

Aukštojo mokslo institucijų valdymo mokslinių tyrimų tendencijos Lietuvoje

Ingrida Bartkutė, Linutė Kraujutaitė

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Siekiant atskleisti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymo tyrimų tendencijas, straipsnyje apžvelgiami paskutiniojo dešimtmečio Lietuvos mokslininkų darbai, nuosekliai nagrinėjamos problemos ir išvados, svarbios valdant aukštojo mokslo institucijas. Straipsnį sudaro dvi dalys, kuriose nagrinėjami kiekybiniai ir kokybiniai aukštojo mokslo valdymo srities tyrimų aspektai. Atlikta analizė leidžia teigti, kad aukštasis mokslas Lietuvoje yra patyręs didelius pokyčius ir siekia patekti į bendrąją Europos aukštojo mokslo erdvę, todėl dauguma tyrimų yra siekiama kurti fundamentines koncepcijas, tokias kaip demokratiškas bei masinis aukštasis mokslas, ir pabrėžti idėjas, kurios yra būtinos vykdant aukštojo mokslo reformą. Straipsnio pabaigoje atskleidžiamos tendencijos, susijusios su keliamomis problemomis ir jų sprendimais. Išskiriamas vadybinių kaitos problemų valdymas: modernizacija, akulturacija, kokybės įvertinimas ir užtikrinimas.

Pagrindinės sąvokos: aukštojo mokslo institucijų valdymas, mokslo darbai, tyrimai.

Keywords: governance and management of higher education, scientific works, research.

Įvadas

Lietuvos Vyriausybė parengė šalies Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos panaudojimo 2007–2013 m. strategiją ir veiksmų programą jai įgyvendinti, kurioje pabrėžta žmonių žinių ir kvalifikacijos tobulinimo svarba. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa skirta įtraukti visus darbingo amžiaus Lietuvos gyventojus į darbo rinką ir išlaikyti joje. Bus siekiama aktyvesnio mokymosi visą gyvenimą taip, kad suaugusiųjų besimokančiųjų dalis nuo dabartinių 6,3 proc. padidėtų iki 11 proc. 2013 m. ir priartėtų prie ES vidurkio. Įgyvendindama šiuos tikslus, Vyriausybė planuoja sudaryti sąlygas mokytis daugiau nei 1,2 mln. žmonių (žr. pvz., [27]). Taigi idėjos, susijusios su darbo rinkos edukacinių poreikių efektyvesniu tenkinimu, pamažu skverbiasi į Lietuvos akademinės bendruomenės veiklą reglamentuojančius dokumentus ir praktiką. Ši praktika, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, modeliuojama pagal tarptautiniais susitarimais grindžiamas teisės normas, atsispindinčias Lisabonos konvencijoje (1997), Bolonijos (1999) ir Sorbonos (1998) deklaracijose, Prahos (2001) ir Berlyno (2003) komunikatuose bei kituose dokumentuose. Juose apibrėžti aukštojo

mokslo institucijų konkurencingumo, mobilumo ir sėkmingo absolventų įsidarbinimo principai Lietuvos akademinėi bendruomenei suteikia ne tik aiškias plėtros gaires, bet ir rimtus veiklos iššūkius, skatinančius bendromis tarptautinėmis ir tarpsektorinio valdymo pastangomis kurti bendrąją Europos aukštojo mokslo erdvę.

Didėjant aukštojo mokslo paklausai, internete, žiniasklaidoje ir akademinėje bendruomenėje pagyvėja diskusijos dėl aukštojo mokslo absolventų vietos darbo rinkoje [14; 15]. Lietuvos vyriausybės ir aukštųjų mokyklų interneto puslapiuose studentams pradedama siūlyti įvairias paslaugas, susijusias su finansine parama, priėmimu į studijas, pačiu studijų procesu bei studijų baigimu. Universitetuose ir kolegijose steigiami nauji paslaugų centrai, žadantys palengvinti studentų mokymąsi naudojant informacines-komunikacines technologijas ir tarpininkauti absolventams renkantis tolesnių studijų programas, stažuotes užsienyje ar įsidarbinimo vietas. Tai rodo, kad Lietuvos akademinės bendruomenės gyvenimas pradedamas organizuoti pagal „paslaugų įstaigos“ („paslaugų universiteto“, dar kitaip – „antrepreninio universiteto“) modelį. Kaip ir Vakarų Europos šalyse, taip ir pas mus, valstybės, akademinės bendruomenės ir plačiosios visuome-

nės santykiuose šis modelis ima konkuruoti su tradiciniais „kolegialaus“ ir „biurokratinio“ valdymo modeliais (žr. pvz., [2; 3; 12; 24; 34]). Vienas iš esminių „paslaugų įstaigos“ modelio požymių – glaudus valstybės, akademinės bendruomenės ir visuomenės bendradarbiavimas. Jis, tikintis kokybiško aukštojo mokslo, aiškiai rodo būtinybę akademinės organizacijos valdymo strategijas modeliuoti pagal institucijos autonomiškumo, veiklos efektyvumo ir atskaitingumo kategorijas [11]. Tokia nuostata šiandien apibūdinama „naujosios vadybos“ reikalavimais [5; 22]. Siekiant juos sėkmingai įgyvendinti nemaža dalimi gali pagelbėti aukštojo mokslo institucijų valdymo srities moksliniai tyrimai. Jų esminė paskirtis – remiantis įvairių akademinų disciplinų integracijos principu ir praktikoje išbandytais empiriniais bei teoriniais tyrimų metodais atskleisti praktikai svarbias žinių sistemas. Tai leistų suinteresuotoms aukštojo mokslo institucijoms geriau suprasti kokybiškos veiklos problemas ir jų sprendimo alternatyvas siekiant, kad pati valdymo veikla taptų efektyvesnė ir produktyvesnė [24 p. 10]).

