

## PASIKLYDĘ VERTI(NI)ME

*Irena Alperytė*

VILNIAUS DAILĖS AKADEMIJA

Maironio 3, LT-01124 Vilnius

alperyte@gmail.com

---

Straipsnyje aptariama menų ir kultūros vadybos studijų programų rengimo tvarka ir aplinkybės, kuriomis šis darbas yra vykdomas. Konstatuojama, kad didelė kliūtis atlikti deramą studijų programų savianalizę tampa personalo ar lėšų stoka aukštosiose mokyklose. Taip pat daroma išvada, kad analogiškos studijų programos Lietuvoje stokoja unikalumo ir jų yra per daug. Pagaliau mėginama nubrėžti galimas perspektyvas, kaip būtų galima išspręsti kylančias problemas.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: kokybės vadyba, studijų programos, menų ir kultūros vadyba, švietimo kokybės vertinimas, SKVC.

BOB

How do you say „hospital“ in Japanese?

RECEPTION (O.S.)

Excuse me?

BOB

Hospital?

RECEPTION (O.S.)

One moment, please.

She transfers call, it rings.

CONCIERGE (O.S.)

Concierge desk, may I help you?

BOB

Yes, can you tell me how to say

„hospital“ in Japanese?

CONCIERGE

„Hospital“ in Japanese? Hosupitari.

BOB

Hosupitari?

He tells the Driver who looks at him funny. Bob says it again – faster, with a Japanese accent. The driver nods excitedly and drives off.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Pasiklydę vertime*, Sofia Coppola, Scenarijus filmui, 2002, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://www.dailyscript.com/scripts/lost-in-translation-script.html>.

Vertimas

BOBAS:

– Kaip pasakyti „ligoninė“ japoniškai?

BUDINTI (balsas už kadro):

– Atsiprašau?

BOBAS:

– Ligoninė?

BUDINTI (balsas už kadro):

– Minutėlę.

Ji nukreipia skambutį, suskamba telefonas.

BUDINTIS (balsas už kadro):

– Informacija, kuo galiu padėti?

BOBAS:

– Gal galite man pasakyti, kaip japoniškai „ligoninė“?

BUDINTIS:

– „Ligoninė“ japoniškai? Hosupitari.

BOBAS:

– Hosupitari?

Jis pasako tai vairuotojui, kuris suglumęs žiūri į jį. Bobas ištaria tai greičiau, su japonišku akcentu.

Vairuotojas džiugiai linkteli ir nurūksta.<sup>2</sup>

Pradėjau savo tekstą nuo ištraukos iš Sofijos Coppolos filmo *Pasiklydę vertime* (2003). Pasak kritikės Živilės Pipinytės, tai „filmas ne tik apie dramatišką dviejų visiškai skirtingų žmonių suartėjimą, bet ir pasakojimas apie dviejų civilizacijų susidūrimą“<sup>3</sup>. Du amerikiečiai, jauna moteris ir pusamžis vyras, atsiduria Tokijoje. „Atsidūręs svetimoje vietoje, dažnai nevalingai pradedi į save žiūrėti iš tam tikro atstumo“, – sako kritikė. Man šis filmas labai primena iš pirmo žvilgsnio nieko bendra su šia tema neturinčią sritį – švietimo kokybę ir jos kaitą. Tad pavadinimas „Pasiklydę vertime“ dar ne kartą šmėkstelės galvoje, kai kalbėsiu apie aukštąjį mokslą šiame straipsnyje.

<sup>2</sup> *Ibid.*, vertė Irena Alperytė.

<sup>3</sup> [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://www.delfi.lt/pramogos/kinas/scoppolos-filmas-pasiklyde-vertime-gyventi-skauda.d?id=4060641>.

Šiandien švietimą plačiau prasme laikome tokia pačia paslaugų sistemos dalimi, kaip ir sveikatos apsaugą, kultūrą ar sportą. Šioms sritims, jų vadybai ir rinkodarai taikome analogiškas taisykles, kurios tinka pačioms bendriausioms jų valdymo situacijoms. Tačiau vis dažniau paaiškėja, kad automatiškai „išversdami“ verslo dėsnius ir juos pritaikydami tokioms „minkštosioms“ (angl. *soft*) sritims, kurias priimta laikyti viešuoju gėriu (*public good*), susiduriame su prieštaromis.

## I. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA

### IR LIETUVOS AUKŠTOJI MOKYKLA

Egzistuoja daugybė kokybei skirtų vadybos mokslo doktrinų, kurios gali būti pravarčios kalbant apie švietimo vadybą. Bendruosius kokybės vadybos klausimus yra analizavę Armandas V. Feigenbaumas, Kaoru Ishikawa, W. Edwardsas Demingas ir kiti. Dalius Serafinas savo vadovėlyje *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas* (2011) teigia, kad:

Produkto kokybė yra objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis.

Kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.

Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų, yra neatsitiktinis.<sup>4</sup>

„Kokybės užtikrinimas yra esminis dalykas stiprinant pasitikėjimą aukštuoju mokslu ir didinant EAME

<sup>4</sup> Dalius Serafinas, *Kokybės vadybos teorijos. Praktinis taikymas: Mokomoji knyga VU Ekonomikos fakulteto studentams*, Vilnius, 2011, p. 5.

(Europos aukštojo mokslo erdvės – I. A.) paslaugų patrauklumą, tarp jų ir tarptautinio aukštojo mokslo“, – sakoma programiniame dokumente, kurį pernai parengė Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (*Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*, LR švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2013, p. 12).

„Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės“ (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*), arba sutrumpintai ESG, 2005 m. buvo priimtos Berge no švietimo ministrų susitikime ir buvo pateiktos kaip Berge no komunikato priedas. ESG sudaro įvadas ir trys dalys<sup>5</sup>:

- Europos nuostatos ir gairės vidiniam aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimui (*European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions*).
- Europos aukštojo mokslo išorinio kokybės užtikrinimo nuostatos (*European standards and guidelines for the external quality assurance of higher education institutions*).
- Europos nuostatos išorinio kokybės užtikrinimo agentūroms (*European standards for external quality assurance agencies*).

Pagrindinės ESG išvados ir rekomendacijos buvo šios:

- numatoma, kad bus suformuluotos Europos nuostatos siekiant užtikrinti vidinę ir išorinę kokybę; taip pat tinka ir išorinio kokybės užtikrinimo agentūroms;
- tikimasi, kad Europos kokybės užtikrinimo agentūros bus periodiškai, kas penkeri metai, įvertinamos;

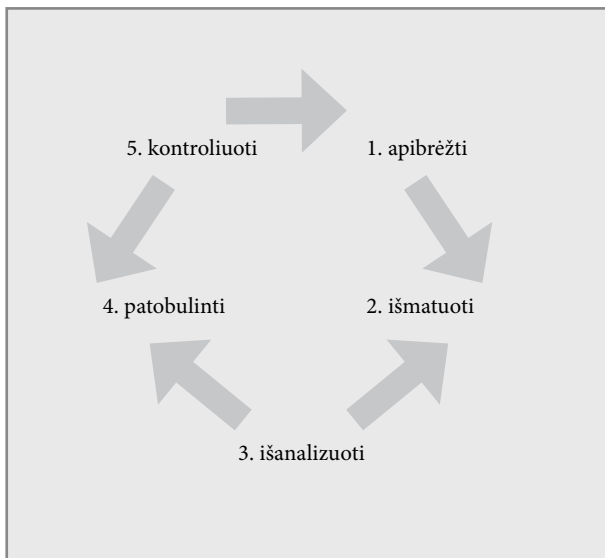
- išskirtinis dėmesys bus skiriamas subsidiarumo principui, derinant jį su ekspertiniu vertinimu nacionaliniu lygiu, kai tai įmanoma;
- numatoma sukurti Europos kokybės užtikrinimo agentūrų registrą;
- Europos registro komitetas veiks kaip slenkstis, įtraukiant agentūras į registrą;
- bus sukurtas Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo patariamasis forumas.

ESG yra pagrįstos tam tikrais vidinės ir išorinės kokybės užtikrinimo principais:

- aukštojo mokslo teikėjai atsako už paslaugų kokybę bei jos užtikrinimą;
- būtina rūpintis visuomenės suinteresuotumu aukštojo mokslo kokybe bei nuostatomis;
- visoje Europos aukštojo mokslo erdvėje turi būti tobulinama studijų programų kokybė, atsižvelgiant į studentų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius;
- turi būti sukurta tam tikra organizacinė struktūra, kuri užtikrintų studijų programų vykdymą bei tobulinimą;
- kokybės užtikrinimo procesuose labai svarbūs skaidrumas ir išorinis vertinimas;
- aukštosiose mokyklose turi būti kuriama palanki aplinka kokybei užtikrinti;
- turi būti skatinama aukštųjų mokyklų atskaitomybė, ypač už valstybinę ir privatų finansavimą;
- kokybės užtikrinimas atskaitomybės tikslu yra visiškai suderinamas su kokybės užtikrinimu tobulinimo tikslu;
- aukštosios mokyklos turi gebėti parodyti kokybę tiek savo šalyje, tiek tarptautiniu lygiu;
- veikimo būdai neturėtų slopinti įvairovės ir naujovių.<sup>6</sup>

5 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://www.kvalitetas.lt/en/eua>.

