



Universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo procesas: teorinis požiūris

Eglė Misiūnaitė-Bačiauskienė¹, Palmira Jucevičienė²

¹ Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, Edukologijos katedra, K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas, el. paštas egle.baciauskiene@gmail.com

² Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, Edukologijos katedra, K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas, el. paštas palmira.juceviciene@ktu.lt

Anotacija. Rengti profesionalus žinių organizacijoms tampa aktualiu švietimo uždaviniu. Žinių organizacijų pagrindinis turtas – unikalios žinios, turinčios esminę reikšmę organizacijų vertei kurti. Dinamiškoje profesionalo kompetencijų struktūroje organizacinio mokymosi gebėjimai yra pamatiniai. Šiame kontekste žinių valdymui tampant edukologiją ir vadybą vienijančia paradigma, universitetai vis labiau identifikuoja kaip žinių organizacijos, kurių esminiai struktūriniai dariniai – katedros – turi pasižymėti esminiais žinių valdymo bruožais. Dėl negausių žinių valdymo universitete problemų tyrimų negalima atsakyti į klausimą, *kokie studijų veiklos žinių valdymo proceso ypatumai būdingi universiteto katedrai*. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, šiame straipsnyje pagrindžiama universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo procesas.

Esminiai žodžiai: *universiteto katedra, studijų veiklos žinios, organizacinis mokymasis, žinių valdymo procesas.*

Įvadas

Siekiant ugdyti žinių ir kūrybinę visuomenę, švietimui, ypač universitetams, kyla iššūkis rengti profesionalus žinių organizacijoms. Žinių organizacijų pagrindinis turtas – unikalios, sunkiai kopijuojamos žinios, turinčios esminę reikšmę organizacijos vertei, produktams ir paslaugoms kurti. Šis turtas – tai organizacijos darbuotojų individualios ir kolektyvinės žinios bei gebėjimai, sudarantys žinių organizacijos kompetencijos branduolį.

Žinių valdymas, tiriamas informatikos, vadybos ir edukologijos mokslų, laikytinas tarpdisciplininių tyrimų objektu. Švietimo organizacijų išsipareigojimas rūpintis būsimų

profesionalų žinių organizacijoms rengimu suponuoja mokslinių tyrimų erdvę, kurioje žinių valdymas tampa edukologija ir vadybą vienijančia paradigma. Universitetų, kurie *per se* yra žinių organizacijos, tyrimai atliepia šią tendenciją. Sustiprėjusios tarpdiscipliniškumo tendencijos keičia požiūrius į atskirų sričių žinių santykius (Samalavičius, 2010), tačiau neretai smulkiuose administraciniuose vienetuose, t. y. universitetų katedrose, vis dar pastebimas susiskaidymas iki individualių, dažnai – vienos mokslo disciplinos žinių lygmens, žinios konservuojamos individualiuose diskursuose (Samalavičius, 2010), o ne kolektyviai brandinamos ir įveiklinamos. Šiuolaikiniam universitetui kyla iššūkis kurti ir diegti tokius žinių valdymo modelius ir priemones, kurie skatintų, palaikytų ir spartintų organizacinę mokymąsi (organizacijai svarbų mokymąsi, dažniausiai vykstantį ne tik individualiame, bet ir kolektyviniame lygmenyse), sąlygonantį interaktyvią studijų erdvę.

Universitetų, kaip edukacinės galios turėtojų (Jucevičienė et al., 2010), veikla yra viena žinių visuomenės kokybę lemiančių dedamųjų. Universitetas suprantamas kaip vienoje vietoje susitelkusių žmonių bendrija, kuri domisi civilizacijos intelektualiniu kapitalu, suvokiamu ne kaip informacijos ar žinių sancaupa, bet kaip mąstymo būdų įvairovė bei intelektualinės veiklos kryptis; bendrija, kuri pati nuolat mokosi ir užsiima žinių kūrybos ir edukacine veikla (Jaspers, 1959; Samalavičius, 2010). Universitetų vizijoms, misijoms ir strateginiams tikslams įgyvendinti aktuali kokybiška akademinų padalinių, ypač katedrų, veikla. Įgyvendindamos savo edukacinę galią, universiteto katedros ima veikti ne tik kaip akademiniai padaliniai, bet ir kaip žinių organizacijos, kuriose besimokantieji „patiria“ žinių organizaciją ir yra įgalinami joje veikti.

Moksliniuose tyrimuose žinių valdymas analizuojamas keliais pjūviais: organizacijos žinių valdymo procesų (Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000; Nonaka, Toyama, 2003), sėkmės veiksnių (Desouza, Awazu, 2005; Anantamula, Kanungo, 2010; Šajeja, 2010; Groundstein, 2012), žinių valdymo aukštojo mokslo institucijose paradigmos aspektais (Šedžiuvienė, Veinhardt, 2009), identifikuojant universiteto katedros organizacinio mokymosi veiksnius (Jucevičienė, 2007; Jucevičienė, Edintaitė, 2010, 2012). Tačiau universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo *proceso* tematika nėra pakankamai tyrinėta. Todėl kyla klausimas, *kokie studijų veiklos žinių valdymo proceso ypatumai būdingi universiteto katedrai*.

Straipsnio objektas – universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo procesas.

Straipsnio tikslas – pagrįsti universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo proceso veiklas.

Šio tikslo siekiama taikant mokslinės literatūros analizės **metodą**.

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmoje straipsnio dalyje analizuojami organizacinio mokymosi studijų veikloje aspektai, antroje – atskleidžiami studijų veiklos žinių valdymo proceso ypatumai.

1. Organizacinis mokymasis studijų veikloje

Klasikiniai universitetai puoselėdavo unikalią intelekto atmosferą, kurią studijuojantieji išgyvendavo kaip begalinio sudėtingumo reikšmių ir prasmų pasaulį (Samalavičius, 2010). Anot R. Barnett (2000), šiuolaikinis universitetas patiria kitokį iššūkį – padėti susiorientuoti gausybėje alternatyvių požiūrių, teorijų, tiesų, pasiūlyti naujas žinojimo sistemas (struktūras) ir įgalinti asmenį gyventi tikslingai bei pakankamai patogiai tokioje „superkompleksinėje“ mentalinėje aplinkoje, kurioje daug painiavos, netvarkos ir galimybių.

P. Jucevičienė ir G. Edintaitė (2010), apibendrinamos šias R. Barnett (2000) ir kitų autorių mintis, teigia, kad universitetas, kaip mokslo ir studijų institucija, kuria mokslo žinias (Jaspers, 1959; Wyatt, 1990), skleidžia jas visuomenėje (Barnett, 2000), rengia šiuolaikinius profesionalus (Jucevičienė, 2007), perduoda kultūrinį paveldą (Jaspers, 1959; Wyatt, 1990), prisideda prie visuomenės pažangos (Jaspers, 1959). Edukacinė universiteto galia reiškiasi įgalinimo procesais, t. y. sutelkiant asmenų pažintines galias ir skatinant žinių, prasmų, gebėjimų, kompetencijų pokyčius (Jucevičienė et al., 2010).

