



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS

VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF ST. IGNATIUS OF LOYOLA COLLEGE

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. Robert William Munn
Grupės nariai: Team members:	Lex Stomp Lars Lynge Nielsen Jonas Bartlingas Kornelija Bukantaitė
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Ewa Kolanowska

TURINYS

I. ĮVADAS	2
II. BENDROJI INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ	3
III. STRATEGINIS VALDYMAS	6
IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ.....	20
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA.....	28
VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI	32
VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS.....	37
VIII. ĮVERTINIMAS	39
PRIEDAS. ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS.....	40

I. ĮVADAS

1. Šiose išvadose pateikiami Šv. Ignaco Lojolos kolegijos (toliau – kolegija) institucinio vertinimo, kurį organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) ir 2016 m. atliko Lietuvos bei kitų Europos valstybių ekspertai (toliau– ekspertų grupė, grupė), rezultatai. Vertinimas buvo atliktas laikantis LR vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintos aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos ir SKVC direktoriaus 2010 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1-01-135 patvirtintos aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikos (toliau – metodika).
2. Ekspertų grupei dar prieš vizitą buvo pateikta savianalizės suvestinė, papildomi dokumentai, kurių buvo paprašyta, ir 2016 m. MOSTA atlikta kolegijos mokymosi išteklių vertinimas. Prieš vizitą SKVC įvyko įvadinio instruktažo posėdis ir parengiamasis susitikimas. Vizitas vyko 2016 m. rugsėjo 27–29 d. Grupė susitiko su visais socialiniais dalininkais, apžiūrėjo infrastruktūrą. Po to ekspertų grupė susirinko aptarti rezultatų ir susitarti dėl pagrindinių išvadų bei rekomendacijų. Dėl galutinių vertinimo išvadų susitarta susirašinėjant.
3. Rengiant savianalizės suvestinę, kuri yra vertinimo proceso dalis, dalyvavo kolegijos vidaus ir išorės socialinius partnerius atstovaujanti grupė, įskaitant dėstytojus, studentus ir socialinius partnerius. Savianalizės suvestinė aiškiai struktūruota, joje pateikiama informacija, ekspertų grupei reikalinga tam, kad ji galėtų pasirengti vizitui. Tačiau kai kuriose dalyse daugiau dėmesio galėjo skirti konkreitiems aspektams, susijusiems su nustatytu kriterijumi, be to, galėjo būti įtraukta svarbi informacija (kuri kartais būdavo nurodyta kitose dalyse arba prieduose). Be to, kaip ir ankstesnė kolegijos savianalizės suvestinė, 2016 m. suvestinė iš esmės buvo daugiau aprašomojo nei analitinio ar refleksinio pobūdžio, išskyrus trumpus suvoktų pasiekimų ir uždavinių sąrašus, pateiktus kiekvienos iš keturių pagrindinių veiklos sričių gale. Į 2012–2020 m. ir 2016–2020 m. strateginės veiklos planus įtrauktos PEST ir SSGG (*angl. k. SWOT*) analizės padėjo geriau suprasti, kaip kolegija suvokia savo stiprybes, silpnybes ir jos raidą lemiančius veiksnius.
4. Ekspertų grupė išanalizavo keturias pagrindines kolegijos veiklos sritis, nustatytas Metodikoje: strateginis valdymas, studijos ir mokymasis visą gyvenimą, mokslinių tyrimų ir (arba) meno veikla ir poveikis regionų ir šalies plėtrai. Nagrinėdama informaciją, ji deramai atsižvelgė į ankstesnio (2013 m.) kolegijos institucinio vertinimo rekomendacijas (žr. toliau). Daugelį pagrindinių dokumentų, kuriais grindžiamas strateginis valdymas (pvz., 2016–2020 m. strateginės veiklos planą) ir daugelį dokumentų, susijusių su vidiniu kokybės užtikrinimu, žmogiškųjų išteklių valdymu bei mokslo tiriamąja veikla, kolegija persvarstė ar priėmė tik visai neseniai. Taigi šiose vertinimo išvadose atsižvelgiama į tai, kas buvo priimta atliekant kolegijos vertinimą, ir į kolegijos tolesnės plėtros galimybes, kaip rodo neseniai padaryti ir tebedaromi pakeitimai, ir ligšiolinė pažanga įgyvendinant naujas priemones.
5. Ekspertų grupę sudarė šie nariai:
 - Prof. Robert William Munn (grupės vadovas), nepriklausomas konsultantas aukštojo mokslo kokybės klausimais, turintis aukštųjų mokyklų ir jų programų vertinimo JK, Estijoje, Lietuvoje, Ispanijoje, Pietų Afrikoje ir Saudo Arabijoje patirties, cheminės fizikos profesorius emeritas ir buvęs Mančesterio universiteto studijų prorektorius Akademinių reikalų skyriaus vadovo pavaduotojas, Jungtinė Karalystė;
 - Lex Stomp (grupės narys), Vindeshaimo taikomųjų mokslų universiteto Švietimo fakulteto Tarptautinio švietimo katedros vadovas ir Žmonių judėjimo ir švietimo skyriaus vyresnysis dėstytojas, programų ir institucinio vertinimo grupių Belgijoje, Lietuvoje ir Latvijoje narys, Nyderlandai;

- Lars Lynge Nielsen (grupės narys), buvęs Lillebaelt universitetinės kolegijos Socialinių mokslų fakulteto vadovas, Lillebaelt universitetinės kolegijos Tarptautinių ryšių vadovas; buvęs EURASHE prezidentas, atstovavęs Europos kolegijų sektoriui Bolonijos procese, institucinio vertinimo grupių Lietuvoje, Belgijoje, Airijoje, Kosove ir Rumunijoje narys, Danija; L. Nielsen dėl ligos negalėjo per vizitą lankytis kolegijoje, bet dalyvavo planuojant vizitą ir vėliau priimančią sprendimą bei rengiant vertinimo išvadas;
- Dr. Jonas Bartlingas (grupės narys, socialinių partnerių atstovas), Vilniaus miesto savivaldybės Socialinių reikalų ir sveikatos departamento direktoriaus pavaduotojas, programų ir institucinio vertinimo grupių Lietuvoje narys, Lietuva;
- Kornelija Bukantaitė (grupės narė, studentų atstovė), Mykolo Riomerio universiteto studentė, Lietuvos studentų sąjungos biuro administratorė, Lietuva;
- Ewa Kolanowska (vertinimo sekretorė), nepriklausoma aukštojo mokslo konsultantė, SKVC institucinio vertinimo grupių ir Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos vertinimo grupių sekretorė, Lenkija.

II. BENDROJI INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

6. Šv. Ignaco Lojolos kolegija yra nevalstybinė aukštoji mokykla, įsikūrusi Kaune. 2010 m. ją įsteigė Kauno arkivyskupija, Lietuvos jėzuitų provincija ir UAB „Ortopedijos klinika“. Kolegija yra pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo (viešoji įstaiga), kurio savininkai – minėti trys steigėjai. Kolegija vykdo bakalauro laipsnį suteikiančias studijų programas ir kitą veiklą remdamasi 2011 m. jai išduotu LR švietimo ir mokslo ministro leidimu (savianalizės suvestinės 4.1–4.3 priedai).
7. Kolegijos valdymo organai yra Visuotinis dalininkų susirinkimas, Valdyba, Akademinė taryba ir Direktorius. Visuotinis dalininkų susirinkimas, be kita ko, atlieka kolegijos įstatų (Statuto) pakeitimus, skiria ir atleidžia Valdybos narius, tvirtina metines finansines ataskaitas ir priima sprendimus dėl kolegijos reorganizavimo bei turto. Valdybą sudaro penki nariai, įskaitant socialinius partnerius ir išorės ekspertus. Visų pirma ji skiria ir atleidžia direktorių, tvirtina kolegijos strategiją ir metinį biudžetą ir vertina strategijos įgyvendinimą bei veiklos rezultatus. Akademinę tarybą sudaro septyni nariai, atstovaujantys kolegijos darbuotojus, studentus ir socialinius partnerius. Pagrindinės Akademinės tarybos funkcijos yra šios: tvirtina studijų tvarką ir programas, tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja, kaip ji įgyvendinama, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus, atestavimo ir konkursų eiti pareigas organizavimo tvarką, vertina mokymo pagal studijų programas rezultatus ir mokslo bei meno veiklą, priima Akademinės etikos kodeksą ir teikia siūlymus visuotiniam dalininkų susirinkimui dėl kolegijos vizijos ir misijos. Direktorius vadovauja kolegijai ir yra šios institucijos vadovas personalui ir studentams; jis atsako už visą kolegijos veiklą ir jos rezultatus, atsiskaito už kolegijos veiklą kolegijos organams ir išorės institucijoms (savianalizės suvestinės 3 priedas. Papildoma informacija, ekspertų grupei pateikta iki vizito).
8. Kaip nurodyta 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane (savianalizės suvestinės 2 priedas), kolegijos vizija yra tapti „*aukščiausios reputacijos inovatyvia kolegija*“, o misijos tikslas – „Siekama parengti aukštos kvalifikacijos specialistus, sėkmingai integruotus į darbo rinką ir gebančius aktyviai dalyvauti bendruomenės veikloje tvirtai laikantis universaliųjų ir krikščioniškųjų vertybių“. Ugdymas kolegijoje yra grindžiamas krikščioniškąja pasaulėžiūra ir krikščioniškosiomis vertybėmis. Jis apima ignaciškąją pedagoginę paradigmą, kaip metodą, skatinantį aktyvų studentų dalyvavimą mokymosi procese siekiant suteikti jiems žinių, kartu ugdant jų gebėjimą kritiškai mąstyti, savarankiškumą, kūrybingumą ir motyvaciją, stiprinant tikėjimą bei formuojant jų

moralines vertybes. Vykdydama savo misiją kolegija stengiasi harmoningai suderinti ignacišką pedagoginę paradigmą su visuomenės poreikiais, perimti Europos aukštojo mokslo erdvės (*angl. k. EHEA*) principus ir integruotis į EHEA, o plačiąja prasme – puoselėti dėstytojų bei studentų vertybes ir bendruomeniškumo dvasią, skatinti siekti aukštų standartų, kuriuos ji sau yra nusistačiusi (savianalizės suvestinė).

9. Pagrindiniai studijų programas teikiantys kolegijos padaliniai yra Sveikatos mokslų ir technologijų katedra ir Socialinės gerovės ir menų katedra. Be administracinių ar kitų padalinių ar skyrių, neseniai įkurti trys pagalbos paslaugas teikiantys skyriai: Medijų centras, Ateities profesijų centras ir Plėtros ir inovacijų skyrius. Medijų centras skleidžia informaciją ir užtikrina informacijos išteklių prieinamumą, kad paremtų mokymą ir mokymąsi (studijas) ir mokslinių tyrimų bei technologinės plėtros veiklą. Pagrindinės Plėtros ir inovacijų skyriaus pareigos yra konsultuoti studentus karjeros klausimais, remti konsultavimo ir ugdymo veiklą, organizuoti renginius bei savanorišką veiklą ir palaikyti bei skatinti kolegijos ryšius su absolventais. Plėtros ir inovacijų skyrius padeda kolegijai steigti verslo subjektus (verslo atskyrimas, naujų įmonių steigimas) ir organizuoti studentų praktiką (savianalizės suvestinė; savianalizės suvestinės 1 priedas; susitikimas su katedrų ir administracinių padalinių vadovais).
10. Kolegija vykdo septynias trijų mokslo studijų sričių profesinio bakalauro studijų programas:
 - Biomedicinos mokslų: *Ortopedijos technologija* (sukurta 2011 m.), *Grožio terapija* (2012 m.) ir *Skubi medicinos pagalba* (2015 m.);
 - Socialinių mokslų: *Socialinis darbas* (2013 m.); *Svetingumo vadyba* (2014 m.) ir *Sielovadinė rūpyba* (2015);
 - Menų: *Įvaizdžio dizainas* (2012 m).Trys programos (*Ortopedijos technologija*, *Skubi medicinos pagalba* ir *Sielovadinė rūpyba*) yra vienintelės Lietuvoje (jų neteikia jokia kita aukštoji mokykla). Visos šios programos yra vykdomos taikant nuolatinę studijų formą; sudaryti visų septynių studijų krypčių išstestinių studijų planai, bet nėra išstestinių studijų programų paklausos (savianalizės suvestinė ir savianalizės suvestinės 8 priedas).
11. Kolegija neorganizuoja atskirų mokymosi visą gyvenimą / suaugusiųjų mokymo / perkvalifikavimo kursų. Tačiau tiems, kurie nori pagerinti savo kvalifikaciją ar gebėjimus, ji siūlo savo studijų programų modulius. Be to, ji taiko profesinio mokymo kreditų ir kompetencijų, įgytų neformalaus suaugusiųjų mokymo procese, pripažinimo procedūras. Abi jau buvo taikytos kreditams ir kompetencijoms pripažinti (savianalizės suvestinė).
12. 2015 m. kolegijoje mokėsi 414 studentų, 82 proc. daugiau nei 2013 m., kai joje mokėsi 228 studentai. Šį padidėjimą lėmė tai, kad buvo priimti studentai į naujas, 2014 m. ir 2015 m. parengtas studijų programas (žr. aukščiau) ir nuolat didėjo dviejų, nuo 2012 m. ir 2013 m. teikiamų programų studentų skaičius – programos *Grožio terapija* (padidėjo 129 proc.) ir programos *Socialinis darbas* (padidėjo 59 proc.). Stojančiųjų į kitas „senesnes“ programas skaičius 2013–2015 m. kito. Pagal naujausius (2016 m. rugsėjo mėn.) preliminarius duomenis šiuo metu kolegijoje mokosi 455 studentai (nuo 2013 m. jų padaugėjo 99,6 proc.). Palyginti su 2015 m. daugiau studentų priimta į studijų programas *Grožio terapija*, *Svetingumo vadyba*, *Skubi medicinos pagalba* ir *Sielovadinė rūpyba* (savianalizės suvestinės 9 priedas. Papildoma informacija, ekspertų grupei pateikta iki vizito).
13. 2015 m. kolegijos akademinį ir administracinį personalą sudarė 72 žmonės. Atsižvelgiant į didėjantį studentų skaičių, bendras akademinio personalo skaičius išaugo 96 proc. – nuo 26 2013 m. iki 51 2015 m. (ir 66 iki 2016 m. kovo mėn.). Iš jų 44 proc. dėstytojų 2015 m. turėjo daktaro laipsnį. Šiuo metu (2016 m.) kolegijoje dirba 18 dėstytojų (9,16 FTE /visos darbo dienos ekvivalentas/), kuriems ši institucija yra pagrindinė darbo vieta, iš jų šeši

dirba visu etatu (savianalizės suvestinės 11 priedas. Papildoma informacija, ekspertų grupei pateikta iki vizito).

14. Pajamas kolegija dažniausiai gauna iš mokesčio už mokslą, kuris pastoviai didėjo 2011 m. sudarydamas 26 proc. visų pajamų, 2013 m. – 60 proc. ir 2015 m. – 85 proc. Kiti pajamų šaltiniai yra ES lėšos (2015 m. – 7 proc.) ir lėšos iš valstybės biudžeto (6,5 proc.), parama studijoms, kurią skiria Lietuvos įmonės (1,6 proc.), ir tiriamoji, konsultacinė bei ugdymo veikla (0,2 proc.). (Papildoma informacija, ekspertų grupei pateikta iki vizito).
15. 2013 m. SKVC atlikus kolegijos patikrinimą, ji buvo akredituota tik trejiems metams (o ne šešiams), kadangi vertinimo grupė neigiamai įvertino strateginio valdymo sritį. Ekspertų grupė pateikė nemažai rekomendacijų dėl visų keturių sričių, kurias apima šis vertinimas. Ypač rekomenduojama, kad kolegija atliktų šiuos veiksmus toliau nurodytose srityse:

Strateginis valdymas

- Įgyvendintų informacinio valdymo sistemą ir kokybės užtikrinimo sistemas;
- Parengtų išsamų veiksmų planą, užtikrinantį veiksmingą kolegijos strateginio (veiklos) plano įgyvendinimą;
- Įdiegtų sisteminių visų suinteresuotųjų šalių informavimo apie kiekvienais metais jų pasiektą pažangą metodą;
- Oficialiai įteisintų akademinės tarybos sudėtį ir įgaliojimus;
- Įdiegtų procedūras, padėsiančias įsitikinti, kad kolegijos priimami sprendimai yra veiksmingi;
- Stiprintų aprūpinimo personalu bazę;
- Pokyčių valdymo, procesų analizės ir optimizavimo procesus papildytų aiškia rizikos valdymo sistema.

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- Aiškiau apibrėžtų numatomus studijų rezultatus atsižvelgdama į Lietuvos kvalifikacijų sandarą;
- Aiškiai atskirtų aukštojo profesinio ugdymo programas nuo profesinio ugdymo programų;
- Stiprintų kiekvienos studijų programos priežiūrą ir vadybą, be kita ko, steigdama studijų tarybas;
- Persvarstytų profesinio mokymo kreditų perkėlimą į aukštąjį mokslą ir parengtų šio perkėlimo taisykles;
- Didinti šiuolaikinių technologijų naudojimą taikymą mokymo procese;
- Nusistatytų svarbiausius partnerius, su kuriais palaikys nuolatinį ryšį ir kurs bendrus planus.

Moksliniai tyrimai ir (arba) menas

- Skatinti mokslinių tyrimų ir meno veiklą, orientuotą į pagrindinius kolegijoje dėstomus studijų dalykus;
- Nustatyti aiškią tvarką, kada dėstytojai savo publikacijose turėtų nurodyti kolegijos pavadinimą;
- Gerinti mokslo ir meno strateginį planavimą;
- Daugiau naudotis šiuolaikinėmis technologijomis atliekant mokslinius tyrimus.

Poveikis regionų ir (arba) visos šalies raidai

- Oficialiai įteisinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, būsimais absolventais, savivaldybėmis, darbdaviais ir kitais galimais partneriais.

VERTINIMO GRUPĖS IŠVADOS

III. STRATEGINIS VALDYMAS

STRATEGINIS PLANAVIMAS

Strateginio plano suderinimas su institucijos misija, nacionaline politika ir Europos aukštojo mokslo erdvės bei Europos mokslinių tyrimų erdvės principais

16. Kolegija yra parengusi 2012–2020 m. strateginį veiklos planą (savianalizės suvestinės 2.1 priedas) ir juo pagrįstą išsamų 2014–2016 m. veiklos planą (patvirtintą 2013 m. pabaigoje), kuris *įsigalios* šios savianalizės suvestinės rengimo laikotarpiu (savianalizės suvestinės 31 priedas). Pastarasis planas yra vienas iš dokumentų, parengtų reaguojant į 2013 m. atlikto vertinimo rekomendaciją. 2015 m. pabaigoje vykusiame strategijos klausimams aptarti skirtame posėdyje, kuriame dalyvavo naujoji kolegijos valdyba, persvarstyta kolegijos vizija, misija, vertybės ir išskirtinumas ir atlikta SSGG analizė. Po to buvo persvarstyta kolegijos organizacinė struktūra ir priimtas atnaujintas 2016–2020 m. strateginis veiklos planas (savianalizės suvestinės 2 priedas), įsigaliosiantis 2016 m. vasario mėn. Kaip ekspertų grupei per vizitą pranešė direktorius, 2016–2020 m. strateginis veiklos planas dabar yra svarbiausias kolegijos strateginis dokumentas. Dar yra parengtas išsamus 2016 m. veiklos planas (savianalizės suvestinės 30 priedas), kurio neįmanoma tiesiogiai palyginti su 2014–2016 m. strateginiu veiklos planu, bet yra atnaujinto strateginio veiklos plano ištrauka, kurioje pateikti tik 2016 m. skaičiai numatytais įvykdymo datomis.

17. Atnaujintame strateginiame veiklos plane yra penkios prioritetinės veiklos kryptys ir ties kiekviena nurodytas tikslų (*siekinių*) ir priemonių rinkinys:

- Sukurti kolegijos filosofiją (4 tikslai)
- Įtraukti į studijų procesą mokslo ir verslo idėjas (6 tikslai)
- Bendradarbiauti su socialiniais partneriais (5 tikslai)
- Tobulinti kolegijos finansinį valdymą (5 tikslai)
- Formuoti komunikavimo kultūrą (4 tikslai).

Strateginiame veiklos plane kiekvienam iš šių tikslų pateikiama lentelė su kiekvienais metams (iki 2020 m.) numatytais rezultatais. Tačiau prioritetinės veiklos kryptys yra tiesiog išdėstytos po kolegijos vizija, misija ir vertybėmis nepaaiškinant, kaip jos turėtų atspindėti viziją, paspartinti misiją ar įkūnyti vertybes. Ypač pirmoji prioritetinė veiklos kryptis yra bendresnė nei bet kuris iš misijos tikslų ir labiausiai primena kolegijos viziją, o paskutinės dvi prioritetinės veiklos kryptys nėra tiesiogiai susijusios nė su vienu misijos tikslu. Tačiau išsami analizė rodo, kad trys pirmosios prioritetinės veiklos kryptys tikrai *paspartins* visų misijos tikslų *įgyvendinimą*, o paskutiniosios dvi sudaro galimybes juos įgyvendinti. **Strateginio planavimo kokybė būtų labiau garantuota**, jei strateginiame veiklos plane būtų aiškiai nurodyta, kaip visos prioritetinės veiklos kryptys prisidės prie misijos įgyvendinimo.