Straipsnio tikslas yra išnagrinėti, kas nuveikta ir kuo paskutiniojo dešimtmečio Lietuvos mokslo tiriamųjų darbų, atliktų aukštojo mokslo institucijų valdymo srityje, paveldas gali būti naudingas toliau vystant šios srities mokslinius tyrimus. Taikydamos mokslinės literatūros lyginamosios analizės metodą autorės išskiria: 1) problemas, kurias nagrinėja rūpimų mokslo tiriamųjų darbų autoriai, siedamos jas su aukštojo mokslo institucijų valdymui svarbiais klausimais; 2) reikšmingas aukštojo mokslo institucijų valdymo praktikai bei teorijai išvadas. Straipsnio autorės tikisi, kad išskirtos paveldo galimybės gali būti panaudotos gerinant aukštojo mokslo institucijų valdymo praktiką.

Aukštojo mokslo institucijų valdymo tyrimų kiekybės tendencijos: mokslinių darbų apžvalga

Plačiąja prasme „valdymas“ apibrėžiamas kaip organizacijos gyvybingumo ir tvarkos palaikymo procesas, kurio metu formuojama ir įgyvendinama organizacinės veiklos politika, užtikrinanti kryptingą efektyvią ir produktyvią organizacijos narių veiklą taip, kad būtų sėkmingai įgyvendinta organizacijos misija, mažiausiomis sąnaudomis pasiekti pageidaujami organizacijos tikslai [10; 20; 29]. Šiame skyriuje siekiama atskleisti kiekybinį aukštojo mokslo institucijų valdymo mokslinių tyrimų paveldo aspektą ir panagrinėti, kas nuveikta šioje srityje.

Tiesiogiai rūpimą problematiką nagrinėja šie sisteminiai ir išsamūs tyrimai: šešios disertacijos: R. Adomaitienės (2002), D. Gudaitytės (2000), L. Kraujutaitytės (1998), R. Mičiulienės (2000), A. Pikturnos (2003), V. Šveikausko (2000), ir penkios monografijos: P. Jucevičienės (2003), L. Kraujutaitytės (2002), L. Kraujutaitytės, J. S. Pečkaičio (2003), A. Samalavičiaus (2003), E. K. Zavadsko ir A. V. Valiulio (2001). Jose analizuojamos aukštojo mokslo institucijų politikos kūrimo ir įgyvendinimo problemos, atskleidžiami valdymo veiklos kokybės gerinimui reikšmingi mechanizmai.

Minėtinos ir netiesiogiai su šio straipsnio tyrimo objektu susijusios disertacijos bei monografijos, kurios leidžia kažkiek išvelgti šiuolaikinio aukštojo mokslo institucijų problemas ir plėtros kryptis. Tai – B. Janiūnaitės (1998, 2004), V. Kundroto (1996), D. Lipinskienės (2002), A. Poškienės (1998), D. Staliūno (1997), J. Taruškienės (1997), M. Teresevičienės (1999), V. Zuzevičiūtės (2005), R. Želvio (2000), A. Targamadzės, E. Normanto, D. Rutkauskienės, A. Vidžiūno (1999) darbai.

Mokslinių straipsnių šia tema yra žymiai daugiau, vien paskutiniųjų dvejų metų žurnaluose galima aptikti per 30 aukštojo mokslo institucijų valdymo temą nagrinėjančių straipsnių. Iš jų paminėtini D. Gudaitytės, B. Jankūnaitės, P. Jucevičienės, L. Kraujutaitytės, R. Laužacko, B. Melniko, V. Zuzevičiūtės straipsniai. (Apžvelgti straipsniai šiuose žurnaluose: „Acta Pedagogica Vilnensia“ (VU), „Jurisprudencija“ (MRU), „Socialiniai mokslai“ (KTU), „Viešoji politika ir administravimas“ (MRU, KTU), „Aukštojo mokslo kokybė“, „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“ (VDU), „Tiltai“ (KU), „Verslas: teorijos ir praktika“ (VGTU), „Viešasis administravimas“ (Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija).

Mokslinių tyrimų, tiesiogiai ir netiesiogiai susijusių su aukštojo mokslo institucijų valdymo problematika, yra vienuolika. Daugiau yra straipsnių, netiesiogiai susijusių su nagrinėjama tema.

Aukštojo mokslo institucijų valdymo tyrimų kokybinės tendencijos: monografių apžvalga

Aukštojo mokslo tradicija ir modernaus valdymo perspektyva

Aukštojo mokslo srities multidisciplininius tyrimai, atlikti aukštojo mokslo institucijose, išsamiai apibendrinami P. Jucevičienės monografi-

joje „Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva“ (2003). Per 13 metų KTU Edukologijos institute atliktų tyrimų tokiomis kryptimis kaip: Lietuvos ir Vakarų šalių aukštojo mokslo modeliai, aukštojo mokslo institucijų kaitos procesai, studijų sistema, akreditavimo problemos, techniškujų universitetų plėtra, ugdymo tęstinumas ir kt., mastas leidžia teigti, kad Lietuvoje yra sukurta aukštojo mokslo tyrimų mokykla.

Monografijoje keliamas pagrindinis itin svarbus Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms klausimas: ar Lietuvos abiturientai teiks pirmenybę studijoms mūsų šalies aukštosiose mokyklose, ar rinksis Vakarų šalių institucijas? P. Jucevičienė su kolegomis aptaria pasaulines ir Europos aukštojo mokslo politikos tendencijas ir aiškinasi, kas lemia aukštojo mokslo institucijų patrauklumą, jų galimybę atsiverti platesniam studentų kontingentui. Monografijoje taip pat išskiriamos šiuolaikinio aukštojo mokslo tyrimų kryptys: Vakarų tyrėjai analizuoja klausimą, kaip aukštojo mokslo institucijos galėtų palengvinti žinių visuomenės ir ekonomikos plėtrą, o postsovietinėse šalyse aukštojo mokslo tyrimai dažniau siejami ne su kasdiene praktika, o su aukštojo mokslo institucijų reformos strategine politika [8].