Universitetas, kaip žmogiškosios veiklos būdas, yra korporacinė mokslininkų institucija, kurios kiekvienas narys gilinasi į konkrečią mokslo kryptį (Samalavičius, 2010), todėl akademinės bendruomenės nariams būdinga *individualizacija* ir *intelektinė autonomija*. Universitetai egzistuoja ir tam, kad išlaikytų ir sukurtų dalykus, temas ir idėjas, kurios gali būti nemadingos ir nepopuliarios, bet ugdytų supratimą, jog jos yra svarbios (Jokubaitis, 2013). F. Websterio (2007) teigimu, postmodernusis universitetas yra „oksimoroninė institucija“ (angl. *oxymoronic institution*), t. y. skirtingų požymių rinkinys, neturintis vienijamosios idėjos, – net akademinės bendruomenės nepajėgia identifikuoti, kas šiandien yra jų universitetai, nes yra praradusios „universumo pojūtį“ (lot. *universumas* – visuma). Kartu su modernybe išgalėjusi specializacijos ideologija ilgainiui įtvirtino mentalinius stereotipus, o „besąlygiška priklausomybė mokslo disciplinai ir ją sudarančios bendruomenės etosui galiausiai sukūrė nelankstų akademinio mąstymo tipą“ (Samalavičius, 2006, p. 7).

Studijos, kaip viena svarbiausių šiuolaikinio universiteto veiklų, įgyvendinamos smulkiausiame universiteto struktūriniame darinyje – katedroje, išipareigojusioje vykdyti studijas kaip savo prioritetinę veiklą (Houston, 2008). Studijų veikloje išryškėja universiteto katedros žinių valdymo poreikis – identifikuoti, struktūruoti, kurti, įveikinti, skleisti, išsaugoti, vertinti dėstytojų individualų ir kolektyvinį žinojimą, taikant moksliskai pagrįstus principus, priemones. Šiame straipsnyje universiteto katedra apibrėžiama kaip institucionalizuota akademinė bendruomenė, susitelkusi jos identitetą įtvirtinančioje vietoje, gebanti autonomiškai veikti pokyčių sąlygomis. Studijų veiklos požiūriu universiteto katedros misija – konstruoti ir įgyvendinti unikalias studijų programas, grįstas inovatyviomis mokslo žiniomis ir empirika, siekiant studijuojantiems sudaryti sąlygas edukacinei veiklai.

Universiteto katedra, siekdama tapti *žinių organizacija*, turi gebėti kurti bei diegti naujoves, priimti, integruoti, skleisti ir taikyti žinias bei informaciją, dinamiškai keistis

ar transformuotis, konkuruodama žinių ekonomikos sąlygomis (Jucevičius, Ilonienė, 2009). Žinių organizacija apibūdinama kaip fenomenas, kurio išskirtinės savybės – aukšto lygio adaptacija (gebėjimas keistis prisitaikant prie esamų aplinkos sąlygų), mokymasis (metamokymasis), kontrolė (kontrolės kontrolė) bei sprendimų priėmimas (sprendimai geresniems sprendimams) (Jucevičius, Ilonienė, 2009). Antra vertus, universiteto katedra *per se* yra žinių organizacija koncentravimosi į darbą su žiniomis, žinių produktų ir paslaugų kūrimo, nuolatinio diskursų atnaujinimo, plėtojimo, savirefleksijos prasmėmis.

Mokslininkai (Stankosky, 2005; Šajeva, 2010; Grundstein, 2012). organizacinį mokymąsi traktuoja kaip vieną iš integralių žinių valdymo sistemos aspektų, įgalinančių organizacinių žinių (šios organizacijos veiklai reikšmingos žinios) generavimą. Universiteto katedra savo esme būdama mokymosi *vieta*, kurioje per mąstymo (taigi – ir žinių) transformavimo procesus įgalinama intelektualinė emancipacija (išlaisvinamas nuo stereotipų, nuolankumo autoritetams mąstymas, diskusijoje svarbiausiu pripažįstant tinkamą argumentą) (Jucevičienė et al., 2010), yra organizacinio mokymosi *per se* vieta. Mokymosi procesai universiteto katedroje yra ir savitiksliai, ir generuojantys naujas žinias.

Šiuolaikinė švietimo ir ugdymo būklė, kurią lemia ugdymo turinio ir konteksto atnaujinimo nuolatinis skatinimas, vadintina *postmodernia* (Duoblienė, 2006). Universiteto katedros dėstytojų mokymasis studijų veikloje laikomas esmine studijų turinio projektavimo, vykdymo ir tobulinimo sąlyga. Organizacinis mokymasis susideda iš esminių žinių ir įgūdžių, gebėjimų atnaujinimo procesų, generuojančių kokybiškai pakitusį diskursą, studijų programų vizijas, modulių turinį ir jų įgyvendinimą. Universiteto katedra yra *diskurso epicentras* (McArthur, 2002). Jos kuriamas diskursas yra nevienalytis, daugialbysis, todėl organizacinis mokymasis savo esme – įvairiabalio, nuolat atsinaujinančio, transformuojamo ir transformuojančio žinojimo kūrimo procesas.

Organizacinis mokymasis universiteto katedroje vyksta trimis lygmenimis: individualiu dėstytojo lygmeniu, dėstytojų grupės ir visos katedros akademinės bendruomenės lygmenimis (Jucevičienė, Edintaitė, 2010). Universiteto katedros organizacinės žinios, t. y. katedros pripažįstamos kaip vertingos žinios, yra organizacinio mokymosi rezultatas. Katedros dėstytojų organizacinio mokymosi turinys šiame straipsnyje analizuojamas remiantis P. Jucevičienės ir G. Edintaitės (2010; 2012) išryškintais aspektais, tačiau interpretuojant juos žinių valdymo požiūriu.

Katedros lygmens organizacinis mokymasis apima katedros studijų veiklos vizijos, misijos ir filosofijos kūrimą, atnaujinimą. *Žinių vizija* sinchronizuoja visą organizaciją, nurodydama žinių kūrimo proceso kryptį, t. y. kaip organizacija ir jos žinios bus plėtojamos ilgalaikėje perspektyvoje. Vadovo, kaip lyderio, užduotis – aiškiai artikuliuoti žinių viziją visoje organizacijoje ir už jos ribų. Žinių vizija turi peržengti dabartinę organizacijos būvį (kuriamus diskursus, programas, modulius ir kt.). Žinių vizijos turinyje slypi atsakymai į esminius klausimus: *kas mes esame, ką turime kurti, kaip galime tą daryti, kodėl mes tą darome* ir *kur mes einame* (Nonaka et al., 2000). Žinių vizija apibrėžia organizacijos vertybių sistemą, palaikomą organizacijos taisyklių, rutinos, atsižvelgia

į organizacijos narių įsitikinimus ir įsipareigojimus. Katedros lygmens organizacinės žinios generuojamos visos katedros dėstytojų, kaip akademinės bendruomenės, mokymosi procese. Katedros, kaip universiteto padalinio, organizacinė elgsena lemia katedros lygmens organizacinių žinių konstravimo strategijas.

