

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

ERIKAS JANKŪNAS

II kurso studentas

**AR „KUNIGO NAUDĄ VELNIAI GAUDO“? LIETUVOS VALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ
SAVARANKIŠKO APSISPRENDIMO DALYVAUTI LIETUVOS VALSTYBINIŲ
KOLEGIJŲ TINKLO STIPRINIMO REFORMOJE REORGANIZUOJANT
INSTITUCIJAS PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė – doc. dr. Nerija Putinaitė

Vilnius, 2023

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Jankūnas E. Ar „kunigo naudą velniai gaudo“? Lietuvos valstybinių kolegijų savarankiško apsisprendimo dalyvauti Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformoje reorganizuojant institucijas priešasčių analizė: Viešosios politikos analizės magistrantūros studijų programa, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovė – doc. dr. N. Putinaitė. – V., 2023. – 97 p.

Reikšminiai žodžiai: švietimas, aukštojo mokslo politika, aukštojo mokslo reformos, kolegijų jungimas, viešojo pasirinkimo teorija, vertybinių išsipareigojimų modelis, politikos kaita, Vilniaus kolegija, Šiaulių valstybinė kolegija, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija, Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, Alytaus kolegija.

Šiame darbe yra tiriamas Lietuvos valstybinių kolegijų savarankiškas apsisprendimas dalyvauti Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformoje reorganizuojant valstybines kolegijas, kurią inicijavo Lietuvos Respublikos XVIII Vyriausybė. Remiantis Viešojo pasirinkimo teorijos ir Vertybinių išsipareigojimų modelio teorine prieiga, darbe yra analizuojami Lietuvos valstybines kolegijas – Vilniaus kolegiją, Šiaulių valstybinę kolegiją, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegiją, Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą ir Alytaus kolegiją – įgalinantys veiksniai ir priežastys priimant savarankišką sprendimą dėl jų dalyvavimo Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformoje. Kartu yra apibrėžiamas kolegijų individualios veiklos laukas ir reformą veikianti aplinka.

Darbas tiria, kaip racionalumo ir vertybinės paskatos veikia kolegijų, racionalių ir vertybes turinčių veikėjų, apsisprendimą teikiant pasiūlymą Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai dėl savo veiklos stiprinimo kelio pasirinkimo (ne)dalyvaujant kolegijų reorganizavimo procese. Siekiant pasiekti darbo tikslą, darbo empirinė analizė remiasi pirminių bei antrinių šaltinių analize ir pusiau struktūruotais interviu su atrinktų kolegijų atstovais.

TURINYS

Darbe naudojamos santrumpos	5
Įvadas	6
1. Politikos pokyčiai – kaip teorinė problema ir galimybė	12
1.1. Viešojo pasirinkimo teorija kaip veikėjų racionalaus pasirinkimo trafaretas	12
1.1.1. <i>Homo economicus</i> kaip veikėjų elgsenos vertybinis idealas	12
1.1.2. Viešojo pasirinkimo teorijos kontekstualumas įgyvendinant kolegijų tinklo stiprinimo reformą.....	14
1.1.3. Viešojo pasirinkimo teorijos ribotumai.....	15
1.2. Veikėjų vertybinės paskatos kaip archetipų koncepcija.....	16
1.2.1. Archetipų dinamikos prielaidos	17
1.2.2. Gebėjimas veikti, galia ir ištekliai kaip archetipų kaitos prielaidos.....	19
1.3. Veikėjų racionalumo ir vertybių sintezė darbo teoriniame pagrinde	20
2. Tyrimo metodika ir dizainas	24
2.1. Kintamųjų operacionalizacija.....	24
2.2. Analizės atvejai ir jų charakteristikos	26
2.3. Tyrimo dizainas.....	27
3. Empirinė dalis: analizė ir rezultatų vertinimas	30
3.1. Lietuvos valstybinių kolegijų veiklos būklė kaip problema Lietuvos švietimo politikos srąute	30
3.2. Lietuvos kolegijų tinklo būklė ir politikos kaita – iš tinklo narių perspektyvos.....	34
3.2.1. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų savarankiškas apsisprendimas ir jį lemiantys veiksniai	42
3.2.2. Silpną veiklos būklę turinčių kolegijų savarankiškas apsisprendimas ir jį lemiantys veiksniai	46
3.3. Kas įgalina kolegijas pokyčiams? Vertybinio įsipareigojimo šablonas kaip kolegijų apsisprendimo trafaretas.....	49
3.3.1. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų vertybiniai įsipareigojimai politikos kaitos atžvilgiu ir juos apibrėžiantys faktoriai.....	49
3.3.2. Silpną veiklos būklę turinčių kolegijų vertybiniai įsipareigojimai politikos kaitos atžvilgiu ir juos apibrėžiantys faktoriai.....	53
3.4. Racionalumo ir vertybinių paskatų įtakos galutiniam kolegijų apsisprendimui vertinimas ..	56
Išvados	59
Literatūra ir kiti šaltiniai	64
Priedai	67
1 priedas. Lietuvos valstybinių kolegijų veiklos rodikliai ir standartizuoti įverčiai	67

2 priedas. Informantų atsakymų santraukų lentelės	71
3 priedas. Interviu kokybinės turinio analizės kodai.....	93
Summary	96

DARBE NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

AK – Alytaus kolegija

KK – Kauno kolegija

KMAIK – Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija

KTK – Kauno technikos kolegija

KU – Klaipėdos universitetas

LAJM – Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla

LMT – Lietuvos mokslo taryba

MK – Marijampolės kolegija

MTEP – mokslinių tyrimų ir eksperimentinė plėtra

NVV – Naujoji viešoji vadyba

PK – Panevėžio kolegija

ŠMSM – Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija

ŠVK – Šiaulių valstybinė kolegija

UK – Utenos kolegija

VDU – Vytauto Didžiojo universitetas

VK – Vilniaus kolegija

VTDK – Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija

ĮVADAS

XX a. įvykę esminiai socialinės, ekonominės bei politinės erdvės pokyčiai lėmė neišvengiamus ir iš visuomenės kylančius reikalavimus keistis viešojo sektoriaus institucijoms, kartu joms nustatant didesnius atsakomybės už veiklos kokybę reikalavimus. Aukštosios mokyklos, kaip viešojo sektoriaus dalis – ne išimtis. Per visą XX a. kardinaliai pasikeitus įvairių visuomenės klausimų ir jų sprendimų modeliams ir vis labiau įsigalėjus naujiems vadybiniais principams sprendžiant bene visus moderniojoje visuomenėje kylančius klausimus, aukštosioms mokykloms buvo vis labiau aktualizuojamas efektyvesnės ir rezultatyvesnės veiklos klausimas, sąlygojamas modernios visuomenės lūkesčių.

Nuo XX a. antrosios pusės akademiniam diskurse yra pastebima diskusija apie aukštųjų mokyklų veiklos reformavimą. Pirmųjų tyrimų, orientuotų į modernių aukštųjų mokyklų veiklos paradigmų paiešką, polemika pagrinde rėmėsi kylančiomis aukštojo mokslo masifikacijos tendencijomis ir didesnio aukštojo mokslo atskaitingumo visuomenėms lūkesčiais, kuriems netrūko akademinės kritikos¹. Kaip pastebi Agasisti ir Catalano, tokių lūkesčių aukštosioms mokykloms atsiradimas didžiąja dalimi buvo sąlygotas viešojo valdymo ir administravimo modernizavimo (pvz., NVV) plačios įtakos visuomenei². Atsižvelgiant į tai, reikėtų pastebėti, kad itin nemažoje dalyje akademinio diskurso aukštųjų mokyklų organizacinio valdymo, tinklų peržiūrėjimo bei veiklos modernizavimo (efektyvinimo) procesai dažniausiai yra vertinami kaip naujųjų viešojo administravimo ir valdymo ideologijų (ypač – NVV), orientuotų į masinės aukštojo mokslo sistemos rezultatyvumo ir efektyvumo siekimą, pasekmė.

Aukštojo mokslo sektorius per pastaruosius dešimtmečius susidūrė su įvairiomis, fragmentiškomis reformomis, kurias nuolat skatino didėjanti žinių visuomenės svarba, ekonominės, politinės ir demografinės krizės, taip pat – didėjantis, globalizacijos keliamas konkurencinis spaudimas³. Pritardami Agasisti ir Catalano pozicijai, Kretek, Dragsic ir Kehm pastebi, kad NVV pavirto tam tikru *mitiniu etalonu*, nusakančiu tai, kas yra racionalus organizacijų resursų valdymas. Šį etaloną buvo bandoma įdiegti kaip tam tikrą *aukso standartą* aukštųjų mokyklų valdyme. Atsiradus tokiam valdymo suvokimui, į aukštojo mokslo institucijas ir jų misiją buvo pradėta žiūrėti labiau kaip į privačias bendroves, o ne kaip *sui generis* bendruomenes, turinčias savitą tradiciją⁴. Akademiniam

¹ Vienas iš ryškiausių tokios kritikos pavyzdžių: Bill Readings, *The University in Ruins*, Cambridge, Massachusetts and London: *Harvard University Press*, 1996.

² Tommaso Agasisti ir Giuseppe Catalano, „Governance Models of University Systems – Towards Quasi-Markets? Tendencies and Perspectives: a European Comparison.“ *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(3), 2006, 245–246.

³ Michael Dobbins, Christoph Knill ir Eva Maria Vogtle, „An Analytical Framework for the Cross-Country Comparison of Higher Education Governance.“ *Higher Education*, 62(5), 2011, 665–666.

⁴ Peter M. Kretek, Žarko Dragšić ir Barbara M. Kehm, „Transformation of University Governance: On the Role of University Board Members.“ *Higher Education*, 65(39), 2013, 44–46.

diskurse vis labiau įsitvirtinant pro-NVV bei jai prieštaraujantiems požiūriams apie NVV įtaką reformuojant aukštojo mokslo valdymą, tyrimuose aktualizuojami ir keliami pagrindiniai klausimai – kokios tendencijos ir charakteristikos gali būti pastebimos diegiant viešosios vadybos principus aukštajame moksle ir jo institucijose bei koks yra paskesnis jų poveikis efektyvinant aukštojo mokslo sistemos valdymą?

Nemec, Ochrana ir Šumpikova (2008) tyrime, analizuodami NVV dinamiką, iškelia istoriškumo prielaidą: vykdant perėjimą nuo planinės prie rinkos ekonomikos, visame Vidurio ir Rytų Europos regione buvo ryškus bendras NVV idėjų „sprogimas“ bandant įveikti kilusias krizes ir kuo labiau įgalinti privačiam sektoriui būdingas priemones⁵.

Atsižvelgdami į šį NVV „sprogimą“, Broucker ir De Wit (2015) savo atliktame tyrime⁶, siekdami palyginti NVV įtaką aukštojo mokslo sektoriaus pokyčiams skirtingose valstybėse (Portugalijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Nyderlanduose, Suomijoje ir Naujojoje Zelandijoje), išskyrė keturias sritis, kuriose galima matuoti NVV poveikį aukštųjų mokyklų valdymui: (1) rinkos reformos; (2) biudžeto reformos; (3) pokyčiai autonomijai per atskaitingumą; (4) naujo valdymo stiliai ir technika⁷. Svarbu pažymėti, kad šių autorių išskirtos pirmosios dvi sritys tiria sisteminių sektoriaus valdymą *in corpore*, t. y. visą konkrečios šalies aukštojo mokslo lauką su jame veikiančiais veikėjais, o ne tik pačius veikėjus (aukštąsias mokyklas) atskirai. Atsižvelgiant į tai, išryškintina tam tikra sistemine sektoriaus valdymo inercija instituciniame – aukštųjų mokyklų – lygmenyje: valstybė, kaip tam tikras gerovės valstybės politikos dedamosios – švietimo – suverenai, stengiasi tiesiogiai veikti aukštųjų mokyklų, kaip autonominių vienetų, valdymą per jų tinklus. Šis valdymas yra ypatingas tuo, jog šiems tinklams per įvairias priemones yra nustatomi strateginiai tikslai, kurie vienaip ar kitaip įsiterpia į tolimesnę aukštųjų mokyklų veiklą. Kitaip tariant, valstybė stengiasi maksimizuoti savo valdymo politikos tikslus aukštųjų mokyklų viduje joms nustatant „gero elgesio taisykles“, kurių nesilaikymas gali lemti (ne)tiesiogines nuobaudas (pvz., skiriant aukštajai mokyklai mažiau finansų), skiriamas už politikos tikslų (ne)išpildymą. Vis dėlto išlieka svarbus aukštųjų mokyklų autonomijos aspektas, kuris riboja valstybės vykdomos politikos tikslų įgyvendinimo inerciją aukštųjų mokyklų viduje: autonomija įgalina aukštųjų mokyklų savarankiško apsisprendimo teisę, kuri neretai yra paremta racionaliais instituciniais išskaičiavimais ar aukštųjų mokyklų bendruomenių lūkesčiais bei elgsena, kuri neretai gali būti nesuderintina su politikos formuotojų nustatytais tikslais. Todėl, kaip pastebi Martinaitis, valstybės inicijuojamų pokyčių įgyvendinimas

⁵ Juraj Nemec, Ochrana František ir Marketa Šumpikova, „Czech and Slovak Lessons for Public Administration Performance Evaluation, Management and Finance.“ *Ekonomicky časopis*, 56, 2008, 354.

⁶ Bruno Broucker ir Kurt De Wit, „New Public Management in Higher Education.“ *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, 2015, 57–75.

⁷ *Ibid*, 62.

nėra visiškai savanoriškas aktas – istoriškai susiformavęs institucijų tinklas gali lemti politikos kaitos ir jos alternatyvų ribotumą bei paskesni jų įgyvendinimą⁸.

Žvelgiant į Lietuvos kontekstą, pastebėtina, jog atkūrus Nepriklausomybę Lietuvoje, sparčiai didėjo aukštųjų mokyklų skaičius, kartu – ir jų išlaikymo kaštai. Be to, ilgainiui ryškėjo neigiamos aukštųjų mokyklų rezultatų tendencijos bei gilėjo takoskyra tarp binarinės aukštojo mokslo sistemos dalyvių – universitetų ir kolegijų. Tiesa, šias problemas buvo bandyta spręsti įvairiomis politikos kaitos priemonėmis – pvz., įgyvendinant:

- *mokslo ir studijų sistemos finansavimo pertvarkas* – pvz., 2009 m. patvirtinus naująjį Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, buvo įvestas *studijų krepšelio modelis*. Politikos formuotojai rėmėsi prielaida, kad stojantieji studijų programas, kuriose norėtų studijuoti, rinksis racionaliai, siekdami didžiausios naudos, t. y. rinksis kokybiškiausias studijas⁹. Deja, kolegijos ir universitetai gana reaktyviai prisitaikė prie naujojo studijų finansavimo modelio, kartu maksimizuodami naudą sau ir orientaciją į stipriausių studentų pritraukimą pakeisdami *studijų krepšelio medžiokle*, priimant minimalių pasiekimų reikalavimų netenkinančius stojančiuosius;

- *aukštųjų mokyklų valdymo reformas* – pažymėtina, jog 2009 m. priimtam Mokslo ir studijų įstatymui yra būdinga daug anksčiau aptartų NVV atributų. Vienas iš svarbiausių atributų – institucijos valdymas įtraukiant išorės dalininkus, kurie institucijos strateginio valdymo darinyje – taryboje – užtikrintų aukštosios mokyklos veiklos tikslingumo atitikimą visuomenės poreikiams. Nors šis valdymo pakeitimas be išimčių buvo įgyvendintas visuose Lietuvos universitetuose ir kolegijose, tačiau jo realaus poveikio vertinimas skirtingose aukštosiose mokyklose išlieka pakankamai nevienareikšmiškas, ypač atsižvelgiant į stagnuojančią Lietuvos aukštojo mokslo sektoriaus būklę;

- *institucijų tinklų optimizavimus* – šią politikos kaitos priemonę universitetų tinkle buvo bandyta įgyvendinti net tris kartus: 1996-aisiais, 2011-aisiais ir 2017-aisiais. Visais šiais atvejais politikos formuotojų tikslas – įgyvendinti universitetų tinklo optimizavimą – gana dramatiškai nepasiekė norimo rezultato, nors ir buvo įgyvendintas pavienių institucijų konsolidavimas. Tuo tarpu valstybinių kolegijų tinklą buvo bandyta konsoliduoti du kartus – 2009 m. ir 2017 m. Svarbu pastebėti, jog bandymus konsoliduoti kolegijų tinklą iš esmės ištiko panašus likimas kaip ir universitetų tinklo konsolidacijos, o 2017 m. planuota kolegijų tinklo konsolidacija sustojo politiniame lygmenyje tik pradėjus svarstyti pačią kolegijų konsolidavimo idėją.

⁸ Žilvinas Martinaitis, „Kai reformos susitinka institucijas. Aukštųjų mokyklų valdymo ir finansavimo reformų atvejis.“ Kn. Petras Baršauskas et al., *Reforma Lietuvoje: išvalgos apie mokslo ir studijų pertvarką*, Vilnius: Alma Littera, 2014, 107.

⁹ Nerija Putinaitė, „Ko reikia reformai? Mokslo ir studijų pertvarkos Lietuvoje atvejis.“ Kn. Petras Baršauskas et al., *Reforma Lietuvoje: išvalgos apie mokslo ir studijų pertvarką*, Vilnius: Alma Littera, 2014, 67.

Kalbant apie Lietuvos aukštojo mokslo politiką, viešajame ir politiniame diskurse įprastai didžiausias dėmesys yra skiriamas universitetams ir jų veiklai. Toks dėmesys yra suprantamas dėl pakankamai reikšmingos universitetų įtakos valstybės raidai (pvz., Lietuva yra viena iš lyderių Europoje pagal aukštojo išsilavinimo rodiklius¹⁰). Vis dėlto ilgą laiką trūko nuoseklios vizijos, kaip turėtų atrodyti antroji, savo dydžiu mažesnė binarinės aukštojo mokslo sistemos dalis – kolegijos. Kalbant apie binarinėje Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje veikiančias kolegijas, jos, kaip ir universitetai, susiduria su panašiomis problemomis, iš kurių pagrindinėmis būtų galima išskirti šias¹¹:

- kolegijos savo mažumu išsiskiria tarptautiniame kontekste, lyginant jas su analogiškoms aukštojo mokslo įstaigomis už Lietuvos ribų: pvz., 2021–2022 studijų metais Lietuvos valstybinėse kolegijose vidutiniškai studijavo 1 950 studentų, kai tuo tarpu, pvz., Suomijos kolegijose vidutiniškai studijavo 6 139 studentai¹²;

- Lietuvoje veikiančios kolegijos neatitinka taikomųjų mokslų universitetui¹³ (angl. *university of applied sciences*) keliamos tarptautinės koncepcijos reikalavimų (pvz., nevykdo profesinės magistrantūros studijų), todėl nėra aiški pačių kolegijų veiklos koncepcija ir jų išskirtinumas, lyginant su universitetais ar profesinio ugdymo sektoriaus įstaigomis;

- nepaisant ypač žemo studijų rentabilumo, kolegijos išlaiko plačią studijų pasiūlos įvairovę;
- prastėjanti Lietuvos demografinė situacija kelia didelį susirūpinimą dėl kolegijų veiklos tęstinumo, nes tai ateityje lems neišvengiamą, dar drastiškesnę kolegijų dydžio mažėjimą.

XVIII Vyriausybė savo veiklos programoje atsižvelgė į gana dramatiškai ir jau ilgą laiką prastėjančią kolegijų tinklo padėtį ir užsibrėžė išgryninti kolegijų misiją bei kokybės reikalavimus. Todėl Vyriausybė, įvertinusi kolegijų tinklo potencialą bei jam kylančius nacionalinius ir regioninius poreikius, ėmėsi valstybinių kolegijų tinklo atnaujinimo ir pirminiame (inicijavimo) etape įgalino pačias kolegijas teikti savo pasiūlymus dėl tolimesnės veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavimo procese.

Vis dėlto tokių politikos pokyčių autentiška patirtis praityje kelia tam tikrus klausimus, susijusius su kolegijų racionaliais išskaičiavimais ir tam tikromis bendruomenių vertybinėmis

¹⁰ 2021 m. Europos statistikos biuro (*Eurostat*) duomenimis, Lietuva 25–34 m. asmenų tarpe pagal aukštąjį išsilavinimą užima trečiąją vietą tarp Europos Sąjungos valstybių ir daugiau nei 15 proc. lenkia Europos Sąjungos vidurkį. Plačiau žr.: Eurostat, *41% of Young Adults Hold a Tertiary Degree*, 2022.

Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220524-2> [Žiūrėta – 2022 12 02]

¹¹ Simon Roy, *The Network of Higher Education Institutions in Lithuania. Adapting Missions and Profiles to a Changing Environment*, 2022. Prieiga internete:

[https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lithuania%20Missions%20and%20Profiling%2027%20April%20\(002\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lithuania%20Missions%20and%20Profiling%2027%20April%20(002).pdf)

¹² Minijus Tilindis, Irmantas Guzelis ir Viktoras Senčila, *Valstybinių kolegijų veiklos analizė*, Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras, 2022, 8.

Prieiga internete: https://www.skvc.lt/uploads/documents/files/Valstybiniu_kolegiju_veiklos_analize_2022.pdf

¹³ Lietuvos kolegijų pavadinimų vertinys anglų kalboje reiškia *taikomųjų mokslų universitetą* – pavyzdžiui, Vilniaus kolegijos pavadinimas anglų kalba yra *Vilnius University of Applied Sciences*; Panevėžio kolegijos – *Panevėžys University of Applied Sciences* ir pan.

paskatomis, galimai programuojančiomis tolimesnę tokių pokyčių sėkmę ateityje. Tokia situacija natūraliai veda prie šio **darbo problemos** – nors ir kolegijų tinklas patiria išorės veiksnių spaudimą dėl prastėjančios tinklo situacijos, tačiau kolegijos ir jų bendruomenės, kaip racionalumo ir vertybines paskatas turintys veikėjai, stengiasi maksimizuoti naudą sau, kuri ne visada gali sutapti su politikos formuotojų keliamais politikos kaitos lūkesčiais ir (ar) prioritetais.

Atsižvelgiant į darbo problemą, kyla **klausimas**: kaip kolegijos apsisprendžia dėl savo tolimesnės veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavimo procese – racionaliai ar vertybiškai?

Iš tyrimo problemos kyla šio **darbo tikslas** – paaiškinti, kaip racionalumo ir vertybinės paskatos veikia kolegijų apsisprendimą teikiant pasiūlymą ŠMSM dėl savo tolimesnės veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavimo procese.

Darbo tikslui pasiekti yra keliami šie **uždaviniai**:

1. Atsižvelgiant į suformuluotą darbo tikslą, konceptualizuoti šio darbo teorinį pagrindą, išskirti darbo tiriamąsias hipotezes ir operacionalizuoti priklausomus ir nepriklausomus darbo kintamuosius;

2. Parengti ir pristatyti tyrimo metodiką bei pagrįsti atvejų analizei pasirinktas kolegijas;

3. Naudojant kokybinės turinio analizės metodą, apžvelgti darbo atvejo – Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformos – pagrindinius įvykius, lydinčius šią politikos kaitą bei jos įgyvendinimo eigą;

4. Atlikti pusiau struktūruotus interviu bei taikyti kitus tyrimo metodus, surenkant aktualią informaciją, reikalingą pasirinktų atvejų analizei ir hipotezių tikrinimui;

5. Susisteminti tyrimo metu gautą informaciją pateikiant šio darbo išvadas ir rekomendacijas tolimesniems empiriniams tyrimams.

Analizuojant šio darbo kontekstualumą akademiname diskurse, **aktualumas** yra grindžiamas tiek praktiniu, tiek ir teoriniu aspektais. Žvelgiant iš viešosios politikos analizės tyrimų perspektyvos, šį darbą akademiname diskurse būtų galima priskirti kaip atstovaujantį politikos proceso analizės (angl. *analysis of policy*) tyrimų stovyklą, nes juo yra siekiama paaiškinti, kaip posistemės dalyvių lygmenyje yra įgyvendinama konkreti švietimo posistemės politikos kaita, kylanti iš XVIII Vyriausybės reformų darbotvarkės. Nors ši politikos kaita jau yra turėjusi analogų Lietuvos aukštojo mokslo posistemėje, šis darbas yra reikšmingas tuo, jog jame yra vertinamas šiuo metu vykstantis politikos kaitos procesas, t. y. Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformai esant pirminėje – inicijavimo (kolegijų pasiūlymų teikimo ir pateiktų pasiūlymų svarstymo) – fazėje, darbe yra analizuojamos autentiškos ir aktualios šalių, dalyvaujančių vykstančioje politikos kaitoje, patirtys. Taip pat svarbu pažymėti, jog Lietuvos ir užsienio akademiname diskurse yra pastebima gana fragmentiška kolegijų, kaip atskirų aukštojo mokslo institucijų, veiklos analizė: išvelgiamas menkas kolegijų vidaus ypatybių įtakos kolegijų sprendimams ir tam tikrai reakcijai į sisteminius

pokyčius iširtumas, o ir Lietuvos švietimo politikos analizės tyrimų lauke yra stokojama tyrimų, įterpiančių politikos analizės elementus ir tiriančių esminius šiandieninius Lietuvos aukštojo mokslo valdymo politikos klausimus.

1. POLITIKOS POKYČIAI – KAIP TEORINĖ PROBLEMA IR GALIMYBĖ

Šioje darbo dalyje yra pristatoma tyrimo teorinė prieiga, kurioje yra apžvelgiama Viešojo pasirinkimo teorija (angl. *Theory of Public Choice*) ir Vertybinių įsipareigojimų modelis (angl. *Pattern of Value Commitments*). Taip pat šių teorijų kontekste lygiagrečiai yra konstruojamos šio darbo tiriamosios hipotezės.

1.1. VIEŠOJO PASIRINKIMO TEORIJA KAIP VEIKĖJŲ RACIONALIAUS PASIRINKIMO TRAFARETAS

1.1.1. *HOMO ECONOMICUS* KAIP VEIKĖJŲ ELGSENOS VERTYBINIS IDEALAS

Viešojo pasirinkimo teorija atstovauja ekonominės analizės į politiką ir jos procesus požiūrį, kurio dėmesio epicentre – ekonominių priemonių naudojimas siekiant spręsti tradicines politikos problemas. Racionalūs individai, siekiantys savanaudiškai maksimizuoti naudą sau – pagrindinis Viešojo pasirinkimo teorijos analizės objektas¹⁴, kuris šiai teorijai suteikia tam tikrus racionalaus pasirinkimo bei biheviorizmo teorijoms būdingus atributus. Vienas iš Viešojo pasirinkimo teorijos pradininkų Anthony Downsas, pirminius teorijos apmatius formuoja per psichologinės motyvacijos prieigą ir ją apibrėžia per biurokratų, jų organizacijų ir visuomenės santykius siekiant asmeninių bei kolektyvinių politikos tikslų. Downso formuojamoje teorinėje mintyje biurokratų apibrėžtis nėra triviali – biurokratai yra veikėjai, dirbantys didelei organizacijai, iš kurios gauna didžiąją dalį savo pajamų, joje yra skatinami už darbo rezultatus ir savo darbu generuoja rezultatus, kurie negali būti vienareikšmiškai įkainojami rinkoje¹⁵.

Vis dėlto Downsas, formuodamas viešojo pasirinkimo teorinę mintį, pasirenka gana politiškai niūrią, bet ekonomiškai pagrįstą prielaidą: sprendimų priėmimą dažniausiai lemia savanaudiškų interesų maksimizavimas, t. y. veikėjų (biurokratų) asmeniniai interesai ne visada gali sutapti su *viešojo gėrio* interesais, todėl Viešojo pasirinkimo teorijai yra aktualūs procesai, susiję su valdžios struktūros metodais, kuriais yra siekiama *viešąjį gėrį* sutapatinti su asmeniniais interesais¹⁶. Asmeninius interesus politikos kaitos kontekste galima apibrėžti per skirtingus biurokrato tipus – karjeristus, konservatorius, fanatikus, patronus ir valstybininkus¹⁷. Vis dėlto savanaudiškų biurokratų tikslų siekimą apriboja turimi pajėgumai bei kiti aplinkos veiksniai – pavyzdžiui:

– Pilnos informacijos pasiekimas, gavimas bei jos interpretavimas iš biurokratų reikalauja nemažai laiko ir pastangų (kartais – net pinigų);

¹⁴ Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, August 1964, 1–2.

Prieiga internete: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>

¹⁵ *Ibid.*, 3.

¹⁶ Gordon Tullock, *The Vote Motive*, London: Institute of Economic Affairs, 2006.

¹⁷ Downs, *Inside Bureaucracy*, 4–6; Wayne Parsons, *Viešoji politika*, Vilnius: Eugrimas, 2001, 284.

– Biurokratai ir sprendimų priėmėjai turi ribotus pajėgumus bei galimybes priimti greitus sprendimus, nes jiems vienu metu tenka susidurti su dideliu skaičiumi iššūkių, kuriems jie turi absorbuoti didelį kiekį tenkančios informacijos;

– Nors ir nežinomybė bei neužtikrintumas gali būti eliminuojamas turimu dideliu informacijos kiekiu, vis dėlto aplinkos inertiškumas ir pasekmių neprognozuojamumas dažnai apriboja greitą sprendimų priėmimą¹⁸.

Šie aspektai *inter alia* implikuoja tai, jog veikėjų racionalumas nėra beribis, todėl teigtina, kad šie veikėjai yra **ribotai racionalūs**. Ribotas racionalumas gali lemti ir neigiamas pasekmes veikėjų atžvilgiu: riboto racionalumo sąlygojama nežinomybė dėl aplinkos ar kitų aplinkybių, ilgainiui gali „atvėsinti“ veikėjų norą bei motyvaciją siekiant užsibrėžtų asmeninių interesų ar netgi juos pakeisti¹⁹. Siekiant tikslo, taip pat svarbus veikėjų ir organizacijos interesų atitikimo kontekstas: organizacijos lygmeniu siekiant bendrų interesų, individualūs veikėjų ir korporatyviniai organizacijos tikslai gali tarpusavyje prieštarauti, tačiau gera organizacinė veikla ir lyderystė gali sumažinti vidinius prieštaravimus ir suteikti daugiau bendro tapatumo²⁰. Pažymėtina, jog tai priklauso nuo organizacijoje egzistuojančios hierarchijos: *aukštos hierarchijos* (angl. *tall hierarchy*), kur daugelyje lygių egzistuoja siaura decentralizuota kontrolė, ar *plokščios hierarchijos* (angl. *flat hierarchy*), turinčios plačią ir centralizuotą kelių lygių kontrolę²¹.

Analizuojant veikėjų tikslų savanaudiškumo aspektą, pastebima, jog nevisais atvejais veikėjai turi ar gali būti savanaudiški – šie taip pat gali atsižvelgti į *viešąjį gerį* ar interesą. Vis dėlto šis atsižvelgimas priklauso nuo pačio veikėjo diskrecijos ir jo savanaudiškumo lygio²².

Anot Parsons, savanaudiškumo motyvai gali būti kategorizuojami dviejose dimensijose: *grynojo savanaudiškumo* (jam yra svarbi galia, piniginės pajamos, prestižas, patogumas, palaikymas to, kas mažina tokių paslaugų reikalingumą, saugumas, užtikrinantis mažą individo patogumo praradimo tikimybę) bei *mišrios motyvacijos* (akcentuojama asmeninė ištikimybė, didžiavimasis darbo rezultatais, noras pasitarnauti visuomenei, pasišventimas specifinei programai ir pan.)²³. Kaip bebūtų, egzistuojant skirtingiems savanaudiškumo bei motyvacijos aspektams, veikėjų (biurokratų) tikslas – jų biuro (organizacijos) plėtra. Organizacijos plėtra ilgainiui lemia šių veikėjų savanaudiškų

¹⁸ Anthony Downs, *A Theory of Bureaucracy*, November 1964. Prieiga internete: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3031.pdf>

¹⁹ *Ibid*, 7.

²⁰ Lionel Orchard ir Hugh Stretton, „Public Choice.“ *Cambridge Journal of Economics*, 21(3), 1997, 409–430.

²¹ Downs, *A Theory of Bureaucracy*, 10.

²² *Ibid*, 5.

²³ Parsons, 284.

tikslų realizavimą ir maksimizavimą, todėl organizacijos plėtra prisideda prie jų asmeninės gerovės – reputacijos visuomenėje, valdžios, autonomiškumo ir privilegijų²⁴.

Analizuojant veikėjų ir organizacijų kolektyvines paskatas ir jų maksimizavimą, W. Niskanen išryškina kolektyvinės naudos didėjimą per organizacijos biudžetą, skiriamus asignavimus bei dotacijas, kurios tiesiogiai gerina organizacijos ir joje veikiančių veikėjų gerovę²⁵. Kitaip tariant, teigtina, jog programos ar politikos kaita yra labiausiai tikėtina tuomet, kuomet ji tiesiogiai siūlo organizacijoms ir jose veikiantiems veikėjams tiesiogines paskatas ir naudą, kurios padidintų jų įsitraukimą, kolektyvinę ir individualią gerovę.

1.1.2. VIEŠOJO PASIRINKIMO TEORIJOS KONTEKSTUALUMAS ĮGYVENDINANT KOLEGIJŲ TINKLO STIPRINIMO REFORMĄ

Atsižvelgiant į Viešojo pasirinkimo teorijos formuluojamą organizacijų ir jose veikiančių *homo economicus* idealais pasižyminčių veikėjų dimensiją, svarbu aptarti šios teorijos kontekstualumą šiame darbe analizuojamos reformos atvejo atžvilgiu.

Viena vertus, ši teorija pateikia tam tikras didelio skaičiaus veikėjų ir jose veikiančių organizacijų veiklos strategijas, kurioms yra būdingas elgsenų ir motyvacijų pliuralizmas. Vertinant retrospektyviai, šis pliuralizmas ir biurokratinės motyvacijos yra aktualios valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo reformoje, kurios įgyvendinimas lemia kolegijų tolimesnę plėtrą ar išlikimą. Svarbu pažymėti, jog vienas iš svarbiausių veiksnių, apibrėžiančių šios švietimo posistemės kaitą, yra iš politinės aplinkos ateinantys signalai apie pokyčius ir jų tikslingumą. Šie signalai politikos gairių ir paskatų pavidalu nustato tam tikrus kolegijų ir jose veikiančių veikėjų elgsenos principus, kurie yra susiję vertybėmis ir savanaudiškumo lygiu.

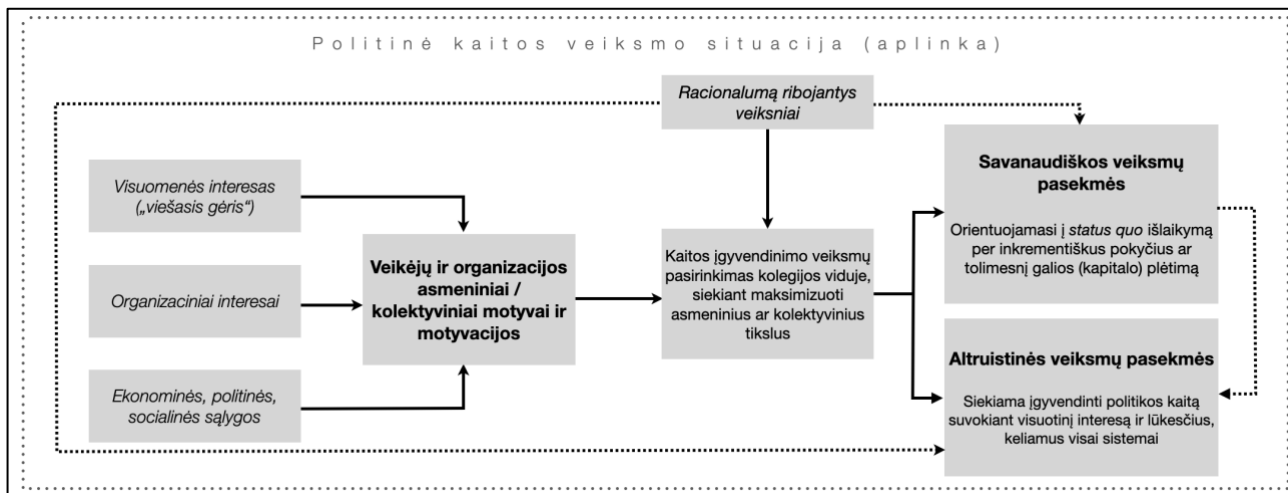
Kita vertus, Viešojo pasirinkimo teorijos ekonominės prielaida lemia tai, jog vienas iš svarbiausių akcentų tenka ekonominiam racionalumui, kuomet organizacijos turimi veiklos kaštai viršija gaunamą naudą. Analizuojant ekonominio efektyvumo kriterijų sisteminiu lygmeniu, dažniausiai yra netiesiogiai apeliuojamas pamatinis mažų sistemos dalyvių tolimesnės egzistencijos sistemoje klausimas, t. y. yra teigiama, jog siekiant efektyvinti visos sistemos veikimą, pirmiausiai turi būti optimizuojama pati sistema atsisakant mažiausių ir ekonominio efektyvumo kriterijaus neatitinkančių sistemos veikėjų. Vis dėlto mažiems sistemos veikėjams tenkančios didelės veiklos sąnaudos ir žemas veiklos rezultatyvumas lemia tai, jog šie veikėjai tampa suinteresuoti kaštų optimizavimu, tuo pačiu siekdami nominaliai prisitaikyti prie pokyčių. Kita vertus, didelių pokyčių kontekste veikia gana konkurencinga aplinka, kurioje mažieji veikėjai įprastai turi mažesnę

²⁴ *Ibid*, 282–284; Patrick Dunleavy, *Democracy, Bureaucracy and Public Choice. Economic Explanations in Political Science*, Pearson College Div, 1991, 51–52.; Andre Blais ir Stephanie Dion, „Are Bureaucrats Budget Maximizers? The Niskanen Model & Its Critics.“ *Polity*, 22(4), 1990, 655–676.