KTU mokslininkų studijoje daug dėmesio skiriama socialinių mokslų koncepcijoms ir teorijoms, kurios plėtojamos analizuojant masinio aukštojo mokslo procesus, diversifikuoto aukštojo mokslo problemas, lankstumo ir kokybės užtikrinimo strategijas. Siūlomi tarpdisciplininiai rakursai siekia pažinti daugiau nei leidžia tiesioginis stebėjimas. Kad būtų geriau suvoktos gilesnės aukštojo mokslo institucijų valdymo srovės, monografijoje nagrinėjama žinių ekonomikos svarba, prisiliečiama prie nacionalinio identiteto temos, akademinės bendruomenės ir visuomenės interesų dermės problemų, susikalbėjimo kultūros bei kitų sąveikos formų. Pabrėžiamas šalies sociokultūrinis kontekstas, kuriam būdinga interesų įvairovė, tyrimais nustatyti skirtingi edukaciniai poreikiai, susiję su piliečių, verslo, pramonės ir kitų organizacijų lūkesčiais. Kaip išpildyti antrepreninius lūkesčius ir nesumenkinti humanitarinio išsilavinimo reikšmės? Siekiant atsakyti į šį klausimą, iš daugelio galimų institucinės politikos vystymo kryptių monografijoje pabrėžiamos bent dvi: 1) modulinės studijų sistemos plėtra, būtina palengvinti tiek studijų organizacinę veiklą, tiek ir studento darbą; 2) besimokančios organizacijos formavimas, reikšmingas siekiant deramai tenkinti didėjančius studentų ir plačiosios visuomenės poreikius.

Taigi apžvelgtame leidinyje ne tik konceptualiai pagrindžiamos įvairios Lietuvos aukštojo mokslo institucijų reformai reikšmingos strategijos, bet sykiu bandomos išvelgti šios reformos grėsmės. Monografija skatina permąstyti bei konceptualiai diskutuoti su praktikais ir plačiąja visuomene ne tik apie kasdienę aukštojo mokslo institucijų valdymo praktiką, bet ir universiteto visuomeninių vertybių dermės užtikrinimo paskirtį.

Universiteto valdymo tradicijos ir plėtros sprendimai

Aukštojo mokslo pokyčius įvairiais aspektais nagrinėja E. K. Zavadskas ir A. V. Valiulis monografijoje „Universitetas plėtros ir tobulėjimo kelyje“ (2001) ir A. Samalavičius monografijoje „Universiteto idėja ir akademinė industrija“ (2003). Autoriai, remdamiesi asmenine patirtimi (E. K. Zavadskas ir A. V. Valiulis) ir stebėdami (A. Samalavičius) iš šalies, analizuoja Lietuvos aukštojo mokslo reformą, ją vykdant padarytus sprendimus bei vertina padarytas klaidas.

E. K. Zavadsko ir A. V. Valiulio monografijoje metraštiniško tikslumu aprašoma Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) dešimties metų praktika. Atsižvelgiant į tarptautinės integracijos procesus, darbe konstatuojami įvykiai, nagrinėjamos konkrečios VGTU problemos, kurios tiek pat svarbios ir kitoms mūsų šalies aukštosioms mokykloms. Neapsiribojama vieno universiteto veiklos aptarimu, ieškoma iškeltų problemų optimalių sprendimo variantų ir ypač efektyvių studijų organizavimo modelių. Autorius itin domina šie universiteto plėtrai reikšmingi aspektai: universiteto misijos besivystančioje visuomenėje kaita, nauji universiteto ir visos aukštojo mokslo sistemos reformavimo uždaviniai tarptautinio bendradarbiavimo kontekste. Ilgametę praktiką turinčių vadovų požiūris leidžia tiksliau suprasti prieštaravimų kupiną aukštojo mokslo institucijų strateginės plėtros politiką bei ją įgyvendinant reikšmingas koordinacinio ir integracinio pobūdžio institucines priemones.

A. Samalavičiui monografijoje itin pavyko išplėtoti lyginamąjį istorinį požiūrį, žvelgti į aukštojo mokslo idėją per kultūros vertybių prizmę, atsispindinčią iškilių filosofų samprotavimuose. Monografijoje apžvelgta ir Lietuvos aukštojo mokslo sovietinių laikų tikrovė, ir patirties kolizijos su šiuolaikinėmis vertybėmis. A. Samalavičiaus netenkina mūsų dienų aukštojo mokslo sistemos reformos eiga, jis teigia ją esant lėtą ir klampią. Sovietinės praeities paveldu jis laiko „specializacijos“ ideologiją, visuomenei primes-

tą sovietinių laikų diskursą apie „socialinį užsakymą“ ir „progreso“ gaires, kaip ir šalies „elitui“ įskiepytą „specialistų mentalitetą“. Autoriaus taip pat netenkina ir šiuolaikiniai rinkos santykiai, pagal kurių standartus aukštojo mokslo institucijos vis labiau pertvarko savo veiklą. Būtent rinkos santykiai, anot R. Samalavičiaus, Lietuvos akademinę bendruomenę verčia išsižadėti esminių savo funkcijų, nes mokslinių tyrimų ir studijų kokybė aukojama dėl vartotojų visuomenės idealo. Tokiu būdu devaluojamos žmogiškosios vertybės, o profesoriams tampa būtina įgyti vadybininkams reikšmingų kompetencijų ir charakterio bruožų. Monografijos pabaigoje autorius pabrėžia, kad vartotojiškam etosui tarnaujančio universiteto modelis turi tapti kryptingų tyrimų objektu, leidžiančiu suprasti ir neišsižadėti tikrosios universiteto kaip humanistinės kultūros centro idėjos.

Minėtose monografijose išsakyta minčių, kad Lietuvos aukštojo mokslo valdymo tyrimams nėra svetimas ir savikritiškas požiūris. Čia sprendžiama šiuolaikinio universiteto bendrųjų tikslų, uždavinių ir funkcijų sampratos problema, nagrinėjama mokslo ir studijų reforma, tarptautinio bendradarbiavimo plėtra, universiteto vaidmuo kuriant ir stiprinant valstybę.

