



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJOS  
*MENO VADYBOS*  
KETINAMOS VYKDYTI STUDIJŲ PROGRAMOS  
VERTINIMO IŠVADOS

Grupės vadovas: Jolita Butkienė

Grupės nariai: dr. Rasa Bartkutė

Vilma Levickaitė

Vilnius  
2016

## DUOMENYS APIE ĮVERTINTĄ PROGRAMĄ

Studijų programos pavadinimas	Meno vadyba
Studijų sritis	Socialiniai mokslai
Studijų kryptis (šaka)	Vadyba (N200)
Studijų programos rūšis	Universitetinės studijos
Studijų pakopa	Antroji
Studijų forma (trukmė metais)	Nuolatinė (1,5 m.)
Studijų programos apimtis kreditais	90
Suteikiamas laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija	Vadybos magistras

# TURINYS

I. ĮŽANGA.....	4
II. PROGRAMOS ANALIZĖ .....	4
2.1. Programos tikslai ir studijų rezultatai.....	4
2.2. Programos sandara.....	6
2.3. Personalias .....	9
2.4. Materialieji ištekliai.....	11
2.5. Studijų eiga ir jos vertinimas .....	12
2.6. Programos vadyba .....	13
III. REKOMENDACIJOS .....	14
IV. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS.....	16

## I. IŽANGA

Ketinamą vykdyti universitetinių studijų antrosios pakopos programą *Meno vadyba* (toliau – Programa), kurią numato įgyvendinti Lietuvos muzikos ir teatro akademija (toliau – LMTA), vertino Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) sudaryta ekspertų grupė: grupės vadovė Jolita Butkienė, doc. dr. Rasa Bartkutė ir Vilma Levickaitė. Grupės darbą koordinavo ir jos vizito į LMTA metu dalyvavo SKVC vyriausioji specialistė Aušra Leskauskaitė. Išorinio vertinimo tikslas – atlikti ketinamos vykdyti studijų programos kokybės analizę bei pateikti rekomendacijas studijų programai tobulinti. Vertinant Programą buvo remiamasi LMTA pateiktu ketinamos vykdyti studijų programos aprašu ir 2016 m. kovo 22 d. vykusio ekspertų vizito į LMTA rezultatais.

Išorinį vertinimą ekspertų grupė pradėjo nuo ketinamos vykdyti studijų programos aprašo ir jo priedų analizės. Programą vertinant vadovautasi universitetines studijas reglamentuojančiais įstatymais ir kitais normatyviniais teisės aktais, Magistrantūros studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašu (patvirtintas LR Švietimo ir Mokslo ministro 2010 m. birželio 3 d. įsakymu Nr. V-826 LR), Ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodika (patvirtinta SKVC direktoriaus 2013 m. balandžio 22 d. įsakymu Nr. V-23) (toliau – Metodika), kitais išoriniam vertinimui reikalingais dokumentais.

2016 m. kovo 22 d. vyko ekspertų grupės vizitas į LMTA, kur ekspertai susitiko su LMTA administracijos atstovais, Programos aprašo rengėjais, numatomais Programos dėstytojais, socialiniais dalininkais, susipažino su materialine baze (studijomis, auditorijomis, biblioteka). Vizito pabaigoje administracijos atstovai ir dėstytojai buvo supažindinti su bendraisiais ekspertų grupės pastebėjimais.

2016 m. balandžio mėn. ekspertų grupė parengė ir SKVC pateikė Programos vertinimo išvadų projektą, kuris buvo išsiųstas Programos rengėjams. Programos išvadų projekte ekspertų grupė nurodė rekomendacijas, į kurias Programos rengėjai turėtų atsižvelgti per 10 d. nuo išvadų projekto gavimo dienos, bei pateikti savo pastabas dėl faktinių klaidų.

Susipažinusi su Programos rengėjų atliktomis Programos korekcijomis, ekspertų grupės parengė galutinę Programos vertinimo išvadą.

## II. PROGRAMOS ANALIZĖ

### **2.1. Programos tikslai ir studijų rezultatai**

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. birželio 3 d. įsakymu Nr. V-826 patvirtintu Magistrantūros studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašu (16 punktas), magistrantūros studijų programa turi užtikrinti, kad ją baigęs ir magistro kvalifikacinį laipsnį įgijęs asmuo turės *reikšmingai* aukštesnes, nei pasiekiamos per pirmosios pakopos studijas, kompetencijas, kurios apima kompetencijas analitiniam, moksliniam darbui ar šių analitinių bei mokslinių metodų

taikymui inovatyvumo ir žinių integracijos reikalaujančioje praktinėje veikloje, be to, siekiama, kad absolventai gebėtų savo žinias pritaikyti tarpkryptiniuose kontekstuose. Vertinamos Programos tikslas – parengti aukštos kvalifikacijos vadybininkus, turinčius teorines žinias ir praktinius gebėjimus meno vadybos, meno organizacijų valdymo srityse, gebančius profesionaliai planuoti, organizuoti, įgyvendinti ir valdyti meno projektus (Aprašas, p.5). Programos tikslas gana abstraktus, taigi sunku numatyti, kokio lygmens gebėjimus ir žinias Programa suteikia ir, ar ji atitinka antrajai studijų pakopai keliamus reikalavimus. Taip pat, Programos rengėjai teigia, jog *Programos absolventai gebės profesinę veiklą vykdyti nacionalinėje ir tarptautinėje kultūros ir meno erdvėje* (Aprašas, p.8), tačiau nei Programos tikslu, nei Programos studijų rezultatuose tarptautinė dimensija nėra atspindėta. Studijų programos tiksluose, studijų rezultatuose, vertinimo ir mokymo methoduose būtina akcentuoti ir padėti studentui įgyti kompetencijas, įgalinančias veikti globalioje darbo rinkoje, todėl rekomenduotina Programos tikslą sukonkretinti.