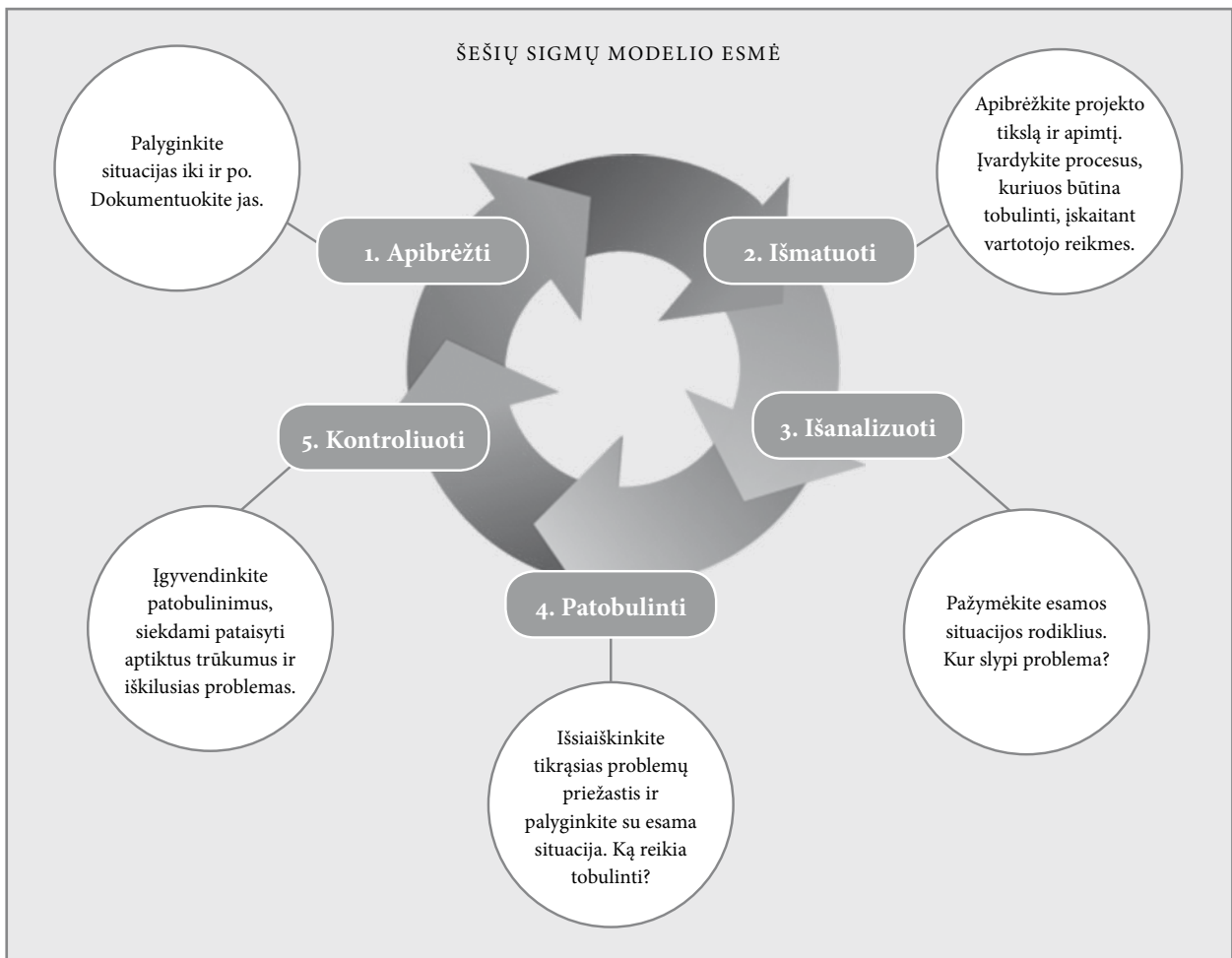
6 *Ibid.*



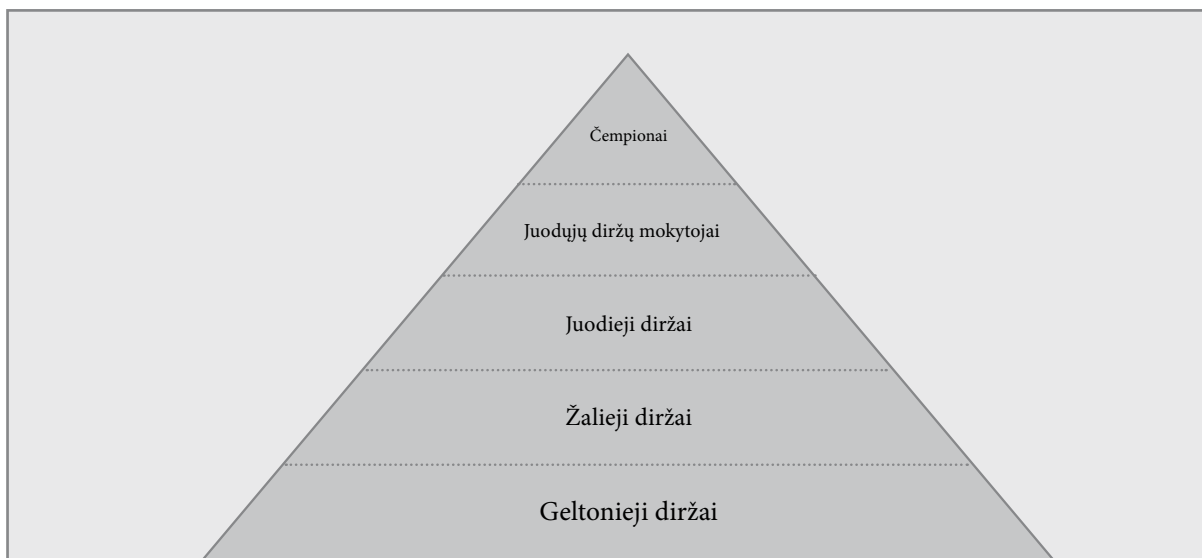
1. DMAIC problemų sprendimo grandinės tikslai

## II. ŠIEK TIEK TEORIJOS

Kokybės vadyba yra labai plati sritis, ir joje atlikta nemaža tyrimų. Kadangi vadyba kaip mokslas apskritai kildinama iš karybos, nenuostabu, kad ir didelė dalis jos inovatyvių teorijų kilo iš karo ar jūrų laivyno srities reikmių. Taip pat neretai inovacijos pasipila, ekonomikai patyrus vadinamuosius „burbulus“, t. y. tam tikrus kryčio periodus. Straipsnio epigrafe pavartotas amerikiečių ir japonų palyginimas yra simboliškas ir vadybos prasme, nes visi vadybos mokslo atradimai neįtikėtiniu būdu atkartoja vieną arba kitą JAV ar Japonijos versle įvykusį scenarijų. Tokioms priskirtina ir 1986 m. sukurta žymioji šešių sigmų teorija, kurią nūdienos verslo pasaulyje taiko daugybė kompanijų, tik



2. DMAIC problemų sprendimo grandinės uždaviniai



3. DMAIC problemų sprendimo grandinės personalo piramidė

ji labiausiai siejama su „Motorola“ ir „Toyota“, o ne su universitetais. Sigma yra graikų abėcėlės raidė, vartojama standartiniam nuokrypiui žymėti. Laikoma, kad tai yra pagrindinis instrumentas problemų sprendimo srityje. Tačiau akivaizdu, kad straipsnyje rašoma apie aukštąjį mokslą, tad trumpai priminsiu teorijos esmę. Galima sutikti tokių *šešių sigmų* situacijos pavyzdžių. Problema: neužsiveda transporto priemonė. Iškeliamo keletą klausimų:

- 1) kodėl: nes išsikrovė akumuliatorius;
- 2) kodėl: nes neveikia generatorius;
- 3) kodėl: nes pažeistas generatoriaus diržas;
- 4) kodėl: nes generatoriaus diržas jau seniai buvo susidėvėjęs, tačiau nebuvo keičiamas;
- 5) kodėl: nes transporto priemonė nebuvo prižiūrima kaip privaloma;
- 6) kodėl: nes atsarginėmis dalimis jau nebeprekiuojama; nes šios modifikacijos automobiliui jau nebegaminami.
- 7) kodėl: kodėl iškilo šie šeši klausimai?

Šie klausimai mums padeda sukurti priežastin-gumo grandinę. Įdomu pastebėti, kad paskutinytis

klausimas nurodo, jog žvilgsnį reikėtų kreipti proceso peržiūros kryptimi. Paprastai šiai procedūrai taikoma DMAIC metodika (angl. *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*), kuri leidžia nustatyti priežastis, kodėl iškyla problemos.

1. Tokio instrumento dėka nustatomos silpniausios įmonės/organizacijos proceso grandys, iškeliami siektini rezultatai, numatoma bendra strategija ir pan.
2. Procesai apibrėžiami detalčiau, pasirenkant rodiklius, kurie tinkami analizei, pradedama rinkti statistika.
3. Gauti rezultatai analizuojami ekspertų (ieškoma prastos proceso kokybės priežasčių).
4. Procesas optimizuojamas (remiantis gautais rezultatais).
5. Proceso eiga kontroliuojama. Pastaroji fazė privalo būti nuolatinė, užtikrinanti tęstinumą, o ją pasiekus, procesą galima kartoti nuo pirmosios fazės, gerinant kitus pastebėtus kritinius veiklos aspektus. Tokiu būdu mūsų tikslas tampa užtikrinti šią vadybos grandinę.

Pagal *šešių sigmų* metodą įstaigų ir organizacijų darbuotojai yra skirstomi į penkias grupes:

- Čempionai – įmonės vadovybė, nustatanti bendrą įmonės strategiją;
- Juodųjų diržų mokytojai – aukščiausio lygio ekspertai, konsultuojantys čempionus ir apmokantys kitus „diržus“;
- Juodieji diržai – įmonės padalinių, stambių darbo grupių vadovai, išmanantys *šešių sigmų* rinkinį;
- Žalieji diržai – specializuotų grupių lyderiai, „spartuoliai“, kurių žinios ir patirtys būtinos, norint optimizuoti darbą;
- Geltonieji diržai – didžioji dauguma įmonės darbuotojų, bent minimaliai susipažinusių su *šešių sigmų teorija* arba vykdytojų.

Pažymėtina, kad paprastai vadyboje visas išskylančias problemas dažniausiai identifikuoja vadovybė, tačiau kasdienybėje kylančius uždavinius ir vadinamąsias „žemiškas“ užduotis tenka spręsti „žaliesiems“ ar „geltoniesiems diržams“.

Kadangi mūsų rašinio adresatas yra aukštosios mokyklos, o studijų programų pagrindas – kultūros ir menų vadyba, natūralu, kad spalvotaisiais („žaliaisiais“ ir „geltonaisiais diržais“ jose tampa pedagogai, arba, vadybos kalba kalbant, paslaugų teikėjai, tad pagrindinė problema, kuri iškyla nagrinėjant šią temą, yra pedagoginio personalo realios galimybės prisidėti prie kokybės vadybos tobulinimo. Čia nekalbame apie pačių pedagogų savišvietą ir kvalifikacijos kėlimą, bet veikiau – apie galimybes atlikti jiems deleguojamų kitų spalvų „diržų“ ir jų mokytojų bei čempionų pavedimus.

Viename internetiniame portale teko skaityti ISM rektoriaus interviu labai įdomia tema. Žurnalistui portale „15 minučių“<sup>7</sup> ISM rektorius Nerijus Pačėsa be

didelių skrupulų ar abejonių priskyrė dabartinį aukštąjį mokslą paslaugų sektoriui. Klausimas, kuris daugeliui nūdienos mąstytojų iki šiol neduoda ramybės, ISM rektoriui, panašu, atrodo akivaizdus.

Privati aukštoji mokykla yra kitoks verslas, nei mes jį suprantame tradiciškai. Įprastu atveju yra pirkėjas, kurio norus reikia patenkinti geriausiu būdu tam, kad būtų pasiektas maksimalus pelnas. Šiuo atveju situacija kitokia. Pirkėjas turi daugiau įsipareigojimų nei reikalavimų.<sup>8</sup>

Turbūt turima omenyje tai, jog neužtenka, kad studentas, priešingai nei parduotuvės pirkėjas, vien susimokėtų už paslaugas. Tikėtina, kad rektorius turi omenyje, jog studentas dar turi pareigą... studijuoti.

Panaršius Lietuvos aukštųjų mokyklų studijų reglamentus, paaiškėjo viena gana įdomi detalė: juose visuose ženkliai „pastorėjo“ studentų teisių ir smarkiai „suskystėjo“ pareigų paketai. Štai VU dokumentas:

Studentų teisės:

- įgyti studijų sutartyje nurodytos studijų programos išsilavinimą, atitinkantį šių nuostatų, Vilniaus universiteto statuto ir Lietuvos Respublikos įstatymų apibrėžtus apimties ir kokybės standartus;
- šių nuostatų nustatyta tvarka studijuoti ir kitas studijų programas, taip pat studijų programas pagal individualius studijų planus; dalyvauti akademinuose mainuose; nutraukti ir atnaujinti studijas; nustatyta tvarka keisti studijų kryptį, programą, formą ir tvarkaraštį;
- naudotis Universitete esama studijų programai vykdyti reikalinga mokymo metodine bei moksline literatūra ir materialiaisiais bei informaciniais ištekliais; studijoms, kultūriniam gy-

gas-verslas-ir-be-dotaciju-599-400184.

8 *Ibid.*

7 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23], <http://www.15min.lt/naujiena/ziniosgyvai/interviu/ism-rektorius-nerijus-pacesa-apie-naujo-akcininko-arvi-atejima-universitetai-gali-buti-pelnin->

- venimui, sveikatos apsaugai ir poilsiui skirtomis Universiteto patalpomis, bibliotekomis, mokslinėje įrangoje, kultūros, sporto, poilsio įstaigomis;
- naudotis akademinėmis mintimis ir žodžio laisve reikšti savo mintis bei įsitikinimus visais moksliniais, visuomeniniais ir kultūriniais klausimais, kiek tai neprieštaruoja Lietuvos Respublikos įstatymams ir Universiteto norminiams aktams;
  - gauti su savo studijomis susijusią informaciją, vertinti studijų programas, studijų procesą ir dėstytojų darbą;
  - šiuose nuostatuose nustatyta tvarka apskųsti studijų įvertinimus ir Universiteto administracijos sprendimus atitinkamoms ginčų nagrinėjimo komisijoms ir gauti atsakymą nuostatuose numatytais terminais;
  - prisijungti prie studentų atstovybės ir burtis į kitas studentų organizacijas, būti renkami į jų valdymo organus; dalyvauti kitų Lietuvos Respublikos įstatymams ir Vilniaus universiteto statutui neprieštarujančių visuomeninių, kultūrinių ir politinių organizacijų veikloje;
  - dalyvauti Universiteto ir jo akademinėse kamieninių padalinių savivaldoje.