Aukštojo mokslo institucijų demokratinio valdymo teorinės išvalgos ir praktinės rekomendacijos užtikrinant studijų kokybę ir atvirumą

L. Kraujutaitytės monografijoje „Aukštojo mokslo demokratiškumo pagrindai“ (2002) gvildinama akademinės bendruomenės demokratiško valdymo nuostatų problema. Autorė ieško sistemiško atsakymo į klausimą, koks aukštasis mokslas gali būti teisėtai vadinamas atspindinčiu demokratiškumo nuostatas. Į šias nuostatas monografijoje žvelgiama per vertybių teorijos prizmę, bandant atskleisti normatyvinius principus ir juos įgyvendinant reikšmingą praktinį organizacinio pobūdžio mechanizmą. Demokratiškumo vertybės nagrinėjamos taikant konceptualiosios ir lyginamosios analizės, metaanalizės, sisteminės ir istorinės analizės metodus.

Šiam darbui pirmiausia būdingas pozityvistinis tyrimo rakursas: 1) į aukštojo mokslo demokratiškumo reiškinį žvelgiama kaip į realios tikrovės objektą, pasižymintį esminėmis pastoviomis charakteristikomis ir bruožais; 2) darbe ieškoma tokių aukštojo mokslo institucijos valdymo nuostatų, be kurių valdymas negali būti apibūdintas kaip demokratiškas; 3) analitiniai sam-

protavimai vystomi pagal hipotezių formulavimo ir tikrinimo logiką. Kita vertus, darbui būdingas ir fenomenologinis požiūris: 1) išryškinta mokslinė problema sprendžiama dedukciniu būdu; 2) faktai ne tiek konstatuojami, kiek interpretuojami; 3) idėjos vystomos tarpdalykiškai, iškeliant įvairias, taip pat ir akademinės reikšmės ir prasmes, kurios leidžia kasdieniniame gyvenime stebėti demokratiškumo reiškinį; 4) darbu siekiama suformuoti išsamią, o ne fragmentišką reiškinio pažinimo koncepciją.

Monografijoje aptartos demokratijos ir aukštojo mokslo vertybės, suformuota demokratiškumo koncepcija, galiausiai apžvelgiama šios koncepcijos raiška Vakarų šalyse. Visa tai leidžia išplėtoti minimalistinę aukštojo mokslo demokratiško valdymo pagrindų sistemą – konceptualiuosius ir praktinius principus apibrėžiančią *Dakea* konstrukciją. Jos esmė – *de jure* ir *de facto* akademinio gyvenimo organizavimui reikšmingi demokratiškumo principai: institucinė autonomija, kontraktiniai santykiai, egalitariška kultūra ir institucijos atvirumas geresnio gyvenimo kūrybai. Šios charakteristikos, monografijos autorės įsitikinimu, rodo autentišką institucinio aukštojo mokslo demokratiškumo kokybę, bet primename, kad praktikoje vis dėlto neretai pažeidžiami demokratiško valdymo principai.

Šis darbas reikšmingas tuo, kad čia teoriškai pagrįstas aukštojo mokslo demokratiško valdymo nuostatų modelis, apimantis šio reiškinio pažinimo, vertinimo ir plėtos kriterijus, kuriuos galima taikyti siekiant empiriškai tyrinėti ar bandant kryptingai tobulinti aukštojo mokslo praktiką.

L. Kraujutaitytės ir J. S. Pečkaičio monografijoje „Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos“ (2003) keliamas klausimas, kaip, naudojant organizacines priemones ir moderniąsias technologijas, galima užtikrinti aukštą studijų kokybę ir išplėsti aukštojo mokslo atvirumą. Matyti, kad šiems autoriams labiausiai rūpi apžvelgti ir apibendrinti užsienio šalių ir Lietuvos patirtį, išskirti nuotolinių studijų organizavimo praktines problemas ir atskleisti veiksmingus jų sprendimo būdus.

Monografijos dėmesio objektas yra nuotolinių studijų kursų modulių kūrybos, tobulinimo ir įgyvendinimo procesų valdymo aspektai: a) žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių telkimas; b) institucinių infrastruktūrų, užtikrinančių darbo pasidalijimą, atsakomybę ir kooperaciją, plėtojimo galimybes; c) institucinių normų – nuostatų, taisyklių ir veiklos standartų – įteisinimas; d) tvarkos pagal teisėtas normas užtikri-

nimas. Čia į nuotolines studijas organizuojančias institucijas žvelgiama kaip į verslo įmones, kuriose planingai plečiamos rinkos poreikius atitinkančios paslaugos, vyksta mokomosios medžiagos kūrimas, gamyba ir realizavimas.

Monografijos autoriams rūpėjo aptarti studijų, ypač studijų nuotoliniu būdu, taikymą, organizavimo modelius, rinkos poreikių tyrimo metodologijas, informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimą kuriant mokomąsias priemones ir teikiant kursus, akademinį paslaugų studentams ir dėstytojams plėtrą, organizacinę ir akademinę veiklos kokybės vertinimą ir užtikrinimą.

Teorines demokratinio aukštojo mokslo institucijų valdymo gaires toliau vysto minėta praktinio taikomojo pobūdžio studija, kurioje atskleidžia demokratiško aukštojo mokslo valdymo galimybių paieškos.

Aukštojo mokslo institucijų valdymo tyrimų kokybinės tendencijos: disertacijų apžvalga

Aukštojo mokslo valdymo kryptys nuolatinių studijų kontekste

Kintanti demografinė padėtis, darbingo amžiaus ilgėjimas ir greitėjantys žinių kaitos tempai išskėlė brandaus amžiaus darbuotojų perkvalifikavimo ir profesinio perorientavimo problemas. Taip mokymosi visam gyvenimui koncepciją ima keisti mokymosi visą gyvenimą koncepcija, kuri švietimo institucijoms meta rimtą tęstinių studijų organizavimo iššūkį. J. Taruškienės disertacijoje „Tęstinio ugdymo plėtros Lietuvoje prielaidos“ (1997) svarstomi tęstinio ugdymo organizaciniai pagrindai, ieškoma kuo tikslesnių švietimo sistemos bendrųjų nuostatų formuluočių. Oksfordo universiteto tęstinio ugdymo padalinių bei darbo pasauliui priklausančių įstaigų veiklos stebėjimas ir Didžiosios Britanijos bei Lietuvos ekspertų apklausa leido autorei disertacijoje atskleisti pamatinius tęstinio ugdymo tikslus ir vaidmenį, kurie ir sudaro žmogiškųjų išteklių ir organizacijos pokyčių valdymo pagrindus.

