



## **STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS**

### **LIETUVOS VERSLO KOLEGIJOS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

### **INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF LITHUANIAN BUSINESS COLLEGE**

Grupės vadovas: Prof. dr. Johann Schneider

Grupės nariai: Prof. Tiit Roosmaa  
Prof. Jozsef Temesi  
Stasys Švagždys  
Natalija Mušinskaja

Vertinimo sekretorius: Gregory Clark

## TURINYS

I. ĮŽANGA .....	3
II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ.....	4
III. STRATEGINIS VALDYMAS .....	5
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ.....	13
V. MOKSLO VEIKLA .....	15
VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI.....	18
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS .....	20
VIII. ĮVERTINIMAS .....	21
PRIEDAS. AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ATILIEPIMAS Į VERTINIMO IŠVADAS .....	24

## I. IŽANGA

Lietuvos verslo kolegijos (ankstesnis pavadinimas - Vakarų Lietuvos verslo kolegija (VLVK)) veiklą 2012 m. spalio 9 d.–2012 m. spalio 11 d. vertino ekspertų grupė, kurią sudarė:

- trys patyrę vyresniojo akademinio personalo atstovai iš įvairių Europos šalių, įskaitant grupės vadovą;
- patyręs vyresniojo lygmens profesionalas iš ketvirtos Europos šalies, ėjęs vertinimo sekretoriaus pareigas;
- du grupės nariai iš Lietuvos, atstovaujantys skirtingus interesus: verslo (socialinių dalininkų) bendruomenės atstovas ir studentas.

Ekspertų grupei buvo pranešta, kad VLVK pavadinimas buvo pakeistas. Grupei pateiktuose dokumentuose ir ženklinimuose su vertimais į anglų kalbą buvo nurodomas ir ankstesnis, ir naujasis pavadinimas. Tačiau šiose veiklos išvadose bus naudojamas VLVK pavadinimas, nes ekspertų grupei buvo pavesta įvertinti šiuo pavadinimu vadinamos institucijos veiklą.

Pagal Lietuvos Respublikos aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarką (priimtą 2010 metų rugsėjo 22 d.) ir susijusią aukštųjų mokyklų vertinimo metodiką ekspertų grupei iš anksto buvo pateikta savianalizės suvestinė, kurią VLVK pavadino VLVK institucijos savianalize. Kartu su savianalizės suvestine, kuri apima šešerių metų laikotarpį, buvo pateikti VLVK parengti papildomi dokumentai, įskaitant sąrašus, lenteles ir pavyzdinę studijų programą, kad ekspertų grupė galėtų geriau suprasti keturias pagrindines savianalizės suvestinės sritis:

- strateginį valdymą;
- studijas ir mokymąsi visą gyvenimą;
- mokslo ir meno veiklą;
- poveikį regiono ir visos šalies raidai.

Be to, ekspertų grupei buvo pateikta Lietuvos Respublikos aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo metodika (patvirtinta 2011 metų liepos 1 d.). Švietimo ir mokslo ministerija pavedė Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) ekspertų grupei atlikti realiųjų išteklių analizę pagal nustatytus realiųjų išteklių, studijų nebaigusių studentų, infrastruktūros ir kitus veiksmingumo rodiklius ir jų vertes. Be to, grupei buvo pateikti VLVK realiųjų išteklių vertinimo rezultatai, pagal kuriuos VLVK iš esmės atitinka reikalavimus visose keturiuose svarbiausiose srityse:

- Realiųjų išteklių ir susijusios infrastruktūros pakankamumas ir tinkamumas;
- Pedagoginio ir administracinio personalo sudėtis, struktūra ir kvalifikacija;
- Priimamų studijuoti ir studijuojančių asmenų akademinis pasirengimas ir studentų skaičiaus kaita;
- Aukštosios mokyklos valstybės biudžeto lėšų naudojimo veiksmingumas.

Grupė pastebėjo, kad pastaruoju metu VLVK patobulėjo kai kuriose iš šių sričių, bet kitose jos padėtis pablogėjo, pavyzdžiui, studijų nebaigusių studentų rodikliai tapo prastesni, todėl labai svarbu, kad VLVK vykdytų nuolatinę stebėseną.

Apsvarsčiusi savianalizės suvestinę ir jos priedus, grupė paprašė pateikti papildomos informacijos, visų pirma dėl detalaus savianalizės suvestinės teiginių pagrindimo, finansavimo ir biudžeto klausimų bei dėl studentų įtraukimo.

VLVK informavo ekspertų grupę, kad savianalizės suvestinę parengė direktorės paskirta savianalizės grupė, sudaryta iš pagrindinių kolegijos personalo atstovų. Pradėjusi darbą savianalizės grupė iš pradžių atliko parengiamuosius darbus ankstesniam realiųjų išteklių ir susijusios infrastruktūros vertinimui. Kai kurie savianalizės grupės atstovai buvo atsakingi už strateginį planavimą ir didelė grupės darbo dalis, įskaitant stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę, buvo panaudota rengiant VLVK strateginį planą.

Studentų atstovai patvirtino dalyvavę rengiant savianalizės suvestinę, įskaitant studentų apklausas. Įvairūs darbuotojai patvirtino turėję galimybę prisidėti prie savianalizės, pavyzdžiui, ji buvo aptariama Akademinėje taryboje.

VLVK nurodė, kad savianalizė buvo atliekama pirmą kartą ir kad verčiant kai kuriuos dokumentus į anglų kalbą pasitaikė netyčinių faktinių klaidų. Tačiau vėliau ekspertų grupei buvo pateikti iš naujo išversti dokumentai. Apskritai, atsižvelgiant į tai, kad vertinama institucija yra palyginti nedidelė, savianalizės suvestinė eido ekspertų grupei atlikti produktyvų vertinimą, nors kartais savianalizės suvestinėje buvo remtasi veikia tvirtinimais, o ne įrodymais pagrįsta analize.

Nepaisant sunkumų, patirtų naudojant savianalizės suvestinę kaip pagrindinį veiklos vertinimo dokumentą, pozityvus ir atviras VLVK atstovų bendravimas oficialiuose susirinkimuose labai padėjo ekspertų grupei atlikti savo darbą analizuojant įvairius klausimus, susijusius su keturiomis pagrindinėmis savianalizės suvestinės ir institucijos veiklos vertinimo sritimis. Ekspertų grupė yra dėkinga direktorei, kolegijos darbuotojams ir studentams už nuoširdų svetingumą ir atvirumą bei aktyvų dalyvavimą vertinimo procese.

## II. INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

Į VLVK ekspertų grupę atvyko tuo metu, kai kolegijoje vyko reikšmingi pokyčiai. Nacionaliniu lygmeniu Mokslo ir studijų įstatymas įsigaliojo 2009 metais. Be kita ko, šiuo įstatymu buvo siekiama padidinti konkurencingumą, pertvarkyti finansavimą, suteikti studentams galimybę pasirinkti ir sustiprinti institucijų autonomiją. Tačiau Lietuvos Konstitucinis teismas 2011 metų gruodžio mėnesį nusprendė, kad su aukštųjų mokyklų savivalda susijusių valdymo funkcijų perdavimas tarybai, kurios sudarymui akademinė bendruomenė neturi lemiamos įtakos, prieštarauja Konstitucijai. Todėl 2012 metais įstatymas buvo iš dalies pakeistas.

Neseniai VLVK persikėlė į atnaujintą pastatą Klaipėdos senamiestyje. Be to, dėl demografinio nuosmūgio, pasaulinės ekonomikos susilpnėjimo ir išaugusių emigracijos srautų iš Lietuvos iš esmės pasikeitė padėtis studentų finansavimo srityje.

VLVK buvo įsteigta 2001 metais vietoje Sekretorių referentų aukštesniosios mokyklos, kuri savo veiklą vykdė nuo 1995 metų. 2009 metais kolegija buvo reorganizuota ir sujungta su Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija, nors dabartiniame Šiaulių filiale dar pastebima išlikusių kai kurių atskirų organizacijos sistemų.

VLVK yra viešoji institucija ir todėl turi teisę gauti viešąjį finansavimą, tačiau atsižvelgiama į tai, kad kolegiją įsteigė du steigėjai, kurie iš esmės yra jos savininkai ir dabar eina kolegijos direktorius ir direktoriaus pavaduotojo studijų reikalams pareigas.

VLVK siūlo devynias akredituotas studijų programas, kurios, kaip nurodoma savianalizės suvestinės valdymo struktūroje (organogramoje), yra vykdomos šešiose Klaipėdos ir dviejose Šiaulių padalinio katedrose:

- Vadybos
- Rekreacijos ir turizmo
- Informatikos
- Technologijų
- Ekonomikos
- Bendrųjų disciplinų
- Administravimo
- Apskaitos ir teisės

2011 metais kolegijoje mokėsi 837 studentai, tačiau studentų skaičius sumažėjo. 2011 metais VLVK dirbo 133 dėstytojai (43 pilnu etatu dirbantys darbuotojai ) ir 22 administracijos darbuotojai (17 pilnu etatu dirbantys darbuotojai), tačiau jų skaičius taip pat mažėjo. Be to, kaip valstybinė institucija, VLVK privalo vykdyti mokslo tiriamąją veiklą.

Kaip nurodoma VLVK savianalizės suvestinėje pateiktoje valdymo struktūroje, paslaugų infrastruktūrą sudaro trylika nedidelių, specializuotų skyrių arba centrų:

- Studijų skyrius

- Praktinio mokymo centras
- Nuotolinių studijų skyrius
- Mokslo taikomųjų studijų skyrius
- Rinkodaros ir plėtros skyrius
- Tarptautinių ryšių skyrius
- Verslo informacijos centras
- Sekretoriatas
- Biblioteka
- CISCO laboratorija
- Informacinių technologijų centras
- Finansų skyrius
- Rūpybos skyrius

Aštuonios katedros ir trylika skyrių arba centrų yra pavaldūs kolegijos direktoriui, nors Klaipėdoje esantys studijų skyriai direktoriui atsiskaito ne tiesiogiai, o per direktoriaus pavaduotoją studijų reikalams.

Akademinė taryba tvarko VLVK akademinis reikalus, o visais strateginiais klausimais tarybą konsultuoja kolegijos steigėjai. Akademinė taryba kolegijos steigėjas paskyrė direktore ir direktorės pavaduotoja studijų reikalams. Steigėjos yra ir akademinės tarybos narės bei skiria kai kuriuos tarybos narius. Kitus akademinės tarybos narius renka darbuotojai ir studentai.

VLVK yra akredituota vykdyti profesinio bakalauro programas, nors kolegija taip pat bendradarbiauja su universitetais ir sudaro jiems sąlygas vykdyti magistrantūros programas.

Strateginis valdymas išsamiau bus nagrinėjamas trečioje dalyje „Strateginis valdymas“, tačiau savianalizės suvestinėje nurodoma, kad VLVK:

#### Vizija

„VLVK – tai moderni aukštoji mokykla, siekianti būti atvira visuomenei, besintegruojanti į Lietuvos ir Europos švietimo sistemą, savo veiklą orientuojanti į Klaipėdos ir Šiaulių krašto poreikius, operatyviai ir lanksčiai reaguojanti į darbo rinkos pokyčius ir siekianti tenkinti visuomenės poreikius.“

#### Misija

„Rengti kvalifikuotus specialistus su aukštuoju išsilavinimu, suteikiant profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, gebančius nuolat socializuotis kintančiomis sąlygomis įvairiose visuomenės veiklos srityse, sudarant sąlygas tęstiniam mokymuisi, organizuojant kvalifikacijos kėlimą, atliekant regiono plėtrai reikalingus mokslo taikomuosius tyrimus.“

### III. STRATEGINIS VALDYMAS

1.1. Savianalizės suvestinėje VLVK apibrėžė savo strateginio plano teisinę bazę, įskaitant ir antrame skyriuje „Informacija apie instituciją“ jau minėtą 2009 metais priimtą Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymą, įtvirtinantį esminius aukštojo mokslo finansavimo ir valdymo pokyčius. Savianalizės suvestinėje pateikiamos nuorodos į VLVK ankstesnę 2005–2008 metų strategiją ir konkrečiai nurodoma, kaip institucijos strateginis planas yra grindžiamas šiuo įstatymu – buvo parengtas 2009–2014 metų strateginis veiklos planas ir 2010–2015 metų VLVK integruotos plėtros strategija; pastarajame dokumente atsižvelgiama į susijungimą su Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija.