Studentų pareigos:

- vykdyti pasirinktos studijų programos ir studijų sutarties reikalavimus;
- laikytis šių nuostatų, Vilniaus universiteto statuto ir kitų studijas bei Universiteto vidaus gyvenimą reglamentuojančių aktų bei Lietuvos Respublikos įstatymų;
- vykdyti Universiteto ir akademinėse kamieninių padalinių administracijos sprendimus;
- baigus studijas atsiskaityti su biblioteka ir kitais Universiteto padaliniais bei Studentų atstovybe;
- laikytis bendrųjų moralės normų ir akademinės etikos.<sup>9</sup>

Kitas ne mažiau įdomus pavyzdys man pasirodė besąs Vilniaus dailės akademijos reglamentas. 2006 m. redakcijoje randame tokį skirsnį (p. 20):

- 9 [interaktyvus], [žiūrėta 2013-12-30], <http://www.vusa.lt/teisesir-pareigos>.
- 10 *Vilniaus dailės akademija. Studijų reglamentas, 2006*, doc. dr. Arūnas Gelūnas ir doc. Saulius Vengris, p. 20, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23].

#### 18.6 Studentai privalo:

- laikytis Aukštojo mokslo įstatymo, kitų LR teisės aktų, VDA statuto ir vidaus tvarkos taisyklių;
- intensyviai studijuoti, nuolat ir sąžiningai vykdyti studijų užduotis, lankyti paskaitas, seminarus, pratybas, savarankiškai gilinti profesines žinias;
- tausoti VDA turtą, rūpintis savo darbo aplinka;
- sąžiningai elgtis egzaminų ar kitų atsiskaitymų metu;
- teisės aktų nustatytais atvejais ir tvarka grąžinti suteiktas paskolas;
- laiku vykdyti savo finansinius įsipareigojimus VDA;
- vykdyti VDA savivaldos institucijų potvarkius, rektoriaus įsakymus ir dekanų potvarkius;
- nustatyta tvarka atsiskaityti su studentų atstovybe už jos išduodamus studentų pažymėjimus;
- laikytis viešai priimtų elgesio normų.

4. Studentų pareigos. VDA reglamentas 2006 m.<sup>10</sup>

O dabar pažvelkime į 2013 m. VDA studijų reglamento redakciją<sup>11</sup>:

7.1.10. Studentai ir klausytojai privalo:

7.1.10.1. vykdyti pasirinktos studijų programos ir studijų sutarties reikalavimus;

7.1.10.2. laikytis šių nuostatų, Akademijos statuto ir kitų studijas bei Akademijos vidaus gyvenimą reglamentuojančių aktų bei Lietuvos Respublikos įstatymų;

7.1.10.3. tausoti Akademijos turtą, rūpintis savo darbo aplinka;

7.1.10.4. sąžiningai elgtis egzaminų ar kitų atsiskaitymų metu;

7.1.10.5. laiku vykdyti savo finansinius įsipareigojimus Akademijai;

7.1.10.6. vykdyti Akademijos savivaldos institucijų potvarkius, rektoriaus įsakymus ir dekanų potvarkius;

7.1.10.7. baigus studijas atsiskaityti su biblioteka ir kitais Akademijos padaliniais bei Studentų atstovybe;

7.1.10.8. laikytis bendrųjų moralės normų ir akademinės etikos.

5. Studentų pareigos. VDA reglamentas 2013

Skaitau reglamentą kaip „eilinis“ pilietis ir konstatuoju – man būtų daug aiškiau, jei gražia lietuvių kalba būtų parašyta, kad ir taip, kaip VDA 2006-ųjų studijų reglamento redakcijoje, kurios punktas 18.6 studentą įpareigodavo „intensyviai studijuoti, nuolat ir sąžiningai vykdyti studijų užduotis, lankyti paskaitas, seminarus, pratybas, savarankiškai gilinti profesines žinias“, o ne, pasak ISM rektoriaus, „prisiimti daugiau įsipareigojimų nei reikalavimų“<sup>12</sup>. Juk pasirašydamas studijų sutartį, studentas nesupažindina su ja savo dėstytojų.

Pradėjau savo tekstą nuo *šešių sigmų*, kadangi citata kalba apie aukštųjų mokyklų tapsmą paslaugų įstai-

gomis, pradėjau svarstyti, kas mano, kaip „geltonojo diržo“, valioje, kad studentui teikiamos paslaugos jo nenuviltų. Ir pirmiausia susidūriau su tokia kliūtimi; kad šiandien deklaruojamos studento (kliento) pareigos yra apibrėžtos studijų sutartyje, kurios aš, kaip paslaugų teikėjas, neturiu galimybės pamatyti, nes ji pasirašoma, pasak *šešių sigmų* teorijos, tarp *čempionų ir kliento*. Ar ne laikas prabilti, kad paskutinioji grandis – paslaugų teikėjas – lieka tik atsakingas už rezultatus, tačiau nėra supažindinamas su klientui žadamu paslaugų paketu.

Tarp kitų svarbių klausimų, kalbant apie aukštojo mokslo kokybės vadybą, man rūpi tokios problemos:

11 *Vilniaus dailės akademija. Studijų reglamentas*, 2013, p. 24. [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23].  
12 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23], <http://www.15min.lt/naujiena/ziniosgyvai/interviu/ism-rektorius-nerijus-pacesa-apie-naujo-akcininko-arvi-atejima-universitetai-gali-buti-pelningas-verslas-ir-be-dotaciju-599-400184>.

1. Siūlomų kultūros ir meno vadybos programų unikalumas bendrojoje švietimo paslaugų rinkos situacijoje.
2. Programų skaičiaus pagrindimas gyventojų skai-



čiaus atžvilgiu. Įrodymų pateikimas, kad tokios programos absolventų (vis dar) reikia.

3. Išleidžiamų absolventų karjeros monitoringas.
4. Išskylančių studijų programų rengimo ir įgyvendinimo administravimo resursų problemos.
5. Kompetencijų tokioms programoms rengti gilinimo galimybė.

Sunku aprėpti tokią problemų gausą, tad pradėsiu, man regis, nuo svarbių Lietuvai metų – 2004-ųjų. Taipome ES dalimi. Džiaugėmės įstojimo teikiomomis galimybėmis. Buvome pasirengę daug nuveikti, kad galėtume tarp kitų šalių dirbti vardan „tos Lietuvos“. Tačiau netrukus gavome susidurti su labai keistomis ir iš pradžių nesuvokiamomis užduotimis. Ar neatsitiko taip, kaip rašė prof. Zygmuntas Baumanas:

užtenka keletu minučių ir kelių parašų, kad būtų sugriauta tai, kas sukurta tūkstančio smegenų ir dar dvigubai tiek rankų bei kūrimui skirtų metų.<sup>13</sup>

Štai ką apie tai rašo profesorius Algirdas Čižas (prisiminimus maloniai leido paviešinti SKVC vadovybė):

Kaune 1990 m. vykusioje tarptautinėje konferencijoje „Baltic family“ po savo pranešimo apie galimą kitų šalių aukštojo mokslo patirties panaudojimą Lietuvoje (Lithuanian Steps towards the Baltic Family of Universities) susipažinau su švedų mokslininku Urban Dahllöf. Gavęs jo palaikymą, 1992 m. du mėnesius stažavausi jo vadovaujame Aukštojo mokslo pedagogikos institute Upsalos universitete. Susipažinęs su ten besistažavusia Birute Mockiene, vėliau Lietuvoje ją rekomendavau užimti studijų skyriaus vedėjos vietą 1992 m. įsteigtoje Valstybinėje mokslo, studijų ir technologijų tarnyboje. 1993 m. abu su B. Mockiene, gavę Europos Tarybos paramą,

apsilankėme trijose Europos miestuose (Hagoje, Bonoje ir Osle), susipažinome su jų studijomis, tų studijų diplomų pripažinimo tvarka.

Dalyvaudami 1994 m. gegužę Bukarešte vykusioje tarptautinėje konferencijoje „Quality Assurance and Accreditation in Systems of Higher Education of Countries of Eastern and Central Europe, Procedures and Practical Aspects“, inicijavome Europos aukštojo mokslo centro CEPES vadovų kreipimąsi į Lietuvos Respublikos vadovus dėl aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo institucijos steigimo <...>. 1995 m. sausio mėn. mane išsikvietė ministras prof. V. Domarkas ir pasiūlė tapti steigtinio Centro direktoriumi. <...>

Nuo pat veiklos pradžios SKVC juto aktyvų rūpinimąsi iš Europos Tarybos pusės. <...> Ėmėme dalyvauti europiniuose projektuose, susijusiuose su studijų kokybe. Iš tų projektų pažymėtini Quality Assurance in Higher Education (1997–1998), The European Dimension of Institutional Quality Management (1999–2000), abu projektai buvo programos PHARE Multi-Country Programme in Higher Education sudėtinės dalys. <...> SKVC buvo tarp aktyviausių Baltosios knygos „Lietuvos aukštasis mokslas“ (1999, pagal PHARE programą „Lietuvos aukštojo mokslo reforma“) rengėjų. <...> Studijų kokybės vertinimo schema buvo sukurta, remiantis jau didelę patirtį turinčių Jungtinės Karalystės, Nyderlandų, Prancūzijos, iš dalies ir Jungtinių Amerikos Valstijų pavyzdžiais. (2010 11 06)

Grįžkime prie SKVC kasdienybės. Straipsnio rengimo metu ši įstaiga taip deklaravo savo misiją:

Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) misija – prisidėti prie aukštojo mokslo kokybės gerinimo Lietuvoje ir laisvo asmenų judėjimo pasaulyje. Misiją SKVC įgyvendina dvejopai: organizuodamas studijų programų bei aukštųjų mokyklų vertinimus ir akreditavimą bei atlikdamas užsienyje įgytų su

13 Zygmunt Bauman, *On Education: Conversations with Riccardo Mazzeo*, Cambridge: Polity Press, 2012, p. 53.

aukštuoju mokslu susijusių kvalifikacijų įgyvendinimą.<sup>14</sup>

Pažvelkime detaliau į SKVC puslapį<sup>15</sup>:

KAS MES?

- savarankiška valstybės biudžetinė įstaiga;
- veiklos pradžia – 1995 m.;
- steigėjas – Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.

KĄ MES VEIKIAME?

- vertiname užsienyje įgytą vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą;
- informuojame apie aukštojo mokslo studijas Lietuvoje bei užsienyje;
- skatiname aukštąsias mokyklas gerinti studijų kokybę;
- rengiame su mokslu ir studijomis susijusių teisės aktų projektus.