Programos rengėjai Programos poreikį grindžia Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginėmis kultūros ir meno plėtros gairėmis, tarptautinių partnerinių aukštųjų mokyklų, rengiančių panašaus profilio absolventus, patirtimi, studentų lūkesčiais, socialinių partnerių specialistų poreikio analize, tačiau Programos studijų rezultatų atitikimas darbo rinkos poreikiams kelia abejonių – studijų rezultatuose pasigendama kūrybiškumo, socialinės atsakomybės, tarpkultūrinių, lyderystės, mokymosi visą gyvenimą gebėjimų, kurie buvo ypatingai akcentuojami susitikimo su socialiniais partneriais metu. Taip pat pasigendama informacijos ir paaiškinimo, kaip ketinama vykdyti studijų programa integruojasi ir siejasi su LMTA strateginiais tikslais, vizija, kiek plačiai bus plėtojama ši nauja studijų sritis, kokias naujas galimybes, pridėtinę vertę Programa teikia LMTA. Analizuojant studijų programos studijų rezultatus pastebime, kad kai kurie yra labai abstraktūs, trūksta konkretumo, glaudesnių sąsajų su Programos kontekstu (pvz. „Gebės identifikuoti ir kritiškai vertinti kompleksines profesinės srities problemas“, Aprašas, p. 5), o kai kurie studijų rezultatai yra labiau tinkami pirmajai vadybos krypties studijų pakopai nei antrajai (pvz. „Išmanys kiekybinių ir kokybinių tyrimų principus, gebės analizuoti ir taikyti pirminę ir antrinę informaciją mokslinei analizei atlikti ir jos rezultatams pristatyti“, Aprašas, p.5).

Analizuojant Programos studijų rezultatų ir Programos turinio dermę reikia pastebėti, jog tik keli studijų dalykai atitinka antrosios pakopos reikalavimus: „Kultūros politika ir administravimas“, „Meno projekto valdymas“, „Meno rinkodara ir publikos plėtros strategijos“. Svarbu paminėti ir tai, kad daugumos studijų dalykų turinys siejamas su meno projektais, tačiau per menkai dėmesio yra skiriama studijų rezultatams, susijusiems su meno organizacijų vadyba. Dalykų aprašai labiau atitiktų „Meno projektų vadybos“ studijų programą, o ne meno vadybos magistro studijų programą. Taigi studijų tikslas, studijų rezultatai ir teikiama kvalifikacija tik iš dalies susiję.

### **Atlikti pakeitimai po ekspertų rekomendacijų**

Programos rengėjai atsižvelgė į ekspertų pastabas ir pagrindinį Programos tikslą pakoregavo. Po atliktų korekcijų Programos *Meno vadyba* tikslas „...parengti aukštos kvalifikacijos meno vadybininkus, gebančius integruotai taikyti rinkodaros, finansų ir projektų valdymo principus atlikėjų meno vadybos srityje, gebančius kurti ir įgyvendinti inovatyvius meno projektus, kritiškai vertinti ir kūrybiškai spręsti meno projektų ir meno organizacijų valdymo iššūkius dinamiškoje nacionalinėje ir tarptautinėje erdvėje“ (Aprašas, p.5) labiau fokusuotas, akcentuojama tarptautiškumo dimensija, išryškintos funkcinės sritys, kuriose įgyjamos kompetencijos, atspindinčios Programos savitumą (meno vadyba), bei atitinka siekiamą kvalifikacijos lygmenį. Atsižvelgdami į ekspertų rekomendacijas, Programos rengėjai praplėtė įgyjamų vadybos kompetencijų lauką nuo meno projektų iki meno vadybai reikalingų kompetencijų.

Programos rengėjai atsižvelgė į ekspertų pastabas ir pakoregavo studijų programos rezultatus, įtraukė socialinės atsakomybės, tarpkultūriškumo, kūrybiškumo, nuolatinio mokymosi kompetencijas. Pakoreguoti studijų rezultatai atitinka antrajai studijų pakopai keliamus reikalavimus.

Apibendrinant galima teigti, kad Programos tikslas, Programos studijų rezultatai kaip ir Programos turinys yra patobulinti, atsižvelgiant į antrosios studijų pakopos programoms keliamus reikalavimus, tačiau, Programos turinys tik iš dalies atspindi naujausius mokslo, meno ir technologijų pasiekimus.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Programa parengta konsultuojantis su partnerine aukštąja mokykla (Sibelijaus akademija), socialiniais partneriais. Atlikus korekcijas po ekspertų rekomendacijų, studijų programos tikslas buvo tinkamai pakoreguotas. Silpnybe galima laikyti vis dar nepilnai integruotas tarptautiškumo, socialinės atsakomybės dimensijas į studijų dalykų tikslus ir Programos turinį.