Šios autorės teigimu, suaugusiųjų ugdymo pobūdis palaipsniui tampa vis labiau pragmatiškas, t. y. tampa priemone, kurios dėka siekiama asmeninių ir organizacinių tikslų. Išorinė ekonominė aplinka, atstovaujama darbo rinkos, yra svarbus veiksnys, lemiantis asmens dalyvavimą tęstinio ugdymo procese, todėl šioje veikloje būtinos įvairių švietimo institucijų, pramonės įmonių, verslo ir paslaugų įstaigų sutelktos pastangos. J. Taruškienės disertacijos išvadose pabrė-

žiama, kad tęstinio ugdymo idėja Lietuvoje yra nauja. Ji rekomenduoja kurti vientisą šalies tęstinio ugdymo sistemą, turinčią bendrus teisinius pagrindus ir aiškų koordinacinį kooperatyvios veiklos užtikrinimo mechanizmą.

Universitetai siekia atsižvelgti į studentų įvairovę ir tampa vis atviresni visuomenei, todėl galima sakyti, kad itin tinkamu laiku parašė disertaciją D. Gudaitytė, nes jos pavadinimas: „Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą“ (2000) kaip tik atspindi šį procesą. Čia siekiama pagrįsti masinio aukštojo mokslo koncepciją, apžvelgiamos studijų kokybės užtikrinimo prielaidos bei jų sklaidos galimybės Lietuvoje. Masinio aukštojo mokslo koncepcijos pagrindimas disertacijoje siejamas su aukštojo mokslo institucijų strateginių veiklos kryptių nustatymo problema: valdymas stokoja bendros koncepcijos, remiasi industrinės visuomenės vertybėmis, o tuo metu išsivysčiusios šalys išgyvena poindustrinį laikotarpį. Mūsų manymu, itin reikšminga ir kita D. Gudaitytės pastaba apie aukštojo mokslo institucijų sąsajas su politiniais interesais ir modernizavimo keblumus dėl demokratiško valdymo tradicijų stokos.

Minėtos disertacijos autorė išskiria ir aptaria aukštojo mokslo institucijos modernizavimo, transformavimo, rekonceptualizacijos, reorganizacijos ir restruktūrizacijos koncepcijas. Atrasti jų sąveikos aspektai leido išskirti elitinio aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu konceptualiuosius pagrindus. Pasak jos, tuos pagrindus sudaro dvejų lygių prielaidos: 1) integracinis aspektas, apimantis liberalaus aukštojo mokslo ir paslaugų universiteto koncepcijas, 2) organizacinis aspektas, apimantis kontraktinių santykių ir tęstinio ugdymo koncepcijas. Disertacijoje, be aukščiau nurodytų aspektų, suformuluotos institucinių tikslų modernizavimo charakteristikos, aptariama centralizuotų ir decentralizuotų institucijos valdymo struktūrų ir veiklos strategijų derinimo būtinybė, atskleidžiamos unitarinės sistemos transformavimo į diversifikuotą sistemą prielaidos.

J. Taruškienė savo disertacijoje nagrinėja organizacinius tęstinio ugdymo švietimo sistemoje pamatus, D. Gudaitytė pagrindžia tęstinio ugdymo koncepciją aukštojo mokslo institucijoje, tai laikytina svarbiomis aukštojo mokslo institucijos strateginėmis gairėmis.

Aukštojo mokslo konteksto svarba ir poveikis valdymo strategijoms

Sovietinis aukštojo mokslo sistemos paveldas lėmė, kad Lietuvoje šiuo metu gyvuoja du tarpusavyje nederantys požiūriai: idėjiškai pabrėžiama universitetinio aukštojo mokslo būtinybė, tačiau praktiškai sureikšminamas profesinio rengimo sistemos kūrimas. Pasaulinėje praktikoje šie du požiūriai integruojami, tačiau visuomenėje, stokojančioje demokratinių tradicijų, šių požiūrių sandūra kelia keblumą. Tradicinių ir modernių bruožų sandūrą ir jų sintezės galimybes veikloje nagrinėja V. Šveikauskas [30], tirdamas aukštojo mokslo institucijų modernizavimo problemą, lygindamas Linčiopingo (Švedija) ir Kaulo medicinos universitetų veiklą.

V. Šveikauskas nurodo tokius aukštojo mokslo studijų modernizavimui reikšmingus principų rinkinius:

1. Fundamentiniai tradiciniai principai: demokratiškumas, institucinė autonomija, mokslo ir studijų vienovė.

2. Tradiciniai principai, patyrę pokyčius ir leidžiantys plėtoti modernų aukštąjį mokslą: mokslinė veikla, kritinis mąstymas, liberalus ugdymas, dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas (palankus profesinei veiklai), akademinė laisvė, demokratinės visuomenės kultūros vertybių perdavimas, atvirumas visuomenei.

3. Modernūs principai: lankstumas, integracija, dinamiškumas.

4. Tradiciniai principai, neatspindintys modernaus aukštojo mokslo ypatumų: elitinės kultūros vertybių saugojimas ir perdavimas, nenuosekli sąveika su visuomene.

Šie principai ir jų sąveika, V. Šveikausko mąnymu, leidžia numatyti žmogiškųjų išteklių valdymui reikšmingus procesus bei galimus konfliktus ir jų pagrindu formuoti modernaus aukštojo mokslo institucinės veiklos kokybės užtikrinimo modelius.

R. Mičiulienės teigimu, modernizavimo procese pokyčiai įmanomi, jei juos remia akademinė bendruomenė. Savo disertacijoje ji skiria vidinius (aukštojo mokslo reformos) ir išorinius (tarptautinė socialiai aktyvi veikla) struktūrinės kaitos veiksnius. R. Mičiulienė [18] akademinės bendruomenės struktūrinę kaitą nagrinėja pasirinkusi tarptautinių ryšių, kaip išorinio veiksnio, atvejį. Jos disertacijoje gvildinama, kaip tarptautinė akademinė sąveika, atliekanti kaitos agento vaidmenį, daro įtaką akademinės bendruomenės struktūriniam pokyčiams.