Iš SKVC misijos:

Centras siekia būti įtakingu aukštojo mokslo kokybės idėjų kūrėju, diegėju ir skleidėju, todėl aktyviai dalyvauja tarptautinių organizacijų veikloje, organizuoja viešus renginius, konsultuoja aukštąsias mokyklas, teikia pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo. Bene svarbiausi praėjusių metų įvykiai Centrai – išorinis vertinimas ir teigiama jo išvada, tapimas pilnateisiu Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklo (ENQA) nariu bei įtraukimas į Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą (EQAR). Pažymėtina, jog Studijų kokybės vertinimo centro įtraukimas į registrą bei narystė ENQA užsienio partnerių aktyvumo suteikia di-

desnio patikimumo visai Lietuvos aukštojo mokslo sistemai.<sup>16</sup>

Visi Lietuvos Respublikoje dirbantys pedagogai šiandien vis dėlto SKVC sieja pirmiausia su garsiąja „savianalize“ ir studijų programų akreditacija, Metodika, kurią Lietuva nesvarstydama ėmėsi taikyti kaip *benchmarkingo* (lyginamoji analizė<sup>17</sup>) priemonę, paklusdama tarptautinių organizacijų rekomendacinio pobūdžio direktyvoms, tampa iššūkiu dėl ES šalių nevienodo ekonominio lygio ir politinės sąrangos. *Benchmarkingo* terminą sunku būtų tiksliai išversti į lietuvių kalbą, bet jo esmė – palyginimas tarp įvairių šalių rodiklių kurioje nors veikloje. 6 iliustracijoje matome elementarų *benchmarkingo* arba tokio palyginimo grafinį atvaizdavimą.

*Benchmarking'as* yra procesas, kurio metu įmonė lygina savo veiklą ir jos efektyvumą su viena ar daugeliu kitų įmonių. Palyginimo tikslas yra identifikuoti geriausias praktikas, kurios padeda gerinti įmonės veiklos rezultatus.<sup>18</sup>

Cituojamas šaltinis *benchmarkingą* traktuoja kaip geriausios praktikos siekimą, arba kaip dalijimąsi informacija tarp kompanijų, kad jos abi galėtų tobulėti<sup>19</sup>.

Gerosios praktikos metodas apima šiuos pagrindinius elementus:

- Pasiekimų aspektų (funkcijų ir procesų) lyginimą su geriausiais;

14 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23], <http://www.skvc.lt/content.asp?id=310>.

15 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-23], <http://www.skvc.lt/content.asp?id=75>.

16 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-09], <http://www.skvc.lt/content.asp?id=310>.

17 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-09], <http://www.zodynas.lt/zodynai/anglu-lietuviu/B/benchmarking>.

18 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-09], <http://bildideas.org/lt/main/nauju-produktu-kurimas-1/benchmark-pi-assessor/kas-yra-benchmarking/>.

19 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-09], <http://www.kvalitetas.lt/lt/straipsniai/98-qbenchmarkingq-geriausios-praktikos-siekimo-metodas>.



6. Benchmarkingo, arba įmonių palyginimo, atvaizdavimas versle

- Trūkumų identifikavimą dėl pasiekimų vykdymo;
- Preliminarių duomenų dėl vykdymo gerinimo ieškojimą;
- Esminį ir nuoseklų gerinimo priemonių užtikrinimą;
- Tolesnės pažangos priežiūrą ir privalumų patikrinimą.

Kokias problemas turiu omenyje, kai prabylu apie savianalizę ar studijų programos akreditaciją? Juk numatytieji ambicingi tikslai iš tiesų yra įgyvendinami ir vyksta išsamiai aprašytu algoritmu. „Aukštųjų mokyklų studijų programų išorinį vertinimą gali atlikti Studijų kokybės vertinimo centras arba kita aukštojo mokslo kokybės vertinimo agentūra, įtraukta į Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą“<sup>20</sup> (SKVC interneto svetainė).

Dar kartą grįžkime prie SKVC žadamų naudų:

KUO GALIME BŪTI NAUDINGI? <...>

Aukštajai mokyklai:

- patariame, kaip įsivertinti, jei norite gerinti veiklos kokybę;
- padedame tobulinti studijas, vertinimui pasitelkdami užsienio ir Lietuvos ekspertus;

20 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-09], <http://www.skvc.lt/content.asp?id=318>.

- įvertiname galimybes pradėti studijas pagal naują programą, jei norite ją įregistruoti.

[toliau iš SKVC portalo]

AR ESAME KOMPETENTINGI?

- turime 17 metų darbo patirtį;
- bendradarbiaujame su:
  - ENIC/NARIC (Europos nacionalinių informacijos centrų tinklo ir Nacionalinių akademinio pripažinimo informacijos centrų tinklas);
  - INQAAHE (Tarptautinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklas);
  - ENQA (Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo tinklas);
  - CEENQA Network (Vidurio ir Rytų Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų tinklas);
  - dalyvaujame rengiant tarptautines sutartis dėl Lietuvoje įgyto išsilavinimo pripažinimo užsienyje.

Kadangi SKVC siekiniai ir žadamos naudos skamba gana svariai, nusprendžiau pasitikslinti, kaip vis dėlto yra iš tikrųjų. Į straipsnio autorės klausimus atsakė ir SKVC atstovavo laikinai einanti direktoriaus pareigas p. Nora Skaburskienė (pokalbis vyko 2014 m. kovo 27 d.).

I. A. Kas iki Nepriklausomybės atgavimo Lietuvoje rūpinosi studijų kokybe?

N. S. Sistema buvo griežtai centralizuota. Dirbo komisija, kuri tvirtindavo mokymo programas. Užsienyje pirmosios studijų kokybės vertinimo agentūros buvo įkurtos aukštųjų mokyklų iniciatyva. Lietuvoje tokios savimonės tuo metu dar nebuvo. Prof. Algirdas Čižas mums paliko savo atsiminimus. Iš jų galime matyti, koks nueitas kelias. Europoje šiuos procesus pradėjo Jungtinė Karalystė, Airija. Vokietijoje juos inicijavo valstybė. Lietuvoje pokyčiai įvyko šviesių žmonių iniciatyva. Apie tai prisiminimais ir dalijasi prof. Čižas.

Jis ir Birutė Mockienė bei prof. Vladislovas Domarkas (ministras) buvo pradininkai.

Kaip žinote, mūsų centras atlieka dvigubą funkciją: jis vertina ir akredituoja aukštąsias mokyklas ir jų studijų programas, taip pat veikia kaip ENIC/NARIC narys – The ENIC Network (European Network of Information Centres) ir The NARIC Network (National Academic Recognition Information Centres)<sup>21</sup> – ir vykdo dvi funkcijas.

*I. A.* Kiek žmonių anksčiau atlikdavo ir dabar atlieka visą šį milžinišką darbą?

*N. S.* 1995 m., kai tik pradėjome veiklą, – nuo 2 žmonių iki šiandieninių 40. Tai buvo atliekama „top down“ (iš viršaus į apačią) būdu. Iš pradžių SKVC buvo suvokiamas labiau kaip kontrolės įrankis, bet dabar jau ateina „kokybės gerinimo“ koncepcijos metas. Džiaugiamės, kad ji kinta. Pasaulyje šiuo metu yra daugybė švietimo sistemų. Vertinimo srityje yra Europos šalių ministrų susitarimas. Galioja ESG (Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo) nuostatos ir gairės<sup>22</sup>, kurių laikosi visos Europos šalys. Kurdami savo sistemą, daug žvalgėmės į Jungtinę Karalystę, bet jie patys dabar stipriai keičia savo vertinimo sistemą. Man patinka Nyderlandų, Austrijos pavyzdžiai. Vokietijos sistema yra kitokia – jų agentūros yra privačios ir siekia komercinės naudos.

*I. A.* Kas paskatino centrą plėsti?

*N. S.* Padidėjo veiklos apimtys. 1998 m. prasidėjo studijų programų vertinimas, kurį vykdė keletas žmonių – kasmet prisidėdavo tai vienas, tai du. Bet nebuvo numatyta ciklų – iki kada turi būti įvertintos visos studijų programos. 2009 m. LR mokslo ir studijų įstatymo buvo nustatytas aukštųjų mokyklų veiklos ir studi-

jų vertinimo ciklai. Per šešerius metus numatyta įvertinti visas aukštąsias mokyklas ir studijų programas. Sudėlioti programų akreditavimo terminai. Natūralu, kad tokiu atveju sąrašas išsiplečia į plotį. Kai atsiranda plotis, prireikia žmonių. Ką tik pildėme ataskaitą, kad pernai įvertinome daugiau kaip 300 programų. Du žmonės niekaip nepajėgtų to atlikti. Ekspertų grupei juk neduosi įvertinti dviejų šimtų programų. Išaugo darbuotojų poreikis. Be to, atsirado institucinis vertinimas. O kur dar – kvalifikacijų vertinimas. Pareiškėjų srautai kasmet auga. Dirbama ta kryptimi, kad dalį kvalifikacijų vertinimo galės atlikti pačios aukštosios mokyklos. Galbūt dalis techninio darbo krūvio bus perkelta į pačias aukštąsias mokyklas, bet metodinis darbas išliks. Darbo tik daugėja. Veiklų spektro padidėjimas išaugino ir kolektyvą.

*I. A.* Ar Jums neatrodo, kad su SKVC siejamas baubo sindromas. „Iš viršaus“ viskas tarsi gerai – samdomi ekspertai, komisijos važinėja po institucijas. O „apačios“ susiduria su problema: kaip dėstytojai, kurie ir taip kukliai gyvena ir nespėja savo darbo atlikti, dar gauna namų darbų savianalizei? Iš kokių rezervų tai atlikti? Kada? Juk nuo dėstyto atliekamo laiko nelieka. Ir iš „apačios“ reikia lėšų, ir laiko.

*N. S.* Daug kas susiję su mokyklų autonomija ir vidinės kokybės užtikrinimo sistemomis, kurios turėtų veikti. Aukštosios mokyklos administracija turėtų šiam darbui skirti ne tik dėmesį, bet ir lėšų, kad tai veiktų. Tai turėtų būti darbuotojo/pedagogo atlyginimo dedamoji dalis. Lygiai kaip mokama už dėstyimą, už mokslinę veiklą, taip ir savianalizės atlikimas turėtų būti skatinamas. Ne kiekvienas dėstytojas, pagaliau, ir pajėgus ją atlikti. Ši etato darbo dalis turėtų būti atskirta. Jei tu tai darai, tau turi būti mokama. Čia institucijos administracijos požiūris ir reikalingas: atrasti galimybę šį darbą apmokėti. Tam turi būti skiriami ir žmogiškieji, ir finansiniai resursai. Savianalizės idėja neveiks, jeigu ji nėra skatinama. Vienas žmogus kokybės „nepadarys“. Mano manymu, čia yra požiūrio klausimas.

21 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://www.enic-naric.net/>.

22 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], [http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC\\_knyga.pdf](http://www.skvc.lt/files/leidiniai/SKVC_knyga.pdf).

I. A. Ar sutinkate, kad „geltonieji diržai“ ir yra pradinė grandis?

N. S. Be abejo! Kokybė negimsta rektoriaus kabinete, ji gimsta tarp studento ir dėstytojo. Kokybė ten turėtų prasidėti, būti puoselėjama ir augti.

I. A. Juk ne kiekvienas dėstytojas moka mąstyti strategiškai?

N. S. Agentūros taip pat labai domisi, ką duoda išorinis vertinimas: ar tai tik įrankis administracijai? Blogybė ta, kad daromi baigtiniai sprendimai. Akreditacija kaip Damoklo kardas provokuoja, ir tai pasireiškia elgsena, kai vieni slepiasi, o kiti ginasi. Kaip institucinio vertinimo ekspertė, manau, kad ateityje būtų galima atsisakyti sprendimo dėl akreditavimo, kai yra vertinama visa institucija. Vertinimo rezultatas turėtų būti rekomendacijos veiklos gerinimui ir stebėsenai, kaip tos rekomendacijos yra įgyvendinamos. Štai jau įvertinome du trečdalius aukštųjų mokyklų. Daugeliu atvejų aiškiai matyti jų gynybiškumas. Mačiau keletą pavyzdžių, kai aukštoji mokykla atvirai išanalizavo savo veiklą ir iš to laimėjo. Ekspertai nustatė, kad ji geba save analizuoti. Instituciniame vertinime daug lemia administracijos kritiškumas. Kartais ekspertai susiduria su negebėjimu pristatyti programų: lyg ir juntama, kad programa gera, bet nėra kontakto su vertintoju. Dar viena problema: aukštosios mokyklos supranta autonomiją tik kaip galimybes, bet pamiršta pareigas. Iš išorės to niekas neužtikrins. Kultūrinis kontekstas turi labai didelę reikšmę.

