalima nepaminti, kad dar vieną rimtą smūgį akademinė bendruomenė patyrė visai neseniai dėl priverstinės tremties iš universitetų teritorijos pandemijos metu. Tai nebūtinai akivaizdu, bet darbas karantino ir fizinės izoliacijos sąlygomis parodė, kiek daug net ir administraciniu požiūriu visgi būdavo nuveikiama, kiek klausimų išsprendžiama tarsi atsitiktinai prasilenkiant koridoriuose, atsiimant auditorijų raktus, stabtelint priekavos aparatų ar universiteto kiemeliuose.

Pandemijos patirtis, kurią galbūt dar ankstoka apibendrinti, tapo dideliu, galbūt paskutiniu išbandymu akademinėi bendruomenei. Tam tikra prasme pandemija gal kiek pagreitintai užbaigia biurokratizacijos ir formalizacijos pradėtą kelis dešimtmečius nuosekliai besitęsusį akademinio gyvenimo nuasmeninimo, universiteto kaip bendruomenės erozijos procesą. Sužinojęs, kad kai kurie universitetai 2020/2021 mokslo metus gan anksti nusprendė pradėti, o gal net ir užbaigti nuotoliniu būdu, italų filosofas Giorgio Agambenas, pagarsėjęs kontroversiškais reakcijų į COVID-19 pandemiją vertinimais, paskelbė tekstą *Rekviam studentams* (2020), kuriame rašė:

Universitetai Europoje radosi iš studentų asociacijų – *universitates*, – kurioms turi dėkoti už savo pavadinimą. Būti studentu visų pirma reiškė gyvenimo būdą, kuriame studijos ir paskaitų klausymas, žinoma, buvo kertiniai, tačiau ne mažiau svarbūs buvo susitikimai ir nuolatinis bendravimas su kitais *scholarium*, neretai atvykusiais iš toliau, pagal kilmės vietą grupuojamais į *nationes*. Bėgant šimtmečiams šis gyvenimo būdas įvairiai kito, bet nuo viduramžių *clerici vagantes* iki XX a. studentų judėjimų šio reiškinio socialinė dimensija išliko pastovi.

Kiekvienas dėstęs universiteto auditorijoje gerai žino, kaip mezgasi draugystės, kaip pagal kultūrinius ir politinius interesus formuojasi mokymosi ir tyrimų grupelės, kurios neišnyksta net paskaitoms pasibaigus.

Pasaulis pasikeitė. Nėra jokių abejonių, kad keistis turi ir universitetai. Pasirinkimų spektras iš esmės driekiasi tarp dviejų ne visai lygiaverčių alternatyvų: viena vertus, atviro pripažinimo, kad tradiciškai deklaruojama ilgalaikė universitetų misija yra ne jų išskirtinio visuomeninio statuso pamatas, bet institucijos lankstumą ir pažangą stabdanti atgyvena ar sentimentalus reliktas iš praeities, kita vertus, tokio planuojamų pokyčių balansavimo su kylančiais iššūkiais, kad vis dar galėtume be konceptualinės disfunkcijos vadinti universitetą visuomenės ir civilizacijos pagrindu ne tik žvelgdami į gilią istorinę praeitį, bet ir kreipdami žvilgsnį į dabartį ir ateitį.

## Išvados

Šiuolaikinės universitetų raidos tendencijos, bendriausiais bruožais nusakomos tokiais terminais kaip „biurokratizacija“, „formalizacija“, „depersonalizacija“, „žinojimo instrumentalizacija“, „bendruomenės fragmentacija“, prasilenkia su klasikine vertybine universiteto samprata. Vilniaus universiteto atvejis nėra išskirtinis – visas šias tendencijas atspindi jo istorija ir dabartis. Vakarų pasaulio universitetus apėmusi efektyvios vadybos pandemija, ne mažiau nei COVID-19 pandemija ir jos suvaldymo priemonės, deja, silpnina autonomiškais ir kolegialiais sprendimais grįstą akademinę bendruomenę, kurią derėtų laikyti universitetų išskirtinumo pagrindu.

## Literatūra

- Agamben, G., 2020. *Requiem per gli studenti*. Diaro della crisi, gegužė 2020. Prieiga per internetą: <<https://www.iisf.it/index.php/attivita/pubblicazioni-e-archivi/diario-della-criisi/giorgio-agamben-requiem-per-gli-studenti.html>> [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 23 d.].
- Boden, R., Epstein, D., 2006. Managing the Research Imagination? Globalisation and Research in Higher Education. *Globalisation, Societies and Education* 4(2): 223–236. DOI: 10.1080/14767720600752619.
- Boulton, G., Lucas, C., 2008. *What are Universities for?* Brussels: League of European Research Universities.
- Collini, S., 2017. *Speaking of Universities*. London, New York: Verso.
- Drucker, P. F., 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grau Vidal, F. X., 2017. Doctoral Training, European Higher Education and European Research Areas. In: *Good Practices in Doctoral Supervision: Reflections from the Tarragona Think Tank*, eds. M. Reguero, J. J. Carvajal, M. E. García, M. Valverde. Tarragona, 21–32. DOI: 10.17345/9788484246534.
- Kehm, B. M., 2014. Beyond Neo-Liberalism: Higher Education in Europe and the Global Public Good. In: *Thinking about Higher Education*, eds. P. Gibbs, R. Barnett. Heidelberg: Springer, Cham, 91–108. DOI: 10.1007/978-3-319-03254-2\_7.
- Šaulauskas, M. P., Bumblauskas, A., 2009. The Threefold Step of *Academia Europaea*: A Case of *Universitas Vilnensis*. *Problemos* 76: 9–27. DOI: 10.15388/Problemos.2009.0.1946.
- Talbot, M., 2020. The Rogue Experiments. *New Yorker* XCVI (14): 40–49.
- Vilniaus universitetas, 2019. Apie VU, prieiga per internetą: <<https://www.vu.lt/apiemus>> [žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 23 d.].