### ***2.2. Programos sandara***

Formaliai vertinama studijų programa atitinka teisės aktų reikalavimams šiais aspektais: a) kreditų skirstymo logika, 60 kreditų skiriama studijų krypties dalykams, 30 kreditų skiriama baigiamojo darbo rengimui; b) per semestrą studijuojama ne daugiau kaip 5 dalykai (Programos atveju ne daugiau kaip 4 studijų dalykai); c) tinkamai paskirstytas studijoms skirtas laikas – daugiau nei 30 proc. arba 30 proc. kiekvieno studijų dalyko laiko yra skirta studentų savarankiškoms studijoms. Tačiau, Programos rengėjams rekomenduojama peržiūrėti ir pakoreguoti Programos sandarą ir turinį taip, kad ji atitiktų antrosios studijų pakopos programoms keliamus reikalavimus. Pavyzdžiui, studijų dalyko „*Atlikėjų meno vadyba*“ studijų rezultatai neatsispindi dalyko turinyje. Sudėtinga suprasti, kaip ir kokias temas nagrinėjant bus pasiektas studijų dalyko rezultatas „Išmanys atlikėjų meno renginių ir

projektų sklaidos būdus bei gebės juos taikyti praktinėse situacijose“ arba „Gebės atlikti atlikėjų meno renginių ir projektų vartotojų poreikių analizę, parinkti ir taikyti efektyvias praktinės situacijos specifiką atitinkančias meno rinkodaros priemones“. Nei viena dalyke numatyta dėstymo tema nesietina su meno rinkodara. Pastebėtina ir tai, kad studijų programoje numatytas atskiras studijų dalykas, skirtas meno rinkodaros analizavimui. Vertinant šio dalyko studijų rezultatus, juose akcentuojami atlikėjų meno projektai, kai tuo tarpu išvardintos temos sietinos su atlikėjo kaip asmens vadybiniais ypatumais (portfolio sudarymas, kūrybiškumas). 9, 10 ir 11 „*Atlikėjų meno vadybos*“ tematikos sietinos su bendruoju kultūros lauko pažinimu, filosofinėmis, socialinėmis, sociologinėmis meno vertinimo paradigmomis, todėl sunku suvokti, todėl vadybos studijoms pasitelkiamos būtent tokios temos (jos galbūt ir derėtų kaip kultūros verslo filosofijos temos, pateikiamos kurso pradžioje, bet ne pabaigoje). „*Atlikėjų meno vadybos*“ dalyko privalomų literatūros šaltinių sąrašė pateikiamos senos, savo naujumą ir vertingumą dalinai praradusios knygos: Hagoort (2005), Rauhe, H., Demmer, C., (2004), E. Žalpis (2007).

Studijų dalyko „*Finansų valdymas ir finansavimo paieškos*“ faktiškai tik vienas studijų rezultatas sietinas su kultūros organizacijos finansiniu mechanizmu: „Išmanys organizacijos finansinės būklės įvertinimo principus, gebės juos taikyti praktinėse situacijose“. Beveik visi kiti šio dalyko studijų rezultatai siejami su meno projekto finansavimu, nors analizuojamos temos (kontaktinių valandų skaičiumi) ir tematikos spektru (1-10 temos) sietinos būtent su organizacijos finansų valdymu ir tik 11-14 temos sietinos su projekto finansavimo paieška. Atkreiptinas dėmesys, kad akcentuojant meno projektų finansavimą (kaip tai padaryta pateikiant studijų rezultatus), reiktų su šiuo procesu sieti ir studijų dalyko temas. Didžioji dalis šio studijų dalyko literatūros skirta būtent finansavimo paieškai, tačiau ne finansų valdymui.

Studijų dalyko „*Inovacijų valdymas*“ planuojamos temos sietinos su inovacijų samprata, jų taikymu, metodais, tačiau labai mažai dėmesio skiriama inovacijų valdymui, vadybai (nuo inovacijos meno organizacijoje identifikavimo, iki inovacijų diegimo plano sudarymo, diegimo proceso valdymo, grįžtamojo ryšio valdymo). Savo turiniu šis studijų dalykas labiau tinkamas pirmajai studijų pakopai, bet ne antrajai.

Studijų dalykas „*Lyderystė ir meno organizacijų strateginis valdymas*“ atitinka antrosios studijų pakopos reikalavimus, tačiau reiktų įtraukti nors kelias knygas, sietinas su Lyderyste. Šiuo metu apie lyderystę į privalomos literatūros sąrašą įtrauktas tik vienas mokslinis straipsnis, todėl kyla abejonių, ar studijuojantys gebės pasiekti numatytus studijų dalyko rezultatus, sietinus su lyderyste.

Studijų dalykas „*Meninės veiklos rizikų valdymas*“ skirtas rizikos valdymo žinioms gilinti. Tačiau analizuojant planuojamų dėstyti temų sąrašą matyti, jog akcentuojami tik teisiniai rizikos valdymo momentai. Vertinant pateiktos literatūros sąrašą, dėmesys taip pat fokusuojamas daugiau į teisinę literatūrą, nors rizikos valdymas organizacijų vadyboje sietinas tikrai ne vien su teisiniais

sprendimais. Todėl teigtina, kad toks esamas dalyko turinys neleis pasiekti numatomų studijų dalyko rezultatų.