²⁵ *Ibid*, 676.

pranašumą prieš didžiuosius sistemos žaidėjus, todėl jiems natūraliai kyla didesnė išnykimo grėsmė; ypač tais atvejais – kai galutinio sprendimo galia nėra jų rankose.

1 paveikslas. Kolegijų veiklos pokyčių įgyvendinimas pritaikius Viešojo pasirinkimo teorijos intervencijos logiką



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

1.1.3. VIEŠOJO PASIRINKIMO TEORIJOS RIBOTUMAI

Nors pasitelkus Viešojo pasirinkimo teoriją galima paaiškinti daugelį visuomenėje stebimų reiškinių, kuriuose sąveikauja individai ar jų grupės, tačiau renkantis ją kaip vieną iš pagrindinių šio darbo teorinių priėgų, svarbu aptarti šioje teorijoje kylančius ribotumus.

Nors Downso loginė prieiga daugiau remiasi elgsenos ir veikėjų motyvacijos aspektais, o Niskanen į racionalų pasirinkimą žvelgia per veikėjų ekonominio maksimizavimo paskatas, tačiau vienas iš pagrindinių šios teorijos trūkumų – kaip pastebi Parsons, Viešojo pasirinkimo teoriją yra gana sunku falsifikuoti. Falsifikacijos problemas lemia pakankamai silpnas teorijos empirinis pagrindumas, o pati teorijos aiškinamoji galia – ribota²⁶. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog Downsas veikėjų veiksmo motyvaciją supranta plačiąja prasme, tuo tarpu Niskanen veikėjų motyvaciją ir savanaudiškumą vertina tik per ekonominio naudingumo perspektyvą.

Be kita ko, Viešojo pasirinkimo teorija neatsižvelgia į galimus skirtingus biurų (organizacijų) tipus, kurie gali turėti įtakos organizacijos ir jos narių motyvacijai: vienas iš pagrindinių Viešojo pasirinkimo teorijos argumentų, apibrėžiančių organizacijoje veikiančių biurokratų savanaudiškumą – siekis plėstis, nepaisant skirtingų biurokratų ar biurų tipų. Tuo tarpu Niskanen išryškintą ekonominės naudos maksimizavimą, kaip pagrindinę veikėjų (biurokratų) veiksmo paskatą, aršiai kritikuoja Lewin, teigdamas, jog „biudžeto maksimizavimo hipotezę gaubia legendos aura, ir mes, visur su ja susidurdami, užsihipnotizavę tikime jos gyvybingumu“, o viešojo sektoriaus

²⁶ Parsons, 285.

augimo siejimas su biurokratijos suinteresuotumu didinti biudžetą – per daug supaprastintas²⁷. Anot jo, vertinant biurokratijos ekspansiją, negalima paneigti ir kitų išorės faktorių, kurie veikia tiek biurokratų motyvaciją, tiek ir sprendimų priėmimo lauką – pvz., tarptautinė konkurencija, kuri lemia pramonės koncentraciją ir kolektyvinių derybų dėl darbo užmokesčio priėmimą ir pan.²⁸. Todėl pati ekonominio maksimizavimo prielaida priimant galutinius sprendimus yra gana vienareikšmiška ir triviali, o motyvacijų, lemiančių tam tikrą elgseną, diapazonas yra daug įvairesnis.

Nors Downsas išskiria skirtingus veikėjų (biurokratų) savanaudiškumo tipus, tačiau pastebima, jog Viešojo pasirinkimo teorija neskiria didesnio dėmesio veikėjų elgseną apibrėžiančioms vertybinėms strategijoms, kurias gali lemti ne tik asmeninio ar ekonominio maksimizavimo kriterijai, bet ir kiti faktoriai. Todėl atsižvelgiant į aptartus aspektus, teigtina, jog šio darbo kontekste vienas iš mažiausiai išplėtotų Viešojo pasirinkimo teorijos klausimų apima tai, kaip organizacijoje veikiantys veikėjai (biurokratai) tarpusavyje sąveikauja, kas apibrėžia šią sąveiką ir kaip ji galutinai (pa)veikia organizaciją politinės kaitos kontekste.

1.2. VEIKĖJŲ VERTYBINĖS PASKATOS KAIP ARCHETIPŲ KONCEPCIJA

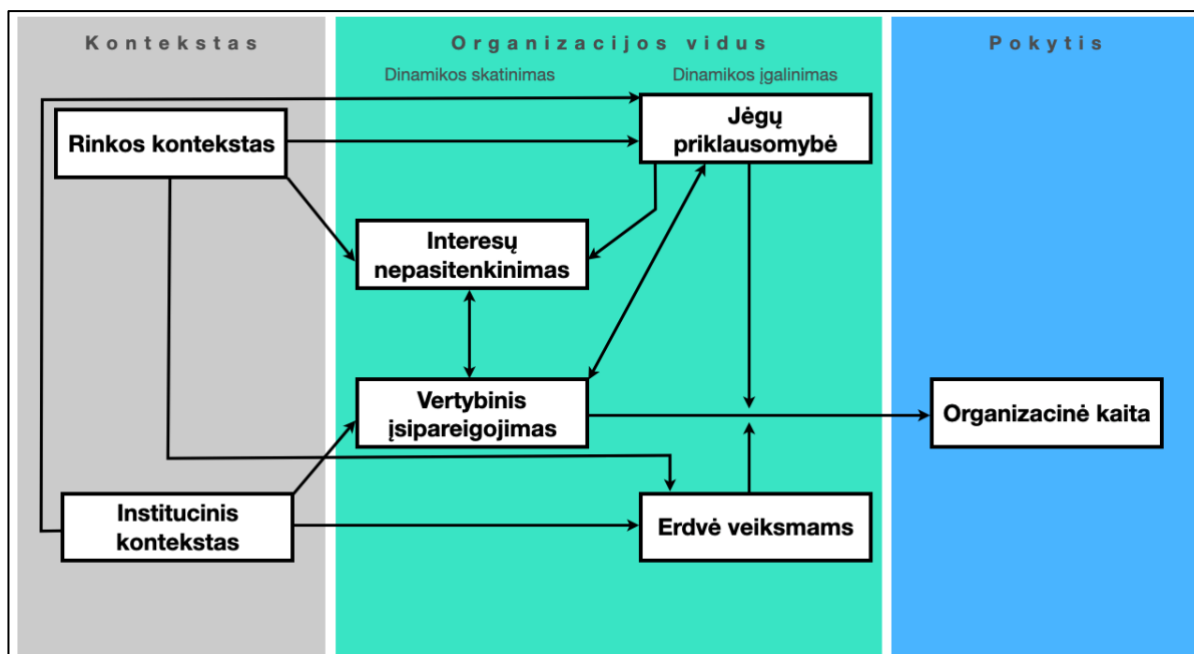
Viešojo valdymo tyrėjai Royston Greenwood ir C. R. (Bob) Hinings, analizuodami XX a. antrojoje pusėje viešojo sektoriaus organizacijoms tekusius naujojo institucionalizmo ir NVV sukeltus didžiuosius iššūkius, organizacinei kaitai ir reakcijai į pokyčius apibrėžti pasiūlė **archetipo** (angl. *archetype*) koncepciją. Greenwood ir Hinings archetipą apibrėžia kaip organizacijos ypatybių ir išorės faktorių visumą, kurią riboja idėjos, įsitikinimai bei vertybės, kuriomis yra grindžiama organizacinė struktūra ir sistema²⁹, tuo pačiu – ir organizacijų reakcija į išorėje vykstančius pokyčius, tiesiogiai darančius įtaką archetipų kaitai (žr. 2 paveikslą). Kaip pabrėžia autoriai, archetipo kaitai yra reikalingas esminis pokytis: pvz., kardinalūs ir esminiai pokyčiai gali keisti organizaciją iš vieno archetipo į kitą archetipą, dėl ko įvykus pokyčiui organizacijoje gali esmingai pasikeisti organizavimo struktūros ir procesų vienovė, kartu su ja – pati organizacija.

²⁷ Leif Lewin, *Self Interest and Public Interest in Western Politics*, London: Oxford University Press, 1991, 94.

²⁸ *Ibid*, 95.

²⁹ Royston Greenwood ir C. R. Hinings, „Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism.“ *Academy of Management Review*, 21(4), 1996, 1022–1054; Royston Greenwood ir C. R. Hinings, „Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes.“ *Academy of Management Review*, 36, 1993, 1052–1081.

2 paveikslas. Organizacinės transformacijos supratimo modelis



(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal R. Greenwood ir C. R. Hinings, „Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism.“ *Academy of Management Review*, 21(4), 1996, 1034)

1.2.1. ARCHETIPŲ DINAMIKOS PRIELAIDOS

Greenwood ir Hinings siūlo archetipus vertinti analizuojant pokyčius, didelę reikšmę teikiant tarp archetipo dalyvių susidaranciai **egzogeninei** (angl. *exogenous*) ar **endogeninei** (angl. *endogenous*) **dinamikai**.

Egzogeninė dinamika iš esmės yra palanki sukurti sąlygas naujam archetipui, tačiau jo sukūrimui yra reikalingas radikalus pokytis. Egzogeninę dinamiką apibrėžia du išorės kintamieji – *rinkos kontekstas* ir *institucinis kontekstas*. Archetipai, besivystantys iš institucinio konteksto, dažniausiai apibrėžia vidinės pokyčių inercijos dinamiką ir reakciją į sisteminius ar organizacinius pokyčius. Šią dinamiką dažniausiai veikia jau susiformavusios normatyvinės tradicijos, įpročiai, struktūros, sisteminiai įvykiai ar susitarimai, kurie yra neatskiriama institucinio konteksto dalis („institucinio konteksto klijai“). Kaip pastebi DiMaggio, kuo labiau institucijose yra įsigalėjęs *status quo* archetipas, tuo, tikėtina, bus didesni nestabilumai ir pasipriešinimas sisteminių pokyčių atžvilgiu. Kitaip tariant: jeigu sistemos veikimo sąlygos smarkiai pasikeisų, stipriai institucionalizuotos organizacijos narių reakcija (pritaikymo ir jo tempo požiūriu) būtų revoliucinė, o ne evoliucinė³⁰.

Endogeninė dinamika apima nepasitenkinimą interesais organizacijoje ir vertybiniu įsipareigojimu esamam ar alternatyviam organizaciniam archetipui. Endogeninė dinamika gali

³⁰ Paul J. DiMaggio ir Walter W. Powell, „Introduction.“ Kn. Paul J. DiMaggio ir Walter W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1991, 1–38; Greenwood ir Hinings, *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, 1028.

skirtingai priklausyti nuo keturių kintamųjų – *interesų, vertybių, jėgų priklausomybės* bei *veiksmų laisvės*³¹. Kaip pažymi autoriai, endogeninei dinamikai vienas svarbiausių veiksmų – *interesų* ir *vertybių* vaidmuo.

Svarbu pažymėti, jog tiek egzogeninę, tiek ir endogeninę dinamiką vienija organizacijos viduje esantis įsipareigojimas *status quo* archetipui. Vertybiniai įsipareigojimai organizacijoje ir jų santykis su pokyčiais kiekvienoje organizacijoje gali būti įvairių rūšių. Todėl Greenwood ir Hinings, aiškindami radikalių pokyčių galimybę, išskiria **Vertybinių įsipareigojimų modelį** (angl. *Pattern of Value Commitments*), kuriame yra apibrėžiami keturi vertybinių įsipareigojimų pokyčių atžvilgiu šablonai³²:

1. **Status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas** – situacija, kai visos grupės yra įsipareigojusios laikytis pradinio institucionalizuoto (šiuo metu esamo) archetipo;

2. **Indiferentiško vertybinio įsipareigojimo šablonas** – situacija, kai interesų grupės nėra nei įsipareigojusios, nei nepritariančios endogeninei dinamikai (nesąmoningas pritarimas politikos kaitai);

3. **Konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas** – situacija, kuomet kai kurios interesų grupės palaiko pradinį archetipą, o kitos teikia pirmenybę alternatyviam – naujam – politikos archetipui;

4. **Reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas** – visos interesų grupės nepritaria esamam archetipui ir teikia pirmenybę naujam politikos archetipui (pritaria politikos kaitai).

Kaip pastebi Greenwood ir Hinings, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog įsipareigojimo tipai tarp skirtingų institucijų gali skirtis dėl jų skirtingos vietos instituciniuose tinkluose: pvz., institucijos, kurios yra regioninėje periferijoje ar mažiau išsivertinusios instituciniame tinkle, tikėtina, bus mažiau įsipareigojusios vyraujančioms tradicijoms ir bus linkusios adaptuoti naujas praktikas. Institucijos taip pat gali turėti skirtingus vertybinių įsipareigojimų šablonus, nes jos turi skirtingus sėkmės ar nesėkmės rodiklius tinkle³³.

³¹ *Ibid*, 1033.

³² *Ibid*, 1035.

³³ Huseyin Leblebici et al., „Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry.“, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, 333–363; Greenwood ir Hinings, *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, 1036.

1.2.2. GEBĖJIMAS VEIKTI, GALIA IR IŠTEKLIAI KAIP ARCHETIPŲ KAITOS PRIELAIIDOS

Tuo tarpu autoriai, stebėdami empirinius atvejus, pažymi, jog konteksto kintamieji – rinkos ir institucijos (pvz., turimų pasiekimų) faktoriai – gali sąveikauti su interesais ir išipareigojimais. Ši sąveika gali sukurti spaudimą pokyčiams, t. y. rinkos ir institucinio konteksto (pvz., politikos formuotojų) nubrėžtos gairės ir jų keliamas spaudimas gali pagreitinti organizacijų norą keistis, tuo pačiu joms individualiai gaunant tam tikrus išlošius. Tam, jog šie procesai galėtų vykti, organizacijoje: a) yra reikalingas pakankamas supratimas apie tai, link ko veda pokyčiai; b) turi egzistuoti gebėjimai ir kompetencijos, reikalingos siekiant įgalinti šiuos pokyčius. Kitaip tariant, organizacijose turi būti išreikšta lyderystė ir gebėjimai veikti. Tiesa, organizacijos gebėjimams veikti nemažą įtaką gali turėti iš išorės ateinantys signalai: pvz., politinių institucijų teikiama parama ar jų turimi ketinimai, (ne)sutampantys su organizacijos veiklos interesais.

Kita vertus, pastebima, jog skirtingas interesų grupes dažniausiai vienija panašūs požiūriai bei vertybiniai įsitikinimai, todėl galima teigti, jog tarp galios priklausomybės ir vertybinių išipareigojimų egzistuoja abipusis ryšys. Manytina, kad didžiausią interesų grupių įtaką archetipų kaitai turi priklausomybė nuo išorės išteklių, kuriais rinka arba politikos formuotojai gali stengtis naudotis siekiant paveikti archetipų kaitą organizacijoje ir institucinį kontekstą. Ši sąveika labiausiai išryškėja, kuomet yra tiriamas galios vaidmuo, sukuriantis prielaidą esminiems pokyčiams, t. y. tiriamas organizacijai taikomas rinkos spaudimas, kuris tiesiogiai veikia jėgų priklausomybę ir galios santykius organizacijoje. Kita vertus, pastebėtina, jog toje pačioje organizacijoje bendruomenė gali skirtingai jausti ir (ar) interpretuoti išorės daromą spaudimą dėl pokyčių reikalingumo.

Vis dėlto, kaip pastebi Clegg, Greenwood ir Hinings, politiškai analizuojant organizacinę kaitą kaip reakciją į išorės pokyčius, kuri prasideda nuo grupių su skirtingais įsitikinimais ir interesais, turi būti akcentuojama ir galia^{34, 35}. Stengiantis apibrėžti interesų grupių galią, svarbu pažymėti interesų grupių galios indiferentiškumą – organizacijoje vienos interesų grupės gali turėti didesnę galią paskatinti pokyčius (archetipų kaitą) nei kitos, taip pat skirtingos grupės ar veikėjai dėl savo pozicijos ar privilegijų turi skirtingą gebėjimą paveikti organizacijos poziciją, todėl vienu veikėjų organizacijoje gali būti įsiklausoma labiau nei kitų³⁶.

³⁴ Steward Clegg, *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*, London: Routledge, 1st Edition, 1975, 51–66.

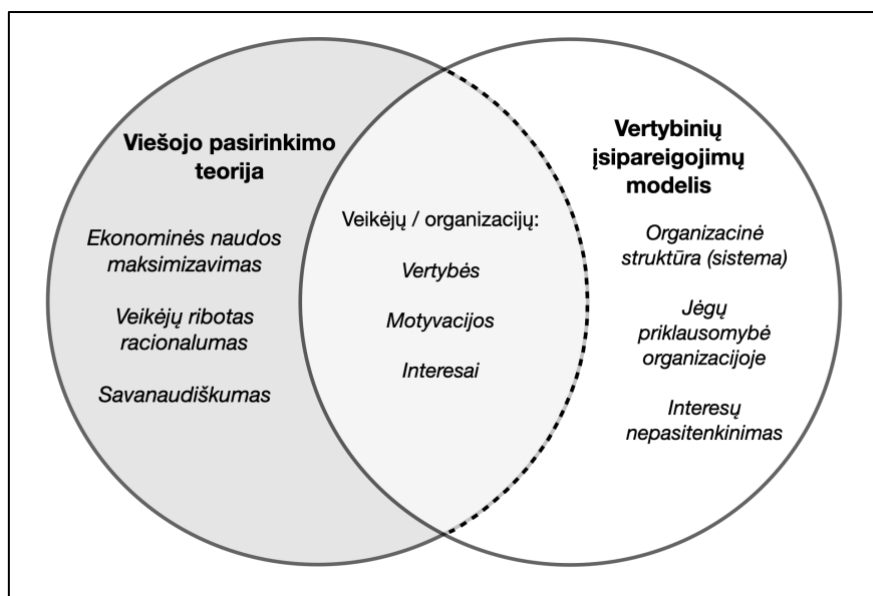
³⁵ Greenwood ir Hinings, *Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes*, 1075.

³⁶ Greenwood ir Hinings, *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, 1038.

1.3. VEIKĖJŲ RACIONALUMO IR VERTYBIŲ SINTEZĖ DARBO TEORINIAME PAGRINDE

Šio darbo teorinis pagrindas susidaro iš dviejų aptartų teorinių prieigų – Viešojo pasirinkimo teorijos ir Vertybinių įsipareigojimų modelio. Svarbu pažymėti, kad apibrėžta darbo problema lemia tai, jog šiuo darbu nėra siekiama nustatyti, kuri teorija geriau paaiškina tiriamus reiškinius – iš skirtingų teorinių prieigų yra tiriamos racionalaus pasirinkimo ir vertybių, kaip skirtingų veikėjų elgsenos rezultatų, ištakos ir motyvai.

3 paveikslas. Viešojo pasirinkimo teorijos ir Vertybinių įsipareigojimų modelio esminiai elementai ir jų persidengimas tarp teorinių prieigų



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Viešojo pasirinkimo teorija šio darbo kontekste yra naudinga keletu aspektų: pirmiausiai, ja bus siekiama patikrinti ir (ne)patvirtinti, kaip kolegijų racionalumas konstruoja jų galutinį apsisprendimą bei jų motyvus šios reformos kontekste. Kaip ir buvo pastebėta šio darbo įvade, akademiniam diskurse išvelgiamas aukštojo mokslo sektoriuje esantis pakankamai mažas inertiškumas pokyčiams, kurį gali lemti istoriškai susiformavę institucijų tinklai ar kitos tinkluose nusistovėjusios normos. Nors ir kolegijos didžiaja dalimi reaktyviai reaguoja į pokyčius, tačiau, kaip bebūtų, iš politinės aplinkos ateinantys signalai natūraliai apibrėžia kolegijų elgsenos principus ir strategijas, kuriomis kolegijų bendruomenės pirmiausiai siekia maksimizuoti savo kolektyvinę naudą. Šiame darbe yra tiriamos dvi tarpusavyje kontrastingos – gerą ir silpną veiklos būklę turinčių kolegijų – kategorijos, todėl vadovaujantis Viešojo pasirinkimo teorijos logika, manytina, jog gerą veiklos būklę turinčiose kolegijose veiks veikėjai, kurie sieks maksimizuoti savo įstaigos kapitalą ir interesus visame kolegijų tinkle, nes jos, priimdamos sprendimus, paprasčiausiai nejaus jokios rizikos dėl savo dydžio ir veiklos

būklės ateityje. Kita vertus, jeigu šie veikėjai politikos kaitoje neižvelgs naudingų galimybių jų kapitalo plėtrai, tuomet manytina, jog nebus matoma prasmė aktyviai įsitraukti į politikos kaitą, kurioje kolegija turėtų rizikuoti savo turimu savarankiškumu. Todėl apibendrinant teigtina, jog:

H1: *Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji sieks išplėsti savo institucinį kapitalą ir ilgainiui tapti taikomųjų mokslų universitetu.*

H2: *Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neižvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai.*

Iš kitos pusės silpną veiklos būklę turinčios kolegijos, kaip racionalios veikėjos, jaus turinčios prisitaikyti prie inicijuojamų pokyčių, kadangi supras savo padėties keblumą ir kylančią grėsmę dėl savo išlikimo. Padėties keblumą lemia pakankamai mažos galimybės toliau išlaikyti savo turimą *status quo*, todėl kolegijos matys didesnę prasmę savanoriškai reorganizacijai, o ne būti prievarta prijungtoms prie kitų institucijų ar, galiausiai, likviduotoms politikos formuotojų iniciatyva. Kita vertus, kolegijos, susidurdamos su riboto racionalumo apribojimais ir gaudamos nevienareikšmiškus signalus iš politinės aplinkos, gali tikėtis išlaikyti joms svarbią esamą organizacinę struktūrą, nominaliai prisitaikant prie politikos kaitos (pvz., optimizuojant turimus kaštus). Todėl manytina, kad:

H3: *Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji racionaliai įvertins savo galimybes išlaikyti įstaigos nepriklausomybę ir, pateikus pasiūlymą, sieks išvengti jai nepalankaus politikos formuotojų sprendimo.*

H4: *Silpną veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji tikėtis išlikti per ženklų savo turimų kaštų optimizavimą, kurių pakaks kolegijos savarankiškumui išlaikyti.*

Kita vertus, kolegijos pasirinkimą gali apibrėžti ne vien tik racionalūs išskaičiavimai, bet ir kartais už racionalumo ribų išeinantis tam tikras kolegijos organizacinis šablonas (archetipas), išreikštas per kolegijos vertybinį įsipareigojimą įgyvendinti pokyčius – pastarasis aspektas nagrinėjamas Vertybinių įsipareigojimų modelyje. Kaip jau buvo pastebėta, organizacinis šablonas (archetipas) apibrėžia tam tikrą kolegijų bendruomenės narių įsipareigojimo šabloną vykstančių pokyčių atžvilgiu, kuris gali lemti kolegijos tolimesnę elgseną ir kolektyvinio veiksmo sprendimus. Vadovaujantis šios prieigos logika, teigtina, jog sėkmę tinkle patiriančių (gerą veiklos būklę turinčių) kolegijų bendruomenės turėtų būti linkusios vertybiškai palaikyti pokyčius, kurie yra naudingi visam tinklui. Šios kolegijos turi potencialą įtvirtinti savo lyderystę tinkle, kurią lemia šių kolegijų viduje esantis žmogiškasis kapitalas – pakankami gebėjimai ir kompetencijos valdyti pokyčius. Vis dėlto net ir aukštus rezultatus turinčios kolegijos esamą veiklos šabloną gali apibrėžti nusistovėjęsi kolegijos veiklos praktika ar ilgalaikė orientacija į tam tikrus veiklos tikslus, kuri gali būti ne itin

suderintina su inicijuojamos politikos kaitos priemonėmis (šiuo atveju – kolegijos reorganizacija). Dėl to kolegijoje gali stipriai veikti dabartinį veiklos šabloną palaikantys įsipareigojimai. Atsižvelgiant į įvardintus aspektus, manytina, jog:

H5: *Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas, o kolegijos bendruomenė sieks įtvirtinti savo lyderystę tinkle, taip būdama nepatenkinta esama kolegijų tinklo situacija.*

H6: *Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijos bendruomenė jausis įsipareigojusi esamiems veiklos tikslams ir reorganizacijos procese matys potencialią grėsmę dėl jų tęstinumo ateityje.*

Tuo tarpu žvelgiant per šios teorinės prieigos prizmę, manytina, jog silpną veiklos būklę turinčios kolegijos patirs visapusišką spaudimą dėl savo veiklos rezultatyvumo lygio. Šį spaudimą įgalins Vyriausybėje patvirtintas Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planas, kuriame kolegijoms keliami reikalavimai ir lūkesčiai yra gerokai aukštesni už šiuo metu kolegijose esamus veiklos rezultatus, taip pat egzistuos tam tikras spaudimas iš įvairių suinteresuotųjų šalių dėl tolimesnio kolegijos veiklos tęstinumo alternatyvų (susidarys nuomonių koalicijos – „kolegija turėtų reorganizuotis“ vs. „kolegija turėtų likti savarankiška“). Atsižvelgus į pastaruosius aspektus, taip pat manytina, jog kolegijų įsipareigojimui bus svarbus politinis kontekstas ir sprendimų priėmimo struktūra. Pavyzdžiui, Mokslo ir studijų įstatymas numato, jog galutinį sprendimą dėl kolegijų veiklos tęstinumo turės priimti valstybinių kolegijų steigėja – Vyriausybė. Lyginant su valstybinių universitetų steigėju – Seimu, Vyriausybėje sprendimų priėmimo procesas įprastai yra greitesnis, todėl dalis kolegijose veikiančių veikėjų nevisapusiškai gali įvertinti šį faktorių, dėl ko poreikis keistis kolegijų viduje gali būti priimamas nevienareikšmiškai. Dėl šių priežasčių manytina, jog tokie faktoriai silpnos būklės kolegijų viduje sukurs sąlygas konkurenciniam įsipareigojimui ir interesų išsiskyrimui. Vis dėlto Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planas numato, jog iki 2023 m. balandžio 30 d. valstybinės kolegijos turi pateikti savo pasiūlymus, todėl konkurencinėje aplinkoje tampa svarbus tam tikrų veikėjų, turinčių galią ir autoritetą kolegijoje, vaidmuo, kuris lemia galutinį apsisprendimą. Šio darbo kontekste daroma prielaida, jog kolegijų vadovai dėl savo gero informuotumo ir galios pozicijos kolegijos bendruomenėje gebės apibrėžti kolegijos galutinį pasiūlymą šios politikos kaitos kontekste net ir egzistuojant konkurencinėms (konfliktingoms) sąlygoms. Todėl manytina, jog susiformavęs konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas silpną veiklos būklę turinčiose kolegijose pirmiausiai įgalins vadovų lyderystę siekiant įtikinti bendruomenę palaikyti jų pačių siekiamą kolegijos ateities archetipą, kurį galiausiai įprasmins galutinis kolegijos pasiūlymas šios reformos kontekste:

H7: *Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jos vadovai palaikys šią veiklos alternatyvą, nors kolegijoje bus susiformavęs konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas.*

Kita vertus, silpna veiklos būkle pasižyminčios kolegijos bendruomenė gali priimti iš išorės ateinančius signalus kaip tiesioginę grėsmę kolegijų tolimesniam egzistavimui ir pačioms bendruomenėms, todėl kolegijų bendruomenės gali susivienyti priešintis tiek pačiai politikos kaitai, tiek ir alternatyvioms kolegijos veiklos kryptims, taip dėdamos kuo didesnius resursus siekiant išlaikyti esamą *status quo*:

H8: *Silpną veiklos būklę turinčios kolegijos nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jose egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijų bendruomenės potencialius pokyčius vertins kaip tiesioginę grėsmę kolegijos egzistavimui.*

2. TYRIMO METODIKA IR DIZAINAS

Šiame skyriuje aptariama tyrimo metodika. Tyrimo metodikos aptarimas pradedamas nuo kintamųjų operacionalizavimo per hipotezes, vėliau – pristatomi ir pagrindžiami analizei pasirinkti atvejai ir aptariamas tyrimo dizainas.

2.1. KINTAMŪJŲ OPERACIONALIZACIJA

Siekiant tinkamai pasiekti suformuluotą darbo tikslą ir įgyvendinti darbo uždavinius, pirmajame etape yra operacionalizuojamos hipotezės ir jų kintamieji, leisiantys patikrinti apibrėžtus stebėjimus:

1 lentelė. Tyrimo kintamieji ir hipotezės

Nepriklausomas kintamasis (X)	Hipotezė (H)	Priklausomas kintamasis (Y)
X1: Racionalumo paskatos	H1: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji sieks išplėsti savo institucinį kapitalą ir ilgainiui tapti taikomųjų mokslų universitetu.	Y1: Kolegijos savarankiškas apsisprendimas dėl kolegijos veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavime
	H2: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neįžvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai.	
	H3: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji racionaliai įvertins savo galimybes išlaikyti įstaigos nepriklausomybę ir, pateikus pasiūlymą, sieks išvengti jai nepalankaus politikos formuotojų sprendimo.	
	H4: Silpną veiklos būklę turinti kolegija nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji tikės išlikti per ženklų savo turimų kaštų optimizavimą, kurių pakaks kolegijos savarankiškumui išlaikyti.	
X2: Vertybinės paskatos	H5: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos reformatoriško vertybinio išsipareigojimo šablonas, o kolegijos bendruomenė sieks įtvirtinti savo lyderystę tinkle, taip būdama nepatenkinta esama kolegijų tinklo situacija.	
	H6: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos status quo vertybinio išsipareigojimo šablonas, nes kolegijos bendruomenė jausis išsipareigojusi esamiems veiklos tikslams ir reorganizacijos procese matys potencialią grėsmę dėl jų testavimo ateityje.	
	H7: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jos vadovai palaikys šią veiklos alternatyvą, nors kolegijoje bus susiformavęs konkurencinio vertybinio išsipareigojimo šablonas.	
	H8: Silpną veiklos būklę turinčios kolegijos nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jose egzistuos status quo vertybinio išsipareigojimo šablonas, nes kolegijų bendruomenės potencialius pokyčius vertins kaip tiesioginę grėsmę kolegijos egzistavimui.	

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Atsižvelgiant į Lietuvos valstybinių kolegijų tinkle esančią veikėjų įvairovę pagal įvairias charakteristikas (pvz., pačių institucijų dydį, galią, įtaką ir pan.), iškeltomis hipotezėmis tikrinama

skirtingų nepriklausomų kintamųjų įtaka priklausomam kintamajam. Ši įtaka matuojama iš dviejų perspektyvų – kolegijų, pasižyminčių *gera* (tikrinamos hipotezės *H1*, *H2*, *H5* ir *H6*) ir *silpna* (hipotezės *H3*, *H4*, *H7* ir *H8*) veiklos būkle. Kadangi kolegijos turi baigtinį skaičių apsisprendimo alternatyvų, t. y. teikti pasiūlymą stiprinti savo veiklą dalyvaujant su kitomis aukštosiomis mokyklomis reorganizavimo procese arba jame nedalyvaujant, todėl kiekvieno nepriklausomo kintamojo įtaka priklausomam kintamajam per hipotezes yra tiriama vertinant šias alternatyvas.

Atsižvelgiant į šio darbo problemą ir nagrinėjamos reformos kontekstualumą, darbe yra išskirtini du **nepriklausomi kintamieji** – *racionalumo paskatos (X1)* ir *vertybinės paskatos (X2)*:

- *Racionalumo paskatos (X1)* yra suprantamos kaip kolegijos išreikšti apsisprendimo dėl jos veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizacijos procese motyvai, kuomet kolegija apsisprendžia remdamasi jai prieinama objektyvia informacija, empiriniais duomenimis ar kitais šaltiniais, taip stengdamasi iš anksto apskaičiuoti ir minimizuoti jai potencialiai kilsiančios nepageidaujamos žalos riziką, tuo pačiu siekdama maksimizuoti kolegijos išlošį (angl. *pay-off*) šioje politikos kaitoje;

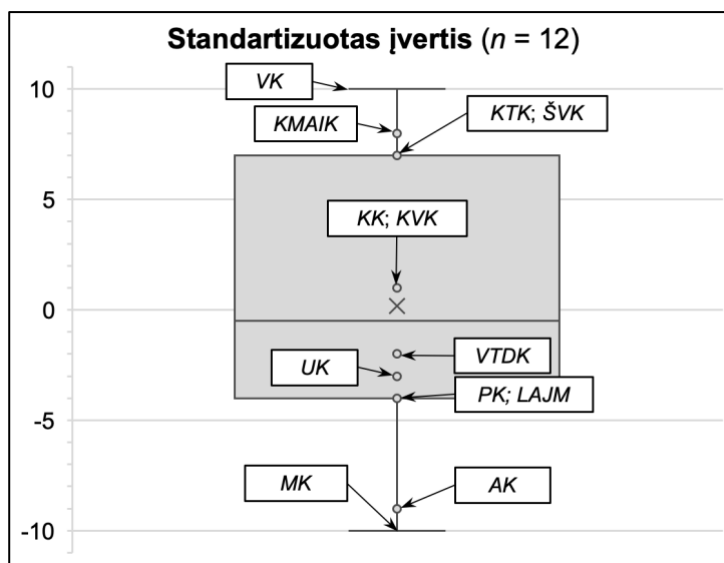
- *Vertybinės paskatos (X2)* operacionalizuojamos kaip identifikuota kolegijos bendruomenės ir su ja susijusių veikėjų kognityvinė reakcija į vykstančius pokyčius, kuomet yra (ne)išreiškiamas palaikymas kolegijos alternatyviam veiklos variantui (šablonui) ir (ar) pačiai politikos kaitai. Taip pat *vertybinių paskatų (X2)* kintamasis apima ir šių veikėjų tarpusavio sąveiką kolegijoje, kuomet skirtingi veikėjai ar jų grupės savo idėjomis ar veiksmais siekia paveikti galutinį kolegijos apsisprendimą dėl kolegijos veiklos stiprinimo jai (ne)dalyvaujant reorganizacijos procese, atsižvelgiant į jų vertybinius interesus.

Darbe yra vertinama šių nepriklausomų kintamųjų įtaka **priklausomam kintamajam** – *kolegijos savarankiškam apsisprendimui dėl kolegijos veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavime (Y1)*. Šis kintamasis yra operacionalizuojamas kaip kolegijos išreikšta valia stiprinti savo veiklą vienu iš šių būdų: a) dalyvaujant reorganizavime – kolegijai prisijungiant ar susijungiant su kita kolegija arba universitetu; b) kolegijai nusprendžiant nedalyvauti reorganizavimo procese, t. y. stiprinti savo veiklą nedalyvaujant reorganizavimo procese su kitomis aukštojo mokslo institucijomis.

