



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

Klaipėdos valstybinės kolegijos

***ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS***

**STUDIJŲ PROGRAMOS**

**VERTINIMO IŠVADOS**

Grupės vadovas: Prof. dr. Irena Bakanauskienė

Grupės nariai: Birutė Vilčiauskaitė

Vilnius  
2015

## DUOMENYS APIE ĮVERTINTĄ PROGRAMĄ

Studijų programos pavadinimas	Žmonių išteklių valdymas
Studijų sritis	Socialiniai mokslai
Studijų kryptis (šaka)	Žmonių išteklių vadyba (N600)
Studijų programos rūšis	Koleginės studijos
Studijų pakopa	Pirmoji
Studijų forma (trukmė metais)	Nuolatinė (3 m.), iššęstinė (4 m.)
Studijų programos apimtis kreditais	180
Suteikiamas laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija	Žmonių išteklių vadybos profesinis bakalauras

## TURINYS

I. ĮŽANGA .....	4
II. PROGRAMOS ANALIZĖ .....	5
2.1. Programos tikslai ir studijų rezultatai .....	5
2.2. Programos sandara.....	8
2.3. Personalias .....	12
2.4. Materialieji ištekliai.....	13
2.5. Studijų eiga ir jos vertinimas .....	14
2.6. Programos vadyba .....	15
III. REKOMENDACIJOS .....	16
IV. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS.....	19

## I. IŽANGA

Studijų kokybės vertinimo centro (*toliau* – SKVC) sudaryta ekspertų grupė vertino Klaipėdos valstybinėje kolegijoje (*toliau* – KVK), Socialinių mokslų fakultete ketinamą vykdyti studijų programą „Žmonių išteklių valdymas“ (*toliau* – Programa). Ekspertų grupę sudarė 2 narės: vadovė prof. dr. Irena Bakanauskienė bei ekspertė Birutė Vilčiauskaitė. Grupės darbą koordinavo, jos vizitą į Klaipėdos valstybinę kolegiją organizavo ir vizito metu darbą koordinavo bei susitikimuose dalyvavo SKVC vyriausioji specialistė Aušra Leskauskaitė.

Pagrindinis išorinio vertinimo tikslas – atlikti ketinamos vykdyti studijų programos kokybės analizę bei pateikti rekomendacijas studijų programai tobulinti. Vertinant Programą buvo remiamasi KVK pateiktais dokumentais: „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašu“ ir dviem jo priedais bei 2015 m. vasario 19 d. ekspertų vizito į KVK rezultatais.

Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas su priedais (ketinamos vykdyti studijų programos dalykų aprašai, ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų CV) ekspertų grupės narėms buvo pateiktas 2015 metų sausio 29 dieną. Išorinį vertinimą ekspertų grupė pradėjo nuo ketinamos vykdyti studijų programos aprašo ir jo priedų nagrinėjimo. Atliekant ketinamos vykdyti studijų programos dokumentų analizę, vadovautasi I pakopos studijas reglamentuojančiais įstatymais ir kitais normatyviniais Lietuvos Respublikos teisės aktais, SKVC direktoriaus 2013 m. balandžio 22 d. įsakymu Nr. V-23 patvirtinta „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašo rengimo, jos išorinio vertinimo ir akreditavimo metodika“ (*toliau* – Metodika), kitais išoriniam vertinimui reikalingais dokumentais.

2015 m. vasario 19 d. ekspertų grupė nuvyko į KVK, Socialinių mokslų fakultetą. Puikiai organizuoto vizito metu ekspertės susitiko su KVK administracija, Programos aprašo grupės rengėjais, numatomais Programos dėstytojais, socialiniais partneriais, susipažino su ketinamos vykdyti programos materialine baze (auditorijomis, biblioteka bei verslo praktinio mokymo firmomis). Vizito pabaigoje KVK administracijos atstovai, Programos dėstytojai bei socialiniai partneriai buvo supažindinti su bendraisiais ekspertų grupės pastebėjimais ir apibendrinimais.

Atlikus dokumentų ir vizito susitikimų rezultatų analizę, ekspertų grupė parengė ir 2015 m. kovo mėn. 10 d. SKVC pateikė Programos vertinimo išvadų projektą, kuris buvo išsiųstas Programos rengėjams. Jame KVK buvo pateiktos rekomendacijos, į kurias Programos rengėjai turėjo atsižvelgti per 10 darbo dienų nuo išvadų projekto gavimo dienos. Per 10 dienų nuo išvadų

projekto gavimo dienos Kolegija pateikė Programos taisymus, atliktus atsižvelgiant į ekspertų grupės rekomendacijas. Ekspertų grupei buvo pateikti tokie dokumentai: „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“, trys būtini jo priedai (1. „Ketinamos vykdyti studijų programos duomenys“, 2. „Ketinamos vykdyti studijų programos dalykų aprašai“, 3. „Ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų CV“) bei papildomi dokumentai: Informacinis raštas ir 4 priedas „Ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų straipsnių (susijusių su ŽIV) sąrašas“ Išanalizavus šiuos dokumentus, ekspertų grupė pateikia šias galutines Programos vertinimo išvadas.

## II. PROGRAMOS ANALIZĖ

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

Programos vertinimo išvadų projekte ekspertai konstatavo, kad pateiktos vertinti ketinamos vykdyti studijų programos „Žmonių išteklių valdymas“ (toliau – ŽIV) tikslas – *„parengti žmonių išteklių valdymo specialistą, gebantį planuoti, organizuoti bei kontroliuoti žmonių išteklių darbo procesus, formuoti darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą, rengti žmonių išteklių valdymo dokumentus, kurti efektyvią komunikacinę aplinką organizacijoje ir už jos ribų, vadovautis profesinės etikos normomis ir palaikyti organizacijos socialinę atsakomybę, plėtoti organizacijos ryšius su visuomene. Studijų metu ugdomi vadybininkui būtini analitinio mąstymo, komunikaciniai, iniciatyvumo, organizuotumo, atsakingumo įgūdžiai“* (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“ 2 lentelę, 4 psl.) yra akivaizdžiai per platus, jame rengėjai tarsi siekia išvardinti visus jų rengiamo ŽIV specialisto gebėjimus ir įgūdžius. Kartu pasirinkta Programos tikslo išraiškos forma veda prie diskusijų apie tikslu atskleidžiamas tokio specialisto atsakomybės sritis (pvz., komunikacinės aplinkos kūrimas ne tik organizacijos viduje, bet ir už jos ribų; organizacijos ryšių su visuomene plėtra ir t.t.). Pataisytame Programos apraše į šią pastabą atsižvelgta tinkamai: Programos tikslas pakoreguotas, jame susiaurinti ir labiau išgryninti rengiamo ŽIV specialisto gebėjimai ir atsakomybės sritys. Aišku, galima diskutuoti, ar verta Programos tikslu nuosekliai išvardinti visas valdymo funkcijas, ir sustiprinimui dar pridėti papildomų siekių ŽIV srityje, nes tai sukelia abejones dėl dubliavimosi.