„*Meno antreprenerystės*“ dalykas temų atžvilgiu labai eklektiškas. Sunku suvokti, ar bus gilinama į antreprenerio bruožų vystymą ir tinkamo vadovavimo stiliaus parinkimą, ar kalbama apie antreprenerišką organizaciją kaip tokią. Temų sąrašas labai platus, apima kone visą vadybos mokslą, todėl sunku spręsti, ar šis dalykas atitinka antrajai studijų pakopai keliamus reikalavimus.

„*Socialinių mokslų tyrimų metodologijos*“ studijų dalykas labiau tinkamas pirmajai studijų pakopai, o ne antrajai. Studijų dalyko rezultatuose nėra gebėjimo savarankiškai organizuoti, atlikti socialinius tyrimus, apibendrinti jų metu gautą informaciją ir sieti tai su organizacijos veikla. Pateikiamų temų sąrašė daug valandų skiriama metodologijos sampratai, analogiškomis temoms, tyrimo metodai, tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai yra analizuojami tik po 4 valandas. Dalyko apraše nieko nekalbama apie kiekybinių tyrimų duomenų analizavimą pasitelkiant „*Statisticos*“ ar „*SPSS*“ programas.

Numatyta, kad studijos vykdomos 1,5 metų, o studijų programa apima 90 kreditų, iš kurių 30 kreditų yra skiriama baigiamajam magistro darbui parengti. Nors dalis magistro studijų Lietuvoje vis dažniau pasirenkamos vykdyti 1,5 metų, tačiau kuomet siekiama antrosios pakopos tikslo, apimančio teorines žinias ir praktinius gebėjimus, abejonių kyla, ar įmanoma kokybiškai pasiekti visus suplanuotus studijų rezultatus? Tačiau tai daugiau hipotetinis klausimas. Studijų dalykų apimtis, valandos, valandų paskirstymas (kontaktinio ir savarankiško darbo valandų skirstymas) tinkamas, logiškas ir atitinka ECTS kredito sandarą.

Atlikus analizuojamos *Meno vadybos* studijų programos turinio palyginimą su analogiškais pasaulyje vykdomomis programomis, (International Network for Arts and Business Interneto prieiga: [http://artsmanagement.net/index.php?module=Education&func=view&ed\\_type\\_id=2](http://artsmanagement.net/index.php?module=Education&func=view&ed_type_id=2)), o taip pat ENCATC tinklui priklausančių švietimo įstaigų vykdomomis antros pakopos studijomis, atkreiptinas dėmesys, kad *Meno vadybos* studijose akcentuojamas tarptautiškumas, globalios meno rinkos ir dalyvavimas jose, jungimasis į klasterius, organizacijų bendradarbiavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, socialinio verslo koncepcija, skaitmeninė rinkodara ir pan. Šių temų bei su jomis susijusių ugdomų kompetencijų ypatingai pasigendama ketinamoje vykdyti studijų programoje. 2015 metai vertinant Programą pirmą kartą, išvadose taip pat buvo išsakyti pastebėjimai Programos rengėjams dėl Programos turinio ir tokių dalykų, kaip „*Žmogiškųjų išteklių valdymas*“, „*Finansų apskaita*“ įtraukimo į studijų programą. Rekomendacijos nebuvo įgyvendintos. Todėl teigtina, kad Programos turinys nepilnai atitinka naujausius mokslo ir technologijų pasiekimus.

Kalbant apie ketinamus taikyti studijų metodus, visų pirma buvo analizuota, kokie bus taikomi savarankiško darbo metodai. Visuose studijų dalykų aprašuose nurodoma savarankiška literatūros analizė. Neabejotinai tai tinkamas metodas savarankiškam studentų darbui, tačiau kai kuriuose dalykų



aprašuose nurodomi savarankiško darbo metodai ne visiškai susiję su studijuojamu dalyku. Pavyzdžiui „*Inovacijų vadybos*“ apraše kaip vienas iš savarankiško darbo metodų nurodoma strateginių dokumentų analinė. Tačiau nei literatūros sąrašė, nei temų sąrašė nėra konkretizuojama, kokių strateginių dokumentų analizę studentai turi atlikti savarankiško darbo metu, kaip tai bus vertinama. Pastebėtina ir tai, kad daugumoje dalykų aprašų yra nurodoma atvejo analizė, kaip savarankiško darbo metodas. Pažymėtina tai, kad pateiktuose literatūros šaltiniuose, atvejų analizių (kurios turėtų būti analizuojamos savarankiškai) nėra nurodoma.

Vertinant Programą, taip pat buvo analizuojama ir studijų metodų, taikomų dalyko studijų rezultatams pasiekti, sąsajos su studijų dalyku, jo turiniu ir ketinamais pasiekti rezultatais. Atkreiptinas dėmesys, kad didžiojoje dalyje studijų dalykų taikomi kone tie patys studijų metodai. Retai kuriame dalyko apraše išskiriami skirtingi studijų metodai, taikomi skirtingiems studijų rezultatams pasiekti: tik „*Meno projekto valdymo*“ apraše skiriami skirtingi studijų metodai skirtingiems studijų rezultatams pasiekti. Visumoje, galima teigti, kad nors ir nurodomi tie patys studijų metodai, tikėtina, jog dėstytojai juos taiko skirtingai. Vis tik pravartu būtų atvejo analizes įtraukti į literatūros sąrašus, juolab, kad literatūros sąrašuose nėra pateikiama daug mokslinių straipsnių, kuriais remiantis, tikėtina, galima suformuoti atvejo analizes, reikalingas konkrečiam studijų dalykui.