2.2. ANALIZĖS ATVEJAI IR JŲ CHARAKTERISTIKOS

Lietuvoje veikiančią kolegijų tinklą sudaro 19 valstybinių ir nevalstybinių kolegijų, iš kurių 12 – valstybinės, įsteigtos Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Šiame darbe nevalstybinės kolegijos nėra analizuojamos, kadangi jos dėl savo teisinio statuso (t. y. jų steigėjas nėra Vyriausybė, todėl nevalstybinių kolegijų tinklo dydis šia politikos kaita nėra reguliuojamas) nedalyvauja šioje politikos kaitoje. Vis dėlto gana platus valstybinių kolegijų tinklas ir pakankamai skirtinga tinkle veikiančių institucijų situacija lemia tai, jog šiuo metu nėra vieno vertinimo kriterijų rinkinio, kuriuo remiantis būtų visapusiškai atliepiamas visų valstybinių kolegijų veiklos kompleksiskumas. Dėl šios priežasties nuodugnai kolegijų klasifikacijai ir imčiai sudaryti buvo atliktas kolegijų veiklos rodiklių kiekybinis vertinimas. Šio vertinimo metu buvo susintetinti kolegijų veiklos rodikliai iki standartizuotų įverčių, išskiriant juos į *gerų* ir *silpnų* veiklos rezultatų kvartiles patenkančias kolegijas (žr. 1 priedą ir 4 paveikslą). Tuo pagrindu, atitinkamai buvo sudarytos dvi kolegijų grupės: *gerų* veiklos rezultatų ir *silpnų* veiklos rezultatų. Remiantis standartizuotais įverčiais, buvo nustatyta, jog *silpnų* veiklos rezultatų grupei priklauso MK, AK, PK ir LAJM; tuo tarpu *gerų* – VK, KMAIK, KTK ir ŠVK.

4 paveikslas. Valstybinių kolegijų standartizuoto įverčio stačiakampė diagrama (angl. *box plot*)



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Pažymėtina, jog pradėjus vykdyti tyrimą ir kviesti jame dalyvauti į šią imtį patekusių kolegijų vadovus, kai kurių kolegijų atstovai: a) nesureagavo į kvietimą dalyvauti tyrime arba; b) atsisakė dalyvauti tyrime. Pavyzdžiui, MK direktorė atsisakė dalyvauti tyrime³⁷, o KTK ir PK vadovybės

³⁷ 2023 m. kovo 14 d. įvyko pokalbis telefonu su MK direktore: kolegijos vadovė abejojo vykdomo tyrimo tikslingumu – anot jos, autoriaus vykdomas tyrimas tiria „[...] dalykus, kurių nėra“, o pačioje MK iš esmės niekas nevyksta šios reformos atžvilgiu, nes kolegijai trūksta informacijos apie reformą, nors ir iki kolegijos galutinio apsisprendimo liko kiek

nesureagavo į siūstus kvietimus, todėl autorius atitinkamose grupėse nutarė apsiriboti likusiomis atitinkamos grupės kvartilėje esančiomis kolegijomis. Dėl šios priežasties tyrime dalyvauja šios kolegijos: **silpnais veiklos rezultatais** pasižyminčios AK ir LAJM; **gerais** – KMAIK, ŠVK ir VK. Nors ir nevienodas skirtingų grupių reprezentatyvumas galėtų būti laikytinas šio darbo trūkumu, tačiau pažymėtina, jog visoms skirtingose grupėse esančioms kolegijoms buvo sudarytos vienodos sąlygos įsitraukti ir dalyvauti tyrime.

Manytina, jog šiame darbe pastarųjų atvejų analizė yra **naudinga** dėl keleto priežasčių:

1. Visos šiame darbe analizuojamos kolegijos atitinka viena iš svarbiausių – regioniško – kriterijų, t. y. visos kolegijos yra įsikūrusios skirtinguose Lietuvos regionuose (apskirtyse), pasižyminčiuose skirtinga socioekonominė situacija;

2. Nors dažniausiai Lietuvos valstybinės aukštąsias mokyklas viešajame diskurse yra įprasta vertinti gana trivialiomis – pvz., institucijos dydžio pagal studentų skaičių (didelės vs. mažos) – kategorijomis, tačiau šiuo atveju yra reprezentuojamos įvairaus dydžio pagal studentų skaičių kolegijos:

2 lentelė. **Studentų skaičius Lietuvos valstybinėse kolegijose 2022–2023 studijų metais**

Eil. nr.	Valstybinė kolegija	Studentų skaičius	Apskritis
1.	Vilniaus kolegija	5 672	Vilniaus
2.	Kauno kolegija	4 610	Kauno
3.	Klaipėdos valstybinė kolegija	2 465	Klaipėdos
4.	Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija	1 714	Vilniaus
5.	Utenos kolegija	1 671	Utenos
6.	Šiaulių valstybinė kolegija	1 582	Šiaulių
7.	Panevėžio kolegija	1 264	Panevėžio
8.	Kauno technikos kolegija	975	Kauno
9.	Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija	875	Kauno
10.	Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla	769	Klaipėdos
11.	Alytaus kolegija	762	Alytaus
12.	Marijampolės kolegija	606	Marijampolės

(šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos atvirusius duomenis)

2.3. TYRIMO DIZAINAS

Siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes, darbo tiriamoji dalis susideda iš dviejų dalių, kuriuose naudojami kokybinės turinio analizės ir pusiau struktūruoto interviu tyrimo metodai.

daugiau negu 1,5 mėnesio. Anot direktorės, MK pateiks savo pasiūlymą Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai artėjant nustatytam – 2023 m. balandžio 30 d. – kolegijų pasiūlymų įteikimo terminui. Vis dėlto autoriui pasiūlius dalyvauti interviu, pavyzdžiui, balandžio mėn. antroje pusėje, kuomet potencialiai MK turės daugiau informacijos apie reformą ir savo institucijos sprendimą, kolegijos direktorė kategoriškai atsisakė jame dalyvauti, motyvuodama laiko stoka ir būsimais darbais.

Pirmoji tiriamoji dalis yra skirta išsiaiškinti politikos kaitos pokyčių politinį procesą ir kontekstą, taip pat suteikti daugiau kontekstinės informacijos antrajai tyrimo daliai. Tai yra atliekama analizuojant aktualius pirminius ir antrinius šaltinius – Lietuvos Respublikos teisės aktus, valstybės institucijų skelbiamą ir žiniasklaidos priemonėse rastą informaciją, taip pat viešai prieinamus atvirosius statistinius duomenis. Nors kokybinės turinio analizės metodas empirinės analizės atžvilgiu nėra visiškai patikimas dėl duomenų įvairovės, gylio ir jų kokybės, tačiau jis leidžia suprasti tiriamo atvejo kontekstualumą.

Tuo tarpu **antroji tiriamoji dalis** yra skirta surinkti didžiausią tyrimo tikslui pasiekti reikalingą informaciją. 2023 m. kovo 27 d. – 2023 m. gegužės 5 d. laikotarpiu buvo įvykdyti septyni pusiau struktūruoti interviu su kolegijų atstovais (interviu santraukų lentelės (angl. *summary tables*) galima rasti 2 priede) ir vienas ekspertinis pusiau struktūruotas interviu su politikos formuotojų atstovu. Pusiau struktūruoto interviu apklausos tipas buvo pasirinktas atsižvelgiant į iškeltų hipotezių ypatumus, taip pat siekiant informantams suteikti pakankamai erdvės pasisakyti papildomais aspektais. Vis dėlto Lichtman išskiria tam tikrus tokio interviu apribojimus³⁸ – pavyzdžiui:

- **Tyrimo dalyvių (informantų) identifikavimo problema** – siekdamas išvengti šios problemos, tyrėjas turi nusistatyti aiškius kriterijus, keliamus tyrimo dalyvių (informantų) imties atrankai. Jeigu nustačius šiuos kriterijus kyla klausimų dėl konkrečių tyrimo dalyvių (informantų) imties atrankos, galima taikyti įvairius papildomus atrankos metodus. Pavyzdžiui, vienas iš paprasčiausių tokių metodų – *sniego gniūžtės* atrankos metodas (angl. *snowball sampling*), kuomet tyrimo dalyviai (informantai) rekomenduoja kitus, potencialiai naudingus tyrimui informantus.

- **Klausimyno sudarymo problema** – apgalvotai sudarytas klausimynas turi esminę įtaką surinktų rezultatų kokybei ir vėliau – jų interpretacijai. Siekiant spręsti klausimyno sudarymo problemą, gali būti taikomas klausimyno testavimas su kitais individais, siekiant išsiaiškinti, ar jiems užduodami klausimai yra lengvai suprantami. Taip pat tyrėjas gali tuo pačiu metu įvertinti savo klausimyno trūkumus ir juos pakoreguoti prieš vykdydamas interviu.

- **Interviu metu gautų duomenų sisteminimo problema** – ši problema yra susijusi su jau aptarta klausimyno sudarymo problema, kuomet praėjus laikui nuo įvykdyto interviu tyrėjas, sistemindamas gautus duomenis, susiduria su duomenų interpretacijos iššūkiais. Siekiant spręsti šią problemą, rekomenduojama įrašyti ir tekstu išsirašyti (ištranskribuoti) visą įvykdytą interviu. Jeigu ištranskribavus interviu ši problema toliau egzistuoja, siūloma susisiekti su tyrimo dalyviu (informantu) dėl papildomo susitikimo, kurio metu būtų pasitikslinami neaiškūs, anksčiau aptarti aspektai.

³⁸ Marilyn Lichtman, *Qualitative Research for the Social Sciences*, Los Angeles: SAGE Publications, 2014, 248.

Šio tyrimo kontekste siekiant minimizuoti aptartas problemas, pirmiausiai yra griežtai apibrėžiami šie pusiau struktūruoto interviu dalyviai ir imtis: kiekvienoje į imtį patekusioje kolegijoje buvo apklausiamas (-a) kolegijos vadovas (-ė) kaip svarbiausias operatyvinius sprendimus šios reformos kontekste priimančias asmuo. Svarbu pažymėti, jog šio tyrimo pirminėje fazėje į imtį taip pat buvo siekiama įtraukti kolegijos akademinės tarybos bei kolegijos tarybos pirmininkus, kurie iš savo atstovaujama sprendimų priėmimo darinių perspektyvos turėjo papildyti tyrimo informacijos lauką apie situaciją šios reformos atžvilgiu. Tačiau dėl pakankamai mažo kolegijų aktyvumo dalyvauti tyrime ir, kaip vėliau tyrimo vykdymo metu buvo pastebėta, pakankamai pasikartojančios informacijos, gaunamos iš kolegijų direktorių, kolegijų akademinė tarybų ir kolegijų tarybų pirmininkus buvo nuspręsta įtraukti į tyrimą tik kaip papildomus dalyvius, leidžiančius nuodugniau ir geriau suprasti kolegijos poziciją iš dar platesnės perspektyvos.

Apibrėžtiną **tyrimo laikotarpį** – tyrimo analizė apima laikotarpį nuo 2020 m. gruodžio 11 d., kai Lietuvos Respublikos Seime buvo patvirtinta XVIII Vyriausybės veiklos programa, iki 2023 m. balandžio 30 d. – Vyriausybės patvirtintame Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane nustatyto termino, iki kurio valstybinės kolegijos turėjo pateikti savo pasiūlymus ŠMSM dėl kolegijos veiklos stiprinimo jai (ne)dalyvaujant kolegijų reorganizavimo procese.

Įvykdžius interviu su informantais ir iš jų surinkus tyrimo tikslui pasiekti reikalingus kokybinius duomenis, buvo atlikta kokybinė turinio analizė naudojant programinę įrangą „MAXQDA Analytics Pro“ (versija 22.5.0), skirtą tekstiniams kokybiniais duomenimis apdoroti. Interviu metu surinkti duomenys buvo analizuojami atskirose pokalbių dalyse (fragmentuose), išskiriant ar pritaikant kodus (iš viso buvo išskirti 85 kodai – žr. 3 priedą), apibrėžiančius informantų išsakytų minčių turinį.

3. EMPIRINĖ DALIS: ANALIZĖ IR REZULTATŲ VERTINIMAS

3.1. LIETUVOS VALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ VEIKLOS BŪKLĖ KAIP PROBLEMA LIETUVOS ŠVIETIMO POLITIKOS SRAUTE

Lietuvos aukštųjų mokyklų tinklo optimizavimo (jame veikiančių institucijų reorganizavimo) klausimas periodiškai atsirasdavo skirtingų šalies vyriausybių darbotvarkėse. Tuo pačiu pastebėtina, jog aukštojo mokslo problemos anksčiau būdavo labiau siejamos su universitetų veiklos kokybe, taip paliekant dėmesio nuošalyje kolegijų tinkle esančias problemas. 2009 m. pradėjus įgyvendinti valstybinių kolegijų tinklo optimizavimą, susijungė dvi Klaipėdos regione veikusios – Klaipėdos ir Klaipėdos verslo ir technologijų – kolegijos, kurios tapo šiuo metu veikiančia KVK. 2017 metais Sauliaus Skvernelio vadovaujama XVII Vyriausybė vienu metu inicijavo dvi – universitetų ir kolegijų tinklų optimizavimo – reformas. Tiesa, tuo metu didžiausią politinį dėmesį visuomenėje buvo sukaustęs itin konfliktišką atspalvį turėjęs universitetų tinklo optimizavimas³⁹. Dėl nerasto kompromiso tarp politikos kaitos lyderių, politikų, universitetų ir visuomenės nuo universitetų tinklo konsolidavimo buvo atsisaukta⁴⁰, o kolegijų tinklo optimizavimas sustojo dar nepradėjus konkrečių politinių konsolidacijos veiksmų.

Siekiant dekonstruoti kolegijų tinklo problemas, svarbu aptarti Lietuvos kolegijų istorinę genezę ir paskesnę padėtį aukštojo mokslo sistemoje. 2000-aisiais Lietuvoje priėmus Aukštojo mokslo įstatymą buvo įvesta binarinė – sudaryta iš universitetų ir kolegijų – aukštojo mokslo sistema. Šioje sistemoje kolegijoms buvo numatyta konkreti misija – vykdyti neuniversitetines studijas, plėtojant taikomuosius mokslinius tyrimus ir (ar) taikomąją mokslinę veiklą arba profesionalųjį meną. Vis dėlto nuo pat binarinės aukštojo mokslo sistemos atsiradimo, nuolat buvo susiduriama su aukštųjų mokyklų (universitetų ir kolegijų) misijos skirtumų nebuvimu bei tarpusavio veiklos persidengimu, dėl ko kolegijos ir universitetai tarpusavyje ilgainiui tapo nuolatiniais konkurentais, konkuruojančiais, pavyzdžiui, dėl stojančiųjų skaičiaus į aukštąsias mokyklas.

3 lentelė. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme apibrėžti universitetų ir kolegijų veiklos ypatumai

Universitetas	Kolegija
Steigėjas – Lietuvos Respublikos Seimas	Steigėjas – Lietuvos Respublikos Vyriausybė
Vykdomos pakopinės (pirmosios, antrosios ir trečiosios pakopų) studijos:	Vykdomos pirmos pakopos (profesinis bakalauras) studijos,

³⁹ Lietuvos valstybinių tinklo optimizavimo atvejis ir jame susidariusios politikos kaitos palaikymo koalicijos buvo analizuojamos: Erikas Jankūnas, „Politinio mokymosi faktorius įgyvendinant aukštojo mokslo reformas: Lietuvos valstybinių universitetų tinklo optimizavimo atvejo analizė“ (Bakalauro darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2020).

⁴⁰ Vis dėlto šios konsolidacijos metu susijungė 5 universitetai: 2019 m. prie VDU prisijungė Aleksandro Stulginskio ir Lietuvos edukologijos universitetai (tapo VDU Švietimo ir Žemės ūkio akademijomis), o 2021 m. prie Vilniaus universiteto prisijungė Šiaulių universitetas (tapo Vilniaus universiteto Šiaulių akademija).

Universitetas	Kolegija
atliekami tarptautinio lygio fundamentiniai ir taikomieji moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir (arba) plėtojamas profesionalusis menas	grindžiamos profesionalia praktika ir taikomaisiais moksliniais tyrimais, eksperimentine plėtra ir (arba) profesionaliuoju menu
vykdomos šia veikla grindžiamos universitetinės studijos	vykdomos koleginių studijos
daugiau kaip pusė universiteto dėstytojų turi būti mokslininkai ir (arba) pripažinti menininkai ar meno daktarai	daugiau kaip pusė kolegijos dėstytojų turi turėti ne mažesnę kaip 3 metų praktinio darbo patirtį, susijusią su dėstomuoju dalyku
socialiai atsakingas bendradarbiaudamas su suinteresuotomis visuomenės, verslo ir valdžios atstovų grupėmis diegiant technologines ir socialines inovacijas bei ugdant asmens ir bendruomenės gebėjimus savarankiškai ir kūrybiškai mąstyti ir veikti	kolegijos socialinė atsakomybė siejama su darniu regiono vystymu bendradarbiaujant su vietos bendruomenės, verslo ir valdžios atstovų grupėmis bei ugdant asmens ir bendruomenės gebėjimus savarankiškai ir kūrybiškai mąstyti bei veikti

(šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą)

Aiškios kolegijų misijos stoka lėmė tai, jog Lietuvoje veikiančios kolegijos praktiškai per du savo veiklos dešimtmečius taip ir neįgyvendino joms keltos plačios apimties MTEP ir taikomųjų tyrimų misijos, o ir pačios koleginių studijos nuo universitetinių studijų skyrėsi tik joms taikomais nominaliais teisiniais reikalavimais.

Vis dėlto sparčiai prastėjanti demografinė situacija ir didelė aukštojo mokslo sektoriaus konkurencija lėmė tai, jog šiuo metu esantis platus – dvylikos – valstybinių kolegijų tinklas ilgainiui susidūrė su tolimesnio veiklos tęstinumo ir kokybiško švietimo užtikrinimo egzistenciniais klausimais – pvz., per pastaruosius dešimt metų dalyje kolegijų (VTDK, ŠVK, LAJM ir MK) studentų skaičius sumažėjo daugiau nei 50 proc. (tuo pačiu laikotarpiu visame tinkle studentų skaičius *susitraukė* 36 proc.). Taip pat kolegijos, užuot sistemiškai optimizuodamos savo veiklą, kasmet per institucinį priėmimą į valstybės nefinansuojamas vietas priėmė vis daugiau stojančiųjų, netenkinančių minimalių reikalavimų (pvz., 2021 metais 4 iš 12 valstybinių kolegijų priėmė daugiau nei 50 proc. minimalių reikalavimų netenkinančių stojančiųjų nuo visų į kolegiją priimtų stojančiųjų), taip pat tik 30 proc. kolegijų absolventų dirbo aukštos kvalifikacijos reikalaujančius darbus⁴¹.

Tuo tarpu Ingridos Šimonytės vadovaujama XVIII Vyriausybė savo veiklos programoje išskyrė valstybinių kolegijų tinklą ištikusią problemų mastą ir įsipareigojo išgryninti kolegijų misiją bei kokybės reikalavimus⁴², o galiausiai šis klausimas atsirado ŠMSM 2021–2024 m. veiklos darbotvarkėje „Vienodas startas“, kurioje buvo numatyta iki 2024 m. I ketvirčio įvykdyti kolegijų tinklo atnaujinimą⁴³. Svarbu atkreipti dėmesį į vieną gana svarbų leitmotyvą: Vyriausybė įsipareigojo

⁴¹ Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“, 2021. Prieiga internete: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Naujos%20kartos%20Lietuva%20planas.pdf>

⁴² Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“.

Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>

⁴³ Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1937 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano įgyvendinimo“.

Prieiga internete: <https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/2022-12-13%20%C5%A0MSM%20ministro%20%C4%AFsakymas%20D%C4%97I%20Lietuvos%20Respublikos%20Vyriausyb%C4%97s%20programos%20%C4%AFgyvendinimo%20plano%20%C4%AFgyvendinimo.pdf>

įgyvendinti kolegijų tinklo atnaujinimą ne tik savo veiklos programos nuostatų įgyvendinimo plane⁴⁴, bet ir Europos Komisijai jos patvirtinto Lietuvos ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano „Naujos kartos Lietuva“ komponentėje „Aukštasis mokslas, nuosekli mokslo ir inovacijų skatinimo sistema ir aukštos pridėtinės vertės verslas“, kartu skiriant 20 mln. EUR valstybinių kolegijų jungimosi projektams finansuoti, finansuojant tris kolegijų reorganizacijos projektus⁴⁵.

Tuo tarpu siekiant teisinėje bazėje padėti pamatus kolegijų misijos išgryninimui bei tinkamų sąlygų kolegijų tinklo stiprinimo reformai sukūrimui, 2021 m. pradžioje buvo inicijuoti Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai ir kuriuos 2021 m. birželio 30 d. pasirašydamas įstatymą Nr. XIV-1257 patvirtino Lietuvos Respublikos Prezidentas Gitanas Nausėda:

1. Įstatymo pakeitimais įtvirtinta, jog nuo 2023 m. sausio 1 d. stojančiųjų į trumposios pakopos, pirmosios pakopos, vientisąsias ir profesines studijas, priėmimas vykdomas **centralizuotai**. Šia Įstatymo nuostata yra įtvirtintas centralizuotas, Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrajam priėmimui organizuoti vykdomas stojančiųjų priėmimas, taip iš kolegijų ir universitetų atimant galimybę aplinkiniais keliais (pvz., per institucinį priėmimą) priimti į valstybės nefinansuojamas vietas minimalių reikalavimų neatitinkančių stojančiųjų;

2. Įstatymu taip pat yra įtvirtintas stojantiesiems į aukštąsias mokyklas taikomų **priėmimo reikalavimų suvienodinimas**: nuo 2024 m. sausio 1 d. bus suvienodinti minimalūs reikalavimai visiems stojantiesiems į pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų programas nepriklausomai nuo studijų finansavimo pobūdžio. Šiuo pakeitimu yra atsisakoma iki šiol stojantiesiems taikytos reikalavimų fragmentacijos pagal studijų finansavimą (valstybės nefinansuojamoje vietoje studijuojantiems studentams būdavo taikomi žemesni priėmimo reikalavimai; ypač – kolegijose);

3. Įstatymo pakeitimu neformaliai įtvirtinta nauja kolegijų kategorija – *taikomųjų mokslų universitetai*, t. y. numatyta, jog aukštosios mokyklos, vykdančios ne mažiau kaip dviejų studijų krypčių antrosios pakopos koleginių studijų programas, gali vartoti aukštosios mokyklos statute įtvirtintą kolegijos pavadinimą anglų kalba su žodžiais „taikomųjų mokslų universitetas“ (angl. *university of applied sciences*).

4. Taip pat Įstatymo pakeitimai įgalino revoliucingą pokytį visam kolegijų tinklui: nuo 2029 m. sausio 1 d. įsigalios Įstatymo nuostatos, kuriomis leidimas kolegijoms vykdyti konkrečios pakopos studijas bus siejamas su **kolegijų taikomųjų MTEP lygiu**. Be to, kolegijose vykdomų taikomųjų MTEP lygis bus nustatomas kas 5 metus LMT atliekant ekspertinį taikomųjų MTEP (meno) veiklos vertinimą. Šiuo pokyčiu kolegijos neteks galimybių priimti nepakankamai

⁴⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. kovo 10 d. nutarimas Nr. 155 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo“.

Prieiga internete:

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bef7d43286fe11eb998483d0ae31615c?jfwid=i3h7ws9m4>

⁴⁵ Interviu su ŠMSM viceministru Gintautu Jakštu, 2023 m. gegužės 6 d.

pasirengusius stojančiuosius ir tai galimai turės reikšmingos įtakos studentų skaičiui, o nuo MTEP ir (arba) meno veiklos vertinimo rezultatų priklausys galimybė vykdyti konkrečios pakopos studijas.

Patvirtinus Įstatymo pakeitimus, jų pagrindu ŠMSM inicijavo 2023–2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plano tvirtinimą Vyriausybėje, kuris, esant Lietuvos valstybinių kolegijų pritarimui⁴⁶, galiausiai buvo patvirtintas 2023 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. 46. Siekiant Vyriausybės veiklos programoje nustatytų prioritetų, šiame plane įtvirtintas siekis, jog 2029 metais⁴⁷:

- studentų skaičius kiekvienoje kolegijoje būtų ne mažesnis nei 1 200 studentų;
- absolventų, įsidarbinusių eiti atitinkamos kvalifikacijos reikalingas pareigas per 12 mėnesių po studijų baigimo, dalis nuo visų dirbančių ir netęsiančių mokslų absolventų sudarytų ne mažiau kaip 76 procentus ir;
- dėstytojų potencialas būtų pakankamas vykdyti kokybiškas studijas: 50 procentų dirbančių dėstytojų turėtų dirbti visu etatu, 10 procentų bent 0,5 etato dalimi dirbančių dėstytojų turėtų turėti mokslo (meno) daktaro laipsnį.

Atsižvelgiant į iškelto politikos kaitos tikslus, pastebėtina, jog šiuo metu didžioji dalis kolegijų neišpildo keliamų būsimų reikalavimų (kolegijų veiklos rodiklius žr. šio darbo 1 priede). Todėl kolegijos iki 2023 m. balandžio 30 d. buvo kviečiamos savarankiškai teikti pasiūlymus dėl kolegijos stiprinimo ją reorganizuojant ir (ar) dalyvaujant reorganizavimo procese su kita aukštąja mokykla – kita kolegija ar universitetu. Vis dėlto Plane yra įtvirtinta galimybė kolegijai nuspręsti nedalyvauti šiame reorganizavime, tačiau kolegija turi pateikti ŠMSM savo veiklos stiprinimo planą, atliepiantį Plane nurodytus valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo principus ir valstybinių kolegijų veiklos siekinius 2029 metams. Kaip interviu su autoriumi metu pažymėjo ŠMSM viceministras Gintautas Jakštas: „[...] [*Kolegijos* – E. J.] turės pačios pristatyti kaip vienokia ar kitokia konsolidacija padės įgyvendinti tuos keliamus tikslus. [...]. Siekis – jom [*kolegijoms* – E. J.] pačioms rasti tuos sprendimo būdus, kad jie nebūtų tiesiog nuleisti iš viršaus, nes žinome, kad tai ne visada pasiteisina – juolab, nesuteikti progos patiems pasiūlyti irgi nenorim. Bus siekiama, jog jos pateiktų siūlymus, kurie atlieps reikalavimus, keliamus kolegijoms“⁴⁸.

Plane taip pat numatyta, jog:

- iki 2023 m. gruodžio 31 d. bus vykdomos kolegijų stiprinimo jas reorganizuojant procedūros;
- iki 2024 m. gruodžio 31 d. bus įgyvendinami kolegijų pertvarkos projektai ir bus vykdomas priėmimas į reorganizuotas kolegijas.

⁴⁶ Interviu su ŠMSM viceministru Gintautu Jakštu, 2023 m. gegužės 6 d.

⁴⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. sausio 18 d. nutarimas Nr. 46 „Dėl 2023–2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plano patvirtinimo“.
Prieiga internete: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f60188a0989811ed8df094f359a60216>

⁴⁸ Interviu su ŠMSM viceministru Gintautu Jakštu, 2023 m. gegužės 6 d.

Kolegijoms iki 2023 m. balandžio 30 d. pateikus savo siūlymus, juos svarstys ŠMSM sudaryta komisija, kuri įvertins pateiktus pasiūlymų projektus ir, teigiamai juos įvertinus, ŠMSM juos finansuos.

3.2. LIETUVOS KOLEGIJŲ TINKLO BŪKLĖ IR POLITIKOS KAITA – IŠ TINKLO NARIŲ PERSPEKTYVOS

Kiekvieną valstybinių kolegijų tinklo narę veikia pakankamai dinamiška aplinka ir skirtingas (ne)politinis kontekstas. Interviu su kolegijų atstovais metu aptariant kolegijų tinklą iš bendrosios perspektyvos, **gerą veiklos būklę** turinčių kolegijų atstovai savo veiklą vertina gerai ar net labai gerai – anot jų, gerą kolegijos veiklos būklę lemia jos svarba regionui ar valstybei (pvz., ŠVK, KMAIK) ar per ilgą laiką susiformavusi pačios kolegijos orientacija į tarptautinį kontekstą, nes kolegija neišsitenka nacionaliniame kolegijų tinkle (pvz., VK). Vis dėlto bene visos šioje grupėje esančios kolegijos sutiko, jog tinkle „pagrindinis iššūkis yra su identitetu ir aiškia viso sektoriaus misija visoje binarinėje aukštojo mokslo sistemoje“⁴⁹, kuris jau ilgą laiką programuoja gilėjančią dichotomiją tarp kolegijų ir universitetų visoje aukštojo mokslo sistemoje: kaip pastebi ŠVK direktorė, „konkurencija ar neaiškumas pasiskirstymo tarp universitetų misijos ir kolegijų misijos – praktiškai yra pagrindinis iššūkis“⁵⁰. Be kita ko, tokią identiteto stoką pagilina tai, jog Lietuvoje „universitetinė diplominė kultūra yra labai gaji“⁵¹, dėl ko tiek politikos formuotojai, tiek ir plačioji visuomenė ne iki galo supranta koleginio išsilavinimo tikslo aukštojo mokslo sistemoje ir netgi jį laiko profesinio lavinimo sektoriaus dalimi.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog gerą veiklos būklę turinčios kolegijos taip pat išryškina vieną iš reikšmingų faktorių, lemiančių šiandieninę kolegijų tinklo būklę – **įvaizdis**: visuomenėje sudarytas dabartinis kolegijų įvaizdis iš dalies yra nulemtas to, jog kolegijos per daugiau nei 20 metų nesugebėjo pateisinti joms keltų lūkesčių tiek Lietuvos, tiek ir tarptautiniame kontekste, o kolegijų identiteto stoka binarinėje aukštojo mokslo sistemoje ilgainiui yra užprogramavusi aršią konkurenciją tarp kolegijų ir universitetų – kaip pastebi KMAIK direktorius: „kiekvienas studentas yra krepšelis ir pinigai. [...] viskas yra pastatyta ant to, kad tu gyvuoji nuo to, kiek pritrauki studentų“⁵².

Ši konkurencija – visapusiška: varžomasi ne tik su universitetais, bet ji vyksta ir tarp pačių kolegijų, o ši konkurencija sukuria tarp aukštųjų mokyklų tam tikras lobistinės elgsenos strategijas, siekiant maksimizuoti savo išlikimą tinkle, kuriame, anot interviu dalyvavusių kai kurių kolegijų

⁴⁹ Interviu su ŠVK direktore dr. Lina Tamutiene, 2023 m. kovo 28 d.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

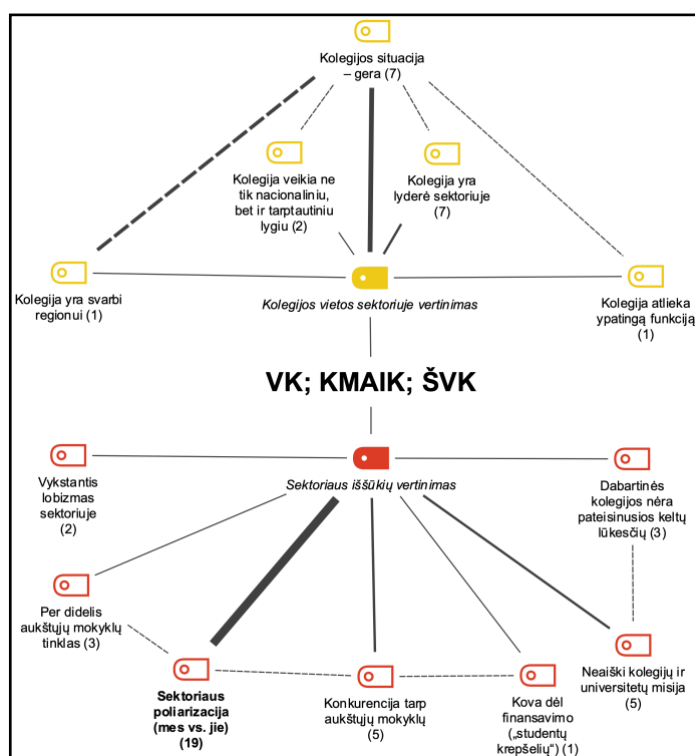
⁵² Interviu su KMAIK direktoriumi dr. Vaidotu Lygiu, 2023 m. kovo 28 d.

tarybų pirmininkų, „kolegijų yra ryškiai per daug“⁵³. Kolegijos yra linkusios kritiškai žiūrėti į kitas kolegijas ir nepasitikėti jų ketinimais, pavyzdžiui, dėl jų dydžio, veiklos kokybės, pozicijos ar kolegijos lokacijos (pvz., didmiesčių kolegijos vs. regioninės kolegijos). Kaip išryškina visų kolegijų, priklausančių šiai grupei, atstovai, nuolatinės konkurencijos būseną tiek tarp pačių kolegijų, tiek ir tarp kolegijų ir universitetų iš esmės kuria ne integralią, bet nuolat poliarizuojančią aukštojo mokslo sistemą Lietuvoje, o kai kurios kolegijos ir jose veikiančios veikėjos savo veikla tiesiogiai rūpinasi ne viso kolegijų tinklo stiprinimu, o tik savo savanaudiškų interesų plėtra: „[...] ta kova nusileidžia vietoj bendradarbiavimo binarinėj sistemoj, dviejų dalių bendradarbiavimo į kovą už studentą, tai, aišku, natūralu, kad viskas kažkaip išsikreipia. [...] žvelgiant iš tos pusės, mūsų pozicija yra tokia: kad ir savo tam optimizavimo teikime rašysime, jog mes norime sustiprinti ir pasidalinti savo potencialu, sukurtu būtent taikomojo mokslo, meno srityje, nes, žinot, studijos studijom, studentų skaičius – studentų skaičium, kuriuo visi dabar labai dangstosi: „Mes pasiskaičiavome, mes išsilaikysime“. O aš tada klausiu: „O tai 2028-ais jūs profesine mokykla tapsite ar pretenduosite į taikomųjų mokslų universitetą?“, nes 2028-ais metais bus apsisprendimas. [...] Aš kažkaip netikiu jų [*silpnus veiklos rezultatus turinčių kolegijų vadovų* – E. J.] nuoširdžiais skaičiavimais ir netikiu, kad jie pergyvena dėl savo bendruomenių, nes tikrai sulaukus 2028-ųjų metų, kuomet tikrai daugelis neturės jokių šansų tapti taikomųjų mokslų universitetais, o gal taps ir profesinėm mokyklom, tai praktiškai, na, binarinė sistema tikrai grius – jinai bus nepateisinusi savo kažkokių tai lūkesčių...“⁵⁴.

⁵³ Interviu su ŠVK tarybos pirmininku Raimundu Vaišvilu, 2023 m. balandžio 7 d.

⁵⁴ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

5 paveikslas. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų atstovų vertinimų apie tinklo būklę ir pačių kolegijų vietą jame kodų ir jų tarpusavio persidengimo žemėlapis



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

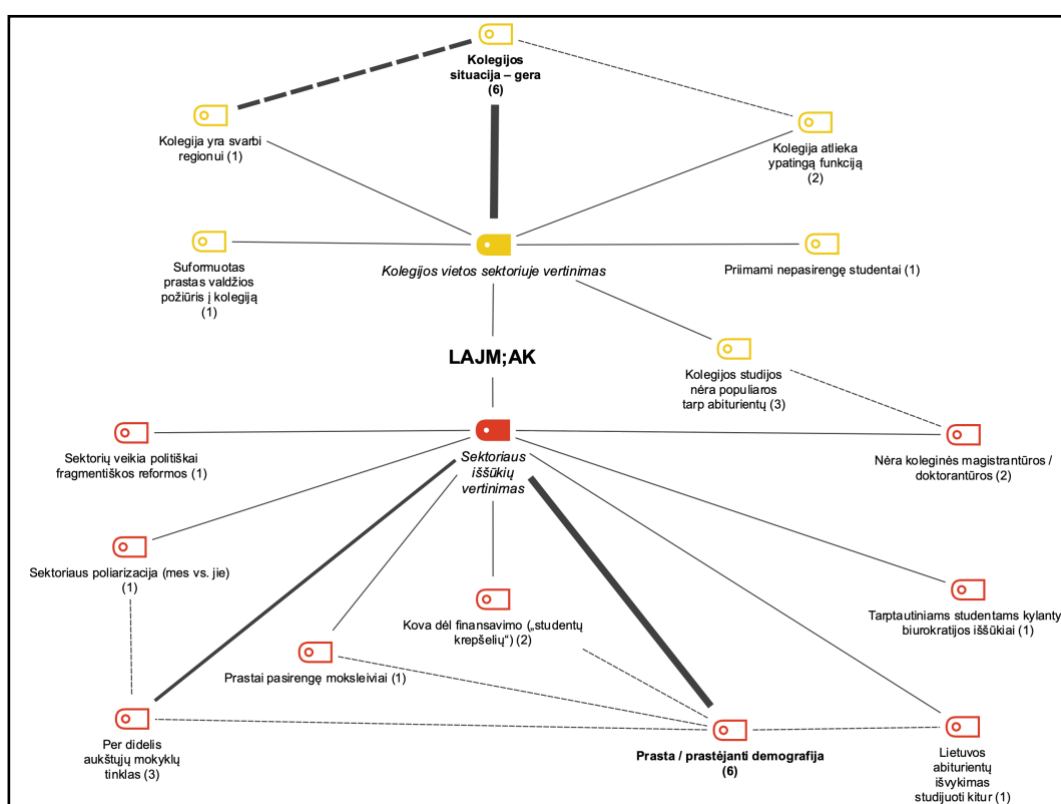
Tam tikras nepasitikėjimas ar net nusivylimas kitomis tinklo narėmis nėra būdingas išskirtinai tik gerą veiklos būklę turinčioms kolegijoms – tarp tinklo narių susidariusių santykių dichotomiją galima pastebėti ir diskusijose su **silpną veiklos būklę** turinčių kolegijų atstovais. Nors šios grupės kolegijos vertina savo veiklą gerai, tačiau jos neneigia savo padėties sudėtingumo, kurį veikia kompleksinės problemos, turinčios įtaką ne tik pačių institucijų vietai tinkle, bet ir visam tinklui apskritai. Prastėjanti demografinė situacija ir tam tikri šalyje vykstantys socialiniai reiškiniai (pvz., emigracija, *in corpore* prastėjanti bendrojo ugdymo kokybė, mažėjantis vykdomų studijų patrauklumas) veikia šių kolegijų veiklos rezultatyvumo lygį. Kadangi pačios kolegijos save identifikuoja kaip turinčiomis stiprią veiklos orientaciją į tam tikrus (AK – į Alytaus regiono; LAJM – į Klaipėdos regiono ir jūrinio sektoriaus) poreikius, šių problemų samplaika tiesiogiai veikia ne tik pačių kolegijų poziciją tinkle, bet ir silpnina jų veiklos vystymosi potencialą: kaip pastebi LAJM direktorius, „Kas ne nuo mūsų priklauso – demografija. [...] Jūroje darbas nėra patrauklus, dabar jaunimui reikia tai pripažinti. [...] Trūksta jaunimo, trūksta abiturientų ir tai stabdo mūsų visų vystymąsi“⁵⁵.