Vertinimui pateiktame Programos apraše ekspertai pasigedo aiškios studijų programos ŽIV koncepcijos, pagrindžiančios ŽIV studijų programos tikslu įvardintus profesinius reikalavimus rengiamam ŽIV specialistui. Pataisytame Programos apraše (4 psl.), atsižvelgdami į šią pastabą, programos rengėjai pateikė papildomos informacijos ir logiškiau apibūdino studijų programos ir rengiamo ŽIV specialisto koncepciją.

Kadangi Programos tikslas buvo per platus, programos rengėjai susidūrė su dideliu iššūkiu suformuluoti to tikslo pasiekimui reikalingus numatomus Programos studijų rezultatus. Todėl 2 Programos aprašo lentelėje (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“ 4-6 psl.) pateikiami numatomi studijų rezultatai silpnai koreliavo su Programos tikslu, buvo sunku nustatyti, koks rezultatas ir kaip leidžia pasiekti Programos tikslą. Studijų rezultatų formuluotės daugeliu atveju taip pat buvo per ilgos ir neretai susidarė įspūdis, kad bendresni rezultatai ŽIV sričiai pritaikyti dirbtinai. Pavyzdžiui, ar 1 studijų rezultate reikia tiek detalizuoti ŽIV žinias (*Žinos žmonių išteklių ir organizacijų valdymą ir veiklas bei išmanys LR teisės aktus, reglamentuojančius žmonių išteklių valdymo aspektus organizacijose*) (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“ 2 lentelę, 4 psl.)? Juk aišku, kad ŽIV veiklos organizacijose apima teisinius dalykus ir, kad ŽIV yra organizacijų valdymo dalis. Ekspertų nuomone, logiškiau būtų studijų rezultatuose palikti esminius dalykus, leidžiančius pasiekti studijų programos tikslą. Pataisytame Programos apraše į šią pastabą atsižvelgta tinkamai: Programos rengėjai pataisyto Programos aprašo 4-5 psl. pateiktoje 2 lentelėje sumažino numatomų Programos studijų rezultatų skaičių, pakoregavo jų formuluotes, stengdamiesi akcentuoti, jų nuomone, esminius dalykus ir susieti juos su Programos tikslu. Dabar numatomi Programos studijų rezultatai žymiai geriau koreliuoja su Programos tikslu ir taikoma ŽIV koncepcija. Vis dar galima rekomenduoti sustiprinti ryšį tarp Programos tikslu išreiškiamų siekių atsižvelgti „į organizacijos strateginius tikslus“, „dalyvauti organizacijos mikroklimato formavime“ realizavimą per numatomus Programos studijų rezultatus.

Programos vertinimo išvadų projekte ekspertai konstatavo, kad būtina užtikrinti studijų programos rezultatų pasiekiamumą per studijų dalykų rezultatus. Ekspertai daug kur pasigedo aiškesnių sąsajų tarp Programos studijų rezultatų ir dalykų studijų rezultatų. Pavyzdžiui, abejotina, ar dalyko „Vadybos pagrindai“ apraše nurodyti du studijų dalyko rezultatai „1.1. Žinos vadybos teorijų raidą bei pagrindinius jų teiginius. 1.2. Žinos komandinio darbo organizavimo principus,“ (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos dalykų aprašai“, 92 psl.) koreliuoja su 1 studijų programos rezultatu „*Žinos žmonių išteklių ir organizacijų valdymo terminiją ir veiklas bei išmanys LR teisės aktus, reglamentuojančius žmonių išteklių valdymo aspektus organizacijose*“. Ir tokių pavyzdžių peržiūrint kiekvieno studijų rezultato sąsajas su Programos tikslu bei dalykų studijų rezultatais buvo nemažai.

Programos rengėjai, reaguodami į ekspertų pastabą dėl dermės trūkumo tarp Programos studijų rezultatų ir studijų dalykų rezultatų, pataisė Programos dalykų aprašus. Dabar visuose dalykų aprašuose suformuluoti nauji studijų dalyko rezultatai, pasistengta juos labiau susieti su Programos studijų rezultatais. Išanalizavus dalykų aprašus, susidaro įspūdis, kad KVK nėra vieningų rekomendacijų, visuotinai išdiskutuotų ir priimtų dalykų studijų rezultatų formulavimo

principų. Todėl yra principinių skirtumų, dėstytojams formuluojant savo dalykų studijų rezultatus. Galima diskutuoti, ar tinkamai suformuoti dalykų studijų rezultatai ir/arba ar jie pakankamai dera su Programos studijų rezultatais šiuose dalykuose: „Filosofija“; „Kalbos kultūra ir specialybės kalba“ (10.2); „Užsienio kalba 1 (anglų)“; „Užsienio kalba 1 (vokiečių)“; „Užsienio kalba 1 (prancūzų)“; „Užsienio kalba 2 (anglų)“; „Užsienio kalba 2 (vokiečių)“; „Užsienio kalba 2 (prancūzų)“; „Užsienio kalba 2 (rusų)“; „Ekonomika (1.1; 6.1)“; „Dokumentų valdymas“; „Organizacijų taikomieji tyrimai“; „Organizacinė elgsena (2.1.)“; „Darbo ir civilinė sauga (6.3)“; „Organizacijų socialinė atsakomybė“; „Personalo valdymo pagrindai“; Buhalterinė apskaita ir finansai“; „Darbo procesų valdymas (4.1-4.3)“; „Komunikacija ir viešieji ryšiai (2.1)“; „Strateginis žmonių išteklių valdymas“; „Projektų valdymas“; „Kursinis darbas“; „Lyderystė“; „Kokybės valdymas“; „Verslumo įgūdžių ugdymo praktika VPMF (1.1; 4.1)“; „Žmonių išteklių valdymo praktika (2.1; 2.2)“; „Baigiamoji praktika (2.1; 2.2; 4.1; 9.1.)“.

