



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

V.A.Graičiūno aukštosios vadybos mokyklos  
***ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO IR TARPTAUTINĖS  
KOMUNIKACIJOS STUDIJŲ PROGRAMOS  
(653N23008) VERTINIMO IŠVADOS***

---

**EVALUATION REPORT  
OF OFFICE ADMINISTRATION AND INTERNATIONAL  
COMMUNICATION (653N23008)  
STUDY PROGRAMME**

at V.A.Graiciunas School of Management

Grupės vadovas:  
Team leader:

Prof. dr. Richard Mischak

Grupės nariai:  
Team members:

Assoc. prof. dr. Natalja Gurvitch

Prof. dr. David Smallbone

Dr. Deividas Vijeikis

Ms. Eglė Seiliūtė

Išvados parengtos anglų kalba  
Report language - English

## DUOMENYS APIE ĮVERTINTĄ PROGRAMĄ

Studijų programos pavadinimas	<i>Įstaigų administravimas ir tarptautinė komunikacija</i>
Valstybinis kodas	653N23008
Studijų sritis	Socialinių mokslų
Studijų kryptis	Vadyba
Studijų programos rūšis	Koleginės studijos
Studijų pakopa	Pirmoji
Studijų forma (trukmė metais)	3 (nuolatinės), 4 (ištęstinės)
Studijų programos apimtis kreditais	180
Suteikiamas laipsnis ir (ar) profesinė kvalifikacija	Įstaigų administravimo profesinis bakalauras
Studijų programos įregistravimo data	2010-12-15

---

## INFORMATION ON EVALUATED STUDY PROGRAMME

Title of the study programme	<i>Office Administration and International Communication</i>
State code	653N23008
Study area	Social sciences
Study field	Management
Kind of the study programme	College studies
Study cycle	First
Study mode (length in years)	Full-time – 3 years; Part-time – 4 years
Volume of the study programme in credits	180
Degree and (or) professional qualifications awarded	Professional Bachelor of Office Management
Date of registration of the study programme	2010-12-15

# CONTENTS

CONTENTS .....	3
I. INTRODUCTION.....	4
II. PROGRAMME ANALYSIS .....	5
1. Programme aims and learning outcomes.....	5
2. Curriculum design .....	7
3. Staff .....	9
4. Facilities and learning resources .....	12
5. Study process and student assessment.....	12
6. Programme management .....	14
III. RECOMMENDATIONS .....	15
IV. SUMMARY .....	16
V. GENERAL ASSESSMENT .....	18

## I. INTRODUCTION

This report on the Office Management and International Communications study programme at Graiciunas School of Management (hereinafter referred as AVM) is based on the self-assessment report (hereinafter referred as SAR) produced by the course team and a visit which took place on Monday 21<sup>st</sup> October 2013. Information was gathered at a series of meetings with the director of the institution, quality manager and other senior staff; meetings with teaching staff; meetings with students; and meetings with stake holders. Following this introduction the report is divided into 6 sections namely: Programme Aims & Intended Learning Outcomes, Curriculum Design, Staff, Facilities & Learning Resources, Study Process, Student Learning Experience & Student Assessment, and Programme Management.

Unfortunately, the overall assessment of the evaluation panel is that AVM's course in Office Management and International Communications does not currently meet the required standards. One of the key themes running through the whole report is the question mark concerning the viability of the programme, because based on current student numbers and the feedback with regards to current recruitment, the course is not attracting large numbers of students (currently less than 10 per year). Whilst course viability is not strictly part of quality assurance, nevertheless the quality issues raised in this report are likely to have an impact on the attractiveness of the course to potential students.

## II. PROGRAMME ANALYSIS

### 1. Programme aims and learning outcomes

The programme aims, as stated in the self-assessment document, are ‘to enable students to acquire main generic and professional competencies in office management and international communication. Programme graduates will have knowledge and skills to manage office and communicate effectively in an International Business context’. The stated aim is broadly acceptable provided there is evidence of need, because otherwise the course may not be viable. In this respect, the evaluation team discussed the issue with course director and senior staff in AVM. In the initial kick-off meeting, the panel asked whether any market research had been undertaken prior to the design and launch of the programme. The answer was that the college seeks to address regional needs and its social partners, particularly the local Chamber of Commerce, suggested that local businesses lack employees who know languages and who could help them during business meetings. So this appears to be the starting point for a course with an international communications dimension.

The AVM staff explained that businesses in the Kaunas region are predominantly micro and small/medium sized enterprises. It was also explained that the competencies which the programme is focused are managerial competencies rather than the lower level secretarial status that may have been predominant in the past. Herein lies a problem, because the assumption that local micro, small or medium enterprises have an effective demand for this type of employee is highly questionable, and yet the course team and college administration appeared to accept this uncritically.

The problem is that there may be a difference between what ideally SMEs might need and what in practice they are actually willing to pay for. The evaluation team have serious doubts about whether the nature of the local market really has a sufficient, effective demand for the kind of programme that the college is trying to provide. These office managers and international communicants are perhaps more in tune to the needs of larger companies. As a consequence, a dominant issue that ran through the entire day of the visit concerns the viability of the programme. The current numbers are slightly less than 10 and in the more recent years students have not grown in number; nor is there any evidence of demand increasing based on enquiries relating to current admissions. As a consequence, there is a serious question as to whether or not the programme, as currently constituted, is viable.

Turning to learning outcomes, there are two interrelated issues. The first is the very long list of learning outcomes, which it is claimed by the course team based on the needs of the market and the recommendations of social partners. The problem is that the list is rather disparate; including some high-level general statements and others that are a lot more specific. The view of the panel is that this list of learning outcomes needs to be rationalised. The course team claimed that the long list of learning objectives is based on the need of the market informed by information provided by social partners and foreign experts, but the panel would suggest that they can be rationalised into a shorter list. However, a related problem is that the learning outcomes do not appear to be used or referred to much in practice. Students that the team met seemed unaware of them, staff responsible for designing and teaching individual modules reported that they only really pay attention to them in a general way. So, therefore, we have what would appear to be an excessively long list of learning outcomes which, for the most part, bear little relation to what is achieved on the ground. Apart from being misleading the current situation is also a missed opportunity since, as part of the quality assurance process, a regular (probably annual) review should include an assessment of intended learning outcomes in relation to actual learning outcomes because this gives some important insights into the way the course is running, the relationship between the original design of the course and the way it is operating in practice. To summarize:

- There are too many learning outcomes to be plausible, and they include outcomes of different levels of specificity, to the expert group they appear muddled.
- The expert team had no evidence that the learning outcomes were being used either to shape teaching content or as a basis for evaluation. The impression the team got, that this was basically a paper exercise.
- Programme aim should be reformulated starting with words to prepare – e.g. „The program will enable students to acquire main generic and professional competencies in office management and international communication. Program graduates will have knowledge and skills to manage office and communicate effectively in international business context.”

This is a serious situation because it suggests that the learning outcomes, which have been included in the documentation for the course and the self-assessment report, are largely window dressing rather than learning outcomes which offer guidance for the operation of the course, which is what they are intended to do. The situation is judged to be serious by the evaluation panel because a clear statement of learning outcomes is an essential and integral requirement of a modern study programme. As a result, expert team’s interpretation of the current situation is that either the course team and those designing the programme are not familiar with the concept of learning outcomes, or they are but choose rather sceptically to ignore this requirement. Either way it is unacceptable. What should occur is a translation of the aims of the programme into learning outcomes, which are then used to guide the design of the individual modules and which are used as part of a regular assessment of the operation of the programme for quality assurance purposes. This is not what appears to be happening at AVM. In brief, learning outcomes are an essential part of the process of linking purpose aims objectives of any course with what actually takes place in individual modules and individual sessions or lessons. This, too, is not what appears to be happening at AVM.

## **2. Curriculum design**

Curriculum design issues strike at the heart of the study programme and none more so than the international dimension. Clearly the international, which is referred to in the title of the programme, is likely to be important in the marketing of the programme, and yet when the real picture of the content and operation of the programme is examined the student experience is unlikely to match the impression created by the title of the programme. For example, when asked about courses that were taught in the English language at present it is only language courses as such; the main substantive courses are still only taught in Lithuanian. This contrasts with the experience in a good Business school in Western Europe where, in preparation for students spending some time abroad, the core modules would be taught in a foreign language. An indicator of the low-level involvement of students and staff in the international dimension is reflected in the Erasmus figures because, although Erasmus-funded opportunities or periods of studying abroad exist in the college for both staff and students, so far none of the students on the programme have taken advantage of this opportunity, and none of the staff either. One might suggest that if the course was dynamic and heavily internationally-oriented the students would be lining up to take advantage of the subsidised opportunity to get a study period abroad. The student representative for the course that the experts met, when asked about improvements to the programme, immediately stated that increase in the contribution of the English language to the course; suggesting that this should begin at the beginning of the first year not the last. On this basis, there is some evidence of latent demand from students for more concrete internationalisation of the programme, which teaching in English would provide.

Students asked about the ‘international’ flavour of the study programme, replied – ‘that they are going to study three languages’ but that was all. The meeting with the students raised doubts about their language skills. They were unable to express their thoughts in English.