I. A. Ar Jums atrodo normalu, kad menų ir kultūros bei gretimų programų Lietuvoje užregistruota apie 10–11?

N. S. Bėda ta, kad mes dirbame su individualiomis studijų programomis, o estai pradėjo vertinti kryptimis. Vadybos programų Lietuvoje yra apie pusantro šimto!

I. A. Ar kas nors tiria rinką, kiek mums reikia vieno ar kito dalyko programų?

N. S. O kasmet 600 teisininkų reikia? Dabar mokyklos išleidžia, kiek nori. Aukštosios teisinasi, kad visi turės aukštąjį išsilavinimą. Masiškumas yra bėda. Dėl to nuleidžiama kartelė. Nori išlaikyti bet ką, kad tik ateitų. Kartais atrodo, kad vyksta administracijos „maitinimas“. Ypač kenčia didžiulės institucijos. Pažiūrėjus į mažas privačias kolegijas, daug kas galėtų iš jų pasimokyti. Taikytis prie rinkos, dirbti efektyviai, bet administraciniu požiūriu tvarkytis taupiau, nei tos, kurios dirba su „išpūstu“ aparatu. „Privatininkai“ yra lankstūs.

I. A. Ar pritariate ISM pozicijai, kad studentas yra vadinamas klientu?

N. S. Paslauga – švietimas – yra viešoji gėrybė. Negalima jo prilyginti eilinėms paslaugoms.

I. A. Ar neatrodo, kad mokyklų lygis smunka?

N. S. Dažnai girdime nusiskundimų iš dėstytojų, kad kasmet abiturientų žinių lygis smunka. Tai nulemia ir ankstyvas profiliavimas vidurinėse mokyklose.

I. A. Tad savianalizės nereikia bijoti?

N. S. Viena kolegė sakė, kad jų atlikta savianalizė buvo tokia naudinga kolektyvui, kad patys ėmėsi esminių pokyčių. Tobulėja juk ne ekspertai, o patys. Svarbu akademinis kritiškumas, noras imtis priemonių, gerinti.

Yra ir „sunkių“ ekspertų. Stengiamės, kad jie neformuotų griežto „baudžiamojo“ požiūrio. Ypatingai atidžiai parenkame ekspertus. Jų darbas patarti, padėti, teikti rekomendacijas. Labai džiaugčiausi, jei taip ir būtų.

I. A. Tad apibendrinkime – kokia šiuo metu SKVC pozicija kokybės užtikrinimo požiūriu?

N. S. Turime per 2000 programų valstybiniame regis-

tre. Savianalizės ciklas yra 6 metai. Per metus įvertinama 200–300 programų. Pusė jų – akredituojama trims metams. Problema: siekiniai ir rezultatai nekoreliuoja. Žemas mobilumas. Dėstytojų krūviai per dideli. Sėkmės garantas – vidinis komandos darbas. Ekspertai patvirtina: užsienyje krūviai mažesni, galimybės kelti kvalifikaciją didesnės. Dar turime kur tobulėti.

Dėkoju prelegentei, ir skaitytojui tikriausiai jau seniai maga paklausti; o kas gi negerai šioje ambicingoje misijoje kilstelėti Lietuvą į Europos ar net pasaulio aukštųjų mokyklų lygą, kad ši galėtų deramai atsistoti ant *benchmarkingo* laiptelių. Primenu, kokybės pokyčius vykdome tokios darbuotojų piramidės pajėgomis:

- Čempionai – įmonės vadovybė, nustatanti bendrą įmonės strategiją;
- Juodųjų diržų mokytojai – aukščiausio lygio ekspertai, konsultuojantys čempionus ir apmokantys kitus „diržus“;
- Juodieji diržai – įmonės padalinių, stambių darbo grupių vadovai, išmanantys *šešių sigmų* rinkinį;
- Žalieji diržai – specializuotų grupių lyderiai, „spartuoliai“, kurių žinios ir patirtys būtinos, norint optimizuoti darbą;
- Geltonieji diržai – didžioji dauguma įmonės darbuotojų, bent minimaliai susipažinusių su *šešių sigmų teorija*, arba vykdytojų.

Demokratiniai politiniai pokyčiai, įvykę ant naujojo tūkstantmečio slenksčio, buvo lūžis didžiąjai daliai postkomunistinio lagerio šalių. Pasak serbų tyrėjos Julija Matejić:

tai buvo šalies grįžimo tiek Europos integracijos, tiek Bolonijos procesų konteksto link. Pagrindiniai tikslai, susiję su aukštojo mokslo kaita, buvo sukurti kokybiškai naują turinį, įdiegti bakalauro, magistro ir daktaro laipsnių standartus, kreditų sistemą, kaip antai Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo siste-

mos (ECTS), taip pat vykdyti aukštojo mokslo diplomų pripažinimą, skatinti judumą ir t. t. (Matejić, 2013, p. 1).

Iškart ir diagnozuosiu: matau didžiausią problemą pastaruoju – „geltonųjų diržų“ – lygmeniu. Iššūkiai buvo drastiški, ir jų būta pernelyg daug. O kompensacijos už patirtus sukrėtimus neatsirado. Lietuvos statistinis aukštosios mokyklos dėstytojas neretai dirba ne visu etatu. Dar dažniau jis derina savo pedagoginę darbą keliose darbovietėse. Savianalizės ir akreditacijos procesai reikalauja iš aukštųjų mokyklų labai daug laiko ir pastangų dokumentų rengimo darbams. Dažniausiai šie darbai deleguojami „geltoniesiems diržams“, kuriems primenama, jog jie tai ir privalo daryti, nes jų darbas atlyginamas ne tik už pedagoginę, bet ir už metodinę veiklą. Klausimas tik vienas – ar tikrai Lietuvos Respublikoje aukštosios mokyklos dėstytojo darbas taip gerai apmokamas, kad šis turėtų realaus laiko „namų darbams“, skirtiems savianalizei ar akreditacijai atlikti. Teko stažuotis daugelyje ES šalių, ir, pritaikius *benchmarkingą* dėstytojo apkrovai ir atlyginimui, Lietuvoje diegti tokią savianalizę, kokia sumanyta ir vykdoma dabar, tampa nepakeliama našta aukštųjų mokyklų pedagogams. Nemažoniausia turbūt yra tai, kad dėstytojo indėlis į studijų programą nėra niekaip fiksuojamas ar patentuojamas, ir šiam perėjus dirbti kitur, jo įdirbis atitenka naujam darbuotojui.

Kodėl taip staiga reikėjo griebtis šios reformos? Kodėl SKVC apmoka išorės vertinimo komisijų darbą, apmoka aukštosios mokyklos studijų kokybės centrų ar padalinių darbą, vykdant savianalizę, tačiau „geltonuosius diržus“ verčia tai daryti neatlygintinai?

MOSTA (Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras) 2014 m. atliktas tyrimas<sup>23</sup>, skirtas Aukštųjų mokyklų veiklos išoriniam kokybės užtikrinimui, su-

23 *Aukštųjų mokyklų veiklos išorinio kokybės užtikrinimo koncepcija*, Išplėstinė santrauka, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://mosta.lt/images/leidiniai/amvikuk.pdf>.

trumpintai AMVIKU, be kitų išvalgų, pateikia gana artikuliuotą (vadybos guru Demingo teorija grįsta) pastabą: „Esminis skirtumas tarp kokybės kontrolės ir kokybės užtikrinimo yra tas, kad kokybės kontrolės metu yra tikrinama atitiktis suplanuotiems siekiams (reikalavimams), o kokybės užtikrinimo metu teikiama įrodymais grįsta informacija suinteresuotiesiems šalims, formuojamos rekomendacijos kokybės gerinimui, procesų tobulinimui“ (MOSTA, p. 7). Kita vertus, ESG (gairės), kaip pastebėta MOSTA tyrime, „palieka atvirą pasirinkimą išorinio kokybės užtikrinimo paradigmai“ (MOSTA, p. 12). „Būtent gebėjimas rasti neatitiktis, jas įvardinti, atrasti jų priežastis ir yra prielaida pereiti į kitą ciklo etapą“. Tad svarbus žingsnis pirmyn savianalizės procedūrų eigai Lietuvoje yra konstatavimas, kad „išorinis vertinimas turi būti nukreiptas ne į savianalizės metu rastų problemų vertinimą, o į pačios savianalizės proceso, kaip vidinės kokybės vadybos sistemos sudėtinės dalies, veiksmingumo vertinimą“ (MOSTA, p. 13). Kitaip tariant, gebėjimas taikyti vadybos mokslo pamatines nuostatas, leidžia atpalaiduoti institucijas nuo sukauščiusios jas baimės, nes SKVC aukščiausiasis tikslas nėra sėti baimę, bet atvirškščiai – pasinaudoti subsidiarumo principu savo gerovei. Apie tai – kitame skyriuje.

### III. KOMPETENCIJŲ PASIDALIJIMAS EUROPOS SĄJUNGOJE

Lietuvos Respublikos Seimo puslapyje skaitytojui gana artikuliuotai išaiškinama, kaip veikia Europos Sąjungos (toliau – ES) jurisdikcijos sąranga skirtingose veiklos srityse. Atidžiau panagrinėjus (studentai to mokomi ES studijų dalyko paskaitose), kad institucijos turi nevienodą veiksmų laisvę priklausomai nuo veiklos pobūdžio. Pasak portalą, „pagal tai, kiek ES ir valstybių narių institucijų konkrečioje politikos srityje turi veiksmų laisvės, visas politikos sritis galima suskirstyti į išimtinę, dalinę ir nacionalinę kompetencijai priklausančias sritis“.

*Išimtinė kompetencija* – tai vien tik ES vadovaujančio „trikampio“ (ES Taryba, Europos Komisija ir Europos Parlamentas) vieningai priimta kompetencija. „Tose srityse, kuriose ES turi išimtinę kompetenciją, tik ES institucijos gali priimti teisės aktus“. Lisabonos (ir ankstesnių ES sutarčių) numatytas *subsidiarumo* principas (nesikišiant į atskirų šalių veiksmus) kai kuriose srityse negalioja. „Valstybės narės pačios tai daryti gali tik Sąjungai įgaliojus arba jei to reikia Sąjungos aktams įgyvendinti“. Laikantis paskutiniosios ES sutarties redakcijos, išimtinę kompetenciją ES turi šiose srityse:

- a) muitų sąjungos;
- b) vidaus rinkos veikimui būtinų konkurencijos taisyklių nustatymo;
- c) pinigų politikos valstybėms narėms, kurių valiuta yra euras;
- d) biologinių jūrų išteklių apsaugos pagal bendrą žuvininkystės politiką;
- e) bendros prekybos politikos.

(Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 3 str.)

*Pasidalijamoji kompetencija* – tai ES ir valstybių narių mišri kompetencija. „Pasidalijamajai kompetencijai priklausančiose politikos srityse valstybės narės gali įgyvendinti savo kompetenciją tiek, kiek Sąjunga nepasinaudojo arba nusprendė nepasinaudoti savo subsidiarumo kompetencija“. Mat šalys gali būti kaimynės, ir jų veiklas apsprendžia šalių geografija. Ši kompetencija ES dokumentuose apibrėžiama taip:

Kai Sutartys konkrečioje srityje suteikia Sąjungai kompetenciją, kurią ji dalijasi su valstybėmis narėmis, Sąjunga ir valstybės narės gali toje srityje priimti teisiškai privalomus aktus. Valstybės narės naudojami savo kompetencija tiek, kiek Sąjunga nepasinaudojo savo kompetencija. Valstybės narės vėl naudojami savo kompetencija tiek, kiek Sąjunga nusprendė nesinaudoti savo kompetencija.

(Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 2 str.)

Pagrindinės pasidalijamai kompetencijai priskirtos sritys pagal Lisabonos sutartį yra šios:

- a) vidaus rinka;
- b) socialinės politikos aspektai, numatyti minėtos sutarties;
- c) ekonominė, socialinė ir teritorinė sanglauda;
- d) žemės ūkis ir žuvininkystė, išskyrus biologinių jūrų išteklių apsaugą;
- e) aplinkosauga;
- f) vartotojų apsauga;
- g) transportas;
- h) transeuropiniai tinklai;
- i) energetika;
- j) laisvės, saugumo ir teisingumo erdvė;
- k) šioje Sutartyje apibrėžti bendrų visuomenės sveikatos saugos problemų aspektai.

(Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 4 str.)

„Dviejose srityse – *mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir kosmoso bei bendradarbiavimo vystymosi ir humanitarinės pagalbos labui* – pagal Lisabonos sutartį Sąjungos kompetencijai priklauso imtis veiksmų ir vykdyti bendrą politiką, tačiau naudojimasis šia kompetencija negali trukdyti valstybėms narėms naudotis savo kompetencija.“

Ši kompetencija skirta „paremti, koordinuoti ar papildyti valstybių narių veiksmus“, nepanaikinant jų kompetencijos tose srityse, jei tokia redakcija reikalinga.

*Nacionalinė (papildomoji) kompetencija* – tai išimtinai ES valstybėms narėms taikoma kompetencija. Nacionalinei kompetencijai priklausančiose srityse šios veiklos pavestos vykdyti nacionalinių valstybių narių institucijoms, o „ES institucijos gali tik paremti, papildyti ar koordinuoti valstybių narių veiksmus“. Sritis, vadinamos išimtinėmis, yra šios:

- a) žmogaus sveikatos apsauga ir gerinimas;
- b) pramonės plėtra;
- c) kultūra;
- d) turizmas;

e) švietimas, profesinis mokymas, jaunimas ir sportas (sic!);

f) civilinė sauga;

g) tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

(Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 6 str.)<sup>24</sup>

Pasak portalo, kai kurios išimtinės ar nacionalinės kompetencijos sritys yra labai aiškios.

Tačiau iki Lisabonos sutarties buvo nemažai sričių, kur pasidalijimas kompetencija tarp ES institucijų ir nacionalinių valstybių institucijų nebuvo aiškus, ypač dėl to, kad trūko konkrečių sričių atskirose kompetencijose išvardijimo. Kaip minėta, Lisabonos sutartis čia įveda daugiau aiškumo įvardindama skirtingas kompetencijas ir pateikdama sąrašus sričių, kurios priskirtinos atitinkamoms kompetencijoms, tam skiriama Lisabonos sutarties Pirmosios dalies pirmoji antraštinė dalis.<sup>25</sup>

Grįžkime prie švietimo. Pasak dr. Daivos Lepaitės, Vilniaus universiteto Studijų direkcijos Studijų programų skyriaus vedėjos, savianalizės ir akreditacijos paslaugas SKVC pradėjo vykdyti netrukus po mūsų įstojimo į ES. Portalas teigia, kad SKVC veikia kaip „nepriklausoma viešoji įstaiga, įsteigta 1995 m. Centras vykdo išorinę kokybės užtikrinimo politiką Lietuvos aukštojo mokslo ir prisideda prie žmogiškųjų išteklių plėtros“, siekiant sukurti palankias sąlygas „laisvam asmenų judėjimui“. Centras įkurtas Švietimo ir mokslo ministerijos kaip ekspertinė institucija. Ar nebus taip, kad 2004 m., tik įstojus į ES, išdrįsome įgyvendinti iš ES importuotą metodiką. Tikriausiai tam buvo skirti ir pinigai, tačiau jų tikrai nepamatė „geltonieji diržai“. Iš pradžių įdiegta naujovė, o tuomet pradedama suvokti, kad jai įgyvendinti neužtenka resursų. Juk papildomas finansavimas šiai naujovei

<sup>24</sup> *Ibid.*, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26].

<sup>25</sup> [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], <http://www.eic.lrs.lt/index.php?-607873509>.



įgyvendinti nesuteiktas, o atlikimo algoritmai neapgalvoti. O galbūt yra kitaip, tačiau apie tai labai sunku spręsti, neturint žinių apie bendrąją Lietuvos aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimo strategiją.

#### IV. MENŲ IR KULTŪROS VADYBOS STUDIJOS LIETUVOJE – KIEK MŪSŲ?

Labai svarbu pažymėti, kad dauguma menų ir kultūros vadybos programų Lietuvoje yra užregistruota pagal socialinių mokslų (S) kodą. Apie tai galima rasti žinių portale AIKOS – atviroje informavimo, konsultavimo, orientavimo sistemoje.

AIKOS – integruota, vientisa, atvira, nekomercinė sistema, kurios pagrindinis tikslas – teikti aktualią, kokybišką informaciją apie mokymosi galimybes Lietuvoje.<sup>26</sup>

Portalas supažindina su programų bendraisiais aprašais.

Kiek teko nagrinėti šį portalą, Lietuvoje turime apie dešimtį su menų ir kultūros bei kūrybinio lauko vadyba susijusių programų (6 vadybos ir likusios 4 – kūrybinių industrijų). Palyginimui, Estijoje jų yra tik dvi. Neuniversitetinė – Viljandyje, ir universitetinė – Taline (1 milijono gyventojų šalyje). Kiek man žinoma, abi yra registruotos kaip socialinių mokslų programos. Lietuvoje kai kurioms iš šių programų yra suteiktas menų kodas (W). Jei jūs nuspręsite pagal dabartinę programą perorganizuoti savo programą, susidursite su esminiu skirtumu – skirtingu menų ir socialinių mokslų santykiu programos sandaroje. Taip pat labai svarbu žinoti, kad didžiąją dalį studijų programų privalomųjų dokumentų komentuoja leidinys *Rekomendacijos studijų programos aprašo santraukai parengti* (2011)<sup>27</sup>. Studijų programos duomenų pateikimo for-

Studijų apimtis kreditais ir forma (trukmė metais)	
Institucija, kodas, interneto svetainės adresas	
Studijų programos vykdymo vieta	
Vertinimą atlikusi institucija, metai	
Akreditavusi institucija, akreditavimo terminas	
Akreditavimo įsakymas	
Lietuvos kvalifikacijų sandaros lygis	
Europos kvalifikacijų sąrangos lygmuo	
Studijų programos finansinės grupės kodas	
Studijų programos aprašo santrauka	<b>Bendras apibūdinimas:</b>
	Studijų programos tikslas(-ai):
	Studijų rezultatai
	Mokymo ir mokymosi veiklos:
	Studijų rezultatų vertinimo būdai:
	<b>Sandara:</b>
	Studijų dalykai (moduliai), praktika:
	Specializacijos:
	Studento pasirinkimai:
	Studijų programos skirnameji bruožai:
	<b>Profesinės veiklos ir tolesnių studijų galimybės:</b>
	Profesinės veiklos galimybės:
Tolesnių studijų galimybės:	
Duomenis rengusio asmens pavardės, vardas, pavardė, tel., el. p.	
Duomenų parengimo ar atnaujinimo data	

1 lentelė. Studijų programos duomenų pateikimo forma

ma pavaizduota 1 lentelėje. Čia matyti, kad yra eilutė „studijų programos skiriamieji bruožai“. JAV šios studijų programos visuomet yra menų ir verslo jungtis. Lietuvoje iki šiol neaišku, kuris kodas tinkamesnis. Kai bandome analizuoti menų ir kultūros vadybos studijų Lietuvoje turinį, kelia abejonių tokie aspektai: a) ar jų reikia tokiam gyventojų skaičiui Lietuvoje, b) kuo jos skiriasi, 3) ar yra tiek meno ar kultūros „produkcijos“, kurią reikėtų administruoti tokiam kiekiui absolventų.

UNESCO sukūrė Tarptautinę standartizuotą švietimo sričių klasifikaciją (ISCED)<sup>28</sup>, kurios didžiausia

26 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], <http://www.aikos.smm.lt/aikos/fondai45.htm>.

27 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], <http://www.sac.smm.lt/>

images/file/e\_biblioteka/Studiju%20programos%20apraso%20santrauka.pdf.

28 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-fos-consultation-draft->

vertė, manding, ir yra anksčiau aptarto *benchmarking* galimybė, tačiau manęs neapleidžia jausmas, jog praleidome progą neskubėti ir pasinaudoti nacionaline lietuviška kompetencija, „rezervuota valstybėms narėms“. Aukštojo mokslo įstatymas (2009)<sup>29</sup>, konkrečiau – jo 40 straipsnis. Mokslo ir studijų kokybės užtikrinimas ir 41 straipsnis. Vidinis mokslo ir studijų institucijų veiklos kokybės užtikrinimas, turbūt šiuo metu yra skausmingiausi Lietuvos aukštosios mokyklos veiklos aspektai. „Aukštųjų mokyklų išorinį veiklos vertinimą organizuoja Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliota institucija“ (Aukštojo mokslo įstatymas, p. 32). Šį procesą finansuoja ir organizuoja Vyriausybė. „Studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašą tvirtina švietimo ir mokslo ministras.“ Mano klausimas išlieka: kokioms lėšomis ir kokio personalo pagalba „mokslo ir studijų institucijos nuolat atlieka mokslo (meno) veiklos savianalizę“ (Aukštojo mokslo įstatymas, p. 32)?

Žinant mūsų dėstytojų krūvių ir atlyginimų skalę, man lieka neaišku, kas savianalizę turi vykdyti ir kas garantuos jos kokybę, jei ją „atliekamu“ nuo dėstyimo laiku (dažniausiai – naktimis) vykdys „geltonieji diržai“. Žinoma, galima papriekaištauti man, kad yra numatyta, jog šį darbą atlieka studijų programų komitetai, griežtai paskirstant darbus juose, tačiau realiai viską atlieka tas, kam patikėtas šis uždavinys. Kadangi už šį darbą atlyginimas nemokamas, galima imituoti darbą. Nuobaudų nesusilauksite. Beje, jei norite tikrai kardinalių pokyčių, gerai pasižiūrėkite, ar nuo to nenukentės kuris nors jūsų darbuotojas. Nacionaliniame dramos teatre vienos reformos metu gatvėje atsidūrė būrys aktorių. Kažin ar kas nors trokšta dėl savo reformos likti pramintas „diktatoriumi“.

MOSTA tyrimas, kurį citavome aukščiau, apnuogina tiesą, kad „šiuo metu vieningo aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo principus apibrėžiančio doku-

Valstybinis kodas	61204M103
Kodas pagal ISCED	51121
Lygmuo ir/ar tipas	Aukštojo mokslo universitetinės studijos
Minimalus išsilavinimas	Vidurinis
Minimalus laipsnis	
Minimali kvalifikacija	
Mokymosi trukmė ir forma	4 m., dieninė 4 m., neakivaizdinė
Suteikiamas kvalifikacinis laipsnis	Audiovizualinio meno bakalauras
Suteikiama profesinė kvalifikacija (aprašas pateiktas puslapiu apačioje)	
Mokymo standarto kodas	nenurodomas
Priėmimo metai, mokymosi forma, priimamų mokytojų skaičius	2005, Neakivaizdinė, -2007, Dieninė, -
Studijų sritis	Meno studijų sritis
Studijų kryptis	Audiovizualinis menas
<b>Kvalifikacijos aprašas</b>	
<p>Karjeros galimybės</p> <p>Baigusieji šią studijų programą įgyja žinių ir įgūdžių dirbti vadybininkais savo šakos meniniuose kolektyvuose (TV ir kino studijose, dramos teatruose, muzikiniuose teatruose, muzikiniuose kolektyvuose ir kt.) bei reklaminėse organizacijose, tęsti studijas kino, teatro ir muzikos vadybos magistrantūroje.</p>	

2 lentelė. Programa KINO, TEATRO IR MUZIKOS VADYBA (LMTA) (aprašas)<sup>30</sup>

mento nėra“ (MOSTA, p. 24). Teisės aktuose pabrėžiamas aukštojo mokslo prieinamumas ir masiškumas, tačiau „tai suponuoja kokybės reikalavimų mažėjimą“ (MOSTA, p. 24). Statistika rodo, kad „priimamų studentų stojimo balas nuolat mažėja“. Tyrimas kalba ir apie tai, kad 2009 m. LR mokslo ir studijų įstatymas at-

2013-en.pdf.

29 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], <http://www.smk.lt/uploads/files/studijos/101028/mokslo-ir-studiju-istatymas.pdf>.

30 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-01-26], [http://193.219.137.71/aikos/webdriver.exe?kalba=lt&kodas=61204M103&MIval=/prg\\_instPaz](http://193.219.137.71/aikos/webdriver.exe?kalba=lt&kodas=61204M103&MIval=/prg_instPaz).

Valstybinis kodas	61203S123
Kodas pagal ISCED	51134
Lygmuo ir/ar tipas	Aukštojo mokslo universitetinės studijos
Minimalus išsilavinimas	Vidurinis
Minimalus laipsnis	
Minimali kvalifikacija	
Mokymosi trukmė ir forma	4 m., dieninė
Suteikiamas kvalifikacinis laipsnis	Vadybos ir verslo administravimo bakalauras
Suteikiama profesinė kvalifikacija (aprašas pateiktas puslapio apačioje)	
Mokymo standarto kodas	nenurodomas
Priėmimo metai, mokymosi forma, priimanų mokytiš skaičius	2008, Dieninė, -
Studijų sritis	Socialinių mokslų studijų sritis
Studijų kryptis	Vadyba ir verslo administravimas
<b>Anotacija arba apibūdinimas</b>	
<p>1. Išsilavinimo reikalavimai stojantiejiems</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) minimalius išsilavinimo reikalavimas: ne žemesnis kaip vidurinis;</li> <li>2) profilinei dalykai, kurie turi būti pasirinkti vidurinėje mokykloje: istorija, lietuvių kalba, užsienio kalba, matematika.</li> </ol> <p>2. Specialieji reikalavimai ir rekomendacijos: Nėra</p> <p>3. Anotacija</p> <p>3.1. Studijų srities bendrųjų pagrindų dalykai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomikos teorija (mikro) (4)</li> <li>Apskaita (3)</li> <li>Ekonomikos teorija (makro) (3)</li> <li>Komercinė ir autorinė teisė (3)</li> <li>Kultūrinių projektų vadyba (3)</li> <li>Kultūros marketingas (3)</li> <li>Kultūros studijų įvadas (3)</li> <li>Organizacijų valdymas (3)</li> <li>Socialinių institucijų epistemologija (3)</li> <li>Taikomoji etika (3)</li> <li>Tarpkultūrinis marketingas (3)</li> <li>Teisės filosofija (3)</li> <li>Verslo pagrindai (3)</li> <li>Verslo organizavimas (3)</li> <li>Bendravimo psichologija (2)</li> </ul> <p>Iš viso: 45 kreditai</p>	

3 lentelė. Programa KULTŪROS VADYBA (VU KHF) (aprašas)  
(tęsinys 136 p.)

## Anotacija arba apibūdinimas

### 3.2. Studijų krypties specialaus lavinimo dalykai

- Kokybiniai kultūros tyrimo metodai (3)
- Komparatyvistinė kultūros analizė (3)
- Kultūrinės antropologijos teorija (3)
- Lietuvos kultūros ir verslo istorija (3)
- Meno sociologija (3)
- Menotyrinio teksto analizė (3)
- Popkultūros estetika (3)
- Reklama ir propaganda (3)
- Simbolinio mąstymo kritika (3)
- Šiuolaikinės literatūros procesas: kritika (3)
- Komunikacijų teorijos (2)
- Lyčių sociologija (2)
- Mados sociologija (2)

Iš viso: 36 kreditai

### 4. Praktika

- Etnokultūros ir miesto kultūros praktikumas (dialektologija) (3 kreditai)
- Valstybinių kultūros institucijų ir neinstitucinių klubų veiklos praktikumas (3 kreditai)
- Etnokultūros praktikumas (liaudies šventinės ir miesto laisvalaikio kultūra) (3 kreditai)
- Etno ir miesto kultūrinis turizmas (3 kreditai)
- Elektroninės informacijos priemonės: praktikumas (radijuje ir televizijoje) (3 kreditai)

### 5. Studijų kalba lietuvių kalba

### 6. Studijų pabaiga

- Baigiamasis darbas (8 kreditai)

## Kvalifikacijos aprašas

### 7. Karjeros galimybės

- 1) Kultūros vadybos specialistai galės dirbti įvairiose kultūros srityse, pradedant tradiciniais kultūros centrais ir savivaldybių kultūros skyriais, baigiant savarankiško kultūros verslo organizavimu, tokiu kaip autorių kultūros projektų parengimas, klubinė veikla, popkultūros renginių organizavimas bei laisvalaikio kultūros industrija;
- 2) studijas gali tęsti vadybos ir verslo administravimo, ekonomikos mokslo kryptyse;
- 3) toje pačioje aukštojoje mokykloje (Vilniaus universitete) gali toliau studijuoti šiose programose: verslo administravimas, paslaugų vadyba, verslo organizavimas, žurnalistika.

3 lentelė. Programa KULTŪROS VADYBA (VU KHF) (aprašas)  
(pradžia 135 p.)

vėrė kelių konkurencijai tarp aukštųjų mokyklų, tačiau nepasiūlė daugiau ar mažiau artikuluotos kokybės užtikrinimo programos. Kitaip tariant, atsivėrė rinkai, tačiau ji yra visiškai chaotiška ir nereguluojama. „Finansavimas išlieka labai svarbia (jei ne svarbiausia) kokybės užtikrinimo priemone“ (MOSTA, p. 25).

Na ir pagaliau – dėstytojų motyvacijos klausimas. „Finansavimas. (1) Siekiant užtikrinti dėstytojų ir mokslo darbuotojų kompetenciją kokybiškai atlikti pavestas veiklas ir funkcijas, valstybė nuolat turėtų skirti finansines lėšas žmogiškųjų išteklių kvalifikaci-

jos tobulinimui – stažuotėms, kursams, mokymams. (2) Valstybė taip pat turėtų skirti deramą dėmesį pripažintų (daug nuopelnų turinčių) dėstytojų pagerbimui (skiriant premijas, apdovanojimus)“ (MOSTA, p. 30).

Dabar pažvelkime į pačias bendriausias minėtų studijų programų aprašų lenteles.

Britų autoriai Eleonora Belfiore ir Oliveris Bennetas išvelgia aštuonias kategorijas, kuriomis galima apibrėžti pasaulio istorijoje patvirtintas nuostatas, kad menas turi socialinį poveikį. Šios temos yra: (1) Korupcija ir pramoga, (2) Katarsis, (3) Asmeninis

Valstybinis kodas	653N28004
Minimalus išsilavinimas	Vidurinis
Studijų forma ir trukmė	Nuolatinės studijos – 3 metai
Išėstinės studijos – 4 metai	
Studijų apimtis	180 kreditų
Studijuojami dalykai:	Filosofijos įvadas, sociologijos įvadas, užsienio kalba, darbo ir civilinė sauga, bendroji ir socialinė psichologija, specialybės kalba.
<i>Bendrieji koleginių studijų dalykai</i>	
<i>Studijų krypties dalykai</i>	Informacinės technologijos, teisė, verslo matematika, bendroji ir personalo vadyba, dokumentų valdymas, menų istorija, ekonomika, profesinė etika, taikomųjų tyrimų metodika, darnus valdymas, strateginis valdymas, reklamos organizavimas, apskaitos pagrindai, rinkotyra, pramoginės veiklos technologijos ( <i>laisvalaikio organizavimas, dalykinė komunikacija ir viešieji ryšiai</i> ), kultūros projektų vadyba, teatro ir muzikos vadyba, kultūrinis turizmas, atlikėjų vadyba, kultūros politika, kultūros ir kūrybinės industrijos.
<i>Specializacijų dalykai</i>	<b>Muzikinės veiklos vadyba:</b> Muzikos renginių vadyba, muzikos verslo įmonės valdymas, muzikos įrašų verslo pagrindai. <b>Teatrinės veiklos vadyba:</b> Teatrinė renginių vadyba, teatrinės komercinės veiklos organizavimas, spektaklių ir aktorių reklamos organizavimas.
Praktikos	Vadybinės veiklos; projektinės veiklos praktika; baigiamoji praktika.
Laisvai pasirenkamieji dalykai	Kultūros ekonomika, medijų vadyba, populiariosios kultūros istorija, derybų menas, taikomieji teatro metodai, techninis renginių aptarnavimas.
Numatomi studijų programos rezultatai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupti, analizuoti ir interpretuoti informaciją;</li> <li>• Priimti sprendimus bei kurti naujas idėjas savo profesinėje srityje;</li> <li>• Plėtoti darnaus vystymo ir vystymosi idėjas;</li> <li>• Analizuoti, teikti siūlymus organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos strategijų plėtotei;</li> <li>• Efektyviai spręsti konfliktus, taikyti įvairias derybų strategijas, planuoti ir organizuoti asmeninę ir/ar projekto komandos veiklą;</li> <li>• Organizuoti įvairaus pobūdžio kultūrines veiklas;</li> <li>• Įvertinti esamą kultūros aplinką;</li> <li>• Atlikti kultūrinės veiklos taikomuosius tyrimus.</li> </ul>
Absolventai gebės	Dirbti personaliu vadybininku; organizuoti kultūrinius renginius; organizuoti meno kūrinių leidybą ir kultūros produktų gamybą, platinimą ir reklamą; įkurti privataus verslo įmonę, nevyriausybinę organizaciją ir jas administruoti.
Karjeros galimybės	Baigusiems suteikiama galimybė dirbti meniniuose susivienijimuose, koncertinėse organizacijose, agentūrose, teatruose, televizijoje, laisvalaikio centruose, plokštelių ir garso įrašų studijose, kultūros centruose, dailės galerijose ir pan.
<b>Studentai, sėkmingai baigę studijų programą, įgyja kultūros vadybos profesinio bakalauro laipsnį</b>	

4 lentelė. Programa KULTŪRINĖS VEIKLOS VADYBA Vilniaus kolegijoje (aprašas)

gerbūvis, (4) Švietimas ir saviugda, (5) Moralinis tobulėjimas ir civilizacija, (6) Politinis instrumentas, (7) Socialinė stratifikacija ir tapatybės konstruktas ir (8) menų autonomija ir instrumentalizmo atmetimas (Belfiore, Bennett, 2010, p. 39).

Pabandykime palyginti šią programą su analogiška, bet socialinių mokslų kodu (S) pažymėta programa. Ar joje bent kiek atpažintume Belfiore ir Bennetto išvalgas?

Didelių skirtumų tarp šių programų, kaip nebūtų gaila, pastebėti sunku. O apie tokio profilio specialistų įsidarbinimo galimybių tyrimą jau seniai neteko girdėti.

Na, bet grįžkime prie ribotų resursų problemos. *Žydrųjų vandenynų strategijos* autoriai W. Chan Kimas ir Renee Mauborgne (Kim, Mauborgne, p. 156) kalba apie tai, jog kai įstaigų darbuotojai „susitaiko su strateginių permainų poreikiu ir daugiau ar mažiau sutinka dėl naujosios strategijos kontūrų, dauguma vadovų susiduria su atšiauria ribotų išteklių realybe“. Autoriai kelia analogišką klausimą – ar yra lėšų būtinoms permainoms įgyvendinti? Autoriams rūpi – „kaipgi pastūmėti organizaciją strateginių permainų link turint mažiau išteklių?“

Kimas ir Mauborgne teigia, kad kalbant apie menkus išteklius, egzistuoja trys neproporcingai didelę įtaką darantys veiksniai, kuriuos sumanūs vadovai gali sutaupti. Tai „karštieji taškai“, „šaltieji taškai“ ir „prekyba arkliais“. „Karštieji taškai“ – tai veikla, reikalaujanti nedaug išteklių, tačiau turinti didžiulį teigiamų rezultatų potencialą. „Šaltieji taškai“ – tai veikla, reikalaujanti daug išteklių, bet daranti mažai įtakos rezultatams. Pagaliau, prekyba arkliais – tai vieno padalinio vienokių išteklių mainai į kito padalinio išteklius, taip užpildant jų stygių. „Kokie veiksmai pareikalauja daugiausia išteklių, tačiau atneša menką naudą rezultatams? Ir priešingai, kokie veiksmai labiausiai veikia rezultatus, tačiau reikalauja nedaug išteklių?“ Štai kur dilema.

Tai pagrindiniai klausimai, į kuriuos atsakius, galima būtų pradėti spręsti menų ir kultūros vadybos studijų programų kokybės problemas. Stažuocijų metu susiduriu su panašiomis problemomis ir užsienyje

(Vorviko universiteto Kultūros politikos studijų institute, Didžioji Britanija).

Tačiau Baumanas rašo:

mūsų vartotojų visuomenė daro viską, kas įmanoma, kad patikėtume Epikteto tiesa apie *pažadą* kaip priešpriešą patirčiai, ir dėl šios priežasties jo *patarimus* apie santūrumą, susilaikymą ir apdairumą sunku priimti.<sup>31</sup>

Ir pagaliau jūsų dėmesiui – neuniversitetinė kultūros vadybos programa.<sup>32</sup>

Corina Şuteu, Milena Dragicevic Sesic, Chrisas Biltonas ir Oliveris Bennettas savo teorinėse išvalgose teigia, kad būtina atrasti aukso vidurį, taip pat kiekvienos programos unikalumo formules. Kaip sako C. Şuteu, būtina „rasti pusiausvyrą tarp humanitarinio ir verslo orientacijų, dėstant kultūros ir meno vadybą“. Kita vertus, Brannas Wry, Niujorko universiteto profesorius, iš kurio rankų perėmiau menų vadybos administravimo studijų pagrindus, yra įsitikinęs, kad šiose specialybėse galima kažko pasiekti, tik kai jau esi įgijęs vieną specialybę ir išmanai tam tikrą kultūros lauką.

Taigi, kur slypi menų ir kultūros vadybos studijų programų pusiausvyros raktas? „Ar kultūros vadybininkas geba rasti pusiausvyrą tarp tradicijos ir inovacijų ir prisiimti atsakomybę už kultūrą?“ (Şuteu, 2006, p. 59). Galbūt atsakymas – kad menų ir kultūros vadybos žmogus (jis ar ji) nori matyti visuomenę geresnę (Wry, p. 27)?

Nesinorėtų baigti straipsnio liūdnai, tačiau britų autorius Bennettas (Bennett, p. 136), matyt, bus teisus. Jo sukurta „kultūrinio pesimizmo“ doktrina gali būti atsakymas į mūsų iškeltus klausimus. Kultūrinis pesimizmas kyla su įsitikinimu, kad tautos kultūra, civilizacija arba pati žmonija išgyvena negrįžtamą nuosmukio procesą.

31 Zygmunt Bauman, *The Art of Life*, Cambridge: Polity Press, 2008, p. 26.

32 [interaktyvus], [žiūrėta 2014-02-10], [http://www.viko.lt/uploads/files/StPr-LT/mef/KULTURINES\\_VEIKLOS\\_VADYBA\\_LT.pdf](http://www.viko.lt/uploads/files/StPr-LT/mef/KULTURINES_VEIKLOS_VADYBA_LT.pdf).

Remdamasis tyrimais tokiose srityse kaip ekologija, žmogaus teisės, karo istorija, tarptautinių santykių raida, kriminologija, istorijos mokslas, kultūros kritika bei politinė ekonomija, Bennetas parodo, kaip kultūrinis pesimizmas postmoderniame pasaulyje gali būti susijęs su keturių pagrindinių naratyvų nuosmukiu:

- Aplinkos nuosmukis
- Moralinis nuosmukis
- Intelektinis nuosmukis
- Politinis nuosmukis.

Galima būtų dar ilgai kalbėti apie tai, kad ES šalis nėra vienodos, kad atvykstantys užsienio ekspertai neretai regi kiek deformuotą vaizdą, arba kad Lietuvos aukštosios mokyklos jau pavargo nuolat laukti vis naujų pokyčių, tačiau šioje vietoje tenka padėti tašką, nes namų darbams laukia neatliktos šūsnyš savianaližei skirtų dokumentų. O kur dar pasirengimas rytdienos paskaitoms?

IŠVADOS (tiksliau, jų vietoje kilę klausimai):

- Kodėl studijų programų siekiniai neretai būna formalūs ir deklaratyvūs bei neatitinka rezultatų?
- Kodėl studijų programos būna pritempiamos prie prioritetų, siekiant gauti akreditavimą?
- Kodėl rengiami neartikuluotų kvalifikacijų specialistai ir absolventų skaičius nereguliuojamas?
- Kodėl stokojama personalo ir lėšų studijų programoms rengti bei administruoti?
- Kodėl studijų programų turinys nesiremia mokslu ir yra grynai empirinio/pragmatinio pobūdžio?
- Kodėl studijų programų „glamūriškumas“ neretai apsprendžia pasirinktąją studijų kryptį, stojamųjų egzaminų pobūdį ir būsimojo specialisto kvalifikacijas?

- Kodėl ir kiek programų Lietuvoje turi rengti magistrų bei kodėl ir kiek – bakalaurų?
- Kodėl visuomenė nedalyvauja studijų (tarp jų menų ir kultūros vadybos) programų aptarime?
- Ar visuomet galime pasitikėti aukštojo mokslo institucijų išorės ekspertais?
- Ar aukštojo mokslo paslaugų rinka turi elementarius reguliacinius mechanizmus?

Gauta 2014-02-11

#### LITERATŪRA

- Aukštojo mokslo įstatymas, 2009, ŠMM, Vilnius.
- Bauman Zygmunt, Mazzeo Riccardo, *On Education: Conversations with Riccardo Mazzeo*, Cambridge: Polity Press, 2012.
- Bauman Zygmunt, *Culture in a Liquid Modern World*, Cambridge: Polity Press, 2011.
- Bauman Zygmunt, *The Art of Life*, Cambridge: Polity Press, 2008.
- Bilton Chris, Cummings Stephen, *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Jon Wiley and Sons, 2010.
- Belfiore Eleonora, Bennett Oliver, *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*, Palgrave Macmillan, 2010.
- Bennett Oliver, *Cultural Pessimism: Narratives of Decline in the Postmodern World*, Edinburgh University Press, 2010.
- Dragicevic Sestic, Milena, „Teaching Innovations in Higher Art Education“, in: *University of arts as an experimental and scientific innovation: from institutional to project logic*, Čedomir Vasić, Svetozar Rapajić, Vesna Jezerkić, Miljenka Perolo, Miško Šuvaković, Kosta Krsmanović, Marijana Cvetković, Branimir Karanović, Univerzitet umetnosti (Beograd), 2003, Belgrade: University of Arts, 2003, p. 12–17.
- Gupta Praveen, *Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti*, Vilnius: Vaga, 2005.
- International Arts Management Concepts: Higher Education for the Market?*. Kunstsalon, Peter Michael Lynen (editor), CIAM – (IV International Expert Forum 2010), Zentrum für Internationales Kunstmanagement, Köln, 2011.
- Kim W. Chan, Mauborgne Renee, *Žydrųjų vandenų strategija*, Vilnius: Verslo žinios, 2006.
- Matejić Julija, *Interdisciplinary Art Education in Serbia – Bridging the Gap*, Case Study, University of Arts in Belgrade, Available online, Retrieved on July 4, 2013, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], [http://conference.pixel-online.net/edu\\_future2012/common/download/Paper\\_pdf/446-AE17-FP-Matejic-FOE2012.pdf](http://conference.pixel-online.net/edu_future2012/common/download/Paper_pdf/446-AE17-FP-Matejic-FOE2012.pdf).
- Serafinas Dalius, *Kokybės vadybos teorijos. Praktinis taikymas: Mokomoji knyga VU Ekonomikos fakulteto studentams*, Vilnius, 2011.

Şuteu Corina, *Another Brick in the Wall. A Critical Review of Cultural Management Education in Europe*, Amsterdam, 2006.

#### INTERNETINĖS PRIEIGOS

- Centre for Quality Assessment in Higher Education (SKVC), Portal, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], [http://www.skvc.lt/files/SKVC/SKVC\\_strateginis\\_planas\\_2012\\_2015.pdf](http://www.skvc.lt/files/SKVC/SKVC_strateginis_planas_2012_2015.pdf).
- ENQA Quality Convergence Study – SAD of Lithuania, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/Lithuanian-self-evaluation-document.pdf>.
- Europa webpage, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/lisbon\\_treaty/aio020\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/aio020_en.htm).
- European Higher Education Area. Portal, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], <http://www.ehea.info/Uploads/National%20reports/Lithuania%20Rep%20and%20Annex.pdf>.
- Lietuvos mokslas skaičiais*, Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2014, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27].
- MOSTA, 2014, [interaktyvus], <http://mosta.lt/images/leidiniai/amvikuk.pdf>.
- „Recommendations for the study program summary preparation“, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], [http://www.sac.smm.lt/images/file/e\\_biblioteka/Studiju%20programos%20apraso%20santrauka.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Studiju%20programos%20apraso%20santrauka.pdf).
- Seimas of the Republic of Lithuania. Portal, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=366717](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=366717).
- Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*, 2013, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], [http://www.sac.smm.lt/images/file/e\\_biblioteka/Bolonijos%20procesas%20dokumentai\\_2013.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Bolonijos%20procesas%20dokumentai_2013.pdf).
- Teaching and learning: achieving quality for all: EFA global monitoring report, 2013–2014*, [interaktyvus], [žiūrėta 2014-03-27], <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002256/225660e.pdf>.
- The day world died*. Mail Online. Available online. Retrieved on July 4, 2013, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], <http://www.dailymail.co.uk/news/article-505009/September-26th-1983-The-day-world-died.html#ixzz2Y6siNFLG>.
- UNESCO Institute of Statistics, [interaktyvus], [žiūrėta 2013-10-21], <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/iscdfos-consultation-draft-2013-en.pdf>.
- Wry Brann, „Training Arts Managers: Views from the Field“, *The Journal of Arts Management and Law*, Vol. 13; Summer 1983, Heldref Publications.

## LOST IN EVALUATION

*Irena Alperytė*

KEYWORDS: quality management, academic curricula, arts and culture management, education quality assessment, Centre for Quality Assessment of Higher Education (SKVC).

#### SUMMARY

Today, education in its broadest sense belongs to the service sector, as does healthcare, culture and sports. We apply similar rules of the management and marketing in these. Increasingly, however, there are practices that the applicability of business laws is transferred to the areas of soft activities, which are subject to the public good, and in which we are confronting contradictions.

The fundamental problem that occurs regarding this topic is whether the teaching staff has a real chance to contribute to the improvement of the quality management in arts and culture management programmes.

This paper discusses the procedures of arts and cultural management curriculum development and the circumstances under which the work is carried out. It is stated in the article that the lack of personnel or funding has become a major obstacle in the carrying out of a proper study programme development in higher education. It is also concluded that similar programmes in arts and culture management in Lithuania lack uniqueness, and are considerably too numerous. Finally, the author attempts to draw potential prospects on how to solve the arising problems in arts and culture management programme development.