Dėl prastos padėties silpną veiklos būklę turinčioms kolegijoms yra sunku konkuruoti su kitomis tinklo narėmis, nes tinklas – per didelis, o kova dėl finansavimo ir studentų – itin arši. Kaip

⁵⁵ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

ir gerą veiklos būklę turinčių kolegijų atstovai, be globalaus lygio problemų taip pat išryškina savo ir viso tinklo įvaizdžio klausimą – nors ir yra stengiamasi dėti pastangas į jo gerinimą, tačiau neturint lygių sąlygų su universitetais (pvz., negalint vykdyti profesinės magistrantūros ir doktorantūros studijų), kolegijos dar ilgą laiką nusileis universitetams savo patrauklumo prasme. Taip pat kolegijų tinklo nesustiprina ir fragmentiška politikos formuotojų vizija bei dėmesys kolegijų tinklui, nes „tiesiog pasibaigia politinis ciklas ir tada visi pamirštam kas ir ką buvo užsibrėžę padaryti, o tuo labiau – atėjus naujai Vyriausybei...“⁵⁶.

6 paveikslas. Silpną veiklos būklę turinčių kolegijų atstovų vertinimų apie tinklo būklę ir pačių kolegijų vietą jame kodų ir jų tarpusavio persidengimo žemėlapis



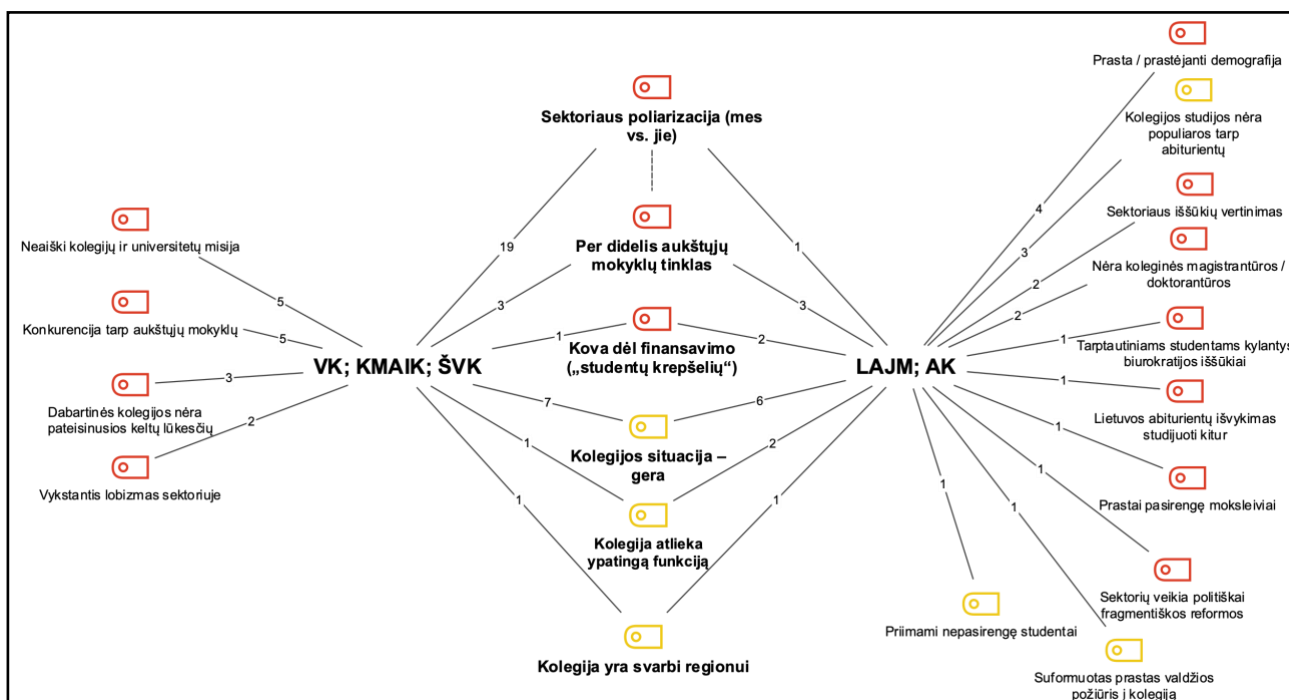
(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Apibendrinant kolegijų tinklo ir pačių kolegijų veiklos jame perspektyvą, abiejų grupių – turinčių gerą arba silpną veiklos būklę – kolegijos, kaip minėta anksčiau, sutinka su pakankamai polarizuotu ir tarpusavyje susipriešinusiu tinklu, kurį didžiaja dalimi veikia per didelis jame veikiančių kolegijų skaičius, o vienas iš katalizatorių, skatinančių šią konkurenciją – kova dėl studentų ir su jais siejamo valstybės skiriamo finansavimo (vadinamojo „studento krepšelio“). Atsižvelgiant į tai, silpną veiklos būklę turinčios kolegijos, siekdamos išlikti tinkle yra priverstos

⁵⁶ Interviu su AK direktoriumi Sigitu Naruševičiumi, 2023 m. balandžio 12 d.

žeminti priėmimo kartelę ir priimti tuos stojančiuosius, kurie netenkina jiems nustatytų minimalių priėmimo reikalavimų. Kita vertus, be išimties visos tyrime dalyvavusios kolegijos savo veiklą vertina gerai arba labai gerai: jų nuomone, savo veikla jos išpildo suinteresuotųjų šalių joms keliamus lūkesčius, taip pat kolegijos savo veikla yra svarbios regiono kontekste, o kai kuriais atvejais – netgi galėtų būti laikomos realiu pavyzdžiu visoms kolegijų tinklo narėms (pvz., VK, kaip vienintelė kolegija, laimėjusi net du Europos Sąjungos finansuojamus „Horizon 2020“ projektus, ar ŠVK, kaip vienintelė Lietuvoje veikianti kolegija, dalyvaujanti Europos universitetų tinklų iniciatyvoje). Taip pat dauguma kolegijų save mato kaip svarbias valstybinio kolegijų tinklo nares – tiek per savo tam tikrų specialistų rengimo funkciją (LAJM – per specialistų rengimą jūriniam sektoriui; KMAIK – aplinkos inžinerijos specialistų paruošimą), tiek pagal savo svarbą ir poveikį regionui (ŠVK ir AK – per specialistų rengimą konkretaus regiono, kuriame jos veikia, poreikiams; VK – per lyderystę visame kolegijų tinkle).

7 paveikslas. Silpną ir gerą veiklos būklę turinčių kolegijų vertinimų apie tinklo būklę ir pačių kolegijų vietą jame kodų ir jų tarpusavio persidengimo žemėlapis



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Analizuojant kolegijų požiūrį į Vyriausybės inicijuotą Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planą bei į Vyriausybės inicijuotą politikos kaitą, išryškėjo požiūrių skirtumai ne tik tarp silpną bei gerą veiklos būklę turinčių kolegijų grupių, bet ir jų viduje. Pavyzdžiui, gerą veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje visos kolegijos skirtingai įvertino šios reformos naudą: šią reformą kaip išskirtinai naudingą įvardino tik VK. Anot jos atstovų, ši reforma VK buvo laukta jau ilgą laiką („[...] mes prieky

šito vežimo jau ėjom, nežinau, kokius šešerius-septynerius metus“⁵⁷), nes dabartinis kolegijų tinklas ir finansavimas nekoreliuoja nei su europine praktika, nei su logika, kuomet geriausi tinklo nariai negauna deramų finansinių išteklių už pasiektus veiklos rezultatus, todėl reforma, pirmiausiai, yra naudinga VK kaip institucijai⁵⁸. Vis dėlto VK atstovai išsakė rūpestį dėl galimų reformos rezultatų, kuomet prie stipriųjų kolegijų bus jungiamos silpnosios kolegijos – anot jų, jungiamos turėtų būti tarpusavyje lygiavertės kolegijos, nes „[...] jeigu į medaus statinę mes įdėsime šaukštą [...] ne visai galbūt didelės kokybės, tai, deja, mes turėsime visą statinę išmesti“⁵⁹. Kita vertus, pastebima, jog kolegijų tinklo atžvilgiu politikos formuotojams vis dar trūksta patirties ir įdirbio, tačiau matomi pakankamai teigiami požiūrio lūžiai į kolegijas ir jų vykdomą MTEP veiklą tiek tarp ŠMSM, tiek ir tarp LMT atstovų, kurie gana geranoriškai yra nusiteikę stipriųjų kolegijų atžvilgiu⁶⁰.

Tuo tarpu ŠVK šią reformą yra linkusi vertinti kaip reikalingą, tačiau iš dalies turinčią grėsmių – pvz., dėl finansavimo, iš kurio galutinę naudą gaus didžiosios aukštosios mokyklos, prie kurių bus jungiamos mažosios kolegijos, o taip pat pati reforma nekoreliuoja su regioninės plėtros prioritetais, į kuriuos politikos formuotojai nėra linkę atsižvelgti⁶¹. Tiesa, ŠVK atstovai išryškina šioje reformoje egzistuojantį informacijos vakuumą, kuris neleidžia efektyviai įvertinti sprendimų naudą ir manoma, jog ŠMSM sprendimu deleguoti pačioms kolegijoms apsispręsti greičiau yra sudaroma iliuzija, jog kolegijos pačios sprendžia dėl savo ateities ir taip ŠMSM kolegijų tinkle „leidžia išsipjaut patiems“⁶², taip neprisiimant atsakomybės. Kauno regione įsikūrusi KMAIK yra labiausiai kritiškai nusiteikusi šios reformos atžvilgiu: anot kolegijos direktoriaus, nors ir sutinkama, kad su šia politikos kaita „galimybės kažkokios atsivers“⁶³, tačiau ši reforma iš esmės supainioja kolegijų ir universitetų misijas, leidžiant universitetams su kolegijomis įgyvendinti kolegines studijas. Taip pat kelia klausimų pats politikos kaitos priėmimo procesas, kuriame yra išvelgiami tam tikrų grupių siauri interesai, siekiant iš šios reformos gauti kuo didesnę materialinę naudą. Svarbu pažymėti, jog interesų grupės ir tam tikrų išorės interesų apraiškas šioje kaitoje išvelgė visos gerą veiklos būklę turinčių grupėje esančios kolegijos: kai kurios kolegijos mano, jog „tikrai ne be universitetų pagalbos šita visa pertvarka“⁶⁴, o ir pačios reformos kontekste politikai gali bandyti daryti didelę įtaką spausti ŠMSM nedaryti reformos⁶⁵, todėl pats reformos procesas lemia šių ŠVK ir KMAIK kritišką požiūrį į reformos priėmimo procesą bei į kai kurias reformos nuostatas.

⁵⁷ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Interviu su VK tarybos pirmininku Sergejumi Abakumovu, 2023 m. balandžio 6 d.

⁶⁰ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

⁶¹ Interviu su ŠVK direktore dr. Lina Tamutiene, 2023 m. kovo 28 d.

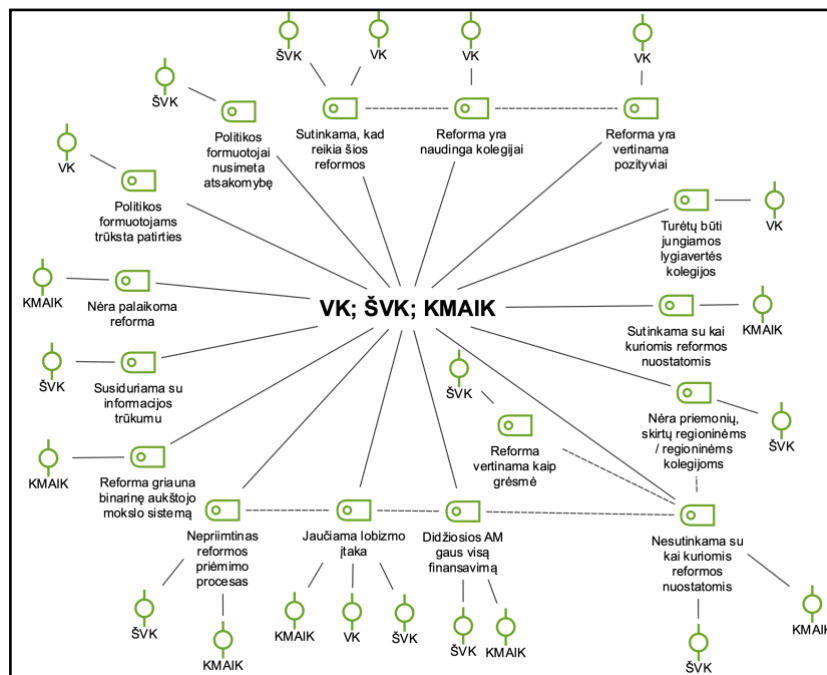
⁶² Interviu su ŠVK tarybos pirmininku Raimundu Vaišvilu, 2023 m. balandžio 7 d.

⁶³ Interviu su KMAIK direktoriumi dr. Vaidotu Lygiu, 2023 m. kovo 28 d.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Interviu su ŠVK tarybos pirmininku Raimundu Vaišvilu, 2023 m. balandžio 7 d.

8 paveikslas. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų inicijuojamos politikos kaitos vertinimo kodų ir jų sąsajų žemėlapis



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Svarbu pažymėti, jog **silpną veiklos būklę** turinčios kolegijos, lyginant su joms priešinga grupe, kiek labiau rezervuotai vertina šią reformą ir visos šioje grupėje esančios kolegijos sutinka, jog ši tinklo reforma yra reikalinga: anot AK direktoriaus, šios reformos kontekste reikia kolegijų tarpe peržiūrėti vertybes ir atlikti resursų inventorizaciją, taip ieškant naujų galimybių⁶⁶, o LAJM direktorius pritaria ŠMSM nuomonei, jog ir „nors sunku, bet reikia“ eiti tokiu keliu, nes dabartinė demografinė situacija ir didelis kolegijų tinklas neleidžia tinkle išlaikyti esamo *status quo*⁶⁷. Vis dėlto LAJM, atsižvelgdami į savo veiklos orientaciją, nesutinka su Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane nustatyta privalomąja studentų skaičiaus kartele, taip neatsižvelgiant į tokių kolegijų, kaip LAJM, veiklos specifiką, bet palaiko kokybės išlaikymo per aukštesnę priimamų studentų balo kartelę siekį. Nustatytos studentų skaičiaus kartelės problemą galima išžvelgti ir AK atstovo atsakymuose, tačiau panašu, jog AK yra labiau linkusi prisitaikyti prie keliamo reikalavimo nei su juo nesutikti: „Mes tą rezultatą suprantame, išskaitome iš, vadinkime, Vyriausybės nutarimo ir jo turėtumėm siekti, tačiau [...] mum uždėta kartelė 1 200 studentų yra nepasiekiamą [...] todėl mes ir ieškome konsolidavimo su kitom aukštosiom mokyklom būdų, kelių, kaip šitą rodiklį pasiekti.“⁶⁸ Kaip paaiškėjo interviu metu, AK išryškina vieną reformos privalumą pačiai kolegijai: reforma

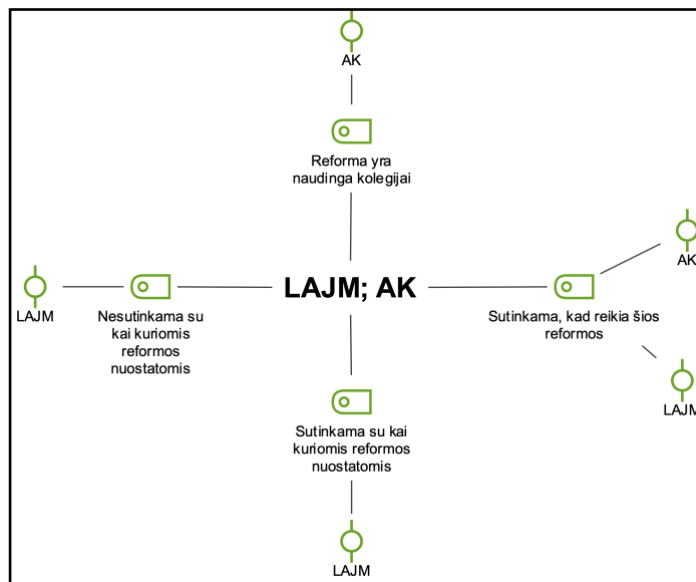
⁶⁶ Interviu su AK direktoriumi Sigitu Naruševičiumi, 2023 m. balandžio 12 d.

⁶⁷ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

⁶⁸ Interviu su AK direktoriumi Sigitu Naruševičiumi, 2023 m. balandžio 12 d.

suteiks galimybę konsoliduoti savo pajėgas kartu su kitomis aukštojo mokslo įstaigomis, kurios turi platesnę mokslinių tyrimų bazę, taip išplečiant AK potencialą ir gebėjimus vykdyti mokslinius tyrimus, pvz., kurortologijos tyrimų lauke⁶⁹.

9 paveikslas. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų inicijuojamos politikos kaitos vertinimo kodų ir jų sąsajų žemėlapis



(šaltinis: sudaryta autoriaus)

3.3. KOLEGIJŲ SAVARANKIŠKO PASIRINKIMO (DE)KONSTRAVIMAS – TARP NORŲ IR RACIONALIŲ GALIMYBIŲ

Šios reformos pirminio – inicijavimo – etapo galutinis rezultatas – iki 2023 m. balandžio 30 d. kolegijos pateiktas pasiūlymas dėl savo veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavimo procese. Šis pasiūlymas turi atliepti Kolegijų tinklo stiprinimo veikslių plane nustatytus valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo principus – kitaip tariant, kolegija turi argumentuotai pasirinkti vieną iš trijų alternatyvų:

1. Stiprinti savo veiklą nedalyvaujant reorganizavimo procese su kitomis aukštosiomis mokyklomis;
2. Stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese – jungiantis su kitomis kolegijomis arba prie jų prisijungiant;
3. Stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese – prisijungiant prie šalyje veikiančių universitetų.

⁶⁹ *Ibid.*

3.2.1. GERĄ VEIKLOS BŪKLĘ TURINČIŲ KOLEGIJŲ SAVARANKIŠKAS APSISPRENDIMAS IR JŲ LEMIAMANTYS VEIKSNIAI

Interviu su skirtingų kolegijų atstovais metu išryškėjo aibė skirtingų motyvų ir faktorių, veikiančių kolegijų apsisprendimą. Viena iš didžiausių takoskyrų galima matyti **gerą veiklos būklę** turinčių kolegijų grupėje. Nors šio tyrimo kontekste autorius sąmoningai priėmė sprendimą atvejų atrankai netaikyti kolegijų dydžio kriterijaus, taip teikdamas pirmenybę nuodugniai analizei, kuria buvo siekiama geriau reprezentuoti skirtingus šalies regionus ir atsižvelgti į kolegijų veiklos rezultatus pagal objektyvius rodiklius, tačiau tyrimo metu paaiškėjo, jog vienas iš kolegijos pasirinkimą lemiančių ir labiausiai sprendimą apibrėžiančių veiksnių buvo būtent **kolegijos dydis**.

Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje yra matoma ryški takoskyra tarp VK, kaip didžiausios šalyje veikiančios kolegijos, ir ŠVK bei KMAIK, kaip regioninių / specializuotų kolegijų, turinčių kur kas mažesnius studentų skaičius. Vertinant šią takoskyrą, pirmiausiai yra išžvelgiami skirtingi kolegijų tikslai ir motyvacijos šios reformos kontekste. Pastebima, jog **VK**, kaip stipriausia tinklo narė, siekia savo lyderystės visame tinkle, taip ateities perspektyvoje tampant taikomųjų mokslų universitetu, nes jau daugelį metų buvo orientuojamasi į europinę patirtį ir eita taikomųjų mokslų universitetų linkme, jog pagrindinis dėmesys būtų skiriamas mokslo ir studijų vienovei⁷⁰. Be kita ko, VK atstovai iš mažesniųjų kolegijų pusės jaučia, jog jos šios politikos kaitos kontekste nėra linkusios prisijungti prie VK („[...] mes kažkokių iniciatyvų iš kolegų nesulaukėme“⁷¹), o, anot VK direktorės, mažesniųjų kolegijų vadovai yra linkę *demonizuoti* VK dydį savo bendruomenėms, kuriuo paprasčiausiai yra siekiama bendruomenės narių tarpe sukurti baimę ir priešintis vykstantiems kolegijų tinklo pokyčiams. Nors interviu su VK atstovais metu kolegija dar nebuvo priėjusi galutinio apsisprendimo dėl jos veiklos stiprinimo dalyvaujant reorganizavime, tačiau buvo išreikšta, jog VK teiks savo viziją bei pasiūlymus dėl jungimosi su kitomis kolegijomis ir tikrai dalyvaus inicijuotoje tinklo reformoje. Kita vertus, kaip pastebi VK tarybos pirmininkas, VK, kaip stipriausiai tinklo narei, šios reformos kontekste turėtų būti svarbu išlaikyti savo veiklos kokybę, todėl VK turėtų jungtis su sau lygiavertėmis kolegijomis (pvz., VTDK), todėl jis nepitaria įvairiuose kuluaruose sklandančioms idėjoms dėl silpnų regioninių kolegijų prijungimo prie VK ir laikosi nuostatos, jog VK turėtų aktyviau orientotis į Vilniaus regioną⁷². Šiuo metu orientacijos į regionus dėmuo VK nėra pakankamai ryškus dėl pakankamai fragmentiškų santykių tiek su Vilniaus miesto savivaldybe, tiek ir su regione esančiomis savivaldomis, o kartais šiuos santykius sunkina ir tai, jog VK, kaip ir kitų valstybinių kolegijų, steigėja yra Vyriausybė, todėl kuomet atsiranda trintis tarp Vyriausybės ir, pvz., Vilniaus miesto savivaldybės, tuomet VK santykiai su savivalda tampa sudėtingesni.

⁷⁰ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Interviu su VK tarybos pirmininku Sergejumi Abakumovu, 2023 m. balandžio 6 d.

Tuo tarpu priešingai nei VK, ŠVK jaučiasi turinti itin stiprų ryšį su Šiaulių regionu ir esanti svarbi regiono socialinio gyvenimo dalis, kur ŠVK yra identifikuojama kaip regiono poreikius atitinkanti aukštoji mokykla. Kaip išryškėjo interviu su kolegijos atstovais metu, tiek pati kolegija, tiek ir regiono bendruomenė šios politikos kaitos kontekste mato grėsmę, jog kolegija gali netekti savarankiškumo: „Šiauliuose ir apskrityje yra labai stiprus naratyvas „Praradome [buvusį Šiaulių – E. J.] universitetą“ [...] „Praradome universitetą – nepraraskime kolegijos“⁷³. Anot kolegijos vadovės, kolegijos prijungimas prie kitos kolegijos konceptualiai nėra suderintinas su kolegijos orientacija į regioną bei pačio regiono poreikiais, todėl šiai dienai reorganizacijos variantas kolegijos atžvilgiu yra betikslis. Svarbu pažymėti, jog nuo 2022 m. gruodžio mėn. ŠVK vadovybė svarstė visas Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane numatytas kolegijos tolimesnės veiklos alternatyvas, o pats svarstymas vyko alternatyvų atmetimo būdu: „Išskyrėme praktiškai tokias tris alternatyvas, su kuriomis dirbame atsisakymo arba atmetimo būdu. Viena iš tų alternatyvų, tarkim, būtų prie kitos kolegijos arba universiteto. Atmetimo būdu pirmiausiai atmetėme prisijungimą prie kito universiteto, nes iš principo ideologiškai tai galimai pažeistų pačią [aukštojo mokslo – E. J.] binarinę sistemą ir mes suprantame, kad būnant daugiakrypte kolegija regione, prisijungimas prie universiteto tos vertės, tos naudos tikrai neatneštų regioninei aukštajai mokyklai. Prisijungimas prie kitos kolegijos – lygiai taip pat. Visos regioninės kolegijos yra panašaus dydžio, panašiai veikiančios. Ką tai duotų? – labai apčiuopiamo pamatavimo kaip ir neturėtumėm.“⁷⁴. Kaip pažymėjo kolegijos vadovė, su visomis kolegijos veiklos alternatyvomis ir jų pasirinkimu buvo įvairiapusiškai supažindinta kolegijos bendruomenė, taip siekiant priimti motyvuotą ir pagrįstą sprendimą, todėl galiausiai ŠVK buvo prieita apsisprendimo stiprinti savo veiklą **išliekant savarankiškai institucijai**. Vis dėlto, kaip pažymi ŠVK tarybos pirmininkas, pati kolegija nėra linkusi vienareikšmiškai laikytis institucinio savarankiškumo išlaikymo alternatyvos – jis neatmeta galimo potencialo ŠVK susijungiant PK, tačiau, kaip pats interviu metu pastebėjo, „Panevėžiui, pavyzdžiui, tas visiškai neįdomu“⁷⁵, todėl kolegija yra pakankamai stipri, jog galėtų ir toliau išlikti kaip savarankiška institucija.

Tuo tarpu Kauno regione įsikūrusi **KMAIK** veikia pakankamai įnirtingame kontekste: nors ir KMAIK dalimi savo rodiklių pirmauja ir net aplenkia kai kurias didžiąsias šalies kolegijas (žr. šio darbo 1 priedą), tačiau kolegija pripažįsta, jog dėl savo dydžio nesugebės įgyvendinti kai kurių Kolegijų tinklo stiprinimo plane numatytų imperatyvių (pvz., minimalaus studentų skaičiaus) reikalavimų. Kaip pripažįsta kolegijos vadovas, tokia situacija iškart apribojo kai kurių savo veiklos stiprinimo alternatyvų svarstymą: „Turbūt matėte šitą Vyriausybės ar ministerijos tą nutarimą dėl kolegijų pertvarkos ir tie visi, visos prognozės ten atrodo, kad vos ne tris kartus mums turėtų mažėti

⁷³ Interviu su ŠVK direktore dr. Lina Tamutiene, 2023 m. kovo 28 d.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Interviu su ŠVK tarybos pirmininku Raimundu Vaišvilu, 2023 m. balandžio 7 d.

studentų skaičiai. Ir kas ten lieka? – tai praktiškai tos didžiosios kolegijos kaip ir saugios vien tik dėl studentų skaičiaus. Tai čia mus įstūmė į tokią padėtį, kad mes neturime kito pasirinkimo – tiktais su kažkuom jungtis.“⁷⁶. Be kita ko, tokia kolegijos situacija implikavo tai, jog įvairūs išorės veikėjai (tame tarpe – ir politikos formuotojai) dėjo pastangas KMAIK prijungiant prie VDU. Šis prijungimas, anot kolegijos direktoriaus, buvo ypač nepageidaujamas KMAIK bendruomenės viduje: „Mes žinom atvejį, kai Aleksandro Stulginskio universitetas prisijungė [*prie* – E. J.] VDU, kas nutiko – [...] pakankamai blaiviai suvokiam, kad tuo keliu eiti negalima, nes norim bent jau studijų programas išlaikyti, o aš jau nekalbu apie institucijos savarankiškumą, apie studijų programas, dėstytojus išlaikyti yra reali grėsmė.“⁷⁷. Todėl yra pastebima, jog vienas iš pagrindinių motyvų, lėmusių tolimesnį kolegijos apsisprendimą šios politikos kaitos kontekste – siekis nebūti sujungtiems su nepageidaujama aukštąja mokykla: anot KMAIK vadovo, kolegijoje buvo iškart suprasta, jog jeigu kolegija nuspręs teikti ŠMSM siūlymą stiprinti savo veiklą liekant savarankiška institucija, tuomet politikos formuotojai automatiškai atmes jos savarankiškumo ketinimus ir, galiausiai, KMAIK bus prijungta prie VDU: „Ir tada to pasekoj mes supratome, kad jau čia mūsų ramybėje nepaliks, nors ir kelias kaip toksai yra [...] bet, blaiviai mąstant, mes tokios galimybės nematom pagal tuos kriterijus, kuriuos turime pasiekti. [...] Tikslas, turbūt, susijungimo atveju daugiau savarankiškumo užtikrina negu prisijungimo prie kažko didelio.“. Atsižvelgiant į kolegijai kylančias grėsmes ir jos veiklos tęstinumo interesus, KMAIK buvo priimtas sprendimas stiprinti savo veiklą **jai susijungiant su kita kolegija** – KTK, kuri labiausiai atitiko KMAIK pagrindinius veiklos interesus, tarp kurių svarbiausias – būti inžinerinės krypties aukštąja mokykla, taip kuriant bendrą sinergiją inžinerijos tyrimuose.

Apibendrinant **gerą veiklos būklę** turinčių kolegijų savarankišką apsisprendimą dėl veiklos stiprinimo per (ne)dalyvavimą reorganizacijoje, pastebima, jog visose šios grupės kolegijose veikia skirtingi motyvai priimant sprendimus dėl savo institucinio tęstinumo:

⁷⁶ Interviu su KMAIK direktoriumi dr. Vaidotu Lygiu, 2023 m. kovo 28 d.

⁷⁷ *Ibid.*

4 lentelė. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų sprendimo (ne)dalyvauti kolegijų reorganizacijoje motyvų charakteristikos

VK	ŠVK	KMAIK
Apsisprendimas – stiprinti kolegiją dalyvaujant reorganizacijoje	Apsisprendimas – stiprinti kolegiją nedalyvaujant reorganizacijoje	Apsisprendimas – stiprinti kolegiją dalyvaujant reorganizacijoje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siekis tapti taikomųjų mokslų universitetu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Noras stiprinti regioną; ▪ Nematoma apčiuopiama susijungimo su kita kolegija nauda; ▪ Kolegijos veiklos rezultatai leidžia tikėtis išlaikyti turimą kolegijos veiklos savarankiškumą. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siekis išvengti kolegijai nepalankaus prijungimo projekto prie kitos aukštosios mokyklos; ▪ Siekis maksimizuoti savo veiklos tęstinumą.

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Pastebima, jog skirtingus pasirinkimo motyvus iš esmės veikia skirtingas kolegijų veiklos kontekstas: VK yra tinklo lyderė, kuriai yra svarbus gretinimasis su geriausiais taikomųjų mokslų universitetais už Lietuvos ribų ir jos veiklos būklė neleidžia jai abejoti dėl tolimesnės ateities; ŠVK – itin tamprias sąsajas su Šiaulių regionu turinti aukštoji mokykla, kuri yra svarbi regiono poreikių tenkinimui, todėl jos savarankiškos veiklos tęstinumo praradimas būtų rimtas neigiamas signalas visam regionui; KMAIK – viena iš mažiausių tinklo kolegijų, susidurianti su ypač aršiomis didžiųjų aukštųjų mokyklų – kolegijų ir universitetų – veikimo strategijomis jos atžvilgiu, dėl kurios kolegija yra priversta rinktis dalyvavimo reorganizacijoje kelią tam, jog maksimizuotų savo išlikimą ir taip išvengtų jos prijungimo varianto prie kitos itin didelės aukštosios mokyklos.

Iš visų gerą veiklos būklę turinčių kolegijų vienintelė VK savo apsisprendimą motyvavo aiškiai identifikuodama tikslą siekti taikomųjų mokslų universiteto statuso, nes VK esama, kaip tinklo lyderės, padėtis jai pačiai leidžia neabejoti jos potencialiais išlošiais šios politikos kaitos kontekste (be to, VK yra vienintelė šios grupės kolegija, kuri atitinka Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane nustatytus reikalavimus kolegijų veiklai).

Svarbu pažymėti, jog tik ŠVK planuoja teikti pasiūlymą stiprinti savo veiklą išlaikant savarankiškumą, nes ji nemato šioje reformoje naudoti pačiai kolegijai, o ir kolegijos veiklos rezultatai leidžia tikėtis išlaikyti kolegijos savarankiškumą. Tuo tarpu KMAIK nors ir pateiks siūlymą dalyvauti reorganizacijoje, tačiau šis siūlymas yra remiamas kolegijos tolimesnio išlikimo paskatomis.

Todėl atsižvelgiant į pastaruosius aspektus, teigtina, jog **pirmoji** (H1: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji sieks išplėsti savo institucinį kapitalą ir ilgainiui tapti taikomųjų mokslų universitetu) **hipotezė** gali būti iš dalies patvirtinta, tuo tarpu **antroji hipotezė** (H2: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesiels stiprinti savo

veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neišvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai) laikytina **patvirtinta**.