Another major issue with regards to the study programme design concerns the lack of rationale given in the self-assessment document for programme design. There is no rationale given for the present structure of the programme and, in particular, the relationship between core compulsory modules and electives. This should include a rationale for the specific electives on offer to students of this particular course. Section 2.2 of the SAR is entitled 'Programme Design' and it is where one might expect a rationale, but instead it is a series of examples of where the programme meets external requirements of ECTS, for example requirements of national government rules. These are necessary aspects of programme design but they are not sufficient. The starting point should be the rationale of the particular course on offer here.

According to the SAR, research provides an important input into the teaching programme. Three different types of research are identified including: course specific marketing information, secondly, academic/ scientific research and, thirdly, applied research and consulting. In practice the review panel finds very little evidence that research is taking place by members of the course team, and even less evidence that this is underpinning the teaching programme. As a consequence, there is a gap between what was intended when the programme was written and what actually takes place, which almost certainly has implications for learning outcomes.

The expert team has heard about the efforts to improve teaching by sending 9 teachers abroad to partner institutions. This was the only effort made, and the experts didn't find the details of it.

As is common in other Business Studies programmes, key features of the curriculum are a thesis and a period of placement or internship, with students encouraged to undertake projects for their thesis which are related to their period of placement. The internships or placements are often organised by the students independently, although the facilities of the careers office are available to assist students in making contact. There is an in-company supervisor for students during the period of the placements, but no academic supervision. It might be suggested that this is a weakness as far as the development of company-based projects is concerned, where students often need help in defining a suitable topic focused on a practical problem and how that can be addressed through thesis.

One of the key features of a modern day business programme is the way that it is taught; where the teacher or the lecturer is more a manager of learning resources than a lecturer in the traditional sense. This should incorporate a variety of teaching methods including case study and problem solving exercises, company-based projects, etc. But this should also include practitioners and local stakeholders giving talks to students, in order that the students get a first-hand and practical view of modern business life. However, to achieve this, the teaching staff need to be good networkers, which is a skill characteristic that not all class teachers have. In the case of this study programme, while stakeholders may have made a major contribution to getting the programme off the ground there does not seem to be much cooperation between teaching staff and stake holders. As a consequence, the experts found very little evidence of practitioners and stakeholders contributing directly to courses including this one.

At the same time, it should not be assumed that such connections are necessarily easy to make. In some European countries, such as Germany and Austria and others, those links are well established because of the Chambers of Commerce and Chambers of Trade Movement. But there are other European countries, such as the UK, where this is not the case because the Chambers movement does not have the benefit of compulsory membership in the way that they have in many continental European countries. So the development of this type of practically-focused cooperation between staff and the institution and local stakeholders in the UK required a great deal of stimulus from the government, which they did through a very successful financial incentive focused on university-business cooperation. It is entitled the Higher Education Innovation Fund (HEIF). So, whilst this is undoubtedly a weakness of AVM, it should be kept in mind that until some 20 years ago Chambers in former Soviet countries were essentially arms of government performing rather different functions than they do now in the market-based system. It may be that individual institutions such as AVM need some assistance in getting links with

stakeholders off the ground. Whether or not this is the case, it is very important that priority is given to this type of practical cooperation and not just at the strategic level.

The involvement of social partners in the study program design and evaluation is only a statement of the AVM. None of the social partners – and only two participated in the expert meeting – could confirm a close working relationship with the faculty.

So with regards to the design of the course, there are a number of fundamental weaknesses which, when added to the deficiencies with regards to learning outcomes, has a major effect on the continuation of this study programme, in the short term at least. The weaknesses in the international dimension are very serious because this is a key selling point in the programme and a key characteristic of the course. One would have expected this aspect at least to have been given the highest priority, whereas the opposite seems to be the case. A clear rationale is lacking for the sequencing of modules, the particular selection of electives that is included, the role of the internship in the course and the mechanisms by which it is integrated (which currently seem rather modest), but also the thesis. The final thesis is potentially the most significant individual piece of work a student is likely to undertake, and yet the details of how that is fitted into the course and the processes by which it is integrated are left unstated. So this is another rather weak aspect of the programme.

### **3. Staff**

The staff that the experts met on the site visit seemed interested and committed to the programme and their credentials were generally good. However, they were mainly part-time staff; which is acceptable and which can be advantageous for the teaching of specialist modules, but it can also raise problems in terms of staff availability and the extent to which staff are willing to take on responsibilities outside the mainstream of the curriculum. At the same time, the staff appeared qualified to teach on the programme, combining a job in this school with several cases of part-time positions in a local university.

Another aspect which is a current weakness in the programme is networking with local stakeholders. Local stakeholders have been involved in the initial development of the programme and appear to be consulted at the top level, but what is missing is operational networking and cooperation where stakeholders are involved in the delivery of courses. This is almost a necessity these days in most Business Studies courses because it provides a mechanism for making sure that the course is relevant and current in terms of methods and approaches. Indeed, in some cases a teacher becomes more of a facilitator, a gatherer of resources, and an organiser; with direct classroom teaching taking a smaller percentage of their total workload. This networking aspect appears to be missing at the moment. It is very difficult to get part-time staff to take on this kind of responsibility and this would seem to be another area where a dynamic and charismatic leader is required. In many ways it is a missed opportunity because the social partners have given their stamp of approval for the course, which suggests that the door would be open for teaching staff to make approaches designed to invite practitioners to participate in the programme. Such linkages, of course, can often lead on to other benefits.

Overall the staffing in this School of Management, and the staff teaching on this course in particular, meet national requirements. It is stated in the self-assessment document in that all 20 staff teaching on this course have more than 3 years of practical experience in the area of teaching. And overall there is not an issue to do with a lack of qualified staff. The issue is more towards the way in which the staff resources are being mobilised to the benefit of the success of the course; keeping in mind that one of the dominant issues is the viability, given the low student numbers currently and those also in the pipeline. One issue where the staffing appeared less favourably was with regards to the professional development of the teachers, which was discussed initially in the opening meeting with senior administration and staff within the college.

The experts were informed that staff have internal training courses which are designed to improve the study programme and annually experts come to Vilnius to deliver presentations.



Staff that are unable to attend benefit through additional programmes so the experts were told that although the evidence to support this was not presented. It was also mentioned that there is provision to improve the language skills of staff because there is a plan to introduce courses in English in the near future. At the same time, having spoken to teachers and other staff as well as senior staff within the college, the experts' team did find some examples of staff participation in study visits as part of staff development. For example the panel heard of a recent group visit to Northern Ireland to visit a similar, much larger college. But this seemed to be a recent activity and it was unclear as to how many of the staff teaching on the course under evaluation had actually benefited directly from these visits.

The expert team had the impression that the teachers do not exploit all the possibilities provided by AVM. During the visit the Team identified that the use of Moodle is not satisfactory.

Within the broad area of staff development activity the experts were informed that a particular priority is developments which will contribute to the internationalisation of the programme. In this regard, the panels were informed by senior staff of the college's recognition of the importance of European modernisation related to the Bologna process, particular those related to ECTS activities. At the same time, the judgement of the evaluation panel is that the reality falls somewhat short of the stated intentions, with regards to staff involvement in staff development activity.

One important area that illustrates this par excellence is the involvement of staff in research activity. The SAR describes 3 types of research, namely academic research, applied research and pedagogic development and innovation. It is stated in the SAR that an academic institution's main interest is an academic research. However, the meetings with staff showed no evidence of this. The only research that was referred to was, essentially, market research from the point of view of the programme, which is necessary but does not meet the stated objective with respect to research activity within the SAR.

The staff of the study programme formally corresponds to the legal requirements, but their inability in foreign languages limits their participation in scientific and applied research activities. This is also reflected in the low incoming mobility of teachers; and that limits again the development skills of the faculty – by doing research with peers.

Staff teaching on degree-level programmes are expected to be active in research in some way, and the research they undertake should be fed back into teaching. This is a basic tenet of teaching at higher education level. Because of other pressures and because of reliance on part-time staff, it may be that the target has to be relatively modest in this regard. But as it stands at present, having made a statement in the SAR about the importance of academic research, there does not appear to be any taking place by staff (least the staff that the team met related to the programme in question) and this is a serious situation. It is a serious situation because it is unlikely to contribute to the course remaining buoyant, interesting and attractive to students, which is a benefit when staff are research active. It is also an untruth; it is an example of where there is a substantial difference between the stated objectives, with respect to research activity, and what actually goes on the ground. This situation is not acceptable. One might suggest that research that is related to the characteristics, changes, needs and trends in businesses within the region could provide both case material and other material for teaching, helping to make the course current, interesting and relevant to students. It could also provide useful market information for course planning and it could provide some basis for publication by staff. But, at present, there is no sign of this taking place and this is perhaps another example where stronger leadership could help to change the situation.

So the overall assessment of the staffing situation is that it is adequate in terms of meeting national standards, but it is not currently quipped with the skills and the experience to effectively deliver this international study programme.