R. Mičiulienė daro išvadą, kad vidinių pastangų (reikalingų modernizuoti aukštojo mokslo institucijas) bei išorinių socialinių jėgų (reikalingų spartinti ir lengvinti šiuos procesus) sandūroje tarptautiniai ryšiai neturi jokio poveikio tirtų Lietuvos universitetų vidiniams valdymo principams. Esą jie labiau priklauso nuo dominuojančių mokslų pobūdžio ir susiformavusių švietimo valdymo tradicijų. Vadinasi, siekiant struktūrinių pokyčių, būtina atsižvelgti į nusistovėjusius bei trukdančius stereotipus.

Modernaus ir tradicinio universiteto bruožų sintezės galimybes nagrinėja A. Poškienė, kurios aukštojo mokslo institucijos vidinės aplinkos tyrimų [22] pagrindu parašyta autorių kolektyvo (P. Juzevičienės, A. Poškienės, L. Kudirkaitės ir N. Damansko) monografija „Universiteto kultūra ir jos tyrimas“ (2000). Autoriai pristato savą universiteto kultūros tyrimo metodologijos variantą. Pasirinkta problema tirama remiantis V. Kavolio kultūros samprata, pagal kurią kultūra – pliuralistinė visuma, leidžianti koegzistuoti ir prieštaraujančioms, ir besivaržančioms vertybėms. Šiame darbe atskleidžiami universiteto organizacinės kultūros pagrindai, kuriuos sudaro tradicinio universiteto idėjos ir šiuolaikinės organizacijos požymių sintezė. Universiteto organizacinė kultūra nagrinėjama kaip priemonė, galinti daryti įtaką organizacijos darbuotojų santykiams, veiklos efektyvumui ir valdymui, parodant jos reikšmę institucijos veiklai.

Šių disertacijų rezultatai reikšmingi kaip teorinės gairės, padedančios kurti modernaus universiteto akademinę aplinką: siekiant nustatyti institucijų pertvarkymo kryptis, sprendžiant struktūrinių pokyčių sukeltus konfliktus ar įvertinant organizacijos valdymo rezultatus.

Aukštojo mokslo institucijos kokybiškos veiklos užtikrinimo gairės

Akademinės veiklos įvertinimo reikmė kelia kokybės išmatavimo ir standartų klausimą. Kaip taikyti visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcijos principus aukštojo mokslo institucijoje, nagrinėja R. Adomaitienė disertacijoje „Visuotinės kokybės vadybos formavimas Lietuvos universitetuose“ (2002). VKV pradedama taikyti ne pelno siekiančiose organizacijose ir visuomeniniame sektoriuje, tad jos principai gali būti taikomi ir universitetuose kaip priemonė, leidžianti gerinti administracijos darbo ir (ar) mokymo procesus, rezultatus ir paslaugas. VKV diegimas, autorės teigimu, atitinka institucijų vadovybės poreikius, nes pasižymi tam tikrais pranašumais,

t. y. leidžia geriau suprasti ir pasiekti tikslus, nustatyti ir veiksmingiau valdyti veiklos procesus, išmatuoti ir įvertinti veiklos rezultatus. Dėl to didėja pasitikėjimas teikiamų paslaugų kokybe. Studijų kokybė šioje disertacijoje apibrėžiama kaip mokymo sistemos, teikiančios paslaugas, sąvynių visuma, leidžianti maksimaliai tenkinti vidinių ir išorinių strateginių klientų esamus ir numanomus poreikius bei lūkesčius. Ji yra daugiamatė koncepcija ir jai įvertinti naudojami skirtingi rodikliai, kurie suteikia informacijos apie skirtingus mokymo institucijos veiklos aspektus: teisinę, administracinę ir finansinę aplinką; įvairaus lygmens vadovybės veiklą (orientuotą į mokymo kokybės tobulinimą), naujausių informacinių technologijų naudojimą; dėstomo dalyko turinio, mokymo priemonių, grįžtamojo ryšio, studentų įvertinimo procesus ir kt.

Studijų universitetuose būklei įvertinti atlikti verslininkų, dėstytojų ir studentų nuomonės vertinamieji tyrimai, ir užklausa, skirta užsienio šalių verslo ir mokymo organizacijoms, turinčioms VKV principų įgyvendinimo patirties. Remiantis tyrimų rezultatais aprašant, įvertinant ir interpretuojant aukštojo mokslo institucijos veiklos procesą buvo taikomi kokybės vadybos bei valdymo metodai ir priemonės, išvesta priežasčių-pasekmės diagrama. Klientų poreikius paverčiant produkto ar paslaugos charakteristikomis, naudotas kokybės funkcijos išskleidimo metodas. Formuluojuant VKV diegimo algoritmą, buvo taikyti modeliavimo ir srauto diagramos kūrimo elementai. Įvertinusi mokymo būklę Lietuvos universitetuose, jų klientų ir produkto vartotojų požiūrį į ją, R. Adomaitienė siūlo VKV koncepcijos modelį diegti ir mūsų šalies universitetuose.

Akademinių paslaugų paklausa ir riboti universitetų ištekliai kelia tam tikrą grėsmę aukštojo mokslo institucijų veiklos kokybei. Kaip tokiomis aplinkybėmis užtikrinti aukštą studijų kokybę, nagrinėja D. Lipinskienė disertacijoje „Edukacinė studentą įgalinanti studijuoti aplinka“ (2002). Čia išskiriami riboti materialiniai, finansiniai ir kompetenciniai aplinkos ištekliai. Edukacinius poreikius atitinkanti organizacinė sistema yra apibūdinama kaip studijas įgalinanti aplinka, o į studijų efektyvumą žvelgiama per studento savarankiškos veiklos poreikius, jų tenkinimą turinčias laiduoti institucijos studijų proceso organizacines priemones. Kaip esminės sąlygos iš pagrindinių šios aplinkos požymių (kompetencinės, psichologinės, sociokultūrinės sąlygos), suteikiančių galios studentui ir laiduojančių studijų sėkmę, išskiriamos materialinės (t. y. techninės galimybės pasirinkti mokymosi priemo-

nes) bei fizinės (studijų komfortiškumas). D. Lipinskienė pateikė aukštojo mokslo studijų kokybei reikšmingą modelį, kurį taikant studentai turėtų būti patenkinti studijų procesu, o tada galima tikėtis ir aukštų jų veiklos rezultatų.