VLVK integruotos plėtros strategija buvo parengta naudojant informaciją, gautą atliekant VLVK įprastą strateginį planavimą – čia daugiausia prisidėjo strateginio planavimo grupė, bet, siekiant didesnio objektyvumo, aktyvumo ir norint išplėsti strategijos veikimo sritį, strategijos projektą rengė VLVK paskirti nepriklausomi konsultantai. Galutinis dokumento variantas buvo svarstomas VLVK ir jį patvirtino Akademinė taryba.

VLVK informavo, kad jos dabartinė veikla yra vykdoma pagal 2010–2015 metų VLVK integruotos plėtros strategiją, siekiant sukurti veiksmingas ir skaidrias sistemas bei teikti aukštojo mokslo kvalifikacijas mažinant administracinę kontrolę ir stiprinant socialinių dalininkų teikiamą grįžtamąjį ryšį.

Šiuo klausimu savianalizės suvestinėje VLVK daug dėmesio skiria socialinių dalininkų nuomonės apklausoms, kurios rodo, kad, jų nuomone, VLVK veikla atitinka kolegijos suformuluotą misiją. Visos respondentų grupės (darbdaviai, absolventai, studentai ir akademinis personalas) sutinka, kad nurodyti misijos elementai yra vykdomi. Be to, atsižvelgiant į sparčiai kintančią ekonominę aplinką, savianalizės suvestinėje aiškiai numatomos alternatyvios kryptys ir veiksmai, tai yra taikoma labiau platesnė strategija.

Savianalizės suvestinėje cituojamos įvairios nacionalinės programos ir strategijos, kurių, kaip teigiama savianalizėje, buvo laikomasi rengiant strateginį planą. Taip pat nurodomi įvairūs nacionaliniai norminiai dokumentai dėl mokslo taikomųjų tyrimų ir studijų bei teigiama, kad jų buvo laikomasi. Be to, savianalizės suvestinėje bendrais teiginiais (nors pateikiami keli konkretūs pavyzdžiai ir įrodymai) nurodoma, kad kolegija vykdo Bolonijos proceso, Europos Universitetų asociacijos ir Lisabonos strategijos reikalavimus.

VLVK informavo ekspertų grupę, kad savo strateginį planą keitė remdamasi šalies teisės aktais, įskaitant nacionalinės politikos pokyčius aukštojo mokslo srityje ir ypač nuostatas dėl didesnio finansinio institucijų savarankiškumo. Direktorės teigimu, strategijos pakeitimus VLVK inicijuoja atsižvelgdama į įvykius išorinėje aplinkoje.

Akademinės tarybos nariai patvirtino savo susirinkimuose aptarę strateginį planą, o kiti socialiniai dalininkai patvirtino, jog VLVK strateginis planas yra svarbus šalies, regiono ir netgi miesto veiklai.

Diskusijose su direktore ir peržiūrėjusi VLVK naujausią reklaminę medžiagą ekspertų grupė sužinojo apie kolegijos ketinimą nuo 2013 metų rugsėjo mėnesio atidaryti savo padalinį Vilniuje. Skelbiama, kad žengiant tokį žingsnį bus labiau siekiama kompensuoti mažėjančių studentų skaičių, o ne plėsti verslą. Ekspertų grupę nustebino, kad toks svarbus žingsnis nebuvo paminėtas VLVK strateginiame plane.

Ekspertų grupė nustatė, kad VLVK pateikė įrodymų, jog kolegijos strateginis planas atitinka jos misiją, nacionalinės politikos strategijos dokumentus dėl mokslo taikomųjų tyrimų ir studijų bei Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas. Tačiau VLVK nepanaudojo šių įrodymų ir nepateikė išsamios vaizdinės analizės, kuri geriau parodytų tokią atitiktį.

1.2. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad VLVK strateginis planas atitinka tokiems procesams keliamus nacionalinius reikalavimus. Be to, suvestinėje cituojami valstybinio planavimo ir norminių dokumentų šaltiniai. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad parengiamųjų darbų etapu strateginio planavimo grupė atliko stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę bei užsakė su strateginiu planavimu susijusius tyrimus trijose nepriklausomose konsultacinėse bendrovėse. Grupė pagyrė VLVK už pasirengimą kreiptis pagalbos į išorės specialistus, siekiant išplėsti savo strateginio planavimo akiratį.

Savianalizės suvestinėje funkcinės strategijos yra susietos su strateginiais tikslais, kuriuos paremia konkretūs uždaviniai. Be to, suvestinėje nurodoma atitiktis su bendra VLVK vizija ir misija.

Savianalizės suvestinėje siekiama įrodyti, kad kolegijos strateginis planas yra pagrįstas (validus) ir suderintas bei pateikiama lentelė su VLVK sprendimais ir veiksmais 2006–2011 metais, kaip jos strateginių tikslų pagrindas. Paskutiniame lentelės stulpelyje „Rezultatai“ nurodomas veiklos augimas procentais. Deja, šie duomenys nėra tiesiogiai susieti su tikslų procentiniais dydžiais ar apimtimis. Vis dėlto jie padeda apibūdinti, ką VLVK nuveikė įgyvendindama savo plačią strategiją.

Iš viso 2010–2015 metų VLVK integruota plėtros strategija apima šešis bendruosius strateginius tikslus, 15 socialinių tikslų ir 66 uždavinius – prieš imantis konkrečių jų įgyvendinimo veiksmų iš pradžių juos reikia išdėstyti pagal svarbą. Operaciniai įgyvendinimo

sprendimai priimami kasmet, atsižvelgiant į kolegijos finansinę padėtį. Tačiau konkrečių projektų pasirinkimo prioritetai nėra paremti aiškiais kriterijais, ir ekspertų grupė pastebėjo, kad sprendimai buvo priimami ne laikantis nuoseklaus ir tvaraus plano, o labiau oportunistiniu būdu. Savaiame suprantama, kad daug įtakos planavimui turėjo išorinės programos (nacionalinės ir tarptautinės), bendradarbiavimo projektai ir finansiniai ištekliai, bet šie veiksniai ne visuomet buvo sistemingai integruojami į kolegijos strateginio planavimo procesą.

VLVK ekspertų grupei patvirtino struktūrą, pagal kurią buvo padedama direktorei įgyvendinti strategiją – iš esmės ją įgyvendinti padėjo direktoriaus pavaduotoja studijų reikalams ir studijų skyriaus bei kitų skyrių vadovai. VLVK nėra sekretoriaus ar panašios pareigybės, vadovaujančios visiems skyriams Strateginio planavimo grupėje buvo studijų skyriaus atstovų, be to, statistinius duomenis grupei teikė profesinių paslaugų tarnybos. Buvo rengiami išsamūs metiniai veiklos planai, kurie taip pat padėjo įgyventi strategiją.

Į studentų nuomonę buvo ne kartą atsižvelgiama visais lygmenimis, pradedant nuo Akademinės tarybos.

Ekspertų grupė pripažįsta, kad VLVK strateginiai tikslai buvo gerai apsvarstyti atsižvelgiant į kolegijos viziją ir misiją, ir VLVK iš dalies tinkamai pagrindė ir sėkmingai įgyvendino įvairius savo strateginio plano elementus. Tačiau ekspertų grupė pastebėjo kelis trūkumus. Pavyzdžiui, nedideliu trūkumu laikoma tai, kad nebuvo pastebėta ir integruota tam tikra svarbi veikla, kaip antai bendradarbiavimas ir (arba) konkurencija su panašiomis kolegijomis ar netgi universitetais. Dar svarbiau tai, kad nebuvo pateiktas ne tik iniciatyvų, bet ir galimų rizikų finansinis vertinimas.

Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK susisteminti ir strateginiame plane atvirai pareikšti savo nuomonę apie rinkos dalį, pelningumą ir investicijų efektyvumą. Atsižvelgiant į augančią konkurenciją, mažtanti paraiškų skaičių ir demografinį nuosmukį kolegijos strateginis planas turi būti grindžiamas tikrais finansiniais duomenimis. Be to, įgyvendinant naujas iniciatyvas ir veiklas reikėtų parengti kiekvienos verslo idėjos planą ir atlikti sąnaudų ir naudos analizę. Pastaraisiais metais VLVK sėkmingai pasinaudojo įvairiems projektams (ir ypač Europos Sąjungos) skirtomis lėšomis, kad pagerintų savo padėtį kokybės srityje. Tačiau gali būti, kad ateityje tokiomis lėšomis bus sunkiau pasinaudoti, ir priimdama strateginius sprendimus VLVK turi atsižvelgti į tikrus finansinius duomenis. Pritraukdama privačias lėšas savo naujų patalpų remontui VLVK jau įrodė turinti reikalingų priemonių ir gebėjimų taip sustiprinti savo strateginį planą.

1.3. Savianalizės suvestinėje VLVK apibūdina, kaip sistemingai ji nustato savo kiekybinių ir kokybinių veiklos rodiklių pagrįstumą ir visapusiškumą įgyvendinant kolegijos strateginį planą. Ypač didelis dėmesys skiriamas kolegijos strateginio planavimo tvarkos aprašui (patvirtintam 2011 m.).

Savianalizės suvestinės 7 priede pateikiama išsami strateginių tikslų, uždavinių ir rodiklių vaizdinė analizė pagal visus veiklos aspektus. Ekspertų grupei būtų padėję, jeigu savianalizės suvestinė būtų tiesiogiai susieta su tokia vaizdine analize ir tam tikra jos dalis nebūtų pateikiama dalimis tekste, nes ji suteiktų daug faktinės kokybinės ir kiekybinės informacijos, patvirtinančios savianalizės teiginius.

Vis dėlto, grupė pripažino, kad, išskyrus pirmiau 1.2 skirsnyje pateiktą rekomendaciją dėl finansinės informacijos, VLVK pateikė pagrįstus ir visapusiškus kokybinius ir kiekybinius rodiklius.

1.4. Savianalizės suvestinėje VLVK nurodė, kad strateginio planavimo grupė inicijuoja ir koordinuoja strateginio plano stebėseną ir pateikia Akademinėi tarybai ataskaitas dėl jos įgyvendinimo bei dėl bet kokių reikalingų pakeitimų. Suvestinėje pateikiamas gana išsamus aprašas, kas turi būti daroma nukrypęs nuo nustatytų tikslų ir kokie veiksmai turi būti atliekami arba kokie pakeitimai įgyvendinami. Savianalizėje taip pat išsamiai nurodoma, kas yra atsakingas už pradinius duomenis arba už veiklos rodiklius, kurie bus naudojami stebinti strateginio plano įgyvendinimą.

Šiek tiek nuvylė ir tikriausiai pasirodė nerealu, kad tokios intensyvios stebėsenos rezultatų analizėje buvo nurodyta, jog „pagrindinė nesėkmės priežastis siekiant numatytų tikslų yra susijusi su neigiamomis tendencijomis išorinėje aplinkoje, neigiamu poveikiu veiksnių, kuriems kolegija neturi jokios įtakos...“. Gali būti, kad šiuo atžvilgiu VLVK iki galo nesupranta kokybės užtikrinimo mechanizmų teikiamos svarbios informacijos ir demonstruoja tam tikrą „pasitenkinimą savimi“.

Kita vertus, VLVK taiko reikiamą strateginio plano įgyvendinimo kontrolės dažnį ir lygį bei gali užtikrinti skaidrią savo strateginio plano stebėseną.

1.5. Savianalizės grupė ir VLVK personalas nurodė ir pateikė pavyzdžių, kaip skirtingoms tikslinėms grupėms buvo skleidžiama informacija apie kolegijos strateginio plano įgyvendinimą. Taip pat pabrėžiama, kad buvo siekiama taupyti, įskaitant pigesnių žiniasklaidos priemonių pasirinkimą, kaip antai laikraštis, kolegijos interneto svetainė, pranešimai spaudai ir VLVK veiklos viešinimas šalies ir tarptautinėse konferencijose. Be to, savianalizės suvestinėje užsimenama apie valorizacijos planą. Ekspertų grupei neteko matyti šio valorizacijos plano, kaip pirminio dokumento, ir oficialių susitikimų metu ji negavo daugiau informacijos apie tokį planą bei negalėjo nustatyti, kokią pridėtinę vertę jis galėtų suteikti informacijos apie strateginį planą sklaidai.

Savianalizės suvestinėje taip pat apibūdinama, kaip informacija apie strateginį planą buvo skleidžiama institucijos viduje. Apskritai personalas ir studentai, su kuriais susitiko ekspertai, atrodo buvo pakankamai gerai informuoti apie tai, ką daro ir ką ketina daryti VLVK. Kolegija stebi tiek išorinę, tiek vidinę informacijos sklaidą atlikdama įvairias segmentuotas socialinių dalininkų apklausas – tai patvirtina aukštas visų socialinių partnerių informuotumo lygis. Kitose šių institucijos vertinimo išvadų dalyse ekspertų grupė dar grįš prie klausimo, ar verslo ir socialiniai partneriai pakankamai žino apie VLVK teikiamas paslaugas, bet kitais atžvilgiais, ekspertų nuomone, kolegija tinkamai informavo visus socialinius dalininkus apie savo strateginio plano įgyvendinimą.