18. Kolegijos misijoje akcentuojamos kokybiškos studijos, orientuotos į praktinę veiklą, integruojančios mokslo ir verslo idėjas, kartu prisidedant prie kūrybiškumo ir žmonių gerovės pagal Šv. Ignaco Lojolos principus. Savianalizės suvestinėje kolegija tvirtina, kad strateginis veiklos planas yra glaudžiai susijęs su šia misija, bet jame nepateiktas šį tvirtinimą pagrindžiantis argumentas ar prieš tai minėtas paaiškinimas. Savianalizės suvestinėje aprašyta, kaip strateginis veiklos planas tikslai atitinka Bolonijos proceso principus. Be to, savianalizės suvestinėje aiškinama, kaip strateginis veiklos planas *sustiprina* svarbius nacionalinių strateginių tikslų aspektus, ir akcentuojamas kolegijos

ketinimas iki 2020 m. įgyvendinti naujausias informacines bei komunikacines technologijas (IRT, angl. k. ICT).

19. 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane akcentuojami tokie klausimai kaip mokymo ir mokslinių tyrimų ryšys, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, tarptautiškumo didinimas, mokymasis visą gyvenimą, asmens tobulėjimas ir universaliųjų gebėjimų (kritinio mąstymo, kūrybiškumo, verslumo) tobulinimas. Jie sujungia strateginį veiklos planą su prioritetais, apibrėžtais bendrosiose Lietuvos vystymo strategijose ir programose ir tose, kurios konkrečiai orientuotos į švietimą ir yra nurodytos savianalizės suvestinėje bei jos prieduose. Be to, strateginis veiklos planas atitinka pamatinius Europos aukštojo mokslo erdvės (angl. EHEA) ir Europos mokslinių tyrimų erdvės (angl. k. ERA) principus tiek, kiek apima kokybės užtikrinimą, tarptautiškumo didinimą, mokymąsi visą gyvenimą ir absolventų įsidarbinamumą ir skatina mokslo taikomųjų tyrimų bei partnerystės su išorės socialiniais dalininkais plėtrą. Tačiau, be gana neaiškių užuominų apie EHEA kūrimą ir Europos politikos vykdymą, 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane (arba 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane) nepateikiama jokių įrodymų, kad planas pagrįstas kokiais nors konkrečiais EHEA ar ERA prioritetais (nors ekspertų grupė žino, kad kolegijoms taikomi ne visi SKVC vertinimo kriterijai, kadangi jos iš esmės yra tik į studijas orientuotos institucijos).

Strateginio plano dalių pagrįstumas ir sąveika

20. Savianalizės suvestinėje paaiškinama, kaip buvo pataisytas 2012–2020 m. strateginis veiklos planas ir patobulintas 2016–2020 m. strateginis veiklos planas atsižvelgiant į išorės veiksnius (įskaitant įvairių socialinių dalininkų apklausose pateiktas nuomones) ir kokią pažangą padarė pati kolegija, 2010 m. pasiūlusi tik vieną studijų programą, o šiandien jau septynias. Kolegijos padėties analizė, įskaitant aplinkos PEST analizę ir SSGG analizę, kaip neatskiriamą 2016–2020 m. strateginio veiklos plano dalį, atrodo, yra pakankamai įvertinanti, o pakeitimai, padaryti atsižvelgiant į šias analizes, gana realistiški. Tačiau, kadangi kolegija veikė tik penkis metus, kai buvo sugalvotas šis planas, **konteksto analizei būtų pasitarnavusi** tam tikra informacija, atskleidžianti dabartinę kolegijos padėtį, įskaitant jos privalumus ir trūkumus, palyginti su kitomis, ypač nevalstybinėmis aukštosiomis mokyklomis, su kuriomis kolegijai gali tekti konkuruoti dėl studentų. Papildant prieš tai minėtą pastabą reikia pasakyti, kad konkretnesnę nuorodą į EHEA kontekstą taip pat **būtų sustiprinusios minėtas analizes**. Nepaisant to, penkios pirmiau minėtos prioritetinės veiklos kryptys atitinka PEST ir SSGG analizę, o tikslai, priemonės (įrankiai) ir numatomi rezultatai yra aiškiai apibrėžti prie kiekvienos veiklos krypties. Kadangi strateginis veiklos planas yra gana plataus užmojo, geriausia būtų, jei jame **būtų užsiminta apie išteklius**, kurių reikia jam įgyvendinti.
21. Be strateginio veiklos plano, kolegija yra parengusi kolegijos veiklos gerinimo planą (savianalizės suvestinės 14 priedas), skirtą ankstesnio vertinimo rekomendacijoms įgyvendinti, kaip sutarta su SKVC. Atsižvelgiant į neigiamą strateginio valdymo srities įvertinimą atliekant 2013 m. SKVC vertinimą ir neigiamas pasekmes tuo atveju, jei ir šio vertinimo rezultatai būtų neigiami, šis planas yra strateginės svarbos pats savaime ir kaip strateginio valdymo dalis. Tačiau savianalizės suvestinėje apie šį dokumentą tik trumpai užsimenama paantraštėje „pokyčių valdymas“. Pačiame veiklos gerinimo plane pranešama, kas padaryta įgyvendinant kiekvieną atskirą rekomendaciją (sujungiant abi rekomendacijas dėl šiuolaikinių technologijų naudojimo mokymo ir mokslinių tyrimų srityse didinimo). Atkreiptas dėmesys į visas rekomendacijas, ir ekspertų grupė, vertindama pirmiau minėtas keturias vertinimo sritis, atsižvelgė į kiekvienos rekomendacijos atžvilgiu padarytą pažangą.

Strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos rodiklių pagrįstumas ir išsamumas

22. 2016–2020 m. strateginio veiklos plano 5 dalyje, pavadinimu „Kolegijos strateginio veiksmų plano įgyvendinimas ir stebėseną“, kolegija yra nustačiusi 18 veiklos (rezultatų) rodiklių ir kiekvieno iš jų metinius tikslus. 13 iš minėtų rodiklių yra objektyvūs kiekybiniai matai, 5 yra labiau subjektyvūs matai, paimti iš apklausų, išreikšti procentais, bet apibūdinti kaip kokybiniai rodikliai. Kartu paėmus, šie rodikliai sudaro tinkamą rodiklių rinkinį, apimantį didžiąją kolegijos veiklos dalį. Tačiau jie nėra susieti su atitinkamais strateginiais tikslais ir įgyvendinimo priemonėmis (įrankiais) strateginiame veiksmų plane. Yra 18 rodiklių ir 24 strateginiai tikslai, taigi rodikliai nesutampa su SVP pateiktais numatomais rezultatais. Pavyzdžiui, nėra rodiklių, susijusių su 5 numatomais rezultatais, susijusiais su kolegijos finansų valdymu. Be to, sunku suprasti, kaip rodikliai gali padėti įvertinti pažangą kolegijai formuojant filosofiją arba į mokymo procesą integruojant mokslo ir verslo idėjas. Tuo atžvilgiu šios strateginio veiklos plano dalies pavadinimas yra klaidinantis, nes leidžia manyti, kad rodikliai padeda kontroliuoti patį planą.
23. Todėl kyla klausimas dėl strateginiame veiklos plane pateiktų numatomų rezultatų ir veiklos rodiklių santykio, kaip jie stebimi ir kaip kartu taikomi vertinimo bei strateginio planavimo tikslais. Pavyzdžiui, viena kolegijos misijos dalis yra „rengti kvalifikuotus specialistus, atitinkančius dabartinius darbo rinkos reikalavimus“. Tai tinkamai kontroliuojama taikant pirmąjį veiklos (rezultatų) rodiklį „absolventų įsidarbinamumas“. Kitose strateginio veiklos plano vietose apie tai aiškiai neužsimenama, bet kai kurie šiame plane pateikti numatomi rezultatai, pavyzdžiui, „Reaguojant į darbo rinkos pokyčius, atnaujinti ir patobulinti...studijų programas“ (savianalizės suvestinės 2.2 priedas, 4 dalis), tai sustiprintų. Diskutuodama su savianalizės suvestinės rengimo grupe ir už kokybės užtikrinimą atsakingais asmenimis, ekspertų grupė neišgirdo įtikimų priežasčių, dėl kurių kolegija turėtų taikyti du skirtingus veiklos priemonių rinkinius (rezultatai ir rodikliai) strateginio veiklos plano įgyvendinimo pažangai stebėti. **Strateginis planavimas sustiprėtų aiškiai susiejus misiją, veiklos rodiklius ir SVP.**
24. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai iš dalies pakeisti savo strateginio planavimo dokumentus, juose aiškiai nurodant, kaip strateginiame veiklos plane pateikti numatomi rezultatai padeda įgyvendinti visus kolegijos misijos aspektus ir jos pasirinktus veiklos rodiklius.

Strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos procedūrų tinkamumas

25. 2012–2020 m. strateginis veiklos planas parengtas remiantis pirmiau minėtu 2014–2016 m. veiklos planu. 2016–2020 m. strateginis veiklos planas šiuo metu įgyvendinamas remiantis 2016 m. veiklos planu, kuriame nustatytos tvirtos strateginio veiklos plano įgyvendinimo pažangos stebėjimo gairės, kadangi jis labai remiasi pastaruoju planu ir jame aiškiai nurodyti tikslai, priemonės, veiklos, rodikliai, terminai ir atsakingi asmenys. 2016 m. veiklos planas buvo paimtas katedrų ir (arba) skyrių rengiamų metinių veiksmų planų pagrindu.
26. Strateginio plano įgyvendinimą stebi nemažai paskirtų grupių, įskaitant išorės socialinius dalininkus (savianalizės suvestinė; susitikimai su kolegijos dalininkais ir valdyba, direktoriumi, akademinė taryba ir studentais). Viso strateginio veiklos plano įgyvendinimas aptariamas metiniame strateginiame posėdyje, kuriame svarstoma tai, kas buvo, ir tai, kas bus, nes posėdžio tikslas – apžvelgti pažangą ir numatyti kitų metų planus. Į kolegijos metinius strateginius posėdžius renkasi visos vidaus ir išorės socialinių dalininkų grupės (visi turi atstovus kolegijos valdymo organuose ir studijų programų komitetuose, bet dėstytojai ir studentai dar skatinami asmeniškai dalyvauti). Direktorius nurodymu katedrų lygiu sukurtos strateginio planavimo ir stebėjimo grupės stebi pažangą, daromą siekiant strateginių tikslų, laikydamosi kokybės valdymo sistemos procedūrų, nustatytų įgyvendinant kokybės vadybos sistemą, ir analizuoja katedrų (skyrių) surinktus duomenis strateginiams veiklos plano rezultatams ir rodikliams. Katedrų vadovai

kiekvienais metais praneša strateginio planavimo ir stebėjimo grupėms apie tai, kaip jos įgyvendino savo veiksmų planus, tada grupės siūlo būtinus pokyčius, susijusius su strateginio veiklos plano įgyvendinimu. Studijų programos komitetai ne rečiau kaip du kartus per metus aptaria problemines sritis, o išorinis „koučingo“ ekspertas padeda įvertinti, kaip skyrių veiksmų planai atitinka strateginį veiklos planą, ir pataria, kaip šalinti problemas.

27. 2014–2016 m. veiklos planas (kurio viename stulpelyje pateikiami iki šiol pasiekti rezultatai) rodo, kad numatomi rezultatai iš esmės pasiekti, kaip planuota 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane. Kadangi 2016–2020 m. strateginis veiklos planas įsigaliojo visai neseniai, dar per anksti spręsti, kaip pirmiau minėtas naujasis rodiklių rinkinys gali padidinti stebėsenos veiksmingumą.
28. Kalbant platesne prasme, ekspertų grupė per susitikimus su direktoriumi, kolegijos dalininkais ir valdybos nariais sužinojo, kad valdymo organai labai vertina dalyvavimu grindžiamą požiūrį į strateginį planavimą ir SVP įgyvendinimo stebėseną. Nors atsakomybė už strateginį valdymą yra aiškiai paskirstyta kolegijos lygmeniu, direktorius akcentavo kolektyvinio valdymo, įtraukties ir kolektyvinės atskaitomybės reikšmę. Kolegijos dalininkai ir valdybos nariai, su kuriais buvo kalbėtasi, dar pabrėžė metinių strateginių posėdžių pridedamąją vertę, laikydami tai mokymosi patirtimi, kai visos socialinių dalininkų grupės keitėsi žiniomis ir į pažangos, padarytos siekiant strateginių tikslų, vertinimo procesą buvo įtrauktos įvairios perspektyvos.
29. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad, stengdamasi pagreitinti ir stebėti strateginio veiklos plano įgyvendinimą, į šią veiklą ji įtraukia visas socialinių dalininkų grupes, kaip būdą padidinti kolegijos strateginio planavimo pajėgumus, sustiprinti kolektyvinį valdymą ir, platesne prasme, puoselėti bendruomeniškumo jausmą, kolektyvinę atsakomybę ir bendruomeniškumo dvasią prisilaikant kolegijos bendrųjų tikslų. Dar vienas gerosios praktikos pavyzdys yra strateginio planavimo ir stebėjimo grupių paskyrimas, kaip žingsnis link strateginio tikslo užtikrinimo neinstituciniu lygiu.
30. Apskritai esami mechanizmai (priemonės) yra tvirtas pagrindas veiksmingam strateginio veiklos plano įgyvendinimo pažangos stebėjimui užtikrinti. Patobulintas veiklos matų rinkinys (žr. aukščiau) padėtų kolegijai geriau pasinaudoti esamomis priemonėmis.

Informavimas apie strateginio plano įgyvendinimą

31. 2013 m. vertinimo išvadose rekomenduojama, kad kolegija įdiegtų sistemingą metodą, kaip informuoti visas suinteresuotas šalis apie kiekvienais metais kolegijos pasiektą pažangą. Kaip nurodyta suvestinėje, šiuo metu veiklos ataskaitos ir kiti strateginiai dokumentai skelbiami kolegijos interneto svetainėje, taigi yra nesunkiai prieinami visiems vidaus ir išorės socialiniams dalininkams (nors tik lietuviakalbams, nes atliekant vertinimą ne viskas buvo prieinama anglų kalba). Kai tik veiklos ataskaitas patvirtina kolegijos valdyba, jos pateikiamos ir kolegijos socialiniams dalininkams, įskaitant akademinę tarybą, studijų programų komitetus, studentų sąjungą ir socialinius partnerius.
32. 2015 m. veiklos ataskaitoje (savianalizės suvestinės 5 priedas) pateikiama naudinga kolegijos veiklos apžvalga ir kai kurie jos veiklą iliustruojantys duomenys (pvz., studentų skaičius, dėstytojai, suskirstyti pagal įvairius kriterijus, tarptautiniai projektai, pajamos ir išlaidos). Tačiau joje nei analizuojama pažanga, padaryta siekiant 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane nustatytų strateginių tikslų, nei pateikiama aiški kiekvienais metais pasiektų rezultatų, palyginti su strateginiame veiklos plane apibrėžtais rezultatais, apžvalga. Tai galima rasti tik 2014–2016 m. veiklos plane (žr. aukščiau). Jei 2016–2020 m. strateginis veiklos planas nebus panašiai atnaujintas kasmet renkamais duomenimis, kolegijos **2016 m. veiklos ataskaitą teks aiškiai pagrįsti** strateginiu veiklos planu ir

2016 m. veiksmų planu, akcentuoti strateginius tikslus ir įtraukti rezultatų bei rodiklių duomenis.

33. Apie pažangą, pasiektą įgyvendinant strateginį veiklos planą, kolegijos dėstytojai, studentai ir socialiniai partneriai taip pat yra informuojami per pirmiau minėtus metinius strateginius posėdžius ir neformalius susitikimus. Atskiruose padaliniuose aptariamos metinės skyrių ataskaitos. Kai kuri informacija pateikiama kitais kanalais, pavyzdžiui, per įprastinius formalius ir neformalius susitikimus su kolegijos bendruomenės nariais, socialiniuose tinkluose ir kitose žiniasklaidos priemonėse (savianalizės suvestinė).
34. Apskritai dabar naudojama daugybė kanalų informacijai apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą dalytis. Ekspertų grupė nerado įrodymų, jog kuriai nors socialinių dalininkų grupei reikėtų, kad informacija būtų teikiama dažniau ir kad jos būtų daugiau nei dabar.
35. Ir apskritai kolegija, rengdama 2016–2020 m. strateginį veiklos planą, žinojo, kokie yra jos trūkumai vidinės ir išorinės komunikacijos srityje. Todėl ji stengiasi kurti komunikavimo kultūrą, kaip strateginio veiklos plano prioritetinę veiklos kryptį; tai, be kita ko, apima integruotos IRT pagrįstos informacinės sistemos su komunikacijos programa sukūrimą ir vidinės bei išorinės komunikacijos vadovėlio parengimą. Informacijai skleisti neseniai įkurtas Medijų centras ir, kaip ekspertų grupė sužinojo per vizitą, kolegija jau įdiegė veiksmingą IRT grindžiamą vidinės komunikacijos sistemą.

VADYBOS EFEKTYVUMAS

Vidinio kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumas

Kokybės užtikrinimo politika

36. 2013 m. vertinimo ekspertų grupė rekomendavo kolegijai įgyvendinti kokybės užtikrinimo sistemą. Šiuo metu kolegija taiko kokybės vadybos sistemą, sertifikuotą pagal ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus, kurie buvo sukurti įmonių, suinteresuotų turėti išsamiais dokumentais pagrįstas kokybės ir aplinkos valdymo (atitinkamai) sistemas, produkcijai. Savianalizės suvestinė liudija, kad vidinis kokybės užtikrinimas grindžiamas studijų padėties sisteminė analize, vadybos kultūra, orientuota į nuolatinį studijų kokybės gerinimą, socialinių dalininkų dalyvavimu ir (dėl kai kurių priežasčių) viešaisiais ryšiais. Suvestinėje apibūdinta kokybės vadybos sistemos apimtis ir svarba, nurodoma, kad pagrindiniai dokumentai yra *Kokybės politika* ir *Kokybės vadovas*; kokybės politika įgyvendinama vadovaujantis kolegijos statutu, strateginiu veiklos planu ir *Kokybės vadovu*. Apskritai ekspertų grupė mano, kad ISO grindžiama sistema gali būti pernelyg sudėtinga mažai institucijai. Tačiau ekspertai pažymi, kad kolegija siekia kokybės vadybos sistemą padaryti „jautria kontekstui“ atsižvelgdama į šios aukštosios mokyklos pajėgumus, konkrečius poreikius ir kultūrą (baigiamasis susitikimas su vadovų grupe).
37. 2016 m. kokybės politika (savianalizės suvestinės 7.3 priedas) yra pagrįsta patobulinta 2015 m. versija (savianalizės suvestinės 7.2 priedas). Joje pateikiamas sąrašas, į kurį įtraukti šeši „studijų kokybės tikslai ir vertinimo rodikliai“; kai kurie iš jų yra panašūs į strateginiame veiklos plane nurodytus numatomus rezultatus ir veiklos rodiklius (pavyzdžiui, dėl absolventų įsidarbinamumo). Kiti, nors ir susiję su strateginiame veiklos plane nurodytomis sritimis, nėra tokie pat, pavyzdžiui, „užtikrinti teigiamus apyvartinio kapitalo pokyčius (>5 proc. palyginti su 2015 m.)“ dera su strateginio veiklos plano tikslu „Užtikrinti apyvartinio kapitalo didėjimą ir jo veiksmingą panaudojimą“. Tačiau strateginiame veiklos plane numatomi rezultatai pagal 5.2 tikslą siejami su skolininkų ir grynųjų pinigų srautų valdymu, nurodant atskirus rodiklius, kurie 2016 m. yra daugiau siejami su taisyklių ir procedūrų kūrimu nei faktiniu paties apyvartinio kapitalo didinimu. Šia tema *Kokybės politikoje* labiau nurodoma tai, kas turi būti pasiekta, nei ką reikia daryti, kad būtų pasiekta, ir tuo atžvilgiu labiau akcentuojama strategija nei veiksmai.

Tačiau ekspertai mano, kad **strateginis planavimas būtų kokybiškesnis**, jei jis būtų pagrįstas nuosekliu aiškiai susijusių ir ne per daug sutampančių dokumentų rinkiniu.

38. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai persvarstyti savo strateginio planavimo dokumentus, atskirą 2016 m. veiksmų planą ir 2016 m. kokybės politiką (bei tokius vėlesnių metų planus) aiškiai susiejant su Strateginės veiklos planu išvengiant didesnių sutapimų.
39. Be įvairiuose dokumentuose pateiktų bendrųjų nuorodų į tai, kad kokybės vadybos sistema yra paremta Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (*angl. ENQA*) Europos standartais ir gairėmis (*angl. ESG*), nėra dokumento, kuriame kokybės vadybos sistema būtų susieta su ESG. Tačiau, kaip kolegijos vadybos grupė baigiamajame susitikime patikino ekspertų grupę, už kokybės užtikrinimą atsakingam asmeniui yra pavesta stebėti Europos pokyčius, ir ESG yra pagrindinis dokumentas, į kurį atsižvelgiama rengiant ir persvarstant vidinio kokybės užtikrinimo dokumentus. Ekspertų grupei prieinamuose dokumentuose tikrai atsispindi pataisytos ESG, be to, tvirtai akcentuojamas į studentus orientuotas mokymas (išsamesnės informacijos ieškokite skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*).