3.2.2. SILPNĄ VEIKLOS BŪKLĘ TURINČIŲ KOLEGIJŲ SAVARANKIŠKAS APSISPRENDIMAS IR JŲ LEMIAMTYS VEIKSNIAI

Kaip buvo pastebėta gerą veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje, priešingoje – silpną veiklos būklę turinčių kolegijų – grupėje tarp kolegijų vyrauja gana skirtingi motyvai, lemiantys kolegijų galutinį sprendimą. Nors ir šios grupės tarpusavyje skiriasi įvairiais parametrais, tačiau interviu su kolegijų atstovais metu tarp priešingų stovyklų kolegijų buvo pastebėtos tam tikros sprendimų motyvų paralelės. Pavyzdžiui, LAJM, kaip ir priešingoje grupėje esanti KMAIK, taip pat susidūrė su pakankamai aršia aplinka jos atžvilgiu, kur politikos formuotojai (konkrečiai – ŠMSM) aktyviai skatino LAJM priėti tam tikro sprendimo: „Švietimo ministerija iki [Vyriausybės – E. J.] nutarimo atkeliavimo pas mus jau kalbėjo su manimi: *Kaip jūs žiūrite į Klaipėdos universitetą?*“⁷⁸. Anot LAJM, nors ir KU yra fiziškai pakankamai arti jų institucijos, tačiau bendrų sąlyčio taškų šios institucijos beveik neturi, o ir LAJM svarbiu – reputacijos bei prestižo – klausimu KU nėra patrauklus partneris. Vis dėlto KU gana proaktyviai siekė prie savo struktūros prisijungti LAJM ir ėmėsi ne visai tradicinių politinių priemonių – pvz., ši savo ketinimą įteisino vienašališkais KU senato⁷⁹ bei tarybos nutarimais⁸⁰, kai LAJM nebuvo išreiškusi savo valios dėl jos prisijungimo prie KU, o pats Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planas dar buvo derinimo stadijoje ir nebuvo oficialiai patvirtintas Vyriausybėje. Kaip ir KMAIK atveju, LAJM prijungimo prie KU variantas pačiai kolegijai veikė kaip tam tikras *X faktorius*, kuris didžiąja dalimi lėmė tolimesnius motyvus dėl kolegijos galutinio sprendimo. Kaip pažymėjo kolegijos vadovas, LAJM svarstė bene visus Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane numatytus variantus, tačiau dėl aptartų priežasčių LAJM kolegijos stiprinimo nedalyvaujant reorganizacijoje variantas buvo gana greitai atmestas, o potencialių partnerių reorganizacijai kolegijų tinkle neatsirado: „Tiesiog mes neturime šansų atkovoti to savarankiško varianto. Gali būti taip: galime surašyti, kad mes būsime geresni, mes būsime stipresni, mes būsime aktyvesni, pateikti tokį planą, o Ministerija pasakys: „Atmetam“. Nerealus planas. Ir kas tada? – o tada automatiškai bus Klaipėdos universitetas, ko mes niekas nenorim – nei *autonomistai*,

⁷⁸ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

⁷⁹ Klaipėdos universiteto senato 2022 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 11-13 „Dėl pritarimo Klaipėdos universiteto struktūros pakeitimui prijungiant Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Klaip%C4%97dos%20universiteto%20strukt%C5%ABros%20pakeitimui%20prijungiant%20Lietuvos%20auk%C5%A1t%C4%85j%C4%85%20j%C5%ABreivyst%C4%97s%20mokykl%C4%85.pdf>

⁸⁰ Klaipėdos universiteto tarybos 2022 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 9N-108 „Dėl pritarimo Klaipėdos universiteto struktūros pakeitimui prijungiant Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20KU%20strukt%C5%ABros%20pakeitimui%20prijungiant%20LAJM.pdf>

nei tokie kaip aš. Niekas nenori Klaipėdos universiteto.“⁸¹. Galiausiai LAJM apsisprendė stiprinti savo veiklą **jai prisijungiant prie universiteto** – Vilniaus Gedimino technikos universiteto (Vilnius TECH). Kaip pažymėjo LAJM direktorius, šį sprendimą lėmė ne tik baimė būti prijungtiems prie KU, bet ir jau kurį laiką vykstantis bendradarbiavimas su Vilnius TECH įvairiais formatais (pvz., rengiant jungtines studijų programas) ir matoma potenciali bendrų veiklų sinergija, kuri, anot direktoriaus, bus naudinga visai valstybei: „Vilnius TECH specializacija – taip pat transportas, transporto inžinerija, sausumos keliai, geležinkelio transportas, jų sudėtyje yra aviacijos institutas ir pas juos nėra tik jūrų transporto. Mes – jūrų transportas. [...] mes matome tą sinergiją, kuri būtų naudinga ne tik Vilnius TECH, ne tik LAJM‘ui, bet ir Lietuvai. Vilnius TECH savo struktūroje turėtų mus ir būtų uždaras ciklas. Tai būtų naudinga Lietuvai.“⁸².

Tuo tarpu **AK** taip pat pripažįsta, jog ji nėra pajėgi pasiekti Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane numatytų reikalavimų, kas labai apribojo kolegijos apsisprendimą, todėl buvo atsisakyta svarstyti savarankiškos kolegijos išlaikymo variantą, nes šis sprendimas kolegijos atžvilgiu paprasčiausiai nėra racionalus: „[...] mums pasilikti savarankiškiems neįgyvendinant arba netenkinant 1 200 studentų skaičiaus rodiklio, ką tai reikštų..? – tai reikštų, kad mūsų šito troškimo netenkinant Ministerijos sudaryta komisija, kuri nagrinės mūsų teikiamą pagrindimą. Ką tai reiškia likti savarankiškiems ir netenkinti, vadinkim, pagrindinių mum iškeltų rodiklių... Tai šitas variantas buvo atmestas.“⁸³. Vis dėlto AK, kaip ir ŠVK, yra glaudžiai susijusi regiono poreikių tenkinimu ir suinteresuota tęsti savo veiklą regione, todėl kolegija nusprendė ieškoti partnerių, su kuriais galėtų tęsti toliau savo bendrą veiklą, todėl, kaip pažymi kolegijos vadovas, kolegija bendravo „ne su viena aukštąja mokykla, tame tarpe – ir su universitetais.“⁸⁴. Dekonstruojant AK pasirinkimo motyvus, kolegija taip pat pažymėjo, jog vieni iš svarbiausių faktorių renkant partnerius buvo vykdomų studijų ir tiriamųjų veiklų kryptių, kurias būtų galima bendromis jėgomis vystyti toliau, tarpusavio dermė ir regioniškumas. Pastarasis – regioniškumo – aspektas, kaip pažymėjo AK vadovas, yra svarbus tuo atžvilgiu, jog būsima partnerė turėtų būti veikianti tam tikrame regione ir suprastų regioninės politikos specifiką santykiyje su savivalda bei politikais. Svarbu pastebėti, jog AK taip pat svarstė jungimosi galimybes su kita kolegija, tačiau šis variantas buvo atmestas, nes neįžvelgta galimų partnerių, kurios atitiktų minėtus AK kriterijus bei turėtų pakankamą mokslinį potencialą tiek žmogiškųjų, tiek materialiuųjų išteklių prasme. Todėl AK siekia stiprinti savo veiklą **jai prisijungiant prie universiteto** – jau anksčiau šiame darbe minėto KU. Anot AK direktoriaus, šios partnerystės pasirinkimas nėra naudingas tik pačiai kolegijai – ji taip pat padeda atliepti Alytaus regiono tikslą

⁸¹ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

⁸² *Ibid.*

⁸³ Interviu su AK direktoriumi Sigitu Naruševičiumi, 2023 m. balandžio 12 d.

⁸⁴ *Ibid.*

vykdyti universitetines studijas, o su KU šiai dienai AK įžvelgia didelį potencialą vystyti kurortologinius tyrimus, kurie yra svarbūs tiek Alytaus regionui, tiek ir KU, kuris juos plėtoja. Tiesa, nors ir interviu su AK vadovu metu tai nebuvo identifikuota, tačiau stebint viešąją erdvę, buvo pastebėtas įdomus leitmotyvas – šis AK prisijungimo prie KU projektas, prasidėjęs 2023 m. kovo mėn., didžiąja dalimi vyksta pačios AK iniciatyva. Lyginant su šiame darbe anksčiau aptartu LAJM prisijungimo prie KU projektu, KU bendruomenė iš pradžių kiek santūriau reagavo į galimą AK prisijungimą prie KU, šį projektą vadinsi *įmanomu* ar *diskutuotinu*⁸⁵, tačiau 2023 m. balandžio 17 d. KU senatas galiausiai pritarė šiam prisijungimo projektui^{86 87}.

Apibendrinant **silpną veiklos būklę** turinčių kolegijų savarankišką apsisprendimą inicijuotos politikos atžvilgiu, išryškintina, jog abi grupėje esančios kolegijos apsisprendė stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese šioms jungiantis prie universitetų. Analizuojant šio apsisprendimo motyvus, juos galima išskirti į dvi grupes:

1. **Siekis išlikti.** Šios grupės kolegijos, kaip racionalūs veikėjai, supranta, jog jos neturi galimybių įgyvendinti Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plane būsimam kolegijų tinklui numatytų reikalavimų, todėl kolegijos yra linkusios imtis iniciatyvos ieškant partnerių, su kuriais galėtų įgyvendinti jungimosi projektus, ir nėra linkusios rinktis gana rizikingo sprendimo siūlant ŠMSM išlaikyti kolegijos savarankiškumą. Kaip ir jau aptartu KMAIK atveju, taip pat šios grupės kolegijos racionaliai įvertina tokio apsisprendimo neigiamas pasekmes, t. y. kolegijų vadovai supranta, jog kolegijoms pasiūlius tęsti savo savarankiškumą, ŠMSM sudaryta komisija jį ne tik atmes, bet ir vėliau Vyriausybė savo iniciatyva galės inicijuoti kolegijų jungimo projektus, kuriuose šios kolegijos gali iš esmės prarasti bet kokį savo veiklos tęstinumą.

2. **Siekis išsaugoti ir išplėsti savo turimą potencialą.** Interviu metu šios grupės kolegijų atstovai akcentavo, jog kolegijų pasirinkti jungimosi projektų partneriai yra atitinkantys pagrindines kolegijų veiklos sritis ir yra matoma pakankamai didelė erdvė tolimesnei sinergijai, kuri kai kuriais atvejais gali padaryti teigiamą įtaką ne tik pačiai kolegijai, bet ir visai valstybei.

Atsižvelgiant į pastaruosius aspektus, teigtina, jog **trečioji hipotezė** (*H3: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neįžvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai*) gali būti laikoma **patvirtinta**,

⁸⁵ Klaipėdos universitetas, *Alytaus kolegija inicijuoja diskusiją su KU bendruomene dėl galimo jungimosi*, 2023 m. kovo 29 d. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/naujienos/alytaus-kolegija-inicijuoja-diskusija-su-ku-bendruomene-del-galimo-jungimosi> [Žiūrėta – 2023 04 18]

⁸⁶ Klaipėdos universiteto senato 2023 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 11-36 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos prijungimui prie Klaipėdos universiteto“. Prieiga internete: [https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto\(1\).pdf](https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto(1).pdf)

⁸⁷ Klaipėdos universiteto tarybos 2023 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 9N-114 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos prijungimui prie Klaipėdos universiteto“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto.pdf>

nes visos šioje grupėje esančios kolegijos, atsižvelgdamos į savo šiandieninę būklę tinkle, racionaliai įvertino savo galimybes išlaikyti savo institucinį savarankiškumą bei iš jo galimai kilsiančias dar sudėtingesnes pasekmes šių kolegijų atžvilgiu, todėl jos pačios aktyviai ėmėsi iniciatyvos ieškant jungimosi projektų partnerių. Todėl analogiškai **ketvirtosios hipotezės** (*H4: Silpną veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji tikėtis išlikti per ženklų savo turimų kaštų optimizavimą, kurių pakaks kolegijos savarankiškumui išlaikyti*) **neįmanoma patikrinti**, nes, kaip ir minėta, visos kolegijos, esančios silpną veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje, sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizacijoje.

5 lentelė. Silpną veiklos būklę turinčių kolegijų sprendimo (ne)dalyvauti kolegijų reorganizacijoje motyvų charakteristikos

LAJM	AK
Apsisprendimas – stiprinti kolegiją dalyvaujant reorganizacijoje	Apsisprendimas – stiprinti kolegiją dalyvaujant reorganizacijoje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siekis išvengti kolegijai nepalankaus prijungimo projekto prie kitos aukštosios mokyklos; ▪ Siekis maksimizuoti savo veiklos tęstinumą ir jį išplėsti, kuriant bendrą veiklų sinergiją su jungimosi partnere; ▪ Siekis tęsti ir vystyti veiklas su partnere, kurios buvo jau anksčiau pradėtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siekis maksimizuoti savo veiklos tęstinumą ir jį išplėsti, kuriant bendrą veiklų sinergiją su jungimosi partnere; ▪ Noras stiprinti regioną.

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

3.3. KAS ĮGALINA KOLEGIJAS POKYČIAMS? VERTYBINIO ĮSIPAREIGOJIMO ŠABLONAS KAIP KOLEGIJŲ APSISPSENDIMO TRAFARETAS

3.3.1. GERĄ VEIKLOS BŪKLĘ TURINČIŲ KOLEGIJŲ VERTYBINIAI ĮSIPAREIGIJIMAI POLITIKOS KAITOS ATŽVILGIU IR JUOS APIBRĖŽIANTYS FAKTORIAI

Analizuojant kolegijų reakciją į inicijuotus pokyčius ir šią reakciją sekančius procesus, **gerą veiklos būklę** turinčių kolegijų grupė išsiskyrė tam tikru tarpusavio narių kontrastingumu. Pavyzdžiui, **VK**, kaip geriausias veiklos rezultatus turinti šalies kolegija, savo tikslą šioje reformoje apibrėžia kaip siekį dalintis savo gerąja sukaupta patirtimi ir potencialu, „sukurtu būtent taikomojo mokslo, meno srityje“⁸⁸. Kaip buvo pažymėta anksčiau šiame darbe, VK jau ilgą laiką laukė šios reformos, todėl pačią reformą vertina teigiamai, o pats kolegijos apsisprendimas siekti gerinti tinklo situaciją buvo prietas dar gerokai anksčiau negu prasidėjo ši politikos kaita, nes pati kolegijos bendruomenė turi ambiciją lygiuotis į tarptautinę erdvę: „[Kolegijos – E. J.] bendruomenė visada turėjo tą tokią ambiciją lygiuotis į Europą, būti kažkoku lygiaverčiu partneriu kolegoms Europoje ir

⁸⁸ Interviu su VK direktore dr. Žymante Jankauskiene, 2023 m. kovo 29 d.

visą laiką lyg atrodė, kad tas nacionalinis kontekstas mums veikia kaip stabdis⁸⁹, todėl VK bendruomenės apsisprendimas stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese praktiškai yra savaime suprantamas. Kaip pažymėjo VK vadovė, prieš dvidešimt tris metus VK buvo sukurta tuo metu apjungus veikusias net devynias aukštesniąsias mokyklas; nors galbūt šis žingsnis pirminiame etape buvo skausmingas, tačiau šiuo metu VK jaučia, jog šis praeityje priimtas sprendimas VK suteikė teigiamus dividendus – tiek per žmonių potencialą, tiek ir per resursus. Atsižvelgdama į šią patirtį, kaip pažymi kolegijos atstovai, VK bendruomenė yra linkusi siekti tolimesnės lyderystės, nors puikiai supranta, jog reorganizacijos procesas tikrai negali būti lengvas pačiai kolegijai: „Prijungimas dar vieno subjekto, kaip atskiro, vadinkim, trylikto fakulteto – na, tiesiog tai būtų dar vienas iššūkis, bet mes jau pripratome su dvylika dirbti, todėl mum dar vienas [fakultetas – E. J.] būtų papildomas iššūkis, kur mes jau turime bazę, turim įdirbį, kaip tvarkytis visų atskirų padalinių apimtyje – kaip priimti sprendimus, kaip judėti toliau ir panašiai“⁹⁰.

Vertinant lyderystės aspektą, VK atstovai pabrėžė tiek pačių kolegijų vadovų, tiek ir politikos formuotojų atsakomybę dėl šios reformos sėkmės ir pačio tinklo būklės: pavyzdžiui, VK direktorė, akcentuodama kolegijų vadovų lyderystę, pastebi, jog tinklas nepasieks progreso tol, kol kolegijų direktoriai rūpinsis siaurais savo asmeniniais interesais – būtent kolegijos vadovas yra tas pagrindinis veikėjas, kuris apibrėžia savo bendruomenės poziciją šios politikos kaitos atžvilgiu ir vėliau ją plėtoja. Kolegijos direktorei antrina ir VK tarybos pirmininkas, pridėdamas, jog pirminiame reformos etape nereikėtų užmiršti ir politikos formuotojų atsakomybės svarbos: būtent politikos formuotojai, priimdami galutinius sprendimus dėl tinklo optimizavimo ir kolegijų reorganizavimo projektų turėtų užduoti tinkamą toną tolimesniam reformos įgyvendinimui, vėliau perduodami estafetę geriausioms ir didžiausią įdirbį turinčioms kolegijoms, kurios savo pavyzdžiu turėtų būti vienos iš vedančiųjų visuotinai siekiant didesnės tinklo kokybės.

Politikos formuotojų lyderystės svarbą išryškina ir ŠVK atstovai: jų manymu, „lyderystės kamuoliukas yra pas tą rankose, pas ką yra finansavimas ir galutiniai sprendimai. Vis tiek tai nėra reforma, kylanti iš apačios, iš pačių aukštųjų mokyklų – tai yra Vyriausybės sprendimas“⁹¹. Kaip išryškėjo pokalbių su ŠVK atstovais metu, kolegijos bendruomenėje iš esmės vyravo konsensusas dėl kolegijos stiprinimo nedalyvaujant reorganizacijoje kelio ir nebuvo susipriešinimo dėl kitų kolegijos veiklos stiprinimo alternatyvų, todėl šį apsisprendimą gana vieningai parėmė tiek ŠVK akademinė taryba, tiek ir kolegijos taryba, taip pat – ir regiono savivaldos.

Kita vertus, ŠVK tarybos pirmininkas akcentuoja, jog kolegijos ar jų vadovai šios politikos kaitos kontekste niekaip negali prisiimti lyderystės: „Direktoriai tikrai negali būti lyderiais – jie dabar

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ Interviu su VK tarybos pirmininku Sergejumi Abakumovu, 2023 m. balandžio 6 d.

⁹¹ Interviu su ŠVK direktore dr. Lina Tamutiene, 2023 m. kovo 28 d.

yra konkurentai, jie pjaunas tarpusavy. Tai kad iš čia išeis kažkoks Jėzus Kristus, tai ir Jėzų nukryžiuo, ta prasme, ir tik po to pripažino Dievu. Tai neįmanoma.“⁹², todėl pagrindinę atsakomybę turėtų prisiimti ne kas kitas, o tik patys politikos formuotojai. Anot ŠVK, pačios kolegijos ar jų vadovai negali prisiimti lyderystės, nes jų atsakomybėje yra per daug įsipareigojimų, o ir pati reforma yra paremta „federalinės valdžios logika“ – steigėjo (Vyriausybės) reikalavimais ir kolegijų atskaitomybe jam, kur valstybinės kolegijos veikia pagal steigėjo nustatytas taisykles⁹³. Kaip ir buvo anksčiau pastebėta, ŠVK yra itin artimai susijusi su savo regiono poreikių tenkinimu, todėl kolegijos bendruomenės nariai pakankamai gerai save tapatina su regionu ir puikiai supranta šios kolegijos svarbą regionui, dėl ko kolegijos bendruomenė yra linkusi konsensusu priėti apsisprendimo dėl savarankiškos kolegijos perspektyvos išlaikymo.

ŠVK atstovų pozicijai dėl lyderystės pritaria ir **KMAIK**: anot kolegijos vadovo, šios reformos klausimu vienareikšmiškai lyderystę tinkle turėtų demonstruoti ŠMSM vadovybė, o ne pačios kolegijos. Kolegija išvelgia, jog siekis dabartiniu Vyriausybės sprendimu deleguoti lyderystės estafetę kolegijoms, kurios turi pateikti pasiūlymus dėl savo ateities, kuria miglotą iliuziją, jog pačios kolegijos imasi iniciatyvos bei lyderystės, kai tuo tarpu galutinį politinį sprendimą vis tiek suformuluos ŠMSM sudaryta komisija: „[...] mes čia dažnai siauram rately šnekėdamiesi piktinamės, kad jie [*ministerija* – E. J.] čia nusiplauna rankas: *nu, mes čia leidžiam pasirinkti, bet ir tuo pačiu pabrėžia, kad jeigu pasirinksit ne taip, kaip mes čia įsivaizduojam, tai turim teisę atmesti čia tą jūsų pasirinkimą.*“⁹⁴. Pati KMAIK taip pat pasigedo lyderystės iš Lietuvos kolegijų direktorių konferencijos pusės: anot direktoriaus, konferencija nesugebėjo tinkamai apginti kolegijų tinklo pozicijos prieš politikos formuotojus, pvz., derinant pačio Kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plano metmenis, ar nustatant būsimam kolegijų misijai bei pačiam tinklui taikytinus reikalavimus.

Žvelgiant iš kolegijos įsipareigojimo įgyvendinti pokyčius perspektyvos, KMAIK bendruomenė yra linkusi į prisitaikymą šios reformos atžvilgiu (pasireiškiant indiferentiškam vertybiniam įsipareigojimui), nes, kaip pažymi kolegijos vadovas, jos bendruomenė racionaliai suvokia, jog jos veiklos tęstinumas neturi daug alternatyvų: „Na, sakykim, ar galim taip sakyti, kad [*KMAIK bendruomenė* – E. J.] palaiko [*kolegijos sprendimą jungtis prie KTK* – E. J.], bet... bent jau susitaikė su tuo, nes tiek tų susitikimų turim, aš pristatau šitą viziją, bet čia mes kaip ir senokai priėjom porą variantų, su kuo mes galėtume jungtis. Nors, aišku, kaip sakiau, su VDU, su Kauno kolegija – čia jau buvo kraštutiniai variantai, jau juos atmetam. O tarp visų kitų, tai optimaliausias – Kauno technikos kolegija. Visi kaip ir tą pripažįsta, tai ir kaip susitaikė.“⁹⁵. Toks prisitaikymas lemia tai, jog

⁹² Interviu su ŠVK tarybos pirmininku Raimundu Vaišvilu, 2023 m. balandžio 7 d.

⁹³ Interviu su ŠVK direktore dr. Lina Tamutiene, 2023 m. kovo 28 d.

⁹⁴ Interviu su KMAIK direktoriumi dr. Vaidotu Lygiu, 2023 m. kovo 28 d.

⁹⁵ *Ibid.*

KMAIK bendruomenė iš esmės nebuvo susiskaldžiusi priimant galutinį apsisprendimą, o ir pakankamai grėsminga kolegiją supanti aplinka iš dalies mobilizavo kolegijos bendruomenę, siekiant išvengti jai labiausiai nepalankių politikos kaitos rezultatų – pvz., būti prijungtiems prie *plėšriųjų* aukštųjų mokyklų (pvz., VDU ar KK).

Apibendrinant **gerą veiklos būklę** turinčių kolegijų grupės atstovų nuomones, pažymėtina, jog VK buvo vienintelė kolegija, kurios bendruomenė reformatoriškai yra įsipareigojusi savo veiksmais demonstruoti lyderystę tinkle, nes ji nėra patenkinta esama tinklo būkle, taip pat pačioje kolegijos bendruomenėje dominuoja stipri orientacija į geriausias analogiškų aukštojo mokslo institucijų praktikas, todėl VK nėra linkusi taikytis su tinkle susiklosčiusia situacija, nors supranta, jog pokyčius įgyvendinti nebus lengva. Taip pat VK akcentuoja, jog be politikos formuotojų lyderystę turėtų prisiimti ir pačios kolegijos, nepaisydamos savo kartais siaurų interesų, o tinkamą toną dėl tinkamo šios politikos kaitos įgyvendinimo turėtų užduoti stipriosios kolegijos. Tuo tarpu ŠVK bendruomenėje vyrauja stiprus ir konsensusą siekiantis palaikymas siekti kolegijai išlaikyti savo turimą savarankiškumą ir *status quo*, kuris yra tiesiogiai siejamas su kolegijos ir jos bendruomenės įsipareigojimu tenkinti Šiaulių regiono poreikius. Tuo tarpu ŠVK mano, jog pagrindinę lyderystės rolę turėtų prisiimti patys politikos formuotojai, kurie savo rankose turi išteklių ir sprendimų priėmimo galią. Panašios nuomonės laikosi ir KMAIK, kuri nepritaria idėjai, jog pačios kolegijos turėtų siekti lyderystės tinkle: pati KMAIK bendruomenė šiuo metu yra susitaikiusi su esama situacija (pasireiškia indiferentiško vertybinio įsipareigojimo šablonas) ir racionaliai supranta, jog nėra geresnės išeities nei KMAIK priimtas sprendimas susijungti su KTK, todėl pačioje kolegijoje nevyrauja nuomonių konkurencija dėl tolimesnės kolegijos veiklos ateities.

Apibendrinus aptartus aspektus, teigtina, jog **penktoji hipotezė** (*H5: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas, o kolegijos bendruomenė sieks įtvirtinti savo lyderystę tinkle, taip būdama nepatenkinta esama kolegijų tinklo situacija*) laikytina **iš dalies patvirtinta**, o **šeštoji hipotezė** (*H6: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijos bendruomenė jausis įsipareigojusi esamiems veiklos tikslams ir reorganizacijos procese matys potencialią grėsmę dėl jų tęstinumo ateityje*) – **patvirtinta**.

6 lentelė. Gerą veiklos būklę turinčių kolegijų bendruomenių vertybinių įsipareigojimų politikos kaitos atžvilgiu charakteristikos

VK	ŠVK	KMAIK
Vertybinio įsipareigojimo šablonas – reformatoriškas	Vertybinio įsipareigojimo šablonas – <i>status quo</i>	Vertybinio įsipareigojimo šablonas – indiferentiškas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendruomenėje vyrauja siekis iš esmės keisti tinklo situaciją ir imtis lyderystės įgyvendinant politikos kaitą, taip suteikiant mandatą VK apsisprendimui stiprinti savo veiklą reorganizuojant kolegiją; ▪ Kartu su politikos formuotojais lyderystę turi prisiimti pačios kolegijos ir jų vadovai, o stipriosios kolegijos turi užduoti tinkamą toną, kaip tinkamai įgyvendinti politikos kaitą. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendruomenėje vyrauja siekis išlaikyti savo orientaciją į Šiaulių regioną bei jo poreikius, taip išlaikant savo nepriklausomumą ir konsensu palaikant ŠVK apsisprendimą; ▪ Dėl įtemptos situacijos lyderystės negali prisiimti kolegijos ar jų vadovai – šią lyderystę turi prisiimti politikos formuotojai, kurie ir turi sprendimų priėmimo galią viso tinklo kontekste. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendruomenėje iš esmės vyrauja prisitaikymas prie esamos aplinkos bei KMAIK apsisprendimo jungtis prie KTK, nes yra racionaliai suprantamos ribotos KMAIK pasirinkimo galimybės ir jas veikianti arši aplinka; ▪ Politikos formuotojai bando sukurti iliuziją, jog šios reformos kontekste kolegijos prisiima pačios lyderystę, nors iš tikrųjų taip nėra. Lyderystę turi demonstruoti patys politikos formuotojai (ŠMSM), kurie turėtų būti atsakingi už viso tinklo viziją įvykus šiai reformai.
---	---	---

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

3.3.2. SILPNĄ VEIKLOS BŪKLĘ TURINČIŲ KOLEGIJŲ VERTYBINIAI ĮSIPAREIGOJIMAI POLITIKOS KAITOS ATŽVILGIU IR JUOS APIBRĖŽIANTYS FAKTORIAI

Lyginant su gerą veiklos būklę turinčiomis kolegijomis, **silpną veiklos būklę** turinčių kolegijų kategorijoje yra pastebima mažiau fragmentacijos, bet tuo pačiu yra pastebimos tam tikros paralelės (pvz., tarp KMAIK ir LAJM atveju). Diskutuojant su **LAJM** vadovu, išryškėjo aukšto lygio konfliktas, kaip įvardina pats kolegijos direktorius, tarp jūrinės bendruomenės ir Klaipėdos verslo bendruomenės kolegijos galutinio apsisprendimo atžvilgiu (tai patvirtina ir viešojoje erdvėje randama informacija⁹⁶). Nors LAJM, kaip ir KMAIK, gana greitai racionaliai įvertino savo menkas galimybes išlikti kolegijų tinkle, todėl LAJM bendruomenė gana greitai pastebėjo potencialią galimybę jungtis prie Vilnius TECH. Tuo tarpu Klaipėdos verslo bendruomenės nariai pasisakė už LAJM, kaip savarankiškos įstaigos tolimesnį pasilikimą, arba už jos prijungimą prie KU: „Kadangi Klaipėdoje yra tokia verslinės bendruomenės nuomonė „O kas bus su Klaipėdos universitetu?“. Tai mano atsakymas toks: „Nutarimas kalba apie kolegijų stiprinimą – tai aš matau kaip mūsų mokslo įstaigos stiprinimą: Vilnius TECH, uždaras ciklas, transporto inžinerija, transporto logistika – tai mums yra labai bendra“. Ir mums labai svarbus prestižas.“⁹⁷. Vis dėlto formaliai svarstant LAJM veiklos perspektyvas šios reformos kontekste, įvyko skilimas LAJM taryboje, kuriai vadovavo Lietuvos jūrų krovos kompanijų asociacijos prezidentas Vaidotas Šileika: didžioji dalis LAJM tarybos narių pasisakė už LAJM prisijungimą prie Vilnius TECH, tuo tarpu tarybos pirmininkas priešinosi šiam sprendimui. Galiausiai LAJM tarybai nusprendus pritarti pasiūlyti reorganizuoti kolegiją ją

⁹⁶ Dalia Bikauskaitė, *Aliarmas: norima sunaikinti Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą?*, 2022. Prieiga internete: <https://ve.lt/jura/aliarmas-norima-sunaikinti-lietuvos-aukstaja-jureivystes-mokykla> [Žiūrėta – 2023 04 20]

⁹⁷ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

prijungiant prie Vilnius TECH, tarybos pirmininkas V. Šileika nusprendė atsistatydinti: „Mano, kaip tarybos pirmininko, pozicija nesutampa su mokyklos vadovybės pozicija. Dauguma tarybos narių balsavo už tai, kad LAJM turėtų jungtis prie Vilnius TECH. Turėjau tam tikrą viziją, kadangi man nepavyko jos įgyvendinti, perleidžiu tą galimybę žmogui, kurio vizija sutaps su LAJM vadovybės. Nematau prasmės būti toje taryboje, tad atsistatydinu ir iš jos nario pareigų“⁹⁸. Kaip pažymi pats LAJM vadovas, apsisprendimas kolegijos viduje buvo prieitas diskutuojant su bendruomene įvairiais formatais, kur galiausiai konsensusu bendruomenėje buvo apsispręsta jungtis prie Vilnius TECH.

Šiame LAJM kontekste taip pat yra svarbu atkreipti dėmesį į savivaldos leitmotyvą, kuriame yra svarbi Klaipėdos savivaldybės pozicija: iki 2023 m. balandžio mėn. Klaipėdos mero pareigas ėjo Vytautas Grubliauskas, kuris tuo pačiu metu ėjo ir KU tarybos pirmininko pareigas, todėl yra pastebima, kad tuo metu savivalda gana atsargiai žiūrėjo į LAJM ketinimus jungtis prie kitų aukštųjų mokyklų ir aktyvių veiksmų nesiėmė. Įvykus 2023 m. savivaldos rinkimams ir mero rinkimuose pasiekus pergalę Arvydui Vaitkui, LAJM tikisi, jog savivalda pagaliau palaikys LAJM prisijungimo prie Vilnius TECH projektą: „[...] situacija šiai dienai yra tokia, kad yra išrinkta taryba ir meru yra išrinktas Arvydas Vaitkus – senas mano bičiulis, pažįstamas, kuris yra labai palankus mūsų idėjai, todėl situacija – mūsų naudai po rinkimų savivaldybėje. Bet negalima sakyti, kad visi tarybos nariai yra mūsų naudai [...], bet dauguma bus, jeigu Ministerija paprašys pasisakyti dėl mūsų planų, o meras tikrai mūsų naudai pasisakys. Viliuosi.“⁹⁹.

Lyginant su LAJM, **AK** bendruomenė taip pat puikiai suprato, jog jai taip pat nėra galimybių išlaikyti savo savarankiškos institucijos varianto, todėl kolegijos bendruomenėje nebuvo didesnio pasipriešinimo dėl kitų alternatyvų pasirinkimo: „Na, tai ką gali kolegijos bendruomenė – na, tiesiog, užsispirti ir pasakyti, kad mes liekam savarankiški..? Kas tuomet mums atvežtų klientų – studentų? Kolegijos bendruomenė, tai va, yra informuota: jinai žino Vyriausybės nutarimo nuostatas, visi šitie klausimai buvo derinti su akademinė taryba, su kolegijos taryba, pagaliau – įvyko bendruomenės susirinkimai, kurių metu taip pat buvo informuoti galimi atvejai arba galimi konsolidavimosi, jungimosi atvejai. Na, ir šiandien dienai nei bendruomenė, nei Ministerija, nei regionas arba regiono vadovybė nepasakys ir nedrįs pasakyti, kuris variantas būtų priimtinausias ir geriausias.“¹⁰⁰. Nors, kaip jau buvo pastebėta, prisijungimo prie KU projektas yra daugiau vykstantis iš pačios AK iniciatyvos, tačiau, kaip pažymėjo kolegijos direktorius, Alytaus miesto vadovybė turi ambiciją į Alytų prisikviesti universitetus ir tapti universitetiniu miestu, todėl šį AK apsisprendimą palaiko ir Alytaus regiono savivaldos, o taip pat šiam AK prijungimo projektui jau yra pritarusi ir Alytaus

⁹⁸ Dalia Bikauskaitė, *Jūreivystės mokykla partneriu pasirinko VILNIUS TECH*, „Vakarų ekspresas“, 2023 m. sausio 31 d. Prieiga internete: <https://ve.lt/jura/jureivystes-mokykla-partneriu-pasirinko-vilnius-tech> [Žiūrėta – 2023 04 18]

⁹⁹ Interviu su LAJM direktoriumi Vaclav Stankevič, 2023 m. kovo 27 d.

¹⁰⁰ Interviu su AK direktoriumi Sigitu Naruševičiumi, 2023 m. balandžio 12 d.

regiono plėtros taryba¹⁰¹. Pati kolegijos bendruomenė supranta, jog pokyčiai yra reikalingi, nes esamoje situacijoje nėra alternatyvių pasirinkimų, todėl susijungimas su KU yra matomas kaip geriausia galimybė pakeisti savo situaciją bei išlaikyti savo veiklos tęstinumą.

Atlikus LAJM ir AK atvejų analizę, galima apibendrinti, jog LAJM susidūrė su aršia aplinka ne tik kolegijos išorėje, bet ir jos viduje (pvz., svarbiausio valdymo organo – LAJM tarybos – formate). Nors ir didžioji dalis LAJM akademinės bendruomenės narių palaikė kolegijos prijungimo prie Vilnius TECH apsisprendimą, tačiau Klaipėdos mieste autoritetą turintys verslininkai įvairiais formatais (rašydami skundus ŠMSM ar Seimo nariams, taip pat veikdami LAJM tarybos formate) siekė pakeisti LAJM apsisprendimą, jį prijungiant prie KU. Tuo tarpu AK bendruomenėje nebuvo jaučiama nuomonių takoskyra dėl tolimesnės AK veiklos ateities: AK bendruomenė gana natūraliai priėjo prie išvados, jog AK nėra objektyvių galimybių išlikti savarankiškai, todėl pati kolegija turi reformuotis prisijungiant prie ko nors didesnio. Kitaip nei LAJM atveju, AK taip pat neįsijautė išorės veikėjų spaudimo dėl savo pasirinkimo, o regiono savivaldos palaiko šį AK apsisprendimą, nes jis padeda įgyvendinti kai kuriuos ilgalaikius regiono tikslus (pvz., pritraukti universitetines studijas į regioną).

7 lentelė. Silpną veiklos būklę turinčių kolegijų bendruomenių vertybinių įsipareigojimų politikos kaitos atžvilgiu charakteristikos

LAJM	AK
Vertybinių įsipareigojimų šablonas – konkurencinis	Vertybinių įsipareigojimų šablonas – reformatoriškas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didžioji LAJM bendruomenės dalis siekė prisijungti prie Vilnius TECH, tačiau bendruomenės apsisprendimą įvairiais būdais bandė paveikti Klaipėdos verslo bendruomenė, t. y. siekė, jog LAJM išliktų savarankiška aukštąja mokykla arba prisijungtų prie KU; ▪ Svarbiausiame valdymo organe – LAJM taryboje – įvyko skilimas: didžioji dalis LAJM tarybos narių palaikė LAJM prijungimo prie Vilnius TECH projektą, tuo tarpu LAJM tarybos pirmininkas, Lietuvos jūrų krovos kompanijų asociacijos prezidentas V. Šileika palaikė LAJM savarankiškumo arba jos prijungimo prie KU variantą. LAJM tarybai nubalsavus pritarti LAJM prijungimo prie Vilnius TECH projektui, V. Šileika atsistatytino iš tarybos nario pareigų. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AK bendruomenė objektyviai supranta, jog AK neturi galimybių išlaikyti savo institucinę nepriklausomybę, todėl iš esmės pritaria, jog AK turi keistis jai prisijungiant prie didesnės aukštosios mokyklos; ▪ AK prisijungimo prie KU poziciją palaiko ir regionas, todėl kolegija viduje nėra jaučiamos konkuruojančios nuomonės ar spaudimas iš išorės.

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Apibendrinus galima teigti, jog **septintoji hipotezė (H7: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jos vadovai palaikys šią veiklos**

¹⁰¹ Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos 2023 m. balandžio 5 d. sprendimas Nr. K-17 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos jungimuisi su Klaipėdos universitetu“. Prieiga internete: <https://alytausregionas.lt/wp-content/uploads/2023/04/K-17-2023-04-05-Sprendimas-del-Alytaus-kolegijos-jungimosi.pdf>

alternatyvą, nors kolegijoje bus susiformavęs konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas) galėtų būti laikoma **iš dalies patvirtinta**. Kaip ir gerą veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje, LAJM ir AK bendruomenėse taip pat vyravo skirtingi vertybinių įsipareigojimų šablonai (LAJM pasižymėjo konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonu, o tuo tarpu AK – reformatorišku įsipareigojimu), o vertybinius įsipareigojimus veikė skirtingi kolegijas veikiantys veiksniai (LAJM – stipri išorės veikėjų intervencija; AK – kolegijos viduje juntami neišvengiami pokyčiai) bei regioninis kontekstas. Vis dėlto LAJM vienas iš svarbių faktorių buvo šios kolegijos vadovybė, kuri racionaliai vertino kolegijos tolimesnės raidos perspektyvą, gana konfliktiškoje aplinkoje nepalaikė tolimesnio kolegijos savarankiškumo kelio, taip matydama didesnę potencialą kolegijai jungtis prie kitos aukštosios mokyklos.