### **Atlikti pakeitimai po ekspertų rekomendacijų**

Po ekspertų pastabų visi studijų dalykų aprašai buvo pakoreguoti. Temos patikslintos, nurodyta naujausia, aktuali ir studijų dalyko studijoms svarbi literatūra, patikslinti mokymo metodai. Kai kurie dalykų aprašai, pavyzdžiui „*Meno antreprenerystė*“, „*Meno projekto valdymas*“, „*Socialinių mokslų tyrimo metodologija*“ atnaujinti iš esmės ir atitinka studijų programos kryptį bei pakopą.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Apibendrinant galima teigti, kad Programos trukmė (90 kr.) atitinka formaliuosius antrosios pakopos programoms keliamus reikalavimus. Studijų dalykai koreguoti, atnaujinti, papildyti atsižvelgiant į ekspertų rekomendacijas ir yra tinkami antrosios pakopos meno vadybos krypties studijoms. Silpnybe įvardintina vis dar neaiški baigiamojo darbo struktūra, kurią reiktų sieti su antrajai studijų pakopai būdingais tikslais ir studijų rezultatais.

### **2.3. *Personalas***

Programos vykdymui numatomas pasitelkti personalas atitinka teisės aktų reikalavimus. Į Programos realizavimą yra įtraukti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio dėstytojai. Profesorių, docentų, daktarų ir praktinio darbo patirtį turinčių specialistų santykis yra tinkamas: Programą įgyvendins 18 dėstytojų, iš kurių 13 turi mokslo daktaro laipsnį (tai atitinka 72 procentus visų studijų dalykų

dėstytojų), 5 užims profesoriaus pareigas (tai atitinka 30 procentų visų studijų dalykų dėstytojų), 5 turi didelę praktinio darbo patirtį. Tačiau nėra aišku, kurie Programoje numatyti dėstytojai dirba LMTA pirmaeilėse pareigose, o kurie – ne. Studijų dalykų aprašuose nurodoma po kelis dėstytojus, tačiau nėra aišku, ar ir kiek kviestiniai dėstytojai iš tiesų dalyvaus Programos realizavime, koks jų realus darbo krūvis Programoje (dėstymo, konsultavimo, vadovavimo tiriamiesiems, baigiamiesiems darbams, dalyvavimas Programos tobulinime, ir t.t.), kaip jie bendradarbiaus, koordinuos tarpusavyje, todėl labai sudėtinga įvertinti ne formalius, o realius gebėjimus pritraukti į Programos realizavimo procesą numatytus dėstytojus.

Apraše teigiama (Aprašas, p.14), jog Programos realizavime dalyvaus ir dėstytojai iš užsienio (prof. dr. Milena Dragicevic Sestic, prof. dr. Bonet Lluís, prof. dr. Furu Patrick), tačiau susitikimo su Programos rengėjais metu paaiškėjo, jog tai greičiausiai bus tik vizituojantys dėstytojai, nors, be abejonės, ir trumpalaikis jų dalyvavimas praturtintų Programą. Numatomų dėstytojų kvalifikacija pateikiama dėstytojų gyvenimo aprašymuose. Abejonių nekelia kviestinių užsienio dėstytojų gebėjimai, įdirbis ir kompetencijos. Kaip jau buvo minėta, išlieka klausimas, ar šie dėstytojai tikrai dalyvaus ir kiek dalyvaus Programos vykdyme ir tobulinime. Vertinant lietuvių dėstytojų CV, doc. dr. Irenos Alperytės mokslinės publikacijos, mokslinis įdirbis tiesiogiai sietinas su dėstomu dalyku. Tačiau kyla klausimų, ar doc. dr. Irena Alperytė dirbanti dar dvejose aukštosiose mokyklose tikrai galės pilnavertiškai dalyvauti Programos realizavime? Pažymėtina, jog numatomi Programos dėstytojai stokoja mokslino įdirbio kultūros ir kūrybinių industrijų, meno vadybos lauke. Gyvenimo aprašymuose informacija apie vykdomus mokslinius tyrimus, mokslinius interesus nėra tiesiogiai nurodyta, todėl objektyviai spręsti apie mokslinius tyrimus, sudėtinga. Gali būti ir taip, kad dalis dėstytojų patirčių, gebėjimų ar įdirbio meno vadybos ar vadybos srityje būtų buvusi atskleista pasirinkus lankstesnę gyvenimo aprašymo formą, sudarant sąlygas visiems nurodyti dėstymo patirtis kitose aukštosiose mokyklose, kitas (projektines, menines) patirtis, kadangi vizito į LMTA metu šios patirtys buvo atskleistos. Tačiau abejonių kelia dėstytojų suinteresuotumas plėtoti mokslinius, taikumuosius tyrimus meno vadybos srityje (kaip jau buvo minėta, neaiškus dėstytojų būsimas darbo santykis su LMTA).