Kvalifikacijų atitikimas nacionalinėms ir Europos kvalifikacijos sistemoms, studijų programų kokybės bei studijų rezultatų gerinimas ir pagalba studentams

40. Reikalaujama (*tikimasi*), kad studijų programų komitetai, sudaryti iš katedrų vadovų, programų kuratorių (žr. toliau), dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių, naudodamiesi išankstine forma, įrodytų, kad programos, už kurias jie yra atsakingi, atitinka Lietuvos ir Europos kvalifikacijų sandarą. Akademinė taryba turi užtikrinti, kad tai būtų padaryta tinkamai ir kad visi programų pataisymai ir toliau būtų atliekami laikantis reikalavimų (savianalizės suvestinė; susitikimai su Akademine taryba ir kapelionu ir studijų programų komitetais).
41. Kolegija taiko aiškius programų tobulinimo ir persvarstymo mechanizmus. Studijų programų komitetai, akademinė taryba, direktorius, valdyba ir išorės socialiniai dalininkai gali siūlyti naujas programas, kurias tvirtina akademinė taryba. Kurdamas naujas programas kolegija atsižvelgia į programos poreikį, jos suderinimą su kolegijos misija ir strategija, ryšį su esamomis programomis ir socialinių partnerių rekomendacijas. Studijų programų komitetai inicijuoja rezultatų patikrinimo katedrų ir kolegijos lygmeniu sistemas. Šiuo metu įgyvendinamos programos persvarstomos ne rečiau kaip kartą per metus, atsižvelgiant į studentų, studijų programų komitetų ir socialinių partnerių grįžtamąjį ryšį. Studentų prašoma, kad jie kiekvieną semestrą apžvelgtų savo patirtį, o pabaigoje – visą programą; tai daroma per apklausas, kurias organizuoja Studentų sąjunga, kuri taip pat analizuoja rezultatus, aptaria juos su kolegijos vadovybe ir yra informuojama apie tai, kokių veiksmų imtasi. Iš neseniai atliktų šiuo metu vykdomų studijų programų pakeitimų pavyzdžių (nauja praktinio mokymo galimybė, suteikta reaguojant į studentų grįžtamąjį ryšį, ir išplėstas studijų dalykų turinys), kurie ekspertų grupei buvo pateikti per vizitą, matyti, kad kolegija atsižvelgia į grįžtamąjį ryšį ir kad taikomi mechanizmai yra veiksmingi (savianalizės suvestinė; susitikimai su akademine taryba ir kapelionu, studijų programų komitetais, dėstytojais bei mokslininkais (tyrėjais) ir studentais). Šiuo atžvilgiu ekspertų grupė dar pažymi, kad kolegija įgyvendino visas 2013 m. vertinimo rekomendacijas, skirtas sustiprinti kiekvienos programos priežiūrą ir vadybą sukurdama studijų programų komitetus su aiškiai apibrėžta plačia atsakomybe.
42. Dedama daug pastangų siekiant per kokybės laboratoriją į kokybės gerinimo procesą įtraukti visą bendruomenę. Ekspertų grupė sužinojo, kad kokybės laboratorija visų pirma yra konceptuali erdvė, kurioje visos šalys gali aptarti kokybės klausimus: atskiri studentai gali išreikšti dėstytojui susirūpinimą dėl savo akademinų rezultatų, arba du ar daugiau dėstytojų susitikę gali aptarti juos dominančius konkrečios programos aspektus. Dar yra ir fizinė erdvė, kurioje gali vykti asmeninės diskusijos. Pasitikėjimą šiomis diskusijomis didina kolegijos lūkestis, kad pokalbiuose dalyvaus bendruomenės nariai ir pagarbiai išklausys vieni kitus. Problemos gali būti išspręstos individualiai arba didesniame susirinkime, kuriame išorinis kokybės instruktorius padeda grupei kartu pasiekti susitarimą. Kokybės laboratorija, kaip nevalstybinė viešojo sektoriaus organizacija, buvo nominuota apdovanojimui 2015 m. tarptautiniame inovacijų konkurse. Kolegija siekia užtikrinti, kad 2016 m. kokybės laboratorijos veikloje dalyvautų daugiau kaip 50 proc. jos bendruomenės narių, o kiekvienais metais (iki 2020 m.) jų skaičius didėtų 10 proc. Tai plataus užmojo ir pagirtinas siekis, atsižvelgiant į tai, kad kokybės kultūros formavimas ir ribotas studentų dalyvavimas kokybės užtikrinimo procese savianalizės suvestinėje nurodyti kaip galimi iššūkiai (savianalizės suvestinė; savianalizės suvestinės 2.2 priedas; susitikimai su savianalizės suvestinės rengimo grupe, dėstytojų bei mokslininkų grupe ir studentais).
43. Kiekviena studijų programa turi „kuratorių“; ekspertų grupei yra skirtas kitas vertimo variantas – „tutorius“, o galbūt geriausiai suprantama kaip programos administracinis koordinatorius. Kuratorius teikia administracinę pagalbą, užtikrindamas, kad studentai

suprastų kolegijos procesus ir procedūras, ir patardamas studentams paskaitų organizavimo bei kitais studijų klausimais. Jei studentui kyla problemų, dažniausiai kokybės laboratorijoje vyksta preliminarus pokalbis su kuratoriumi. Patys kuratoriai užtikrina naudingą sąveiką tarp studento ir programos iš vienos pusės ir kolegijos sistemų iš kitos pusės. Studentams atliekant praktiką atsakomybė už priežiūrą tenka kolegijos paskirtam partnerių kolektyvo nariui, kuris taip pat stebi praktinio mokymo kokybę (savianalizės suvestinė; susitikimas su studijų programų komitetais). Taip pat žiūrėkite pastabas apie pagalbą, susijusią su studentų nubyrejimu ir mokymusi skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*.

44. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė gerąja praktika laiko kokybės laboratorijos ir kokybės instruktoriaus mechanizmą, skirtą įtraukti visus kolegijos bendruomenės narius į abipusiškai pagarbią diskusiją kokybės klausimais ir apie tai, kaip juos geriausiai išspręsti bei puoselėti kokybės kultūrą, sukūrimą.

Dėstytojų kompetencijos didinimas

45. Dėstytojai skiriami atidžiai atsižvelgiant į jų techninį išsilavinimą ir pritarimą kolegijos etosui. Kiekvienais metais tiesiogiai stebimas dėstytojų darbas; tai dažniausiai daro katedros vadovas. Stebėjimo rezultatus kartu su kita informacija, įskaitant studentų atsakymus į kiekvieną semestrą atliekamas apklausas (grįžtamąjį ryšį), aptaria dėstytojai ir katedros vadovai. Suderinti rezultatai susumuojami ir pateikiami personalo vadovui, kad jis juos užregistruotų laikydamasis kokybės vadovo nuostatų. Dėstytojams patariama, kaip taikyti ignaciškąją pedagoginę paradigmą, vyksta posėdžiai, skirti modernizuoti mokymą ir mokymąsi. Už gerą mokymą ir gerus taikomųjų tyrimų rezultatus atlyginama finansuojant dalyvavimą konferencijose ir parodose. Prastų dėstytojų galiausiai gali būti paprašyta išeiti iš darbo; ekspertų grupei buvo pasakyta, kad vienas dėstytojas išėjo po to, kai buvo nuolat gaunami blogi studentų atsiliepimai (savianalizės suvestinė; susitikimas su katedrų ir administracinių padalinių vadovais, dėstytojais bei mokslininkais). Toliau žiūrėkite pastabas skyriuje *Žmogiškųjų išteklių valdymas*.

Duomenų rinkimo organizavimas

46. 2013 m. vertinimo ekspertų grupė rekomendavo kolegijai įgyvendinti informacinę valdymo sistemą. Kokybės vadove duomenų valdymas dabar akivaizdžiai laikomas procesu. Iš turimų dokumentų ir per vizitą vykusių pokalbių ekspertų grupė suprato, kad kolegija renka gana nemažai duomenų. Už kokybės užtikrinimą atsakingas asmuo renka ir platina duomenis, paimtus iš studentų vertinimo tyrimų ir kitų šaltinių. Be to, kolegija padarė didelę pažangą kuriant kompiuterizuotą duomenų (apimančių visus viso studijų ciklo aspektus ir visus duomenis apie studentus, dėstytojus bei socialinius partnerius) valdymo sistemą (UNIMETIS). Ekspertų grupė **ragina kolegiją ir toliau stengtis**, kad, kaip planuota, per kelis metus ši sistema veiktų visu pajėgumu. Apskritai, yra įrodymų, kad turimi duomenys iš tikrųjų analizuojami ir naudojami siekiant pagerinti mokymo ir tyrimų kokybę, o plačiąja prasme – sustiprinti strateginį valdymą. Tačiau tai dar nėra taip akivaizdu tarptautiškumo didinimo srityje, o ypač siekiant *Erasmus aukštojo mokslo chartijoje* nustatytų tikslų (žr. skyrių *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*).

Paskelbta informacija

47. Kolegijos interneto svetainėje lietuvių ir anglų kalbomis pateikiama informacija apie kolegijos veiklą ir studijų programas, įskaitant priėmimo (stojimo) reikalavimus ir procedūras, pagrindinę informaciją apie programų turinį, ECTS kreditus ir, galiausiai, suteikiamas kvalifikacijas. Studentai ir absolventai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, patvirtino, kad paraiškų teikimo etape būtina informaciją jie rasdavo kolegijos interneto svetainėje arba prašydavo papildomos informacijos elektroniniu paštu arba naudojantis

programa „skype“. Be to, studentus visiškai tenkina informacija apie programas ir vertinimo metodus, kurią kolegija jiems suteikia studijuojant.

Organizacinės struktūros pokyčių tinkamumas

48. Kolegijos organizacinė struktūra yra pasikeitusi, nes ji buvo tobulinama nuo pat kolegijos įkūrimo 2010 m. Savianalizės suvestinėje aprašytos permainos, kurios, kaip atrodo, yra tinkamos naujai institucijai. Paskutiniai dėmesio verti pokyčiai yra Ateities profesijų centro, Medijų centro ir Verslo plėtros skyriaus (dabar Plėtros ir inovacijų skyriaus) įkūrimas. Ateities profesijų centras yra labiausiai orientuotas į studentų užimtumo poreikius, atitinkančius kolegijos misiją ir pagrindinį strateginio veiklos plano veiklos rodiklį. Medijų centro užduotis – gerinti mokymui, mokymuisi ir tyrimams reikalingos informacijos prieinamumą, atsižvelgiant į strateginio veiklos plano 6.3 prioritetinę veiklos kryptį dėl komunikacijos. Plėtros ir inovacijų skyrius ieško naujų partnerių, kad visų studijų programų studentams užtikrintų praktikos vietas, pavyzdžiui, Palangoje, pagrindiniame kurorte, kur akivaizdžiai reikalingi programos *Svetingumo vadyba* absolventai (savianalizės suvestinė; susitikimai su direktoriumi ir fakultetų dekanais bei katedrų vadovais).
49. Kolegijos interneto svetainėje anglų kalba (<http://www.ilkk.lt/en>), kuri buvo prieinama baigiantis vizitui kolegija vadinama „St Ignatius Loyola University of Applied Sciences“ **galėjo suklaidinti potencialius (atvykstančius) studentus** dėl tikslaus kolegijos statuso. Atsakyme dėl vertinimo išvadų projekto faktinių klaidų, Kolegija nurodė, kad visuose vidiniuose ir išoriniuose dokumentuose vartojamas tik terminas „kolegija“. Grupės nariai pažymi, kad Kolegijos pavadinimas po ekspertų vizito buvo pakeistas į „St Ignatius Loyola College“. Be to, pagal bendrinę anglų kalbą reikėtų rašyti *St Ignatius of Loyola* (plg. *St Francis of Assisi*).
50. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai ir toliau išlikti budriai, kad būtų užtikrinta jog jos internetinis puslapis ir kita anglų kalba publikuojama informacija išvengtų klaidinančios žodžio universitetas arba jo atitiktens reikšmės.

Procesų valdymas

Atsakomybės paskirstymas ir socialinių dalininkų (partnerių) dalyvavimas

51. 2015 m. pataisytame kolegijos statute (savianalizės suvestinės 3 priedas) aiškiai apibrėžiama kolegijos keturių valdymo organų – visuotinio dalininkų susirinkimo, valdybos, akademinės tarybos ir direktoriaus – teisės bei pareigos (žr. skyrių *Bendroji informacija apie instituciją*). Atlikdama statuto pakeitimus ir priimdama svarbius vidaus reglamentus (savianalizės suvestinės 14 priedas) kolegija įgyvendino 2013 m. vertinimo rekomendacijas, skirtas oficialiai įteisinti akademinės tarybos sudėtį ir įgaliojimus. Socialiniai partneriai yra ypač gerai atstovaujami kolegijos valdyboje ir akademinėje taryboje – dviejuose organuose, priimančiuose svarbiausius strateginius sprendimus, ir studijų programų komitetuose, kurie, nors ir nėra oficialūs organai, vaidina svarbų vaidmenį programų rengimo ir tobulinimo procese. Dėstytojai ir studentai turi savo atstovus ir akademinėje taryboje, ir studijų programų komitetuose. Kaip pirmiau minėta, dėstytojai ir studentai per savo atstovus valdymo organuose ir individualiai dalyvauja kasmetiniuose strateginiuose posėdžiuose, kuriuose nulemiami pagrindiniai sprendimai. Per vizitą ekspertų grupė įsitikino, kad kolegija įdėjo daug pastangų puoselėdama kolektyvinio dalyvavimo kultūrą ir skiepydama bendruomeniškumo jausmą (žr. antraštę *Strateginio plano stebėsenos procedūros*).
52. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad ši užtikrina visų socialinių dalininkų dalyvavimą kolegijos valdyme laikydamosi įtraukties ir kolegialumo principų, ir už socialinių partnerių, kaip išorinio elemento, įtraukimą į veiklą tiek instituciniu, tiek katedrų ir (arba) programų lygiu.

Priimamų sprendimų veiksmingumas, išteklių paskirstymas, orientavimasis į strateginius tikslus ir rezultatus

53. 2013 m. vertinimo išvadose rekomenduojama, kad kolegija nustatytų procedūras, kurios padės įsitikinti, ar jos priimami sprendimai yra veiksmingi. Procesų valdymas, įskaitant sprendimų priėmimą, dabar yra kokybės valdymo sistemos dalis. Savianalizės suvestinėje išsamiai nurodytos oficialios procesų valdymo struktūros ir kokybės vadove reglamentuojama veikla. Joje taip pat įrodinėjama, kad procesų efektyvumą užtikrina patariamųjų ir vykdomųjų kolegijos bei daugelio kitų organų (asmenų), įskaitant studentus ir išorės socialinius dalininkus, funkcijų derinimas. Kokybės vadovas atitinka ISO kokybės reikalavimus ir aplinkos valdymo schemas, bet jos, atrodo, kritiškai to neapsvarsčius, perimtos iš komercijos aukštajai mokyklai netinkamu būdu. Pavyzdžiui, kokybės vadove rašoma apie „vartotojo orientavimą“, „produkto pardavimą“, „dėstytojo paslaugų pirkimą“ ir „vartotojo turtą“, kuris gali apimti „krovinius ir puspriekabes“. Mažai kas yra susiję su aukštuoju mokslu – lentelėse išdėstyti „Procesai“ yra aiškiai akademiniai (pusė puslapio iš 35), toks pat yra ir „Studijų planavimas“ bei „Studijų turinio ir studijų tvarkaraščio sudarymas“ (dar du po puse puslapio); ir dar yra kai kurių akademinų procesų, pavyzdžiui, (studentų) priėmimo, programų tobulinimo ir egzaminų struktūrinės schemas. Apskritai atrodo, kad procesai ir struktūros yra labai abstrakčios ir pernelyg sudėtingos, kad būtų galima suvaldyti septynias studijų programas ir maždaug 400 studentų, ir nors tie, su kuriais ekspertų grupė buvo susitikusi, palankiai vertina ISO sertifikavimą, jie nepateikia įtikinamų įrodymų, kad sistemos buvo naudojamos taip tiksliai, kaip aprašyta, išskyrus vadovavimą dėstytojams, pokyčių valdymą ir programų rengimą bei tikslinimą.
54. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai apsvarstyti, ar ISO sertifikavimas pakankamai padidina jos kokybę ir pagerina aplinkos valdymą, kad pasiteisintų pastangos, kurių reikia šiam sertifikavimui palaikyti.
55. Nors ISO sistemos įgyvendinimo našta gali būti bereikalingai sunki, ekspertų grupė faktiškai nerado jokių įrodymų, kad priimami sprendimai būtų neveiksmingi arba nenaudingi. Kaip buvo paaiškinta per vizitą, Kolegijos valdyba savo veiklą struktūruoja taip, kad jos elementai būtų matomi tol, kol jie užbaigiami. Tai daugiau sako apie sprendimų įgyvendinimą nei jų veiksmingumą, bet ji nagrinėja juos taip, kad paaiškėtų, kurie sprendimai yra tikrai neveiksmingi.
56. Strateginiu veiklos planu nuolat vadovaujamosi priimant sprendimus, kartu su strateginiais prioritetais svarstant biudžeto paskirstymą bei atsižvelgiant į katedrų vadovų pateiktus biudžetus. Nors nustatant metinį kolegijos biudžetą laikomasi principo „iš apačios į viršų“, yra biudžeto grupė, kurią sudaro direktorius, buhalteris, katedrų vadovai ir valdybos nariai ir kuri tikrina, ar biudžetas yra suderintas su strateginiu veiklos planu; tai sustiprina hierarchinis išlaidų stebėjimo mechanizmas (susitikimas su administracinių padalinių atstovais dėl MOSTA vertinimo).

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Poreikių analizė ir suderinamumas su strateginio plano įgyvendinimu

57. Žmogiškųjų išteklių vystymas atspindi kolegijos plėtrą – bendras akademinio personalo, priimto mokyti augančias studentų gretas, skaičius padidėjo nuo 26 2013 m. iki 66 2016 m. kovo mėn. Dėstytojų, kuriems kolegija yra pagrindinis darbdavys, padaugėjo iki 18 (9,16 FTE), nors vis dar mažai dėstytojų (6) dirba visu etatu (papildoma informacija, ekspertų grupei pateikta iki vizito). Vienas kraštutinumas yra tas, kad keturi profesoriai dalijasi tik 0,05 etato arba kiekvienas iš jų dirba vidutiniškai tris dienas per metus (savianalizės suvestinės 11 priedas). Apskritai kalbant, dėstytojai, įdarbinti mokyti programų profesinę dalį, yra sudarę sutartis su pagrindiniu darbdaviu kitoje vietoje, kur dirba ne visu etatu, o tiems, kurie dėsto teorinę dalį, kolegija yra pagrindinis ir dažnai vienintelis darbdavys.

Apskritai kolegija padarė pastebimą pažangą įgyvendindama 2013 m. vertinimo rekomendacijas, skirtas sustiprinti dėstytojų bazę, atsižvelgiant ir į tai, kad Lietuvoje nevalstybinėms kolegijoms nėra lengva pritraukti dėstytojus, kurie yra ir aukštos kvalifikacijos, ir nori dirbti visu etatu.

58. Dėstytojams vadovauja personalo vadovas (savianalizės suvestinės 7.1 priedas. Kokybės vadovas). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra procesas, reguliuojamas remiantis kokybės valdymo sistema. Jis apima (darbuotojų) verbavimą, atranką, ir įdarbinimą, mokymo poreikių įvertinimą, dėstytojų tobulinimą ir dėstytojų vertinimą. Visi šie žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai gana ryškiai atsispindi Kolegijos strateginiuose dokumentuose: 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane nurodyti kaip atskiras tikslas, o 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane – dviejose prioritetinėse veiklos kryptyse bei susijusiuose tiksluose. Visi jie įdiegti pastaraisiais metais arba diegiami dabar (savianalizės suvestinės 31 priedas; susitikimas su katedrų ir administracinių padalinių vadovais). Didelė 2013–2015 m. biudžeto dalis paskirta darbuotojų tobulinimui (savianalizės suvestinė). Dėstytojai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, pabrėžė, kad jaučiasi labai vertinami ir kad kolegija labai reaguoja į jų prašymus.
59. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra jos darbotvarkės pradžioje ir kad ji skiria lėšas tam, kad būtų greičiau pasiekti susiję strateginiai tikslai.

Dėstytojų kvalifikacijos didinimas ir jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą

60. Dėstytojai kasmet tikrinami taikant jau aprašytą procedūrą. Nuo 2015 m. rengiami ir įgyvendinami metiniai dėstytojų mokymo planai, skirti didinti jų kvalifikaciją ir gebėjimus, o informacija apie juos gaunama iš studentų apklausų. Pastaruoju metu dėstytojai dalyvauja dėstytojų tobulinimo veikloje, pavyzdžiui, metodiniuose seminaruose, kurie organizuojami dukart per metus kartu su kitomis aukštosiomis arba profesinėmis mokyklomis, suaugusiųjų mokymo kursuose, kurie taip pat organizuojami kartu su kitomis aukštosiomis mokyklomis, ir kolegijos (vidaus) posėdžiuose, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama ignaciškajai paradigmam. Dėstytojai dar skatinami studijuoti doktorantūrą, ir trys iš jų dabar studijuoja (savianalizės suvestinė; savianalizės suvestinės 11 priedas; susitikimas su dėstytojais ir mokslininkais).
61. Kaip pirmiau minėta, gana daug dėstytojų, atstovaudami kolegijos organuose ir dalyvaudami atviruose posėdžiuose, pavyzdžiui, metiniuose strateginiuose posėdžiuose, dalyvauja planavimo ir sprendimų priėmimo procese.