2.1. Savianalizės suvestinėje pateikiamos teisinės ir reguliavimo sąlygos, pagal kurias buvo parengti VLVK vidaus kokybės užtikrinimo tvarkos gairės ir tikslai. Pavyzdžiui, suvestinėje minimas valstybės teisės aktuose numatytas reikalavimas įgyvendinti vidaus akademinės kokybės užtikrinimo sistemą pagal Europos aukštojo mokslo erdvės principus. Be to, suvestinėje nurodomas atsakomybės už šios sistemos elementus pasiskirstymas skyrių ir visos institucijos lygmeniu. Vidaus akademinės kokybės užtikrinimo stebėsenos procedūros patvirtinimas išdėstytas šiuose dokumentuose:

- Kokybės vertinimo standartai (2009 m.)
  - Integruotos kokybės vadovas (2012 m.)
- Prie kurių pridedami studentams skirti rekomendacijų dokumentai, kaip antai:
- Diplominio (baigiamojo) darbo rengimo metodika;
  - Mokomosios praktikos ataskaitos rengimo metodika;
  - Referatų rengimo metodiniai nurodymai.
- Šios informacijos sklaida rūpinasi studijų skyrius.

VLVK įdiegė ISO 9001 kokybės kontrolės sistemą.

Programos tvirtinimas, reikšmingi pakeitimai ir peržiūra yra inicijuojami studijų skyriaus lygmeniu ir apima rinkos bei išorės socialinių dalininkų apklausas bei aiškiai suformuluotus studijų rezultatus. Studijų skyrius tikrina, ar dokumentai atitinka įstatymuose nustatytus ir priežiūros institucijų keliamus reikalavimus. Prieš pateikiant SKVC, juos dar turi patvirtinti Akademinė taryba. Iš devynių VLVK studijų programų septynias jau akreditavo SKVC (šešios buvo akredituotos ilgiausiam šešerių metų laikotarpiui, o viena – tik trejiems metams). Kitos studijų programos dar tik bus akredituojamos.

2010 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino akademinį ir profesinį kvalifikacijų struktūros aprašą, o 2011 metais jis buvo dar patobulintas tiek akademinį, tiek profesinį kvalifikacijų srityse. Aštuonių lygių ir trijų ciklų aprašas atitinka Europos



kvalifikacijų sąrangą. VLVK suteikiama profesinio bakalauro kvalifikacija atitinka šį aprašą. 2011 metais VLVK pradėjo taikyti Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemą (ECTS) ir kartu su diplomais išduoda diplomų priedus.

Mokymo kompetencijų tobulinimo arba personalo profesinio tobulėjimo srityje savianalizės suvestinėje nurodoma, kiek VLVK akademinio personalo mokosi, siekdami įgyti aukštesnį laipsnį, ir pabrėžiamas Nuotolinių studijų centro darbas skatinant informacinėmis technologijomis pagrįstą dėstymą ir dėstymo metodikas. Savianalizės suvestinėje taip pat minima įdiegta personalo profesinio tobulėjimo sistema ~~šios ir kitų~~ pedagoginių kompetencijų srityje.

VLVK nurodo, kad nuo 2003 metų kolegijos studentų apeliacijas ir skundus tvarko ginčų sprendimo grupė ir kad daugelis, jei ne visi, klausimai sprendžiami pačioje kolegijoje netaikant jokių formalių procedūrų. Be to, suvestinėje apibūdinamos įvairios studentams skirtos studijų paramos priemonės, įskaitant virtualiąją mokymosi aplinką, padedančią rengti individualius studijų planus. Tačiau savianalizės suvestinėje nepateikiama jokių duomenų apie individualaus konsultavimo tvarką ir asmeninio tobulinimosi planavimą. Savianalizės suvestinėje minimas bendradarbiavimas su studentų atstovybe. Studentai patvirtino, kad tokioje mažoje institucijoje aplinka yra draugiška, ir sprenddami akademinis ir kitus klausimus jie gali bendrauti su bet kuriuo darbuotoju, įskaitant pačią direktorę.

Savianalizės suvestinėje nenurodoma, kaip veikia studentų informacinės ir duomenų kaupimo sistemos, bet ekspertų grupei buvo pateikta bendro pobūdžio informacija apie studentų informavimą.

VLVK personalas informavo ekspertų grupę, kad, remiantis Europos Sąjungos praktika, kolegijoje yra įdiegta integruota akademinės kokybės užtikrinimo sistema, pavyzdžiui, numatyti aiškūs studijų rezultatai. Tačiau studentai beveik nieko nežinojo apie susijusias kokybės užtikrinimo koncepcijas ir priemones.

Programų lygmeniu VLVK įgyvendina kokybės užtikrinimą per studijų skyriuje veikiančius programų komitetus ir atliekant savianalizę, kurios rengimą prižiūri Akademinė taryba. Šiame vidaus procese dalyvauja ir studentai. Be to, VLVK kasmet rengia kokybės dienas, kurių metu analizuojami studentų apklausų (kurios rengiamos du kartus per metus) duomenys. VLVK personalas suvokia kiekvieno akademinio personalo nario asmeninę profesinę atsakomybę užtikrinant akademinis standartus ir kokybę; jų teigimu, ši atsakomybė dažnai įgyvendinama bendradarbiaujant su išorės socialiniais dalininkais.

Papildomą kokybės patikrinimą atlieka VLVK vidaus audito komitetas; toks patikrinimas užtikrina kolegijos veiklos kokybę platesniu mastu.

VLVK personalas ir studentai teigia, kad studentai sistemingai teikė grįžtamąjį ryšį dėl programos elementų ir kad gauta informacija buvo naudojama ne tik sprendžiant einamuosius klausimus, bet ir atliekant vidinę programų savianalizę. Studentų atstovai teigė iš esmės esą patenkinti savo dalyvavimu užtikrinant akademinę kokybę tiek programų, tiek Akademinės tarybos lygmeniu. Studentų atstovai patvirtino, kad supažindinimo procesas yra aiškus, teikiami paaiškinimai programos lygmeniu ir bendroji informacija, įskaitant informaciją apie studijų rezultatus, kreditų sistemą ir vertinimo kriterijus, nors gali būti naudojami ir kiti terminai. VLVK parodė gerai suprantanti, kad būtina įtraukti studentus į veiklos tobulinimą, atsižvelgti į jų nuomonę, orientuoti juos į profesinį tobulinimąsi ir didinti galimybes įsidarbinti.

VLVK darbuotojai nurodė, kad atskiros programos buvo patobulintos pasitelkiant išorės specialistus ir kviestinius universiteto dėstytojus. Tačiau beveik nėra žinoma apie jokiais specialias institucijos lygmeniu įgyvendinamas programų tobulinimo priemones.

VLVK akademinio personalo teigimu, jiems yra sudaromos galimybės tobulėti, įskaitant mokymus Nuotolinių studijų centre. Darbuotojams buvo sudarytos judumo galimybės pagal Europos Sąjungos aukštojo mokslo plėtros programas. Skyrių lygmeniu buvo įgyvendinami darbuotojų asmeniniai tobulėjimo planai, apimantys kolegų stebėjimą ir paramą dirbant.

VLVK nepakankamai analizavo, kodėl daug pirmosios pakopos studentų nebaigia studijų. Nustatytos tik dvi priežastys – galimi finansiniai sunkumai arba netinkamumas pasirinktai programai. Absolventai ir dabartiniai studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupės nariai, mano gaunantys reikiamą dėstytojų ir skyrių darbuotojų paramą bei iš esmės yra patenkinti programų įgyvendinimu, jų turiniu ir realiais išteklių. Dabartiniai studentai teigiamai atsiliepė apie studentų grupių dydį VLVK – dabar jos dažniausiai yra mažesnes, palyginti su kitomis institucijomis. Tam tikra prasme tai yra VLVK privalumas. Tačiau susitikimuose su ekspertų grupe VLVK darbuotojai taip pat pripažino, kad sumažėjus bendram studentui skaičiui ir sumažinus grupes, kolegijai iškilo finansinio tvarumo klausimas.

Grupė pripažino, kad VLVK yra įdiegta akademinės kokybės užtikrinimo sistema, kurią prižiūri Akademinė taryba. Tai atitinka Europos ir nacionalinius lūkesčius. Ekspertų grupės nuomone, ši sistema yra veiksminga, bet ekspertai mano, kad yra galimybių toliau tobulinti šią sistemą, siekiant, kad studentai geriau ją suprastų, išnaudotų visas jos teikiamas galimybes ir kuo aktyviau pasinaudotų jos privalumais.

2.2. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad pastaraisiais metais studijų skyriai buvo šiek tiek pergrupuoti, nes padaugėjo studijų programų ir buvo prijungta buvusi Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija. Be to, VLVK ėmėsi tam tikrų iniciatyvų arba planų ir įkūrė kelis pirmiau nurodytus skyrius. Dabartinę organizacinę struktūrą 2012 metais patvirtino kolegijos direktorė.

Ekspertų nuomone, VLVK struktūra atitinka jos dydį ir leidžia kolegijos direktorei vadovauti atliekant svarbiausias akademinės ir administracines funkcijas bei aiškiai paskirstyti atsakomybę. Tai, kad kolegijos steigėjai užima direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojo studijų reikalams pareigas reiškia, kad kolegijos valdymo ir administravimo struktūra yra centralizuota. Ekspertų grupei buvo teigiama, kad Šiaulių filialui, esančiam už maždaug 175 kilometrų nuo Klaipėdos, buvo suteikta tam tikra veiksmų laisvė, tačiau strateginiai klausimai buvo sprendžiami VLVK lygmeniu ir vyresnysis akademinis personalas aktyviai dalyvavo juos sprendžiant bei su jais buvo tariamasi. Ekspertų nuomone, tokia tvarka yra tinkama.

VLVK suprantamai ir įtikinamai pateikia organizacinės struktūros pokyčių loginį pagrindą ir veiksmingumą bei nurodo, kaip jie yra įgyvendinami, teigdama, kad dabartinė struktūra yra tinkama. Savianalizės suvestinėje daugiau dėmesio skiriama tam, kokia organizacinė struktūra kolegijoje buvo anksčiau; galbūt, reikėjo labiau ją susieti su ateityje planuojamais įgyvendinti pokyčiais.

Ekspertų grupė pastebėjo, kad mokslo taikomiesiems tyrimams teikiama parama kartais iš dalies dubliuojama atskiruose padaliniuose. Europos Sąjungos projektams skirtomis lėšomis finansuojamus mokslo taikomuosius tyrimus administravo ir mokslo taikomųjų studijų, ir tarptautinių ryšių skyrius, o atskirų akademinų tyrėjų veiklą priežiūrą vykdė jų studijų skyriai. Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK paieškoti galimybių integruoti mokslo taikomuosius tyrimus vykdančiams darbuotojams ir jiems teikiamą akademinę ir administracinę paramą, siekiant, kad tokios paramos teikimo tvarka būtų aiškesnė ir darbuotojai galėtų geriau ja pasinaudoti.

2.3. Savianalizės suvestinėje svarbus dviejų kolegijos steigėjų vaidmuo pernelyg nesureikšminamas. Kaip numatyta VLVK įstatuose, jie taip pat eina svarbiausių kolegijos vadovų (direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojo studijų reikalams) pareigas. Du VLVK steigėjai užtikrina aiškią lyderystės sistemą, bet diskutuodama su įvairiais kolegijos darbuotojais ekspertų grupė įsitikino, kad Akademinės tarybos veikla kolegijoje užtikrina plačias priežiūros ir konsultacijų galimybes ir yra tinkama atsvara galimai dominuojančioms dviem svarbiausioms pareigybėms. Dauguma sprendimų, ypač susijusių su vidaus klausimais, buvo priimti po diskusijų ieškant bendros nuomonės ir, jeigu reikia, suradus kompromisą. Tokie sprendimai atitiko VLVK strateginį planą, kuris yra pakankamai lankstus ir gali būti pritaikytas sprendžiant naujai iškilusius klausimus.

Be to, savianalizės suvestinėje pateikiami du lentelės formos priedai, kuriuose aiškiai nurodytos atsakomybės už proceso vadybą ir sprendimų priėmimą pasidalijimas tarp VLVK

valdymo organų ir jų atstovų. Ekspertų grupės nuomone, atsakomybės pasidalijimas atitinka institucijos dydį ir jos priklausymą dviem steigėjams. Valdymo atsakomybė ir įgaliojimai buvo aiškiai paskirstyti.