Analizuodami pateiktą vertinimui Programos aprašą, ekspertai suabejojo tokiu ŽIV tikslų ir numatomų studijų rezultatų pagrindimu: *„ŽIV studijų programos studijų rezultatai suformuluoti remiantis atliktais žmonių išteklių vadybininkų – specialistų poreikio tyrimais, kuriame savo požiūrį į šiems specialistams aktualias kompetencijas išreiškė Vakarų Lietuvos įmonių vadovai. Nustatyta, kad darbdavių atstovai pritaria visiems suformuluotiems žmonių išteklių valdymo studijų rezultatams ir vertina juos palankiai..... Taigi ŽIV studijų programoje numatyti rezultatai atitinka darbo rinkos poreikius“* (4 psl.). Todėl vizito metu ekspertės papildomai pasidomėjo atliktu tyrimu. Studijų programos rengėjai paprašyti labai operatyviai pateikė pakankamai išsamią informaciją apie šį tyrimą. Ji atskleidė, kad: 1) tyrimo instrumento - anketos klausimai yra uždaro tipo, t.y., juose pateiktos ketinamos vykdyti studijų programos rezultatų formuluotės, todėl ir gauti Programos rengėjams reikalingi atsakymai; 2) tyrimo imtis nėra tinkamai suformuota: apsiribota tik smulkiosiomis ir vidutinėmis įmonėmis, o ne stambiomis, kuriose iš tiesų yra didesnis ŽIV specialistų poreikis; 3) dalis apklaustųjų įmonių buvo KVK socialiniai partneriai, tad galėjo būti šališki tyrimo metu. Neįtikina ir „Įsidarbinimo galimybių barometras 2015 Lietuvoje“ bei „Įsidarbinimo galimybių barometras 2014 metais Klaipėdos apskrityje“, kuriuose teigiama, kad personalo specialistų įsidarbinimo galimybės yra tik vidutinės. Tad vizito metu išreikštos prognozės, kad į Programą galima tikėtis kasmet apie 50 stojančiųjų, ekspertų nuomone, yra perdėtai optimistinės.

Vizito metu organizuoti susitikimai su Programos rengėjais, būsimais dėstytojais, socialiniais partneriais patvirtino po dokumentų analizės iškilusias dvejones dėl ketinamo rengti ŽIV specialisto ir tuo pačiu ŽIV programos koncepcijos trūkumo. Pokalbiai parodė, kad nėra aiškios koncepcijos, ką būtent ketinamas rengti ŽIV specialistas įmonėje turėtų atlikti. Programos rengėjai įvardijo, kad šios programos „produktas“ bus ne tik specialistas, bet ir vadovas, taip pat jis gebės įkurti

konsultacinę ŽIV firmą ir jai vadovauti, labai plačios ir Programos aprašo VIII skyriuje pateikiamos Programos absolventų karjeros galimybės. Tuo tarpu socialiniai partneriai vizito metu labiausiai akcentavo, kad jie tikisi, kad ketinama vykdyti studijų programa parengs tiesiog biuro darbuotoją, kuris gebės padėti vadovui atlikti ir ŽIV veiklas. Toks nuomonių skirtumas rodė, kad nėra vieningos Programos ir rengiamo ŽIV specialisto koncepcijos, kas ekspertams kėlė abejonių, ar tikrai yra tinkamas ketinamos vykdyti studijų programos pavadinimas, koks yra iš tikro Programos tikslas ir numatomi studijų rezultatai, ar Programos turinys ir suteikiama kvalifikacija dera tarpusavyje.

Pataisytas Programos aprašas daugelį dvejonių pašalino, nes buvo, kaip jau minėta anksčiau, patikslinta Programos ir rengiamo ŽIV specialisto koncepcija, pataisytas Programos tikslas. Taip pat buvo plačiau paaiškinti Programos absolvento gebėjimai, kurie dabar žymiai aiškiau susieti su patikslinta koncepcija, nors Programos aprašo VIII skyrius paliktas nepakeistas, tad lieka abejonė, ar parengtas absolventas „galės kurti ir valdyti verslą, teikiančią žmonių išteklių valdymo paslaugas kitoms organizacijoms“ (22 psl.).

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

- Sveikintina, kad KVK ėmėsi iššūkio įgyvendinti Programą, kuri bus vienintelė Klaipėdos regione, kas turėtų kolegijai suteikti konkurencingumo, lyginant su kitomis Lietuvos ir ypač Vakarų Lietuvos aukštosiomis mokyklomis.
- Programos tikslas ir numatomi studijų rezultatai suformuluoti gana aiškiai ir konkrečiai.
- Numatomų Programos studijų rezultatų ir kai kurių dalykų studijų rezultatų tarpusavio darna vis dar reikalauja papildomo dėmesio.
- Nepakankamas ketinamos vykdyti studijų programos ŽIV tikslų ir numatomų studijų rezultatų pagrindimas - į darbo rinką orientuoto tyrimo rezultatų nepakanka profesionaliai pagrįsti ketinamos vykdyti studijų programos tikslą ir numatomus studijų rezultatus.

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

Programos apimtis – 180 kreditų: bendrojo lavinimo dalykams skirta – 24 kreditai, studijų krypties dalykams – 147 kreditai (praktikos – 36 kreditai, Baigiamasis darbas – 11 kreditų), laisvai pasirenkami dalykai – 9 kreditai. Programa bus vykdoma nuolatine ir iššęstine studijų forma.