Pokyčių valdymas

Procesų kokybės analizė ir jos gerinimo prielaidos

62. Kolegijoje per trumpą laiką įvyko svarbūs pokyčiai, atlikti pakeitimai, reglamentuojami ir įgyvendinami pagal strateginį veiklos planą ir kokybės valdymo sistemą. Savianalizės suvestinėje nurodyti įvairūs racionalūs būdai, kaip valdyti ir vertinti procesus. Kaip jau minėta, visų pirma įgyvendintos priemonės tiesiogiai reaguojant į 2013 m. SKVC vertinimo rekomendacijas (savianalizės suvestinės 14 priedas). Be to, yra pokyčių, paskatintų iš vidaus, pavyzdžiui, remiantis PEST ir SSGG analizėmis, kurių savarankiškai ėmėsi kolegija, neseniai buvo persvarstytas strateginis veiklos planas, atlikti organizacinės struktūros pakeitimai, skirti išspręsti SSGG analizėje nurodytus trūkumus, ir išplėsta studijų programų, siūlomų reaguojant į socialinių partnerių grįžtamąjį ryšį, apimtis. Kolegija padidino savo plotą – įsikėlė į pastatus, gautus iš dominikonų ordino. Jie buvo gražiai atnaujinti, ir dabar studentai turi puikias patalpas, skirtas auditorijoms, mokymosi ištekliams, susirinkimams ir kabinetams.

Rizikos analizė

63. 2013 vertinimo išvadose buvo rekomenduojama, kad kolegija papildytų savo pokyčių valdymo, procesų analizės ir optimizacijos procesus aiškia rizikos valdymo procedūra. Rizikos valdymą dabar reglamentuoja kokybės valdymo sistema, rizikos vertinimo ir valdymo sistema išsamiai apibūdinta kokybės vadove (savianalizės suvestinė). Bendra atsakomybė už rizikos valdymą pavesta kolegijos valdybai, kurią konsultuoja akademinė taryba, studijų programų komitetai ir studentų sąjunga. Ir direktorius, ir valdybos nariai, su kuriais ekspertų grupė buvo susitikusi, akivaizdžiai pripažįsta pagrindines kolegijai kylančias rizikas. Be to, jie pranešė, kad viena iš dabartinių svarbiausių rizikų kitais akademiniiais metais pastebimai sumažės, nes, neseniai pasirašius konkordatą, Vyriausybė sutiko pripažinti, kad kolegija yra institucija, kurios studentai turi teisę būti finansuojami valstybės. Norėdama sumažinti studentų mažėjimo Lietuvoje riziką, kolegija nuolat lankosi vidurinėse mokyklose, kad pritrauktų studentų, ir jau dabar tariasi dėl stojimo į pasaulinę jėzuitų institucijų asociaciją ir ketina sukurti naują studijų programą, dėstomą lietuvių ir anglų kalbomis (nors direktorius supranta, kad prireiks laiko šiems plataus masto siekiams įgyvendinti).
64. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė palankiai vertina kolegiją už veiksmingą labai svarbių pokyčių, per trumpą laiką padarytą daugelyje pagrindinių sričių, valdymą.

Infrastruktūros (mokymosi išteklių) valdymas

65. Už išteklių valdymą atsakingi organai (asmenys) yra dalininkai, kolegijos valdyba ir direktorius; jie yra įgalioti priimti sprendimus dėl turto, kurio vertė palaipsniui mažėja. Turto valdymas išsamiai reglamentuojamas kokybės vadove nustatytais procedūromis ir palaikomas stebėjimo programinės įrangos. Savianalizės suvestinėje aiškinama, kaip kuriamos pagrindinės išteklių iniciatyvos, ir išsamiai nurodomos iniciatyvos, pradėtos įsivertinimo laikotarpiu. Kai kurie ištekliai užtikrinami sutartimis su išoriniais švietimo ir socialinės srities partneriais.
66. Kartu su įvairiais partneriais įkurta viešoji įstaiga Profesinių inovacijų institutas, skirtas palengvinti kolegijos informacinių ir ryšių technologijų infrastruktūros ir paslaugų programų kūrimą. Įdiegta elektroninė mokymosi aplinka *Moodle* ir, nors savianalizės suvestinėje nieko nerašoma apie tai, kaip planuojama ja naudotis, ekspertų grupė per vizitą pastebėjo, kad jos konfigūracija gera ir kad *Moodle* tampa vis populiarsnė. Iš esmės patobulinta kolegijos bibliotekos informacinė infrastruktūra, įskaitant bibliotekos valdymo sistemas ir konsorcinis susitarimus. Medijų centras yra atsakingas už informacijos skleidimą ir fizinio informacijos šaltinių prieinamumo užtikrinimą. Kolegijoje ką tik pradėjo veikti labai svarbi informacinė sistema UNIMETIS su dabar įgyvendinamu studentų sistemos moduliū. Ši sistema jau sujungta su finansų sistema ir užtikrina didelį darbo efektyvumą – šis procesas turėtų tęstis kartu su naujų modulių įtraukimu. Kiekvienais metais iš kolegijos biudžeto tam tikra suma atidedama mokymo ir mokymosi priemonių atnaujinimui. Visa tai sudaro svarbią ir tvarią IRT priemonių atnaujinimo programą, laikantis atitinkamų 2013 m. vertinimo išvadų rekomendacijų ir suteikiant prioritetą platesniam IRT panaudojimui mokymo bei mokymosi procesuose, kaip nurodyta 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane.
67. Norint susieti infrastruktūros planavimą ir kolegijos strateginius tikslus, 2017 m. investicijų planas bus įtrauktas į 2016 m. veiklos planą; tai būtų naudinga planavimo proceso konsolidacija. Tačiau neaišku, apie kurį veiklos planą kalbama. 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane investavimas neminimas, jo ištraukoje – atskirame 2016 m. veiklos plane – jis taip pat neminimas, bet investavimas į programas minimas 2014–2016 m. veiklos plane, kuris remiasi 2012–2020 m. strateginiu veiklos planu.
68. Iš ekspertų grupei pateikto 2016 m. MOSTA vertinimo matyti, kad kolegija laikosi visų mokymosi ištekliams ir susijusiai infrastruktūrai keliamų reikalavimų, išskyrus reikalavimą

dėl „finansinių lėšų kiekvieno studento studijoms“. Daugelio rodiklių (pvz., bendras patalpų plotas, studijų vietų skaičius ar kompiuterių skaičius bibliotekoje vienam studentui, bibliotekos ištekčiai, patalpų ir IRT įrangos atnaujinimas) vertės 2013–2015 m. kito; nuolat gerėjo bevielio interneto prieiga. Daugiau pastabų apie MOSTA vertinimą žr. paantrašoje *Lėšų panaudojimas toliau nurodytiems tikslams pasiekti*.

69. Dėstytojai, mokslininkai (tyrėjai) ir studentai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, sutinka, kad kolegija užtikrina „labai geras“ ar net „puikias mokymo ir mokymosi priemones. Studentai gerai vertina visų pirma kokybišką IRT įrangą ir prieigą prie greitojo bevielio interneto. Dėstytojai mano, kad kai kuriais atvejais (pvz., įgyvendinama studijų programos *Ortopedijos technologija* ir *Ivaizdžio dizainas*) kolegija yra toli pralenkusi kitas šalies aukštąsias mokyklas. Be to, abi grupės visiškai tenkina kolegijos ar kitų institucijų, su kuriomis kolegija yra pasirašiusi sutartis, bibliotekų ištekčiai. Mokymo ir mokymosi išteklių pagerėjimą pastebi ir absolventai, su kuriais ekspertų grupė buvo susitikusi. Nors tai ir šiek tiek peržengia SKVC vertinimo kriterijų ribas, ekspertai pažymi, kad studentai norėtų turėti kavinę ir automobilių aikštelę pagrindiniuose pastatuose, bet tai nelaikoma didele problema.
70. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė palankiai vertina kolegiją už jos nuolatines pastangas modernizuoti įrangą nepaisant riboto finansavimo.

Lėšų panaudojimas tikslams pasiekti

71. Kolegija, kaip privati institucija, didžiąją savo pajamų dalį užsitikrina studentų įmokomis, be to, valstybė finansuoja tris studijų programas, kurios yra vienintelės Lietuvoje, dar kolegija gauna finansavimą konkrečioms projektams ir iš Lietuvos įmonių (taip pat žr. skyriuje *Pagrindinė informacija apie instituciją*). Tačiau, kaip jau minėta, nuo 2017 m. rugsėjo mėn. kolegiją finansuos valstybė. Lėšos paskirstomos katedroms ir yra skiriamos jų įprastinėms pasikartojančioms išlaidoms, o lėšos konkrečioms prekėms arba svarbiausioms prekėms skiriamos centriniu lygiu, direktoriui leidus, ir neturi būti didesnės už nustatytą ribą, kurią viršijus reikalingas kolegijos valdybos patvirtinimas. Valdyba yra atsakinga už finansų priežiūrą ir atsiskaitymą visuotiniam dalininkų susirinkimui (savianalizės suvestinė; susitikimas su kolegijos dalininkais ir valdyba).
72. Savianalizės suvestinėje aprašytas išlaidų paskirstymas įvairiems strateginiams tikslams rodo, kad per pastaruosius trejus metus smarkiai pasikeitė prioritetai – pradžioje buvo akcentuojama kokybės vadyba ir darbuotojų tobulinimas, o po to – infrastruktūros plėtra; be to, ketinama gerinti finansų valdymą (savianalizės suvestinė; 2016–2020 strateginis veiklos planas, 2.2 priedas). Be minėtų didžiųjų prioritetų, mokslinių tyrimų plėtrai skiriamų lėšų dalis nuo 3 proc. sumažėjo iki 1 proc. išlaidų. Kolegijos dalininkai ir valdybos nariai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, patvirtino, kad jie žinojo apie šį santykį ir tikėjosi, kad jis išaugs. Atskirai paėmus, 2015 m. veiklos ataskaitoje pateikti duomenys rodo, kad 16 proc. išlaidų buvo skirtos verslo kelionėms, trečiajai pagal dydį grupei po atlyginimų ir socialinio draudimo (41 proc.) ir kitų paslaugų (17 proc.). Vėlgi kolegijos dalininkai ir valdybos nariai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, patvirtino, kad žinojo apie šį santykį, kuris liudija plačią veiklą, skirtą partnerystėms (ypač užsienio), kurti; tais metais minėtų išlaidų dalis smarkiai pakilo dėl direktoriaus dalyvavimo (jų prielaida) tarptautinėje jėzuitų lyderystės programoje. Ekspertų grupei jos prašymu buvo pateikta kolegijos pajamų, kurias, studentų skaičiui augant, daugiausia sudarė mokestis už mokslą, analizė. Kolegija dar pateikė lentelę, iš kurios matyti, kad išlaidos valdymui 2013–2015 m. sumažėjo nuo 29 iki 25 ir 23 proc., išlaidos studijoms padidėjo nuo 59 iki 61 ir 62 proc. ir mokslo taikomajai veiklai – nuo 12 iki 14 ir 15 proc. – ir visos jos atrodė pagrįstos.
73. Vienintelė sritis, kurioje kolegija neatitinka MOSTA kriterijų, yra 1. *Mokymosi išteklių ir susijusios infrastruktūros pakankamumas ir prieinamumas*, 9 rodiklis. *Finansinės lėšos vieno studento studijoms*. Kiekvienų iš trijų nagrinėjamųjų metų rezultatas yra nulis, ir MOSTA

pateikia pastabą, kad „Vienam studentui skirtos lėšos yra mažesnės už nominalią studijų ciklo kainą. Bet pažymima, kad jos pastoviai didėja“. Ši pastaba nesiderina su pateiktais skaičiais, kurie nedidėja. Tai galbūt reikštų MOSTA klaidą: jei skaičiai teisingi, neteisinga pastaba, o jei pastaba teisinga, neteisingi skaičiai. Ekspertų grupei buvo pasakyta, kad dėl neaiškių MOSTA skaičiavimų kolegija nepripažįsta skaičių, kurie skiriasi nuo jos pateiktųjų.

Akademinė etika

74. Kolegija turi aiškų akademinės etikos (įskaitant mokslinių tyrimų etiką) kodeksą, kuris parengtas 2013 m. ir atnaujintas 2015 m. ir kurio turi laikytis visi kolegijos bendruomenės nariai (savianalizės suvestinė; Akademinės etikos kodeksas lietuvių kalba yra paskelbtas kolegijos interneto svetainėje; susitikimas su akademinė taryba ir kapelionu). Kodeksas yra plačios apimties ir reglamentuoja bendrąją akademinę etiką, įskaitant akademinę laisvę ir nediskriminavimą, dėstytojų etiką mokymo ir mokymosi procese, mokslinių tyrimų etiką ir studentų etiką mokymosi bei vertinimo procese. Natūralu, kad akcentuojamos krikščioniškosios vertybės. Kaip per vizitą patvirtino studentai, su kodeksu jie supažindinami studijų pradžioje ir skatinami būti pasirengusiems galimiems pažeidimams, ne tik jų pačių, bet ir kitų asmenų; jie supažindinami su galimomis sankcijomis už neetišką elgesį. Be to, ekspertų grupė iš akademinės tarybos ir studentų sužinojo, kad gali būti taikomos, pavyzdžiui, šios „sankcijos“: studentas negauna pagal *Erasmus+* judumo programą skiriamos stipendijos arba turi pokalbį etikos tema su atsakingais katedros nariais. Tačiau pačiame kodekse sankcijos nenurodytos. Todėl atrodo, kad kolegija stengiasi sudaryti klimatą, kuriame neteisėti akademiniai veiksmai laikomi socialiai nepriimtinais dėl bendro etoso ir praktiškai sunkiai įsivaizduojami dėl taikomų vertinimo metodų. Aiškių sankcijų nebuvimas **vis dėlto galėtų būti laikomas trūkumu** šiais laikais, todėl ekspertų grupė ragina kolegiją aiškiau kodekse nurodyti sankcijas, kurios gali būti taikomos už neetišką elgesį.

75. Kodekse nurodyta, kaip jis turi būti įgyvendinamas, įskaitant etikos komiteto, kurį sudaro socialinių partnerių atstovas ir du studentai, priežiūrą. Savianalizės suvestinėje pranešama, kad ataskaitiniu laikotarpiu „nebuvo kreiptasi dėl ginčo nagrinėjimo“. Lietuvos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus ataskaita (kurią ekspertų grupei pateikė SKVC) patvirtina, kad per pastaruosius trejus metus plagijavimo atvejų nebuvo nustatyta, tik buvo pateikti du prašymai ištirti galimus etikos pažeidimus (abu 2014 m.), bet nė vienas atvejis nebuvo patvirtintas.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad pastaraisiais metais kolegija yra plėtros procese. Ji persvarstė savo strateginės veiklos planą, atliko organizacinės struktūros pakeitimus, įdiegė žmogiškųjų išteklių valdymą stiprinančias procedūras, išplėtė savo programų profilį ir sukūrė bei įgyvendino kokybės vadybos sistemą. Sėkme kolegija laiko savo veiklos didinimą ir valdymo procesų tobulinimą pastaruosius trejus metus. Ateities iššūkiu ji laiko įvairias sritis, kurios apima kokybės užtikrinimo ir gerinimo procedūrų stiprinimą bei įtvirtinimą.

Neseniai atnaujintas strateginis veiklos planas iš esmės yra tinkamas kolegijos tolesnės plėtros orientyras. Jis apima kolegijos misiją ir tam tikrą skaičių prioritetų, nustatytų Lietuvos mokslo ir studijų politikoje ir *atitinkančių* Europos aukštojo mokslo erdvės bei Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas.

Tačiau kolegijai toliau augant, ji gali stiprinti savo strateginį planavimą užtikrindama, kad jos dokumentai būtų darnūs ir nuoseklūs, tad visi darbuotojai siektų tų pačių išsamiai nurodytų tikslų. Nors tobulinimo priemonės vis dar reikėtų gerinti, įdiegtos priemonės, skirtos stebėti strateginės veiklos plano įgyvendinimą ir informuoti socialinius dalininkus apie pasiektą pažangą, tinkamai veikia.

Sėkminga plėtra ir nuolatinė pažanga įvairiose srityse yra veiksmingo valdymo, pagrįsto aiškiai strateginiu požiūriu, įrodymas. Nors ISO pagrįsta kokybės vadybos sistema vis dar galėtų būti tobulinama, o susiję dokumentai taisomi, kad labiau sustiprintų strateginį planavimą, esami

elementai suteikia galimybę gerinti kokybę ir padėti kolegijai formuoti kokybės kultūrą. Neseniai atlikti kolegijos organizacinės struktūros pakeitimai yra aiškiai orientuoti į geresnį programų valdymą ir tolesnį mokslo taikomųjų tyrimų tobulinimą. Sudėtinga kokybės vadybos sistema nebūtinai palengvins procesų valdymą, tačiau akivaizdžios jos stiprybės yra aiški atsakomybė, visų socialinių dalininkų dalyvavimas ir strateginis dėmesys išteklių paskirstymui, net jei asignavimai kai kurioms strateginės svarbos veikloms neseniai buvo sumažinti. Yra mechanizmai, skatinantys ir palaikantys pokyčius, ir kolegija įrodė savo gebėjimą veiksmingai juos valdyti. Prioritetas teikiamas žmogiškiesiems ir studijų ištekliams, jie gerai valdomi. Tinkamas dėmesys skiriamas akademinėi etikai, nors galėtų būti aiškiau nurodytos sankcijos už etikos kodekso pažeidimus.

Strateginio valdymo sritis vertinama teigiamai.

IV. STUDIJS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

Kvalifikacijų suderinimas su kolegijos misija ir strateginiu planu ir su nacionalinio vystymosi poreikiais

Kvalifikacijų suderinimas su kolegijos misija ir strateginiu planu

76. Šiuo metu kolegija siūlo septynias profesinio bakalauro laipsnį suteikiančias studijų programas: *Ortopedijos technologija, Grožio terapija ir Skubi medicinos pagalba* (biomedicinos mokslų sritis); *Socialinis darbas, Svetingumo vadyba ir Sielovadinė rūpyba* (socialinių mokslų sritis) ir *Ivaidžio dizainas* (meno sritis). Keturios iš šių programų parengtos po ankstesnio, 2013 m. vertinimo (išsamios informacijos ieškokite skyriuje *Pagrindinė informacija apie instituciją*). *Ortopedijos technologija, Skubi medicinos pagalba ir Sielovadinė rūpyba* yra vienintelės (tokio pobūdžio) programos Lietuvoje (savianalizės suvestinė). 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane numatyta organizuoti tęstinio / suaugusiųjų mokymo kursus. Kaip per vizitą pastebėjo ekspertų grupė, kolegija kol kas nesiuo jokių atskirų kursų, nors besimokantys suaugusieji gali studijuoti visą studijų programą arba pasirinktus modulius (susitikimas su katedrų ir administracinių padalinių vadovais ir studijų programų komitetais). Išsamesnės informacijos ir pastabų ieškokite toliau.
77. Kolegijos misija yra vykdyti programas, integruojančias mokslo ir verslo idėjas vadovaujantis Šv. Ignaco Lojolos pedagogine paradigma. Ir 2012–2020 m., ir 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane nurodyti tikslai ir priemonės, susiję su ignaciškosios pedagoginės paradigmos įtraukimu į studijų programas ir kitą su mokymu susijusią veiklą. 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane nurodytos dvi prioritetinės veiklos kryptys, tiesiogiai susijusios su studijų programomis; tai – mokslinių tyrimų ir verslo idėjų įtraukimas į mokymo procesą ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais; antrasis prioritetas buvo įtrauktas ir į 2012–2020 m. strateginį veiklos planą.
78. Ekspertų grupė rado pakankamai įrodymų, kad ignaciškoji paradigma yra persmelkusi visą kolegijos veiklą. Kaip paaiškinta savianalizės suvestinėje, minėta paradigma pagrįstas mokymas neapsiriboja žinių perdavimu – dar siekiama formuoti vertybes, ugdyti kritinį mąstymą, savarankiškumą, kūrybiškumą ir motyvaciją mokytis. Tai, be kita ko, lemia į studentus orientuotą mokymo ir mokymosi metodą. Studijų programų komitetų atstovai ir dėstytojai per pokalbius su ekspertų grupe pateikė įvairių pavyzdžių, kaip iš tikrųjų ši paradigma buvo įdiegta į studijų programas. Trumpai tariant, dėstytojai nuoširdžiai stengiasi sužinoti apie studentų kultūrinį išsilavinimą, asmeninę patirtį, poreikius, atsižvelgdami į studentų grįžtamąjį ryšį patikrina dalykų turinį ir atitinkamai pateikia studentams skirtingas užduotis, plačiai taiko aktyvius mokymosi metodus ir daugiausia dėmesio skiria universaliųjų gebėjimų ugdymui bei vertinimo metodams, kurie apima studentų savirefleksiją ir įsivertinimą. Visi absolventai, su kuriais ekspertai kalbėjosi, sutiko, kad kolegija labai reaguoja į jų poreikius, ir akcentavo asmeninį tobulėjimą, etines vertybes, atjautą bei

empatią ir komunikacinius įgūdžius kaip „studijų rezultatus“, kurie yra svarbūs ne tik su rūpyba susijusioms profesijoms. Kitais žodžiais tariant, ignacišką pedagoginę paradigmą pagrįstas požiūris (metodas) padeda išugdyti absolventus, kurie bus mąstantys praktikai ir savo klientus traktuos kaip sveikas asmenybes (arba kaip „žmones“, kaip sakė patys absolventai).

79. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė gerai vertina kolegiją už tai, kad ji nuosekliai laikosi į studentus orientuoto požiūrio ir užtikrina, kad jis būtų tvirtai įdiegtas į studijų programas.
80. Iš svarbiausios mokslinių tyrimų veiklos ir kitų projektų sąrašo (savianalizės suvestinės 10 ir 12 priedai) matyti, kad pastaraisiais metais buvo sprendžiami klausimai, susiję su tolesne studijų programų plėtra, numatyta kolegijos misijoje ir 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane. Be to, dėstytojai ir mokslininkai pateikė keletą pavyzdžių, kaip taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatai įtraukiami į studijų programas (*Ortopedijos technologija* ir *Socialinis darbas*). Nors kai kuriose srityse (pvz., *grožio terapijos* ir *svetingumo vadybos*) mokslinių tyrimų, atrodo, atliekama mažiau nei kitose, tai suprantama, nes keturios programos sukurtos dar visai neseniai. Vadovaudamasi 2012–2020 m. ir 2016–2020 strateginiais veiklos planais kolegija užmezgė glaudžius ryšius su socialiniais partneriais siekdama integruoti verslo idėjas į savo programas (išsamesnių pastabų ieškokite toliau). Tačiau ekspertų grupė pažymi, kad bendradarbiavimas su kiekvienai studijų programai pasirinktais strateginiais partneriais tik vienu atveju susijęs su taikomaisiais moksliniais tyrimais (savianalizės suvestinės 18 priedas). **Patartina** šitaip bendradarbiaujant turėti daugiau (į tyrimus orientuotų) partnerių, kad į studijų programas būtų veiksmingai integruotos ir mokslo idėjos, kaip nurodyta 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane.
81. 2013 m. vertinimo išvadose rekomenduota, kad kolegija aiškiau apibrėžtų numatomus programų studijų rezultatus atsižvelgdama į Lietuvos kvalifikacijų sandarą, aiškiai atskirtų aukštojo profesinio ugdymo programas nuo profesinio ugdymo programų, persvarstytų profesinio ugdymo kreditų perkėlimą į aukštąjį mokslą, parengtų šį perkėlimą reglamentuojančias taisykles ir sustiprintų kiekvienos studijų programos priežiūrą bei vadybą. Kaip nurodyta skyriuje *Strateginis valdymas*, rekomendacijos dėl studijų rezultatų ir jų atitikimo Lietuvos kvalifikacijų sandarai ir dėl programos vadybos įgyvendintos. Apie kreditų perkėlimą ir pripažinimą skaitykite toliau, paantraštėje *Mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė*.
82. Kadangi kai kurios studijų programos yra vienintelės Lietuvoje, kolegija stengėsi palyginti jas su panašiomis kitų šalių programomis, be to, ketinama palyginti jas su jėzuitų mokyklų, ypač Jungtinių valstijų, programomis. Ekspertų grupė **ragina kolegiją ir toliau konsultotis** dėl naujų programų ir nagrinėti iš užsienio kolegų gautą informaciją siekiant užtikrinti, kad kiekviena programa išliktų svarbi akademinio atžvilgiu ir būtų pagrįsta geriausia tarptautine praktika.

Suderinimas su nacionalinės plėtros poreikiais

83. Ekspertų grupė aiškiai matė, kad laipsnį suteikiančios kolegijos studijų programos tiesiogiai atitinka Lietuvos vystymosi poreikius, nurodytus daugelyje nacionalinės politikos sričių, programų ir regioninės plėtros planų (savianalizės suvestinė, 15 priedas). Daugelis studijų programų (*Ortopedijos technologija*, *Skubi medicinos pagalba*, *Grožio terapija*, *Socialinis darbas* ir *Svetingumo vadyba*) yra susijusios su nacionalinėmis prioritetinėmis veiklos sritimis, o *Svetingumo vadyba* dar ir atitinka prioritetą vystyti turizmą Kauno regione. Tvirtą ryšį su plėtros poreikiais rodo ir nuolat didėjantis kolegijos studentų skaičius (žr. skyriuje *Pagrindinė informacija apie instituciją*), valstybės finansavimas, skirtas trimis unikalioms programoms, ir absolventų įsidarbinamumo lygis. Įsidarbinamumo lygis viršija Lietuvos kolegijų vidurkį, t. y. 74 procentus: studijų programos *Įvaizdžio dizainas* absolventų – 88 procentais, *Grožio terapijos* – 91 procentu ir *Ortopedijos technologijos* – 100 procentų

(vienintelės trys studijų kryptys, šiandien jau turinčios absolventų) (savianalizės suvestinės 16 priedas). Pagal tą patį priedą nuo dviejų trečdalių iki trijų ketvirtadalių visų 2015 m. absolventų dirba jų kvalifikacinį laipsnį atitinkančius darbus: 64 proc. *Grožio terapijos* absolventų, 73 proc. – *Ortopedijos technologijos* ir 77 proc. – *Įvaizdžio dizaino*. Iš tikrųjų šie skaičiai yra didesni skaičiuojant dirbančių (o ne visų) absolventų procentą: 70 proc. – *Grožio terapijos* absolventų, 73 proc. – *Ortopedijos technologijos* ir 87 proc. – *Įvaizdžio dizaino*.

84. Norint užtikrinti programų suderinamumą su darbo rinkos poreikiais, programas turėtų rengti ir taisyti studijų programų komitetai, kuriuos sudaro, kaip pirmiau minėta, socialiniai partneriai, atskiri kiekvienai programai, o rengiant programas reikėtų atsižvelgti į esamą ir būsimą specialistų poreikį. Studijų programa *Sielovadinė rūpyba* buvo parengta tiesiogiai atsiliepiant į socialinių partnerių išreikštus poreikius. Darbdaviai labai aukštai vertina absolventų žinias ir gebėjimus, o kai kuriems studentams darbas pasiūlomas dar jiems atliekant praktiką (savianalizės suvestinė; susitikimai su studijų programų komitetais, absolventais ir socialiniais partneriais).
85. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad ji per trumpą laiką padidino studijų programų portfelį ir kad kuria tokias programas, kurios pritrauktų vis daugiau studentų ir atitiktų nacionalinės plėtros prioritetus bei darbo rinkos poreikius.

Mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė

86. Septynios kolegijos siūlomos studijų programos apima gana daug dalykinių sričių, atsižvelgiant į tai, kad institucija jauna, maža ir besiorientuojanti į su *rūpyba* susijusias specialybes laikydamosi krikščioniškojo etoso. Visos programos vykdomos nuolatine studijų forma. Savianalizės suvestinėje nurodoma, kad parengtos ir visų studijų kryptių išstėtinės studijų programos, bet nėra jų paklausos. Kai kurie studentai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, derina studijas ir darbą, ir neatrodo, kad tai keltų problemų, nes kolegija atsižvelgia į studentų poreikius. Be to, visų programų modulinė struktūra užtikrina tam tikrą lankstumo lygį. Ir dar – pagal tam tikrą procedūrą studentai gali pereiti į kitą tos pačios studijų krypties programą (savianalizės suvestinė).
87. Šiuo metu visos programos vykdomos kolegijos bazėje, tačiau kolegija ketina diegti nuotolinį mokymą. Laikantis 2013 m. vertinimo rekomendacijos užtikrinti platesnę informacinių ir ryšių technologijų taikymą mokymo procese sukurtos arba kuriamos kai kurios IRT priemonės, įskaitant *Moodle* sistemą (žr. skyriuje *Strateginis valdymas*). Iš savianalizės suvestinės ir studijų programų komitetų atstovų ekspertų grupė sužinojo, kad dirbama siekiant nuo 2017 m. rugsėjo mėn. įdiegti du bandomuosius nuotolinio mokymosi modulius remiantis JAV jėzuitų mokyklų patirtimi. Jei pasiseks sėkmingai įvykdyti šį sumanymą, kolegija išplės nuotolinio mokymo(si) nuostatą; akivaizdu, kad tai protingas požiūris. Dar vienas dėmesio vertas pastangų išplėsti prieinamų galimybių diapazoną pavyzdys yra pasirengimas įgyvendinti pirmąją lietuvių ir anglų kalbomis dėstomą programą (daugiau pastabų ieškokite toliau, paantraščiame *Mokymosi sąlygų atitikimas EHEA nuostatoms*).
88. Kolegijos studentų nubyraimo lygis svyravo tarp 6,1 proc. 2013 m., 4,0 proc. 2014 m. ir 11,1 proc. 2015 m. ir buvo daug mažesnis nei Lietuvos aukštųjų mokyklų vidurkis. Nubyraimą daugiausia lemia asmeninės priežastys; labai mažai studentų palieka kolegiją dėl nepatenkinamų mokslo rezultatų (savianalizės suvestinės 17 priedas). Tai gali būti įrodymas, jog taikomos veiksmingos studentų rėmimo priemonės. Programų kuratorių vaidmuo suteikiant pagalbą studentams ir užtikrinant, kad į jų poreikius bus atsižvelgta, jau buvo aptartas. Kolegija dar rūpinasi, kad praktika būtų prasminga patirtis studentams (taip pat ir juos priimančioms organizacijoms). Priimančiosios organizacijos skiria praktikos vadovus, turinys aptariamas iš anksto, o praktiką vertina ir studentai, ir vadovai. Atliekant patobulinimus remiamasi grįžtamoju ryšiu (susitikimas su studijų programų komitetais). Be

to, kaip nurodyta savianalizės suvestinėje, studentams teikiama finansinė pagalba (nuo ankstesnio vertinimo 42 studentai gauna įvairių rūšių dotacijas). Galiausiai, studentai ir (arba) absolventai paminėjo, kad studentų ir dėstytojų santykiai yra panašūs į šeimos santykius ir kad „studentai susilaukia daug dėmesio iš dėstytojų ir kuratorių“ – tai jie laiko studijų kolegijoje privalumais. Be to, tai rodo, kad institucija tikrai orientuota į studentą.

89. Kaip pirmiau minėta, galimybės mokytis visą gyvenimą apsiriboja studijų programomis arba pasirinktais moduliais. Be to, nors katedrų vadovai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, mokymąsi visą gyvenimą supranta kaip plačią koncepciją, iš kolegijos pateiktų dokumentų (pvz., kai kurių savianalizės suvestinės dalių ir papildomos informacijos, pateiktos iki vizito) būtų galima spręsti, kad ji kartais susiaurinama iki nuolatinio kolegijoje dirbančių dėstytojų profesinio tobulinimo. Ekspertų grupė mano, kad kolegija turi nepanaudotą galimybių **siūlyti daug daugiau mokymosi visą gyvenimą formų**, ypač srityse, susijusiose su minėtomis trimis unikaliomis laipsnį suteikiančiomis studijų programomis. Be to, kolegija yra gerai pasirengusi pasiūlyti daugiau nei siūlo dabar turint omenyje mokymo ir mokymosi priemones (žr. *Strateginio valdymo skyriaus paantraštę Infrastruktūros valdymas*).
90. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai panaudoti turimą potencialą mokymosi visą gyvenimą galimybėms didinti, ypač organizuoti atskirus nuolatinio mokymo ir (arba) perkvalifikavimo kursus specialistams, dirbantiems sektoriuose, į kuriuos orientuojami unikaliųjų kolegijos studijų programų absolventai.
91. Kolegija neseniai įdiegė profesinio ugdymo kreditų pripažinimo ir (arba) patvirtinimo (kitų aukštųjų mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų absolventams) ir kompetencijų, įgytų neformalaus suaugusiųjų mokymo procese, įvertinimo ir patvirtinimo procedūras bei metodiką. Pirmoji procedūra įdiegta laikantis pirmiau minėtų 2013 m. vertinimo rekomendacijų ir nuo 2013 m. pagal ją kreditai pripažinti 256 studentams, o pagal antrąją procedūrą įvertintos 10 žmonių kompetencijos (savianalizės suvestinė).

Absolventų profesinės veiklos (karjeros) stebėseną

92. Pirmieji studentai kolegiją baigė tik 2014 m. pavasarį (studijų programos *Ortopedijos technologija, Grožio terapija ir Įvaizdžio dizainas*) (savianalizės suvestinės 16 priedas). Kaip nurodyta savianalizės suvestinėje ir kaip patvirtino absolventai, kolegija atlieka išsamią studijas baigiančių studentų apklausą ir nuolatinės absolventų apklausas. Studijas baigiančiųjų studentų apklausų duomenis analizuoja studijų programų komitetai ir teikia juos akademinėi tarybai, kaip už programų tvirtinimą atsakingam organui (savianalizės suvestinė). Ekspertų grupė nepastebėjo, kad būtų atlikti konkretūs programų patobulinimai atsižvelgiant į absolventų grįžtamąjį ryšį, bet vargu ar to buvo galima tikėtis, kai absolventų skaičius vis dar nedidelis ir jie visai neseniai įžengė į darbo rinką. Be apklausų, kolegija, naudodamasi neoficialiais ryšiais, renka informaciją apie absolventus, pereinančius į magistrantūros programas. Ekspertų grupė **ragina kolegiją sistemingiau rinkti šiuos duomenis**, kad galėtų panaudoti juos kaip patikimą veiklos rezultatų rodiklį.
93. Kaip pirmiau minėta, kolegija neseniai įkūrė Ateities profesijų centrą, kuris, be kita ko, konsultuoja studentus karjeros klausimais. Nors kai kurie apklausti studentai, atrodo, nežinojo apie pagalbą, kurią galėtų gauti iš Centro, kiti patikino ekspertus, kad apie centro paslaugas jiems buvo pranešta studijų pradžioje.

Bendradarbiavimas su partneriais ir jų poveikis švietimui bei mokymui

94. Bendradarbiavimas su (socialiniais) partneriais nuo pat kolegijos įsikūrimo užima aukštą vietą jos darbotvarkėje; jis atsispindi kai kuriuose 2012–2020 m. strateginio veiklos plano strateginiuose tiksluose, o neseniai buvo „paaukštintas“ įtraukiant jį į vieną iš penkių 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane nurodytų prioritetinių veiklos krypčių. Priemonės, numatytos šiai prioritetinei veiklos krypčiai įgyvendinti, apima, pavyzdžiui, kasmetinį

bendradarbiavimo susitarimų su partneriais persvarstymą pradedant 2016 m.; ne mažiau kaip du bendrus projektus su socialiniais partneriais nuo 2016 m. ir daugiau projektų vėlesniais metais, „paslaugų įmonių“, kiekvienais metais siejamą su studijų programomis, steigimą ir tolesnę pirmiau minėto Ateities profesijų centro plėtrą.

95. Socialinių partnerių atstovų yra kolegijos valdyboje ir akademinėje taryboje (apie jų funkcijas žr. skyriuje *Pagrindinė informacija apie instituciją*). Aišku, kad taip jie turi labai svarbų poveikį tam, kaip kolegija didins savo studijų programų portfelį ir kaip sukurtų programų dėka sieks strateginių prioritetų.
96. Nuo 2013 m. kolegija bendradarbiavimo sutarčių pagrindu sukūrė partnerių tinklą, kurį sudaro 61 partneris (savianalizės suvestinės 18 priedas). Tinklas apima Lietuvos ir tarptautines aukštąsias mokyklas, verslo įmones ar organizacijas, asociacijas ir kitas organizacijas. Tai, kad tinklą sudaro daug verslo ir akademinų partnerių, logiškai reiškia, kad pirmenybę kolegija teikia verslo ir mokslo idėjų integravimui į savo programas. Partneriai, kaip studijų programų komitetų nariai, dalyvauja kuriant ir persvarstant programas, organizuojant studentų praktiką ir vadovaujant jų baigiamiesiems darbams. Būtent šioje srityje pagrindinis vaidmuo tenka dviem ar trimis strateginiams partneriams, pasirinktiems kiekvienai programai (savianalizės suvestinės 28 priedas) laikantis atitinkamos 2013 m. rekomendacijos. Kai kurie verslo partneriai dėsto kolegijoje, o kai kurie akademiniai partneriai kartu su kolegija rengia mokymus dėstytojams. Susitarimai su keliomis aukštojo mokslo ir mokymo įstaigomis užtikrina kolegijai galimybę naudotis jų infrastruktūra, įskaitant bibliotekas. Kolegija kartu su partneriais įsteigė Profesinių inovacijų institutą, kuris buvo minėtas pirmiau kalbant apie IRT mokymosi priemones, ir praktinio mokymo bazę Palangoje (susitikimas su katedrų ir administracinių padalinių vadovais). Dar ketinama kurti daugiau bendrų verslo įmonių. Kadangi kolegija nėra didelė institucija, partnerystė yra priemonė didinti savo pajėgumus ir konkurencingumą. Kolegija tai gerai supranta ir tikrai įsitikino, kad ne instituciniu lygiu partneriams tenka pagrindinis vaidmuo rengiant ir įgyvendinant studijų programas. Jie akivaizdžiai prisideda prie to, kad programos kuo labiau atitiktų darbo rinkos poreikius, didėtų absolventų įsidarbinamumas, studentai turėtų daugiau praktinio mokymo galimybių, gerėtų mokymo kokybė ir mokymo bei mokymosi priemonių kokybė. Tačiau ypač strateginiai partneriai galėtų **pasinaudoti** savo „privilegiuota“ padėtimi, kad paskatintų mokymosi visą gyvenimą galimybių didinimą kolegijoje.

Susijusį **pagyrimą** žr. skyriuje *Poveikis regiono ir visos šalies raidai*.

MOKYMOŠI ŠALYGŲ ATITIKIMAS EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO ERDVĖS NUOSTATOMS

Strateginių dokumentų, susijusių su laipsnį suteikiančiomis studijų programomis ir mokymosi visą gyvenimą, derinimas EHEA principais ir ES dokumentais

97. Kolegijos 2012–2020 m. ir 2016–2020 m. strateginiuose veiklos planuose labai trumpai ir tik bendrais bruožais užsimenama apie Europos aukštojo mokslo erdvę ir Europos dokumentus, susijusius su aukštuoju mokslu (pvz., 2012–2020 m. strateginiame veiklos plane minima tik Lisabonos strategija, o 2016–2020 m. plane – tai, kad kolegijos veikla yra grindžiama Europos ir Lietuvos politika). Taigi, kaip nurodė ir 2013 m. vertinimą atlikusi ekspertų grupė, pačiuose dokumentuose nėra įrodymų, kad rengiant Kolegijos strategijas iš tikrųjų būtų remiamasi EHEA ar ES aukštojo mokslo prioritetais. Nepaisant to, strateginės veiklos planuose aiškiai nurodyti kai kurie pagrindiniai Europos prioritetai, ypač kokybės užtikrinimas, tarptautiškumo didinimas (akcentuojant judumą ir modulių, kuriuos dėstytu tarptautiniai dėstytojai, įtraukimą) ir įsidarbinamumas. Nors sąvoka „į studentus orientuotas mokymasis“ strateginės veiklos planuose nevertinama, ši koncepcija, kaip aptarta pirmiau, yra neatskirama ignaciškosios pedagoginės paradigmos dalis, taigi yra įtraukta į 2016–2020 m. strateginės veiklos planą kaip prioritetinga veiklos kryptis. Mokymasis visą gyvenimą šiame strateginiame veiklos plane atspindėtas, bet nelabai ryškiai, ir, kaip pirmiau minėta,

turėtų susilaukti didesnio dėmesio. Be to, iš savianalizės suvestinės 20 priedo, kuriame strateginiai veiklos planai yra grindžiami kai kuriais Europos ir ES dokumentais, matyti, kad kolegija neatsilieka nuo pasiekimų Europos politikos srityse ir, kaip pirmiau minėta, ši užduotis, pavesta už kokybės užtikrinimą atsakingam asmeniui.

Tarptautinis judumas

98. 2013 m. pabaigoje Kolegijai buvo suteikta *Erasmus aukštojo mokslo chartija (anglų k. ECHE)*, kuri atvėrė galimybę dalyvauti *Erasmus+* programoje, pagrindinėje ES programoje, remiančioje dėstytojų ir studentų judumą. Pirmąjį judumo veiklai skirtą finansinę paramą pagal *Erasmus+* programą kolegija gavo 2015–2016 akademiniiais metais. Judumui paskatinti paskirtas koordinatorius, kuris konkrečiai atsakingas už tarptautinį judumą, organizuojami seminarai ir kita dėstytojams bei studentams skirta veikla, skelbimų ir reklaminės medžiagos pagalba platinama informacija apie judumo galimybes. Patvirtinta dėstytojų atrankos išvykimui pagal judumo programas procedūra (savianalizės suvestinė).
99. Kaip nurodyta savianalizės suvestinės 4 lentelėje, judumo programoje, finansuojamoje pagal *Erasmus+* ir iš kitų šaltinių, iš viso dalyvavo 36 studentai. Bendras išvykstančių studentų skaičius padidėjo nuo šešių (įskaitant vieną pagal *Erasmus+*) 2014 m. iki aštuonių (4 pagal *Erasmus+* projektą remiant ne tik judumą) 2015 m. ir 22 (6 pagal *Erasmus+*) 2016 m. Pagal *Erasmus+* vis dar išvyksta labai mažai studentų, bet tai visiškai suprantama, nes stipendijas pradėta skirti tik nuo 2015–2016 akademinių metų. Daugelis ne (*vien*) pagal *Erasmus+* projektą finansuojamų judumo laikotarpių buvo trumpos, kelių dienų kelionės, susijusios su dalyvavimu renginiuose ar projektuose (savianalizės suvestinės 21 priedas). Nors, kaip ekspertų grupė sužinojo iš studentų, visos šios kelionės suteikia naudingos patirties, jos negalėtų būti laikomos besimokančiųjų judumu pagal ES ir Bolonijos proceso gaires, pagal kurias absolventai turėtų būti tam tikrą laiką studijavę ar atlikę praktiką užsienyje; šios studijos arba praktika turi trukti ne mažiau kaip tris mėnesius arba būti vertinamos 15 ECTS kreditų.
100. *Erasmus+* judumas apima ir studijų, ir praktikos laikotarpius. *Erasmus+* judumo laikotarpiais pasinaudota vykstant į Airiją, Italiją, Latviją ir Ispaniją, o kelionės į Vokietiją, Italiją, Lenkiją Rumuniją ir Rusiją buvo trumpalaikės. Šalių pasirinkimas pagal *Erasmus+* judumo programą išvykstantiems studentams, atrodo, yra gana ribotas. Tai galima pagrįsti kolegijos programų „unikalumu“ ir tuo, kad kolegija tik visai neseniai įsitraukė į tarptautinę veiklą. Panašu, kad susitarimų daugės, nes naujieji susitarimai pasirašomi kaip studentų ir dėstytojų judumo padarinys (susitikimas su asmenimis, atsakingais už tarptautinį judumą). Tačiau studentai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, sakė, kad **galėtu būti užmezgta daugiau ryšių su tarptautiniais partneriais**, ir ekspertai **primygtinai ragina** kolegiją tai padaryti.
101. *Erasmus+* studijų laikotarpių ir praktikos pripažinimas yra grindžiamas ECTS kreditais (programų kuratorių parengtu mokymosi rezultatų pripažinimo lapu) (savianalizės suvestinė; susitikimas su asmenimis, atsakingais už tarptautinį judumą). Per susitikimą su studentais ekspertų grupei nebuvo pateikta įrodymų, kad išvykstantiesiems studentams grįžus galėtų kilti problemų dėl pripažinimo (nors nė vienas apklaustas studentas, turėjęs tarptautinę patirtį, nebuvo pasirinkęs studijų laikotarpio).
102. Kalbant apie atvykstantįjį studentų judumą, 2015–2016 m. praktikai arba studijų laikotarpiui į kolegiją buvo atvykę trys aukštųjų mokyklų studentai (Latvijos ir Turkijos); be to, kolegijoje lankėsi šeši vidurinės mokyklos moksleiviai iš Slovėnijos (savianalizės suvestinė). Akivaizdu, kad reikia dar daug nuveikti šioje srityje, ir ekspertų grupė džiaugiasi matydama, kad, kaip pirmiau minėta, kolegija kuria vadybos programą, kuri bus dėstoma lietuvių ir anglų kalbomis, taigi galėtų pritraukti daugiau tarptautinių studentų. Taip pat žr. toliau *Bendrąsias pastabas*.