#### **4. Facilities and learning resources**

AVM has two campuses for teaching the implementation of programmes; one in Kaunas and the second in Vilnius. The facilities include auditoriums, computer classrooms, library, conference room, offices for academic staff. The capacity of AVM's general areas equates to 2050 square metres, which is sufficient space to satisfy the needs of students in the two campuses. The student learning process is supported with equipment that includes: computers, multi-media printers, fax machines, scanners, and a variety of similar equipment. Meetings with students suggested that the present learning resources, in terms of textbooks and library material, is sufficient and adequate, although it must be kept in mind that current numbers of students are low and must increase if the course is to become viable.

According to the SAR, programmes are equipped with the relevant computer programmes and software. This included specialist software, accounting programmes, database programmes, business games, etc. The virtual learning environment provides a platform for teaching, learning and course management, serving students, teachers and administration. Expenditure on infrastructure and other learning resources is planned and revised annually based on AVM development plan and ongoing needs. In 2012 expenditure in terms of Litas: 62,000 on the library, 62,000 on acquisition of technical equipment, 12,000 on acquisition of computer-based programmable equipment (including IT equipment), 23,000 on facilities, replacement and maintenance. The facilities were inspected during the course of the visit. The impression was that money had been spent on textbooks for the library but that the learning environment was more a reflection of the further education origins of the college than the degree teaching institution. Although no an attractive room, the library facilities were judged to be more or less adequate. The auditoriums are not of high quality.

During the site visit the learning environment was not good and attractive. Students were freezing in auditoriums and sitting with coats and gloves. The staircase to the lecture rooms in the first floor was very slippery without handrails and very narrow.

The career center looked empty and the person in the library could not access and use the scientific databases installed in AVM.

## **5. Study process and student assessment**

In the meetings with the evaluation panel, student representatives were generally positive about the learning experience on the course without being particularly effusive. Senior staff reported that students evaluate teachers every semester using the Moodle system. They also reported that the results are presented both to students and to teachers, which are anonymised. However, when asked how many students usually answer the questions about the quality of their studies, the answer was between 5 and 30. It was also unclear as to what actions were taken in response to the results of these student surveys. The process of consultation has weaknesses, particularly with regards to the extent to which the student representative on academic council gathers feedback from his or her colleagues. When asked this question in a meeting this student answered: "We talked with our mates in the group. I don't know much on certain people within the group". There were also rather vague references to collecting information from first and second year students. One lecture evidently was changed following student complaints, but the exercise is modest. For example, there are twelve modules in the programme and just one report is produced for all study subjects.

Limited use of the English language was raised again in the context of student experience. Although the senior staff claimed that most teaching staff speak English, this was not confirmed in the meeting with teachers. When the experts asked specifically about this aspect, none of the teachers present actually teach in English. Although, in some subjects, such as International Law (which is an elective), readings are offered in the English language because publications of the International Court of Justice are in English. Whilst it was not completely

unanimous, there was nevertheless strong feeling that the student experience would be enhanced if more English language teaching was incorporated into the mainstream of the programme.

An important part of the student learning experience is the internship or practical placement. These are found by the students themselves and very few in practice ask for help from the careers office, for reasons that the team was not able to ascertain. Supervision of the internship consists of a personal tutor within the company where they do practice and one in the college (but this is not for individual students, this is for all students). Students then have a supervisor for their final thesis. It seemed to some members of the panel that supervision of students during a period of internship by a member of faculty is beneficial; not least to help the student to get the most from the student placement but also to help them formulate an appropriate project which, in the absence of staff assistance in our experience, does not often happen. In view of the fact that an important element in the course is the international dimension, there was no evidence that this was reflected in the type of projects that the students were undertaking, or indeed of the placements in which they were being situated.

In terms of the student experience during the formal taught part of the programme, meetings with students suggested that a variety of teaching methods are used, although the focus is on lectures and discussions related to lecture material. So, whilst there is some variety, there could be much more such as the use of case studies which, as previously suggested, could be produced as a result of local research by staff teaching on the course (which would have a number of benefits. If these were recorded they could be used in future years. Tape and dvd- based studies are a very flexible teaching resource because the teacher can stop the tape, re-play it for discussion, and ask questions and so on. In addition, modern Business programmes typically incorporate a much wider range of teaching methods including some simulation exercises, problem solving and, as suggested before, with major inputs from stakeholders and practitioners. In this context, a course that relies so heavily on lectures and formal teaching such as this one is really not satisfactory for a modern Business Studies programme. The ultra-conventional nature of the teaching methods used were confirmed in the meetings with teachers, who referred to lectures, discussion groups and working groups, where students are given personal tasks. In addition to this, when asked about what was unique in the programme, the answer was a communication model through the use of the internet and computers. Reference was made to special software, which is used in the companies as well; although this was not seen by the evaluation panel, neither were the members of the panel given the name of the special software.

## **6. Programme management**

The fact that there are so many critical issues identified by the evaluation panel in this report is itself an indictment of the effectiveness of the existing management of the course, since one would expect some of these issues, at least, to be identified and dealt with internally by staff responsible for the course on a day-to-day basis. The fact that they are not suggests that the programme management is not sufficiently strong.

One of the issues concerns leadership, which is important in any course particularly a new course where a leader can both champion the course within the institution (fighting for resources for example, and making sure that it is fully represented in promotional activities within the school) but also to motivate and lead staff. One has to say that, at present, this leadership appears to be absent. A dynamic leader is particularly important where a course is relying so much on part-time staff because this course leader can then provide a nucleus and will motivate staff if he has the charisma to lead.

### III. RECOMMENDATIONS

1. The aim of the programme and the learning outcomes of several subjects need to be reformulated in accordance with the Bologna guidance.
2. Students outgoing mobility should be strengthened and encouraged by the college side.
3. The further development of the programme by introducing various subjects taught in English.
4. Efforts on improving teachers' foreign language proficiency should be continued and expanded.
5. The learning outcome tree should be more visible to teachers especially study subject learning outcomes.
6. The learning outcomes should be reformulated to make it measurable: - e.g. "Upon successful completion of the program the graduates **will be able to aware** the role of manager assistance
7. Keep on going with the e-learning development modernization process.

The expert team strongly believes that this study programme needs to be totally refurbished in order to be continued.

#### IV. SUMMARY

One of the recurrent themes running through the report is the question mark over the viability of the programme. The number of students is currently small and there are no indications from current recruitment that these are increasing. Whilst this is not strictly a quality assurance issue, it is nevertheless important context because some of the issues identified by the evaluation team undoubtedly reduce the attractiveness of the programme.

Unfortunately AVM's course in Office Management and International Communications does not currently meet the standard required by the Lithuanian Ministry. It has terminal weaknesses in two important areas, namely Course Aims & Intended Learning Outcomes, and Curriculum Design. In addition, whilst the other four elements are above the level of the first two, the programme overall looks weak.

There are problems with regards to intended learning outcomes because either the course team do not understand the purpose of intended learning outcomes or they do and have chosen to ignore this. There are 2 interrelated issues. One is the sheer number of learning outcomes, which look very scattered and unselective, and the second is the failure to use learning outcomes effectively in the course design and as a guide to teachers and students in the operation of the programme. Certainly neither staff nor the students that the team spoke to spoke positively and informed about learning outcomes and how they are intended to be used. This is a serious situation because in current educational courses stated learning outcomes are an important part of the process of quality assurance. In addition, there is considerable value in incorporating analysis of the relationship between intended and actual learning outcomes as part of the regular review of the operation of the course. The answers to this question can provide useful monitoring data but also contribute to a process of continuous improvement.

The major issue with regards to course design concerns the status of the international dimension, because this was an important element in the original concept and design of the course. And yet it has not been delivered. No students in the programme have participated in an Erasmus exchange and there is no teaching of core modules in the English language. And generally speaking, perhaps because of the limited, current language skills of students and (it has to be said) staff teaching on the programme, the language dimension (which was mentioned by the social partners in the original discussions) is not a major one. In terms of staffing, whilst the staff currently teaching on the programme meet the standards specified by the Lithuanian ministry, there are staffing issues. One is an issue arising from a heavy reliance on part-time staff, another concerns the fact that none of them appear to be active in research terms and yet could be involved in research which would be to the benefit of the development of the programme.

In terms of course management, many of the issues mentioned in this report are likely to have been nipped in the bud or addressed earlier if there were stronger management in the course on a day-to-day basis. A new programme, particularly one that seeks to be innovative, needs champions and this programme would seem to lack leadership, with impacts on both staff and students. The students the team met were generally positive, although they were not completely convincing and there is something of a "chicken and egg" situation. Whilst it is the case that students are consulted and asked to report on their experience with regards to particular courses, firstly, these appear to be quite highly aggregated with a number of courses put together and, secondly, the experts have no evidence of the course administration responding to issues raised by students.

The course design would look much tighter if there were clearer rationales given for the different elements and how they fit together. This includes the relationship between core and elective modules, a rationale for the specific electives that are included in the programme, and the role of the internship in the programme and the steps that are taken to integrate it (which currently appear minimal), and similarly the thesis (what is its role and how do students prepare for it?). Teaching methods on this course look extremely conservative and not highly stimulating. There is

a heavy reliance on lectures and some discussion related to lectures, but not much evidence of case studies, problem solving exercises or simulations, which are normally part of a modern Business programme. More importantly, there is limited evidence of practitioners and social partners being included in the programme. Certainly the course does not appear to be making use of local practitioners to keep the content current and to give students a better idea of modern Business.