### **Atlikti pakeitimai po ekspertų rekomendacijų**

Atsižvelgdami į ekspertų pastebėjimus, Programos rengėjai sustiprino Programos dėstytojų kolektyvą. Programoje dėstys pvz., doc. dr. Erika Vaiginienė, doc. dr. Rasa Bartkutė, dr. Julija Staroselskaja, kurių mokslinių interesų laukas atitinka numatomus dėstyti dalykus. Atnaujintose dėstytojų CV aiškiau atsispindi dėstytojų kompetencijos bei praktinė patirtis, susijusi su vertinama programa. Dalykų aprašuose aiškiai nurodytos skirtingų dėstytojų numatomos dėstyti studijų dalyko temos, kontaktinės bei savarankiško darbo valandos.

Programos vykdymui numatomas pasitelkti personalas atitinka teisės aktų reikalavimus, jų kvalifikacija ir skaičius yra tinkami pasiekti numatomus studijų rezultatus.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Dėstytojų CV deklaruojami duomenys rodo, kad dėstytojai turi gebėjimų komunikuoti ne tik lietuvių, bet ir anglų, vokiečių bei prancūzų kalbomis. Numatymas į Programos vykdymą kviesti užsienio dėstytojus suteikia Programai tarptautinę dimensiją, tačiau dėstytojų interesai vykdyti mokslinius tyrimus, plėtoti projektines veiklas būtent LMTA išlieka neapibrėžti.

### ***2.4. Materialieji ištekliai***

Apraše teigiama, jog ketinamos vykdyti antrosios pakopos studijų programos *Meno vadyba* vykdymui – praktikumams, grupinėms paskaitoms, seminarams ir savarankiškam studentų darbui – bus naudojamos LMTA patalpos T. Kosciuškos g. 10 (2059,42 kv. m.), T. Kosciuškos g. 12 (1173,08 kv. m.) ir Gedimino pr. 42 (1614,20 kv. m.). Ekspertų grupė apžiūrėjo patalpas, esančias T. Kosciuškos g. 12, Gedimino pr. 42 ir Tiltos g. 16 (1734,84 kv. m.). Vizito metu administracijos atstovai teigė, jog didžioji dalis paskaitų vyks Tiltos g. 16 esančiose patalpose, nors Apraše apie jas neužsimenama. Patalpos Gedimino pr. 42 yra atnaujintos ir gerai įrengtos, aprūpintos garso, vaizdo įranga ir interneto ryšiu. Esant poreikiui, studentai turės galimybę naudotis LMTA Muzikos inovacijų centru, koncertų salėmis ir teatro sale (Balkono teatras). Patalpos Tiltos g. 16 yra erdvios, dauguma pritaikytos srautinėms paskaitoms, aprūpintos garso, vaizdo įranga, koridoriuose įrengtos erdvės savarankiškam studentų darbui, visur veikia bevielis interneto ryšys. Patalpose Kosciuškos g. 10 (Sluškų rūmai) ekspertų grupė nesilankė.

LMTA Centrinuose rūmuose yra įrengta skaitykla ir fonoteka, II rūmuose (Tiltos g. 16) – biblioteka, IV rūmuose (Kosciuškos g. 10) – skaitykla ir videoteka. Apraše teigiama, kad didžiausioji dalis Programos vykdymui reikalingos literatūros yra sukaupta IV rūmuose, tačiau fondus sudaro ne specializuoti meno vadybos leidiniai, o teatrologijos veikalai, dramaturgijos leidiniai, pjesės, filosofinė, kultūrologinė, grožinė literatūra. Programai skirta meno vadybos literatūra nėra pakankama, tačiau ekspertės buvo patikintos, jog pradėjus vykdyti Programą literatūros bus įsigyta atsižvelgiant į dėstytojų ir studentų rekomendacijas.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Pagrindinės stiprybės – modernios auditorijos su vaizdo ir garso įranga, studentams prieinama bendroji LMTA infrastruktūra – koncertų salės, Balkono teatras, Muzikos inovacijų studijų centras, o taip pat saviugdai ir savarankiškam studentų domėjimuisi (muzikos ir teatro srityje) skirti fonotekos ir videotekos rinkiniai.

Bibliotekoje esančios specialybės literatūros, skirtos *Meno vadybos* programai, fondas yra kuklus.

### ***2.5. Studijų eiga ir jos vertinimas***

Priėmimo į ketinamą vykdyti antrosios pakopos studijų programą *Meno vadyba* gali dalyvauti asmenys, turintys meno studijų arba vadybos, arba verslo, arba verslo ir vadybos bakalauro laipsnį. Priėmimo į Programą taip pat turi teisę dalyvauti asmenys, turintys kitų studijų krypties bakalauro arba profesinio bakalauro laipsnį ir ne mažesnę kaip 1 metų profesinės veiklos patirtį meno vadybos srityje. Kitų studijų krypties bakalauro arba profesinio bakalauro laipsnį turintys asmenys privalo dalyvauti motyvaciniame pokalbyje bei pateikti profesinės veiklos patirtį įrodantį profesinės veiklos darbų aplanką ir pažymą, liudijančią ne mažesnę kaip 1 metų profesinės veiklos patirtį. Taigi, stojimo reikalavimai yra pakankami ir pagrįsti.

Studentų pasiektų studijų rezultatų vertinimas reglamentuotas LMTA studijų nuostatuose: studentai dėstomo dalyko pradžioje yra supažindinami su numatomais pasiekti studijų rezultatais, mokymo ir vertinimo metodais bei vertinimo kriterijais. Numatyta, kad Programos studentų pasiekimų vertinimas bus vykdomas remiantis kaupiamojo balo studijų pasiekimų vertinimo sistema. Studijų dalykų aprašai nurodo, kad kiekvieno dalyko galutinis pažymys gaunamas iš tarpinių atsiskaitymų ir egzamino pažymio. Planuojamas vertinimas atitinka teisės aktų reikalavimus, skatintų tolygias studijas visą semestrą ir leistų pasiekti planuojamus studijų rezultatus. Taikomi studijų metodai yra įvairūs, tinkami antrosios studijų pakopos studijų rezultatams pasiekti, tačiau dalykų aprašuose pasigendama aiškesnių sąsajų tarp dėstymo ir vertinimo metodų gausos ir konkrečių studijų rezultatų.

Semestro pradžioje dalyko dėstytojas supažindina studentus su studijų rezultatais, ugdomomis kompetencijomis, studijų metodais, žinių ir gebėjimų vertinimo semestro, egzaminų ir įskaitų sesijos metu būdais, tvarka ir vertinimo kriterijais, taip pat pagrindine ir papildoma literatūra. Siekiant užtikrinti studentų sąžiningą studijavimą LMTA, siekiama naudoti mokymo ir vertinimo būdus, kurie nesudarytų prielaidų nesąžiningam studentų elgesiui ir netoleruotų plagijavimo. Siekiant šio tikslo, sukurta plagijavimo kontrolės procedūra ir priemonės, skatinančios akademinę etiką. LMTA bendruomenės narių etikos normos, principai ir priemonės, užtikrinančios profesinę etiką ir elgesį, reglamentuojami Lietuvos muzikos ir teatro akademijos etikos kodekse.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Pagrindine šios srities stiprybe laikytina studijų metodų ir studentų pasiekimų vertinimų metodų įvairovė ir jų šiuolaikiškumas, LMTA pastangos skatinti etišką studentų elgesį atsiskaitymų metu. Tačiau studijų dalykų aprašuose pasigendama kiek aiškesnių sąsajų tarp studijų rezultatų ir studijų metodų.

## 2.6. Programos vadyba

Kokybės užtikrinimo sistemos pagrindą sudaro LMTA adaptuota EFQM (Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio) metodika, kokybės vadybos standarto ISO 9001 principai ir Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės. LMTA yra identifikuoti pagrindiniai valdymo ir kokybės užtikrinimo veiklos procesai, numatyti procesų šeimininkai, nubraižytas procesų žemėlapis. LMTA yra sukūrusi formalius ketinamų vykdyti studijų programų rengimo, tvirtinimo, periodinės patikros ir stebėsenos, kokybės užtikrinimo mechanizmus. Taip pat Apraše teigiama, jog aukštoji mokykla yra apsibrėžusi tvarką, įgalinančią įsitikinti, kad dėstytojų kompetencijos yra pakankamos, renka, nagrinėja ir naudoja tinkamą informaciją vykdomų studijų programų efektyviam valdymui.

Apraše nurodoma, kad už studijų proceso planavimą, organizavimą ir administravimą atsakingas fakulteto dekanas. Už atskiros studijų programos administravimą atsakingas katedros vedėjas. Jokių papildomų žmogiškųjų resursų (koordinatoriaus) šiai atsakomybei įgyvendinti nenumatyta. Ketinamos vykdyti antrosios studijų pakopos studijų programos *Meno vadyba* kokybe rūpinsis *Meno vadybos studijų programų komitetas*, kurį sudaro ketinamos vykdyti programos dalykų dėstytojai ir po vieną socialinių partnerių ir studentų atstovą.

Apraše numatyti programų vertinimo rodikliai pakankami ir išsamūs, jie sudaryti taip, kad būtų galima išsamiai ir efektyviai įvertinti studijų programas. Apraše numatomi socialinių partnerių ir potencialių darbdavių įsitraukimo į vykdomų studijų programų vertinimo ir tobulinimo procesus būdai: dalyvavimas studijų programų komitetų veikloje, LMTA Taryboje, baigiamųjų darbų gynimo komisijose, LMTA renginiuose. Bendradarbiavimą su socialiniais partneriais vertėtų plėsti ir aiškiau apibrėžti jų dalyvavimą ir atsakomybes, nes susitikimo su socialiniais partneriais metu paaiškėjo, jog jų įsitraukimas formalus, konsultacinio pobūdžio, išsiskyrė socialinių partnerių ir Programos aprašo grupės lūkesčiai dėl praktikos ir absolventų kompetencijų bei gebėjimų. Visi socialiniai partneriai pabrėžė praktikos, kaip mokymosi proceso, būtinybę, tuo tarpu studijų Programoje praktika nenumatoma. Taip pat socialiniai partneriai akcentavo gebėjimus, reikalingus aukščiausio lygio vadybininkams – savarankiškumo, sprendimų priėmimo, strateginio mąstymo, plataus kultūrinio akiračio, teisinės aplinkos, viešojo administravimo ir kultūros politikos išmanymo. Visi šie lūkesčiai kiek disonuoja su reikalavimais stojantiesiems ir pačia Programos sandara, pvz. į Programą bus priimami vadybos arba verslo bakalaurai, kurie gali neturėti kultūrinio išsilavinimo, o Programos sandaroje tokie dalykai, kaip kultūros politika ar meninės veiklos rizikų valdymas yra tarp pasirenkamų dalykų.

### ***Pagrindinės srities stiprybės ir silpnybės***

Pagrindinė stiprybė – kokybės užtikrinimo sistema, kurios pagrindą sudaro LMTA adaptuota EFQM metodika, kokybės valdymo standarto ISO 9001 principai ir Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės. LMTA yra sukūrusi formalius ketinamų vykdyti studijų programų rengimo, tvirtinimo, periodinės patikros, stebėsenos ir kokybės užtikrinimo mechanizmus. Tačiau pasigendama aiškesnio mechanizmo kaip socialinių partnerių rekomendacijos atsispindės Programos tiksluose bei turinyje, socialinių partnerių įtraukimas modeliuojant studentų įtraukimą į praktines veiklas yra nepakankamas. Kadangi Programos dėstytojų ratas labai platus, nemažai išorės dėstytojų, reikėtų aiškiau apibrėžti dėstytojų tarpusavio bendradarbiavimo formas bei jų įtraukimą į Programos tobulinimo veiklas.

## **II. REKOMENDACIJOS**

Per 10 dienų nuo išvadų projekto gavimo dienos siūloma atsižvelgti į šias rekomendacijas:

3.1. Sukonkretinti Programos tikslą, užtikrinti, kad jis atspindėtų antrajai studijų pakopai keliamus reikalavimus. **Atlikta. Tikslas performuluotas ir sukonkretintas, susietas su atlikėjų vadyba. Tai atitinka LMTA veiklos sritį.**

3.2. Atsižvelgiant į darbo rinkos poreikių analizę, peržiūrėti ir patikslinti bendruosius studijų programos rezultatus, juos sukonkretinti ir susieti su dėstomais dalykais. **Atlikta, bendrieji studijų programos rezultatai pakoreguoti, dera su bendruoju Programos tikslu.**

3.3. Įtraukti į bendruosius studijų programos rezultatus lyderystės, tarpkultūriškumo, kūrybiškumo, socialinės atsakomybės, mokymosi visą gyvenimą kompetencijas. **Atlikta iš dalies. Šios kompetencijos įtrauktos į studijų dalykų rezultatus bet nepakankamai į studijų dalykų turinį.**

3.4. Peržiūrėti studijų programos sandarą: tikslinti *Atlikėjų meno vadybos* dalyko temas, turinį; atskirti finansų valdymą nuo finansavimo paieškos ir numatyti kaip du atskirus dalykus, *Finansų valdyme* akcentuoti meno organizacijos finansų valdymo specifines žinias; *Inovacijų valdymo* dalyke skirti daugiau temų, susietų su inovacijų valdymo procesų analize; *Meno antreprenerystės* studijų dalyke keisti dalyko turinį, šis studijų dalykas neturėtų būti siejamas su verslo planų rengimu; *Socialinių mokslų tyrimų metodologijos* dalyke nėra siekiama ugdyti kiekybinių tyrimų duomenų apdorojimo naudojant specifines duomenų apdorojimo programas, gebėjimų, todėl rekomenduojama įtraukti temas, kurios leistų studijuojantiems įgyti gebėjimų statistiškai apdoroti ir analizuoti gautus tyrimų duomenis. **Atlikta. Visi dalykų aprašai papildyti, koreguoti ir atnaujinti pagal ekspertų siūlymus ir rekomendacijas.**

3.5. Patikslinti kaip dalyko viduje bus koordinuojamas dėstytojų darbas bei tiksliau apibrėžti dėstytojų atsakomybę dalyko viduje (už kokias temas bus atsakingas dėstytojas). **Atlikta. Studijų dalykų aprašuose detalizuota, koks dėstytojas, ką dėstys (temos, kontaktinio darbo valandos).**

Iki Programos vykdymo pradžios siūloma atsižvelgti į šias rekomendacijas:

- 3.6. Dalykų aprašuose patikslinti studijų rezultatų, mokymo ir vertinimo metodų sąsajas;
- 3.7. Aiškiau apibrėžti, kaip bus plėtojami meno vadybos krypties tyrimai, užtikrinamas dėstytojų kompetencijų ugdymas šioje kryptyje;
- 3.8. Plėsti *Meno vadybos* programai skirtą literatūros fondą;
- 3.9. Aiškiau apibrėžti socialinių partnerių įtraukimą modeliuojant studentų įtraukimą į praktines veiklas.
- 3.10. Aiškiau apibrėžti socialinių partnerių dalyvavimą studijų programos vertinime bei tobulinime.

#### IV. Apibendrinamasis įvertinimas

Lietuvos muzikos ir teatro akademijos ketinama vykdyti studijų programa *Meno vadyba* vertinama teigiamai.

Eil. Nr.	Vertinimo sritis	Srities įvertinimas, balai
1	Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai	3
2	Programos sandara	3
3	Personalas	3
4	Materialieji ištekliai	3
5	Studijų eiga ir jos vertinimas	3
6	Programos vadyba	3
	<b>Iš viso:</b>	18

1-Nepatenkinamai (yra esminių trūkumų, kuriuos būtina pašalinti)

2-Patenkinamai (tenkina minimalius reikalavimus, reikia tobulinti)

3-Gerai (sistemiškai plėtojama sritis, turi savitų bruožų)

4-Labai gerai (sritis yra išskirtinė)

Grupės vadovas: Jolita Butkienė

Grupės nariai: dr. Rasa Bartkutė

Vilma Levickaitė