103. Kaip paaiškinta savianalizės suvestinėje, dėstytojų judumas apima trumpus vizitus, studijų vizitus, mokymo užduotis ir paskaitas užsienyje ir dalyvavimą konferencijose bei seminaruose. Bendras išvykstančiųjų dėstytojų skaičius didėjo nuo 14 (0 pagal *Erasmus+*) 2013 m. iki 23 (1 pagal *Erasmus+* projektą, *kai remiamas ne tik judumas*) 2014 m. ir 35 (9 pagal *Erasmus+*) 2015 m., o 2016 m. nukrito iki 14 (2 pagal *Erasmus+*). Daugelis *Erasmus+* judumo laikotarpių yra studijų vizitai ir nedaugelis – mokymo užduotys. Savianalizės suvestinėje ir jos 22 priede yra išvardyta daug šalių, į kurias dėstytojai vyksta pagal judumo programas, įskaitant daugiau kaip pusę ES valstybių, esančių įvairiuose regionuose, taip pat Armėnija, Baltarusija, Rusija, Turkija, Izraelis ir Jungtinės Valstijos. Tačiau tai nerodo kolegijos potencialo plėtoti ilgalaikius ryšius siekiant užtikrinti judumą ateityje, kadangi duomenys apima ir dalyvavimą konferencijose bei seminaruose. Kalbant apie atvykstantį judumą, kolegijoje apsilankė daugiau kaip dešimties šalių dėstytojai, kurie skaitė paskaitas, rengė seminarus ir dalyvavo kolegijos surengtose konferencijose (nėra statistinių duomenų) (savianalizės suvestinės).
104. Aptariant judumo rezultatus ar poveikį kolegija užsimena apie studijų programų ir mokymo proceso tobulinimą. Tačiau ji yra linkusi pabrėžti studentų ir dėstytojų žinių bei įgūdžių (ypač užsienio kalbų įgūdžių) pagerėjimą ir įgytą tarptautinę patirtį, dėstytojų pasiekimų mokslinių tyrimų srityje reklamavimą ir kolegijos užmegztus naujus ryšius (savianalizės suvestinė; susitikimas su asmenimis, atsakingais už tarptautinį judumą). Tai suprantama, nes šie metai (kolegijai) yra pirmieji tarptautinio judumo metai, o judumo apimtis vis dar per maža, kad paskatintų aiškiai atpažįstamus studijų programų pakeitimus ar patobulinimus, kurie būtų padaryti remiantis bendra pavieniui išvykstančių studentų ir dėstytojų patirtimi.

Bendrosios pastabos apie tarptautiškumo didinimą

105. 2012–2020 m. ir 2016–2020 m. strateginiai veiklos planai rodo, kad kolegija gerai žino, jog tarptautiškumo didinimas yra kiekvienos aukštosios mokyklos „imperatyvas.“ Abiejuose strateginiuose veiklos planuose studentų ir dėstytojų judumas akcentuojamas kaip pagrindinis klausimas ir, kaip nurodyta 2016–2020 m. plane, iki 2020 m. bent vienas kiekvienos studijų programos modulis turėtų būti parengtas taip, kad jį galėtų dėstyti tarptautiniai dėstytojai. Vienaip ar kitaip, tarptautiškumo didinimo klausimas įvairiame kontekste iškilo ekspertų grupės pokalbiuose su kolegijos vidaus socialiniais dalininkais. Kolegija žino ir tai, kad šis procesas nėra lengvas. Savianalizės suvestinėje tarptautinės veiklos plėtojimas ir dėstytojų bei studentų atvykstamojo judumo didinimas laikomi naujais galimais iššūkiais, ir direktorius susitikime su ekspertų grupe taip pat pabrėžė, kad kolegijai prireikė ir laiko, ir išteklių, kad galėtų plačiau įsitraukti į tarptautinį bendradarbiavimą.
106. Kolegija yra labai ankstyvame tarptautiškumo didinimo etape. Nepaisant nedidelio judumo, ji yra pasirašiusi bendradarbiavimo sutartis (tik) su penkiomis tarptautinėmis aukštosiomis mokyklomis (Čekijos, Vokietijos, Latvijos ir Lenkijos), visos 2013 m. arba 2014 m. (savianalizės suvestinės 18 priedas), nors dar kelios sudarytos dėl judumo pagal *Erasmus+*. Kolegija nesiūlo nė vienos programos ar dalyko užsienio kalba. Per vizitą už tarptautinį judumą atsakingi asmenys paminėjo tik du atvykstamojo judumo skatinimo būdus – kolegijos interneto svetainę ir išvykstančių studentų bei dėstytojų platinamą informaciją. Vargu ar tai gali paskatinti ryškesnį (judumo) didėjimą. Ypač siekiant padidinti *Erasmus+* studentų judumą, **gali būti naudinga laikytis aktyvesnio ir labiau struktūruoto požiūrio** į „tarptautinę rinkodarą“ instituciniu lygmeniu; tai galėtų apimti, pavyzdžiui, tiesioginių ryšių su visos Europos aukštosiomis mokyklomis, siūlančiomis panašius atskirus dalykus (nebūtinai ištiesas programas), užmezgimą, kai kurie moduliai jau bus kolegijoje prieinami užsienio kalba.
107. Nors apčiuopiamų rezultatų dar nematyti, kolegija juda į priekį. Be to, kad kuria pirmiau minėtą programą lietuvių ir anglų kalbomis, ji dar tariasi su Vokietijos, Prancūzijos ir JAV

institucijomis dėl bendrų programų, suteikiančių dvigubą laipsnį. Šiomis aplinkybėmis **rekomenduojama daugiau dėmesio skirti kolegijos dėstytojų kalbinių ir tarpkultūrinių igūdžių gerinimui**, kad jie būtų visiškai pasirengę mokyti atvykstančius studentus ir teikti jiems praktinę pagalbą. Be to, kolegija aktyviai dirba siekdama prisijungti prie oficialaus tarptautinio jėzuitų akademinių institucijų tinklo; su kai kuriomis iš jų ji jau palaiko neformalius ryšius. Tai palengvins partnerystės santykius su daugeliu užsienio kolegijų ir padidins galimybę gauti finansavimą projektams. Tai taip pat subalansuos kolegijos pastangas plėtoti ryšius Europoje (susitikimai su direktoriumi ir už tarptautinį judumą atsakingais asmenimis).

108. Yra keli aiškūs tarptautinės veiklos prioritetai, pavyzdžiui, judumo didinimas, programų arba dalykų anglų kalba ir dvigubo laipsnio programų kūrimas ir prisijungimas prie jėzuitų tinklo. Tačiau tai dar nėra visavertės tarptautiškumo didinimo strategijos dalis, strategijos, kurioje būtų apibrėžti tarptautiškumo didinimo tikslai, susieti su bendraisiais institucijos plėtros tikslais, nustatytais jos strateginiame plane, priemonės, skirtos strateginiams tikslams pasiekti, ir pažangos jų siekiant stebėjimo būdai.
109. Atrodo, kad kolegija dar neturi ir strateginio požiūrio į *Erasmus aukštojo mokslo chartijos*, kurią jau yra pasirašiusi, įgyvendinimą. Chartijoje nustatyta nemažai bendrųjų prioritetų arba platesnių plėtros tikslų, kurie nustato gaires visai *Erasmus+* veiklai, kurią vykdo aukštosios mokyklos ir kurių turi siekti tie, kas yra pasirašę ECHE. Tai apima, be kita ko, švietimo (mokymo) kokybės gerinimą, aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir verslo susiejimą ir valdymo ir finansavimo tobulinimą. Susitikus su asmenimis, atsakingais už tarptautinį judumą, ekspertų grupei nepaaiškėjo, ar *Erasmus+* judumas praktiškai laikomas priemone siekti minėtų platesnių tikslų, ar remti bendrą kolegijos plėtrą. Tai greičiau buvo laikoma mokymosi patirtimi studentams, būdu didinti dėstytojų kompetenciją ir galimybę užmegzti naujus ryšius (ir tai dera su tuo, kaip kolegija apibrėžia pagrindinius judumo rezultatus arba poveikį, kaip pirmiau aptarta). Atrodo, jog nėra mechanizmų, skirtų stebėti *ECHE* tikslų įgyvendinimo pažangą, nes atliekant metinius patikrinimus tik nagrinėjami išvykstančių studentų ir dėstytojų skaičius ir „jų pasiekimai“.
110. **Rekomendacija**. Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja kolegijai užtikrinti, kad judumo ir kita pagal programą *Erasmus+* vykdoma veikla būtų aiškiai siekiama visų *Erasmus aukštojo mokslo chartijoje* nurodytų tikslų, ir parengti išsamesnius planus, kaip tuos tikslus pasiekti ir stebėti jų įgyvendinimo pažangą.

Santrauka. Pastaraisiais metais kolegija smarkiai padidino savo studijų programų portfelį, kartu užtikrindama, kad, pirma, jos visos apimtų kolegijos misiją ir pagrindinius strateginės veiklos plano prioritetus ir, antra, atitiktų nacionalinės plėtros ir darbdavių poreikius. Programų portfelis, kurį šiuo metu kolegija siūlo savo dabartiniams ir būsimiems studentams, susijęs su gana įvairiomis dalykinėmis sritimis, ypač atsižvelgiant į tai, kad kolegija yra gana jauna institucija, kuri natūraliai orientuojasi į *slaugos* profesijas laikantis krikščioniškojo etoso. Siūlomos tik nuolatine studijų forma ir kolegijos bazėje vykdomos programos. Tačiau išlaikyti pusiausvyrą padeda tam tikras programų modulinei struktūrai būdingas lankstumas ir į studentą orientuotas kolegijos požiūris kaip pagrindinis jos ignaciškosios pedagoginės paradigmos elementas ir didelis dėmesys studentų asmeniniams poreikiams; be to, rengiamasi įdiegti nuotolinį mokymą. Priešingai, lieka daug nepadaryta mokymosi visą gyvenimą srityje, kurioje besimokantys suaugusieji turi mažas galimybes, nors verta pažymėti, kad taikomos geros ankstesnio mokymosi pripažinimo priemonės, kurios įdiegtos ir patikrintos. Nors pirmieji absolventai kolegiją baigė tik visai neseniai ir jų skaičius vis dar mažas, kolegija jau įdiegė absolventų karjeros stebėsenos mechanizmus; būtų naudinga papildyti juos sistemingesnio duomenų apie absolventus, kurie toliau studijuos magistrantūros programas, rinkimo tvarką. Visi neseniai atlikti pakeitimai padaryti glaudžiai bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, kurie turi didelio poveikio studijų programoms institucijos ir katedrų lygiu.

Nepaisant gana trumpų ir neaiškių nuorodų į Europos aukštojo mokslo erdvę ir ES politiką kolegijos strateginiuose dokumentuose, iš tikrųjų juose nurodyta nemažai svarbiausių Europos prioritetų. Studentų ir dėstytojų tarptautinis judumas yra nedidelis, o jo poveikis matomas daugiau individualiu nei programų ar institucijos lygmeniu, bet tai suprantama, kadangi *Erasmus+* stipendijomis kolegija pasinaudojo tik nuo 2015–2016 akademinių metų. Tačiau kolegija turi užtikrinti, kad judumui ir, plačiau kalbant, visai tarptautinei veiklai būtų vadovaujama strategiškai.

Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.

V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

MOKSLINIŲ TYRIMŲ SVARBUMAS

Mokslinių tyrimų suderinimas su institucijos misija ir strateginiais dokumentais

111. LR mokslo ir studijų įstatyme reikalaujama, kad Lietuvos kolegijos vykdytų taikomuosius mokslinius tyrimus, bet nacionaliniuose teisės aktuose nepateikiamas taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimas ir nenustatyti reikalavimai kolegijoms juos vykdyti (dokumentas „Mokslinių tyrimų ir meno veikla Lietuvos kolegijose“, pateiktas SKVC; susitikimas su direktoriumi). Pasibaigus vizitui ekspertų komanda sužinojo (direktoriaus atsakymas dėl faktinių klaidų išvadų projekte patikrinimo), kad Kolegija turi savo taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimą, kuris buvo priimtas 2015 spalio mėnesį Akademinėje Taryboje. Apibrėžimas aiškiai nurodo kokios veiklos Kolegijoje priskiriamos taikomųjų mokslinių tyrimų sričiai (taip pat kaip priešprieša mokymo / mokymosi, rengimo ir konsultavimo veikloms) ir daugiausiai dėmesio skiria tyrimų rezultatų pritaikymui „profesiniame kontekste“ ir taikomųjų tyrimų indėliui į socialinę gerovę. Nepaisant to, kolegijos savianalizės suvestinėje, jos prieduose ir strateginiuose dokumentuose nėra aiškaus skirtumo tarp (taikomųjų) mokslo tiriamosios, konsultavimo, mokymo ir kitos veiklos (toliau žr. pastabas įvairiais klausimais).
112. Vizito metu, vadovų grupė baigiamajame susitikime su ekspertų grupe taikomuosius mokslinius tyrimus apibūdino kaip orientuotus į studijų aplinką ir susijusius su konkrečiu darbinio kontekstu, kuriam absolventai rengiami, taigi išvados rezultatai gali būti orientyras kolegijai kuriant studijų programas. Atrodo, kad yra keletas neatitikimų tarp oficialiai priimto apibrėžimo ir veikiančio taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimo arba požiūrio, koks buvo apibūdintas vizito metu. Kol pirmasis apibrėžimas yra aiškiai orientuotas į išorinių dalininkų poreikį, antrasis apibrėžimas galėtų reikšti, kad mokslinių tyrimų apimtis susiaurinama iki „į vidų orientuotos“ veiklos, kuria daugiausia siekiama rasti „sprendimus“ kolegijai, kaip pagrindiniam „klientui“. Tai taip pat iš dalies atsispindi prioritetingose srityse instituciniame lygyje (toliau žr. įrodymus ir susijusius komentarus). Toks požiūris paliktų limituotai vietos taikomiesiems moksliniams tyrimams, kurie tenkina socialinių ir verslo partnerių poreikius, siūlant konkrečių problemų, su kuriomis jie susiduria ir kurios nebūtinai gali būti sprendžiamos vien tik tiekiant aukštos kvalifikacijos absolventus, sprendimus.
113. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai pagal oficialiai priimtą taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimą siekti pritaikyti jų pačių ir kolegijos socialinių dalininkų plėtros poreikius savo tyrimų planavime ir valdyme bei užtikrinti, kad oficialus apibrėžimas ir jo suvokimas kaip priešprieša mokymo, apmokymo ir konsultavimo veikloms atsispindi Kolegijos strateginiuose ir kituose dokumentuose
114. Ir kolegijos misija, ir jos 2012–2020 m. bei 2016–2020 m. strateginiai veiklos planai rodo, kad taikomieji moksliniai tyrimai yra orientuoti į studijų programų poreikius. Savo misija kolegija siekia teikti programas, integruojančias mokslo (ir verslo) idėjas. Taikomųjų mokslinių tyrimų plėtra, kaip 2012–2020 m. strateginio veiklos plano strateginis tikslas, yra

orientuota į inovacijų diegimą programose ir programų kokybės gerinimą. 2016–2020 m. strateginės veiklos plane moksliniai tyrimai su studijų programomis siejami prioritetinėje veiklos kryptyje „Mokslo ir verslo integravimas į studijų procesą“; plane taip pat akcentuojamas mokslinių tyrimų vykdymas atsižvelgiant į studijų programų sritį šioje prioritetinėje veiklos kryptyje. Visa tai nuolat paverčiama institucijos lygmens prioritetinėmis veiklos kryptimis (ir rodo, kad kolegija įgyvendino 2013 m. vertinimo išvadų rekomendaciją gerinti mokslinių tyrimų strateginį planavimą). 2016–2020 m. strateginės veiklos plane šios prioritetinės veiklos kryptys yra kompetencijų vertinimas teikiant paslaugas, modulinės mokymo ir (arba) mokymosi sistemos kūrimas bei diegimas, profesinio mokymo ir profesinės veiklos vertybės (kaip nurodyta savianalizės suvestinėje, šios trys kryptys yra pataisytas 2012–2020 m. prioritetų variantas) ir paslaugas lemiantys veiksniai (kaip paaiškino akademinė taryba, jis pridėtas neseniai). Kolegijos direktorius ekspertams pritarė, kad institucijos prioritetai gali atrodyti šiek tiek „orientuoti į vidų“, bet pabrėžė kolegijos atsakomybę už jos programų kokybę ir atitikimą darbo rinkos poreikiams.

115. Prioritetines kryptis yra nustatę ir studijų programų komitetai studijų programų lygiu (savianalizės suvestinės 29 priedas). Nors savianalizės suvestinėje nurodyta, kad šios prioritetinės kryptys yra suderintos su institucijos prioritetais, gana sunku įžiūrėti, kaip iš tikrųjų pirmosios suderintos su pastarosiomis. Tačiau, kaip ekspertų grupė sužinojo per susitikimus su akademinė taryba ir kapelionu ir su savianalizės rengimo grupe, kolegija šiuo metu sprendžia šį klausimą. Po diskusijų neseniai vykusiame strateginiame posėdyje parengtas mokslinių tyrimų planavimo „matricos“ projektas. Kai tik studijų programų komitetai nustatys pagrindines taikomųjų mokslinių tyrimų sritis kiekvienai programai ir matrica bus patvirtinta institucijos lygiu, ji bus pagrindas visai mokslo tiriamajai veiklai. Ekspertų grupei buvo pateiktas matricos projektas; jis tikrai atrodė perspektyvus, nors jį dar reikėjo praktiškai išplėtoti.
116. Paskutiniai mokslinių tyrimų projektai (savianalizės suvestinės 12 priedas) akivaizdžiai pagrįsti institucijos prioritetais ir svarbiausiu prioritetu – į studijų programas integruoti mokslo idėjas. Konkrečiau kalbant, taikomieji moksliniai tyrimai yra orientuoti į paslaugų sektorių, įskaitant švietimą ir mokslą, įtraukiant įdomų aspektą (susijusį su kolegijos dalykų specializacijomis ir etosu), susijusį su profesinio mokymo vertybėmis. Susijusios veiklos rūšys yra užsakomieji moksliniai tyrimai, darbo rinkos analizė ir fundamentalesnės studijos. Tačiau dar yra pačios kolegijos mokymo kokybės studijos, kurias galbūt galima laikyti ribinėmis tarp mokymo ir tyrimų, be abejo, priskiriamas tyrimams, skirtiems dabartiniams tikslams pasiekti, tik jei jų rezultatai skelbiami ne kolegijoje.
117. Minėti taikomųjų mokslinių tyrimų projektai yra susiję ir su pagrindiniais kolegijoje dėstomais dalykais, kaip rekomendavo 2013 m. vertinimą atlikusi ekspertų grupė. Nors visos studijų programų dalykinės sritys moksliniuose tyrimuose nagrinėjamos vienoda apimtimi, kaip minėta pirmiau, tai yra suprantama, nes kai kurios programos sukurtos dar visai neseniai. Be to, tai gali paaiškinti, kodėl dėstytojų ir mokslininkų pateikti tyrimų rezultatų įtraukimo į programas pavyzdžiai daugiausia yra iš ortopedijos technologijos ir socialinio darbo srities. Tačiau, kaip taip pat pirmiau minėta, norint turėti tvirtesnę ryšį visose programose, gali būti protinga studijų programų strateginių partnerių sąrašą papildyti keliomis į mokslinius tyrimus orientuotomis institucijomis (savianalizės suvestinės 28 priedas).
118. Akivaizdu, kad švietimas ir tyrimai ir toliau „integruojami“ studentams dalyvaujant taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose bei susijusioje veikloje. Jie įtraukiami į užsakomuosius taikomuosius mokslinius tyrimus (ir projektinę bei konsultacinę veiklą, kaip šiuo atžvilgiu nurodyta savianalizės suvestinėje), dažnai atlieka praktiką ir rengia baigiamuosius darbus, kurie yra užsakomųjų tyrimų dalis, ir pateikia tyrimų rezultatus konferencijose bei studentų publikacijose (savianalizės suvestinė; susitikimai su akademinė taryba ir kapelionu, katedrų ir administracinių padalinių vadovais).