Savo požiūrį į procesų valdymą VLVK apibrėžė kaip grindžiamą visuotinės kokybės vadybos koncepcija, iš kurios kyla jau minėtas aiškus atsakomybės pasidalijimas. Grupė buvo patenkinta tuo, kad ši organizacijos forma taip pat suteikė galimybę personalui, studentams (ypač aktyviai veikiančios studentų tarybos dalyviams) ir išorės partneriams suprasti, kaip jie galėtų aktyviau prisidėti prie VLVK sėkmingos veiklos.

Susitikimuose su VLVK ilgalaikiais strateginiais partneriais, įskaitant Klaipėdos prekybos rūmus ir Klaipėdos miesto savivaldybę, ekspertų grupė nustatė, kad tokie santykiai yra brandūs ir abipusiai naudingi ir abu partneriai gauna naudos iš kito partnerio veiklos. Puikus tokių santykių pavyzdys yra iš Klaipėdos miesto VLVK įsigytos naujos patalpos – VLVK nemažai investavo į pastatų atnaujinimą, o Klaipėdos miestas gavo dar vieną finansinę injekciją ir suaktyvino veiklą, kuri prisidėjo atgaivinant miesto senamiestį.

2.4. Savianalizės suvestinėje aptariami personalo klausimai analizuojant nacionalinių teisės aktų reikalavimus ir kolektyvines sutartis. Susitikimuose su ekspertų grupe VLVK personalas taip pat minėjo nacionalinių teisės aktų reikalavimus, kolektyvines sutartis ir tariamus apribojimus, nors naujausi teisės aktai pakeitimais užtikrina didesnę liberalizaciją sprendžiant personalo klausimus. Vis dėlto taikant nacionalinius arba savo susikurtus apribojimus VLVK žmogiškųjų išteklių procedūros buvo aiškiai išdėstytos kolegijos integruotos kokybės vadove.

Savianalizės suvestinėje išdėstyti per metus įvykę pokyčiai akademinų ir skyrių personalo srityje, nors diskutuojant su VLVK darbuotojais ekspertų grupei ne iš karto pavyko nustatyti, kiek yra nuolat, o kiek laikinai dirbančių darbuotojų ir kiek visą ir ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų. Kaip daugelis kitų panašių institucijų, VLVK priima tam tikrą skaičių laikinai dirbančių ir dalį darbo dienos dirbančių darbuotojų, iš dalies norėdama apsaugoti jau dirbančių specialistų darbo vietas, o taip pat siekdama biudžeto lankstumo ir galimybės reaguoti kintant studentų skaičiui.

Savianalizės suvestinė ir susitikimai su VLVK darbuotojais patvirtino, kad buvo atliktas metinis akademinio personalo įvertinimas ir subalansuotas jų darbo krūvis, įskaitant praėjusiais metais nustatytą tikslų peržiūrėjimą. Taip pat buvo atsižvelgta į studentų nuomonę apie dėstytojų darbą.

VLVK daug dėmesio skiria akademinio personalo tobulinimui ir visi darbuotojai, su kuriais bendravo grupė, sutaria dėl to, kad jie buvo skatinami ir jautė paramą. Svarbiausia VLVK naudota priemonė buvo susijusi su Europos Sąjungos finansuojamiems projektams skirtomis lėšomis. Tikimasi, kad tokiuose projektuose dalyvavę ir pasitobulinę darbuotojai perduos įgytas žinias savo kolegoms. Daugelis VLVK nurodytų projektų buvo susiję su pedagoginių metodų tobulinimu, nors tokie projektai taip pat buvo parenkami, siekiant organizuoti mokymus visoms darbuotojų grupėms, ir netgi Akademinės tarybos nariams, tokiose srityse kaip strateginis valdymas ir išteklių vadyba.

Personalto tobulinimas buvo integruotas į strateginį planą per strateginius uždavinius ir akademinio personalo kompetencijų tobulinimą, doktorantūros pakopos studijas akademiniam personalui ir akademinio personalo darbą vietos prekybos ar pramonės įmonėse, siekiant įgyti naujausių žinių ir patobulinti praktines kompetencijas. Todėl VLVK skyrė daug dėmesio kolegijos darbuotojų tobulinimui. Tačiau ekspertų grupė pastebėjo, kad požiūris į žmogiškųjų išteklių politiką nebuvo strateginis derinant darbuotojų įgūdžius su naujais strateginiais pokyčiais. Pavyzdžiui, ekspertų grupei buvo pasakojama, kaip buvo tobulinama personalo kvalifikacija ir kokios programinės įrangos kolegija įsigijo dalyvaudama tam tikrame projekte, siekiant plėtoti VLVK siūlomų atvirų ir nuotolinių studijų galimybes. Tačiau gali būti, kad toks sprendimas nėra optimalus. Daugelis institucijų pervertina reikalingas investicijas ir personalo įgūdžius pereinat nuo įprastos studijų formos prie atviro ir nuotolinio programų vykdymo. Ekspertų grupė taip pat aptarė su VLVK darbuotojais balansą tarp visą ir ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų, bei jų poveikį mokslo tiriamajai veiklai.

Todėl ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK savo strateginiame plane pateikti atviresnę ir aiškesnę žmogiškųjų išteklių politiką ir nurodyti, kiek ir kokių darbuotojų kolegijai reikia, kiek kainuos įvairios VLVK siūlomos strateginės iniciatyvos ir kokie pokyčiai personalo srityje yra reikalingi, siekiant tas iniciatyvas įgyvendinti.

2.5. Savianalizės suvestinėje apibūdinamas iš esmės teisingas strateginio planavimo procesas su tinkama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analize instituciniame lygmenyje bei į kokybę orientuotais „planuok, daryk, tikrink ir veik“ (PDTV) ciklais. Vėlgį strateginis planas yra paremtas veiksmingai paskirstyta atsakomybe už proceso valdymą, o vadovybės planuojamiems pokyčiams yra numatyti ištekliai ir parengtas procedūrinis aprašas, be to, vykdoma jų stebėseną. Susitikimai su VLVK darbuotojai patvirtino, kad šioje srityje savianalizės suvestinėje pateikiami duomenys yra tikslūs.

VLVK veiklos procesai yra reguliariai tikrinami atliekant vidaus auditą ir atitinka svarbiausius aplinkosaugos, profesinės sveikatos ir saugumo, socialinės atsakomybės ir kokybės tikslus. Skirtingą veiklą reglamentuoja specialiai suformuluotos taisyklės ir patvirtina susiję ir atsakingi valdymo organai ir (arba) vadovybė.

Tačiau savianalizės suvestinėje pateikiama labai ribota strateginės rizikos analizė ypač nepastovioje finansų ir švietimo aplinkoje. Netgi tose srityse, kur atliekant SSGG analizę buvo nustatytos galimos rizikos, dėl nuolat kintančios padėties būtina vykdyti nuolatinę stebėseną. 1.2 skirsnyje ekspertų grupė jau rekomendavo geriau pagrįsti VLVK strateginį planą finansine informacija. Ekspertų grupė taip pat **rekomenduoja** VLVK susisteminti savo strateginio plano nuolatinę tvarumo analizę (galbūt tikslingiau ją būtų apibūdinti kaip rizikos registrą). Tai leistų VLVK įvertinti ne tik sėkmės veiksnius, bet ir galimai nepalankių išorės ir vidaus veiksnių blogiausio atvejo scenarijus, dėl kurių strateginius tikslus gali pavykti įgyvendinti tik iš dalies.

Kaip geriausią pavyzdį ekspertų grupė pateikia siūlomą Vilniuje steigti papildomą filialą. Kaip jau buvo minėta, šis projektas nėra įtrauktas į VLVK strateginį planą netgi kaip galimybė. Jeigu jis būtų pateiktas kaip galimybė ir jei būtų atlikta rekomenduojama tvarumo analizė, tai padėtų VLVK struktūriškai įveikti visus iššūkius, susijusius su tokios reikšmingos iniciatyvos įgyvendinimu.

2.6. Savianalizės suvestinėje pateikiami nacionaliniai teisės aktai ir šiek tiek apibūdinamas infrastruktūros valdymas, įskaitant realiuosius išteklius (išskyrus vidinę išteklių atskaitomybės sistemą ir tam tikrą apskaitos ir finansinę praktiką bei reikalavimus). Pateikiama šiek tiek informacijos apie tendencijas dėl investicijų į turtą, IT ir kitą įrangą, bet ji pateikiama ne bendrame biudžeto kontekste.

Pirmoje dalyje „Įžanga“ apibūdinamas atskiras „Realiųjų išteklių ir susijusios infrastruktūros įvertinimo“ procesas. Šiuo įvertinimu ekspertų grupė beveik nesinaudojo, nes jis apėmė laikotarpį, kai Klaipėdos skyrius veikė savo ankstesnėse patalpose. Apsilankius abiejuose padaliniuose ekspertų grupei padarė įspūdį apgyvendinimo ir infrastruktūros standartai.

VLVK bibliotekos darbuotojai ir IT specialistai paaiškino, kaip dalykų ir programų realiųjų išteklių poreikis derinamas prie VLVK biudžeto paskirstymo proceso. Kai kuriems studentams, su kuriais susitiko ekspertų grupės nariai, kilo nedidelių problemų dėl naudojimosi biblioteka ir IT. VLVK personalas gerai žinojo įvairius studentų poreikius informacijos srityje, įskaitant interneto prieigą ir elektroninius žurnalus.

Ypač teigiamai ekspertai vertina specializuotą praktinio mokymo centrą kuris leidžia imituoti praktiką. Tokie ištekliai ne tik visiškai atitinka VLVK misiją, bet parodo, kad kolegija gerai supranta ekonominės situacijos realijas, kai ne visada ir ne visiems studentams yra galimybė atlikti praktiką pas darbdavius. Ekspertų grupė rekomenduoja praktinio mokymo centrą kaip gerosios praktikos pavyzdį.

Ekspertų grupė nustatė, kad kolegijoje yra esminiai veiklos procesai, skirti suderinti realiųjų išteklių poreikį ir biudžeto asignavimus, ir kad realieji ištekliai yra tinkamai valdomi. Be to, grupė pripažino sėkmingas ankstesnes ir dabartines VLVK pastangas gauti išorinį finansavimą, įskaitant Europos Sąjungos fondus, kolegijos ištekliams ir priemonėms. Tačiau grupė numato, kad tokį išorinį finansavimą gauti bus vis sunkiau, ir VLVK gali tekti peržiūrėti

savo procesus ir nustatyti realiųjų išteklių tobulinimo prioritetus, pasirenkant strateginės reikšmės išteklius.

2.7.Savianalizės suvestinėje bendrais bruožais nurodomi VLVK pajamų šaltiniai. Diskusijose su direktore ekspertų grupė išsiaiškino, kad didelė dalis pajamų gaunama iš studentų, be to, nemažai naudos VLVK gauna įgyvendindama projektus, ypač finansuojamus Europos Sąjungos lėšomis.

Ekspertų grupės nuomone, VLVK turi nedaug galimybių finansuoti visas savo strategines iniciatyvas, nebent būtų išspręstas studentų skaičiaus mažėjimo klausimas. Be to, ekspertų grupė abejoja, kad galima labai pasikliauti tuo, jog VLVK nuolat pavyks naudotis projektu, ir ypač finansuojamų Europos Sąjungos, lėšomis. Ekspertai domėjosi, ar VLVK gerai supranta, kad tų projektų pinigai – tai subsidijuojamos investicijos, kurių tikslas pagerinti VLVK teikiamų paslaugų kokybę ir tuo pačiu sukurti pagrindą ateityje kolegijai pačiai uždirbti pajamas. Siekiant užsitikrinti tolimesnės plėtros ir investicijų į strategines iniciatyvas finansavimą, ateityje VLVK gali tekti daugiau dėmesio skirti pajamų uždirbimui iš komercinių šaltinių arba vykdant bendras plėtros iniciatyvas su kitais partneriais.

Sudarant vidaus biudžetą buvo naudojamas gana paprastas modelis, kai finansiniai asignavimai iš esmės buvo skiriami vietos lygmeniui – ten, kur buvo vykdoma tam tikra veikla. Atsižvelgiant į pirmiau pateiktą išspėjimą dėl to, kad būtina numatyti tam tikrus mechanizmus, užtikrinančius plėtros finansavimą institucijos lygmeniu, ekspertų grupė yra patenkinta, kad VLVK yra įdiegti veiksmingi ir tinkami biudžeto valdymo mechanizmai.

2.8.Akademines etikos srityje savianalizės suvestinėje pabrėžiama akademinio personalo profesinė atsakomybė einant savo pareigas. Diskusijose su VLVK personalu ekspertų grupė išsiaiškino, kad su etiniu patvirtinimu susijusius klausimus sprendžia institucijos ginčų sprendimo grupė. Grupė pripažįsta, kad kolegijoje yra įdiegtos procedūros, užtikrinančios etikos laikymąsi

***Srities vertinimas: strateginis valdymas vertinamas teigiamai.***

#### IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

1.1.Savianalizės suvestinėje VLVK profesijos bakalauro programos pateikiamos nacionalinių teisės aktų ir Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos (patvirtintos 2010 m.) kontekste. Ekspertų grupė nustatė, kad VLVK vykdomos programos visiškai atitinka ir atliepia jos misiją rengti kvalifikuotus specialistus su aukštuoju išsilavinimu kintančiai darbo rinkai. Kolegijos studijų programose yra numatyta praktika, kuri turi apimti ne mažiau kaip trečdalį studijų programos, o programos baigiamųjų darbų temos parenkamos atsižvelgiant į jų svarbą regiono ir šalies prekybai bei pramonei.

Susitikimuose su VLVK darbuotojais ekspertų grupei buvo pranešta, kad siūloma ir iš dalies parengta bendra programa su Europos Sąjungos partnerine institucija buvo nutraukta, nes ta institucija negavo akreditacijos.

1.2.Savianalizės suvestinės 1.1 skirsnyje nieko nenurodoma apie mokymąsi visą gyvenimą, bet šiame skirsnyje toliau aiškinami svarbiausi VLVK taikomų metodų aspektai. Stojimo etapu VLVK bendradarbiauja su vidurinėmis mokyklomis, skatindama mokinius rinktis profesijos bakalauro studijų programas. VLVK teigimu, tos programos yra atnaujinamos konsultuojantis su verslo ir pramonės partneriais, pavyzdžiui, kompiuterinių tinklų administravimo modulis kompiuterinio programavimo studijų programoje yra parengtas bendradarbiaujant su Švedijos ir Lietuvos darbo biržomis ir jį vykdo dėstytojai, jau turintys praktinės patirties. Be to, VLVK stengėsi sukurti atvirų ir nuotolinių studijų formas, kad studijų programose galėtų studijuoti ir kitos studentų grupės, kaip antai vaikus auginantys tėvai ir neįgalieji. Šiuo tikslu VLVK sukūrė virtualią mokymosi aplinką, ir diskusijose su VLVK darbuotojais ekspertų grupė sužinojo apie ketinimą siekti, kad mišrus mokymas būtų vykdomas ir kitose studijų programose. Šioje srityje VLVK pavyko pasinaudoti Europos Sąjungos

projektams skirtomis lėšomis ir VLVK siūlo šiuo metu dirbančiam personalui naudotis neseniai įsigyta specialia programine įranga bei pritaikyti tradicinę mokymosi medžiagą atviram ir nuotoliniam mokymui. Galima tokio mokymo tikslinė klientų grupė būtų emigravę lietuviai.

Savianalizės suvestinėje apibūdinama, kaip VLVK siekia patenkinti regiono ir šalies darbo rinkos poreikius, pavyzdžiui, kolegija bendradarbiauja su Lietuvos darbo birža organizuojant užsakytus mokymo kursus. Savianalizėje pateikiami konkretūs sėkmingai įgyvendintų iniciatyvų pavyzdžiai, kaip antai draudimo konsultantų ir slaugos darbuotojų kursai, skirti ilgalaikiams bedarbiams. Tačiau ekspertų grupei kelia susirūpinimą tai, kad devyniolika tokių mokymo kursų, kurie buvo rengiami bendradarbiaujant su Lietuvos darbo birža, nebuvo populiarūs.

Kad pritrauktų platesnį klientų ratą į kolegijos vykdomas studijų programas, VLVK taip pat siekė (šiam tikslui vėl naudodama Europos Sąjungos projektų lėšas) sistemingo anksčiau įgyto mokymosi pripažinimo. Tačiau šiuo metu šiam tikslui skiriama labai mažai dėmesio. Savianalizės suvestinėje ši veikla vadinama neformaliu būdu įgytų kompetencijų formalizavimo sistema.

Apskritai, ekspertų grupės nuomone, VLVK, kaip į praktinį rengimą orientuoto aukštojo mokslo teikėja yra susipažinusi mokymosi visą gyvenimą programą koncepciją ir ją vykdo. Kaip minėta trečioje dalyje „Strateginis valdymas“, VLVK galėtų dar kartą įvertinti atitinkamų investicijų, kuriomis siekiama išplėsti kolegijos studijų programų prieinamumą ir vykdyti jas komerciniais pagrindais, sąnaudas ir teikiamą naudą bei apsvarstyti, ar menko verslo mokymo kursų populiarumo (ir dėl to prarasto pajamų šaltinio) priežastis yra ta, kad jos siūlomos paslaugos, kolegijos socialinių ir verslo partnerių nuomone, nėra aktualios.

1.3. Savianalizės suvestinėje smulkiai apibūdinti įvairūs VLVK mechanizmai, taikomi stebint absolventų galimybes įsidarbinti ir jų karjerą, įskaitant bendradarbiavimą su Lietuvos darbo birža, buvusių studentų klubą ir dažnai atliekamas nuomonių apklausas. VLVK darbuotojai, absolventai ir buvę studentai susitikimuose su ekspertų grupe patvirtino, kad VLVK aktyviai siekia palaikyti nuolatinius ryšius su savo absolventais ir siekti abipusės naudos, įskaitant absolventų įtraukimą į studijų turinio atnaujinimą. Be to, VLVK bendradarbiauja su kitomis institucijomis įgyvendinant nacionalinius projektus dėl ilgalaikės absolventų karjeros stebėsenos.

Ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad VLVK aktyviai ir tinkamai stebi absolventų galimybes įsidarbinti ir jų karjerą bei aktyviai panaudoja stebėsenos rezultatus.

1.4. Bendradarbiavimą su verslo ir socialiniais partneriais rengiant programas ir jas peržiūrint ekspertų grupė taip pat aptaria šių išvadų ketvirtoje dalyje „Poveikis regiono ir visos šalies raidai“. Savianalizės suvestinėje pateikiama pažangių ir į partnerius orientuotų studijų programų rengimo pavyzdžių, pavyzdžiui, patarus pramonės partneriams buvo padidinta savarankiško darbo dalis rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programoje.

Savianalizės suvestinėje pateikiami oficialūs susitarimai su socialiniais ir verslo partneriais dėl praktikos atlikimo ir su tokia praktika susijusių baigiamojo darbo temų parinkimo.

Be to, savianalizės suvestinėje išdėstomi įvairūs oficialūs susitarimai su akademiniais partneriais iš regiono vidurinių mokyklų, siekiant pritraukti mokinius į studijų programas ir VLVK organizuojamas magistrantūros programas, kurias patvirtino su kolegija bendradarbiaujantys universitetai.

Susitikimai su VLVK personalu ir jos socialiniais ir verslo partneriais patvirtino, kad VLVK palaiko su jais tinkamus ryšius atnaujinant studijų programas. Ekspertų grupės abejonės dėl verslo mokymo kursų jau buvo išdėstytos 1.2 skirsnyje.

Ekspertų grupės nariai patys tiesiogiai nebendravo su VLVK akademiniais partneriais, įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą programą. Ekspertai susitiko su bendradarbiais iš Klaipėdos universiteto dėl VLVK mokslo taikomųjų tyrimų ir sužinojo apie VLVK projekcinį bendradarbiavimą su akademiniais partneriais Europoje. Tokių įrodymų grupei pakanka ir ji patvirtina, kad VLVK palaiko tinkamus ryšius ir su akademiniais partneriais.

2.1. Savianalizės suvestinėje VLVK cituoja savo 2009–2014 metų strateginį planą, kaip įrodymą, kad jis atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos Sąjungos dokumentų nuostatas dėl aukštojo mokslo tokiose srityse:

- Europos kreditų perkėlimo ir kaupimo sistemos (ECTS) taikymas;
- diplomų priedų išdavimas;
- individualūs studijų planai;
- perėjimas iš kitų švietimo institucijų;
- perėjimas iš (profesinio) bakalauro į magistro studijų programą;
- akredituotų ankstesnių studijų pripažinimas, suteikiant aukštesnį statusą;
- studijų rezultatų panaudojimas.

Ekspertų grupė jau aptarė šiuos klausimus (ir tai, kad studentai iš esmės nepakankamai apie juos žino) šių išvadų trečios dalies „Strateginis valdymas“ 2.1 skirsnyje. Remdamasi pagrindžiančiais dokumentais, ir diskutuoja su VLVK personalu, ekspertų grupė nustatė, kad VLVK atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos Sąjungos aukštojo mokslo dokumentų nuostatas.

2.2. Šių institucijos vertinimo išvadų penktoje dalyje „Mokslo veikla“ ekspertų grupė analizavo studentų judumą. Savo savianalizės suvestinėje VLVK pateikia analizę ir tendencijas apie išvykstančius ir atvykstančius darbuotojus bei studentų judumą. Kadangi VLVK yra nedidelė institucija, informacija apie tendencijas nėra itin reikšminga. VLVK stengiasi kuo geriau išnaudoti šioje srityje siūlomas iš Europos Sąjungos fondų finansuojamas programas. VLVK darbuotojai nurodė, kad pastaruoju metu pavyko pritraukti daugiau darbuotojų ir studentų, nors anksčiau VLVK tai sunkiai sekėsi.

Susitikimuose su ekspertų grupe VLVK darbuotojai labai džiaugėsi dėl darbuotojų judumo teikiamos naudos, ypač tokiose srityse kaip galimybė keistis pedagogine praktika, naujų dėstymo metodų įgyvendinimas ir studijų turinio atnaujinimas.

Atskiri VLVK studentai susitikimuose su ekspertų grupe teigiamai atsiliepė apie judumo teikiamą naudą, ypač kai toks judumas buvo susijęs su praktikos atlikimu, kuri, jų nuomone, užtikrina geresnes galimybes įsidarbinti. Ekspertų grupei taip pat pasisekė susitikti su nedidele studentų grupele iš Turkijos, kurie buvo dėkingi VLVK už jiems suteiktą galimybę.

Ekspertų grupė pripažįsta, kad kolegijos darbuotojų ir studentų judumui VLVK skiria daug dėmesio ir siekia kuo aktyviau dirbti šioje srityje. VLVK pateikė įrodymų, kad Europos Sąjungos projektams (kaip antai „Leonardo Da Vinci naujovių perkėlimo projektui“, „Smulkių ir vidutinių įmonių veiksmingo elektroninio mokymosi ir elektroninio darbo projektui“) skirtos lėšos buvo pavyzdinai panaudotos ir turėjo įrodomą poveikį geriems rezultatams.

Be to, ekspertų grupė džiaugėsi, kad vis daugiau studijų programų ir kai kurių modulių VLVK siūlo anglų kalba.

*Srities vertinimas: studijos ir mokymasis visą gyvenimą vertinami teigiamai.*

## V. MOKSLO VEIKLA

1.1.VLVK savianalizės suvestinėje nurodomi svarbiausi VLVK strateginiai tikslai mokslo taikomųjų tyrimų srityje:

- Plėtoti mokslo taikomuosius tyrimus, laikantis nuostatos, kad mokslas ir (akademinės) studijos yra neatskiriami.
- Plėtoti regionui reikalingą taikomąją mokslinę veiklą ir tyrimus, konsultuoti vietos valdžios ir ūkio subjektus.

Šie tikslai toliau detalizuojami VLVK 2010–2015 metų integruotos plėtros strategijoje, kurios strateginis tikslas yra sukurti „veiksmingą ir skaidrią aukštojo mokslo studijų ir mokslo paslaugų teikimo sistemą“. Todėl VLVK nustato tokius prioritetus šioje srityje:

- Leisti mokslo darbus, vadovėlius, mokymo priemones ir mokslo taikomųjų tyrimų straipsnius;
- Ugdyti kompetencijas mokslo taikomųjų tyrimų srityje;
- Sukurti motyvacinę sistemą ir įgyvendinti veiklos vertinimo priemones;
- Įtraukti vietos partnerius į dėstymo ir mokslo taikomosios veiklos procesą;
- Dalyvauti tarptautiniuose projektuose ir tinkluose.

VLVK akademinio personalo vykdomus mokslo taikomuosius tyrimus koordinuoja mokslo taikomųjų studijų skyrius. Ši profesinių paslaugų tarnyba yra atsakinga už informacijos ir duomenų, susijusių su VLVK mokslo tiriamąja veikla, kaupimą ir analizę. Mokslo taikomųjų studijų skyriaus vadovė supažindino ekspertų grupę ir pateikė duomenų apie savo darbą, kuris daugiausia buvo administracinio pobūdžio. Valdant įgyvendinamus mokslo taikomųjų tyrimų projektus šio skyriaus veikla iš dalies sutapo su kito, tarptautinių ryšių skyriaus, veikla. Akademinio personalo vykdomų mokslo taikomųjų tyrimų dalykinį turinį prižiūri atitinkamas studijų skyrius. Šių vertinimo išvadų trečios dalies „Strateginis valdymas“ 2.2 skirsnyje ekspertų grupė jau rekomendavo geriau integruoti tokią paramą.

Akademinis personalas turi pateikti metinį darbo planą savo studijų skyriui ir nurodyti, kokių rezultatų tikisi vykdydami savo mokslo taikomųjų tyrimų ir dėstymo veiklą. Darbo planų vykdymą prižiūri skyrių vadovai. Vertinant mokslo taikomųjų tyrimų ir kitą veiklą naudojama taškų sistema. Ekspertų grupė paprašė ir gavo patvirtintų metinių darbo planų pavyzdžių, kuriuose buvo apibūdinta atskirų akademinų darbuotojų mokslo taikomųjų tyrimų veikla.

Ekspertų grupė nustatė, kad mokslo taikomųjų tyrimų veikla yra privaloma viso akademinio personalo darbo krūvio dalis, sudaranti 10 proc. priedų VLVK skatinimo sistemoje. Be to, savianalizės suvestinėje pateikiamas išsamus sąrašas su mokslo taikomaisiais tyrimais, kurie yra patvirtinti kaip metinė individuali mokslo taikomųjų tyrimų veikla. Abiejų padalinių akademinis personalas patvirtino, kad jiems sudarytos sąlygos vykdyti mokslo taikomuosius tyrimus.

Vis dėlto ekspertų grupė **rekomendavo**, kad, norėdama plėtoti mokslo taikomuosius tyrimus, VLVK turėtų neapsiriboti minimaliais šalies teisės aktuose numatytais reikalavimais ir taikyti platesnę ir daugiau pasitenkinimo teikiančią skatinimo sistemą (pavyzdžiui, atsižvelgti, ar tyrimai atitinka institucijos prioritetus ir į rezultatų kokybės įvertinimą), siekiant motyvuoti akademinį personalą aktyviau dalyvauti mokslo taikomuosiuose tyrimuose.

Savianalizės suvestinėje buvo pateikti išsamūs duomenys apie paramą mokslo taikomiesiems tyrimams, įskaitant bibliotekos medžiagą, duomenų bazes ir kitas interneto priemones. Ekspertų grupė pastebėjo, kad sumažėjo investicijos vadovėlių įsigijimui ir tekstų kopijų skaičiui (2011 metais buvo išleista trečdalis tos sumos, kuri šioms priemonėms buvo skirta 2006 metais). Mokesčiai už leidimus naudotis duomenų bazėmis ir narystę konsorciuose išaugo. Apsilankymo metu ekspertų grupė teiravosi VLVK personalo apie galimybę naudotis naujausia mokslinė literatūra ir duomenų bazėmis. Grupė sutinka su darbuotojų nuomone, kad šiuo metu pastebima naujausia tendencija – tai perėjimas nuo „popierinių“ versijų prie studijų medžiagos, knygų ir žurnalų prieigos elektroninėje erdvėje. Ši tendencija bent iš dalies paaiškina, kodėl sumažėjo tradiciniams bibliotekos įgijiniams skiriamų lėšų dalis.

Savianalizės suvestinėje buvo pateikta mažokai informacijos apie akademinio personalo mokslo taikomųjų tyrimų ir rezultatų publikacijas, įskaitant dalyvavimą konferencijose. Ši veikla nėra aukšto lygio, bet atitinka VLVK lygį ir padėtį.

Prestižiškiausias kolegijos periodinis leidinys – tai du kartus per metus trimis kalbomis (anglų, rusų ir lietuvių) leidžiamas mokslinis žurnalas „Vadyba“. Žurnalas turi tarptautinę redaktorių kolegiją ir yra įtrauktas į kai kurių tarptautinių duomenų bazių rodykles. Vyriausiasis redaktorius (iš Klaipėdos universiteto) supažindino ekspertų grupę su žurnalo redakcijos politika. Žurnale numatytas griežtas recenzavimo procesas. Procese dalyvauja ir recenzantai iš užsienio. Ekspertų grupė gali patvirtinti, kad „Vadyba“ yra svarbus VLVK pasiekimas ir, atsižvelgiant į VLVK dydį ir padėtį, yra gerosios praktikos pavyzdys.



Tačiau, ekspertų grupės nuomone, VLVK galėtų labiau išplėtoti mokslo taikomuosius tyrimus ir **rekomendavo** kolegijai įpareigoti akademinį personalą skelbti daugiau medžiagos anglų kalba bei prisidėti ir dažniau dalyvauti tarptautinėse mokslo konferencijose.

Akademinis personalas siekė įtraukti studentus į mokslo tiriamąją veiklą rengdamas kasmetines studentų konferencijas. Svarbus konferencijų ciklo tikslas buvo suteikti galimybę gabiausiems studentams pademonstruoti savo individualaus darbo rezultatus, paskatinti labiau domėtis mokslo tiriamąją veiklą ir naujovėmis bei ugdyti analitines ir mokslo tiriamąsias kompetencijas. Pateikdama pavyzdį, kaip mokslo taikomieji tyrimai veikia dėstymą, VLVK nurodė naujų pedagoginių metodų taikymą ir studijų turinio medžiagą iš Europos Sąjungos finansuojamų projektų.

Ekspertų grupės nuomone, VLVK mokslo tiriamoji veikla iš esmės atitiko jos misiją ir strategiją.

1.2. Savianalizės suvestinėje VLVK mokslo tiriamoji veikla nagrinėjama nacionalinės švietimo programos, ilgalaikės plėtros strategijos bei Klaipėdos ir Šiaulių regionų plėtros kontekste. Kaip įrodymas suvestinėje nurodomas dalyvavimas tam tikrose tarptautinėse mokslo taikomųjų tyrimų konferencijose ir svarbiausi taikomųjų tyrimų rezultatai, paskelbti kolegijos leidžiamame žurnale „Vadyba“. Be to, savianalizės suvestinėje pateikiami konkretūs pavyzdžiai, kaip doktorantūros studijose akademinis personalas orientuojasi į nacionalinės ir regiono socialinės plėtros temas. Savianalizės suvestinėje jau buvo smulkiai išdėstytas tiesioginis ryšys tarp studentų baigiamųjų darbų temų ir nacionalinių ir regionų mokslo taikomųjų tyrimų programų. Suvestinėje nurodoma mokslo tiriamoji veikla, vykdoma bendradarbiaujant su regiono socialiniais, pramoniniais ir verslo partneriais, pavyzdžiui, komercinėmis įmonėmis, viešosios sveikatos įstaigomis ir vietos savivaldybės organais. Susitikimuose su ekspertų grupės nariais Klaipėdos miesto atstovai ypač palankiai atsiliepė apie abipusiai naudingą ilgalaikį VLVK dalyvavimą mokslo taikomųjų tyrimų veikloje.

Ekspertų grupė pripažįsta, kad VLVK mokslo tiriamoji veikla atitinka šalies ir regiono prioritetus. Iš tiesų šie prioritetai yra Klaipėdos universiteto mokslo tiriamosios veiklos strategijos kertiniai akmenys, todėl strategijos laikymasis, bet kuriuo atveju, yra tolygus šių prioritetų laikymuisi.

1.3. Savianalizės suvestinėje VLVK pateikia nuorodas į informaciją apie nacionalinių mokslo tiriamosios veiklos prioritetų pritaikymą socialinių ir verslo partnerių poreikiams ir glaudžius ryšius su šiais partneriais. Nuorodos į mokslo tiriamąją veiklą daugiausia apima verslo ir vadybos sritis ir siek tiek inžineriją. Savianalizės suvestinės prieduose išvardintos studijų skyrių mokslo tiriamosios veiklos sritys ir pateikiamas svarbiausių 2006–2010 metų mokslo tiriamosios veiklos projektų sąrašas. Mokslo tiriamosios veiklos sritys atitinka studijų skyrių profilius. Kaip nurodyta 1.1 skirsnyje, daugelis mokslo taikomųjų tyrimų rezultatų ir išdavų yra įtraukiami į mokymo medžiagą arba yra teorinio pobūdžio. Rezultatai buvo pateikti konferencijose ir mokslo taikomųjų tyrimų publikacijose.

Savianalizės suvestinėje ypač daug dėmesio skiriama augančiam bendrų tarptautinių mokslo tiriamosios veiklos projektų skaičiui ir nurodoma konkreti tarptautinė konferencija dėl tvarios regiono plėtros. Taip pat lentelėse pateikiama informacija apie dalyvavimą kitose tarptautinėse konferencijose.

Atsižvelgiant į VLVK dydį, kolegija dalyvavo daugybėje tarptautinių projektų. Kai kurie tokių projektų buvo orientuoti į mokslo taikomuosius tyrimus arba žiniomis paremto studijų turinio rengimą. Europos Sąjungos lėšomis finansuojami („Leonardo“, „Erasmus“) ir kiti projektai („Nord Plus“, Lietuvos ir Lenkijos bendradarbiavimo) gerokai papildė VLVK biudžetą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir kitų tarptautinių šaltinių. VLVK tarptautinis bendradarbiavimas, įskaitant dalyvavimą įvairiuose projektuose, iš esmės yra paremtas bendradarbiavimo sutartimis ir asmeniniais ryšiais.

Jei VLVK nori plėtoti mokslo tiriamąją veiklą plačiau nei reikalaujama nacionaliniuose teisės aktuose ir pasiekti didesnio poveikio bendradarbiaujant su akademiniais, socialiniais ir verslo partneriais, ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK nustatyti tikslus, kurie padėtų pritraukti

daugiau verslo ir socialinių partnerių, finansuojančių mokslo tiriamąją veiklą, geriau prisitaikant prie realių regiono mokslo tiriamosios veiklos poreikių, o ne siūlant labiau bendro pobūdžio mokslo taikomųjų tyrimų paslaugas. Vėlgi VLVK turėtų labiau atsižvelgti į potencialių finansinių rėmėjų poreikius, o ne į tai, ką kolegija gali pateikti mokslo tiriamosios veiklos srityje. Taip pat ekspertų grupė **rekomenduoja** VLVK nustatyti tikslus, kurie padėtų įvertinti didesnio akademinio personalo ir studentų skaičiaus įtraukimą į mokslo tiriamąją veiklą, įskaitant tarptautinius mokslo taikomuosius tyrimus, siekiant paskelbti daugiau bendrų publikacijų apie mokslo taikomųjų tyrimų rezultatus žurnale „Vadyba“ ar kitur.

Savianalizės suvestinėje taip pat nurodomi VLVK tarptautiniai ryšiai ir apibrėžiamas kolegijoje vykdomų mokslo taikomųjų tyrimų pobūdis. Iš esmės VLVK neprivalėjo atlikti tokios apžvalgos, nes apibrėžti savo veiklą šiose srityse privalo tik universitetai. Vis dėlto ekspertų grupė atsižvelgė į VLVK pateiktą informaciją ir, kaip numatyta, įtraukė ją į institucijos vertinimo išvadą.

*Srities vertinimas: mokslo veikla vertinama teigiamai.*

## VI. POVEIKIS REGIONO IR ŠALIES RAIDAI

1.2. Kadangi nacionaliniai ir regiono prioritetai turi daug įtakos VLVK mokslo taikomųjų tyrimų darbotvarkei ir studijų programų paketui, šios dvi vertinimo išvadų dalys šiek tiek sutampa.

Savo savianalizės suvestinėje VLVK daugiau susitelkia į tai, kaip jos strategiją galima būtų nuosekliai ir glaudžiai susieti su šalies, Klaipėdos ir Šiaulių regionų ir miestų planais. Savianalizės suvestinės lentelėje pateikiami abiejų regionų plėtros planai ir teiginiai, kad kolegijos studijų programos padeda įgyvendinti regionų plėtros planus. Be to, suvestinėje teigiama, kad VLVK aktyviai dalyvauja Klaipėdos ir Šiaulių gyvenime. Iš tiesų, kolegijos studentų bendruomenė nurodė aktyviai dalyvaujanti šių dviejų miestų gyvenime.