Šios dvi disertacijos siekia apibrėžti pagrindinius aukštojo mokslo institucijai svarbius kokybės rodiklius ir veiksnius, įvertinti jų pagrindu sukurto modelio taikymo galimybes.

Aukštojo mokslo institucijos finansų paskirstymo modeliavimas

Vykdamas švietimo sistemos reformą decentralizacijos linkme, aukštojo mokslo institucijoms tenka ieškoti įvairių finansavimo šaltinių ir, perkuriant finansų politiką, kurti vidinio (intra-institucinio) finansinių srautų judėjimo parametrus. Atsižvelgdamas į aukštojo mokslo Baltosios knygos mintis, kad „reformas stabdo ir populiarai didelės akademinės bendruomenės dalies nuostata, kad dauguma Lietuvos aukštojo mokslo problemų galima išspręsti didinant valstybinį šios srities finansavimą“ (1999), A. Piktorna [21] nagrinėja universiteto biudžeto sudarymo ir naudojimo principus, finansų paskirstymo modeliavimo ir efektyvumo klausimus. Jo disertacijoje pabrėžiama, kad aukštojo mokslo pokyčiai, susiję su veiklos turinio kaita ir naujos kokybės siekiu, keičia akademinės bendruomenės santykius su visuomene, valdžios ir kitomis institucijomis, svarbiu veiklos aspektu tampa atskaitomybė, veiklos vertinimas, profesionalaus administravimo vaidmuo.

Svarstydamas, koks gali būti finansų paskirstymo modelis, kuris leistų institucijai greitai ir veiksmingai perskirstyti finansus, būtinus studijų programoms ir moksliniams tyrimams, A. Piktorna sukūrė bendraisiais standartais pagrįsto apmokėjimo už darbą matricinį modelį. Disertacijoje remiamasi matematinio modeliavimo strategija, leidžiančia apibrėžti pinigų paskirstymo ir akademinės veiklos srityje atliktų darbų įvertinimo parametrus. Modelis taikomas Vilniaus universitete, ir jau įrodyta, kad jis leidžia nustatyti ir aprūpinti finansais valdymo prioritetus bei optimizuoti finansų paskirstymą.

Siekdamas, kad minėtas matematinis modelis pasiteisintų, A. Piktorna išskiria tokias aukštojo mokslo institucijos finansų valdymui reikšmingas sąlygas kaip: aiškiai apibrėžtos universiteto skyrių funkcijos ir įgaliojimai, atskaitomybė prieš visuomenę ir kontroliuojančias institucijas, skaidri finansų politika ir jos administravimo procedūros. Universiteto biudžeto sudarymas leidžia

nustatyti universiteto veiklos prioritetus. Taip gali būti tiksliau planuojama bei reguliuojama universiteto plėtros veikla, efektyviau naudojami finansai, užtikrinamas finansinės veiklos skaidrumas.

Išvados

Lietuvos aukštojo mokslo institucijų valdymo srities mokslinis paveldas neabejotinai reikšmingas tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Minėtuose moksliniuose darbuose išnagrinėta kelių kryptų akademinio gyvenimo kryptingo valdymo teorinė perspektyva. Teminiu požiūriu išskirtinos trys tyrinėjamų problemų tendencijos, kurias galime apibendrinti kaip vadybinių kaitos problemų nagrinėjimą¹:

1. Modernizacijos valdymas: a) elitinio aukštojo mokslo transformacijos į masinį mokslą; b) pusiausvyros tarp aukštojo mokslo tradicinės ir šiuolaikinės kultūrų vertybių užtikrinimas.

2. Kokybės valdymas: a) aukštojo mokslo demokratiško valdymo nuostatų pagrįstumas, jų įgyvendinimo mechanizmų taikymo praktinės prielaidos; b) studijų proceso, organizacinės veiklos, taip pat modernių informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo kokybės užtikrinimas; c) akademinės veiklos kokybės užtikrinimo mechanizmų pagrįstumas ir jų taikymo procesų valdymas; d) finansų valdymas.

3. Akulturacijos valdymas: užsienio šalyse išbandytų valdymo modelių, strategijų ir vertybių adaptavimo Lietuvoje valdymas.

Nagrinėtų mokslinių darbų problematika rodo, kad Lietuvos mokslininkus aukštojo mokslo institucijų valdymas domina labiau kaip priemonė, t. y. įmanoma išvelgti darbuose ryškėjančią tendenciją valdymą traktuoti kaip priemonę, būtiną pasiekti tokių gėrybių, kaip aukšta akademinės veiklos kokybė, pusiausvyra tarp tradicijos ir šiuolaikiškumo, finansų tvarkymo skaidrumas ir kt. Išskirtinos ir kitokios mokslinių darbų kryptys (L. Kraujutaitytės, D. Gudaitytės darbai), kuriose aukštojo mokslo institucijų valdymas tyrinėjamas kaip objektas, atpažįstamas per demokratiškumo, masiškumo, veiksmingumo ir kitas valdymo kokybę aprašančias kategorijas.

Literatūra

1. Adomaitienė R. *Visuotinės kokybės vadybos formavimas Lietuvos universitetuose*. Daktaro disertacija. Vilnius: VU, 2002.
2. Bruzgelevičienė R. *Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos ir lūkesčiai*. Vilnius: Garnelis, 2001.