Programos aprašo III skyriuje „Programos sandara“ pateikta informacija apie studijų trukmę, studijų programos dalis, joms skiriamų kreditų apimtį bei santykinę proporcijas, dalykų išdėstymas semestrais leidžia teigti, kad ketinamos vykdyti ŽIV programos sandara iš esmės atitinka formaliuosius universitetinių pirmosios pakopos studijų programoms keliamus reikalavimus (žr. „*Laipsnį suteikiančių pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų programų*



*bendrujų reikalavimų aprašas*“, patvirtintas LR švietimo ministro 2010 m. balandžio 9 d. įsakymu Nr. V-501).

Programos aprašo III skyriuje buvo ir yra teigiama: „*Bendrojo lavinimo dalies dalykų studijos formuoja būsimo specialisto pasaulėžiūrą ir kritinį mąstymą. Studijų krypties dalykai teikia žinių ir gebėjimų, būtinų žmonių išteklių valdymo krypties kvalifikacijai įgyti, lavina veiklos kompetencijas, suteikia profesinei veiklai būdingų žinių ir įgūdžių*“ (žr. 8 psl.). Šios Programos rengėjų nuostatos sukėlė dvejonų dėl studijų programos dalykų suskirstymo į bendrojo lavinimo ir studijų krypties dalykus. Jas dar sustiprino dalykų aprašų analizė. Pvz., dalykas „Sociologija“ priskiriamas prie bendrojo lavinimo dalykų, tačiau jis siejamas su visa eile studijų rezultatų, pagal formuluotes sietinų su ŽIV srities kvalifikacijos įgijimu (žr. 2 lentelę ir dalyko aprašą). Tokių pat klausimų kilo, atliekant analogiškų sąsajų analizę tokiuose dalykuose kaip: „Psichologijos pagrindai“; „Informacinės technologijos“; „Taikomoji matematika“; „Teisės pagrindai“ (kai yra ir dalykas „Darbo teisė“) ir t.t. Šios srities problemoms buvo priskirtas ir užsienio kalbų studijavimas. Šie dalykai priskirti prie bendrojo lavinimo dalykų, bet analizuojant šių dalykų aprašus (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos dalykų aprašai“ 47-64 psl.) atrodė, kad jais siekiama ne tik gerinti komunikaciją užsienio kalba, bet ir perteikti ŽIV tematiką ir su šia sritimis susijusius terminus užsienio kalbomis. Sveikintinas toks Programos rengėjų siekis, nes ŽIV specialistui gali tekti dirbti užsienio kapitalo kompanijoje, kurioje jis turės bendrauti užsienio kalbomis. Tačiau kartu šių dalykų aprašų turinys vertė abejoti, ar užsienio kalbos dėstytojas, nebūdamas žmonių išteklių srities valdymo profesionalu, sugebės tinkamai perteikti šių dalykų aprašuose įvardintas temas. Pataisytame Programos apraše išliko tas pats dalykų suskirstymas į bendrojo lavinimo ir studijų krypties dalykus, tačiau pasikeitė didesnės dalies dalykų studijų rezultatai ir jų sąsajos su ŽIV programos rezultatais, tad dabar liko vos keletas bendrojo lavinimo dalykų, kurie siejami su specialiųjų gebėjimų Programos studijų rezultatais (žr. 4 lentelę). Taip pat, analizuojant dalykų aprašus, buvo pastebėti teigiami pokyčiai dalykų turinyje.

Pirminė dalykų aprašų temų analizė atskleidė, kad ketinamoje vykdyti studijų programoje buvo per daug bendro pobūdžio dalykų, tinkančių ne tik ŽIV specialisto parengimui. Kitas pastebėtas trūkumas buvo temų persidengimas dalykų aprašuose. Pavyzdžiai tokio trūkumo pagrindimui: studijuojant dalyką „Psichologijos pagrindai“ (žr. dalykų aprašų dokumento 44-45 psl.) bus tokios temos kaip: asmenybės dalys pagal E. Berne, lyderiavimas ir vadovavimas; dalyko „Organizacinė psichologija“ aprašyme (žr. dalyko aprašas, 90 psl.) taip pat yra temos apie asmenybę, nagrinėjant E. Berne egzistencines pozicijas organizacijoje bei lyderizmą. Ir tokie persidengimai buvo pastebimi daugelyje dalykų. Buvo atkreiptas dėmesys taip pat į dalykų

„Organizacinė psichologija“ ir „Personalo valdymo pagrindai“ aprašų temas: jos taip pat buvo beveik identiškos. Labai daug temų persidengimo buvo pastebėta užsienio kalbos dalykuose, pagal dalykų aprašuose išvardintas temas atrodė, kad studentai nuolat girdės tuos pačius dalykus apie personalo formavimą, mokymą, motyvavimą ir t.t. Susitikimo su dėstytojais metu, ekspertų komisijai paprašius pakomentuoti temų ir dalykų persidengimo sprendimo būdus, Programos dėstytojai minėjo, kad jie komunikuoja tarpusavyje, be to, apie persidengiančias temas studentai patys praneša dėstytojams.

Išanalizavus pataisytus dalykų aprašus, galima pastebėti, kad atlikta nemažai pakeičių dalykų temų formuluotėse, stengiantis sumažinti dubliavimąsi, susieti dalykus su žmonių išteklių valdymo veiklų specifika. Nepavyko visiškai panaikinti temų dubliavimo, tad tikėkimės, kad Programos vykdymo eigoje, komunikuojant su studentais bus atsižvelgta į jų lūkesčius.

Pirminės Programos aprašo analizės metu buvo matyti, kad studijų dalykų aprašai daugeliu atvejų neatskleidžia studijų dalyko rezultatų ir dalyko turinio (temų) sąsajų. Dalyko turinys siejamas tik su kontaktinių valandų skaičiumi ir forma, todėl sunku vertinti, ar nurodytos dalykų temos tikrai leis pasiekti dalyko rezultatus. Analizuodamos vertinimui pateiktus dalykų aprašus ekspertės taip pat pastebėjo, kad studijų dalykų aprašai yra labai bendro pobūdžio, tinkantys ir kitoms studijų programoms. Pataisytuose dalykų aprašuose galima pastebėti dėstytojų pastangas, atsižvelgti į šią pastabą ir susieti dalykų rezultatus ir temas su numatoma vykdyti studijų programa. Taip pat buvo paminėta, kad didžiojoje daugumoje dalykų aprašų studijų dalyko rezultatai netinkamai koreliuoja su numatomais studijų rezultatais. Pataisytuose studijų aprašuose daugeliu atveju, performulavus numatomus Programos studijų rezultatus ir studijų dalykų rezultatus, užtikrintos reikiamos sąsajos; diskutuoti dėl atvejai detaliam išvardinti šių išvadų 2.1 skyriuje (žr. 7 psl.).

Programos vertinimo išvadų projekte ekspertai taip pat konstatavo, kad studijų programos rengėjai turėtų atkreipti dėmesį į dalykų diferenciaciją, nes pateiktame Programos apraše beveik visi studijų dalykai siekė tų pačių numatomų studijų rezultatų (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“ 2 lentelę, 4 psl.). Pataisytame Programos apraše akivaizdžiai matyti dalykų diferenciacija, netgi pateikta papildoma 4 lentelė, kurioje pateikiamos dalykų rezultatų ir ŽIV programos rezultatų sąsajos. Pagal juos buvo pataisyti visų dalykų aprašai.

Programos aprašo III skyriuje buvo ir yra pateikiamas labai platus spektras įvairių tradicinių ir šiuolaikinių studijų metodų. Tačiau pirminiame vertinimui pateiktame Programos apraše buvo nepagrįsta ir neatskleista, kaip, Programos rengėjų nuomone, naudojami studijų metodai leis

pasiekti numatomus studijų rezultatus. Todėl ekspertų grupė konstatavo, kad nepakanka tik išvardijus mokymo(si) metodus (kurie dalykų aprašuose vadinami studijų metodais) reglamentuojančius dokumentus ir atliktą tyrimą teigti, kad „dalykų turinys ir metodai leis pasiekti numatytus studijų rezultatus“ (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“, 9 psl.). Pataisytą Programos aprašą programos rengėjai papildė tekstu, atskleidžiančiu tokias sąsajas.

Atkreiptinas dėmesys ir į teiginio „*ŽIV programa parengta vadovaujantis naujausiais mokslo laimėjimais, organizacijų socialine atsakomybe ir atitinka šiuolaikinius visuomenės, viešojo ir privataus sektoriaus poreikius*“ (žr. dokumento „Ketinamos vykdyti studijų programos aprašas“, 10 psl.) pagrįstumą. Šio dokumento tekstas ir dalykų aprašuose pateikiamų temų ir turinio apibūdinimai verčia abejoti, ar Programos turinys pakankamai atitinka naujausius mokslo ir technologijų pasiekimus, nes: 1) pasigendama naujesnių žmonių išteklių vadybos koncepcijų ir metodų bent jau pristatymo (pvz., iš Programos dalykų aprašų neatrodo, kad ŽIV dalykų temos supažindintų studentus su, pvz., talentų vadyba, „galvų medžiokle“ ir pan.); 2) dalykuose, susijusiuose su IT sritimi, taip pat pasigendama naujovių šiose srityse, pvz., „debesų technologijos“. Jie suteikia informaciją studentams apie tradicines programas ir technologijas (pvz., žr. dalyko „Informacinės technologijos“ aprašo temas ir turinį (dalyko aprašas, 65-66 psl.)); 3) dalykuose, susijusiuose su darbo teise, kurią Programos rezultatai skelbia, kad rengiamas ŽIV specialistas išmanys, neakcentuojami naujausi ir aktualiausi darbo kodekso pakeitimai. Yra ir kitų studijų dalykų aprašų trūkumų šioje srityje. Tačiau pagirtinas Programos rengėjų dėmesys dalykų aprašus susieti su KVK bibliotekos ištekliais, stengiantis daugeliu atvejų pateikti naujausius ir tinkamiausius literatūros šaltinius.

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

- Ketinama vykdyti studijų programos sandara atitinka formaliuosius universitetinių pirmosios pakopos studijų programoms keliamus reikalavimus.
- Dalykų aprašų temų analizė rodo, kad ketinamoje vykdyti studijų programoje vis dar liko temų persidengimo dalykuose.
- Studijų dalykų aprašai galėtų geriau atskleisti mokslo bei technologijų naujoves.
- Ne visi studijų programos dalykų aprašai atskleidžia studijų dalyko rezultatų ir dalyko turinio (temų) sąsajas.
- Vis dar yra studijų dalykų aprašų, kuriuose reikėtų aiškiau atskleisti studijų dalyko rezultatų sąsajas su numatomais Programos studijų rezultatais.

### 2.3. Personalas

Programoje dėstys 28 dėstytojai. 14 proc. studijų krypties dalykų apimties dėstys daktaro laipsnį turintys dėstytojai. Du studijų krypties dalykų dėstytojai studijuoja doktorantūroje. Dauguma dėstytojų turi pakankamai praktinio darbo patirties dėstomo dalyko srityje. Patikslintame Programos apraše pateikta informacija įrodo, kad ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų skaičius, jų kvalifikacija ir patirtis iš esmės yra pakankami numatomiems studijų rezultatams pasiekti: Programą ketina realizuoti įvairių sričių specialistai; Programos vykdymui numatomas pasitelkti personalas atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimus.

Nors iš pradžių ekspertų grupė, susipažinusi su vertinimui pateiktais ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų CV (žr. dokumentą „Ketinamos vykdyti studijų programos dėstytojų CV“), atkreipė dėmesį, kad jie neatitinka SKVC Metodikos reikalavimo: „*Personalo dalyje pateikti informaciją apie personalo patirtį kryptyje, kurioje ketina vykdyti programą. Ši patirtis turi būti įrodoma dėstytojų parengtais ir mokslinėje ir (ar) profesinėje spaudoje paskelbtais straipsniais, atliktais ir sėkmingai įgyvendintais projektais (pateikiant straipsnių, įgyvendintų projektų ar pan. sąrašą), konsultacine, mokslo populiarinimo veikla*” (žr. Metodikos 17 punktą). Pateikti dėstytojų CV buvo bendro pobūdžio, tinkantys ir kitoms studijų programoms, nes dėstytojų CV atspindėjo jų dalyvavimą bet kokiuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose, o ne būtent specializuotuose ir reikalinguose dėstomam dalykui, tokio pat pobūdžio buvo publikacijos bei informacija apie dalyvavimą moksliniuose tyrimuose, projektuose. Pvz., dėstytoja, kuri dėstys „Verslumo įgūdžių ugdymą“ verslo praktinio mokymo firmoje, bus atsakinga už baigiamąją praktiką, vadybos praktiką įmonėje bei įvadinę specialybės praktiką, kaip kvalifikacijos kėlimą šioje srityje nurodo seminarą „Netradicinių vietinių augalinių žaliavų panaudojimas taikant inovatyvias technologijas vertingesnių, saugesnių maisto produktų gamybai“ (trukmė - 5 val.) arba teorinio-praktinio mokymo programą „Sveikatingumo centrų tarptautiniai kokybės kriterijai“ (trukmė – 40 val.). Dėstytojas, kuris numatomoje vykdyti programoje dėstys tokius dalykus kaip „Vadybos pagrindai“, „Vadyba“, „Lyderystė“, bus atsakingas už strateginio planavimo profesinės veiklos praktiką, nurodo kvalifikacijos kėlimo kursus, kurie yra susiję su studijomis apskritai, o ne konkrečiai su dėstomo dalyku turiniu (t.y. nurodomas net 96 ak. val., trukęs mokymų kursas pagal projektą „Neformaliu būdu įgytų kompetencijų formalizavimo sistemos parengimas ir įgyvendinimas Vakarų Lietuvos verslo kolegijoje bei partnerių įstaigose“. Dėstytoja, kuri dėstys dalykus „Tiekimo grandinės valdymas“, „Kompiuterizuotos valdymo programos“, „Paslaugų kokybės valdymas“, „Darbo procesų valdymas“, „Kokybės vadyba“, nurodo, tokius seminarus kaip: „Kalbos technika ir taktika“ (trukmė - 6 val.), „Dokumentų rengimo pagrindai ir naujovės“ (trukmė - 4 val.), „Administracinės kalbos vartoseną“ (trukmė - 4 val.), „Straipsnių publikavimas moksliniuose leidiniuose ir tarptautinėse konferencijose“ (trukmė - 6 val.), „Privalomojo higienos įgūdžių mokymo programa“ (trukmė - 6 val.), „Privalomojo pirmosios pagalbos mokymo programa“ (trukmė - 8 val.) ir t.t.). Tai tik keletas pavyzdžių, įrodančių, kad Programos apraše (15 psl.) pateikti įspūdingi skaičiai apie dėstytojų kvalifikacijos kėlimą neatitiko tikrovės.

Tas pats buvo konstatuota ir apie dėstytojų parengtų straipsnių skaičių ir kitą informaciją, kuria pagrindžiama dėstytojų kvalifikacija ketinamos vykdyti studijų programos srityje. Pagal CV pateikiamus faktus nebuvo galima įvertinti, ar numatomo Programos personalo vykdomi moksliniai tyrimai tiesiogiai susiję su analizuojama programa, nes dėstytojų CV pateikiamos publikacijos, dalyvavimas projektuose, buvo nesusietas su būtent šioje programoje dėstomais dalykais.

Išanalizavus patikslintus dėstytojų CV, galima teigti, kad CV pakoreguoti, stengiantis parodyti dėstytojų pedagoginės kvalifikacijos kėlimą, taip pat kitus faktus, įrodančius, kad dėstytojas tinka dėstyti šioje studijų programoje. Liko dar keli abejonių keliantys dėstytojų CV, kuriuose pasigendama informacijos, susijusios su dėstomais dalykais ŽIV studijų programoje. Tai: lekt. I. Benetienės; doc. A. Bylaitės-Žakaitienės; lekt. V. Docienės; doc. V. Grublienės; lekt. G. Statnickės; lekt. A. Vaitiekaus.

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

- Ketinamai vykdyti studijų programai numatoma pasitekti įvairių sričių, daugeliu atveju reikiamą patirtį turinčius dėstytojus; jų CV deklaruojami duomenys, rodo, kad dėstytojais turi gebėjimų komunikuoti ne tik lietuvių, bet ir anglų, vokiečių bei prancūzų kalbomis.
- Didžioji dalis dėstytojų CV, atskleidžia dėstytojų pasiruošimą vykdyti šią studijų programą ir dėstyti joje numatytus studijų dalykus.

#### ***2.4. Materialieji ištekliai***

Programos aprašo tekstas (V skyrius) įrodo bei ekspertų vizitas į KVK patvirtino, kad ketinamos vykdyti studijų programos materialieji ištekliai yra tinkami ir pakankami: Programai vykdyti pakanka gerai įrengtų auditorijų, jos tinka įvairių formų veikloms: paskaitoms, srautinėms paskaitoms, praktiniams užsiėmimams, savarankiškomis studijoms. Auditorijų ir vietų skaičius Programai realizuoti yra pakankamas (žr. Programos aprašo 5 lentelę, 16 psl.).

Studijų kokybei užtikrinti ir programos apraše numatytiems studijų metodams taikyti, auditorijos aprūpintos stacionariais arba nešiojamais multimedia projektoriais, įrengtos kompiuterizuotos auditorijos su licenzijuota kompiuterine ir programine įranga, kuri nuolat atnaujinama, įdiegta, naudojama virtualaus mokymosi aplinka MOODLE ir t.t.

Praktinio mokymo bazė - Verslo praktinio mokymo firmos - yra tinkama, moderni ir padeda ugdyti praktinio darbo įgūdžius. Ekspertams vizito metu buvo išsamiai parodyta, kaip studentai

šiose firmose gali susipažinti su įvairių firmos skyrių veikla, vykdyti korespondenciją tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis, bendrauti su savo kolegomis iš užsienio.

Pagirtina, kad KVK stengiamasi sudaryti studentams kuo geresnes ir palankesnes sąlygas ne tik studijoms auditorijose, bet ir savarankiškam darbui grupėse, sukūrus jaukias erdves neformaliai bendravimui (pvz., minkštasuoliai koridoriuose, erdvės bibliotekoje ir pan.). Sveikintina, kad bibliotekos darbuotojai atsižvelgia į studentų pageidavimus ir biblioteka pradeda ir baigia darbą taip, kad dirbantys studentai taip pat galėtų pasinaudoti jos teikiamomis paslaugomis.

Siekiant didinti mokymosi ir metodinių išteklių prieinamumą, KVK biblioteka nuolat papildoma naujais metodiniais ištekliais (vadovėliais, knygomis, periodika, duomenų bazėmis). Siekdami įsigyti naują literatūrą, dėstytojai pateikia bibliotekai užsakymus pagal dėstomą dalyką.

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

- Ketinamos vykdyti studijų programos materialieji ištekliai yra tinkami ir pakankami: tinkamos patalpos, stipri praktinių įgūdžių ugdymo bazė, pakankami per kompiuterines darbo vietas pasiekiami metodiniai ištekliai.
- Studijų programos dalykų aprašuose pateikti metodiniai ištekliai yra susieti su KVK bibliotekoje turimais ištekliais.

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

Priėmimo į ketinamą vykdyti studijų programą reikalavimai atitinka Lietuvos Respublikos tėsės aktų reikalavimus: priėmimas vyks centralizuotai, per Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrajam priėmimui organizuoti sistemą (LAMA BPO), vadovaujantis Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendraisiais nuostatais ir Klaipėdos valstybinės kolegijos studentų priėmimo taisyklėmis; studentų priėmimo į Programą reikalavimai atitinka 2010 m. gegužės 5 d. Švietimo ir mokslo ministro įsakyme Nr. V-649 numatytus reikalavimus.

Programos aprašo VI skyriaus 9 lentelėje (19-21 psl.) išvardijami studijų metodai yra labai įvairūs. Jie apima ir tradicinius, ir šiuolaikinius studijų metodus tokius kaip situacijos analizė, testavimas, komandinis arba individualaus pranešimo pristatymas ir kt. Atsižvelgiant į pateikiamos informacijos formą, sudėtinga vertinti, ar numatomi taikyti studijų metodai tikrai tinkami studijų rezultatams pasiekti, kyla abejonių, ar tikrai reikia tiek metodų studijų rezultatams pasiekti.

Programos aprašo VI skyriaus 7 lentelėje (18-20 psl.) išvardijami studijų pasiekimų vertinimo metodai taip pat yra labai įvairūs. Vėlgį, iš pateikiamos informacijos formos, sudėtinga vertinti, kurie vertinimo metodai yra svarbesni skirtingų studijų rezultatų pasiekimui įvertinti, kaip jie bus panaudoti bent jau atskirų studijų dalykų grupėse. Be to, galima pastebėti abejotinų vertinimo metodų formuluočių dalykų aprašuose (pvz., *pateiktis žodžiu ir raštu; atvejo analizė; aktyvus dalyvavimas seminare; literatūros apžvalga* ir pan.)

Studentų pasiekimų vertinimo sistema yra aiški, vieša ir tinkama, tačiau verta būtų suvienodinti dalykų aprašuose studijų dalyko rezultatų vertinimo kriterijų formuluotes. Dabar vienuose dalykų aprašuose vertinimo kriterijai formuluojami per „geba taikyti; geba vartoti,“ ir pan., kituose tiesiog „taiko; vartoja; bendrauja; tvarko“ ir pan.

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

- Ketinamoje vykdyti studijų programoje studijų metodai ir studijų pasiekimų vertinimo metodai suformuluoti, atsižvelgiant į Bloomo taksonomijos principus. Naudojama daug šiuolaikinių aktyvaus mokymo metodų, jie motyvuoja studentus.
- Programos apraše tiek studijų metodai, tiek studijų pasiekimų vertinimo metodai pateikimo forma nepakankamai susieta su svarba studijų programos rezultatams.
- Dalykų aprašuose yra diskutuotinų ir skirtingo stiliaus studijų pasiekimo vertinimo metodų ir studijų dalyko rezultatų vertinimo kriterijų formuluočių.

### ***2.6. Programos vadyba***

Programos apraše (VII skyrius) lakoniškai ir gana abstrakčiai išvardinti KVK studijų kokybės politikos principai ir ketinamos vykdyti studijų programos vadybos nuostatos ir priemonės. Vizito metu iš susitikimų su administracija, studijų programos rengimo grupe, dėstytojais ir socialiniais partneriais paaiškėjo, kad iš esmės visi suinteresuotieji asmenys žino KVK studijų programos vadybos principus ir priemones, todėl tai reikėtų labiau detalizuoti Programos apraše.

Vizito metu taip pat paaiškėjo, kad KVK kolektyvas draugiškas, visi yra suinteresuoti kokybiškai vykdyti studijas, tačiau sunku nustatyti, kas konkrečiai yra atsakingi už šios Programos priežiūros vadybą, kaip pasiskirstytos pareigos, atsakomybė, kokie yra dėstytojų priežiūros ar kontrolės kokybiškai vykdyti studijas svertai ir priemonės.

Į Programos rengimo procesą buvo įtraukti socialiniai partneriai, bet po pokalbio kilo abejonių, ar pakankamai jie dalyvavo. Taip pat neatrodė, kad jų dalyvavimas ketinamos vykdyti studijų programos procese bus nuolatinis ir turės didesnę įtaką priimamiems sprendimams.

Sunku vertinti, ar numatomos naudoti vidinio kokybės užtikrinimo priemonės yra tinkamos, nes ketinamos vykdyti studijų programos aprašo VII skyriuje jos aprašytos pernelyg bendrai, per vizitą paaiškėjo, kad buvo sunkumų, nes dalis dėstytojų nepakankamai atsakingai parengė ketinamų dėstyti dalykų aprašus ir savo CV. Vertinimui pateikti dokumentai yra taisytini tiek formos, tiek turinio prasmėmis, kas kelia dvejones dėl Programos vadybos politikos principų ir naudojamų priemonių sėkmingumo.

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

- KVK yra sukurta priimtina studijų programos kokybės užtikrinimo politika, leidžianti tikėtis, kad bus naudojamos įvairios Programos priežiūros ir studijų kokybės kontrolės priemonės, įtraukiant studentus ir socialinius partnerius.
- Programos aprašas galėtų konkrečiau atskleisti atsakomybės už Programos įgyvendinimą ir priežiūrą, sprendimų priėmimą paskirstymą.

### III. REKOMENDACIJOS

#### **Rekomendacijos, į kurias reikia atsižvelgti per 10 d. nuo išvadų projekto gavimo dienos:**

3.1. Programos apraše patikslinti ketinamos vykdyti ŽIV programos koncepciją, aiškiai apibrėžiant, kas tai yra ŽIV, kokioms veikloms atlikti rengiamas šios programos ŽIV specialistas, kokios kompetencijos yra esminės, o kokios reikalingos jį supančiai aplinkai ir iššūkiams suvokti. Tuo remiantis, pataisyti studijų programos tikslo ir numatomų studijų rezultatų formuluotes ir jų tarpusavio sąsajas. **(Atsižvelgta)**

3.2. Programos aprašą pataisyti taip, kad studijų programos tikslas ir numatomi studijų rezultatai, o taip pat Programos turinys ir atskirų dalykų rezultatai derėtų tarpusavyje ir būtų susiję su rengiamo ŽIV specialisto kvalifikacija, atliekant tokius veiksmus: 1) padidinti studijų programos dalykų diferenciaciją, sumažinant daugeliu atvejų studijų dalykų rezultatų skaičių; **(Atsižvelgta)** 2) pergalvoti, atsižvelgiant į Programos tikslą ir studijų rezultatus, bei dalykų grupių apibrėžtis, studijų programos dalykų suskirstymą į bendrojo lavinimo ir studijų krypties dalykus. **(Atsižvelgta iš dalies; rekomendacija lieka)**

3.3. Pagerinti studijų dalykų aprašų kokybę, atliekant tokius veiksmus:



- 1) Peržiūrėti ir pataisyti Programos dalykų rezultatų formuluotes, jų sąsajas su numatomais Programos studijų rezultatais. **(Atsižvelgta iš dalies; kai kuriems dalykams rekomendacija lieka)**
- 2) Peržiūrėti ir pakoreguoti dalykų temas užtikrinant, kad jose būtų mažiau bendro pobūdžio dalykų, ir daugiau temų, susijusių konkrečiai su šios programos tikslu ir numatomais studijų rezultatais. **(Atsižvelgta iš dalies; kai kuriems dalykams rekomendacija lieka)**
- 3) Suderinti atskirų dalykų aprašus, kad juose neliktų temų persidengimo. **(Atsižvelgta iš dalies; kai kuriems dalykams rekomendacija lieka)** Verta į pagalbą pasitelkti tokią priemonę – studijų dalyko aprašus papildyti lentele, kurioje būtų parodytos sąsajos tarp dalyko temų ir studijų dalyko rezultatų. Atlikus tokių lentelių sąvadus (analogiškus studijų programos aprašo 4 lentelei), atsiskleistų temų persidengimai.
- 4) Peržiūrėti dalykų aprašus ir ištaisyti tuos, kuriuose yra klaidingų studijų pasiekimo vertinimo metodų ir studijų dalyko rezultatų vertinimo kriterijų formuluočių. **(Atsižvelgta iš dalies; kai kuriems dalykams rekomendacija lieka)**

3.4. Pataisyti dėstytojų CV, kad jie atitiktų Metodikos reikalavimus ir atskleistų jų pasiruošimą vykdyti būtent šią studijų programą. Pataisus dėstytojų CV, patikslinti Programos apraše pateiktą informaciją apie dėstytojų kvalifikaciją, mokslinius tyrimus ir kt. Metodikoje reikalaujamus dalykus. **(Atsižvelgta)**

***Rekomendacijos, į kurias reikėtų atsižvelgti Programos vykdymo eigoje:***

3.5. Programos apraše aiškiau pagrįsti Programos pavadinimo tinkamumą, susiejant jį su rengiamo ŽIV specialisto kvalifikacija, veiklomis. Rekomenduojame profesionaliau pagrįsti ketinamos vykdyti studijų programos tikslą ir numatomus studijų rezultatus, orientuojantis ne tik į atlikto tyrimo rezultatus, bet ir Lietuvoje, ir pasaulyje priimtas ŽIV profesionalo kompetencijas, atsakomybės sritis ir pan. **(Atsižvelgta iš dalies; rekomendacija lieka)**

3.6. Studijų dalykų aprašus papildyti naujausia literatūra bei temomis, atspindinčiomis naujausius mokslo ir technologijų pasiekimus. Tam naudinga būtų dalyko aprašuose pateikiamą lentelę „Rekomenduojama literatūra ir kiti informaciniai šaltiniai“ papildyti stulpeliu, nurodančiu sąsajas su KVK bibliotekos ištekliais, taip pagerinant studentų informavimą apie metodinį aprūpinimą jiems realiai pasiekiamais šaltiniais. **(Atsižvelgta)**

3.5. Rekomenduojame Programos apraše studijų metodus ir studijų pasiekimų vertinimo metodus pateikti atskleidžiant jų svarbą studijų programos rezultatams pasiekti. Taip pat rekomenduojame sukonkretinti Programos aprašo skyrių, susijusių su Programos vadyba, atskleidžiant konkrečiau atsakomybę už Programos įgyvendinimą ir priežiūrą, sprendimų priėmimą paskirstymą, naudojamus metodus ir priemones, jų galimybes užtikrinti aukštos kvalifikacijos ŽIV specialistų rengimą ir kokybišką ketinamos vykdyti ŽIV programos studijų procesą. **(Atsižvelgta iš dalies; rekomendacija lieka)**

#### IV. Apibendrinamasis įvertinimas

Klaipėdos valstybinės kolegijos ketinama vykdyti studijų programa *Žmonių išteklių valdymas* vertinama teigiamai.

Eil. Nr.	Vertinimo sritis	Srities įvertinimas, balai
1	Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai	3
2	Programos sandara	2
3	Personalas	3
4	Materialieji ištekliai	4
5	Studijų eiga ir jos vertinimas	3
6	Programos vadyba	2
	<b>Iš viso:</b>	17

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: Prof. dr. Irena Bakanauskienė

Grupės nariai: Birutė Vilčiauskaitė