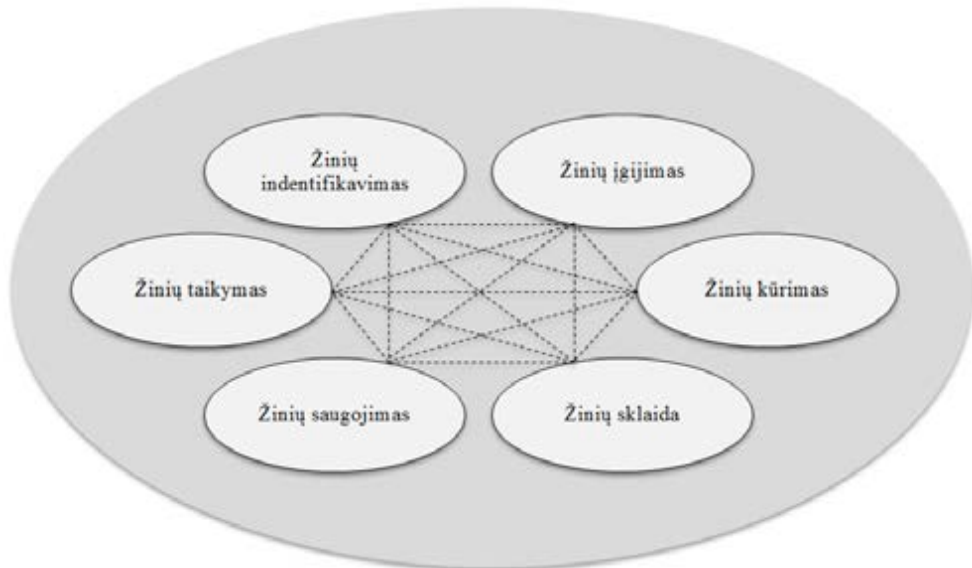
Dėstytojų grupės lygmens organizacinis mokymasis generuoja konkrečios studijų programos žinias, reikalingas studijų programos koncepcijai sukurti, kokybiškai ją įgyvendinti ir nuolat atnaujinti, reaguojant į vidinius ir išorinius pokyčius. Šios žinios grindžiamos studijų veiklos vizija, misija ir filosofija. Dėstytojų grupės (komandos), įgyvendinančios studijų programas, konstruoja būsimų profesionalų koncepcijas; parenka, modifikuoja studijų programos tipus, formas; formuluoja studijų programos tikslus ir juos detalizuojančius uždavinius, koreliuojančius su būsimų profesionalų rengimo koncepcijomis. Atsižvelgdami į programos tikslą ir studento sampratą, dėstytojų grupės susitaria dėl edukacinės paradigmos; projektuoja programų turinio struktūras; parenka edukacinėmis paradigmomis grįstus metodus ir priemones; apibrėžia rezultatų vertinimo sistemas ir savianalizės strategijas; numato studijų programų tobulinimo perspektyvas. Dėstytojų grupės lygmens žinios – kompleksinės ir dinamiškos, reikalaujančios įtemptos intelektinės veiklos, integruojančios vidinę universiteto katedros ir išorinę (kitų universiteto katedrų, kitų universitetų, kitų šalių) edukacinę ir vadybinę patirtį. Organizacinių žinių kaitos etapuose, kuriuos pagrindė I. Nonakos ir H. Takeuchi (1995), ne tik sintetinamos naujos koncepcijos, bet ir lauzoma, testuojama įsigalėjusi mąstymo rutina. I. Nonakos ir H. Takeuchi (1995) žinių transformacijos teorija atskleidžia, kad naujų žinių kūrimas yra tęstinis, interaktyvus procesas, kuriame slypinčios (nežinomos organizacijai) žinios virsta išreikštosiomis (kokybinis aspektas), žinios akumuliuojamos, jų kiekis didėja (kiekybinis aspektas). Dėstytojų grupių, kaip ir katedros akademinės bendruomenės, mokymosi procese svarbu išvengti organizacinio mokymosi imitavimo.

Dėstytojo individualaus lygmens organizacinis mokymasis apima konkretaus studijų modulio (kurso), už kurį atsakingas dėstytojas, turiniui projektuoti, įgyvendinti ir tobulinti reikalingų žinių generavimą. Šios žinios atspindi dėstytojo ir edukacinės (edukacinė paradigma, modulio tikslai, uždaviniai, metodai, priemonės, vertinimo sistema, strategijos), ir dalykinės kompetencijos (modulio turinio struktūra, žinių šaltiniai, modulio tobulinimas) elementus. Individualaus lygmens mokymosi veikloje svarbus *savivaldumo* aspektas. Savivaldus mokymasis apibrėžiamas kaip toks mokymosi būdas, strategija, kai besimokantysis pats valdo mokymosi procesą (Jucevičienė, 2007): planuoja savo tobulėjimą ir prisiima atsakomybę už jį, remdamasis vidine, o ne išorine motyvacija.

Organizacinis mokymasis universiteto katedroje – tai individualiame (dėstytojo) ir kolektyviniame (dėstytojų grupės ir visos katedros akademinės bendruomenės) lygmenyse bei jų sąveikoje vykstantis mokymasis, kurio procese sukuriama organizacinių žinių, galinčių daryti įtaką organizacijos elgsenai. Studijų veiklos požiūriu organizacinis mokymasis įgalina konstruoti, įgyvendinti ir tobulinti studijų programas.

2. Studijų veiklos žinių valdymo procesas

Studijų veiklos žinių valdymo procesas apibrėžiamas kaip visuma veiklų, inicijuojamų ir (arba) palaikomų universiteto katedroje, užtikrinant organizacinių studijų veiklos žinių gausinimą, įgalinantį identifikuoti, įgyti žinių, kurti ir skleisti (dalytis) naujas žinias, saugoti ir taikyti vertingas žinias studijų veikloje. Žinių valdymo procesas gali būti traktuojamas kaip *metaprocesas*, kurio metu koordinuojamos ir valdomos tarpusavyje glaudžiai susijusios žinių gyvavimo ciklą sudarančios veiklos (Probst et al., 1999; Maier, 2007).



1 pav. Studijų veiklos žinių valdymo procesas (Probst et al., 1999; Maier, 2007)

Žinių identifikavimas – tai organizacijai vertingų žinių, sukurtų ar įgyjamų iš skirtingų žinių šaltinių, taip pat patirties ir ekspertinio žinojimo atpažinimas (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001). Esminis studijų veiklos žinių identifikavimo veiklų tikslas – atpažinti, *ką universiteto katedra žino (nežino)* ir *ką taiko (netaiko)* studijų veikloje. Šia prasme universiteto katedros žinių identifikavimo veiklos orientuojamos į individualių ir kolektyvinių žinių, vertingų studijų veiklai, nustatymą, siekiant priimti kūrybiškesnius, kokybiškesnius sprendimus. Universiteto katedros žinios, apimančios visos akademinės bendruomenės, dėstytojų grupių bei individualias dėstytojų žinias, pripažįstamas kaip vertingas katedros veiklai, apibrėžiamos kaip katedros *organizacinės* žinios.

Žinių identifikavimo problema susijusi su žinių kaip objekto, konstrukto, fenomeno, tikslo ir rezultato sampratomis. Žinios, kaip objektai, transformuojami organizacinio mokymosi procese, kaip informacinėmis technologijomis valdomi objektai arba kaip interaktyvioje socialinėje sąveikoje pasireiškiantys fenomenai, suponuoja skirtingas

žinių identifikavimo problemas. Šiame teoriniame lauke kristalizuojasi klausimai: *kokias individualias ir kolektyvines žinias universiteto katedra siekia identifikuoti, taigi ir valdyti, kas yra žinių identifikavimo subjektai* – atskiri universiteto katedros dėstytojai, lyderiai, katedros vedėjas, studijų programų koordinatoriai, vidiniai ir (ar) išoriniai žinių ekspertai, žinių specialistai, komandos, veiklos bendruomenės ar visa akademinė katedros bendruomenė ir *kaip universiteto katedra identifikuoja studijų veiklos žinias*.

Universiteto katedros studijų veiklos struktūroje išskiriamos trys pagrindinės veiklos – studijų programos projektavimas, įgyvendinimas ir tobulinimas. Kolektyvinės ir individualios universiteto katedros studijų veiklos organizacinės žinios, remiantis P. Jucevičienės ir G. Edintaitės (2010; 2012) studijų veiklos organizacinių žinių lygmenų teoriniu modeliu, struktūruojamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Universiteto katedros studijų veiklos organizacinės žinios (Jucevičienė, Edintaitė, 2012)

Universiteto katedros studijų veiklos struktūra	Kolektyvinės universiteto katedros studijų veiklos žinios	Individualios universiteto katedros studijų veiklos žinios
<i>Studijų programos projektavimas</i>	Studijų programos vizija Studijų programos filosofija (vertybės) Profesionalo ugdymo koncepcija Edukacinių paradigmų žinios Studijų programos projektavimo procedūrinės žinios Studijų programos turinio mokslo žinios Studijų programos įgyvendinimo proceso žinios	Modulio projektavimo žinios Modulio edukacinės paradigmos žinios Modulio turinio mokslo žinios Modulio įgyvendinimo praktikos žinios Modulio inovatyvios žinios
<i>Studijų programos realizavimas</i>	Studijų tikslų, uždavinių žinios Studijų programos turinio struktūros žinios (moduliai) Studijų programos įgyvendinimo edukacinių paradigmų žinios Studijų programos turinio mokslo žinios Studijų metodų, priemonių žinios Pasiekimų (rezultatų) vertinimo žinios	Modulio tikslų, uždavinių žinios Modulio turinio mokslo žinios Modulio įgyvendinimo edukacinės paradigmos žinios Modulio įgyvendinimo metodų, priemonių žinios Modulio tikslų pasiekimo (studentų vertinimo) žinios
<i>Studijų programos tobulinimas</i>	Studijų programos savianalizės žinios Studijų programos tobulinimo (inovatyvios) žinios	Modulio savianalizės žinios Modulio tobulinimo (inovatyvios) žinios

Katedros lygmens organizacinėmis žiniomis P. Jucevičienė ir G. Edintaitė (2010) įvardija katedros studijų veiklos viziją, misiją (profesionalo ugdymo koncepciją) ir filosofiją. Bendras studijų veiklos krypties pojūtis atsiranda turint bendrą supratimą apie kiekvienos katedros vykdomos studijų programos tikslus, turinį, edukacinę paradigmą.

Sisteminant ir integruojant dėstytojų grupės organizacinių studijų veiklos žinių rinkinį, laikomasi požiūrio, kad *naujos studijų programos vizija (idėja)* apima studijų programos filosofiją (vertybes), būsimo profesionalo ugdymo koncepciją (misijos elementas) ir edukacinę paradigmą, kuri yra programos įgyvendinimo proceso projektavimo, o vėliau – ir studijų programos vykdymo, konceptualusis metodinis pagrindas. *Studijų programos projektavimo procedūrinės žinios* – tai žinios, būtinos studijų programai sukonstruoti (aprašui sudaryti), kad būtų pasiekta tikslų, uždavinių ir juos įgyvendinančių modulių rinkinio bei pasiekimo vertinimo sistemos dermės. Ugdomos būsimo profesionalo kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai, vertybinės nuostatos), dekomponuotos profesionalo ugdymo koncepcijoje, turėtų lemti studijų programos projektavimo logiką. Šiame etape būtina pasiekti studijų programos tikslų ir uždavinių eksplikavimo pagal detalų ir konkretų būsimo profesionalo kompetencijų modelį (Jucevičienė et al., 2007). *Studijų programos turinio mokslo žinios* apibrėžiamos kaip iš skirtingų modulių sukuriamas sisteminis konstruktas, sudarantis konceptualiąją studijų programos esmę. Konstruojant studijų programos turinį turėtų būti laikomasi tarpdalykinės integracijos principo (Jucevičienė et al., 2007). *Studijų programos įgyvendinimo proceso žinios*, reikalingos projektuojant ir įgyvendinant studijų programą, šiame darbe apima edukacinės paradigmos, studijų procese taikomų metodų (pvz., individualaus, grupės darbo) ir priemonių (informacinių komunikacinių ir kitų technologijų, techninių priemonių) bei pasiekimų vertinimo žinias. *Įgyvendinamos studijų programos tikslų, uždavinių, struktūros, metodų, pasiekimų vertinimo (strategijų, formų) žinios* apima edukacine paradigma grįstos sąveikos tarp studijų programos tikslų, uždavinių, turinio, metodų, priemonių bei vertinimo sistemos nuolatinį tyrimą ir vertinimą studijų procese. Edukacinių paradigmų virsmo kontekste įgyvendinant studijų programą svarbu, kokios mokymosi kultūros laikomasi. *Studijų programos savianalizės žinios* – tai vidinio studijų kokybės įsivertinimo žinios. *Studijų programos tobulinimo (inovatyvios) žinios* remiasi formaliojo įsivertinimo (savianalizės) ir neformaliojo, vykstančio iš vidinių paskatų, įsivertinimo žiniomis.

Individualaus lygmens organizacinės studijų veiklos žinios gali būti integruojamos ir redukuojamos iki kelių rūšių žinių – *modulio programos projektavimo, konkretaus modulio turinio (mokslo) žinių, modulio mokymo (mokymosi) metodų bei priemonių* (informacinių komunikacinių ir kitų technologijų, techninių priemonių ir kt.) *žinių* bei *modulio tikslų pasiekimo (studentų vertinimo) žinių*. Modulio tikslų ir uždavinių žinios traktuojamos kaip integrali studijų programą įgyvendinančių dėstytojų studijų programos tikslų ir uždavinių žinių dalis, o modulio savianalizės ir tobulinimo žinios – kaip integrali studijų programos savianalizės ir tobulinimo žinių dalis. Edukacinės paradigmos teorinės ir praktinės žinios laikomos organizacinėmis studijų programą įgyvendinančių dėstytojų komandos žiniomis.