## V. GENERAL ASSESSMENT

The study programme *Office Administration and International Communication* (state code – 653N23008) at V.A.Graiciunas School of Management is given **negative** evaluation.

*Study programme assessment in points by evaluation areas.*

No.	Evaluation Area	Evaluation Area in Points*
1.	Programme aims and learning outcomes	1
2.	Curriculum design	1
3.	Staff	2
4.	Material resources	2
5.	Study process and assessment (student admission, study process student support, achievement assessment)	2
6.	Programme management (programme administration, internal quality assurance)	2
	<b>Total:</b>	<b>10</b>

\*1 (unsatisfactory) - there are essential shortcomings that must be eliminated;

2 (satisfactory) - meets the established minimum requirements, needs improvement;

3 (good) - the field develops systematically, has distinctive features;

4 (very good) - the field is exceptionally good.

Grupės vadovas:  
Team leader:

Prof. dr. Richard Mischak

Grupės nariai:  
Team members:

Assoc.prof.dr. Natalja Gurvitch

Prof. dr. David Smallbone

Dr. Deividas Vijeikis

Ms. Eglė Seiliūtė

**A.V.GRAIČIŪNO AUKŠTOSIOS VADYBOS MOKYKLOS PIRMOSIOS PAKOPOS  
STUDIJŲ PROGRAMOS *ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS IR TARPTAUTINĖ  
KOMUNIKACIJA* (VALSTYBINIS KODAS – 653N23008)  
2014-02-17 EKSPERTINIO VERTINIMO IŠVADOS NR. SV4-71**



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

V.A.Graičiūno aukštosios vadybos mokyklos  
***ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO IR TARPTAUTINĖS  
KOMUNIKACIJOS STUDIJŲ PROGRAMOS  
(653N23008) VERTINIMO IŠVADOS***

---

**EVALUATION REPORT  
OF OFFICE ADMINISTRATION AND INTERNATIONAL  
COMMUNICATION (653N23008)  
STUDY PROGRAMME**

at V.A.Graiciunas School of Management

Grupės vadovas:  
Team leader:

Prof. dr. Richard Mischak

Grupės nariai:  
Team members:

Assoc. prof. dr. Natalja Gurvitch

Prof. dr. David Smallbone

Dr. Deividas Vijeikis

Ms. Eglė Seiliūtė



# TURINYS

TURINYS .....	3
I. ĮVADAS.....	4
II. PROGRAMOS ANALIZĖ .....	5
1. Programos tikslai ir studijų rezultatai.....	5
2. Programos sandara.....	7
3. Personalas .....	9
4. Materialieji ištekliai.....	12
5. Studijų eiga ir jos vertinimas .....	12
6. Programos vadyba .....	14
III. REKOMENDACIJOS .....	15
IV. SANTRAUKA .....	16
V. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS .....	18

## I. IŽANGA

Šios Įstaigų administravimo ir tarptautinės komunikacijos studijų programos, vykdomos A. V. Graičiūno aukštojoje vadybos mokykloje (toliau tekste – AVM), vertinimo išvados grindžiamos programos grupės parengta savianalizės suvestine (toliau tekste – SS) ir ekspertų grupės vizito mokykloje 2013 m. spalio 21 d. (pirmadienį) rezultatais. Informacija buvo renkama per susitikimus su mokyklos direktoriumi, kokybės vadovu ir kitais aukštesniosios grandies darbuotojais; susitikimus su dėstytojais, studentais ir socialiniais partneriais. Šias vertinimo išvadas sudaro įžanga ir 6 dalys: Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai, Programos sandara, Personalas, Materialieji ištekliai, Studijų eiga, studentų mokymosi patirtis ir jų vertinimas bei Programos vadyba.

Deja, ekspertų grupės bendru vertinimu AVM Įstaigų administravimo ir tarptautinės komunikacijos studijų programa šiuo metu neatitinka keliamų reikalavimų. Viena iš pagrindinių temų, kuri pasikartoja visose vertinimo išvadose, yra abejonės dėl programos perspektyvumo, nes sprendžiant iš dabartinio studentų skaičiaus ir priėmimo duomenų, programa nepritraukia daug studentų (šiuo metu joje studijuoja mažiau kaip 10 studentų per metus). Nors programos perspektyvumas nėra neatsiejama kokybės užtikrinimo dalis, šiose išvadose keliami kokybės klausimai mažina programos patrauklumą potencialiems studentams.

## II. PROGRAMOS ANALIZĖ

### 1. Programos tikslai ir studijų rezultatai

Savianalizės suvestinėje nurodyta, kad programos tikslai yra tokie: „programa sudarys sąlygas studentams įgyti pagrindines bendrąsias ir dalykines kompetencijas įstaigų administravimo ir tarptautinio komunikavimo srityse. Programos absolventai įgis žinias ir įgūdžius vadovauti įstaigai ir efektyviai komunikuoti tarptautinio verslo kontekste“. Nurodytas tikslas yra plačiąja prasme priimtinas, jeigu būtų pateikti poreikį įrodantys faktai, nes priešingu atveju programa gali būti neperspektyvi. Todėl ekspertų grupė aptarė šį klausimą su programos vadovu ir aukštesniosios grandies AVM darbuotojais. Pirmame susitikime ekspertai uždavė klausimą, ar prieš sudarant ir pradėdant vykdyti programą buvo atliktas koks nors rinkos tyrimas. Atsakyta, kad mokykla siekia tenkinti regiono ir socialinių partnerių poreikius, kad vietos Prekybos rūmai nurodė, jog vietos įmonėms trūksta užsienio kalbas mokančių darbuotojų, galinčių joms padėti per verslo susitikimus. Atrodo, kad tai davė pradžią tarptautinės komunikacijos lygmens programai.

AVM personalas paaiškino, kad Kauno rajono įmonės dažniausiai yra labai mažos, mažos arba vidutinio dydžio. Taip pat buvo paaiškinta, kad programa sutelkta į vadybines kompetencijas, o ne žemesnio lygio sekretoriaus kompetencijas, kurios tikriausiai vyravo praeityje. Čia susiduriama su problema, nes prielaida, kad vietos itin mažoms, mažoms arba vidutinio dydžio įmonėms kyla realus tokio tipo darbuotojų poreikis, yra labai abejotina. Nepaisant to, atrodo, kad programos grupė ir mokyklos administracija to kritiškai neįvertino.

Susiduriama su problema, kad galimi MVI poreikiai idealiu atveju gali skirtis nuo to, už ką jos iš tiesų yra pasirengusios sumokėti. Ekspertų grupei kilo didelių abejonių dėl to, ar dėl vietos rinkos pobūdžio iš tiesų kyla pakankamas, realus tokio tipo programos, kurią mokykla mėgina vykdyti, poreikis. Tokie įstaigų administratoriai ir tarptautiniai komunikacijos specialistai, galbūt, labiau atitinka didelių kompanijų poreikius. Dėl to visą vizito dieną keliamas esminis klausimas buvo susijęs su programos perspektyvumu. Šiuo metu programoje studijuoja šiek tiek mažiau negu 10 studentų ir per pastaruosius metus studentų skaičius neišaugo. Taip pat sprendžiant iš dabartinio priėmimo nėra įrodymų, kad paklausa būtų išaugusi. Dėl to kyla rimtas klausimas, ar programa tokia, kokia yra dabar, yra perspektyvi, ar ne.

Analizuojant studijų rezultatus kyla dvi tarpusavyje susijusios problemos. Pirmą – labai ilgas studijų rezultatų sąrašas, kuris, pasak programos grupės, yra pagrįstas rinkos poreikiais ir socialinių partnerių rekomendacijomis. Problema ta, kad sąrašas yra gana nesusietas, jį sudaro platūs bendro pobūdžio ir gerokai konkretesni teiginiai. Ekspertų grupės manymu, šį studijų rezultatų sąrašą reikia trumpinti. Programos grupė teigė, kad ilgas studijų rezultatų sąrašas yra pagrįstas rinkos poreikiu, kuris nustatytas iš socialinių partnerių ir užsienio ekspertų pateiktos informacijos, tačiau ekspertų grupė siūlytų šį sąrašą trumpinti. Ši problema yra susijusi su kita problema. Atrodo, kad studijų rezultatai nėra praktiškai taikomi arba į juos yra atsižvelgiama. Atrodo, kad studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, jų nežino, o už programos sudarymą ir atskirų modulių dėstymą atsakingas personalas nurodė, kad jie į šiuos tikslus atsižvelgia tik paviršutiniškai. Todėl mūsų manymu, studijų rezultatų sąrašas, kurio didžioji dalis yra mažai susijusi su tuo, kas realiai pasiekama, yra pernelyg ilgas. Dabartinė situacija yra ne tik klaidinanti, bet ir nurodo į nepakankamai išnaudojamas galimybes, nes pagal kokybės užtikrinimo tvarką reguliarius (galbūt metinis) vertinimas turėtų apimti numatytų studijų rezultatų vertinimą palyginant juos su realiais studijų rezultatais, nes taip gaunamos svarbios išvalgos apie tai, kaip programa vykdoma ir kaip pradinės programos struktūra siejasi su praktiškai vykdoma programa. Apibendrinant:

- Numatoma per daug studijų rezultatų, kuriuos būtų galima pasiekti, skiriasi jų konkretumas. Ekspertų grupei jie atrodo painūs.
- Ekspertų grupė negavo įrodymų, kad studijų rezultatai buvo naudojami ar formuojant studijų turinį, ar kaip vertinimo pagrindas. Ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad jie numatyti tik popieriuje.

- Programos tikslą reikėtų reformuluoti, pavyzdžiui, pradedant žodžiu „rengti“:  
„Programa sudarys sąlygas studentams įgyti pagrindines bendrąsias ir dalykines kompetencijas įstaigų administravimo ir tarptautinio komunikavimo srityse. Programos absolventai įgis žinias ir įgūdžius vadovauti įstaigai ir efektyviai komunikuoti tarptautinio verslo kontekste.“

Situacija yra rimta, nes šiuo metu studijų rezultatai, kurie yra įtraukti į programos dokumentus ir savianalizės suvestinė, yra iš esmės fasadiniai, o ne studijų rezultatai, kuriais remiamasi vykdant programą, nors būtent tokia yra jų paskirtis. Ekspertų grupė mano, kad situacija yra rimta, nes aiškus studijų rezultatų nurodymas yra esminis ir neatsiejamas šiuolaikiškai studijų programai keliamas reikalavimas. Dėl to ekspertų grupė mano, kad šiuo metu programos grupė ir programos sudarytojai yra nesusipažinę su studijų rezultatų sąvoka arba jie nusprendė gana skeptiškai šį reikalavimą ignoruoti. Bet kuriuo atveju tai yra nepriimtina. Programos tikslai turi atsispindėti studijų rezultatuose, o pastarieji turi būti naudojami sudarant atskirus modulius ir atliekant reguliarių programos vykdymo vertinimą siekiant užtikrinti kokybę. Tačiau, atrodo, kad AVM tai nevyksta. Trumpai tariant, studijų rezultatai yra esminė proceso, kuris susieja bet kokios programos tikslus su realia atskiruose moduluose ir individualiame darbe ar paskaitose vykdoma veikla, dalis. To atrodo, AVM taip pat nėra.

## 2. Programos sandara

Programos sandaros problemos iš esmės yra susijusios su pačia studijų programos esme ir ypač tarptautiškumu. Akivaizdu, kad tarptautiškumas, kuris nurodomas programos pavadinime, yra svarbus reklamuojant programą, tačiau sprendžiant iš realaus turinio ir programos vykdymo studentų patirtis tikriausiai neatitiks programos pavadinimo kuriamo išpūdzio. Pavyzdžiui, paklausus apie šiuo metu anglų kalba dėstomus kursus, išsiaiškinta, kad tik patys kalbų studijų dalykai yra dėstomi angliškai; pagrindiniai dalykai dėstomi tik lietuviškai. Tai skiriasi nuo patirties geroje vakarų Europos verslo mokykloje, kur rengiami studentai kurį laiką praleidžia užsienyje, pagrindiniai moduliai yra dėstomi užsienio kalba. Neaktyvus studentų ir personalo dalyvavimas tarptautinėje veikloje atsispindi „Erasmus“ skaičiuose, nes, nors mokykloje personalui ir studentams suteikiamos pagal „Erasmus“ finansuojamos galimybės studijuoti užsienyje arba praleisti ten kurį laiką, kol kas nei vienas programos studentas, nei darbuotojas šia proga nepasinaudojo. Būtų galima teigti, kad jeigu programa būtų dinamiška ir stipriai orientuota į tarptautiškumą, studentai rikiuotųsi į eilę, kad galėtų pasinaudoti finansuojama galimybe studijuoti užsienyje. Programos studentų atstovai, su kuriais ekspertai susitiko, paklausti apie tai, kaip būtų galima programą patobulinti, iš karto nurodė, kad programoje turėtų būti dažniau vartojama anglų kalba, pasiūlydami, kad tai reikėtų daryti jau nuo pirmojo kurso pradžios, ne vėliau. Tai rodo, kad studentams kyla netiesioginis konkretesnio programos tarptautiškumo poreikis, kurį patenkintų dėstymas anglų kalba.

Paklausus studentų apie studijų programos tarptautiškumą, atsakymas buvo toks: „mes ketiname mokytis trijų kalbų“, tačiau tai buvo viskas. Susitikimas su studentais sukėlė abejonių dėl jų kalbos įgūdžių. Jie negalėjo išreikšti savo minčių angliškai.

Kita svarbi studijų programos sandaros problema yra susijusi su nepakankamu loginiu programos sandaros pagrindimu savianalizės suvestinėje. Nėra pateikiamas dabartinės programos struktūros ir ypač ryšio tarp pagrindinių privalomųjų modulių ir pasirenkamųjų dalykų loginis pagrindimas. Jis turėtų apimti konkrečių šio kurso studentams siūlomų pasirenkamųjų dalykų pagrindimą. SS 2.2 dalyje pavadintoje „Programos sandara“, kurioje paprastai nurodomas loginis pagrindimas, pateikiami pavyzdžiai, kaip programa atitinka išorinius ECTS reikalavimus, pavyzdžiui, nacionalinių taisyklių reikalavimus. Jie yra būtini programos sandaros aspektai, tačiau jų nepakanka. Reikėtų pradėti nuo konkretaus siūlomo kurso loginio pagrindimo.

SS nurodoma, kad tyrimai yra svarbus indėlis į programos vykdymą. Išskiriami trys skirtingi tyrimų tipai: studijų programai aktuali rinkodaros informacija, akademiniai arba

moksliniai tyrimai ir, trečia, taikomieji tyrimai bei konsultavimas. Ekspertų grupė nustatė, kad yra labai mažai įrodymų, kad programos grupės nariai tyrimus vykdo, ir dar mažiau įrodymų, kad jie yra naudingi studijų programai. Dėl to atsiranda atotrūkis tarp to, kokie buvo tikslai rengiant programą, ir to, kas vyksta iš tiesų, o tai, žinoma, daro poveikį studijų rezultatams.

Ekspertų grupė girdėjo apie pastangas tobulinti dėstymą išsiunčiant 9 dėstytojus į užsienio partnerių institucijas. Tai buvo vienintelė pastanga ir ekspertai apie ją negavo išsamios informacijos.

Kaip ir būdinga verslo studijų programoms, esminiai turinio aspektai yra baigiamasis darbas ir praktika arba stažuotė, o studentai yra skatinami atlikti su baigiamuoju darbu susijusius projektus, kurie taip pat siejasi su jų praktika. Praktikas arba stažuotes dažnai savarankiškai organizuoja patys studentai, nors veikia Karjeros centras, kuris padeda studentams užmegzti kontaktus. Praktikos laikotarpiu įmonėje, kurioje atliekama praktika, paskiriamas praktikos vadovas, tačiau nėra teikiama akademinė pagalba. Tai gali būti silpnoji programos pusė, nes rengiant projektus įmonėse, studentams dažnai reikia pagalbos apibrėžiant su praktine problema susijusią temą ir ją nagrinėjant baigiamajame darbe.

Vienas iš pagrindinių šiuolaikiškos verslo programos bruožų yra jos dėstymo būdas, kai dėstytojas arba lektorius yra daugiau nei vien mokymosi išteklių valdytojas, t. y. lektorius tradicine prasme. Jis turėtų apimti įvairius dėstymo metodus, įskaitant atvejo analizę ir problemų sprendimo pratybas, įmonių praktika paremtus projektus ir pan. Tačiau į juos turėtų būti įtraukiami praktikai ir vietos socialiniai partneriai, kurie pasikalbėtų su studentais, kad studentai iš pirmų lūpų išgirstų apie praktinį požiūrį į šiuolaikinį verslo pasaulį. Tačiau šiam tikslui pasiekti reikia, kad dėstytojai aktyviai palaikytų atitinkamus ryšius, o tai sugeba ne visi dėstytojai. Nors šios studijų programos atveju socialiniai partneriai, galbūt, labiausiai prisidėjo prie to, kad ši programa būtų pradėta vykdyti, atrodo, kad dėstytojai ir suinteresuotosios šalys nedaug bendradarbiauja. Dėl to ekspertai rado labai mažai įrodymų, kad praktikai ir socialiniai partneriai tiesiogiai prisideda prie programų, įskaitant šią.

Vis dėlto nereikėtų manyti, kad tokius ryšius labai lengva užmegzti. Kai kuriose Europos valstybėse, pavyzdžiui, Vokietijoje, Austrijoje ir kitose, tokie ryšiai yra nusistovėję dėl aktyvios Prekybos rūmų veiklos. Tačiau yra ir tokių Europos valstybių, pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė, kur taip nėra, nes Rūmai iš privalomos narystės negauna tokios naudos, kuri gaunama daugelyje kontinentinės Europos šalių. Taigi, tokio tipo praktiniam bendradarbiavimui tarp personalo, institucijos ir vietos socialinių partnerių plėtojimui JK prireikė daug vyriausybės pastangų, kurios buvo įvykdytos kaip labai sėkminga finansinė iniciatyva, sutelkta į universitetų ir verslo bendradarbiavimą. Jos pavadinimas – Aukštojo mokslo inovacijų fondas (angl. HEIF). Taigi, nors tai, be jokios abejonės, yra AVM silpnoji vieta, reikia turėti galvoje, kad maždaug prieš 20 metų Rūmai buvusios Sovietų Sąjungos šalyse iš esmės buvo valdžios padaliniai, atliekantys kitokias funkcijas negu dabartinėje rinka pagrįstoje sistemoje. Atskiroms institucijoms, tokioms kaip AVM, gali reikėti pagalbos užmegzti ryšius su socialiniais partneriais. Nepaisant to, ar šiuo atveju taip yra ar ne, labai svarbu prioritetu laikyti tokio tipo praktinį bendradarbiavimą, kuris būtų vykdomas ne tik strateginiame lygmenyje.

Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programos rengimą ir vertinimą yra tik AVM teiginys. Nei vienas iš socialinių partnerių (susitikime su ekspertais dalyvavo tik du) negalėjo patvirtinti glaudžiai bendradarbiaujantys su dėstytojais.

Taigi, programos sandaroje yra daug esminių trūkumų, kurie kartu su studijų rezultatų problemomis stipriai veikia studijų programos tęstinumą, bent jau artimiausioje ateityje. Problemos susijusios su tarptautiškumo lygmeniu yra labai rimtos, nes jis yra pagrindinis programos patrauklumo elementas ir bruožas. Būtų natūralu tikėtis, kad šiam aspektui yra teikiamas didžiausias prioritetas, nors atrodo, kad yra priešingai. Trūksta aiškaus pasirinktos modulių sekos, būtent tokių pasirenkamųjų dalykų įtraukimo, praktikos vaidmens kurse ir mechanizmų, naudojamų jai integruoti (kurie šiuo metu atrodo gana kuklūs), taip pat baigiamąjo darbo pagrindimo. Baigiamasis darbas gali būti pats svarbiausias savarankiškai studento

atliekamas darbas, tačiau nepateikiama išsami informacija, kaip jis įtraukiamas į programą, ir nenurodomi procesai, kuriais jis integruojamas. Tai dar viena programos silpnoji pusė.

### 3. Personalas

Personalas, su kuriuo susitiko ekspertai mokykloje, atrodė susidomėjęs ir atsidavęs programai, o jo kvalifikacija iš esmės yra tinkama. Tačiau dauguma personalo dirba ne pilnu etatu. Tai yra priimtina ir netgi gali būti pranašumas dėstant specializuotus modulius, tačiau tai taip pat gali sukelti problemų personalo prieinamumo ir atsakomybės, kurią personalas nori prisiimti už pagrindinio studijų programos turinio ribų, prasme. Tuo pat metu atrodė, kad personalas turi pakankamą kvalifikaciją, kad galėtų programą dėstyti derindamas darbą šioje mokykloje ir kai kuriais atvejais darbą nepilnu etatu vietos universitete.

Kitas aspektas, kuris laikomas dabartine programos silpnąja puse, yra ryšių su vietos socialiniais partneriais palaikymas. Vietos socialiniai partneriai dalyvavo pradiniam programos rengime ir, atrodo, su jomis buvo konsultuojamasi aukščiausioje lygmenyje, tačiau trūksta ryšių palaikymo veiklos klausimais ir bendradarbiavimo, kai suinteresuotosios šalys yra įtraukiamos į programų vykdymą. Šiais laikais tai laikoma būtinybe daugelyje verslo studijų programų, nes jis padeda sukurti mechanizmą, užtikrinantį, kad kursas būtų aktualus, o metodai ir požiūriai – šiuolaikiški. Iš tiesų, dėstytojas tam tikrais atvejais tampa labiau padėjėju, šaltinių rinkėju ir organizatoriumi, o tiesioginis dėstymas sudaro tik nedidelį procentą viso jo darbo krūvio. Šiuo metu tokie ryšiai nėra palaikomi. Labai sunku įtikinti ne pilnu etatu dirbantį personalą prisiimti tokią atsakomybę ir, atrodo, tai yra dar viena sritis, kuriai reikia dinamiško ir charizmatiško lyderio. Daugeliu atveju ši proga nėra išnaudojama, nes socialiniai partneriai pritarė programos atsiradimo reikalingumui, o tai reiškia, kad dėstytojams sudaromos galimybės kviesti praktikus dalyvauti programoje. Tokie ryšiai, žinoma, dažnai gali duoti ir kitokios naudos.

Apskritai šios vadybos mokyklos personalas ir konkrečiai šioje programoje dirbantys dėstytojai atitinka nacionalinius reikalavimus. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad visi 20 kurso dėstytojų turi didesnę kaip 3 metų praktinę dėstymo patirtį. Apskritai dėl kvalifikuoto personalo trūkumo nekyla problemų. Daugiau problemų kyla dėl to, kaip žmogiškieji ištekliai sutelkiami, kad programa būtų sėkminga, turint galvoje, kad dėl mažo dabartinio ir būsimo studentų skaičiaus viena iš pagrindinių problemų yra perspektyvumas. Viena iš su personalu susijusių problemų buvo dėstytojų profesinis tobulėjimas, kuris buvo aptartas jau pirmame susitikime su aukštesniosios grandies administracija ir mokyklos personalu.

Ekspertai buvo informuoti, kad personalui rengiami vidiniai kursai, skirti studijų programai tobulinti, ir kasmet į Vilnių atvyksta ekspertai, kurie skaito pranešimus. Juose negalintis dalyvauti personalas dalyvauja papildomose programose, taip buvo pasakyta ekspertams, nors tai patvirtinančių įrodymų nepateikta. Taip pat buvo paminėta, kad planuojama tobulinti personalo užsienio kalbų įgūdžius, nes artimiausioje ateityje ketinama dėstyti dalykus anglų kalba. Tuo pačiu metu pasikalbėjusi su mokyklos dėstytojais ir kitu personalu bei aukštesniosios grandies vadovais, ekspertų grupė rado tam tikrų personalo dalyvavimo mokomuosiuose vizituose, kurie būtų personalo tobulinimo dalis, pavyzdžių. Pavyzdžiui, ekspertų grupei buvo papasakota apie pastaruoju metu įvykusį vizitą į Šiaurės Airiją į panašią, tik daug didesnę mokyklą. Tačiau, atrodo, kad šis vizitas įvyko labai neseniai, ir buvo neaišku, kiek vertinamos programos kurso dėstytojų iš tiesų gavo tiesioginės naudos iš šio vizito.

Ekspertų grupei susidarė įspūdis, kad dėstytojai neišnaudoja visų AVM teikiamų galimybių. Vizito metu ekspertų grupė nustatė, kad „Moodle“ naudojimas yra nepatenkinamas.

Ekspertai buvo informuoti, kad plačioje personalo tobulinimo srityje pagrindinis prioritetas yra tobulėjimas, kuris prisideda prie programos tarptautiškumo. Šiuo klausimu mokyklos aukštesniosios grandies personalas informavo ekspertų grupę, kad mokykla pripažįsta Europoje vykstančios modernizacijos, susijusios su Bolonijos procesu, ypač ECTS veikla, svarbą. Vis dėlto ekspertų grupės nuomone, realybė ir deklaruojami ketinimai, susiję su personalo įtraukimu į profesinio tobulėjimo veiklą, nesutampa.

Svarbi sritis, kuri geriausiai tai iliustruoja yra personalo įtraukimas į mokslinę veiklą. SS aprašomi 3 mokslinių tyrimų tipai: akademiniai tyrimai, taikomieji tyrimai ir pedagoginis

tobulėjimas bei inovacijos. SS nurodoma, kad pagrindinis akademinės institucijos interesas yra akademiniai tyrimai. Tačiau susitikimuose su personalu negauta tai liudijančių įrodymų. Vienintelis tyrimas, apie kurį buvo papasakota, iš esmės buvo su programa susijęs rinkos tyrimas, kuris yra būtinas, bet neatitinka nurodyto mokslinių tyrimų tikslo, nurodyto SS.

Studijų programos personalas formaliai atitinka teisinius reikalavimus, tačiau jų negebėjimas kalbėti užsienio kalbomis riboja jų dalyvavimą moksliniuose ir taikomuosiuose tyrimuose. Tai taip pat atspindi mažas atvykstančių dėstytojų skaičius, kuris vėlgi riboja dėstytojų įgūdžių tobulėjimą, kurį būtų galima pasiekti atliekant tyrimus su kolegomis dėstytojais iš kitų mokyklų.

Paprastai tikimasi, kad dėstytojai, dėstantys laipsnį suteikiančiose programose, aktyviai vienaip ar kitaip dalyvaus tyrimuose ir kad jų atliekami tyrimai turėtų atsispindėti dėstyje. Tai bazinis dėstyto aukštojo mokslo institucijoje principas. Gali būti, kad dėl kitų problemų ir didelio ne pilnu etatu dirbančių dėstytojų skaičiaus pasiekimai šioje srityje gali būti gana kuklūs. Tačiau, kadangi šiandien SS yra pateiktas teiginys apie akademinį tyrimų svarbą, atrodo, kad personalas (bent jau su vertinama programa susijęs personalas, su kuriuo susitiko ekspertų grupė) tokiuose tyrimuose nedalyvauja ir tokia situacija yra rimta. Situacija yra rimta dar ir dėlto, kad mažai tikėtina, kad ji padės programai išlikti gyvybingai, įdomiai ir patraukliai studentams, o tai pasiekama, kai personalas aktyviai dalyvauja mokslinėje veikloje. Be to, tai – netiesa; tai pavyzdys, kai nurodyti mokslinės veiklos tikslai ir tai, kas realiai vyksta, gerokai nesutampa. Tokia situacija yra nepriimtina. Būtų galima teigti, kad tyrimai, susiję su regiono įmonių ypatumais, pokyčiais, poreikiais ir tendencijomis, galėtų būti naudingi atvejų analizei ir kitos medžiagos dėstytiui, padėtų padaryti programą šiuolaikiška, įdomia ir aktualia studentams. Jie taip pat galėtų suteikti naudingos informacijos apie rinką programą planuojant ir būti personalo publikacijų pagrindu. Tačiau šiuo metu nėra požymių, kad jie vyktų ir tai tikriausiai dar vienas pavyzdys, kur stipri lyderystė galėtų padėti situaciją pakeisti.

Taigi, bendras personalo situacijos vertinimas yra toks: jis atitinka nacionalinius reikalavimus, tačiau šiuo metu neturi įgūdžių ir patirties veiksmingai vykdyti šią tarptautinę studijų programą.

#### **4. Materialieji ištekliai**

AVM programos vykdomos dviejose vietose: Kaune ir Vilniuje. Mokyklos patalpos apima auditorijas, kompiuterių klases, biblioteką, konferencijų salę, akademinio personalo kabinetus. AVM bendras plotas yra 2 050 kv. m., kurių pakanka abiejų padalinių studentų poreikiams patenkinti. Mokymosi procese studentai aprūpinti šia įranga: kompiuteriais, multimedijos spausdintuvais, fakais, skeneriais ir įvairia kita panašia įranga. Susitikimai su studentais parodė, kad dabartiniai materialieji ištekliai, t. y. vadovėliai ir bibliotekos medžiaga, yra pakankami ir tinkami, nors reikia turėti galvoje, kad dabartinis studentų skaičius yra mažas ir turi didėti, jeigu kursas taptų perspektyvus.

SS rašoma, kad studijų programos yra aprūpintos reikiamomis kompiuterinėmis programomis ir programine įranga. Ji apima specializuotą programinę įrangą, apskaitos programas, duomenų bazių programas, verslo žaidimus ir t. t. Virtuali studijų aplinka – tai dėstyto, studijų ir kurso vadybos, studentų, dėstytojų ir administracijos aptarnavimo platforma. Išlaidos infrastruktūrai ir kitiems materialiesiems ištekliams planuojamos ir peržiūrimos pagal AVM plėtros planą ir atsižvelgiant į einamuosius poreikius. 2012 m. išlaidos litais buvo: 62 000 Lt skirta bibliotekai, 62 000 Lt – techninei įrangai įsigyti, 12 000 Lt – kompiuterinei programinei įrangai įsigyti (įskaitant IT įrangą), 23 000 Lt – patalpoms, pakeitimams ir priežiūrai. Vizito metu buvo apžiūrėtos patalpos. Susidarė įspūdis, kad bibliotekos vadovėliams lėšos buvo skiriamos, tačiau mokymosi aplinka ne itin priminė švietimo įstaigą. Nors ir nelabai patrauklios, bibliotekos patalpos laikomos daugiau mažiau tinkamomis. Auditorijų kokybė nėra aukšta.

Apžiūrėjus mokyklą, prieita išvada, kad mokymosi aplinka nėra gera ir patraukli. Auditorijose studentams buvo labai šalta ir jie sėdėjo vilkėdami paltus ir mūvėdami pirštineis. Laiptai į auditorijas pirmame aukšte buvo slidūs, be turėklų ir labai siauri.

Karjeros centras atrodė tuščias ir žmogus bibliotekoje negalėjo prisijungti prie AVM prenumeruojamų duomenų bazių ir jomis pasinaudoti.

## 5. Studijų eiga ir studentų vertinimas

Susitikimuose su ekspertų grupe, studentų atstovai iš esmės teigiamai atsiliepė apie mokymosi programoje patirtį, nors išliko gana santūrus. Aukštesniosios grandies personalas nurodė, kad studentai vertina dėstytojus kiekvieną semestrą naudodami „Moodle“ sistemą. Jie taip pat teigė, kad anoniminiai vertinimo rezultatai yra pateikiami tiek studentams, tiek dėstytojams. Tačiau paklausus, kiek studentų paprastai atsako į klausimus apie studijų kokybę, atsakymas buvo nuo 5 iki 30. Taip pat neaišku, kokių veiksmų imamasi reaguojant į šių studentų apklausų rezultatus. Konsultacijų procesas turi silpnųjų pusių, ypač kalbant apie tai, koku mastu studentų atstovas rinko atsiliepimus iš kitų studentų. Uždavus šį klausimą susitikime, studentas atsakė: „Pasikalbėjome su grupės draugais. Apie kai kuriuos žmones grupėje ne daug ką žinau“. Taip pat buvo miglotai užsimenama apie informacijos rinkimą iš pirmo ir antro kurso studentų. Viena paskaita buvo pakeista gavus studentų skundą, tačiau tokios praktikos nėra daug. Pavyzdžiui, programoje yra dvylika modulių ir visiems studijų dalykams rengiama tik viena ataskaita.

Aptariant studentų patirtį vėl buvo keltas menko anglų kalbos vartojimo klausimas. Nors aukštesniosios grandies personalas teigė, kad daugelis dėstytojų kalba angliškai, tai nebuvo patvirtinta susitikime su dėstytojais. Kai ekspertai uždavė klausimą būtent apie šį aspektą, paaiškėjo, kad nei vienas iš dalyvavusių dėstytojų nedėsto anglų kalba. Nors kai kuriuose dalykuose, pavyzdžiui, tarptautinėje teisėje (pasirenkamasis dalykas), siūloma medžiaga anglų kalba, nes Tarptautinio Teisingumo Teismo publikacijos yra leidžiamos anglų kalba. Nors ne visiškai vienareikšmiškai, bet susidarė stiprus įspūdis, kad studentų patirtis būtų geresnė, jeigu programos pagrindiniuose dalykuose daugiau būtų dėstoma angliškai.

Svarbi studentų mokymosi patirties dalis yra stažuotė arba praktika. Vietas praktikai jie susiranda patys ir labai nedaug jų prašo Karjeros biuro pagalbos dėl priežasčių, kurių ekspertų grupei nepavyko išsiaiškinti. Praktikai vadovauja įmonės, kurioje atliekama praktika, paskirtas praktikos vadovas ir mokyklos praktikos vadovas (tačiau jis vadovauja ne atskiriems, o visiems studentams). Taip pat studentai turi baigiamojo darbo vadovą. Kai kuriems ekspertų grupės nariams pasirodė, kad būtų gerai, jeigu studentų praktikai vadovautų ir dėstytojas, kuris padėtų studentui ne tik gauti iš praktikos viską, kas įmanoma, bet ir parengti tinkamą projektą, o tai, sprendžiant iš mūsų patirties, be mokyklos personalo pagalbos retai įvyksta. Atsižvelgiant į tai, kad tarptautiškumas yra svarbus programos elementas, negauta įrodymų, kad jis atsispindėtų studentų vykdomuose projektuose arba jų atliekamosiose praktikose.

Formalios programos dalies dėstyto patirties aptarimas per susitikimus su studentais parodė, kad naudojami įvairūs dėstyto metodai, nors dažniausi tai paskaitos ir su paskaitos medžiaga susijusios diskusijos. Taigi, nors yra šiek tiek įvairovės, kaip minėta pirmiau, būtų galima gerokai dažniau naudoti tokius metodus kaip atvejų analizės, kurios būtų gautos iš programos dėstytojų vietos tyrimų (tai duotų įvairią naudą). Jeigu jos būtų įrašytos, jas būtų galima naudoti ateityje. Studijos naudojant kasetinius ir DVD įrašus yra labai lankstus dėstyto būdas, nes dėstytojas gali sustabdyti įrašą, jį atsukti, kad būtų galima aptarti ir užduoti klausimus ir pan. Be to, šiuolaikiškos verslo programos paprastai apima gerokai didesnę dėstyto metodų įvairovę, įskaitant modeliavimą, problemų sprendimą ir, kaip siūlyta pirmiau, didelį suinteresuotųjų šalių ir praktikų indėlį. Šiomis aplinkybėmis toks kursas, kaip šis, kuris iš esmės pagrįstas paskaitomis ir formaliu mokymu, iš tiesų nėra tinkamas šiuolaikiškai verslo studijų programai. Susitikimuose su dėstytojais, kurie kalbėjo apie paskaitas, diskusijų grupes ir darbo grupes, kuriose studentams duodamos individualios užduotys, buvo patvirtinta, kad naudojami itin



tradiciniai dėstymo metodai. Be to, paklausus, kuo programa išsiskiria, atsakyta, kad komunikaciniu modeliu, kuriame naudojamas internetas ir kompiuteriai. Taip pat buvo nurodyta speciali programinė įranga, kurią naudoja įmonės. Specialios programinės įrangos ekspertų grupė nepamatė, jos pavadinimas taip pat nebuvo nurodytas.

## 6. Programos vadyba

Dėl to, kad ekspertų grupė savo išvadose nustatė tiek daug esminių trūkumų savaime rodo, kad dabartinė kurso vadyba nėra efektyvi, nes būtų normalu tikėtis, kad bent jau kai kurie trūkumai galėtų būti nustatyti ir sprendžiami viduje, ir tai darytų už kasdienį programos vykdymą atsakingas personalas. Tai, kad tai nėra daroma, rodo, jog programos vadyba nėra pakankamai stipri.

Viena iš problemų yra susijusi su lyderyste, kuri yra svarbi bet kokioje programoje, ypač naujoje, kur lyderis gali būti ir programos institucijoje iniciatorius (pavyzdžiui, kovojantis už išteklius ir užtikrinantis, kad programa būtų tinkamai reklamuojama), ir motyvuoti personalą bei jam vadovauti. Šiuo metu galima pasakyti, kad tokios lyderystės nėra. Dinamiškas lyderis yra itin svarbus, kai programoje dėsto tiek daug ne pilnu etatu dirbančio personalo, nes programos lyderis gali būti branduolys ir motyvuoti personalą, jeigu yra pakankamai charizmatiškas kaip vadovas.

## III. REKOMENDACIJOS

1. Reikia performuluoti programos tikslą ir kelių dalykų studijų rezultatus pagal Bolonijos rekomendacijas.
2. Išvykstamasis studentų judumas turėtų būti stiprinamas ir skatinamas iš mokyklos pusės.
3. Reikia toliau programą tobulinti įvedant įvairių dalykų dėstymą anglų kalba.
4. Reikia dėti pastangas, kad dėstytojai toliau mokytųsi užsienio kalbos ir tobulintų šiuos įgūdžius.
5. Studijų rezultatų schema, ypač studijų dalykų rezultatai, turėtų būti labiau matomi dėstytojams.
6. Studijų rezultatus reikėtų performuluoti, kad juos būtų galima išmatuoti: pvz., „Sėkmingai programą baigę absolventai **įgis žinių** apie vadovo padėjėjo vaidmenį“.
7. Reikia tęsti elektroninių studijų plėtros modernizavimo procesą.

Ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad šią studijų programą reikia visiškai atnaujinti, kad ją būtų galima tęsti.

#### IV. SANTRAUKA

Viena iš temų, kuri pasikartoja visose vertinimo išvadose, yra abejonės dėl programos perspektyvumo. Dabartinis studentų skaičius yra mažas ir sprendžiant iš priėmimo skaičių nėra jokių ženklų, kad jis didėtų. Nors tai nėra tiesioginė kokybės užtikrinimo problema, tai svarbi aplinkybė, nes vertinimo metu ekspertų grupė nustatė tam tikras problemas, kurios, be jokios abejonės, mažina programos patrauklumą.

Deja, AVM Įstaigų administravimo ir tarptautinės komunikacijos studijų programa šiuo metu neatitinka Lietuvos ministerijos keliamų reikalavimų. Ji turi esminių trūkumų dviejose svarbiose srityse: Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai bei Programos sandara. Be to, nors kitų keturių sričių lygis yra aukštesnis negi pirmųjų dviejų, bendrai programa atrodo silpnai.

Kyla problemų su numatomais studijų rezultatais, nes arba programos grupė nesupranta numatomų studijų rezultatų paskirties, arba ji nusprendė jų nepaisyti. Čia kyla dvi tarpusavyje susijusios problemos. Pirmą yra susijusi tik su studijų rezultatais, kurie atrodo padirki ir netinkamai parinkti, skaičiumi, o antra – su negebėjimu veiksmingai naudoti studijų rezultatus programos turinyje bei kaip dėstytojams ir studentams skirtas gaires vykdant programą. Nei personalas, nei studentai, su kuriais kalbėjo ekspertų grupė, nekalbėjo teigiamai ir nepapasakojo apie studijų rezultatus ir kaip juos ketinama naudoti. Ši situacija yra rimta, nes šiuolaikinėse švietimo programose nurodyti studijų rezultatai yra svarbi kokybės užtikrinimo dalis. Be to, labai naudinga įtraukti ryšių tarp numatomų ir realių studijų rezultatų analizę į reguliarią programos vykdymo vertinimą. Atsakymai į šį klausimą gali pateikti ne tik vertingų stebėsenos duomenų, bet ir prisidėti prie nuolatinio tobulėjimo proceso.

Pagrindinė programos turinio problema yra tarptautiškumo statusas, nes jis buvo svarbus originalios programos koncepcijos ir turinio elementas, tačiau nebuvo įgyvendintas. Nei vienas programos studentas nedalyvavo „Erasmus“ mainuose ir jokie pagrindiniai moduliai nedėstomi anglų kalba. Apskritai, galbūt, dėl nepakankamų dabartinių studentų ir (būtina tai nurodyti) programos dėstytojų kalbinių įgūdžių, kalbų mokėjimo lygis (ką minėjo ir socialiniai partneriai diskusijose) nėra aukštas. Kalbant apie personalą, nors dabartiniai programos dėstytojai atitinka Lietuvos ministerijos nustatytus reikalavimus, dėl personalo kyla problemų. Viena iš problemų yra susijusi su dideliu ne pilnu etatu dirbančių darbuotojų skaičiumi, kita – su tuo, kad nei vienas iš jų aktyviai nevykdo mokslinės veiklos, o galėtų dalyvauti tyrimuose, kurie būtų naudingi programos plėtojimui.

Kalbant apie programos vadybą, daug išvadose nurodytų trūkumų, tikriausiai, būtų išspręsti jiems beatsirandant arba tiesiog anksčiau, jeigu kasdienė programos vadyba būtų stipresnė. Naujai programai, ypač tokiai, kurios siekis – būti inovatyvia, reikia čempionų. Šiai programai trūksta lyderystės, o tai daro poveikį ir personalui, ir studentams. Studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, vertino programą teigiamai, nors jiems nepavyko ekspertų grupės visiškai įtikinti, ir susiklostė situacija „kas atsirado pirmiau: višta ar kiaušinis“. Nors su studentais konsultuojamasi ir jų prašoma pasidalinti patirtimi su konkrečiose programose, pirmiausia, atrodo, kad rezultatai yra gana apibendrinti, nes daug programų sudedama kartu, antra, ekspertai neturi įrodymų, kad programos administracija būtų reagavusi į studentų iškeltas problemas.

Programos sandara atrodytų gerokai tvirtesnė, jeigu skirtingi jos elementai ir jų tarpusavio ryšiai būtų aiškiau pagrįsti. Tai apima ryšius tarp privalomųjų ir pasirenkamųjų modulių, specifinių pasirenkamųjų dalykų, kurie įtraukiami į programą, pagrindimą, praktikos vaidmenį programoje bei jos integravimo veiksmus (kurie šiuo metu atrodo minimalūs) ir baigiamąjį darbą (koks jo vaidmuo ir kaip studentai jam ruošiasi?). Šios programos dėstymo metodai atrodo labai konservatyvūs ir nelabai motyvuojantys. Vyksta daug paskaitų ir šiek tiek su paskaitomis susijusių diskusijų, tačiau nedaug gauta duomenų apie atvejų analizes, problemų sprendimo pratybas ar modeliavimą, kurie paprastai yra šiuolaikiškos verslo programos dalis. Dar svarbiau yra tai, kad gauta mažai duomenų įrodančių, kad į programą įtraukiami praktikai ir

socialiniai partneriai. Akivaizdu, jog programoje neišnaudojami vietos praktikai, kad jos turinys būtų šiuolaikiškas, o studentai geriau suprastų šiuolaikinį verslą.

## V. APIBENDRINAMASIS ĮVERTINIMAS

A.V. Graičiūno aukštosios vadybos mokyklos studijų programa *Įstaigų administravimas ir tarptautinė komunikacija* (valstybinis kodas – 653N23008) vertinama **neigiamai**.

Eil. Nr.	Vertinimo sritis	Srities įvertinimas, balais*
1.	Programos tikslai ir numatomi studijų rezultatai	1
2.	Programos sandara	1
3.	Personalas	2
4.	Materialieji ištekliai	2
5.	Studijų eiga ir jos vertinimas	2
6.	Programos vadyba	2
	<b>Total:</b>	<b>10</b>

\* 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:

Team leader:

Prof. dr. Richard Mischak

Grupės nariai:

Team members:

Assoc.prof.dr. Natalja Gurvitch

Prof. dr. David Smallbone

Dr. Deividas Vijeikis

Ms. Eglė Seiliūtė

---

Paslaugos teikėja patvirtina, jog yra susipažinusi su Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso<sup>1</sup> 235 straipsnio, numatančio atsakomybę už melagingą ar žinomai neteisingai atliktą vertimą, reikalavimais.

Vertėjos rekvizitai (vardas, pavardė, parašas)

---

<sup>1</sup> Žin., 2002, Nr.37-1341.