3. Clark B. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press, 1998.
4. Gudaitytė D. *Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 2000.
5. Janavičienė D. *Universitetų informacinė infrastruktūra*. Daktaro disertacija. Vilnius: VU, 2001.
6. Janiūnaitė B. *Šiuolaikinių lyginamosios edukologijos mokslo pasiekimų panaudojimo galimybės modernizuojant Lietuvos švietimo sistemą*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 1998.
7. Janiūnaitė B. *Edukacinės novacijos ir jų diegimas*. Kaunas: Technologija, 2004.
8. Jucevičienė P. *Aukštojo mokslo tradicija, šiuolaikiškumas ir perspektyva*. Kaunas: Technologija, 2003.
9. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damaskas N. *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2000.
10. Kaul J. N. *Governance of Universities*. London: Asia Publishing House, 1988.
11. Kraujutaitytė L. *Aukštojo mokslo demokratiškumas: pasaulinė patirtis ir Lietuvos situacija*. Kaunas: VDU, 1998.
12. Kraujutaitytė L. *Aukštojo mokslo demokratiškumo pagrindai*. Vilnius: LTU, 2002.
13. Kraujutaitytė L., Pečkaitis J. S. *Nuotolinių studijų organizavimas: strategijos ir technologijos*. Vilnius: LTU, 2003.
14. Kučinskaitė J. Vargas dėl išsidarbinimo. *Veidas*. 2005a. Nr. 15. P. 44–46.
15. Kučinskaitė J. Abiturientai rinkosi pragmatiškesnes studijas. *Veidas*. 2005b. Nr. 31. P. 64–65.
16. Kundrotas V. *Universitetinių biznio administravimo bakalauro studijų organizavimas*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 1996.
17. Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga: ES PHARE programa *Lietuvos aukštojo mokslo reforma*. Vilnius: LR ŠMM, 1999.
18. Lipinskienė D. *Edukacinė studentų įgalinanti studijuoti aplinka*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 2002.
19. Mičiulienė R. *Tarptautiniai ryšiai kaip Lietuvos akademinės bendruomenės struktūrinės kaitos veiksnys: TEMPUS programos pagrindu*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 2000.
20. Middlehurst R. *The Changing Roles of University Leaders and Managers*. Sheffield: CVCP/USDU, 1991.
21. MSD. Lietuvos mokslo darbų sąrašas (Atkurta 2005 m. liepos 10 d. iš puslapio http://www.mokslas.lt/index.cgi?menu_item=science_publications_list). 2005.
22. Pikturna A. *Universiteto finansų paskirstymo modeliavimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: VU, 2003.
23. Poškienė A. *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksmas*.

- nys. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 1998.
24. Remenyi D., Williams B., Money A., Swartz E. *Research in business and management*. Sage publications. 1998.
 25. Samalavičius A. *Universiteto idėja ir akademinė industrija*. Vilnius: Kultūros barai, 2003.
 26. Slaughter S., Leslie L. L. *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1997.
 27. Spaudos tarnyba. Europos fondai padės kurti Lietuvos gerovę. *Lietuvos rytas*. 2006 m. spalio 18 d., Nr. 239.
 28. Staliūnas D. *Valdžia, visuomenė ir aukštasis mokslas Lietuvoje XIX a. vid. – XX a. pr.* Daktaro disertacija. Kaunas: VDU, 1997.
 29. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
 30. Šveikauskas V. *Tradicinių ir modernių aukštojo mokslo bruožų sąveika realizuojant visuomenės sveikatos bakalauro studijų sistemą*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 2000.
 31. Targamadzė A., Normantas E., Rutkauskienė D., Vidžiūnas A. *Naujos distancinio švietimo galimybės*. Vilnius: Lietuvos neakivaizdinio švietimo centras, 1999.
 32. Taruškienė J. *Tęstinio ugdymo plėtros Lietuvoje prielaidos*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 1997.
 33. Teresevičienė M. *Mokymosi visą gyvenimą edukologinės dimensijos*. Habilitacijos santrauka. Kaunas: VDU, 2001.
 34. Tjeldvoll A. Service University Development Encountering Lithuanian Idealist and Rationalist Norm Legacies. *Social Sciences*. 2004. No. 2(44).
 35. Trečiokienė E. *Vokietijos ir Danijos atvirasis suaugusiųjų švietimas*. Daktaro disertacija. Vilnius: VPU, 1998.
 36. *Šiuolaikinių Europinių aukštojo mokslo plėtros tendencijų iššūkiai Lietuvos aukštojo mokslo sistemai*. Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. Klaipėda, 2005.
 37. Zavadskas E. K., Valiulis A. V. *Universitetas plėtros ir tobulėjimo kelyje*. Vilnius: Technika, 2001.
 38. Zuzevičiūtė V. *Metakognityvinių strategijų modeliavimas universitetinėse studijose*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU, 2005.
 39. Želvys R. *Švietimo vadyba ir kaita*. Habilitacijos santrauka. Vilnius, 1999.

Ingrida Bartkutė, Linutė Krajutaitytė

Governance and Management of Higher Education: Research Trends in Lithuania

Summary

Aiming to reveal contemporary trends in the area of research on governance and management of the higher education institutions in Lithuania, the article analyses scientific issues and solutions that have been presented in the last decade monographs and dissertations.

As the analysis shows, higher education in Lithuania has been undergoing huge deformations, so its ambitions are to enter the common space of higher education in Europe. So academic community tries to catch up with the developed countries. Therefore the most research works have been directed toward justification of fundamental concepts, such as democratic or massive higher education and to emphasize corresponding ideas necessary for the promotion of reforms in higher education. The significance of these aims is envisaged in laying theoretical foundations for improvement of governance and management in the institutions and system of higher education. There are also issues researched concerning culture fluctuation of academic community, quality assurance and evaluation as well as management of finance, that point out the strive of researchers for the adoption of “new management” conditions.

The analysis of the above mentioned scientific works enabled to draw out conclusions: researches have been focused mainly on the control of introducing change in higher education institutions settings, followed by such categories as acculturation, modernization and quality assurance.

Ingrida Bartkutė – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Valdymo teorijos katedros lektorė
Telefonas (+370 5) 271 4682
Elektroninis paštas bartai@mruni.lt

Linutė Krajutaitytė – Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto Strateginio valdymo katedros profesorė
Telefonas (+370 5) 271 2072
Elektroninis paštas lina@mruni.lt
Straipsnis pateiktas redakcijai 2005 m. spalio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. birželio mėn.

DOI: 10.5755/j01.ppa.0.20.27036