Tuo tarpu kaip ir ketvirtosios hipotezės (H4) atveju, **aštuntosios hipotezės (H8: Silpną veiklos būklę turinčios kolegijos nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jose egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijų bendruomenės potencialius pokyčius vertins kaip tiesioginę grėsmę kolegijos egzistavimui) neįmanoma patikrinti**, nes visos šioje kolegijų grupėje esančios kolegijos apsisprendė siekti stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizacijoje. Dėl šios priežasties šios hipotezės negalima vienareikšmiškai patvirtinti ar atmesti.

3.4. RACIONALUMO IR VERTYBINIŲ PASKATŲ ĮTAKOS GALUTINIAM KOLEGIJŲ APSISPRENDIMUI VERTINIMAS

Apibendrinant hipotezių tikrinimo rezultatus, teigtina, jog didžioji dalis šiame darbe iškeltų hipotezių buvo iš dalies ar visiškai patvirtintos:

8 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė (H)	Hipotezės tikrinimo rezultatas
H1: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji sieks išplėsti savo institucinį kapitalą ir ilgainiui tapti taikomųjų mokslų universitetu.	Iš dalies patvirtinta
H2: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neįžvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai.	Patvirtinta
H3: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji racionaliai įvertins savo galimybes išlaikyti įstaigos nepriklausomybę ir, pateikus pasiūlymą, sieks išvengti jai nepalankaus politikos formuotojų sprendimo.	Patvirtinta
H4: Silpną veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji tikės išlikti per ženklų savo turimų kaštų optimizavimą, kurių pakaks kolegijos savarankiškumui išlaikyti.	Nepavyko patikrinti
H5: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas, o kolegijos bendruomenė sieks įtvirtinti savo lyderystę tinkle, taip būdama nepatenkinta esama kolegijų tinklo situacija.	Iš dalies patvirtinta
H6: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes	Patvirtinta

Hipotezė (H)	Hipotezės tikrinimo rezultatas
<i>kolegijos bendruomenė jausis įsipareigojusi esamiems veiklos tikslams ir reorganizacijos procese matys potencialią grėsmę dėl jų tęstinumo ateityje.</i>	
H7: <i>Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jos vadovai palaikys šią veiklos alternatyvą, nors kolegijoje bus susiformavęs konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas.</i>	Iš dalies patvirtinta
H8: <i>Silpną veiklos būklę turinčios kolegijos nesiels stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jose egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijų bendruomenės potencialius pokyčius vertins kaip tiesioginę grėsmę kolegijos egzistavimui.</i>	Nepavyko patikrinti

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kolegijose pastebimas gausus racionalumo ir vertybinių paskatų pliuralizmas, kurį apibrėžia aibė skirtingų veiksmų – pvz., kolegijų veiklos būklės, veiklos konteksto, dydžio ir kitų parametrų – kombinacijų. Tai lemia, jog nėra įmanoma vienareikšmiškai identifikuoti racionalumo ir vertybinių paskatų įtakos galutiniam kolegijų apsisprendimui teikiant pasiūlymą ŠMSM dėl savo veiklos stiprinimo kelio pasirinkimo (ne)dalyvaujant kolegijų reorganizavimo procese. Vis dėlto siekiant aiškiai apibrėžti racionalumo bei vertybinių paskatų įtaką galutiniam kolegijų pasirinkimui, yra pastebimas tam tikras dėsningumas tarp skirtingų kolegijų, kurį galima apibrėžti per tris **pagrindines racionalumo ir vertybinių paskatų įtakos kolegijos apsisprendimui sąlygų charakteristikas:**

1. **Kolegijoje racionalumo ir vertybinės paskatos lygiavertiškai veikia apsisprendimą,** kai:

- kolegija vertybiškai palaiko politikos kaitą ir jai neprieštarauja, t. y. supranta jos reikalingumą;
- kolegija mato, jog politikos kaita sukuria sąlygas jos (ne)savanaudiškos naudos maksimizavimui dėl tolimesnės kolegijos plėtros ir (ar) esamos veiklos gerinimo;
- kolegijos bendruomenė supranta savo kolegijos / kolegijų tinklo padėties rimtumą, kuomet neužtenka turimų politikos priemonių dabartinei būklei pagerinti;
- kolegijų bendruomenėms yra būdingas reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijų netenkina esama situacija. Kita vertus, tyrimo rezultatai patvirtino, jog kolegijų bendruomenėse gali egzistuoti ir konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas, galintis apibrėžti kolegijos apsisprendimą, tačiau tam yra reikalinga autoritetingo veikėjo (šiuo atveju – kolegijos vadovo) vaidmuo, kuris galėtų konsoliduoti kolegijos bendruomenę apibrėžiant galutinį apsisprendimą.

Šios charakteristikos identifikuotos analizuojant VK, LAJM ir AK atvejus.

2. **Kolegijoje labiau dominuoja racionalumo paskatos formuojant apsisprendimą,** kai:

- kolegijos bendruomenė supranta savo kolegijos / kolegijų tinklo padėties rimtumą, kuomet neužtenka turimų politikos priemonių dabartinei būklei pagerinti;

- kolegiją įnirtingai veikia institucinis kontekstas, kuriame kolegija turi kovoti dėl savo išlikimo ir veiklos tęstinumo, t. y. kai kiti tinklo nariai siekia prisijungti kolegiją, todėl kolegijoje pirmiausiai yra teikiama pirmenybė geriausių veiklos alternatyvų paieškai;

- kolegija nėra vertybiškai įsipareigojusi konkrečiam veiklos šablonui (joje veikia indiferentiško vertybinio įsipareigojimo šablonas) – ypač tais atvejais, kai egzistuoja grėsminga aplinka, pirmenybė yra teikiama greitam kolegijos veikimui, pagrįstam išskaičiavimais, taip siekiant išvengti nepageidaujamų jungimosi scenarijų politikos formuotojų iniciatyva ir norint maksimizuoti kolegijos veiklos tęstinumą net ir netenkant institucinio savarankiškumo.

Pastarosios charakteristikos identifikuotos analizuojant KMAIK atvejį.

3. **Kolegijoje labiau dominuoja vertybinės paskatos formuojant apsisprendimą, kai:**

- kolegija savo veiklos kontekstu yra stipriai susijusi su konkrečia išorine bendruomene (pvz., konkrečiu regionu) ir yra jai įsipareigojusi;

- kolegijoje yra įsitvirtinęs *status quo* vertybinio įsipareigojimo šablonas, kurį apibrėžia kolegijos turimi įsipareigojimai išorinei bendruomenei. Pastebėtina, jog gerą veiklos būklę turinčiose kolegijose šio šablono egzistavimas galimai apriboja vienareikšmišką organizacijos kapitalo plėtros, kaip vienos iš racionalaus veikimo sąlygų, siekį, dėl ko racionalumo paskatų apraiškos yra žymiai mažesnės;

- kolegija savo dydžiu ir pozicija nėra dominuojanti tinkle, tačiau yra turinti gerą veiklos būklę, dėl ko kolegijos bendruomenei yra daug svarbiau vertybiškai išlaikyti turimą geros būklės *status quo* nei siekti alternatyvaus veiklos šablono, taip siekiant išvengti kolegijai galimai rizikingų sprendimų.

Šios charakteristikos identifikuotos analizuojant ŠVK atvejį.

IŠVADOS

Šiuo darbu buvo siekta paaiškinti, kaip racionalumo ir vertybinės paskatos veikia kolegijų, racionalių ir vertybes turinčių veikėjų, apsisprendimą teikiant pasiūlymą ŠMSM dėl savo veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant kolegijų reorganizavimo procese. Siekiant atsakyti į iškeltą klausimą, buvo analizuojamos penkios Lietuvos valstybinės kolegijos: *gerą veiklos būklę* turinčios VK, KMAIK ir ŠVK bei *silpna veiklos būkle* pasižyminčios LAJM ir AK. Šios kolegijos susiduria su skirtingais joms kylančiais iššūkiais, kuriuos apibrėžia tiek išorinė aplinka, tiek ir kiti faktoriai, kurie konstruoja vienokį ar kitokį kolegijos apsisprendimą šios politikos kaitos atžvilgiu. Siekiant paaiškinti kolegijų galutinio apsisprendimo motyvus, buvo pasitelkta Viešojo pasirinkimo teorija, akcentuojanti veikėjų racionalią elgseną, kuria yra siekiama maksimizuoti veikėjų turimus ketinimus, ir Vertybinių įsipareigojimų modelis, analizuojantis organizacijos ir jos veikėjų vertybinių įsipareigojimų šablonus, kuriais yra reaguojama į galimas organizacijos veiklos alternatyvas.

Tyrimu buvo siekta paneigti arba patvirtinti aštuonias hipotezes, kuriomis buvo tiriama kolegijose esančių racionalumo ir vertybinių paskatų įtaka kolegijos apsisprendimui dėl jos veiklos stiprinimo (ne)dalyvaujant reorganizavimo procese. Siekiant išnagrinėti kolegijų tinklo iššūkių, kolegijų veiklos, reformos vertinimą ir kolegijų pasirinkimą dėl jų veiklos stiprinimo kelio bei jį lemiančius motyvus, buvo pasitelkti kokybinio tyrimo metodai. Pusiaus struktūruoti interviu buvo įvykdyti su atrinktų kolegijų atstovais ir politikos formuotojais, o tyrimo metu gauti kokybiniai duomenys apdoroti remiantis kokybinės turinio analizės metodu. Greta to, buvo surinkta papildoma kontekstinė informacija apie šią politikos kaitą bei kolegijas (ir jų apsisprendimą) veikiantį kontekstą.

Nagrinėjant gera veiklos būkle pasižyminčių kolegijų ketinimus dėl jų veiklos stiprinimo kelio pasirinkimo, išryškėjo pakankamai didelė fragmentacija tarp šios grupės narių. Pastebėta, jog šią fragmentaciją iš esmės apibrėžė kolegijos dydis. Nors ir šiame darbe autorius, apibrėždamas analizuojamų atvejų atrankos kriterijus, siekė kolegijas atrinkti ne pagal jų dydį, o pagal išgrynintus kolegijų veiklos standartizuotus įverčius, kompleksiščiau atskleidžiančius kiekvienos kolegijos situaciją, paaiškėjo, jog gerą veiklos būklę turinčios kolegijos yra linkusios jungtis su kitomis įstaigomis ir tapti taikomųjų mokslų universitetais tik tuo atveju, kai jos neabejoja savo veiklos perspektyva ar išlikimu tinkle. Pastarąjį aspektą patvirtino VK atvejo analizė. Todėl ne visos gerą būklę turinčios kolegijos išvelgė galimybę plėstis: pvz., ŠVK išreiškė abejonę dėl savo galimybės sustiprėti reorganizacijos būdu, manydami, jog reorganizacija nepateisins kolegijos pagrindinių veiklos tikslų, o jos turimi veiklos rezultatai leis išlaikyti savo savarankiškumą, dėl ko kolegija yra linkusi stiprėti nedalyvaujant reorganizavimo procese. Tuo tarpu KMAIK yra apsisprendusi teikti savo pasiūlymą dėl kolegijos reorganizacijos jungiantis su KTK. Pažymėta, jog šis jungimasis yra daugiau nulemtas ne kapitalo plėtos, o išlikimo motyvų. Dėl pastarųjų motyvų **pirmoji** (H1: *Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji*

sieks išplėsti savo institucinį kapitalą ir ilginiui tapti taikomųjų mokslų universitetu) hipotezė buvo **tik iš dalies patvirtinta**, o tuo tarpu **antroji hipotezė** (*H2: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai šioje reformoje ji neįžvelgs naudingų galimybių tolimesnei kolegijos kapitalo plėtrai*) buvo **patvirtinta**.

Tuo tarpu silpną veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje vyravo panašūs motyvai dėl jų veiklos stiprinimo kelio pasirinkimo. Tiek LAJM, tiek ir AK, kaip racionalūs veikėjai, suprato savo prastą susiklosčiusią situaciją tinkle, todėl siekis išlikti nepriklausomoms institucijoms, kaip pastebėjo jų atstovai, kolegijoms nebuvo racionalus pasirinkimas. Be to, kaip svarbus katalizatorius suveikė ir kitų suinteresuotųjų šalių siekis prisijungti šias kolegijas: kaip ir KMAIK atveju, LAJM jautė spaudimą prisijungti prie KU, kuriam itin priešinosi kolegijos akademinė bendruomenė, tačiau šį jungimosi projektą palaikė politikos formuotojai ir Klaipėdos verslo bendruomenė. Todėl LAJM siekė susirasti solidų partnerį, prie kurio galėtų prisijungti ir su kuriuo galėtų vystyti bendrą veiklos sinergiją, taip išvengiant LAJM prijungimo prie KU. Tuo tarpu AK veikė ne tokioje įnirtingoje aplinkoje, todėl kolegija ieškojo jos veiklos lauką labiausiai atitinkančio partnerio, su kuriuo galėtų vystyti tiriamąją veiklą, kurios šiuo metu veikiančiai kolegijai itin trūksta. Aptarti aspektai lėmė, jog **trečioji hipotezė** (*H3: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji racionaliai įvertins savo galimybes išlaikyti įstaigos nepriklausomybę ir taip sieks išvengti jai nepalankaus politikos formuotojų sprendimo dėl pasiūlyto kolegijos stiprinimo sprendimo*) buvo **patvirtinta**, nes visos silpną veiklos būklę turinčių kolegijų grupėje esančios kolegijos, atsižvelgdamos į savo šiandieninę situaciją tinkle, racionaliai įvertino savo galimybes išlaikyti savo savarankiškumą bei iš jo galimai kilsiančias dar sudėtingesnes pasekmes šių kolegijų atžvilgiu, todėl kolegijos savarankiškai ėmėsi iniciatyvos ieškodamos jungimosi partnerių. Analogiškai **ketvirtosios hipotezės** (*H4: Silpną veiklos būklę turinti kolegija nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai ji tikėsis išlikti per ženklų savo turimų kaštų optimizavimą, kurių pakaks kolegijos savarankiškumui išlaikyti*) **nepavyko patikrinti**, nes visos šioje kolegijų grupėje esančios kolegijos išreiškė siekį savo veiklą stiprinti dalyvaujant reorganizavimo procese.

Taip pat šiuo darbu buvo siekta apibrėžti kolegijų apsisprendimą įgalinančias sąlygas per jų vertybinius išipareigojimus ir jų šablonus. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog gerą veiklos būklę turinčiose kolegijose egzistavo skirtingi vertybiniai išipareigojimai, kurie skirtingu laipsniu apibrėžė tolimesnį jų apsisprendimą. Šioje grupėje tik vienintelė ŠVK išreiškė tvirtą apsisprendimą išlaikyti savo savarankiškumą, kurį apibrėžia jos pakankamai gera kolegijos veiklos būklė. Teigtina, jog ŠVK bendruomenė laikosi šį apsisprendimą įtvirtinančio dabartinio – *status quo* – archetipo, nes nei kolegijos bendruomenė, nei kitos suinteresuotosios šalys (savivalda, socialiniai partneriai) išorėje nepasisako už alternatyvų kolegijos archetipą. Tuo tarpu VK ir KMAIK yra linkusios jungtis su

kitomis institucijomis, tačiau tarp šių kolegijų išsiskyrė tiek aptarti sprendimo motyvai, tiek ir vertybiniai įsipareigojimai. KMAIK bendruomenė, jausdama neišvengiamus būsimus politikos kaitos padarinius kolegijos ateičiai, iš esmės nėra įsipareigojusi nei esamam, nei alternatyviam archetipams, nes kolegijos bendruomenė supranta savo padėties keblumą ir būtinybę pasirinkti mažiausią *blogį* iš visų galimų. Pati KMAIK dėl susidariusios situacijos nepalaiko vykstančios politikos kaitos, tačiau ji yra linkusi prie jos prisitaikyti. Tuo tarpu didžiausia tinkle veikianti kolegija – VK – yra aiškiai apibrėžusi, jog lyderystę dėl kolegijų tinklo situacijos gerinimo turi prisiimti pačios kolegijos, o stipriosios kolegijos turėtų savo pavyzdžiu nustatyti būsimo tinklo veiklos kryptis ir tendencijas. VK turima pozicija tinkle taip pat nulėmė tai, jog ši kolegija nėra patenkinta esama kolegijų tinklo būkle ir visuomenės suformuotu požiūriu į patį tinklą, todėl VK savo veikla nesiorientuoja į nacionalinį kolegijų kontekstą, šiuo metu susiduriantį su sunkumais. Teigtina, jog šie aspektai kolegijos viduje įgalino reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šabloną, kuris organiškai apibrėžė pasirinkimą dėl jos veiklos stiprinimo dalyvaujant reorganizacijoje. Šie aspektai lėmė, jog **penktoji hipotezė** (*H5: Gerą veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos reformatoriško vertybinio įsipareigojimo šablonas, o kolegijos bendruomenė sieks įtvirtinti savo lyderystę tinkle, taip būdama nepatenkinta esama kolegijų tinklo situacija*) buvo **iš dalies patvirtinta**, o **šeštoji hipotezė** (*H6: Gerą veiklos būklę turinti kolegija nesisieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai joje egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijos bendruomenė jausis įsipareigojusi turimiems kolegijos veiklos tikslams*) buvo **patvirtinta**.

Tuo tarpu silpną veiklos būklę turinčiose kolegijose buvo taip pat buvo identifikuotas sprendimas jungtis su kitomis aukštosiomis mokyklomis, tačiau jose egzistavo skirtingi vertybinių įsipareigojimų šablonai. Pavyzdžiui, AK bendruomenė, suprasdama savo esamos padėties rimtumą, yra linkusi šią reformą išnaudoti kaip galimybę pagerinti savo vykdomas veiklas susijungiant į didesnę įdirbį turinčiu KU. Taip pat AK bendruomenėje nebuvo išryškėjusios kitokios alternatyvos kolegijos apsisprendimui. Todėl teigtina, jog kolegijoje iš esmės vyravo reformatoriškas vertybinis įsipareigojimas, kuris sukūrė sąlygas tolimesniam kolegijos pasirinkimui jungtis su kita įstaiga. Toje pačioje grupėje esanti LAJM, kaip ir AK, yra linkusi neprieštarauti dėl šios reformos reikalingumo kolegijų tinklui, tačiau kolegijos apsisprendimą stipriai veikė konkurencinė aplinka. Ją įgalino įvairių veikėjų pastangos paveikti galutinį kolegijos apsisprendimą, t. y. didžioji dalis akademinės bendruomenės, įskaitant ir LAJM vadovybę, pasisakė už kolegijos jungimąsi su Vilnius TECH, o dalis LAJM partnerių, dalyvaujančių kolegijos veikloje, pasisakė už savarankiškumo išlaikymo arba jungimosi su KU variantus. Pati LAJM vadovybė laikėsi nuostatos, jog LAJM neužtenka turimų pajėgumų siekiant toliau tęsti savarankiškos veiklos, o jungimasis su KU nėra turintis aiškios vizijos ir perspektyvos. Vienas iš ryškiausių tokio konkurencinio vertybinio įsipareigojimo rezultatų – LAJM

tarybos pirmininko atsistatydinimas iš jo užimamų pareigų, kai LAJM taryba pritarė kolegijos susijungimui su Vilnius TECH. Todėl teigtina, jog konkurencinio įsipareigojimo šablone iš esmės vyko kova tarp kelias kolegijos apsisprendimo alternatyvas palaikančių stovyklų, kurią laimėjo LAJM vadovo palaikomos veiklos alternatyvos šalininkai. Jie siekė kolegijoje prieiti naudingiausio ir racionaliausio apsisprendimo, atsižvelgiant į dabartinę LAJM padėtį. Todėl teigtina, jog **septintoji hipotezė** (*H7: Silpną veiklos būklę turinti kolegija sieks stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jos vadovai palaikys šią veiklos alternatyvą, nors kolegijoje bus susiformavęs konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonas*) buvo **iš dalies patvirtinta**, o **aštuntosios hipotezės** (*H8: Silpną veiklos būklę turinčios kolegijos nesieks stiprinti savo veiklos dalyvaujant reorganizavimo procese, kai jose egzistuos status quo vertybinio įsipareigojimo šablonas, nes kolegijų bendruomenės pokyčius supras kaip tiesioginę egzistencinę grėsmę tolimesniam kolegijos išlikimui*) **nepavyko patikrinti**.

Gauti empirinės analizės rezultatai parodė, jog analizuotose kolegijose yra gausus racionalumo ir vertybinių paskatų pliuralizmas, dėl ko yra sunku vienareikšmiškai identifikuoti racionalumo ir vertybinių paskatų įtaką galutiniam kolegijų apsisprendimui. Vis dėlto net ir egzistuojant tokiai situacijai, tyrimo metu buvo išskirtos trys pagrindinės racionalumo ir vertybinių paskatų įtakos kolegijos apsisprendimui sąlygų charakteristikos, kai: (1) kolegijoje racionalumo ir vertybinės paskatos lygiavertiškai veikia kolegijos pasirinkimą; (2) kai kolegijoje labiau dominuoja racionalumo paskatos formuojant kolegijos pasirinkimą ir; (3) kai kolegijoje labiau dominuoja vertybinės paskatos formuojant jos pasirinkimą. Išskyrus šias charakteristikas, paaiškėjo, jog didžiojoje dalyje kolegijų *racionalumo ir vertybinės paskatos lygiavertiškai veikia kolegijos savarankišką apsisprendimą* (tai identifikuota 3 kolegijose iš 5), nepaisant kolegijų veiklos būklės. Šias kolegijas vienija tai, jog jos palaiko politikos kaitą (ar bent jai neprieštarauja) ir įžvelgia šios kaitos kuriamas galimybes jų (ne)savanaudiškos naudos maksimizavimui. Tai leido kolegijose įsivyrėti reformatoriško ar konkurencinio vertybinio įsipareigojimo šablonui, įgalinančiam kolegijos apsisprendimą stiprinti savo veiklą dalyvaujant reorganizavimo procese. Taip pat buvo pastebėta, jog kolegijose *labiau dominuoja racionalumo paskatos* (identifikuota 1 kolegijoje), kai kolegiją įnirtingai veikia institucinis kontekstas ir jai tenka *kovoti* dėl savo išlikimo ir veiklos tęstinumo, todėl kolegija teikia pirmenybę geriausių savo veiklos išsaugojimo alternatyvų paieškai. Ši situacija dalinai lemia tai, jog kolegija nėra vertybiškai įsipareigojusi jokiam šablonui, nes yra svarbiausias prioritetas tenka kolegijos veiklos tęstinumo siekiui, net ir kolegijai netenkant nominalaus savarankiškumo. Be kita ko, *kolegijoje labiau dominuoja vertybinės paskatos* (taip pat identifikuota 1 kolegijoje) jai priimant apsisprendimą, kai kolegija savo veiklos kontekstu yra stipriai susijusi su konkrečia išorine bendruomene (pvz., regionu) ir joje yra įsitvirtinęs *status quo* vertybinio įsipareigojimo šablonas, kurį apibrėžia turimi įsipareigojimai išorinei bendruomenei. Taip pat buvo pastebėta, jog gerą veiklos

būklę turinčiose kolegijose šio šablono egzistavimas galimai apribojo vienareikšmišką organizacijos kapitalo plėtros, kaip vienos iš racionalaus veikimo sąlygų, siekį. Dėl šios priežasties racionalumo paskatų raiška buvo žymiai mažesnė.

Svarbu pažymėti, jog šiuo darbu buvo plėtojamas aukštojo mokslo sektoriaus institucijų, kaip racionalumą ir vertybes turinčių veikėjų, tyrimų diskursas, įtraukiant ne tik veikėjų racionalaus elgsenos teorijas, bet ir jas derinant su teorinėmis priegomis, institucijų vidaus lygmenyje analizuojančiomis jose veikiančių veikėjų kognityvinio pobūdžio vertybinius įsipareigojimus. Vis dėlto tyrimo metu buvo susidurta su tam tikrais ribotumais: pavyzdžiui, buvo iškilęs iššūkis siekiant objektyviai identifikuoti kolegijos vertybinio įsipareigojimo šabloną bei kolegiją veikiančią aplinką, kai didžiąją dalį kolegijų atstovavo tik vienas asmuo (kolegijos vadovas). Laikytina, jog su šiuo iššūkiu dalinai pavyko susidoroti per nustatytus informantų atrankos kriterijus, kuomet kiekvienoje įimtį patekusioje kolegijoje privalomai buvo apklausiamas kolegijos vadovas kaip svarbiausius sprendimus šios reformos kontekste priimančias asmuo. Pabrėžtina, jog interviu su kolegijų vadovais metu pavyko surinkti išsamius duomenis, suteikiančius pakankamai informacijos apie kolegijoje vykstančius procesus. Tuo tarpu įvykę interviu su kai kurių kolegijų tarybų pirmininkais iš esmės nesuteikė naujos informacijos apie kolegijos situaciją, t. y. jie papildė kolegijų vadovų suteiktą informaciją papildomais konteksto aspektais. Vis dėlto prie tyrimo ribotumų reikėtų išryškinti ribotą tyrimo dalyvavusių kolegijų skaičių, kas lėmė tyrimo gylio ir pločio problemas, kadangi tyrimas neapėmė likusių valstybinių kolegijų. Be to, nemaža dalis įimtį patekusių kolegijų atstovų nesutiko dalyvauti tyrimo arba neatsakė į kvietimą dalyvauti jame. Todėl pripažintina, jog ši politikos kaita buvo analizuojama tik iš vieno valstybinių kolegijų tinklo pjūvio perspektyvos.

Šio darbo rezultatai implikuoja keletą naudingų teorinių išvalgų ateities tyrimams. Pirmia, pasirinktų kolegijų atstovai atskleidė pakankamai didelę tyrimo dalyvavusių kolegijų tarpusavio fragmentaciją, kuri apsunkino išvadų apie tinklą ekstrapoliaciją. Siekiant iš esmės suprasti kolegijų apsisprendimo dėsningumus, vertėtų į tyrimą įtraukti visą Lietuvos valstybinių kolegijų populiaciją. Analogiškai – tiriant šią kolegijų populiaciją, vertėtų patikrinti ir, esant reikšmingiems pokyčiams, papildyti šio darbo autoriaus išskirtas racionalumo ir vertybinių paskatų įtakos kolegijos apsisprendimui sąlygų charakteristikas. Antra, nors ir pasirinktas teorinis pagrindas galėtų būti laikytinas tinkamu reiškiniams tirti, tačiau išlieka atvira diskusija dėl vertybinių įsipareigojimų šablonų ilgalaikiškumo kintant laikui. Šis aspektas tampa aktualus, kai yra atsižvelgiama į pakankamai dinamišką kolegijas veikiančią aplinką. Dėl to ateityje vertinga plėsti šį tyrimą jau turint pirmuosius šios reformos rezultatus. Trečia, nors ir tyrimas tiesiogiai nesiekė iširti racionalumo ir vertybių tarpusavio sąsajos (t. y. ar racionalumas daro kokią nors įtaką ne tik kolegijos pasirinkimui, bet ir kolegijos vertybinio įsipareigojimo šablono apibrėžimui), tačiau manytina, jog šių sąsajų tyrimai padėtų nuodugniau sužinoti, kaip kolegijose tarpusavyje sąveikauja racionalumas ir vertybės.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI

1. Agasisti, Tommaso, Giuseppe Catalano, „Governance Models of University Systems – Towards Quasi-Markets? Tendencies and Perspectives: a European Comparison.“ *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(3), 2006.
2. Alytaus regiono plėtros tarybos kolegijos 2023 m. balandžio 5 d. sprendimas Nr. K-17 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos jungimuisi su Klaipėdos universitetu“. Prieiga internete: <https://alytausregionas.lt/wp-content/uploads/2023/04/K-17-2023-04-05-Sprendimas-del-Alytaus-kolegijos-jungimosi.pdf>
3. Bates, Robert H., „Contra Contractarianism: Some Reflections on the New Institutionalism.“ *Politics Society*, 1988, 16, 399.
4. Bikauskaitė, Dalia, *Aliarmas: norima sunaikinti Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą?*, 2022. Prieiga internete: <https://ve.lt/jura/aliarmas-norima-sunaikinti-lietuvos-aukstaja-jureivystes-mokykla>
5. Bikauskaitė, Dalia, *Jūreivystės mokykla partnerių pasirinko VILNIUS TECH*, „Vakarų ekspresas“, 2023 m. sausio 31 d. Prieiga internete: <https://ve.lt/jura/jureivystes-mokykla-partneriu-pasirinko-vilnius-tech>
6. Blais, Andre, Stephanie Dion, „Are Bureaucrats Budget Maximizers? The Niskanen Model & Its Critics.“ *Polity*, 22(4), 1990.
7. Bleiklie, Ivar, *The New Public Management and the Pursuit of Knowledge*. Notat 9411, Bergen: LOS, 1994.
8. Broucker, Bruno, Kurt De Wit, „New Public Management in Higher Education.“ *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, 2015.
9. Clark, Burton R., B. R. Pergamon, B. C. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon Press, 1998.
10. Clegg, Steward, *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*, London: Routledge, 1st Edition, 1975.
11. DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell, „Introduction.“ Kn. Paul J. DiMaggio ir Walter W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 1991.
12. Dobbins, Michael, Christoph Knill, Eva Maria Vogtle, „An Analytical Framework for the Cross-Country Comparison of Higher Education Governance.“ *Higher Education*, 62(5), 2011.
13. Downs, Anthony, *A Theory of Bureaucracy*, November 1964. Prieiga internete: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3031.pdf>
14. Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*, August 1964. Prieiga internete: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>
15. Dunleavy, Patrick, *Democracy, Bureaucracy & Public Choice. Economic Explanations in Political Science*, Pearson College Div, 1991.
16. Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo planas „Naujos kartos Lietuva“, 2021. Prieiga internete: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Naujos%20kartos%20Lietuva%20planas.pdf>
17. Eurostat, *41% of Young Adults Hold a Tertiary Degree*, 2022. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220524-2>

18. Greenwood, Royston, C. R. Hinings, „Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism.“ *Academy of Management Review*, 21(4), 1996.
19. Greenwood, Royston, ir C. R. Hinings, „Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes.“ *Academy of Management Review*, 36, 1993.
20. Klaipėdos universitetas, *Alytaus kolegija inicijuoja diskusiją su KU bendruomene dėl galimo jungimosi*, 2023 m. kovo 29 d. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/lt/naujienos/alytaus-kolegija-inicijuoja-diskusija-su-ku-bendruomene-del-galimo-jungimosi>
21. Klaipėdos universiteto senato 2022 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 11-13 „Dėl pritarimo Klaipėdos universiteto struktūros pakeitimui prijungiant Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Klaip%C4%97dos%20universiteto%20strukt%C5%ABros%20pakeitimui%20prijungiant%20Lietuvos%20auk%C5%A1t%C4%85j%C4%85%20j%C5%ABrevyst%C4%97s%20mokykl%C4%85.pdf>
22. Klaipėdos universiteto senato 2023 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 11-36 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos prijungimui prie Klaipėdos universiteto“. Prieiga internete: [https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto\(1\).pdf](https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto(1).pdf)
23. Klaipėdos universiteto tarybos 2022 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 9N-108 „Dėl pritarimo Klaipėdos universiteto struktūros pakeitimui prijungiant Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20KU%20strukt%C5%ABros%20pakeitimui%20prijungiant%20LAJM.pdf>
24. Klaipėdos universiteto tarybos 2023 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 9N-114 „Dėl pritarimo Alytaus kolegijos prijungimui prie Klaipėdos universiteto“. Prieiga internete: <https://www.ku.lt/uploads/documents/files/D%C4%97l%20pritarimo%20Alytaus%20kolegijos%20prijungimui%20prie%20Klaip%C4%97dos%20universiteto.pdf>
25. Kretek, Peter M., Žarko Dragšić, Barbara M. Kehm, „Transformation of University Governance: On the Role of University Board Members.“ *Higher Education*, 65(39), 2013.
26. Leblebici, Huseyin et al., „Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry.“, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.
27. Lewin, Leif, *Self Interest and Public Interest in Western Politics*, London: Oxford University Press, 1991, 94.
28. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.343430/asr>
29. Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimas Nr. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
30. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1937 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano įgyvendinimo“. Prieiga internete: <https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/2022-12-13%20%C5%A0MSM%20ministro%20%C4%AFsakymas%20D%C4%97l%20Lietuvos%20Respublikos%20Vyriausyb%C4%97s%20programos%20%C4%AFgyvendinimo%20plano%20%C4%AFgyvendinimo.pdf>
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. kovo 10 d. nutarimas Nr. 155 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano

patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e.seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bef7d43286fe11eb998483d0ae31615c?jfwid=i3h7ws9m4>

32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. sausio 18 d. nutarimas Nr. 46 „Dėl 2023–2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plano patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f60188a0989811ed8df094f359a60216>

33. Lichtman, Marilyn, *Qualitative Research for the Social Sciences*, Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

34. Martinaitis, Žilvinas, „Kai reformos susitinka institucijas. Aukštųjų mokyklų valdymo ir finansavimo reformų atvejis.“ Kn. Petras Baršauskas et al., *Reforma Lietuvoje: įžvalgos apie mokslo ir studijų pertvarką*, Vilnius: Alma Littera, 2014.

35. Nemeč, Juraj, Ochrana František, Marketa Šumpikova, „Czech and Slovak Lessons for Public Administration Performance Evaluation, Management and Finance.“ *Ekonomický časopis*, 56, 2008.

36. Orchard, Lionel, Hugh Stretton, „Public Choice.“ *Cambridge Journal of Economics*, 21(3), 1997.

37. Parsons, Wayne, „Viešųjų sprendimų teorija ir sprendimų priėmimas.“ *Viešoji politika*, Vilnius: Eugrimas, 2001.

38. Putinaitė, Nerija, „Ko reikia reformai? Mokslo ir studijų pertvarkos Lietuvoje atvejis.“ Kn. Petras Baršauskas et al., *Reforma Lietuvoje: įžvalgos apie mokslo ir studijų pertvarką*, Vilnius: Alma Littera, 2014.

39. Readings, Bill, *The University in Ruins*, Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press, 1996.

40. Roy, Simon, *The Network of Higher Education Institutions in Lithuania. Adapting Missions and Profiles to a Changing Environment*, 2022. Prieiga internete: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lithuania%20Missions%20and%20Profiling%2027%20April%20\(002\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lithuania%20Missions%20and%20Profiling%2027%20April%20(002).pdf)

41. Švietimo valdymo informacinė sistema, Teminė ataskaita: „Studentų pasiskirstymas“. Prieiga internete: https://rsvs3.emokykla.lt/cognos/bi/?perspective=authoring&pathRef=.public_folders%2FFPa%25C5%25BEangos%2FBataskaitos%2FInstituciniai%2FBrodikliai%2F1.%2BStudentai%2B%25282%2Bpriedas%2529%2B%2528pagr.%2529&id=i6F5DECAD04ED49809727978F77ABBFAE&objRef=i6F5DECAD04ED49809727978F77ABBFAE&action=run&format=HTML&cmPropStr=%27B%22id%22%3A%22i6F5DECAD04ED49809727978F77ABBFAE%22%2C%22type%22%3A%22report%22%2C%22defaultName%22%3A%221.%20Studentai%20%282%20priedas%29%20%28pagr.%29%22%2C%22permissions%22%3A%5B%22execute%22%2C%22read%22%2C%22traverse%22%5D%7D

42. Tilindis, Minijus, Irmantas Guzelis ir Viktoras Senčila, *Valstybinių kolegijų veiklos analizė*, Vilnius: Studijų kokybės vertinimo centras, 2022. Prieiga internete: https://www.skvc.lt/uploads/documents/files/Valstybiniu_kolegiju_veiklos_analize_2022.pdf

43. Tjeldvoll, Arild, „The Service University in the Global Marketplace.“ *European Education*, 30(4), 1997.

44. Tullock, Gordon, *The Vote Motive*, London: Institute of Economic Affairs, 2006.

PRIEDAI

1 priedas. LIETUVOS VALSTYBINIŲ KOLEGIJŲ VEIKLOS RODIKLIAI IR STANDARTIZUOTI ĮVERČIAI

Kolegijų veiklos rodikliai.

			AK	KK	KMAIK	KTK	KVK	LAJM	MK	PK	ŠVK	UK	VK	VTDK
Studentai														
Studentai	Studentų skaičiaus dinamika	Priimtų į valstybės finansuojamas studijų vietas skaičiaus kaita per 4 metus (2018–2021), proc.	-13	-35	-23	-40	-44	-61	8	-37	-46	-21	-34	-42
		Studentų skaičiaus pokytis nuo 2017–2018 studijų metų iki 2021–2022 studijų metų, proc.	-2,4	-22,9	-2,8	-34,8	-12,2	-44,5	-24,6	-2,7	-34	-7,4	-8,3	-38,5
	Priimtų į valstybės finansuojamas studijų vietas studentų dalis 2021–2022 studijų metais, proc.	42	64	43	79	34	35	50	29	57	21	62	60	
	Pasirašyta sutarčių per Lietuvos aukštųjų mokyklų asociaciją bendrajam priėmimui organizuoti su mažesniu negu 4,3 balu, paskaičiuotu	Vidutinė dalis per metus, 2020–2022 metais, proc.	35	0	37	0	38	51	19	39	22	43	7	17

			AK	KK	KMAIK	KTK	KVK	LAJM	MK	PK	ŠVK	UK	VK	VTDK
	pagal konkursinės eilės sudarymo tvarką, proc.													
Vidutinis aukštosios mokyklos darbuose baigusiųjų 2018–2021 metais, proc.	įsidarbinimas kvalifikacijos kėlimo darbais, proc.	12 mėnesių po studijų baigimo, proc.	43	49	41	36	46	34	36	44	48	46	55	44
Studentų priėmimas														
Priėmimo į valstybės finansuojamas vietas ir vietas su studijų stipendijomis dinamika per 4 (2017–2018 – 2021–2022 studijų metais), proc.			-13	-35	-23	-40	-44	-61	8	-37	-41	-21	-34	-42
Dėstytojai														
Dėstytojai 2018–2021 metais	Visu krūviu dirbantys dėstytojai	Vidutinė dalis per metus, proc.	11	17	24	38	32	22	12	31	45	20	40	33
	Dėstytojui tenkanti etato dalis	Per metus	0,48	0,62	0,65	0,72	0,77	0,59	0,44	0,54	0,83	0,57	0,7	0,77
	Gautos lėšos iš taikomosios veiklos užsakymų, tūkst. eurų	Vienam etatui vidutiniškai per metus tenkančios lėšos, tūkst. eurų	2,18	0,94	2,7	1,72	1,3	11,73	2,08	1,46	1,52	0,6	1,5	0,56
	Gautos lėšos iš MTEP ir (arba) meno užsakymų 2015–2021 metais	Vidutiniškai per metus etatui tenkančios lėšos, eurai	30	140	311	1108	181	304	0	122	198	99	1035	40
	Taškai už MTEP darbus 2020 ir 2021 metais	Taškai, tenkantys dėstytojo etatui	0,77	2,81	1,66	2,08	3,24	6,65	1,55	2,85	2,52	0,93	3,08	1,81
Vidutiniškai dėstytojui tenkanti etato dalis, 2018–2021 metais			0,48	0,62	0,65	0,72	0,77	0,59	0,44	0,54	0,83	0,57	0,7	0,77

	AK	KK	KMAIK	KTK	KVK	LAJM	MK	PK	ŠVK	UK	VK	VTDK
Dėstytojų, dirbančių visu etatu, vidutinė dalis, proc., 2018–2021 metais	11	17	24	38	32	22	12	31	45	20	40	33
Dėstytojų, turinčių mokslo (meno) daktaro laipsnį (pripažintų menininkų), užimtų dėstytojų etatų skaičius 2021–2022 studijų metais	3,7	67,8	14,4	26,7	31,7	6,9	5,2	14,2	24,6	13,3	59,2	22,7
Dėstytojų, turinčių mokslo (meno) daktaro laipsnį, užimtų dėstytojų etatų dalis nuo visų etatų, proc., 2021–2022 studijų metais	8	21	40	34	21	26	18	24	29	20	21	18
Dėstytojų, turinčių mokslo (meno) daktaro laipsnį ir dirbančių bent 0,5 etatu, dalis nuo visų dėstytojų, proc., 2021–2022 studijų metais	2,4	9,7	17,2	26,2	11	10,9	10,8	7,2	23,2	11,4	12,6	12,9
Taikomųjų MTEP ir (arba) meno veiklos užsakymų lėšos												
MTEP ir (arba) meno užsakymų lėšos (2018–2021), tenkančios vienam 2021 metų etatui vidutiniškai, eurai	50	531	2059	6946	1057	2037	0	749	1101	654	5748	279
MTEP ir (arba) meno užsakymų lėšos (2018–2021), tenkančios vienai studijų kryptei grupei vidutiniškai per metus, tūkst. eurų	0,1	4	10	131,1	6,3	4,3	0	1,7	4,5	1,5	36,8	2
Studijų programų rentabilumas												
Nerentabilių grupių / kursų dalis, proc.	78	12	12	30	16	29	68	40	45	54	17	10

(šaltinis: 2023–2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. 46 „Dėl 2023–2024 metų valstybinių kolegijų tinklo stiprinimo veiksmų plano patvirtinimo“)

Standartizuoti įverčiai. Valstybinei kolegijai, ties veiklos rodikliu (pvz., *priimtų į valstybės finansuojamas studijų vietas skaičiaus kaita per 4 metus (2018–2021), proc.*) patekusiai į mažiausio (prasčiausio) rezultato (min_q) kvartilę, yra priskiriama reikšmė **–1**; kolegijai, patekusiai į didžiausio (geriausio) rezultato (max_q) kolegijų kvartilę – priskirtina reikšmė **1**.

Bendras kolegijos standartizuotas įvertis (SdI) yra **apskaičiuojamas**:

$$SdI = \Sigma max_q + \Sigma min_q$$

Valstybinių kolegijų standartizuotų įverčių lentelė:

	Σ_{min_r}	Σ_{max_r}	SdI
AK	-12	3	-9
KK	-4	5	1
KMAIK	0	8	8
KTK	-2	9	7
KVK	-3	4	1
LAJM	-6	2	-4
MK	-12	2	-10
PK	-5	1	-4
ŠVK	-1	8	7
UK	-6	3	-3
VK	0	10	10
VTDK	-5	3	-2

2 priedas. INFORMANTŲ ATSAKYMŲ SANTRAUKŲ LENTELĖS

Vaclav Stankevič, LAJM direktorius

	LAJM
Documents and variables	LAJM > Vaclav Stankevič
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Nėra koleginės magistrantūros / doktorantūros	Dabartinis nacionalinis reguliavimas, kuomet kolegijoms nėra leidžiama vykdyti profesinės (koleginės) magistrantūros ir doktorantūros studijų trukdo ir taip šiuo metu prastam koleginio išsilavinimo prestižui. Vienintelis kelias turėti magistrantūros studijas – jungimasis su universitetu, ką ir numato neseniai atsiradę Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai.
Per didelis aukštųjų mokyklų tinklas	Dabartinė demografinė situacija diktuoja sąlygas, jog esamas aukštųjų mokyklų – kolegijų ir universitetų tinklas yra per didelis. Šiuo metu jo LAJM negali jo toliau išlaikyti, turėdami šiandienius resursus.
Tarptautiniams studentams kylantys biurokratijos iššūkiai	Šiuo metu yra sunku prisitraukti tarptautinius studentus – yra bandoma juos prisitraukti, tačiau ne viskas priklauso tik nuo kolegijos; dažnai pasitaiko, jog studentai negali atvykti studijuoti į LAJM dėl laiku negautos vizos. Tai nepriklauso nuo LAJM.
Prasta / prastėjanti demografija	Lietuvos pagrindinė problema aukštajame moksle – prasta demografinė padėtis. Jaunimo trūkumas stabdo mūsų aukštojo mokslo plėtrą ir todėl reikia imtis atitinkamų sprendimų.
Lietuvos abiturientų išvykimas studijuoti kitur	Su įstojimu į Europos Sąjungą, bendrųjų mokyklų absolventams atsivėrė sienos, dėl ko jie nesirenka studijų Klaipėdoje ar Lietuvoje.
Kova dėl finansavimo („studentų krepšelių“)	Dabartinė finansavimo sistema yra susieta su vadinamaisiais studentų krepšeliais – kuo daugiau studentų, ateinančių su jų studijoms skirtais krepšeliais, tuo daugiau finansų LAJM gauna. Dabartinė sistema nėra tvari.
Prastai pasirengę moksleiviai	LAJM, kaip inžinerinės ir technologijos krypties aukštajai mokyklai, tenka susidurti su moksleivių prastais matematinio ir gamtamokslinio ugdymo rezultatais, dėl ko krenta studijų kokybė.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegijos situacija – gera	LAJM tarptautiniu lygmeniu atrodo neblogai ir konkuruoja su užsienio partneriais. LAJM, direktoriui pradėjus eiti pareigas, išgrynino savo orientaciją į užsienį, kurios kryptingai laikosi: nuolat didėja užsienio studentų skaičiai, keliama dėstytojų anglų kalbos mokėjimo kvalifikacija. Taip pat LAJM, reaguodama į Rusijos Federacijos karinę

	agresiją Ukrainoje, viena iš pirmųjų jūreivystės mokyklų Europoje priėmė savo įstaigoje studijuoti iš Ukrainos į Lietuvą atvykusius jūreivystės studentus.
Kolegijos vykdomos studijos nėra populiarios tarp abiturientų	Jūrininko specialybė, kuri yra pagrindinė LAJM, šiuo metu nėra patraukli. Tai galimai lemia nepakankamas valdžios požiūris į Lietuvos, kaip jūrinės valstybės reikalus. Be to, galimybė išduoti tik profesinio bakalauro laipsnį ir negalėjimas pasiūlyti profesinės magistrantūros studijų abiturientų tarpe neatrodo pakankamai patrauklus.
Suformuotas prastas valdžios požiūris į kolegiją	Kitaip nei užsienio partneriai, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija LAJM yra linkusi vertinti kritiškiau.
Kolegija atlieka ypatingą funkciją	LAJM yra vienintelė specializuota aukštoji mokykla, rengianti jūrininkus. Jokia kita (be LAJM) aukštoji mokykla nevydo analogiškų studijų.
Priimami nepasirengę studentai	LAJM yra priversta priimti nepakankamai pasirengusius studentus. Tikimasi, jog tokie studentai galės išlaikyti studijavimo tempą su kitais, tačiau neretu atveju tokie studentai „atkrenta“ studijų eigoje.
Reformos vertinimas	
Sutinkama, kad reikia šios reformos	Situacija, kai yra turima per daug valstybinių kolegijų ir universitetų Lietuvoje, taip pat abiturientų ir jaunimo trūkumas šalyje stabdo mūsų valstybės vystymąsi. Tai diktuoja pagrindines sąlygas, dėl ko reikėtų reorganizuotis kolegijų tinklui.
Sutinkama su kai kuriomis pamatinėmis reformos nuostatomis	Neturėtų būti taikomos nuolaidos dėl minimalaus konkursinio balo, nes tai pirmiausiai kerta per LAJM vykdomą studijų kokybę. Nors ir Lietuva turi nedidelį laivyną, LAJM neturi pretenduoti į masinį jūrininkų parengimą, t. y. ji, kaip atskira mokykla, turi tenkinti Lietuvos laivynui kylantį jūrininkų poreikį.
Nesutinkama su kai kuriomis reformos nuostatomis	Nesutinkama su nustatytais studentų skaičiaus minimaliomis kvotomis. LAJM savo poziciją remia užsienyje (pvz., Vokietijoje, Olandijoje, Skandinavijos valstybėse) esančia praktika, kuomet analogiškose jūreivystės mokyklose studijuoja po 300–400 studentų. Mano, jog LAJM turėtų būti suteiktas specializuotos kolegijos statusas, kuriai nebūtų taikomi nustatyti minimalaus studentų skaičiaus kolegijoje reikalavimai ir numatomas alternatyvus finansavimas LAJM kaip specializuotai kolegijai.
Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Susijungti su universitetu	
Matoma susijungimo nauda valstybei	Vilnius TECH ir LAJM susijungimas po vienu stogu konsoliduos po vienu stogu visą transporto ir susisiekimo tyrimų lauką Lietuvoje po vienu stogu.
Matoma vykdomų veiklų sinergija	Vilnius TECH rengia transporto, transporto inžinerijos, sausumos kelių, geležinkelio transporto ir aviacijos specialistus. Tuo tarpu LAJM – jūrų transporto specialistus. Tai leis sukurti didesnę sinergiją tolimesniai potencialui vystyti šiose srityse.
Vykstantis įvairių formatų bendradarbiavimas	Su Vilnius TECH bendradarbiavimas vyksta jau kurį laiką – pvz., yra sukurta junginė magistrantūros jūrinio-inžinerinio pobūdžio studijų programa. Be to, LAJM dėstytojai tobulina savo kvalifikaciją, studijuodami Vilnius TECH doktorantūros studijose. Jau kurį laiką vyksta trišalis Vilnius TECH, LAJM ir Generolo Jono Žemaičio karo akademijos

	bendradarbiavimas saugumo ir gynybos srityje, todėl šis trišalis bendradarbiavimo formatas dar labiau įprasmino tolimesnės ateities siejimo su Vilnius TECH poreikį.
Nėra galimybių išsilaikyti nepriklausomiems	Matant reikalavimus ir mąstant racionaliai, nėra realu patiems savarankiškai pasiekti numatytus priimtų studentų, mokslinės veiklos rezultatų rodiklius. Žinoma, niekas nedraudžia LAJM teikti pasiūlymą likti savarankiškai aukštajai mokyklai, tačiau jeigu pats LAJM mato, jog negalės įgyvendinti numatytų reikalavimų, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija tai tikrai pamatys.
Baimė susijungti su nepageidaujama aukštąja mokykla	Nors Klaipėdos universitetas fiziškai yra šalia LAJM, tačiau LAJM neturi bendrų sąlyčio taškų su Klaipėdos universitetu, kokius LAJM turi su Vilnius TECH. Taip pat tenka pripažinti, jog Klaipėdos universitetas savo prestižu gerokai nusileidžia Vilnius TECH, o prestižas yra labai svarbus LAJM.
Prestižo svarba	LAJM, priimdama sprendimą dėl dalyvavimo kolegijų tinklo stiprinimo programoje, taip pat teikia didelį prioritetą savo įvaizdžiui – pvz., bendros veiklos (pvz., bendros jungtinės studijų programos) su Vilnius TECH pridama LAJM gerą įvaizdį. Nors LAJM iš politikos formuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių buvo gavusi pasiūlymą jungtis su kitu universitetu, susijungimas su Vilnius TECH taip pat buvo įvertintas per universiteto dabartinio įvaizdžio prizmę.
Tikslai plėsti vykdomas studijas	Susijungimas su Vilnius TECH išplės ne tik LAJM patrauklumą, tačiau tuo pačiu suteiks LAJM galimybę vykdyti magistrantūros ar net doktorantūros studijas kartu su Vilnius TECH.
Savarankiškai neįmanoma įgyvendinti numatytų reikalavimų	LAJM, kaip inžinerinės krypties kolegijai, nėra realu artimiausiu metu įgyvendinti Kolegijų tinklo stiprinimo plane nustatytų, pvz., minimalaus studentų skaičiaus reikalavimų ir kartu tenkinti minimalaus stojamojo balo kriterijų. LAJM studijų profilis yra itin susijęs su matematika ir fizika – disciplinomis, kuriose abiturientų pasiekimų situacija yra kasmet blogėjanti bendrojo lavinimo mokyklose.
Santykis su politikos formuotojais	
Valdžia bandė primesti kolegijai nepalankų sprendimą	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija iš anksto bandė siūlyti LAJM jungtis prie Klaipėdos universiteto.
Kritikuojami valdžios atstovai	Lietuvos valdžios atstovai nesupranta LAJM nacionalinės reikšmės. LAJM yra vienintelė aukštoji mokykla Lietuvoje, kuri savo veikla prisideda prie Lietuvos jūrinės valstybės koncepto. Ministerija, nustatydamas kriterijus, pvz., dėl studentų skaičiaus, neatsižvelgia į LAJM veiklos specifiką.
Santykiai buvo sudėtingi jau ilgą laiką	Nuo pat sovietmečio jūriniai reikalai rūpėjo tik klaipėdiečiams – Vilnius į juos nesikišo. LAJM svarbos Lietuvos jūrinei valstybei nesupratimas yra gana natūrali to pasekmė.
Santykiai su tarpininkais > Santykiai su savivalda	
Savivalda palaiko kolegijos poziciją	Prieš rinkimus įvairūs kandidatai į Klaipėdos miesto savivaldybės tarybą nevienareikšmiškai stengėsi padėti LAJM jos likimo klausimu. Kol kas naujai išrinkta tarybos sudėtis yra palanki LAJM sprendimui jungtis su Vilnius TECH, o išrinktasis meras Arvydas Vaitkus yra ypač palankus LAJM atžvilgiu.

Santykiai su tarpininkais > Santykiai su socialiniais partneriais / visuomene

Socialiniai partneriai palaiko kolegijos poziciją	Nors Klaipėdoje esanti jūrinė bendruomenė yra susiskaldžiusi, jūrininkai ir juos vienijančios organizacijos palaiko LAJM sprendimą jungtis su Vilnius TECH, taip suprasdami LAJM veiklos specifiką.
Socialiniai partneriai nepalaiko kolegijos pozicijos	Verslinė Klaipėdos jūrinė bendruomenė nepalaiko LAJM pasirinkimo jungtis su Vilnius TECH, kurie mato LAJM kaip Klaipėdos pasididžiavimą. Verslinė bendruomenė siekia, jog LAJM prisijungtų prie Klaipėdos universiteto, todėl siekia įvairiais būdais paveikti sprendimų priėmėjus, jog LAJM būtų prijungta prie Vilnius TECH.
Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas	
Svarstytas konkretus variantas	LAJM nuo pat pradžių svarstė prisijungimą prie Vilnius TECH.
Bendruomenės reakcija	
Bendruomenė palaiko kolegijos pasirinkimą	Bendruomenė skirtinguose lygmenyse – direktorate, akademinėje taryboje – vieningai balsavo už prisijungimą prie Vilnius TECH.
Dalis bendruomenės nepalaiko pasirinkimą	Nors LAJM taryba pritarė kolegijos prisijungimui prie Vilnius TECH, tačiau palaikymas nebuvo visapusiškas: pvz., LAJM tarybos pirmininkas, atstovaujantis Klaipėdos verslo bendruomenę, proaktyviai palaikė LAJM prisijungimą prie Klaipėdos universiteto. Nesutikdamas su LAJM didžiosios dalies noru prisijungti prie Vilnius TECH, LAJM tarybos pirmininkas atsistatydino iš savo pareigų. Taip pat dalis akademinės ir neakademinės bendruomenės narių pasisakė už savarankiškos kolegijos variantą.
Kolegijos bendruomenė nerimavo dėl sprendimo	Vykstant diskusijoms LAJM bendruomenėje, buvo reiškiami nuogąstavimai, kas bus toliau su LAJM jai prisijungus prie Vilnius TECH – kokia bus struktūra, kiek žmonių bus atleista ir pan. Taip pat apeliuojama į tai, kodėl LAJM reikia prie ko nors jungtis, ypač tuo atveju, kai LAJM yra dirbama staliai, laiku mokami atlyginimai ir pan.

dr. Lina Tamutienė, ŠVK direktorė

	ŠVK
Documents and variables	ŠVK > Lina Tamutienė
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Neaiški kolegijų ir universitetų misija	Šiuo metu kolegijų tinklas neturi aiškaus identiteto binarinėje aukštojo mokslo sistemoje. Taip pat politikos formuotojai neturi vizijos kaip tinklas turėtų joje atrodyti. Įvesti Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai iš principo nesukuria aiškumo tarp kolegijų ir universitetų misijų.
Konkurencija tarp aukštųjų mokyklų	Nesant aiškumo tarp kolegijų ir universitetų, tarp jų vyksta įnirtinga konkurencija, prieštaraujanti binarinės aukštojo mokslo sistemos logikai.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegijos situacija – gera	Kolegija pirmiausiai gerai atliepia taikomųjų mokslų universiteto poziciją regione.
Kolegija yra svarbi regionui	Kolegija iš esmės atliepia regiono poreikius – tai liudija ir glaudūs ryšiai su socialiniais partneriais. Regioniškas lemia tai, jog ŠVK yra visų regiono socialinių ir ekonominių procesų centre.
Reformos vertinimas	
Sutinkama, kad reikia šios reformos	Sutinkama, jog reforma, žvelgiant objektyviai, yra reikalinga, o jos tikslai – pakankamai pagrįsti.
Nesutinkama su kai kuriomis reformos nuostatomis	Dabartinis konsolidacijos projektų finansinis mechanizmas nėra visiškai teisingas – pagrindinę finansinę grąžą už šiuos projektus gaus, tikėtina, didieji veikėjai, prie kurių bus prijungiamos mažesniosios kolegijos. Toks reiškinys tik didins atotrūkį. Taipogi kolegijų tinklo stiprinimo planas nepakankamai atliepia regioninių kolegijų poreikius – ypač dėl aukštųjų reikalavimų, susijusių su MTEP, nustatymo.
Nepriimtinas reformos priėmimo procesas	Šiuo metu reformos įgyvendinimas pasižymi pakankamai dideliu fragmentiškumu, kuris nepadeda ŠVK priimti optimalius sprendimus dėl dalyvavimo kolegijų tinklo stiprinimo programoje. Reformos fragmentiškumas pasireiškia per tai, jog reforma nekoreliuoja su regioninės politikos prioritetais, o tokiomis sąlygomis sprendimas yra paliekamas tik pačios kolegijos autonomijai nuspręsti. Prieš priimant kolegijai

	sprendimą, ji turi įsivertinti daug dedamųjų, kurių ne visų skaičiavimus turi, todėl kolegijos pasirinkimas remiamas gana subjektyvių įsivertinimų pagrindu.
Susiduriama su informacijos trūkumu	Šios reformos kontekste trūksta informacijos, kaip apskritai vyksta aukštojo mokslo tinklo konsolidacijų procesas praktiškai. Šiaulių valstybinė kolegija bandė savarankiškai ieškoti įvairių praktikų, kuriose būtų išgryninti kriterijai ir argumentai, kuriais vadovaujantis galima priimti sprendimus. Ir, pvz., Europos universitetų asociacijos viena apžvalga parodė, jog jeigu konsolidacijos projektas neturi aiškumo bei ambicijos, kodėl jis yra daromas, tuomet konsolidacija lieka tik mechaniniu veiksmu, sukuriančiu abejotiną naudą pačioms aukštosioms mokykloms.
Reforma vertinama kaip grėsmė	Šiaulių valstybinei kolegijai reforma yra laikytina labiau grėsme nei galimybe. Didžiausia problema – visas Europos Sąjungos Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės finansavimas yra nukreipiamas tik į reorganizuojamas kolegijas: jeigu kolegijų jungimas vyks su didžiosiomis aukštosiomis mokyklomis, tuomet tik jos ir gaus didžiausią naudą, atotrūkis tarp regione veikiančių kolegijų ir didžiųjų kolegijų tik dar labiau padidės.
Didžiosios AM gaus visą finansavimą	Šiaulių valstybinei kolegijai reforma yra laikytina labiau grėsme nei galimybe. Didžiausia problema – visas Europos Sąjungos Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės finansavimas yra nukreipiamas tik į reorganizuojamas kolegijas: jeigu kolegijų jungimas vyks su didžiosiomis aukštosiomis mokyklomis, tuomet tik jos ir gaus didžiausią naudą, atotrūkis tarp regione veikiančių kolegijų ir didžiųjų kolegijų tik dar labiau padidės.
Nėra priemonių, skirtų regioninėms / regioninėms kolegijoms	Deja, tenka konstatuoti, jog nėra jaučiama parama stiprinti regionines kolegijas, dėl ko objektyviai negalima pasiskaičiuoti savo stiprinimo galimybių.
Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Siekiama išlikti savarankiška kolegija	
Susijungimas su kita AM neduos naudos	Pirmiausiai buvo atmestas prisijungimas prie universiteto, nes toks prisijungimas prieštarautų binarinės aukštojo mokslo sistemos logikai, taip pat neatneštų jokios naudos ŠVK, kaip regioninei aukštajai mokyklai. Taip pat buvo atmestas prisijungimas prie kitos kolegijos, nes visos regioninės kolegijos yra panašaus dydžio, todėl nebūtų apčiuopiamo rezultato, o prisijungimas prie Vilniaus ar Kauno regiono kolegijų nėra ŠVK kelias.
Noras stiprinti regioną	Visas dalyvavimas šioje reformoje yra paremtas siekiu sustiprinti savo regioninę poziciją ir dimensiją, ypač žinant Šiaurės Lietuvos regiono situaciją. ŠVK, kaip savarankiškos įstaigos, orientaciją į regioną ypač palaiko socialiniai partneriai ir vietos savivalda.

Kolegija nėra pasirengusi su kuom nors jungtis	ŠVK bendruomenė nėra psichologiškai pribrendusi prisijungimui / susijungimui su kita aukštąja mokykla. Šiaulių regione yra ypač juntamas naratyvas „Praradome Šiaulių universitetą – nepraraskime savo kolegijos“, todėl bet kokios kolegijos konsolidacijos veiksmai sukeltų didelį pasipriešinimą – nuo savivaldos iki įvairių bendruomenių.
Santykiai su tarpininkais > Santykiai su savivalda	
Savivalda palaiko kolegijos poziciją	Savivalda palaiko kolegijos poziciją likti savarankiškai bei stiprėti būtent regione, todėl ir pati įsitraukia į ŠVK veiklas.
Santykiai su tarpininkais > Santykiai su socialiniais partneriais / visuomene	
Socialiniai partneriai palaiko kolegijos poziciją	ŠVK šiuo metu turi glaudžius santykius su socialiniais partneriais, kurie yra suinteresuoti ŠVK veikla bei mato grėsmes šioje reformoje (pvz., dėl keliamų MTEP reikalavimų). Socialiniai partneriai pasisako už Kolegijos, kaip savarankiškos įstaigos, stiprinimą būtent regione.
Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas	
Svarstyti įvairūs variantai	ŠVK svarstė ne vieną Kolegijų tinklo stiprinimo plane numatytą variantą. Vis dėlto dauguma jų buvo svarstoma atmetimo būdu. Taip pat įvairiais formatais Kolegijos bendruomenės nariai buvo supažindinti su artėjančia reforma bei Kolegijos svarstomomis alternatyvomis. Diskusijų bendruomenėje metu buvo stengiamasi nesukurti atmetimo ar pasipriešinimo reformai įvaizdžio – buvo bandoma sukurti bendrą supratimą, jog Kolegija turi priimti motyvuotą ir argumentuotą apsisprendimą dėl savo ateities.
Bendruomenės reakcija	
Bendruomenė palaiko kolegijos pasirinkimą	Kolegijos bendruomenėje vyrauja didelis konsensusas dėl savarankiškos kolegijos veiklos perspektyvos išlaikymo ateityje.
Lyderystė	
Lyderystę turi priimti sprendimų priėmėjai	Lyderystę turi priimti politikos formuotojai – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Ši reforma nėra kylanti iš apačios, todėl kolegijos negali priimti lyderystės ar atsakomybės už šios reformos sėkmę.

dr. Vaidotas Lygis, KMAIK direktorius

	KMAIK
Documents and variables	KMAIK > Vaidotas Lygis
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Kova dėl finansavimo („studentų krepšelių“)	Šiuo metu dėl kiekvieno studento vyksta įnirtinga konkurencija tarp kolegijų ir universitetų, nes viskas yra pastatyta ant to, jog kolegija gyvuoja pagal tai, kiek ji sugeba pritraukti studentų.
Konkurencija tarp aukštųjų mokyklų	Pirmiausiai universitetų tinklas žiūri į kolegijas kaip į konkurentus. Tokia konkurencija kuria tam tikrą laukinį kapitalizmą, kur netgi stengiamasi įtikinti politikus, jog kolegijos nėra reikalingos, nes universitetai iš esmės yra vienintelės aukštojo mokslo įstaigos, kurios geba užtikrinti derą mokslų lygį. Universitetus taip pat žeidžia faktas, jog kolegijos angliškai save vadina „university of applied sciences“, todėl jaučiama, jog universitetai deda pakankamai pastangų stengdamiesi diskredituoti kolegijų tinklą tiek politikų, tiek ir plačiosios visuomenės akyse.
Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	Šiuo metu yra aišku, jog VK ir KK yra realios pretendentes tapti taikomųjų mokslų universitetais ir, matosi, jos dėl to jaučiasi gerai, nes iš esmės jų pagrindinis interesas – kaip pastiprinti mokslų grandį pritraukiant daugiau mokslininkų, įvykdant daugiau tyrimų ir pan. Iš šios vietos ir prasideda tam tikra dichotomija: didžiąsias kolegijas galima apdovanoti taikomojo mokslo universiteto statusu, tačiau ką daryti su likusiomis, nėra iki galo aišku. Kolegijų tinklo stiprinimo plane numatyti kriterijai, taikytini kolegijoms, neakivaizdžiai suponuoja, jog mažosios kolegijos neturi pasirinkimo – tiktais jungtis su kažkuom.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegijos situacija – gera	Kolegija yra pakankamai gerai identifikuojama bei turinti unikalios studijų programas, kurių neturi kitos šalies aukštosios mokyklos. Kolegijos veikla taip pat yra gera – tai patvirtina ir neseniai įvykę kolegijos išorės veiklos ir studijų kryptių vertinimai, kur KMAIK pasirodė labai gerai.
Kolegija atlieka ypatingą funkciją	Kolegijos didžioji dalis vykdomų studijų programų yra unikalios – jų neturi nė viena šalyje veikianti aukštoji mokykla.
Reformos vertinimas	

Sutinkama su kai kuriomis pamatinėmis reformos nuostatomis	KMAIK sutinka, jog šios reformos rėmuose atsiveria tam tikros galimybės; ypač – dėl sinergijos, kuri gali duoti teigiamų rezultatų.
Nesutinkama su kai kuriomis reformos nuostatomis	<p>Kai kurie Kolegijų tinklo stiprinimo plane numatyti kriterijai nėra realūs, reaguojant į šiandieninę kolegijose vyraujančią realybę. Pavyzdžiui, numatyta, jog iki 2029 m. turės įvykti kolegijų mokslinės veiklos vertinimas, o kolegijos, šiai dienai vykdančioms pakankamai ribotą mokslinę veiklą, per tuos kelis metus yra sunkiai įmanoma užsiauginti tą mokslinį potencialą; juo labiau, kai silpnųjų kolegijų praktiškai nepasiekia papildoma finansinė pagalba, skirta mokslo veiklos vystymui. Taip pat gana ydinga nuostata, jog sujungus kelias skirtingas įstaigas, iškart bus generuojama aukštesnė mokslinė produkcija – nebūtinai tai gali įvykti; ypač tais atvejais, kai sujungiamos kolegijos turės skirtingas mokslo kryptis, kur sinergija – pakankamai ribota.</p> <p>Dabartiniame plane taip pat numatytas studentų skaičius iš esmės yra visiškai patogus tik dabartinėms didžiosioms kolegijoms, o kitoms kolegijoms nieko kito nelieka, kaip tik susijungti. Studentų skaičiaus kriterijaus įvedimas iš esmės paneigia kai kurių kolegijų specifiškumą, kuris yra svarbus ne tik kolegijų sektoriaus kontekste, bet ir visos valstybės atžvilgiu: valstybei siekiant užtikrinti jai svarbių specialistų rengimą, ji turėtų netaikyti šiuos specialistus rengiančioms kolegijoms minimalaus studentų skaičiaus reikalavimų. Valstybė turėtų duoti savo užsakymą apie tai, kokių specialistų reikia Lietuvai ir pan. Šios politikos ir požiūrio yra labai pasigendama.</p>
Nepriimtinas reformos priėmimo procesas	<p>Pastebima tam tikra koreliacija tarp Europos Sąjungos finansavimo įsipareigojimų ir pačios reformos įgyvendinimo proceso skubos: mainais už RRF lėšas (10 mln. EUR) Lietuva yra įsipareigojusi iki tam tikro laiko įgyvendinti 5 susijungimo projektus, todėl ministerija žiūri, ką paprasčiausia yra prijungti ir paspausti. Taip pat tam tikras buldozerio principas yra pastebimas ir naujai priimtuose Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimuose: Ministerija, nesitarusi su kolegija, praktiškai gali priimti sprendimą dėl jos reorganizavimo. Kolegijų tinklo stiprinimo plane nustatytais kriterijais iš esmės yra tai vykdoma, tačiau KMAIK mato, kad kartu dar viešai yra kuriama iliuzija, jog kolegijos tarsi pačios apsisprendžia dėl savo ateities, nors, blaiviai mąstant, mažosioms kolegijoms praktiškai nėra jokių galimybių išlikti savarankiškoms ir pasiekti nustatytus rodiklius.</p> <p>Taip pat tiek KMAIK, tiek ir kai kurios kitos kolegijos mato šios reformos šaknis universitetuose, kurie tarsi kerštauja kolegijoms dėl XVII Vyriausybės inicijuoto universitetų tinklo konsolidavimo, į kurį nebuvo įtrauktos kolegijos. Taip pat universitetai mato gerą galimybę prisijungti kolegijas – šią galimybę papildomai įtvirtino Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimai, kuriais universitetams suteikiama teisė</p>

	vykdyti kolegines studijas. Paprasčiau kalbant, teisiškai buvo įtvirtinta galimybė esamą kolegijų tinklą dar labiau sudoroti.
Jaučiama lobizmo įtaka	Šioje reformoje yra jaučiama pakankamai didelė universitetų įtaka. Pirmiausiai ši įtaka yra juntama per politikus, kurie turi universitetinį išsilavinimą ir kai kada yra pakankamai skeptiškai nusiteikę kolegijų atžvilgiu. Taip pat matosi, jog universitetai stengiasi per Švietimo, mokslo ir sporto ministeriją kolegijoms dėti „geležines klumpes“ per aukštus reikalavimus. Taip pat ministerija KMAIK bandė primygtinai siūlyti jungtis prie Vytauto Didžiojo universiteto (VDU), piešiant labai gražų ateities vaizdą; tuo tarpu VDU labai proaktyviai veikė siekdamas prie savęs prisijungti KMAIK, kur netgi jie buvo pradėję skaičiuoti KMAIK turtą. Vis dėlto savo „plėšrumu“ nenusileidžia ir didžiosios kolegijos – pavyzdžiui, KK, kuri siekė ir KTK, ir MK ar net AK prie savęs prisijungti. Vis dėlto mažosios kolegijos yra pakankamai gerai informuotos apie tokį didžiųjų universitetų ir kolegijų lobizmą sprendimo dėl jų ateities atžvilgiu.
Reforma griaua binarinę aukštojo mokslo sistemą	Šita reforma ir padarytos nuolaidos universitetams dėl koleginių studijų vykdymo iš esmės suplaka universitetų ir kolegijų misijas į vieną krūvą, kur nėra aišku, kuom kolegija skirsis nuo universiteto (ypač – moksliško atžvilgiu).
Didžiosios aukštosios mokyklos gaus visą finansavimą	Kaip paradoksaliai besikambėtų, universitetai yra itin suinteresuoti pasiimti pinigus, kurie yra skirti kolegijų stiprinimui.
Nėra palaikoma reforma	KMAIK bendruomenė nesveikina šios reformos – daugelis yra nusiminę tokia jos eiga ir būsimomis jos pasekmėmis.
Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Susijungti su kolegija	
Baimė prarasti savarankiškumą	Susijungimas su KTK – šiuo metu geriausias KMAIK variantas, nes jis užtikrina daugiau savarankiškumo negu prisijungimas prie ko nors didelio.
Bendri sąlyčio taškai su kita kolegija	KMAIK, rinkdamasi partnerį, su kuriuo galėtų susijungti, didžiausią prioritetą teikė tam, jog partnerė būtų vykdanči inžinerinės arba žemės ūkio krypties studijas; jog joje būtų didžioji dalis šių studijų krypties programų. Iš visų kolegijų KTK labiausiai atitiko šį kriterijų, nes ši kolegija vysto grynai inžinerines studijas ir mokslą.
Šilti santykiai tarpusavio santykiai su kita kolegija	Santykiai su KTK vadovybe yra pakankamai šilti, o vizija dėl tolimesnės bendros veiklos yra sutampanti.
Santykis su politikos formuotojais	

<p>Politikos formuotojai bandė nurodyt priimti nepalankų sprendimą</p>	<p>Švietimo, mokslo ir sporto ministerija KMAIK bandė primygtinai siūlyti jungtis prie Vytauto Didžiojo universiteto (VDU), piešiant labai gražų ateities vaizdą; tuo tarpu VDU labai proaktyviai veikė siekdamas prie savęs prisijungti KMAIK, kur netgi jie buvo pradėję skaičiuoti KMAIK turtą. Vis dėlto KMAIK bendruomenė yra puikiai susipažinusi su buvusio Aleksandro Stulginskio universiteto prijungimo prie VDU istorija, todėl KMAIK bendruomenei prisijungimo prie VDU variantas yra reali grėsmė, ypač turint tikslą išlaikyti dalinį savarankiškumą, studijų programas ar dėstytojus.</p>
<p>Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas</p>	
<p>Svarstyti įvairūs variantai</p>	<p>Anksčiau Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos iniciatyva buvo svarstyta apie naują projektą – įsteigti Lietuvos inžinerijos kolegiją, potencialiai sujungiant KMAIK, KTK ir VDTK, tačiau VDTK, matomai, nelabai buvo suinteresuoti šiuo projektu. Vis dėlto KMAIK, prieš priimdama sprendimą dėl susijungimo partnerių, šnekėjosi su kitomis kolegijomis – ne tik KTK.</p>
<p>Bendruomenės reakcija</p>	
<p>Bendruomenės reakcija – indiferentiška</p>	<p>Kolegijos būseną yra labiau primenantį susitaikymą, o ne pasipriešinimą: susijungimo su KTK variantas yra pats optimaliausias, ypač žinant tai, su kuom yra norima sujungti KMAIK arba kas nori ją prisijungti. Visi tai pripažįsta ir su tuom susitaikė.</p>
<p>Baimė dėl pokyčių prisijungus prie kitos kolegijos</p>	<p>KMAIK bendruomenėje yra tam tikras nerimas dėl ateities su KMAIK: pats KMAIK direktorius mato pakankamai pozityviai šį susijungimą, tačiau daugiau baimių turi tie, kurie paprasčiausiai turi mažiau informacijos apie šį susijungimo projektą. KMAIK vadovybė savo ruožtu stengiasi informuoti ir pasakoti apie šį susijungimą su KTK kiek įmanoma daugiau, bet kol nėra galutinių sprendimų, yra pakankamai sudėtinga valdyti tvyrančią tam tikrą nežinomąybę.</p>
<p>Lyderystė</p>	
<p>Lyderystę turi prisiimti sprendimų priėmėjai</p>	<p>Vienareikšmiškai lyderystę šios reformos kontekste turi demonstruoti Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Vis dėlto sunku nuspręsti, kas turėtų asmeniškai ministerijoje prisiimti atsakomybę (ministrė Jurgita Šiugždinienė ar viceministras Gintautas Jakštas). Dabartiniame formate taip, kaip yra vykdoma reforma, kolegijoms negalima permesti lyderystės ar atsakomybės už šios reformos sėkmę: ministerija šiek tiek nusiplauna rankas, teigdama, jog kolegijoms leidžiama pačioms pasirinkti, tačiau tuo pačiu (ne)tiesiogiai yra nurodoma, kaip kolegija turėtų pasirinkti. Tokia ministerijos pozicija įgalina kolegijas ne lyderystei, o nuteikia pakankamai grėsmingai.</p>

Interesus galėjo apginti Kolegijų direktorių konferencija

Valstybinių kolegijų tinklas pasigedo iš Lietuvos kolegijų direktorių konferencijos vadovybės ryžtingesnių veiksmų atstovint kolegijoms tenkantį spaudimą dėl nustatytų rodiklių pasiekimo, taip pat aiškiai valdžios pareigūnams įrodant kolegijų dabartinės misijos reikalingumą ir vietą šalies aukštojo mokslo binarinėje sistemoje.

dr. Žymantė Jankauskienė, VK direktorė

	VK
Documents and variables	VK > Žymantė Jankauskienė
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Neaiški kolegijų ir universitetų misija	Tenka pripažinti, jog Lietuvoje dominuoja universitetinė kultūra, todėl Lietuvos aukštojo mokslo binarinė sistema neturi pusiausvyros, ypač lyginant su europine praktika. Nors binarinės aukštojo mokslo sistemos idėja yra kurti bendradarbiavimo santykius tarp skirtingų jos dalių (kolegijų ir universitetų), tačiau šiuo metu tarp jų vyrauja konkurenciniai santykiai. To pasekoje devaluojamas išsilavinimas tiek kolegijų, tiek ir universitetų tinkluose. Taip pat tenka konstatuoti, jog darbdaviai iki šiol ne iki galo supranta kolegijų misiją.
Konkurencija tarp aukštųjų mokyklų	Vyksta įnirtinga konkurencija tiek tarp pačių kolegijų, tiek ir tarp kolegijų ir universitetų dėl kiekvieno studento.
Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	Kitos kolegijos mano, jog VK sekasi dėl to, jog VK veikia sostinėje – būsimus studentus studijuoti VK veikia sostinės trauka. Kitos kolegijos nededa pakankamai pastangų į savo pozicijos ir viso tinklo situacijos gerinimą, t. y. kai kurios kolegijos sąmoningai siekia tik savų interesų, nepaisydamos objektyvios tinklo būklės realybės ir tikėdamosis išvengti dar vienos reformos. Juntama, jog kai kurios kolegijos priešiškažiūri į VK dėl jos dydžio ir lyderiaujančios pozicijos kolegijų tinkle.
Dabartinės kolegijos nėra pateisinusios keltų lūkesčių	Dabartinis kolegijų įvaizdis yra iš dalies nulemtas to, jog kolegijos nėra pakankamai pateisinusios joms prieš 20 metų keltų lūkesčių visuomenėje. Dėl to į kolegijas yra labiau žiūrima ne kaip į aukštojo sistemos dalį, o labiau kaip į profesinio sektoriaus atstoves.
Vykstantis lobizmas sektoriuje	Pastebimas, jog tinkle įvairiais klausimais vyrauja lobizmas – pvz., kuomet finansiniai ištekliai tenka ne geriausioms savo rezultatais kolegijoms, o toms, kurių rezultatyvumo lygis yra pakankamai žemas.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegija yra lyderė sektoriuje	VK situacija yra tikrai gera, o tokių sėkmės pavyzdžių (kaip VK) visame tinkle nėra daug. VK buvo kolegijų tinklo lyderė nuo pat jo susikūrimo pradžios: VK savo laiku susikūrė iš didžiausio skaičiaus aukštesniųjų mokyklų, taip pat VK jau seniai

	akcentuoja būtinybę kelti viso tinklo prestižą, veiklos kokybę ir rezultatyvumą. VK lyderystę taip pat lemia aktyvi tiriamoji veikla ir pasiekimai joje ir naujų precedentų tinkle kūrimas.
Kolegija veikia ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu	VK yra itin aktyvi tarptautinėje erdvėje – tai lemia, jog kolegija save gretina ne su nacionalinėmis kolegijomis, bet tarptautinio lygio veikėjais.
Reformos vertinimas	
Sutinkama, kad reikia šios reformos	Kolegijoje reformos laukta jau ilgą laiką ir ilgą laiką VK buvo viena iš didžiausių tinklo pertvarkos šalininkų. Orientuojantis į europinę praktiką, VK savo veikla taikomųjų mokslų universiteto link. Laikomasi nuostatos, jog šalies kolegijų sektorius turi atitikti Europoje vyraujančią praktiką, todėl Lietuvos kolegijų veiklai turi būti taikomi analogiški, pvz., moksliskumo reikalavimai – tai ir įtvirtina ši reforma, kas yra labai sveikintina.
Jaučiama lobizmo įtaka	Kitaip nei kitos kolegijos, šios reformos atžvilgiu VK neturi ryšių politiniame lygmenyje.
Politikos formuotojams trūksta patirties	Pastebima, jog politikos formuotojai neturi pakankamai patirties, taip pat yra linkę į ydingą kolegijų lyginimą su klasikiniais universitetais. Džiugu, jog politikos formuotojų tarpe atsiranda jaunų žmonių, kurie domisi tuo, kas vyksta Europoje. Taip pat keičiasi kai kurių politikos formuotojų (pvz., Lietuvos mokslo tarybos) požiūris į tai, ką daro kolegijos.
Reforma yra naudinga kolegijai	Reforma yra naudinga kolegijai jau ilgą laiką siekiant tapti taikomųjų mokslų universitetu. VK jau ilgą laiką savo ribose stengėsi užtikrinti taikomųjų tyrimų ir studijų vienovę, tačiau anksčiau nesusilaukė esmingos išorinės pagalbos ir palaikymo. Anot VK, dabartinė reforma įtvirtina teisinį reguliavimą, skatinantį stiprias kolegijas siekti dar geresnių rezultatų, todėl reforma yra vertintina gerai. Kaip įžvelgia VK, investicijos pagaliau kreipiamos ten, kur jos ir turėtų būti nukreipiamos.
Reforma yra vertinama pozityviai	Reforma yra vertintina labai pozityviai. Pats Kolegijų tinklo stiprinimo planas atliepia tikslus, kurie yra keliami kolegijų tinklui Europoje, taip pat Plane atsirado aiškesni ir išgryninti kolegijų misijų apibrėžimai. Nors ir galima ginčytis dėl tam tikrų nustatytų rodiklių turinio ir (ar) jų tikslingumo, kolegijų tinklo stiprinimo pertvarka taip pat aiškiai išskiria kolegijų finansavimo prioritetus, siejant su kolegijų veikla ir demonstruojamais jos rezultatais, todėl pati pertvarka iš esmės galėtų būti tik sveikintina.
Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Susijungti su kolegija	

Siekti lyderystės kolegijų tinkle	VK pagrindinis siekis – savo potencialu ir lyderyste sustiprinti Lietuvos valstybinių kolegijų tinklą. Kolegija neinvestuoja kitų kolegijų veiklos kokybės, todėl savo pasiūlyme dėl kolegijų tinklo stiprinimo didžiausią akcentą skirs VK sukauptos patirties pasidalinimu su kitais. VK veikla yra grindžiama lyderyste, orientuota ne į nacionalinį, bet į europinį kontekstą. Šiuo metu nacionalinis kontekstas yra labiau trukdis nei galimybė tolimesnei VK plėtrai. VK tikina, jog sustiprintas kolegijų tinklas besąlygiškai turi atitikti kitose Europos šalyse esančių kolegijų tinklo veiklos standartus.
Siekti tapti taikomųjų mokslų universitetu	VK savo dėmesį fokusuoja į ilgalaikį tikslą – tapti taikomųjų mokslų universitetu. Šio tikslo siekimas negali būti atsietas nuo poreikio dalintis savo patirtimi su kitais.
Kolegija jaučia, jog bijo prie jos prisijungti	Šiai dienai iš kai kurių kitų kolegijų pusės yra jaučiama gana rezervuota pozicija VK atžvilgiu, todėl šios reformos kontekste iš kitų kolegijų iniciatyvų nebuvo sulaukta, jog kažkas norėtų prie VK jungtis. VK pastebi, jog kitose kolegijose yra VK yra demonizuojama kaip didelė kolegija, linkusi į grobuoniškumą kitų kolegijų atžvilgiu, todėl apie VK yra sukurta daug nepagrįstų mitų.
Santykiai su tarpininkais > Santykiai su savivalda	
Nėra platesnių santykių su savivalda	Kitaip nei regionuose veikiančios kolegijos, VK stengėsi užmegzti ryšį, tačiau platesnio formato dialogo su Vilniaus miesto savivaldybe. Tai galimai lemia tam tikri požiūrio stereotipai kolegijų tinklo atžvilgiu. Su savivalda niekaip nėra koordinuojamas VK apsisprendimas dėl dalyvavimo kolegijų tinklo stiprinimo programoje.
Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas	
Svarstytas konkretus variantas	VK nuodugniai neanalizavo kitų kolegijų tinklo stiprinimo alternatyvų – kolegijos apsisprendimas dėl kolegijų prisijungimo buvo priimtas gerokai anksčiau ir šis tikslas atsispindi per kolegijos lyderystės tinkle siekius: norą lygiuotis į europinę praktiką, norą dalintis turima patirtimi, priiimti atsakomybę dėl tinklo situacijos gerinimo.
Bendruomenės reakcija	
Bendruomenė palaiko kolegijos pasirinkimą	VK bendruomenė turi ambiciją lygiuotis į Europą, o dabartinis nacionalinis kolegijų tinklo kontekstas trukdo šią ambiciją įgyvendinti, todėl bendruomenė palaiko kolegijos apsisprendimą siekti lyderystės per jos nusimatytas priemones.
Lyderystė	

Lyderystę turi priiimti kolegijų direktoriai

VK manymu, lyderystę dėl tinklo situacijos gerinimo ir reformos sėkmės turi priiimti kolegijų direktoriai, kurie formuoja savo kolegijoms nuomonę ir poziciją šios politikos kaitos atžvilgiu. Dabartiniai kolegijų direktoriai veikia vedami gana savanaudiškų paskatų – tai implikuoja, jog kai kurios kolegijos prieštarauja bet kokiems reformos žingsniams.

Sergejus Abakumovas, VK tarybos pirmininkas

	VK
Documents and variables	VK > Sergejus Abakumovas
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	Regioninių kolegijų tarpe jau daugelį metų nėra matoma, jog būtų siekiama gerinti studijų kokybę, infrastruktūrą ar kelti stojimo reikalavimus. Turbūt dėl to ir gana natūralu, jog yra pagrindinis pasipriešinimas yra matomas iš regioninių kolegijų, t. y. jie yra patenkinti tuo, kaip viskas vyksta dabar – kad jie yra atskiri ir pan.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegija yra lyderė sektoriuje	Vilniaus kolegija yra absoliuti lyderė kolegijų tinkle visomis prasmėmis – tiek kokybe, tiek svarba regionui, tiek ir kiekybiniais rodikliais. Vilniaus kolegijos bendruomenė jau eilę metų yra sufokusuota į mokslinę-tiriamąją veiklą, skiriant joms pakankamai dideles lėšas infrastruktūros atnaujinimui ir dėstytojų kompetencijų kėlimui. Natūralu, jog Vilniaus kolegijai esant didžiausiai kolegijai Lietuvoje, šios reformos kontekste jos nuomonės yra laukiama kaip vieno iš svarbiausių kolegijų rinkos žaidėjų.
Kolegijos situacija – gera	Vilniaus kolegija yra absoliuti lyderė kolegijų sektoriuje visomis prasmėmis – tiek kokybe, tiek svarba regionui, tiek ir kiekybiniais rodikliais. Vilniaus kolegijos bendruomenė jau eilę metų yra sufokusuota į mokslinę-tiriamąją veiklą, skiriant joms pakankamai dideles lėšas infrastruktūros atnaujinimui ir dėstytojų kompetencijų kėlimui. Natūralu, jog Vilniaus kolegijai esant didžiausiai kolegijai Lietuvoje, šios reformos kontekste jos nuomonės yra laukiama kaip vieno iš svarbiausių kolegijų rinkos žaidėjų.
Reformos vertinimas	
Turėtų būti jungiamos lygiavertės kolegijos	Visa tinklo konsolidacija turėtų remtis principu, jog turėtų būti jungiamos lygiavertės kolegijos, kur viena kitą galėtų papildyti ir sukurti sinergiją. Pavyzdžiui, apkalbų lygmenyje, yra girdima, jog prie VK bandoma potencialiai prišlieti AK ar UK – tokie prisijungimai VK neturėtų būti priimtini, nes tokie sujungimo projektai nežada didelės kokybės. Teisingas projektas būtų VTDK prijungimas prie VK: miestas – tas pats, abi kolegijos yra pakankamai stiprios tam tikrose pusėse ir abi susijungusios galėtų duoti derą sinergiją.

Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Susijungti su kolegija

Išlaikyti binarinę AM sistemą	Jungimasis turi būti vykdomas išlaikant binarinę Lietuvos aukštojo mokslo sistemą, nes kolegijų prisijungimas prie universitetų iš esmės griaua šiuo metu turimą aukštojo mokslo sistemą.
Nesijungs su silpnom kolegijom	VK neturėtų svarstyti jungimosi variantų su silpnosiomis kolegijomis, nes kitaip nukentės VK veiklos kokybė ar netgi jos reputacija.
Lyderystė	
Lyderystę turi prisiimti stipriosios kolegijos	Lyderystę turėtų prisiimti tie, kurie turi daugiau patirties, daugiau galimybių, daugiau resursų, daugiau įdirbio ir kokybės.
Lyderystę turi prisiimti sprendimų priėmėjai	Lyderystę kartu su stipriosiomis kolegijomis pirmiausiai turi prisiimti tie, kurie turi galutinio sprendimo priėmimo galią, t. y. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

Raimundas Vaišvilas, ŠVK tarybos pirmininkas

	ŠVK
Documents and variables	ŠVK > Raimundas Vaišvilas
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Per didelis aukštųjų mokyklų tinklas	Kolegijų yra ryškiai per daug. Tuo pačiu ar būtų galima pamažinti ir Lietuvoje veikiančių universitetų skaičių. Pati reforma šiandieniniame kolegijų tinklo sektoriaus kontekste yra privaloma.
Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	Prastą kai kurių regioninių kolegijų būklę nulėmė vadovybės negebėjimas efektyviai vadovauti: pvz., kai kuriose kolegijose egzistuoja didelis neūkiškumas valdant infrastruktūrą (turi „monsterinius“ pastatus, iš kurių kiaurai eina šiluma), taip pat kai kurios kolegijos porą kartų iš eilės nesugeba peržengti akreditacijos slenksčio – mokslo nevydo, nėra kokybės, dėstytojai dirba po pusę etato.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegijos situacija – gera	ŠVK pozicija kolegijų tinkle yra gera: kolegija turi kompetentingą vadovę, labai aukštą studijų kokybę, daug dėstytojų. Paskutinius keturis metus ŠVK laikėsi aukštų reikalavimų, dėl ko nukrito priimamų studentų skaičiai, bet vėliau jie šovė į viršų.
Kolegija veikia ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu	ŠVK yra vienintelė kolegija, dalyvaujanti tarptautinių universitetų aljanso „NEOLiA“ veikloje.
Reformos vertinimas	
Sutinkama, kad reikia šios reformos	Reforma yra logiška ir absoliučiai teisinga, todėl reikia ją įgyvendinti.
Jaučiama lobizmo įtaka	Manytina, jog kai kurios kolegijos siekia aktyviai per politikus daryti įtaką Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, jog būtų sustabdyta ši reforma.
Politikos formuotojai nusimeta atsakomybę	Jaučiama, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, pasimokiusi iš kitų reformų (pvz., profesinio lavinimo įstaigų konsolidavimo) karčios patirties, suteikdama mandatą pačioms kolegijoms apsispręsti, tarsi nusiplauna rankas – leidžia „išsipjauti“ pačioms kolegijoms, joms leidžia pasiūlyti nesąmoningus sprendimus, o jau tada vėliau pati ministerija juos nubrauks ir pati ieškos logiškų sprendimų.
Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Siekiama išlikti savarankiška kolegija	

Baimė prarasti savarankiškumą	ŠVK nežiūri į susijungimo variantą blogai, bet yra jaučiama baimė, pvz., dėl darbo praradimo. Kaip bebūtų, niekas aplinkui nenori jungtis dėl kitų priežasčių, tai ŠVK yra priversta rinktis savarankiškumo kelią.
Atmetamas prisijungimo variantas	ŠVK iš principo neatmeta Švietimo, mokslo ir sporto viceministro Gintauto Jakšto kvietimo kolegijas tarpusavyje reorganizuotis susijunginėjant, tačiau atmeta reorganizaciją prisijungimo būdu, nes taip gali būti lengvai sunaikintas šiuo metu turimas ŠVK regioninis dėmuo.
Neatmetami kiti variantai	Be savarankiškos kolegijos vizijos, ŠVK neatmeta ir kitų variantų – pvz., ŠVK galėtų susijungti su PK, tačiau PK nėra linkusi šiuo klausimu bendradarbiauti.
Santykis su politikos formuotojais	
Palaikomi politikos formuotojai	Politikos formuotojai yra tikrai kompetentingi ir ambicingi, kurie savo darbais tikrai nori gero Lietuvai. Deja, jų dalia – sunki, nes jie ne tik jaučia nežmogišką pasipriešinimą, bet ir kai kuriais atvejais yra bandoma netgi suteršti jų reputaciją, dėl ko ateityje jiems gali kilti rimtų iššūkių su tolimesnės karjeros perspektyvomis.
Lyderystė	
Lyderystę turi priimti sprendimų priėmėjai	Šios politikos kaitos lyderiai turi būti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos vadovai, bet jokių būdu ne ministerijos biurokratai, nes jie nėra linkę daryti pokyčius, kurių, jų nuomone, nereikia.
Lyderystės negali priimti kolegijų direktoriai	Kolegijų direktoriai negali priimti lyderystės už šią reformą, nes šios reformos kontekste jie tarpusavyje yra kaip tam tikri priešai, kurie nuolat konfliktuoja.

Sigitas Naruševičius, AK direktorius

	AK
Documents and variables	AK > Sigitas Naruševičius
Sektoriaus iššūkių vertinimas	
Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	Šios reformos kontekste AK, kaip regioninė kolegija, yra nelygioje startinėje pozicijoje, lyginant ją su kitomis kolegijoms, o šioje reformoje nustatomi reikalavimai yra vienodi visoms – ir didelėms, ir mažoms – kolegijoms.
Sektorių veikia politiškai fragmentiškos reformos	Dažnai politikos pokyčiai tinkle yra trumpalaikiai, t. y. keičiantis šalį valdančioms jėgoms ir politiniam ciklui, keičiasi ir jų politika tinklo atžvilgiu, o anksčiau buvę pokyčiai tarsi tampa pamiršti ir tuomet niekas nepriima atsakomybės už anksčiau inicijuotų pokyčių padarinius, nes politikos kaitos iniciatoriai jau nebūna valdžioje.
Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
Kolegijos situacija – gera	AK šiai dienai pilnai tenkina regiono poreikius – bendradarbiauja su socialiniais partneriais, aiškina specialistų poreikį regiono darbo rinkoje ir, galiausiai, ko jie tikisi iš kolegijos regione.
Kolegija yra svarbi regionui	AK šiai dienai pilnai tenkina regiono poreikius – bendradarbiauja su socialiniais partneriais, aiškina specialistų poreikį regiono darbo rinkoje ir, galiausiai, ko jie tikisi iš kolegijos regione.
Reformos vertinimas	
Sutinkama, kad reikia šios reformos	Kolegijų tinklo pokyčių inicijavimas yra reikalingas, nes pats tinklas yra pakankamai konservatyvus ir šis konservatyvumas daro pakankamai neigiamą įtaką tolimesniam tinklo vystymuisi, todėl reikia iš esmės peržiūrėti šio tinklo misiją ir ar jis išpildo keliamus lūkesčius.
Reforma yra naudinga kolegijai	Ši politikos kaita kartu yra ir grėsmė, ir galimybė. AK stengiasi ieškoti daugiau šios reformos kuriamų galimybių: pvz., su jungimosi partneriu yra atrastos naujos bendros sinergijos galimybės kurortologijos tyrimuose, kur AK ir Klaipėdos universitetas gali vienas kitą papildyti. Nors ir AK negalės savarankiškai įgyvendinti kolegijoms nustatomų MTEP reikalavimų, tačiau susijungusi su Klaipėdos universitetu, galės iš Klaipėdos universiteto gauti daugiau MTEP vystymo patirties ir <i>know-how</i> .

Kolegijos pasirinkimas > Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje > Susijungti su universitetu

Matoma vykdomų veiklų sinergija	AK pasirinko Klaipėdos universitetą, nes jis atitiko tarpusavio studijų dermės reikalavimą ir labiausiai atitiko lūkestį dėl AK mokslinių tyrimų gebėjimų vystymo. Tuo pačiu Klaipėdos universitetas yra aktyvus kurortologijos tyrimuose, kurie yra vieni iš AK būsimos mokslinės veiklos interesų, nes AK veikia Pietų Lietuvos regione, gausiame kurortais.
Nėra galimybių išsilaikyti nepriklausomiems	Vyriausybės patvirtintame Kolegijų tinklo stiprinimo plane suformuoti rodikliai AK nėra objektyviai pasiekiami, todėl kolegijos racionalus pasirinkimas – jungtis prie kitos aukštosios mokyklos. AK gana greitai buvo prieita prie išvados, jog išlikti nepriklausomiems praktiškai nėra jokių galimybių – arba AK bendruomenė pati išreiškė savo norą jungtis prie kitos AM, arba Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sudaryta komisija pati savarankiškai nuspręs, prie ko prijungti AK.
Siekis išsaugoti regioniškumo dėmenį	Kadangi AK yra stipriai į regioną orientuota aukštoji mokykla, vienas iš kriterijų, lėmusių būsimų partnerių paiešką, buvo regioniškumas ir tai, jog kita aukštoji mokykla suprastų regioniškumo svarbą aukštajame moksle.
Galimybė pakelti savo mokslininkų lygį	Lietuvos kolegijų viena iš silpniausių vietų – mokslininkų lygis. Kadangi AK vienas iš tikslų taip pat buvo sustiprinti savo mokslininkų grandį, vienas iš realiausių sprendimų šiam tikslui pasiekti buvo jungtis prie universiteto, o ne kolegijų.
Santykiai su tarpininkais > Santykiai su savivalda	
Savivalda palaiko kolegijos poziciją	Alytaus regiono plėtros taryba entuziastingai pritarė universitetinių studijų atėjimui į Alytaus regioną, nes tai sutampa su ilgalaikiais regiono tikslais.
Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas	
Svarstyti įvairūs variantai	AK svarstė visus galimus variantus, numatytus Kolegijų tinklo stiprinimo plane: t. y. likti savarankiškiems, jungtis prie kitos kolegijos ar jungtis prie kito universiteto. Prie konkretaus pasirinkimo varianto buvo prieita šių variantų argumentuoto atmetimo būdu – buvo atmesti prisijungimo prie kolegijos ir tolimesnio savarankiškos kolegijos vystymo pasirinkimai.
Bendruomenės reakcija	
Bendruomenė palaiko kolegijos pasirinkimą	Bendruomenėje nebuvo matomas susiskaldymas dėl kolegijos apsisprendimo jungtis prie Klaipėdos universiteto ir kolegijos bendruomenė iš esmės pritarė šiai būsimai AK perspektyvai, atsižvelgdama į dabartinę AK padėtį tinkle.

3 priedas. INTERVIU KOKYBINĖS TURINIO ANALIZĖS KODAI

Code System

1 Sektoriaus iššūkių vertinimas	
1.1 Nėra koleginės magistrantūros / doktorantūros	2
1.2 Per didelis aukštųjų mokyklų tinklas	6
1.3 Tarptautiniams studentams kylantys biurokratijos iššūkiai	1
1.4 Prasta / prastėjanti demografija	4
1.5 Lietuvos abiturientų išvykimas studijuoti kitur	1
1.6 Kova dėl finansavimo („studentų krepšelių“)	3
1.7 Prastai pasirengę moksleiviai	1
1.8 Neaiški kolegijų ir universitetų misija	5
1.9 Konkurencija tarp aukštųjų mokyklų	5
1.10 Dabartinės kolegijos nėra pateisinusios keltų lūkesčių	3
1.11 Sektoriaus poliarizacija (mes vs. jie)	20
1.12 Vykstantis lobizmas sektoriuje	2
1.13 Sektorių veikia politiškai fragmentiškos reformos	1
2 Kolegijos vietos sektoriuje vertinimas	
2.1 Kolegija yra lyderė sektoriuje	7
2.2 Kolegijos situacija – gera	13
2.3 Kolegija yra svarbi regionui	2
2.4 Kolegijos vykdomos studijos nėra populiarios tarp abiturientų	3
2.5 Suformuotas prastas valdžios požiūris į kolegiją	1
2.6 Kolegija atlieka ypatingą funkciją	3
2.7 Priimami nepasirengę studentai	1
2.8 Kolegija veikia ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygiu	2
3 Reformos vertinimas	
3.1 Sutinkama, kad reikia šios reformos	11
3.2 Sutinkama su kai kuriomis reformos nuostatomis	3
3.3 Nesutinkama su kai kuriomis reformos nuostatomis	8
3.4 Nepriimtinas reformos priėmimo procesas	6
3.5 Susiduriama su informacijos trūkumu	1
3.6 Jaučiama lobizmo įtaka	9
3.7 Reforma griauja binarinę aukštojo mokslo sistemą	1
3.8 Reforma vertinama kaip grėsmė	1
3.8.1 Didžiosios AM gaus visą finansavimą	2
3.8.2 Nėra priemonių, skirtų regioninėms / regioninėms kolegijoms	1
3.9 Nėra palaikoma reforma	1
3.10 Politikos formuotojams trūksta patirties	2
3.11 Politikos formuotojai nusimeta atsakomybę	2
3.12 Reforma yra naudinga kolegijai	6

3.13 Reforma yra vertinama pozityviai	5
3.14 Turėtų būti jungiamos lygiavertės kolegijos	4
4 Kolegijos pasirinkimas	
4.1 Dalyvauti kolegijų tinklo stiprinimo programoje	
4.1.1 Susijungti su universitetu	
4.1.1.1 Matoma susijungimo nauda valstybei	2
4.1.1.2 Matoma vykdomų veiklų sinergija	4
4.1.1.3 Vykstantis įvairių formatų bendradarbiavimas	3
4.1.1.4 Nėra galimybių išsilaikyti nepriklausomiems	3
4.1.1.5 Baimė susijungti su nepageidaujama aukštąja mokykla	2
4.1.1.6 Prestižo svarba	2
4.1.1.7 Tikslai plėsti vykdomas studijas	2
4.1.1.8 Savarankiškai neįmanoma įgyvendinti numatytų reikalavimų	1
4.1.1.9 Siekis išsaugoti regioniškumo dėmenį	2
4.1.1.10 Galimybė pakelti savo mokslinio lygį	1
4.1.2 Susijungti su kolegija	
4.1.2.1 Išlaikyti binarinę AM sistemą	1
4.1.2.2 Baimė prarasti savarankiškumą	2
4.1.2.3 Bendri sąlyčio taškai su kita kolegija	1
4.1.2.4 Šilti santykiai tarpusavio santykiai su kita kolegija	1
4.1.2.5 Siekti lyderystės kolegijų tinkle	6
4.1.2.6 Siekti tapti taikomųjų mokslų universitetu	1
4.1.2.7 Kolegija jaučia, jog bijo prie jos prisijungti	3
4.1.2.8 Nesijungus su silpnom kolegijom	2
4.2 Siekiama išlikti savarankiška kolegija	
4.2.1 Susijungimas su kita AM neduos naudos	1
4.2.2 Noras stiprinti regioną	4
4.2.3 Kolegija nėra pasirengusi su kuom nors jungtis	2
4.2.4 Baimė prarasti savarankiškumą	1
4.2.5 Kolegija yra pakankamai stipri išlikti savarankiška	2
4.2.6 Atmetamas prisijungimo variantas	1
4.2.7 Neatmetami kiti variantai	2
5 Santykis su politikos formuotojais	
5.1 Politikos formuotojai bandė nurodyt priimti nepalankų sprendimą	2
5.2 Kritikuojami valdžios atstovai	4
5.3 Santykiai su politikos formuotojais buvo sudėtingi jau ilgą laiką	1
5.4 Palaikomi politikos formuotojai	2
6 Santykiai su tarpininkais	
6.1 Santykiai su savivalda	
6.1.1 Nėra platesnių santykių su savivalda	3
6.1.2 Savivalda palaiko kolegijos poziciją	4

6.2 Santykiai su socialiniais partneriais / visuomene	
6.2.1 Socialiniai partneriai palaiko kolegijos poziciją	6
6.2.2 Socialiniai partneriai nepalaiko kolegijos pozicijos	1
7 Sprendimo dėl konsolidacijos priėmimas	
7.1 Svarstytas konkretus variantas	3
7.2 Svarstyti įvairūs variantai	7
8 Bendruomenės reakcija	
8.1 Bendruomenė palaiko kolegijos pasirinkimą	4
8.2 Dalis bendruomenės nepalaiko pasirinkimą	2
8.3 Bendruomenės reakcija – indiferentiška	1
8.4 Kolegijos bendruomenė nerimavo dėl sprendimo	
8.4.1 Baimė dėl darbo praradimo	1
8.4.2 Baimė dėl pokyčių prisijungus prie kitos kolegijos	1
9 Lyderystė	
9.1 Lyderystę turi priimti stipriosios kolegijos	1
9.2 Lyderystę turi priimti kolegijų direktoriai	2
9.3 Lyderystę turi priimti sprendimų priėmėjai	6
9.4 Lyderystės negali priimti kolegijų direktoriai	1
9.5 Interesus galėjo apginti Kolegijų direktorių konferencija	3

SUMMARY

“An Analysis of the Rationale for the Free Will of Lithuanian State Universities of Applied Sciences to Participate in the Reform of Strengthening of the Network of Lithuanian State Universities of Applied Sciences by Merging Institutions”

The purpose of this thesis is to explain how rationality and value incentives influence the decision of Lithuanian state universities of applied sciences (UAS) to submit a proposal to the Ministry of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania (ŠMSM) on the choice of the path of strengthening university of applied sciences by (not) participating in the reorganisation of UAS. The main reason for choosing to investigate this phenomenon is that the 18th Government of the Republic of Lithuania, in its programme of activities, has taken into account the rather dramatically deteriorating situation of the UAS sector over the years and set out in its programme to clarify the mission of UAS and the quality requirements. In addition, it envisaged the renewal of the network of state UAS as one of the measures to achieve this ambition, following an assessment of the potential, national and regional needs, and by empowering the UAS themselves to make proposals for their vision of the future at the initial stage (initiation) of policy change. Therefore, this thesis seeks to address the main issue – while the UAS network is under pressure from external factors due to the deteriorating network situation, UAS and their communities, as rational actors with their own value-driven incentives, are trying to maximise their own benefits, which may not always be aligned with the expectations or priorities for policy change set by policymakers.

In order to find answers to the research problem, it was chosen to analyse the expression of rationality and value incentives in different Lithuanian state UAS (Vilnius University of Applied Science, Šiauliai State University of Applied Science, Kaunas Forestry and Environmental Engineering University of Applied Sciences, Lithuanian Maritime Academy, and Alytus University of Applied) in the process of making a decision on strengthening their activities (not) by participating in the UAS reorganisation process. This expression was investigated through eight hypotheses that explore the influence of rationality and value incentives on the final choice of UAS, which have different operational statuses. In order to check the hypotheses, eight semi-structured interviews were conducted with representatives of UAS and policy makers to collect information on how reform is received and responded to in colleges, what UAS strengthening scenarios were discussed within UAS, how the final college choice was made in UAS, etc.

The results of the study showed that Lithuanian state UAS have a rich pluralism of rationality and value incentives, which is defined by a combination of a number of different factors – e.g., the range of activities, the context of activities, UAS size and other variables. It makes impossibility to unambiguously identify the influence of rationality and value incentives (*independent variables*) on the final decision of the UAS (*dependent variable*) when submitting a proposal to the ŠMSM on the

choice of a path to strengthen their performance by (not) participating in the reorganisation of UAS. However, in order to clearly define the influence of rationality and value incentives on the final choice of the UAS, the study has observed a certain regularity across UAS, which can be defined through the three main characteristics of the conditions under which rationality and value incentives influence the choice: (i) when rationality and value incentives are equally influential in the UAS choice; (ii) when rationality incentives dominate the UAS choice and; (iii) when value incentives dominate the UAS choice. The results showed that rationality and value motives were equally prevalent in most of the UAS when making the final decision (3 out of 5 cases).

The results of this thesis imply some useful theoretical insights for future research. First, the selection of the cases and the cases themselves revealed a relatively high degree of fragmentation among the UAS in the study, which made it difficult to extrapolate conclusions about the UAS network, and it is therefore worthwhile to include the entire population of Lithuanian state UAS in the study in order to gain a more fundamental understanding of the patterns of UAS sector activities and decisions. Secondly, the question of the durability of these value commitment templates over time remains open. This becomes relevant in the context of a rather dynamic environment for UAS, which is why it is valuable to develop this research in the future with the first results of policy change already available. Thirdly, although the study did not directly seek to investigate the relationship between rationality and values, i.e. whether rationality has any influence not only on college choice but also on the definition of a UAS value commitment template, it is believed that this analysis would help to provide a better answer to the question of the interaction between rationality and values in UAS.