Savianalizės suvestinėje nurodoma, kaip verslo ir socialiniai partneriai dalyvauja atnaujinant jau esamas ir kuriant naujas studijų programas ir kaip VLVK vykdomi mokslo taikomieji tyrimai skatina šalies ir regionų plėtrą. Toliau suvestinėje pateikiama pavyzdžių, parodančių konkrečių iniciatyvų poveikį. Toks poveikis buvo patvirtintas ir susitikimuose su VLVK darbuotojais ir socialiniais bei verslo partneriais. Be to, savianalizės suvestinėje pateikiama informacijos apie VLVK veiklą sklaidos priemonės.

Nors daugelis pateiktų ir aptartų pavyzdžių yra pagirtini ir savaime neabejotinai duoda naudos, nei savianalizės suvestinėje, nei susitikimuose su ekspertų grupe nebuvo nurodyta, kokios poveikio matavimo priemonės buvo naudojamos kolegijos strateginiame plane, todėl be tokių poveikio matavimo priemonių nebuvo galima atlikti poveikio įgyvendinimo veiksmingumo analizės. Savianalizės suvestinėje pateikiama viena išimtis: VLVK vertino socialiai atskirtų grupių integraciją skaičiuojant studentus pagal tokias grupes, kurioms buvo taikomas mažesnis studijų mokestis, bei papildant šiuos duomenis informacija apie tendencijas. Pateikdama šią išimtį VLVK parodė sukūrusi poveikio vertinimo priemones, padedančias stebėti kolegijos bendradarbiavimą su verslo ir socialiniais partneriais šalies ir regiono lygmeniu.

Ekspertų grupė nekritikuoja, be abejonės, didelio ir tiesioginio VLVK poveikio regiono ir šalies plėtrai, pavyzdžiui, kuriant ir išlaikant darbo vietas. Tačiau kolegija pati beveik neįvertino tokio poveikio, nors jis yra tikrai reikšmingas ir jį pripažįsta kolegijos verslo ir socialiniai partneriai.

Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK savo bendrame strateginiame plane parengti institucinio lygmens poveikio regiono ir šalies plėtrai matavimo priemones. Tokios priemonės sudarytų galimybę: palyginti veiklos rezultatus, pavyzdžiui, didinant aprėptį ir plečiant dalyvavimą įvairioje veikloje, pritraukti daugiau studentų, paskatinti išorės partnerius ir kitus socialinius dalininkus būti aktyvesniais, bei paviėšinti VLVK pasiekimus šioje srityje. Tokius veiklos rezultatų rodiklius taip pat galima sugretinti su konkuruojančiomis regiono institucijomis

ir taip VLVK galėtų palyginti veiklos rezultatus. Ekspertų grupė siūlo VLVK šiam tikslui sukurti kokią nors informacinę „lentą“, kuri suteiktų informacijos direktorei ir Akademinei tarybai.

3. Savianalizės suvestinėje VLVK daug dėmesio skiria svarbiausių socialinių ir verslo partnerių Klaipėdos ir Šiaulių regionuose pagyrimams ir padėkoms bei pateikia informacijos apie įvairias tokias partnerystes. Diskusijose su VLVK personalu ir jos socialiniais bei verslo partneriais skyrėsi ekspertų grupei pateikiama informacija dėl to, kokių strateginių prioritetų VLVK manė siekianti ir kokių strateginių prioritetų jai reikėtų siekti.

Pirmas aspektas susijęs su tuo, kad reikėtų nuspręsti, ar VLVK turėtų visų pirma siekti regiono ar nacionalinių strateginių prioritetų. Kaip jau buvo minėta, šiame savianalizės suvestinės skirsnyje buvo labiau susitelkta į regiono prioritetus, bet diskusijose paaiškėjo, kad, VLVK darbuotojų nuomone, VLVK veiklos sritis yra platesnė (kaip pavyzdys buvo pateiktas ketinimas steigti trečią padalinį sostinėje). VLVK įrodinėjo, kad regiono prioritetai gali būti laikomi priskirtiniais nacionaliniams prioritetams, o kaip siekį bendradarbiauti plačiau ir tarptautiniu mastu VLVK darbuotojai nurodė Pietų Baltijos regioną. Taip pat ekspertų grupei nepavyko pastebėti orientacijos į regioną VLVK ryšiuose su vietos darbdaviais (išskyrus kelias svarbias išimtis, kaip antai VLVK bendradarbiavimas su partneriais regioninio turizmo srityje). Nors šie ryšiai buvo platūs ir veiksmingi (įskaitant praktikos atlikimą, studijų turinio atnaujinimą, baigiamųjų darbų temas ir konsultacijas), bet bendro pobūdžio ir galėtų būti užmegzti su bet kokia panašia verslo kolegija Lietuvoje dalyje ar už jos ribų.

Antras aspektas – išsakytos skirtingos nuomonės dėl to, kaip ateityje vystysis pramonė ir prekyba tuose regionuose, kuriuose veikia VLVK, ir ypač Klaipėdoje. VLVK darbuotojų nuomone, smulkios ir vidutinės įmonės tampa vis svarbesnės ir ateityje jų, kaip darbdavio, reikšmė gali išaugti. VLVK darbuotojai nurodė, kai tai turėjo įtakos formuojant bendrą VLVK siūlomų paslaugų paketą, pavyzdžiui, kuriant virtualius studijų būdus ir įtraukiant verslumo įgūdžius į studijų turinį. Tačiau verslo partnerių vadovai ekspertų grupei nurodė, kad regione įsikūrusios tarptautinės gamybos įmonės yra geriausiai pasirengusios atlaikyti ekonomikos nuosmukius ir liks svarbiausiais regiono darbdaviais.

Ekspertų grupė siekė išsiaiškinti, ar tokie skirtingi požiūriai, menkas verslo mokymo kursų populiarumas ir palyginti nedidelės konsultacijų, kurias užsako prekybos ir pramonės partneriai, apimtys rodo tam tikrą VLVK atotrūkį nuo regiono verslo partnerių. VLVK darbuotojai nurodė, kad reikėtų labiau pasirūpinti VLVK paslaugų rinkodara. Ekspertų grupė siekė išsiaiškinti, ar nebūtų geriau rinkodaros pastangas sutelkti į paslaugas, aktualias VLVK verslo partneriams, o ne stengtis pagerinti VLVK verslo partneriams teikiamų paslaugų reklamą. Šį klausimą VLVK gali išspręsti ne tik nuolat atlikdama savo verslo ir socialinių partnerių apklausas, bet ir įtraukdama svarbiausius verslo ir socialinius partnerius į VLVK vidaus svarstymų ir strateginių sprendimų priėmimo procesą.

Kita vertus, ekspertų grupė buvo visiškai patenkinta, kad VLVK užmegzti artimi socialiniai ryšiai turėjo abipusiai naudingą poveikį viešojo sektoriaus socialiniams partneriams regiono ir miesto lygmeniu.

4. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad profesinio bakalauro studijų programa apima privalomą praktikos atlikimą ir VLVK tvirtina, kad kolegijoje praktika organizuojama ir baigiamųjų darbų temų parenkamos sistemingai. Susitikimuose su ekspertų grupe šį teiginį patvirtino ir kolegijos absolventai, studentai ir socialiniai bei verslo partneriai. Absolventai taip pat pripažino, kad tokia patirtis jiems buvo naudinga ir padidino jų galimybes įsidarbinti. Visų pirma absolventai nurodė, kad jų studijos buvo susijusios su vėlesne profesine karjera. Jiems ypač svarbu tai, kad jie jautėsi pranašesni kreipdamiesi dėl darbo, nes jų studijų programos buvo orientuotos į profesiją ir jie įgijo reikiamų specialiųjų bei bendrųjų kompetencijų.

Savianalizės suvestinėje pateikiami keli tokių temų pavyzdžiai ir parodoma tokių baigiamųjų darbų temų svarba regiono ir šalies raidai. Be to, teigiama, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas aktualių gyvenimiškų problemų, su kuriomis susiduria socialiniai ir verslo partneriai, sprendimui. Vėlgi kaip įrodymai pateikiamos padėkos ir baigiamųjų darbų vertinimo analizė, kurioje cituojami atsiliepimai apie tai, kaip beveik ketvirtyje visų baigiamųjų darbų

analizuotos problemos ir pasiūlyti problemų sprendimo būdai buvo pritaikyti praktiškai. Be to, savianalizės suvestinėje beveik du trečdaliai baigiamųjų darbų vertinami kaip tiesiogiai susiję su Klaipėdos ir Šiaulių regionams aktualiomis problemomis.

Ekspertų grupė teigiamai vertina specialistų, dirbančių kolegijos socialinių ir verslo partnerių organizacijose, kuriose studentai atliko praktiką ir rašė baigiamuosius darbus, dalyvavimu vertinant tokius darbus. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad specialistai įtraukiami į maždaug 60 proc. visų baigiamųjų darbų.

Ekspertų grupė nenustatė, ar savianalizės suvestinėje pateikiamas baigiamųjų darbų poveikio kiekybinis įvertinimas buvo atliekamas specialiai rengiant savianalizės suvestinę, ar buvo gautas iš nuolat VLVK renkamų duomenų. Įgyvendinus pirmiau rekomenduotas institucinio lygmens poveikio vertinimo priemones būtų galima geriau ir nuosekliau standartizuoti įsidarbinimo galimybių ir baigiamųjų darbų temų tinkamumą.

5. Savianalizės suvestinėje apibūdinamas VLVK akademinio personalo ir profesinių paslaugų tarnybų darbuotojų indėlis į šalies, regiono ir miesto planus. Kaip įrodymas kartu buvo pateikta informacija apie tokį indėlį (pagal indėlio tipus) ir apie specifinį aukštesnio lygmens, pavyzdžiui, išorinio komiteto ir komisijos (tarybos) narių indėlį, dalyvavimą rengiant strateginius dokumentus ir įvairių profesinių ir kultūrinių asociacijų veikloje. Absolventai ir studentai žinojo apie galimybę studentams savanoriauti kultūros ir socialiniuose renginiuose Klaipėdoje ir Šiauliuose, ypač įgyvendinant įvairias puikias labdaros iniciatyvas.

Absolventai ir darbuotojai žinojo apie VLVK nuolat atliekamas nuomonės apklausas ir jose dalyvavo. Absolventai džiaugėsi VLVK darbuotojų pastangomis įtraukti juos į įvairią veiklą, pavyzdžiui, suteikti studentams galimybę atlikti praktiką ir, kaip buvusiems kolegijos auklėtiniams, pateikti savo pastabas apie studijų turinio tobulinimą.

Verslo ir ypač socialiniai partneriai nurodė, kad VLVK personalas ir studentai noriai dalyvavo su mokslo taikomaisiais tyrimais susijusiose konsultacijose, kaip antai vietos transporto srautų apžvalgose, ir apibūdino, kaip VLVK darbuotojai ir studentai įvairiais būdais prisidėjo gerinant šių dviejų miestų gyvenimą.

Ekspertų grupė pripažino, kad VLVK atliko svarbų vaidmenį įvairioje veikloje šalies ir ypač regiono bei miesto lygmeniu.

*Srities vertinimas: poveikis regiono ir šalies raidai vertinamas teigiamai.*

## VII. GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

### **Rekomendacijos**

III. 1.2. Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK susisteminti ir strateginiame plane atvirai pareikšti savo nuomonę apie rinkos dalį, pelningumą ir investicijų efektyvumą. Atsižvelgiant į augančią konkurenciją, mažėjančią studentų paraiškų studijuoti skaičių ir demografinį nuosmukį kolegijos strateginis planas turi būti grindžiamas tikrais finansiniais duomenimis. Be to, įgyvendinant naujas iniciatyvas ir veiklas reikėtų parengti kiekvienos verslo idėjos planą ir atlikti sąnaudų ir naudos analizę. Pastaraisiais metais VLVK sėkmingai pasinaudojo įvairiems projektams (ir ypač Europos Sąjungos) skirtomis lėšomis, kad pagerintų savo padėtį kokybės srityje. Tačiau gali būti, kad ateityje tokiomis lėšomis bus sunkiau pasinaudoti, ir priimdama strateginius sprendimus VLVK turi atsižvelgti į tikrus finansinius duomenis. Pritraukdama privačias lėšas savo naujų patalpų remontui VLVK jau įrodė turinti reikalingų priemonių ir gebėjimų sustiprinti savo strateginį planavimą.

III. 2.2. Ekspertų grupė pastebėjo, kad mokslo taikomiesiems tyrimams teikiama parama kartais iš dalies sutampa arba dubliuojasi. Europos Sąjungos projektams skirtomis lėšomis finansuojamus mokslo taikomuosius tyrimus administravo ir mokslo taikomųjų studijų, ir tarptautinių ryšių skyrius, o atskirų akademinų tyrėjų akademinės drausmės priežiūrą vykdė jų studijų skyriai. Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK paieškoti galimybių integruoti akademinę

ir administracinę paramą, teikiamą mokslo taikomuosius tyrimus vykdančioms darbuotojoms ir siekti, kad tokios paramos teikimo tvarka būtų aiškesnė ir darbuotojai galėtų geriau ja pasinaudoti.

III. 2.4. Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK savo strateginiame plane pateikti atviresnę ir aiškesnę žmogiškųjų išteklių politiką ir nurodyti, kiek ir kokių darbuotojų kolegijai reikia, kiek kainuos įvairios VLVK siūlomos strateginės iniciatyvos ir kokie pokyčiai personalo srityje yra reikalingi, siekiant tas iniciatyvas įgyvendinti.

III. 2.5. Savianalizės suvestinėje pateikiama labai ribota strateginės rizikos analizė ypač nepastovioje finansų ir švietimo aplinkoje. Netgi tose srityse, kur atliekant SSGG analizę buvo nustatytos galimos rizikos, dėl nuolat kintančios padėties būtina vykdyti nuolatinę stebėseną. 1.2 skirsnyje ekspertų grupė jau rekomendavo geriau pagrįsti VLVK strateginį planą finansine informacija. Ekspertų grupė taip pat **rekomenduoja** VLVK susisteminti savo strateginio plano nuolatinę tvarumo analizę (galbūt tikslingiau ją būtų apibūdinti kaip rizikos registrą). Tai leistų VLVK įvertinti ne tik sėkmės veiksnius, bet ir galimai nepalankių išorės ir vidaus veiksnių blogiausio atvejo scenarijus, dėl kurių strateginius tikslus gali pavykti įgyvendinti tik iš dalies.

V. 1.1. Ekspertų grupė **rekomendavo**, kad norėdama plėtoti mokslo taikomuosius tyrimus VLVK turėtų neapsiriboti minimaliais šalies teisės aktuose numatytais reikalavimais ir taikyti platesnę ir daugiau pasitenkinimo teikiančią skatinimo sistemą (pavyzdžiui, atsižvelgti, ar jie atitinka institucijos prioritetus ir į rezultatų kokybės įvertinimą), siekiant motyvuoti akademinį personalą aktyviau dalyvauti mokslo taikomuosiuose tyrimuose.

V. 1.1. Ekspertų grupės nuomone, VLVK galėtų labiau išplėtoti mokslo taikomuosius tyrimus ir **rekomendavo** kolegijai įpareigoti akademinį personalą skelbti daugiau leidinių anglų kalba bei prisidėti ir dažniau dalyvauti tarptautinėse mokslo konferencijose.

V. 1.3. Siekiant plėtoti mokslo tiriamąją veiklą plačiau, nei reikalaujama nacionaliniuose teisės aktuose ir pasiekti didesnio poveikio bendradarbiaujant su akademiais, socialiniais ir verslo partneriais, ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK nustatyti tikslus, kurie padėtų pritraukti daugiau verslo ir socialinių partnerių, finansuojančių mokslo tiriamąją veiklą, geriau prisitaikant prie realių regiono mokslo tiriamosios veiklos poreikių, o ne siūlant labiau bendro pobūdžio mokslo taikomųjų tyrimų paslaugas. Vėlgi VLVK turėtų labiau atsižvelgti į potencialių finansinių rėmėjų poreikius, o ne į tai, ką kolegija gali pateikti mokslo tiriamosios veiklos srityje. Taip pat ekspertų grupė **rekomenduoja** VLVK nustatyti tikslus, kurie padėtų įvertinti didesnio akademinio personalo ir studentų skaičiaus įtraukimą į mokslo tiriamąją veiklą, įskaitant tarptautinius mokslo taikomuosius tyrimus, siekiant paskelbti daugiau bendrų publikacijų apie mokslo taikomųjų tyrimų rezultatus žurnale „Vadyba“ ar kitur.

VI. 1./2. Ekspertų grupė **rekomendavo** VLVK savo bendrame strateginiame plane parengti institucinio lygmens poveikio regiono ir šalies plėtrai matavimo priemonės. Tokios priemonės sudarytų galimybę: palyginti veiklos rezultatus, pavyzdžiui, didinant aprėptį ir plečiant dalyvavimą įvairioje veikloje, pritraukti daugiau studentų, paskatinti išorės partnerius ir kitus socialinius dalininkus būti aktyvesniais, bei viešinti VLVK pasiekimus šioje srityje. Tokius veiklos rezultatų rodiklius taip pat galima sugretinti su konkuruojančiomis regiono institucijomis ir taip VLVK galėtų palyginti veiklos rezultatus. Ekspertų grupė siūlo VLVK šiam tikslui sukurti kokią nors informacinę „lentą“, kuri suteiktų informacijos direktorei ir Akademinei tarybai.

## **Geroji patirtis**

III. 1.2. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad VLVK strateginis planas atitinka tokiems procesams keliamus nacionalinius reikalavimus. Be to, suvestinėje cituojami valstybinio planavimo ir norminių dokumentų šaltiniai. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad parengiamųjų darbų etapu strateginio planavimo grupė atliko stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę bei užsakė su strateginiu planavimu susijusius tyrimus trijose nepriklausomose konsultacinėse bendrovėse. Grupė pagyrė VLVK už pasirengimą kreiptis pagalbos į išorės specialistus, siekiant išplėsti savo strateginio planavimo akiratį.

III. 2.3. Susitikimuose su VLVK ilgalaikiais strateginiais partneriais, įskaitant Klaipėdos prekybos rūmus ir Klaipėdos miesto savivaldybę, ekspertų grupė nustatė, kad tokie santykiai yra brandūs ir abipusiai naudingi, kai abu partneriai gauna naudos iš kito partnerio veiklos. Puikus tokių santykių pavyzdys yra iš Klaipėdos miesto VLVK įsigytos naujos patalpos – VLVK nemažai investavo į pastatų atnaujinimą, o Klaipėdos miestas gavo dar vieną finansinę injekciją ir suaktyvino veiklą, kuri prisidėjo atgaivinant miesto senamiestį.

III. 2.6. Ekspertų grupė teigiamai vertina specializuotą praktinio mokymo centrą, kuris leidžia imituoti praktiką. Nors toks centras ne tik visiškai atitinka VLVK misiją, bet parodo, kad kolegija gerai supranta ekonominės situacijos realijas, kai ne visada ir ne visiems studentams galima užtikrinti praktikos atlikimą pas darbdavius. Ekspertų grupė rekomenduoja praktinio mokymo centrą kaip gerosios praktikos pavyzdį.

V. 1.1. Prestižiškiausias kolegijos periodinis leidinys – tai du kartus per metus trimis kalbomis (anglų, rusų ir lietuvių) leidžiamas mokslinis žurnalas „Vadyba“. Žurnalas turi tarptautinę redaktorių kolegiją ir yra įtrauktas į kai kurių tarptautinių duomenų bazių rodykles. Vyriausiasis redaktorius iš Klaipėdos universiteto supažindino grupę su žurnalo redakcijos politika. Žurnale numatyta griežtas recenzavimo procesas. Procese dalyvauja ir recenzantai iš užsienio. Ekspertų grupė gali patvirtinti, kad „Vadyba“ yra svarbus VLVK pasiekimas ir, atsižvelgiant į VLVK dydį ir padėtį, yra gerosios praktikos pavyzdys.

VI. 4. Ekspertų grupė teigiamai vertina specialistų, dirbančių kolegijos socialinių ir verslo partnerių organizacijose, kuriose studentai atliko praktiką ir rašė baigiamuosius darbus, dalyvavimą vertinant tokius darbus. Savianalizės suvestinėje teigiama, kad specialistai įtraukiami į maždaug 60 proc. visų baigiamųjų darbų.

## VIII. ĮVERTINIMAS

*Vakarų Lietuvos verslo kolegijos veikla vertinama **teigiamai**.*

Grupės vadovas:	Prof. dr. Johann Schneider
Grupės nariai:	Prof. Tiit Roosmaa Prof. Jozsef Temesi Stasys Švagždys Natalija Mušinskaja
Vertinimo sekretorius:	Gregory Clark

## PRIEDAS. AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ATSILIEPIMAS Į VERTINIMO IŠVADAS

Susipažinusi su išorės ekspertų parengtomis Lietuvos taikomųjų mokslų verslo universiteto (ankstesnis VLVK pavadinimas) pirminio vertinimo išvadomis, kolegija iš esmės sutinka su pateiktomis išvadomis, yra dėkinga už ekspertų pateiktas pastabas ir rekomendacijas ir dėkoja už gerai įvertintą kolegijos gerąją praktiką. Tačiau norėtume kai ką paaiškinti.

7-os dalies 1.2. skirsnyje ekspertai nurodė, kad kolegijoje „nebuvo pastebėta ir integruota tam tikra svarbi veikla, kaip antai bendradarbiavimas ir (arba) konkurencija su panašiomis kolegijomis ar netgi universitetais. Dar svarbiau tai, kad nebuvo pateiktas ne tik iniciatyvų, bet ir galimų rizikų finansinis vertinimas.“ Norėtume paaiškinti, kad su kitomis aukštosiomis mokyklomis bendradarbiaujama dalyvaujant įvairių asociacijų, kaip antai Lietuvos kolegijų direktorių konferencijos (LKDK), nevalstybinių kolegijų asociacijos veikloje, kur priimami kolektyviniai sprendimai dėl visų kolegijų; o su universitetais ypač aktyviai bendradarbiaujama įgyvendinant tęstines magistrantūros studijų programas.

6-os dalies 1.4 skirsnyje ekspertai paminėjo VLVK negebėjimą pastebėti rinkos pokyčius. Norėtume pabrėžti, kad reaguodama į svarbius rinkos pokyčius (emigraciją, labai konkurencingą aplinką ir kt.) kolegija imasi aktyvių veiksmų, pavyzdžiui: rengia naujas, patrauklias studijų programas, atitinkančias rinkos poreikius (*Verslo informacinės sistemos, jungtinė studijų programa*), įgyvendina įvairius studijų modulius (*nuotolinį, individualių studijų*), atidaro naujus padalinius (Vilniuje), kurie suteikia galimybę kolegijai sušvelninti rinkos pokyčių daromą poveikį.

6-os dalies 2.5 skirsnyje ekspertai pastebėjo, kad siūlomas papildomas filialas Vilniuje net nebuvo paminėtas *2010–2015 metų integruotos veiklos strategijoje*. Norėtume pabrėžti, kad *2010–2015 metų integruotos veiklos strategija buvo rengiama 2010 metų sausio mėnesį*, o Vilniaus padalinio steigimas, atsižvelgiant į reikšmingus pokyčius rinkoje, buvo patvirtintas 2012 metų balandžio mėnesį.

Išvadų 2.7 skirsnyje nurodoma, kad kolegijai gali nepakakti finansinių išteklių (atsižvelgiant menkstantį studentų skaičių) finansuoti savo veiklą. Norėtume atkreipti dėmesį, kad priimdama peržiūrėtos metinės strategijos sprendimus ir vertindama galimas rizikas kolegija diversifikuoja savo veiklą ir tai leidžia optimizuoti jos finansinius išteklius ir efektyviai juos panaudoti.

Pateikdami savo išvadas ekspertai taip pat domėjosi, ar VLVK turėtų visų pirma siekti regiono, ar strateginių prioritetų. Atsakydami į šį klausimą norėtume pabrėžti, kad kolegija turi savo padalinius beveik visuose Lietuvos regionuose – Klaipėdoje, Šiauliuose, Vilniuje – ir visų pirma siekia sustiprinti savo įtaką regionuose, o savo veiklą sutelkia į regiono strateginius prioritetus, kurie yra neatsiejama nacionalinių prioritetų dalis. Siekdama padidinti savo įtaką regionuose, kolegija deda daug pastangų, kad sustiprintų glaudų bendradarbiavimą su savo socialiniais partneriais – verslo bendrovėmis, tiek smulkiomis, tiek vidutinėmis įmonėmis ir stambiomis verslo bendrovėmis, kaip antai TEO, AB „Klaipėdos vandenys“, AB „Klaipėdos kartonas“, AB „Klaipėdos mediena“, AB „Philips Moris“, SE „Klaipėda State Seaport Authority“, AB „Vakarų laivų gamykla“ ir kitomis.

Tikimės, kad bus atsižvelgta į mūsų papildomai pateiktą informaciją.

Su pagarba,  
Direktorė

Asoc. prof. dr. Angelė Lileikienė