119. Kolegija vykdo šių rūšių taikomuosius mokslinius tyrimus ir susijusią veiklą: užsakomuosius mokslinius tyrimus įmonėms, viešojo sektoriaus įstaigoms ir kitoms organizacijoms, specialistų užsakytus tyrimus (studijas), mokymo kokybės vidaus mokslinius tyrimus ir tyrimus, skirtus „mokslinių žinių plėtrai“, įskaitant mokslo tiriamuosius darbus ir publikacijas, konferencijų prezentacijas, moksliniais tyrimais pagrįstas metodines priemones (savianalizės suvestinė). Tai Lietuvos kolegijoms būdinga mokslo taikomoji veikla (SKVC dokumentas „Mokslinių tyrimų ir meno veikla Lietuvos kolegijose“). Pastaraisiais metais kolegija vykdė 9 projektus, atliko 8 studijas ir dalyvavo įvairioje meno veikloje (pvz., parodose, po kurių buvo parašytas straipsnis ar apžvalga, koncerte, parengė albumą). Bendras publikacijų, įskaitant straipsnius recenzuojamuose žurnaluose, konferencijų prezentacijas ir monografijas anglų kalba, skaičius 2013–2015 m. šiek tiek padidėjo (savianalizės suvestinės 24 priedas, 6 lentelė). Tuo pačiu laikotarpiu kolegija dar suorganizavo trijų praktinių konferencijų seriją. Apskritai ši taikomųjų mokslinių tyrimų „produkcija“ yra kukli, bet pagrįstos apimties atsižvelgiant į tai, kad kolegija yra dar visai jauna institucija, turinti nedaug visu etatu dirbančių dėstytojų ir, kaip paaikškino direktorius, neturinti teisės prašyti nacionalinių dotacijų moksliniams tyrimams būdama nevalstybinė kolegija.
120. Kad paskatintų mokslinius tyrimus, kolegija priėmė reglamentus, kuriuose reikalaujama, kad dėstytojai parengtų taikomųjų mokslinių tyrimų ir meninės veiklos planą ir pateiktų ataskaitą už savo veiklą bei pasiekimus, kai atliekamas darbuotojų vertinimas (atestacija) (savianalizės suvestinė). Be to, reikalaujama, kad dėstytojai pateikiamose publikacijose nurodytų kolegijos pavadinimą (žinoma, prireikus jie gali papildomai nurodyti ir kitos institucijos, kurioje dirba, pavadinimą). Šitaip kolegija įvykdė susijusią 2013 m. rekomendaciją. Kalbant iš esmės, kolegija nesiūlo premijų ir neteikia kitų specialių finansinių pasiūlymų, kad „subalansuotų“ reikalavimus. Tačiau, kaip pirmiau minėta, už gerus veiklos rezultatus atlyginama, pavyzdžiui, finansuojant dalyvavimą konferencijose; be to, dėstytojai dar uždirba dalyvaudami mokslinių tyrimų projektuose. Kolegija taip pat padeda dėstytojams, kurie atlieka mokslinius tyrimus, teikia publikacijas ir platina taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatus. Dėstytojai yra visai patenkinti taikomomis priemonėmis (susitikimai su katedros ir administracinių padalinių vadovais, dėstytojais ir mokslininkais ir baigiamasis susitikimas su vadovų grupe).
121. Dėl 2013 m. vertinimo išvadose kolegijai pateiktos rekomendacijos stiprinti modernių technologijų taikymą atliekant mokslinius tyrimus ekspertų grupė atkreipia dėmesį į neseniai patobulintas informacinių ir ryšių technologijų priemones, kurios taip pat naudojamos atliekant taikomuosius mokslinius tyrimus.

Mokslinių tyrimų suderinimas su šalies ir (arba) regiono plėtros prioritetais

122. Savianalizės suvestinėje įtikinamai argumentuojama, kad kolegijos atliekami taikomieji moksliniai tyrimai ir meno veikla yra suderinti su nacionaliniais bei regiono prioritetais, nurodytais daugelyje strateginių dokumentų (visi pateikti savianalizės suvestinėje). Suderinti padeda kolegijos politika, kaip vykdyti mokslinius tyrimus ir meno veiklą su dėstomomis studijų programomis susijusiose srityse, kurios yra orientuotos į praktiką ir pasirenkamos remiantis pokalbiu su darbdaviais. Be to, kaip ekspertų grupė sužinojo per vizitą, akademinė taryba, kuri yra prisiėmusi bendrą atsakomybę už mokslinių tyrimų aktualumą ir kokybę, nuolat susirenka aptarti mokslinių tyrimų naujoves ir pasiekimus nacionaliniu bei regionų lygiu siekdama į kolegijos mokslo taikomąją veiklą įtraukti iškylančius klausimus.

Partnerių poveikis moksliniams tyrimams

123. Kolegija turi daug akademinų, socialinių ir verslo partnerių, su kuriais bendradarbiauja ir taikomųjų mokslinių tyrimų bei meno srityje ir, kaip pirmiau minėta, tai ryškiai atsispindi kolegijos strateginiuose dokumentuose. Nepaisant kolegijos taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimo, pagal kurį tyrimai gali atrodyti šiek tiek „orientuoti į vidų“ (žr. aukščiau),

partneriai dalyvauja įvairių lygių kolegijos veikloje ir taip padeda įtakoti jos politiką ir praktiką. Konkrečiau kalbant, būdami kolegijos valdybos ir akademinės tarybos nariais, jie prisideda prie sprendimų dėl prioritetinių mokslinių tyrimų sričių. Ne instituciniu lygiu bendradarbiavimas apima visų pirma bendrų taikomųjų mokslinių tyrimų vykdymą, pasiūlymų dėl bendrų mokslinių tyrimų rengimą, konferencijų organizavimą, bendrų mokslinių tyrimų publikacijų pateikimą ir beveik nuolatinį dalijimąsi žiniomis oficialiais ir neoficialiais būdais, kaip sakė partneriai, su kuriais kalbėtasi (ir mokymo bei konsultavimo paslaugas, vėl minimas savianalizės suvestinėje šiame kontekste). Partneriai taip pat turi tam tikro poveikio baigiamiesiems darbams, kadangi studentai, atlikdami praktiką, gali kurti idėjas jų moksliniais tyrimais pagrįstiems baigiamiesiems darbams. Galiausiai, partneriai gali suteikti galimybę naudotis specialia moksliniams tyrimams skirta įranga, ir kolegija tuo pasinaudoja, ypač bendradarbiaudama su didžiausiais Kauno universitetais (savianalizės suvestinė; susitikimas su kolegijos valdyba, akademinė taryba ir socialiniais partneriais). Todėl partneriai neabejotinai turi poveikio tam, kokios veiklos rūšys bus pasirinktos ir kaip jos bus vykdomos. Ekspertų grupė vis dėlto pažymi, kad, atsižvelgiant į neaiškias ribas tarp taikomųjų mokslinių tyrimų, konsultacijų, mokymo ir praktinio mokymo, ne visada lengva „išskirti“ partnerių dalyvavimą ir jų įnašą į mokslinių tyrimų sritį ar poveikį jai.

TARPTAUTINIAI RYŠIAI IR ATITIKIMAS EUROPOS EKONOMINĖS ERDVĖS PRINCIPAMS

Toliau nurodyti SKVC vertinimo kriterijai iš esmės yra skirti universitetams, kurių atžvilgiu lūkesčiai, susiję su mokslinių tyrimų sritimi, yra didesni (reikalavimai griežtesni). Todėl kolegijos indėlio į šią sritį ekspertų grupė nevertino pagal tuos pačius standartus, kurie taikomi universitetui, iš kurio reikalaujama vykdyti tarptautinėje erdvėje konkurencingus fundamentinius mokslinius tyrimus.

Strateginių dokumentų suderinimas su Europos mokslinių tyrimų erdvės (ERA) prioritetais

124. Kolegijos 2012–2020 m. ir 2016–2020 m. strateginiuose veiklos planuose daugiau rašoma apie taikomuosius nei fundamentinius mokslinius tyrimus, kaip ir labiau tinka kolegijai nei universitetui, ir apie studijų programų kokybės gerinimą, kuris, kaip jau ir minėta, turi būti viešinamas kaip tiesiogiai priklausantis labiau nuo fundamentinių mokslinių tyrimų nei mokymo programų tobulinimo. Nė viename dokumente nėra tiesioginės nuorodos į Europos mokslinių tyrimų erdvę. Tačiau tarp strateginių veiklos planų ir ERA prioritetų yra didelis atitikimas – strateginiuose veiklos planuose akcentuojamas švietimo ir mokslinių tyrimų integracija, socialinių ir verslo partnerių dalyvavimas ir tarptautiškumo didinimas, sąlygų bendradarbiavimui sudarymas didinant kalbų mokėjimą, nors, antra vertus, savianalizės suvestinėje nurodomos temos, kurių neapima moksliniai tyrimai, pavyzdžiui, judumo didinimas mokymo tikslais.

Dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose, tarptautinis mokslininkų (tyrėjų) judumas ir jo poveikis

125. Tarptautinis bendradarbiavimas, kaip aptarta savianalizės suvestinėje, yra susijęs su pagrindinėse kolegijos strateginėse prioritetinėse kryptyse nurodytais projektais, apimančiais ir taikomųjų mokslinių tyrimų įtraukimą studijų tobulinimui.

126. Tarptautinių projektų skaičius mažėja, nors juose dalyvaujančių dėstytojų skaičius išlieka pastovus. Tačiau, kaip ekspertų grupė sužinojo per susitikimą su savianalizės suvestinės rengimo grupe, kolegija kartu su partneriu Skandinavijoje dabar rengia projekto „Horizontas 2020“ pasiūlymą. Tai, matyt, yra geras žingsnis – jei pavyks, projektas gali sudaryti kolegijai sąlygas užmegzti ryšius su pagrindiniais mokslinių tyrimų institutais, ir dabar pagrindinis tyrėjų uždavinys, kaip ekspertų grupė sužinojo iš direktoriaus, yra prisijungti prie tarptautinių tinklų. Iš dalies šis klausimas taip pat sprendžiamas susitarimais dėl prisijungimo prie tarptautinio jėzuitų tinklo. Šiomis aplinkybėmis ekspertų grupė atkreipia dėmesį ir į tai, kad kolegija turi aiškius kriterijus, kaip pasirinkti tinkamus tarptautinius partnerius:

tarpdisciplininis veiklų pobūdis, projektų įgyvendinimo patirtis, projektų rezultatų pritaikomumas ir kolegijos strateginių tikslų laikymasis (savianalizės suvestinė).

127. Judumas iš esmės siejamas su *Erasmus+* programa, todėl mokymas ir mokymasis vėl painiojamas su mokslinių tyrimų tikslais. Tačiau tai, matyt, palengvina ryšį su kitų šalių aukštosiomis mokyklomis, kuris gali pasitarnauti tyrėjų bendradarbiavimui. Tarptautinis išvykstamasis judumas, kai vykstama į susitikimus arba sudaryti bendradarbiavimo sutartis, laikomas mokslinių tyrimų kokybės matu, o atvykstamasis judumas yra skirtas mokymui ir tyrimams. Šiomis aplinkybėmis ekspertų grupė **ragina kolegija išnagrinėti galimybes**, kurias teikia Marijos Kiuri stipendija (kaip programos „Horizontas 2020“ dalis), skirta plėtoti mokslininkų karjerą ir palengvinti žinių perdavimą tarp bendradarbiaujančių institucijų.

Apibendrinimas. Kolegijos mokslo ir meno veikla spartina kolegijos misijos ir jos strateginiame veiklos plane nustatytų pagrindinių prioritetų įgyvendinimą. Tačiau pataisius taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimą būtų lengviau nustatyti skirtumą tarp mokslo tiriamosios, konsultavimo, ugdymo ir mokymo veiklos, be to, reikia nustatyti ir aiškiau susieti institucijos ir jos skyrių ar programų lygio prioritetus. Pirmasis (institucijos) prioritetas yra visų Lietuvos kolegijų bendra problema, o paskutinįjį (programų lygio prioritetą) kolegija dabar sprendžia savo iniciatyva. Kolegijos taikomieji moksliniai tyrimai, kurie sudaro Lietuvos kolegijoms būdingų veiklos rūšių rinkinį, pastaraisiais metais šiek tiek išsiplėtė. Jų vis dar nedaug, bet apimtis priimtina, ypač kaip jaunai nevalstybinei kolegijai, turinčiai nedaug visu etatu dirbančių mokslininkų; be to, taikomos kai kurios priemonės (kurias dėstytojai laiko patenkinamomis), skatinančios įsitraukti į mokslinius tyrimus. Taikomieji moksliniai tyrimai ir meno veikla suderinta su nacionaliniais bei regiono plėtros prioritetais, o socialiniai partneriai turi poveikio kolegijos mokslinių tyrimų politikai ir tiesiogiai dalyvauja įvairių rūšių bendroje veikloje.

Kolegijos tarptautinis bendradarbiavimas mokslinių tyrimų srityje ir dalyvavimas tarptautinio judumo programose Europos mokslinių tyrimų erdvėje arba už jo ribų (remiantis ERA nuostatomis) yra gana ribotas, bet tai nelaikoma svarbiausiu jos pagrindinės veiklos elementu (kaip ir nelaikoma tokiu SKVC vertinimo kriterijuose, skirtuose kolegijoms). Nors projektų skaičius pastaruoju metu sumažėjo, vilčių teikia tai, kad dabar kolegija stengiasi išspręsti šią problemą ir aiškiai išivaizduoja, kokių partnerių jai reikia siekiant su moksliniais tyrimais susijusių tikslų.

Mokslo ir meno sritis vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI

Priemonės, skirtos institucijos misijoje ir strateginiuose dokumentuose nustatytam poveikiui pasiekti

128. Poveikį kolegija stengiasi pasiekti studijų programų, tęstinio arba suaugusiųjų mokymo ir (arba) perkvalifikavimo ir mokslinių tyrimų bei konsultacinės veiklos dėka. Nors Kolegijos misija orientuota į laipsnį suteikiančias studijų programas, kaip priemonę poveikiui pasiekti, visos šios priemonės atsispindi jos įstatuose (statute) ir 2012–2020 m. bei 2016–2020 m. strateginiuose veiklos planuose (kaip atskiri strateginiai tikslai arba kaip kitų abiejuose strateginės veiklos planuose nurodytų prioritetinių veiklos kryptių dalis). Be to, pagrindiniuose kolegijos dokumentuose labai akcentuojamas absolventų žinių ir gebėjimų atitikimas darbo rinkos poreikiams. Minėtas trijų rūšių priemonės jungia bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, kaip kompleksinė 2016–2020 m. strateginio veiklos plano prioritetinė veiklos kryptis. Per susitikimus su ekspertų grupe direktorius, savianalizės suvestinės rengimo grupė ir absolventai minėjo ir savanorišką veiklą, kaip būdą poveikiui pasiekti.

129. Kolegijos vizija neaiškiai nurodo, kad „Šv. Lojolos Ignaco kolegija kaip pažangiausia ir labiausiai gerbiama kolegija“ neindikuodama ar ji siekia tapti tokia vietiniu, regioniniu, nacionaliniu, o gal Europiniu ar tarptautiniu lygmeniu, o tokia išvada negali būti padaroma netiesiogiai iš misijos. Įstatuose rašoma, kad kolegijos veiklos tikslas – tenkinti nacionalinius ir Kauno regiono poreikius. Nors abiejuose strateginiuose veiklos planuose aiškiai netvirtinama, tačiau galima daryti prielaidą, kad poveikio kolegija stengiasi siekti visų pirma regiono lygiu ir daug mažiau arba netiesiogiai nacionaliniu lygiu. Aptariant šį kolegijos nacionalinio ir regioninio vaidmens klausimą, direktorius paminėjo savarankišką veiklą, kaip turinčią poveikio vietos bendruomenės ir šalies lygmeniu, ir kolegijos ketinimus kartu su verslo partneriais steigti privačias įmones, kurios prisidėtų prie šalies ekonomikos plėtros. Apskritai, atrodo, kad kolegija dar turi tiksliau apibrėžti, kaip „aukštai“ ji siekia ir kurias iš pirmiau minėtų priemonių taikys. Aiškesnė vizija šiuo atžvilgiu **padėtų kolegijai toliau tobulinti strateginius prioritetus.** Ekspertai mano, kad be veiklos, skirtos iš esmės Kauno regionui, kolegija galėtų atviriau siekti poveikio šaliai, pavyzdžiui, vykdydama savo tris unikalias studijų programas (*Ortopedijos technologija, Skubi medicinos pagalba ir Sielovadinė rūpyba*). Programą *Sielovadinė rūpyba* šiame kontekste paminėjo ir kai kurie socialiniai partneriai, su kuriais ekspertų grupė buvo susitikusi.
130. SKVC atvirai nereikalauja, kad aukštosios mokyklos pataisytų kriterijus, nustatydamos pasiekto poveikio matavimo būdus. Ekspertų grupė per vizitą nerado jokių įrodymų, kad kolegija taikytų mechanizmus, skirtus sistemingai vertinti savo pagrindinių veiklų poveikį. Tačiau 2016–2020 m. strateginiame veiklos plane apibūdinti keli kiekybiniai rezultatai ir svarbiausi rodikliai, kurie šiam tikslui galėtų būti taikomi tokie, kokie yra, arba šiek tiek pakeisti. Vienas iš jų – absolventų įsidarbinamumas. Ekspertų grupė dar **ragina kolegiją rinkti duomenis apie absolventus** naudojant geografinį pasiskirstymą, kad matytų, ar jie pasilieka / grįžta dirbti savo gimtuose miestuose / regionuose, ar išvyksta kitur vykdyti savo profesinę veiklą. Norint parodyti kolegijos studijų programų poveikį, **dar būtų naudinga turėti duomenis** apie ekonomikos sektorius, kuriuose įsidarbina (ar savarankiškai dirba) absolventai. Kiti strateginiame veiklos plane nurodyti rezultatai arba rodikliai yra, pavyzdžiui, suaugusiųjų / tęstinio mokymo / perkvalifikavimo kursų skaičius arba kursų valandų skaičius, mokslinių publikacijų, užsakomųjų mokslinių tyrimų projektų ar konsultacijų valandų skaičius. Taip galėtų būti ne tik matuojami veiklos rezultatai, bet ir gaunama tam tikros informacijos apie galimą poveikį (nors poveikį geriau parodytų, pavyzdžiui, perkvalifikavimo kursų dalyvių ir susijusių ekonomikos sektorių skaičius ar konsultacinių paslaugų gavėjų skaičius, o ne kursų ar konsultavimo valandų skaičius). Sukurtų naujų darbo vietų skaičius **taip pat galėtų būti laikomas poveikio matu**, ypač kolegijos papildomų lėšų, įsteigtų naujų įmonių ar kitų verslo subjektų kontekste.