P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009), apibendrindamos žinių identifikavimo sampratą, išskiria keletą aspektų: žinių identifikavimas apima organizacijos ir jos narių turimų kompetencijų nustatymą, visumą žinių, kaupiamų duomenų bazėse, rašytiniuose dokumentuose (Skryme, 2003), kituose tekstuose (mokslinės publikacijos, metodinė

literatūra, vadovėliai ir kt.). Žinių identifikavimas, kaip pagalbinė keitimosi žiniomis veikla, pirmiausia atsako į klausimą, *kas tai žino*. Žinių identifikavimas susijęs su *sąmoningų* (angl. *conscious, embodied*) žinių, mažiau – su *nesąmoningų* (angl. *unconscious, not-yet-embodied*) žinių¹ nustatymu (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009). Pati universiteto katedra sprendžia, *kurias* organizacines studijų veiklos žinias ir *kaip* tikslinga identifikuoti arba šis procesas vyksta daugiau ar mažiau intuityviai, spontaniškai, epizodiškai, fragmentiškai. Problemiška tai, kad *visų* organizacijos žinių identifikuoti neįmanoma.

Universiteto katedros studijų veiklos organizacinės žinios yra *dinamiškos, kontekstualios*, todėl jas identifikuoti yra problemiška. J. M. Firestone (1998, cit. iš Atkočiūnienė et al., 2009), P. Pérez-Montoro (2004) kalba apie neišreikštų (ir dalies slypinčių, *straipsnio autorių pastaba*) žinių transformavimą į išreikštas žinias, eliminuojant siaurus, specifinius kontekstus, pateikiant apibendrintas, susistemintas žinias.

Organizacijai vertingų žinių, patirties ir ekspertinio žinojimo atpažinimas gali būti formalus ir neformalus. Formalizavimą kai kurie autoriai (Anantamula, Kanungo, 2010; Šajeva, 2010) laiko didesnio individų įsitraukimo, dalyvavimo žinių valdymo veiklose prielaida. Organizacinių žinių identifikavimas siejamas su universiteto katedros studijų veiklos žinių artikuliuoimu *žodine* forma, o *rašytinė, elektroninė* žinių identifikavimo forma dažniausiai nustatoma esminėms žinių struktūroms (pvz., studijų programos aprašui). Kurios – kolektyvinės ar individualios – universiteto katedros studijų veiklos žinios kaip patvari forma identifikuojamos dažniau, priklauso ir nuo organizacijos kultūros. Verbaliniai, pasklidę universiteto katedros diskursai gali būti fragmentiškai identifikuoti mokslinių straipsnių, monografijų, studijų, projektų ataskaitų, metodinių leidinių formomis, o jų gyvybingumas atnaujinamas nuolatiniame universiteto katedros komunikacijos procese.

Kolektyvinių ir individualių žinių identifikavimo metodika (dialogai, diskusijos, analizės, tyrimai ir kt.) ir priemonės (individualūs ir kolektyviniai žinių žemėlapiai, žinių matricos, konceptualūs modeliai, duomenų bazės, paieškos sistemos ir kt.) universiteto katedroje grindžiami organizacine elgsena, vadybiniais sprendimais, susitarimais. Universiteto katedra žinių identifikavimo procese gali inicijuoti rutinines veiklas (susirinkimai, pasitarimai, apvaliojo stalo diskusijos, seminarai ir kt.) ir (ar) pasitelkti inovatyvias laiko ir erdvės ekonomijos principais paremtas veiklos formas (virtualios diskusijos, virtualios konferencijos ir kt.). M. Pérez-Montoro (2004) *žinių vizualizavimą* žinių identifikavimo etape laiko esminiu veiksmu. Vizualizuotos organizacinės žinios (pvz., elektroniniai žinių žemėlapiai) sudaro tam tikras „žinių salas“ (Probst et al., 1999), struktūroja ir koncentruoja organizacines žinias, sukurdamos prielaidas individualioms žinioms integruotis ir tapti kolektyvinėmis žiniomis, taip sukuriant naujas organizacines žinias. Žinių vizualizavimas implikuoja ir vertingų žinių išsaugojimą. Ekspertų žinynai, arba „geltonieji puslapiai“, taip pat elektroniniai kompetencijų aplankai identifikuoja

¹ Tai gali būti neišreikštos žinios, kai individas žino, bet žiniomis nesidalija, ir slypinčios žinios, kurių pats individas nesuvokia, nes šios žinios slypi jo veikloje.

vidinius universiteto katedros ekspertus (Probst et al. 1999) ir įgalina katedrą įveiklinti jų turimas kompetencijas.

Kolektyvinių universiteto katedros žinių identifikavimas grindžiamas atsakymu į klausimus: *kas tą žino?* bei *ar yra rašytinių tekstų?*, įrodančių dėstytojų studijų veiklos projektavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo žinias. Kilus poreikiui projektuoti naują studijų programą, išryškėja reikmė identifikuoti, ar yra katedroje dėstytojų, turinčių unikalų studijų programos idėjų, grindžiamų šiuolaikinės visuomenės vertybėmis, proaktyvia profesionalo ugdymo koncepcija, edukacinės paradigmos realizavimo inovacijomis. Studijų programai suprojektuoti reikalingos studijų programos sandaros (tikslai, uždaviniai, modulių rinkinys, pasiekimų vertinimas), taip pat programos projektavimo procesinės (tikslų ir uždavinių, modulių sekos, pasiekimų vertinimo dermės) žinios. Studijų programą traktuojant kaip dinamišką, nuolat atnaujinamą darinį (Schiro, 2013), studijų programos savianalizė ir tobulinimas tampa natūralia universiteto katedros studijų veikla.

Modulio projektavimo ir įgyvendinimo žinios yra katedros dėstytojo individualios žinios, interaktyvioje sąveikoje su kitais dėstytojais galinčios virsti kolektyvinėmis žiniomis. Kolektyvinių ir individualių žinių perskyra problemiška, nes yra kaiti, nuolat persislenkanti. Individualių universiteto katedros žinių identifikavimas grindžiamas atsakymu į klausimus: *ar katedros dėstytojai, kuriantys modulio programą, įgyvendinantys modulį ir vertinantys modulio tikslų pasiekimą, žino ir ar turi oficialiai pripažįstamų ir (ar) neformalių rašytinių (popierinių, elektroninių) tekstų*, įrodančių modulio konstravimo, modulio turinio, modulio įgyvendinimo ir pasiekimų vertinimo žinias.

Identifikuojanti žinias organizacija yra *reflektyvi* organizacija. Žinių identifikavimas lemia universiteto katedros dėstytojų savianalizės ir įsivertinimo procesus. Idealiu atveju identifikuojamos ne tik išreikštos kolektyvinės ir individualios žinios, bet ir akademinės bendruomenės bei atskirų individų patirtyje slypinčios žinios.

Žinių įgijimas – tai žinių atnaujinimas, įgyjant naujos informacijos, žinių ir patirties (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001). Žinių įgijimas yra nuosekli žinių valdymo proceso veikla – tik identifikavusi turimas individualias ir kolektyvines studijų veiklos žinias, nustačiusi žinių ir patirties stoką, pertrūkius, universiteto katedra gali susitarti kurti trūkstamas žinias ar įgyti jas iš išorinių šaltinių. Organizacijos gebėjimas akumuliuoti, adaptuoti ir taikyti išorėje egzistuojančias žinias vadinamas *absorbicine galia* (Probst et al., 1999).

Universiteto katedros organizacinės žinios gali būti įgyjamos iš išorinių ir vidinių žinių šaltinių, atnaujinamos pasiremiant mokslo, empirinėmis žiniomis. *Išoriniai* žinių šaltiniai, iš kurių išigyjamos žinios, tai – išorės ekspertai, kitų universitetų, katedrų, švietimo ir verslo organizacijų žinios, suinteresuotų asmenų (politikų, švietimo vadybininkų, studentų) žinios, žinių produktai (franšizės studijų programos, knygos kt.) (Probst et al., 1999), kvalifikacijos kėlimo veiklos, organizuojamos išorės subjektų ir kt. S. Šajeva (2010), pasiremama B. Z. Milner (2006), išskiria iš žiniasklaidos, publikacijų, duomenų bazių, interneto, organizacijų veiklos ataskaitų, seminarų, konferencijų, kur-

sų, bendradarbiavimo su partneriais ir kitų išorės šaltinių potencialiai įgyjamas žinias. *Vidiniai* organizacinių žinių šaltiniai – identifikuoti dėstytojai ekspertai, atliekama projektinė veikla, individualiai ar kolektyviai organizuojami veiklos tyrimai, vadovėlių, monografijų rašymas ir kt. Apibendrintai galima teigti, kad pagrindiniai žinių įgijimo šaltiniai – socialiniai (žmogus ir jo veikla) arba žinių produktai (knygos, straipsniai, duomenų bazės ir kt.).

Žinių *rinkos* nėra tobulos (Probst et al., 1999), todėl aktualu sumažinti galimą destruktivų naujų studijų veiklos žinių elementą. Išimtos iš konteksto žinios, idėjos ir patirtys netenka galios spręsti problemas, taigi neretai tampa nevertingos. Universiteto katedros studijų veiklos aspektu žinių identifikavimo tikslai siejami su siekiu palyginti, papildyti, išplėsti, susisteminti, integruoti, inovuoti vykdomas studijų programas.

Žinių įgijimas susijęs ne su objektyviai egzistuojančių žinių paieška (Stankevičiūtė, 2002), bet su naujų organizacinių žinių kūrimu, integruojant ligi šiol nežinomą vidaus ir (ar) išorės subjektų, jų grupių bei organizacijų žinojimą. Žinių įgijimo veikloje universiteto katedra gali maksimaliai panaudoti socialinės tinklaveikos galimybes, formalius ir neformalius akademinį bendruomenių ir dėstytojų ryšius.

Žinių kūrimas – tai naujų idėjų, produktų, koncepcijų kūrimas (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001), vykstantis dėstytojo, dėstytojų grupės ir visos katedros akademinės bendruomenės lygmenimis. Šiuo atveju, tai – ne naujos mokslo žinios, kurios kuriamos per mokslinę veiklą, tai – organizacinės žinios, reikalingos praktinei studijų veiklai. Jos kuriamos organizacinio mokymosi procese, vykstančiame universiteto katedroje. Tai individualiame (dėstytojo) ir kolektyviniame (dėstytojų grupės ir visos katedros akademinės bendruomenės) lygmeniu bei dėl jų sąveikos vykstantis mokymasis, kurio procese sukuriama organizacinių žinių, galinčių daryti įtaką organizacijos elgsenai. Studijų veiklos požiūriu organizacinis mokymasis įgalina nuolat tobulinti studijų programų projektavimo ir įgyvendinimo procesą. Kurdamas kolektyvines ir individualias studijų veiklos žinias universiteto katedra plėtoja turimas kompetencijas, įgyja naujų kompetencijų, sukuria inovatyvių kompetencijų struktūrą. Organizacinis mokymasis traktuojamas kaip esminis žinių valdymo veiksnys (Šajeva, 2010; Nazem, 2011).

Naujų studijų veiklos žinių kūrimą lemia ir žinių atnaujinimo, žinių sklaidos ir kaupimo veiklos, teikiančios kognityvių ir emocinių impulsų. Organizacinių žinių kūrimas įmanomas vykstant nuolatinei dinamiškai sąveikai tarp neišreikštų (jas asmuo žino „savėje“, bet neišreiškia – nepasako, neužrašo), slypinčių (šios žinios slypi žmogaus veiksmo ir neretai paties žmogaus sąmoningai nėra suvokiamos, pvz., žmogus nemoka paaiškinti, kaip išlaiko pusiausvyrą važiuodamas dviračiu) ir išreikštų (žmogaus pasakytų, parašytų) organizacijos žinių, nes sąveika tarp grupės, visos akademinės bendruomenės narių „naikina individualių protų apribojimus“ (Probst et al., 1999, p. 151). G. Probst ir kt. (2006) žinių kūrimą individo lygmeniu apibrėžia kaip asmeninių įgūdžių ir žinių komponentų susiejimą į funkcinę visumą, t. y. *integravimą*. Žinių kūrimu įgyvendinamas epistemologinis universiteto katedros aspektas.

Žinių kūrimas žinių valdymo veiklų hierarchijoje pozicionuojamas ir kaip aukščiausio lygmens veikla, integruojanti visas žinių valdymo veiklas, apimanti individualias ir kolektyvines patirtis, įsitikinimus, mąstymo modelius, vertybes (neišreikštos, slypinčios žinios), kurios leidžia eksternalizuoti (kiekvienam grupės nariui išreikšti savo žinias grupėje ir sukurti bendras, kolektyvines žinias), kombinuoti (kelioms darbuotojų grupėms susitarti dėl bendrų taisyklių) naujas žinias (Stankevičiūtė, 202).

Žinių kūrimas gali būti *planuojamas* (sprendimų priėmimas, organizacinis mokymasis), siekiant sukurti naujų žinių struktūrų, ir (arba) vykti *spontaniškai*, per neformaliąją sąveiką.

Kolektyvinių universiteto katedros studijų veiklos žinių kūrimas vyksta studijų programos projektavimo, įgyvendinimo, savianalizės ir tobulinimo komandoms integruojant individualias ir grupės turimas studijų veiklos žinias ir patirtį, kitų kolegų išreikštas koncepcijas ir patirtį, kitų universitetų studijų programų idėjas, *curriculum* mokslo žinias, socialinių partnerių siūlomas idėjas ir kt. Šaltinių prioritetus ir sąrašą nustato pati universiteto katedra, numatydama žinių tikslus.

Individualios modulio projektavimo, jo turinio konstravimo, mokymo ir mokymosi metodų bei priemonių, studentų vertinimo žinios kuriamos konkrečiam moduliui pritaikant studijų programos reikalavimus bei integruojant dėstytojo individualiai pasirinktų šaltinių žinias – individualias jo turimas žinias, atliktų mokslinių tyrimų rezultatus, mokslinėje literatūroje analizuotus teorinius konstruktus, metodikų rekomendacijas, individualią ir kolegų pasidalytą patirtį, įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose įgytas žinias ir kt. Katedros dėstytojo integruojamų žinių sąrašas nėra baigtinis.

Žinių saugojimas – tai individualių ir kolektyvinių organizacinių žinių, patirties įforminimas ir saugojimas rašytine ar elektronine forma, siekiant neprarasti vertingų žinių (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001). Žinių saugojimas yra vertingų studijų veiklos žinių identifikavimo pasekmė. Žinių saugojimo iniciatyvos universiteto katedroje reiškiasi duomenų bazių (virtualių žinių bankų), mokslinių straipsnių, tyrimų ataskaitų, koncepcijų, metodikų, kompetencijų portfelių, empirinių dienoraščių ir kitų žinių sancaupų kūrimu. Žinių saugojimo veikloje dominuoja informacinės technologijos, įgalinančios sparčią žinių paiešką ir pakartotinę daugkartinę prieigą prie žinių išteklių.

Universiteto katedros organizacinių žinių saugojimas yra dinamiška veikla, orientuota į *organizacinės atminties* koncentravimą, fiksavimą šiuolaikine forma, kuri gali būti kas kartą modifikuojama, papildoma išsaugant naujas žinias. Problemiška tai, kad individualios ir kolektyvinės universiteto katedros žinios yra per daug kompleksiškos, kontekstualios, kad būtų lengvai išsaugomos. J. Stankevičiūtės (2001) teigimu, tokios nuasmenintos išsaugotos žinios vėl įprasminamos tik interpretuojant, adaptuojant ir integruojant jas į pakartotinai žinias taikancio individo, grupės, bendruomenės žinių struktūras. Šia prasme duomenų bazėse saugomos žinios yra *žaliava* naujoms organizacinių žinių struktūroms konstruoti.

Sukaupti universiteto katedros žinių ištekliai gali ne tik skatinti, bet ir stabdyti, trikdyti naujų žinių kūrimą. Todėl katedros gebėjimas *užmiršti* nereikalingas, pasenusias,

nevertingas organizacines žinias padeda išvengti inertiško žinių kaupimo, chaotiško žinių pertekliaus.

Žinių sklaida – tai žinių, patirties ir informacijos skleidimas organizacijoje (Stanevičiūtė, Jucevičius, 2001). Studijų veiklos žinių sklaida universiteto katedroje apima žinių platinimą, žinių perdavimą, perkėlimą, dalijimąsi žiniomis (Šajeva, 2010). Universiteto katedros kontekste dalijimasis žiniomis yra vienas svarbiausių žinių valdymo procesų (Arntzen et al., 2009). Dažnai organizacijose esminiai žinių elementai prieinami tik nedidelėms asmenų grupėms (Probst et al. 1999), todėl svarbu, kad izoliuotomis žiniomis ir patirtimi galėtų naudotis visa akademinė bendruomenė. Problemiška tai, kad dalijimasis žiniomis nėra tapęs akademinų organizacijų kasdienybe (Arntzen et al., 2009). Organizacinių žinių kūrimo procesas prasideda nuo dalijimosi slypinčiomis žiniomis, t. y. socializacijos (Nonaka et al., 2000), kurios raiškos formos – akademinės bendruomenės susitikimai, seminarai, vidinė ir išorinė dėstytojų, dėstytojų grupių ir visos katedros akademinės bendruomenės tinklaveika. Žinių sklaida universiteto katedroje vyksta vidiniais (intranetas) ir išoriniais (internetas) elektroniniais tinklais, darbo grupėse, diskusijų grupėse, neformaliuose susitikimuose, seminaruose, konferencijose, naudojantis kolektyvinio darbo taikomosiomis programomis ir kt. (Dağli et al., 2009). Natūralios dalijimosi žiniomis situacijos susiformuoja asmenims fiziškai būnant darbo vietoje, kur yra galimybių bendrauti neformaliai, neprireikia sąmoningai organizuoti socialinių situacijų žiniomis dalytis (Probst et al., 1999). Žinių gyvavimo ciklo trumpėjimas (žinių senėjimas) skatina organizacijas diegti technologijas žinių perdavimo, paskleidimo delsai išvengti, sinchroniniam (vykstančiam tikralaikiu) žinių platinimui ir taikymui įgalinti. Elektroniniai žinių tinklai derina žinių valdymo procesus – identifikuotos, išsaugotos žinios gali būti akimirksniu paskleidžiamos, įvertinamos, komentuojamos ekspertų, suteikiant joms vertingų žinių statusą ir taip sukuriant naujų organizacinių žinių. Dalijimasis žiniomis neatsiejamas nuo organizacijos kultūros – pasitikėjimo, dalijimosi ir bendradarbiavimo vertybių.

Žinių sklaida kartais traktuojama kaip pakankamai pasyvi veikla, neturinti grįžtamąjo ryšio (Stankevičiūtė, 2002). Grįžtamąjį ryšį kuria žinių identifikavimo, generavimo ir taikymo veiklos. Studijų veiklos kolektyvinių ir individualių žinių sklaida suponuoja klausimą: *kam būtina tai žinoti, į kurį nėra vienareikšmio atsakymo.*

Žinių taikymas – tai identifikuotų, sukurtų ir įgytų organizacinių žinių integravimas į universiteto katedros kuriamus diskursus ir studijų veiklą. Identifikavus, sukūrus, įgijus ir paskleidus organizacines studijų veiklos žinias, būtina maksimaliai jas pritaikyti organizacijoje, nes tai yra žinių valdymo esmė (Atkočiūnienė at al., 2009). Žinių taikymas neretai traktuojamas kaip žinių valdymo ciklą „užbaigianti“ veikla, tačiau, anot G. Probsto ir kt. (2006), žinių identifikavimas, įgijimas, kūrimas ir dalijimasis žiniomis visuomet yra susiję su žinių poreikiais, taigi su jų taikymu. Įveiktos žinios yra prasmingiausia sėkmingo žinių valdymo sąlyga (Probst et al., 1999). Universiteto katedros studijų veiklos projektavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo žinios *per se* yra orientuotos į taikymą studijų procese.

Universiteto katedros studijų veiklos kolektyvinių ir individualių žinių taikymas kelia klausimą, *kokios žinios yra sėkmingiau taikomos studijų veikloje – užrašytos ir saugomos katedroje ar sukauptos katedros, jos dėstytojų atmintyje*. Norint atsakyti šį klausimą, reikia atlikti empirinius tyrimus.

Žinių taikymą universiteto katedroje gali riboti tam tikri kultūriniai (inertiškumas, nepasitikėjimas, slaptos „žaidimo taisyklės“), struktūriniai (formalizacija), lyderystės (kritiškumas, palaikymo stoka), infrastruktūros (technologijų neprieinamumas) barjerai.

Išvados

1. Žinių valdymo paradigma išplečia universiteto katedros studijų veiklos sampratą, papildydama ją studijų veiklos žinių valdymo proceso konceptu.

2. Organizacinio mokymosi individualiu ir kolektyviniu lygmeniu bei jų sąveika dėl vykstančio mokymosi, kurio procese sukuriama organizacinių žinių, leidžiančių konstruoti, įgyvendinti ir tobulinti studijų programas, konceptas *nepakankamas* giluminiams studijų veiklos pokyčiams, atliepiantiems šiuolaikinio universiteto iššūkius, paskatinti.

3. Studijų veiklos žinių valdymo procesas apibrėžiamas kaip integrali visuma veiklų, inicijuojamų ir (arba) palaikomų universiteto katedroje, užtikrinant studijų veiklos žinių identifikavimą, įgijimą, naujų žinių kūrimą, sklaidą, vertingų žinių saugojimą ir taikymą studijų veikloje. Studijų veiklos žinių valdymo procese ypatinga reikšmė tenka organizaciniam mokymuisi ir įgalinimui.

Literatūra

- Anantamula, V. S., Kanungo, S. (2010). Modeling enablers for succesful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, Issue 1, p. 100–113.
- Arntzen, A. A. B., Worasinchai, L., Riberie, V. M. (2009). An Insight into Knowledge Management Practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, Issue 2, p. 127–144.
- Atkočiūnienė, Z., Janiūnienė, E., Matkevičienė, R., Pranaitis, R., Stonkienė, M. (2009). *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Barnett, R. (2000). *Realizing the University in a Age of Supercomplexity*. Buckingham: SRHE.
- Barnett, R. (2009). *The Idea of Higher Education*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Dağli, G., Silman, F., Birol, C. (2009). A Qualitative Research on the University Administrators' Capacity to Use Management Knowledge Tools (The Case of TRNC Universities). *Educational Sciences: Theory & Practice*, vol. 9, Issue 3, p. 1269–1290.
- Desouza, K. C., Awazu, Y. (2005). *Engaged Knowledge Management. Engagement with New Realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- Duoblienė, L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba.

- Grundstein, M. (2012). *Three Postulates that Change Knowledge Management Paradigm*. In: *New Research on Knowledge Management Models and Methods*. Eds. H. T. Hou. Rijeka: InTech, p. 1–22.
- Houston, D. (2008). Rethinking quality and improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, vol. 16, Issue 1, p. 61–79.
- Jaspers, K. (1959). *The Idea of University*. Boston: Beacon Press.
- Jokubaitis, A. (2013). *Universitetas kaip gamykla* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.postscriptum.lt/nr11-universitetas/universitetas-kaip-gamykla/>>.
- Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*: monografija. Kaunas: Technologija.
- Jucevičienė, P., Bankauskienė, N., Janiūnaitė, B., Lepaitė, D., Simonaitienė, B. (2007). *Pedagogų rengimo studijų programų analizė*. Vilnius: Mokytojų kompetencijos centras.
- Jucevičienė, P., Edintaitė, G. (2012). Organizational learning of teachers in higher education: challenges and opportunities of knowledge management. *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management* Cartagena: Academic Publishing International, p. 557–566.
- Jucevičienė, P., Edintaitė, G. (2010). Universiteto katedros organizacinės žinios. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (68), p. 16–25.
- Jucevičienė, P., Gudaitytė, D., Kerenauskaitė, V., Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B., Tautkevičienė, G. (2010). *Universiteto edukacinė galia: atsakas XXI amžiaus iššūkiams*. Kaunas: Technologija.
- Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1129–1138.
- Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 788–793.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Halle: Springer.
- McArthur, R. C. (2002). Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community College: A Theoretical Model for the Department Chair. *Community College Review*, vol. 30, Issue 3, p. 1–10.
- Nazem, F. (2011). The Structural Model of Knowledge Management in Higher Education Institutions. *Proceedings of the Conference on e-Learning*, p. 241–248.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge – creating company*. Oxford: University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, p. 2–10.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, vol. 33, p. 5–34.
- Pérez-Montoro, M. (2004). *The Knowledge Identification Problem* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/perez_montero_the_knowledge_identification_problem_workshop_brussels_7_and_8_june_2004.pdf>.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Salamavičius, A. (2006). Akademinės bendruomenės ir universiteto kultūros. *Logos*, 46, p. 6–13.

- Salamavičius A. (2010). *Universiteto idėja ir akademinė industrija*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
- Schiro M. *Curriculum Theory: Conflicting Visions and Enduring Concerns*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- Skyrme, D. (2003). *Measuring Knowledge and Intellectual Capital: Models and methods to maximise the value of knowledge, intangibles and intellectual assets*. London: Optima Publishing.
- Stankevičiūtė, J. (2002). *Organizacijos žinojimo didinimo metodologija*. Daktaro disertacija. Kaunas.
- Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, Nr. 5 (31), p. 41–51.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of knowledge management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Šajeva, S. (2010). *Organizacijos žinių valdymo sistemos brandumas: daktaro disertacija*. Kaunas.
- Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2009). The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions. *Engineering Economics*, vol. 5, No. 65, p. 79–90.
- Webster, F. (2009). *The Postmodern University, Research and Media Studies* [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. rugpjūčio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://cjms.fims.uwo.ca/issues/07-01/Frank%20Webster.pdf>>.
- Wyatt, J. (1990). *Commitment to Higher Education*. Buckingham: The society for research into Higher Education & Open University press.

Study related knowledge management process at the university department: theoretical approach

Eglė Misiūnaitė-Bačiauskienė¹, Palmira Jucevičienė²

¹ Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Department of Educational Studies, K. Donelaičio St. 20, LT-44239 Kaunas, Lithuania, e-mail egle.baciauskiene@gmail.com

² Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Department of Educational Studies, K. Donelaičio St. 20, LT-44239 Kaunas, Lithuania, palmira.juceviciene@ktu.lt

Summary

Educating professionals for knowledge organizations becomes a relevant goal of education. The underlying asset of knowledge organizations is unique knowledge possessing the essential worth for organizations' value creation. In the dynamic structure of professionals' competences the abilities of organizational learning are fundamental. Thus knowledge management increasingly becomes the paradigm uniting education and management. In this context universities identify themselves as knowledge organizations, the basic structural units of which – departments – have

to distinguish themselves in the essential features of knowledge management if they wish to be able to educate future professionals for knowledge organizations. As research publications on studies related to knowledge management process at the university department are missing, modelling of such knowledge management process is a relevant research problem, which presupposes the question: *what aspects of studies related knowledge management process are characteristic of the university department?* This article provides a theoretical rationale for study related knowledge management process at the university department.

As a result of research literature analysis, the following conclusions have been drawn:

- The paradigm of knowledge management expands the concept of study related performance of the university department by adding the concept of study related knowledge management process.
- The concept of organizational learning as learning on individual and collective levels as well as at their interface, which creates organizational knowledge for empowering the construction, implementation and development of study programmes, is *insufficient* for encouraging in-depth changes of study related performance that respond to the challenges of the contemporary university.
- The process of study related knowledge management process is defined as an integrated whole of activities initiated and (or) supported at the university department for the sake of identifying, acquiring, creating, disseminating study related knowledge, storing valuable knowledge and applying it in studies. Organizational learning and its empowerment are of special importance in the process of study related knowledge management.

Keywords: *university department, studies related knowledge, organizational learning, knowledge management process.*

Įteikta / Received 2013-07-01
Priimta / Accepted 2014-01-29