Priemonių įgyvendinimas

131. Studijų programų poveikį ryškiausiai rodo kolegijos absolventų įsidarbinamumo lygis, didesnis už Lietuvos kolegijų vidurkį (žr. skyrių *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*). Savianalizės suvestinėje nurodyta, kad kolegija turi nacionalinio lygmens poveikio, kadangi jos studentai yra iš visų dešimties Lietuvos regionų. Tačiau pateikti duomenys rodo, kad daugiausia studentų (66 proc.) yra iš Kauno regiono, 9 proc. iš Klaipėdos, 7 proc. iš Marijampolės, po 5 proc. iš Vilniaus ir Alytaus ir daug mažiau iš kitų regionų. Ir absolventai, ir socialiniai partneriai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, pabrėžė, kad darbdaviai labai vertina kolegijos absolventus už jų žinias, praktinius įgūdžius ir stiprią motyvaciją. Socialiniai partneriai dar akcentavo, kad kolegija atlieka svarbų vaidmenį siūlydama programas, panašias į profesinio mokymo įstaigų programas, taigi ir pervedimo į aukštąjį mokslą galimybes.
132. Kaip nurodyta savianalizės suvestinėje (nors 9 ir 10 lentelėse pateikti duomenys nėra palyginami su 12 lentelės duomenimis), 2013–2015 m. kolegija atliko 11 užsakomųjų

- projektų ir (arba) studijų Kauno regiono organizacijoms (šis skaičius padidėjo nuo dviejų 2013 m. ir 2014 m. /po vieną kasmet/ iki penkių 2015 m.) ir kitų Lietuvos regionų organizacijoms (kiekvienais metais po vieną). Užsakovai buvo nevyriausybinės organizacijos (4), įmonės (4) ir valstybės institucijos (3). Ir šioje srityje kolegija iš esmės yra daugiau regioninis nei nacionalinis žaidėjas. Būtų sunku įvertinti jos projektų poveikį plėtrai, nes duomenys rodo tik veiklos apimtį arba mastą, o ne tai, kas šios veiklos dėka pasiekta.
133. Kaip anksčiau minėta, tęstinis / suaugusiųjų mokymas ir mokymasis visą gyvenimą neabejotinai yra per mažai išvystyta kolegijos veikla. Ekspertų grupė mano, kad kolegija galėtų reikšmingai prisidėti prie regiono ir šalies plėtros vykdydama tęstinį mokymą, ypač srityse, susijusiose su jos teikiamomis trimis unikaliomis studijų programomis. Išsamesnės informacijos ir susijusios **rekomendacijos** ieškokite skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*, paantraštėje *Mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė*.
134. 2013 m. vertinimą atlikusi ekspertų grupė rekomendavo kolegijai oficialiai įteisinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, absolventais ir kitais galimais partneriais. Kolegija sudarė bendradarbiavimo sutartis su 61 institucijomis ir organizacijomis, iš jų 50 2013–2015 m. (savianalizės suvestinės 18 priedas). Šis tinklas jungia išpūdingą partnerių įvairovę: Lietuvos ir tarptautines aukštąsias mokyklas, įmones, asociacijas, mokymo ir kultūros institucijas, rajono savivaldybę ir kitas organizacijas. Susitarimų sąrašas vėlgi rodo, kad kolegija visų pirma yra orientuota į regioną (35 iš 50 partnerių, su kuriais 2013–2015 m. sudaryti bendradarbiavimo susitarimai, yra iš Kauno regiono). Tai visiškai suprantama, atsižvelgiant į dabartinę kolegijos dydį ir aprėptį.
135. Iš savianalizės suvestinės ir per susitikimus ekspertų grupei tapo akivaizdu, kad kolegija tikrai palaikė glaudžius ryšius su partneriais, kurie buvo abipusiai naudingi. Kaip pirmiau aprašyta, partneriai užtikrina išorinę perspektyvą strateginio valdymo srityje per kolegijos valdymo organus. Jie dalyvauja rengiant ir persvarstant studijų programas (žr. skyriuose *Strateginis valdymas* ir *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*), studentų praktikos schemeje ir nustatant praktikos bei baigiamųjų darbų temas (žr. toliau). Kai kurių partnerių organizacijų darbuotojai stebi studijų programas (pvz., *Sielovadinė rūpyba*), socialinių partnerių inicijuotas ir (arba) kartu su jais parengtas, o kiti dirba dėstytojais kolegijoje. Kaip pirmiau minėta, kartu su kitomis aukštosiomis švietimo ir mokymo institucijomis organizuojami kolegijos dėstytojams skirti mokomieji seminarai. Į bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir konsultavimo srityje (taip pat žr. skyrių *Mokslo ir (arba) meno veikla*) įeina bendrų stipendijų pasiūlymai ir projektai, moksliniai renginiai ir bendros publikacijos. Kartu su socialiniais partneriais atliekami ir kiti (pvz., jaunimo ir mokymo) projektai. Galiausiai, susitarimai apima bendrą naudojimąsi studijų ir tyrimų infrastruktūra (savianalizės suvestinės 19 priedas; susitikimai su kolegijos dalininkais ir valdyba, akademinė taryba ir socialiniais partneriais).
136. Kolegija aiškiai žino, kokios partnerystės jai reikia savo strateginiam vystymui remti ir veiklos poveikiui didinti. Kaip pirmiau minėta, kiekvienai studijų programai pasirinkta po du ar tris strateginius partnerius (savianalizės suvestinės 28 priedas), kurie labai aktyviai dalyvauja programų rengimo ir persvarstymo procese. Kaip ekspertų grupė nustatė per baigiamąjį susitikimą su vadovų grupe, strateginiai ir kiti partneriai pasirenkami atsižvelgiant į keletą aiškių kriterijų. Visų pirma, tai ne tik „formalūs“, bet ir tikri su mokymu bei moksliniais tyrimais susiję bendri interesai, galimų partnerių teikiamų studijų programų sritys ir galimų partnerių skaičius, pajėgumai ir vieta (iš čia, pavyzdžiui, kyla susitarimai su svarbiausiomis Vilniaus ir Kauno aukštosiomis mokyklomis ir sudaromi susitarimai siekiant prisijungti prie pirmiau minėto tarptautinio jėzuitų tinklo). Bendradarbiavimo susitarimų apimtis ir trukmė skiriasi atsižvelgiant į kiekvieno partnerio specifiskumą. Pagal 2016–2020 m. strateginį veiklos planą susitarimai dabar bus kasmet persvarstomi.

137. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad ji taiko aiškia partnerysčių sudarymo ir persvarstymo strategiją ir kuria tvirtą partnerių, kurie plačiai dalyvauja kolegijos veikloje, tinklą.
138. 2015 m. kolegija įkūrė Alumnų klubą. Klubas turi tik kelis narius, bet tai suprantama, nes tai nauja struktūra, o pirmieji studentai tik neseniai baigė kolegiją. Nepaisant to, klubas, kaip ekspertų grupė sužinojo per susitikimą su absolventais, jau dirba kartu su kolegijos Ateities profesijų centru ir jam tenka svarbus vaidmuo – pritraukti būsimus studentus, padėti programų kuratoriams ir teikti konsultacijas karjeros klausimais.
139. Per susitikimus su socialiniais partneriais ir absolventais ekspertų grupė stengėsi sužinoti, ar jiems buvo pranešta apie mokslinių tyrimų ir konsultavimo paslaugas, apie tęstinį mokymą ir (arba) perkvalifikavimo kursus, kuriuos kolegija galėtų jiems pasiūlyti. Nuolat vyksta oficialios ir neoficialios diskusijos apie galimus mokslinių tyrimų ir konsultacinius projektus. Tačiau kolegija, atrodo, nerenka informacijos apie galimą jos socialinių partnerių ir absolventų poreikį pagerinti savo mokymą ir (arba) gebėjimus. Absolventai pabrėžė, kad, nepaisant to, kokios tinkamos bebūtų jų žinios ir įgūdžiai baigiant studijas, akivaizdu, kad juos reikėjo nuolat atnaujinti. Tai vėlgi rodo, kad kolegija **galėtų daug daugiau nuveikti, kad pasiūlytu mokymosi visą gyvenimą galimybes.**
140. **Rekomendacija.** Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai įtvirtinti absolventų ir socialinių partnerių grįžtamojo ryšio apie tęstinį mokymą ir (arba) perkvalifikavimo kursus, kuriuos ji gali jiems pasiūlyti atsižvelgdama į jų poreikius, teikimo mechanizmą (susijusios rekomendacijos apie mokymąsi visą gyvenimą ir (arba) tęstinį mokymąsi ieškokite skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*).
141. Atsižvelgiant į savanoriškos veiklos pobūdį, būtų sunku nustatyti jos poveikį, bet ekspertų grupė mato, kad kolegija plačiai dalyvauja šioje veikloje, būdama įvairių asociacijų ir piliečių organizacijų narė (visos išvardytos savianalizės suvestinėje). Taip pat žiūrėkite toliau pateiktas pastabas dėl kolegijos dėstytojų dalyvavimo. Kaip paaiškino absolventai, savanoriška veikla, kurioje dalyvauja studentai, vykdoma daugiausia Kauno regione, o studijų programos *Socialinis darbas* studentai dalyvauja įvairiose iniciatyvose, vykdomose visoje šalyje.

Poveikio suderinimas su nacionalinės ir (arba) regiono plėtros prioritetais

142. Iš savianalizės suvestinės ir jos 27 priedo matyti, kaip kolegija *atsižvelgia į* prioritetus, nustatytus daugelyje nacionalinių ir regioninių strateginių dokumentų. Nors visa tai labiau susiję su veikla nei su poveikiu, ekspertų grupė mato, kad poveikis, faktiškai pasiektas kolegijos siūlomų programų dėka, tikrai atitinka plėtros prioritetus nacionaliniu ir regioniniu lygiu. Tai įrodo patikimi duomenys, pavyzdžiui, minėtoms trims unikalioms programoms skirtas valstybės finansavimas ir aukštas absolventų įsidarbinamumo lygis, apie kuriuos buvo pirmiau minėta; be to, tai atsispindi kolegijos požiūryje į mokymą, kai stipriai akcentuojamas būsimų absolventų kūrybiškumo, kritinio mąstymo ir verslumo ugdymas. Akivaizdu, kad platūs ir tvirti ryšiai su socialiniais partneriais ir plati savanoriška veikla, prisidedanti prie vietos bendruomenių vystymosi, taip pat labai atitinka nacionalinius ir regioninius prioritetus, kaip ir kolegijos vykdomos studijos, kurios yra jos vykdomos mokslo tiriamosios ir konsultacinės veiklos dalis (savianalizės suvestinės 12 priedas). Ryšys su nacionaliniais arba regioniniais prioritetais mažiau matomas kituose iki šiol vykdytuose projektuose (12 priedas), kuriuose visų pirma atsižvelgiama į pačios kolegijos, kaip aukštosios mokyklos, plėtros poreikius.

Temų, susijusių su nacionaline ir (arba) regiono plėtra, įtraukimas į studentų praktiką ir baigiamuosius darbus

143. Daugelis studentų atlieka praktiką įmonėse, nacionalinės ir vietos valdžios institucijose, socialinių paslaugų / socialinės gerovės skyriuose, ligoninėse ir vaikų laisvalaikio centruose Kauno regione (67 proc. priimančiųjų organizacijų) ir kituose – Klaipėdos, Marijampolės bei Vilniaus – regionuose (savianalizės suvestinė). Praktika ir baigiamieji darbai planuojami taip, kad atitiktų nacionalinio, regioninio ir vietos lygio plėtos poreikius ar prioritetus, nors ir atspindi studentų asmeninius interesus. Kaip įvairiomis aplinkybėmis minėta pirmiau, kolegija, planuodama studijų programas, be kita ko, atsižvelgia į nacionalinę ir (arba) regioninę politiką ir darbo rinkos tendencijas. Tai netiesiogiai virsta praktikos, kaip neatskiriamos visų programų dalies, ir baigiamųjų darbų temomis. Dar pirmąją savaitę kolegijoje studentų klausama apie jų profesinius interesus. Po to jie gauna temų sąrašą ir yra raginami pasirinkti tas, kurios susijusios su jų karjeros planais. Praktikos ir baigiamųjų darbų temų sąrašai sudaromi kartu su socialiniais partneriais ir kitomis institucijomis bei organizacijomis, kurių veikla susijusi su sritimis, atitinkančiomis kolegijoje vykdomų studijų programų ir mokslinių tyrimų sritis, ir kurie turi savo atstovus studijų programų komitetuose. Taigi praktika ir baigiamieji darbai, matyt, tiesiogiai atliepia vietos ir regionų darbdavių poreikius. Socialiniai partneriai, su kuriais kalbėjosi ekspertų grupė, patikino, kad baigiamieji darbai buvo aukštos kokybės ir juose buvo pateikti konkretūs jų organizacijose nustatytų problemų sprendimai (savianalizės suvestinė; susitikimai su savianalizės suvestinės rengimo grupe, studijų programų komitetais, absolventais ir socialiniais partneriais).

Dėstytojų dalyvavimo savanoriškoje veikloje pripažinimas

144. Savianalizės suvestinėje ir jos 32 priede pateikti išsamūs duomenys rodo, kad įsitraukimas į visuomenės veiklą yra labai svarbi kolegijos veiklos dalis. Didžioji akademinio ir administracinio personalo dalis dalyvauja savanoriškoje veikloje, susijusioje su jų profesijų pobūdžiu, kaip įvairių asociacijų, pilietinių organizacijų ir redaktorių kolegijų nariai, ekspertai, padedantys nacionalinėms institucijoms, komitetams ir kitoms organizacijoms. Didžiausias dėmesys skiriamas kolegijos teikiamų studijų programų sritims. Kai kuriems darbuotojams nacionalinė arba vietos valdžia ir nacionalinės asociacijos suteikė pažymėjimus, kuriais pripažįstamas jų indėlis. Didelė darbuotojų dalis kaip organizacijų, ekspertų grupių ir t. t. nariai dalyvauja įvairioje veikloje, kuri nėra tiesiogiai susijusi su jų darbu. Be to, dėstytojai ir studentai kartu dalyvauja daugelyje ir labai įvairių rūšių savanoriškoje veikloje, pavyzdžiui, viešosiose kampanijose (2013–2016 m. – 35), labdaros kampanijose (34) ir savanorystės kampanijose (57) nacionaliniu, regioniniu arba vietos lygmeniu (pavyzdžiai pateikti savianalizės suvestinėje). Daugelyje šių veiklų dalyvauja ir socialiniai partneriai (2013–2016 m. – 56). Kaip ekspertų grupė sužinojo per susitikimą su dėstytojais ir tyrėjais, darbuotojai nesitiki būti apdovanoti už savanorišką veiklą. Dalyvavimas šioje veikloje suprantamas kaip pareiga, moralinis įsipareigojimas, įsitvirtinęs kolegijos etose.

145. **Pagyrimas.** Ekspertų grupė vertina kolegiją už tai, kad ji sukūrė etosą, kuris skatina natūralų įsipareigojimą dalyvauti savanoriškoje veikloje visoje bendruomenėje.

Santrauka. Kolegijos strateginiai dokumentai aiškiai rodo, kad kolegija siekia daryti poveikį visa savo pagrindine veikla (kaip ji apibrėžta statute), įskaitant studijų programų teikimą, tęstinį ir (arba) suaugusiųjų mokymą, taikomuosius mokslinius tyrimus ir konsultacinę veiklą, taip pat ir savanorišką veiklą. Tačiau minėtuose dokumentuose galėtų būti aiškiau apibūdinta, kokio lygio poveikis turi būti pasiektas pagal kiekvieną veiklos rūšį. Nors kolegija neturi konkretaus oficialaus mechanizmo, kuris padėtų įvertinti jos poveikį, tam tikslui galėtų būti naudojami kai kurie strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos rodikliai, galbūt patobulinti, o dar geriau papildyti absolventų įsidarbinimo (ir savarankiško darbo) rodikliais, suskirstant juos pagal regionus ir (arba) miestus ir pagal ekonomikos sektorius. Studijų programų poveikį aiškiai rodo absolventų įsidarbinamumo lygis, kuris yra labai aukštas, aukštesnis už Lietuvos kolegijų vidurkį, taip pat ir socialinių partnerių pateiktas grįžtamasis ryšys. Iki šiol vykdyta mokslinių

tyrimų ir konsultavimo veikla, atrodo, turėjo tam tikro poveikio, bet sunku apie tai spręsti remiantis duomenimis, kurie rodo tik veiklos apimtį, o ne jos rezultatus. Tą patį galima pasakyti ir apie savanorišką veiklą, nepaisant to, kokia plati ji būtų. Nors kolegija turi galimybę prisidėti prie nacionalinės ir (arba) regioninės plėtros suteikdama tęstinį ir (arba) suaugusiųjų mokymą, vis dėlto tai yra prarasta (pavėluota) galimybė, kaip nurodyta skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*. Apskritai, nors veikla yra susijusi su nacionaliniais ir regioniniais prioritetais, daugiausia pastebimas tik regioninio lygio kolegijos poveikis; galbūt kolegija galėtų siekti daugiau turėdama minėtas unikalias programas. Kolegijos pastaraisiais metais sukurtas partnerių tinklas taip pat atspindi kolegijos orientavimąsi visų pirma į regioną. Tačiau kolegijos partnerių skaičius ir įvairovė, glaudūs ryšiai su partneriais ir partnerių dalyvavimas kolegijos veikloje daro įspūdį.

Nacionalinei ir regionų raidai svarbios temos įtraukiamos į studentų praktiką ir baigiamuosius darbus, be to, kolegija stengiasi, kad jos atitiktų studentų profesinius interesus. Dėstytojai plačiai dalyvauja savanoriškoje veikloje nesitikėdami atlygio, kadangi įsitraukimas į visuomeninę veiklą yra pagrindinis kolegijos etoso elementas.

Poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.

VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupė **vertina** kolegiją už:

Strateginis valdymas

- visų socialinių dalininkų grupių įtraukimą į savo veiklą kviečiant prisidėti juos prie pastangų pagreitinti strateginio veiklos plano įgyvendinimą ir įgyvendinimo stebėseną, kaip būdą padidinti institucijos strateginio planavimo pajėgumus, sustiprinti jos kolektyvinį valdymą ir, bendresne prasme, skatinti bendruomeniškumo jausmą, kolektyvinę atsakomybę ir bendruomeniškumo dvasią atsižvelgiant į kolegijos bendruosius tikslus (29 punktas);
- strateginio planavimo ir stebėsenos grupių paskyrimą, kaip žingsnį link strateginio tikslo užtikrinimo neinstituciniu lygiu (29 punktas);
- Kokybės laboratorijos ir Kokybės instruktoriaus pareigybės, kaip mechanizmo, skirtų įtraukti visus kolegijos bendruomenės narius į abipusiai pagarbią diskusiją dėl kokybės klausimų ir jų sprendimo, ir puoselėti kokybės kultūrą, įsteigimą (44 punktas);
- visų socialinių dalininkų įtraukimą į kolegijos valdymą laikantis įtraukties ir kolegialumo principų ir tvirto socialinių partnerių, kaip išorės elemento, dalyvavimo instituciniu ir katedrų / programų lygiu, užtikrinimą (52 punktas);
- žmogiškųjų išteklių valdymo iškelimą į savo darbotvarkės pradžią ir finansavimo, skirto paspartinti susijusių strateginių tikslų įgyvendinimą, užtikrinimą; (59 punktas);
- veiksmingą svarbių pakeitimų, kurie buvo per trumpą laiką padaryti daugelyje svarbiausių sričių, valdymą (64 punktas);
- nuolatines pastangas modernizuoti priemones nepaisant riboto finansavimo (70 punktas);

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- nuoseklų į studentus orientuoto požiūrio siekimą ir jo įtvirtinimo kolegijos studijų programose užtikrinimą (79 punktas);
- studijų programų portfelio padidinimą per trumpą laiką ir kūrimą tokių programų, kurios pritraukia vis daugiau studentų ir atitinka ir nacionalinės plėtros prioritetus, ir darbo rinkos poreikius (85 punktas);

Poveikis regiono ir visos šalies raidai

- aiškios partnerystės sutarčių sudarymo ir persvarstymo strategijos taikymą ir tvirto partnerių, plačiai dalyvaujančių kolegijos veikloje, tinklo sukūrimą (136 punktas);
- etoso, skatinančio natūralų įsipareigojimą ir dalyvavimą visos bendruomenės savanoriškoje veikloje, sukūrimą (144 punktas).

Ekspertų grupė **rekomenduoja** kolegijai:

Strateginis valdymas

- pataisyti savo strateginio planavimo dokumentus juose aiškiai nurodant, kaip numatomi strateginio veiklos plano (įgyvendinimo) rezultatai padės įgyvendinti visus kolegijos misijos aspektus ir jos pasirinktus veiklos rodiklius (24 punktas);
- persvarstyti savo strateginio planavimo dokumentus, atskirą 2016 m. veiksmų planą ir 2016 m. kokybės politiką (ir tolesnių metų tokius planus) aiškiai susiejant su strateginiu veiklos planu pernelyg jų nedubliuojant (38 punktas);
- toliau budriai stebėti ir užtikrinti, kad kolegijos internetinis puslapis ir kita viešinama informacija anglų kalba nevartotų klaidinančio žodžio „universitetas“ (50 punktas);
- apsvarstyti, ar ISO sertifikavimas pakankamai padidina jos kokybę ir pagerina aplinkos valdymą, kad pasiteisintų pastangos, kurių reikia šiam sertifikavimui palaikyti (54 punktas);

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- ištirti potencialą didinti mokymosi visą gyvenimą galimybes, ypač organizuoti atskirus nuolatinio mokymo ir (arba) perkvalifikavimo kursus specialistams, dirbantiems sektoriuose, į kuriuos orientuojami unikalųjų kolegijos studijų programų absolventai (90 punktas);
- užtikrinti, kad judumo ir kita pagal programą *Erasmus* + vykdoma veikla būtų aiškiai siekiama visų *Erasmus aukštojo mokslo chartijoje* nurodytų tikslų ir parengti išsamesnius planus, kaip tuos tikslus pasiekti ir stebėti jų įgyvendinimo pažangą (110 punktas);

Mokslo ir (arba) meno veikla

- pagal oficialiai priimtą taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimą siekti suderinti pačios kolegijos ir jos išorės socialinių dalininkų vystymosi poreikius savo tyrimų planavime ir valdyme; bei užtikrinti, kad jos oficialiai priimtas taikomųjų mokslinių tyrimų apibrėžimas ir suvokimas, kaip priešprieša mokymo, apmokymo ar konsultavimo veikloms, atsispindi strateginiuose ir kituose dokumentuose. (113 punktas);

Poveikis regiono ir visos šalies raidai

- įtvirtinti absolventų ir socialinių partnerių grįžtamojo ryšio apie tęstinį mokymą ir (arba) perkvalifikavimo kursus, kuriuos ji gali jiems pasiūlyti atsižvelgdama į jų poreikius, teikimo mechanizmą (susijusios informacijos apie mokymąsi visą gyvenimą ir (arba) tęstinį mokymąsi ieškokite skyriuje *Studijos ir mokymasis visą gyvenimą*) (139 punktas).

VIII. ĪVERTINIMAS

Šv. Ignacijaus Lojolos kolegijos veikla ģvertinama teigiamai.

Grupēs vadovas:
Team leader: Prof. Robert William Munn

Grupēs nariai:
Team members: Lex Stomp
Lars Lynge Nielsen
Jonas Bartlingas
Kornelija Bukantaitē

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Ewa Kolanowska

**PRIEDAS. ŠV. IGNACO LOJOLOS KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS**