



***VILNIAUS DAILĖS AKADEMIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
VILNIUS ACADEMY OF ARTS***

Grupės vadovė: Panel chairperson:	Dr. Annie Doona
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Ms. Rowena Pelik
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. Ellen Marie Saethre-McGuirk (academic/akademikė) Dr. Anu Allas (academic/akademikė) Mr. Kazimieras Reimeris (social partner/socialinis partneris) Ms. Milda Gineikaitė (student/studentė)
SKVC vertinimo koordinatore Review coordinator at SKVC:	Ms. Rugilė Blusevičienė

2021

*Išvadų kalba - anglų*

## TURINYS

I. SANTRAUKA .....	3
II. ĮŽANGA .....	4
2.1. Vertinimo eiga .....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ .....	6
3.1. Valdymas .....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas .....	19
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla .....	23
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	26
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	30
V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	31

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Vilniaus dailės akademijos išorinio veiklos vertinimo išvadų tekstas.

*Dr. Annie Doona*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas - remiantis išorinio vertinimo išvadomis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti jos kokybės kultūrą, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau - SKVC) pateikta informacija ir vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė buvo sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [isakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Grupės vadovė: Dr. Annie Doona  
Vertinimo sekretorė: Rowena Pelik  
Grupės nariai: Prof. Ellen Marie Saethre-McGuirk (akademikė)  
Dr. Anu Allas (akademikė)  
Kazimieras Reimeris (socialinis partneris)  
Milda Gineikaitė (studentė)

4. **Vilniaus dailės akademija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	3
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	3
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

\*5 balai - **puikiai** - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje;

4 balai - **labai gerai** - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų;

3 balai - **gerai** – sritis plėtojama sistemaiškai, be esminių trūkumų;

2 balai - **patenkinamai** - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas - **nepatenkinamai** - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

6. Nustatyti **du** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **vienuolika** rekomendacijų.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Vilniaus dailės akademijos (toliau - VDA arba Akademija) išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2021 m. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau - ekspertų grupė arba Grupė). Vertinimas atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau - Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. [įsakymu Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau - Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [įsakymu Nr. V-32](#).
8. Vadovaujantis Aprašu išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinio vertinimo išvadų parengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.
9. Parengiamajame išorinio vertinimo etape ekspertų grupei buvo pateikta išsami savianalizės suvestinė (toliau - SS) su 71 priedu. Juose buvo pateikta išsami informacija ir patvirtinamieji duomenys. Ekspertų grupė Akademijos paprašė pateikti papildomą informaciją, įskaitant jos patalpose organizuojamų parodų programos lankomumo duomenis ir Rizikų registrą. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Akademiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų vertinimų rezultatus, aukštosios mokyklos veiklos išorinio vertinimo rezultatus ir mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimų rezultatus; valstybės biudžeto asignavimus mokslinių tyrimų veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją dėl galimų akademinės etikos ir procedūrų pažeidimų.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko 2021 m. lapkričio 16–18 dienomis po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės posėdžių. Ekspertų grupė surengė nuotolinį vizitą į Akademiją, kur susitiko su 128 vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas buvo organizuotas SKVC nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijų platforma „Zoom“.** Po vizito ekspertų grupė virtualiai susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla**, bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, ekspertų grupė taip pat atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, atlikto 2013 m., rekomendacijas.
12. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veiklos kiekviena vertinamoji sritis įvertinama vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** - 5 balai - sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** - 4 balai - sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** - 3 balai - sritis

plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** - 2 balai - sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** - 1 balas - sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

13. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinta nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas vertinti **neigiamai** priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

14. Vadovaujantis Metodika ekspertų grupės parengtas vertinimo išvadas peržiūri SKVC ir išsiunčia jas aukštajai mokyklai, kad ši pateiktų pastabas dėl faktinių klaidų ir jomis grindžiamų įvertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

15. Ekspertų grupė gavo komentarų ir iš Vilniaus dailės akademijos bei juos apsvarstė. Dėl to išvadosse buvo padaryta keletas neesminių pakeitimų.

16. Kai ekspertų grupė apsvarsto aukštosios mokyklos pastabas (jei yra) ir baigia rengti išvadas, jas svarsto SKVC sudaryta išorinė Aukštųjų mokyklų vertinimo komisija (toliau - Komisija). Remdamasis Komisijos pateiktu siūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. įsakymu [Nr. V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:

- aukštosios mokyklos veiklą įvertinti teigiamai;
- aukštosios mokyklos veiklą įvertinti neigiamai.

Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą Centro sudarytai apeliacinei komisijai. SKVC ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

17. Remdamasis išorinio vertinimo sprendimu SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos **akreditavimo**:

- **akredituoti 7 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama teigiamai;
- **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla įvertinama neigiamai;
- **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

18. SKVC sprendimą dėl išorinio vertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadosimis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla sprendimą dėl aukštosios mokyklos vertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadosimis taip pat skelbia savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Vilniaus dailės akademija yra Lietuvos Respublikos Seimo įsteigta valstybinė aukštoji mokykla. Ši Akademija yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga. Ji buvo įkurta 1793 m., kai dabartiniame Vilniaus universitete buvo įkurta Architektūros katedra. VDA yra vienintelė specializuota dailės, dizaino ir architektūros aukštoji mokykla Lietuvoje.

20. VDA turi keturis fakultetus (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Telšiuose) bei Vilniuje esantį Dailėtyros institutą, kuriame dirba dailės tyrėjai. 2020–2021 m. VDA studijavo 1563 studentai,

iš jų 30 nuolatinių studentų iš užsienio, 337 dėstytojai (212 visos darbo dienos ekvivalentų (VDDE)), 17 mokslo darbuotojų (12 VDDE) ir 287 administracijos ir kiti pagalbinių darbuotojų (238 VDDE). Per 2016–2020 m. laikotarpį Akademią iš viso baigė 1845 absolventai: 1278 studentai baigė bakalauro studijas, 528 - magistrantūros studijas o 39 baigė meno ar mokslo krypties doktorantūros studijas.

21. Vertinimo metu VDA siūlė 44 studijų programas 6 studijų kryptyse, t.y., architektūros, dizaino, dailės, medijų meno, meno objektų restauravimo ir menotyros, o iki 2020 m. siūlė ir vadybos krypties studijas. Akademijoje buvo vykdoma 20 bakalauro studijų programų, 1 vientisųjų studijų programa ir 23 magistrantūros programos. VDA siūlo trijų kryptių doktorantūros studijas: dailės, dizaino ir menotyros. Institucija taip pat vykdė jungtinę dailės terapijos studijų programą su Lietuvos sveikatos mokslų universitetu ir prisidėjo prie profesinių, Mokyklos pedagogikos studijų, rengiant dailės mokytojus Vilniaus universitete.

22. Akademijai priklauso muziejus, galerijos ir parodų erdvės, biblioteka, leidykla, meno ir dizaino laboratorijos, Nidos meno kolonija, rezidencija Paryžiaus tarptautiniame menų miestelyje (*Cité Internationale des Arts*), praktikos ir poilsio bazė Mizaruose, parodų ir muziejaus erdvės Panemunės pilyje, o taip pat ir Meno inkubatorius Telšiuose. Taip pat, VDA yra Audiovizualinių menų industrijos inkubatoriaus akcininkė.

### III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Valdymas

Valdymo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

*1.1. Aukštosios mokyklos strateginio veiklos plano atitiktis misijai, jo įgyvendinimo užtikrinimas:*

*1.1.1. Strateginis veiklos planas atitinka aukštosios mokyklos misiją, mokslo ir studijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus bei atsižvelgia į šalies mokslo ir studijų politikos, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės nuostatas;*

*1.1.2. Strateginio veiklos plano dalys (esamos situacijos analizė, veiklos prioritetai ir tikslai, uždaviniai, įgyvendinimo priemonės, ištekliai, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;*

*1.1.3. Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymo tobulinimui.*

23. **Strateginio veiklos plano ir misijos suderinimas su atitinkamais kriterijais.** VDA paskirtis, vadovaujantis *Mokslo ir studijų įstatymo reikalavimais*, apibrėžta *Akademijos statute*.

Plėtodama intensyvią meno ir mokslinę tiriamąją veiklą, turėdama visuotinai pripažintą aukštą reputaciją, Akademią siekia kurti, tobulinti ir skleisti meninės kūrybos, 2 meninių tyrimų ir socialinių bei humanitarinių mokslų žinias, ugdyti aukštos kvalifikacijos specialistus, įnešančius reikšmingą indėlį į Lietuvos ir pasaulio visuomenę. ([www.vda.lt/default/lt/dokumentai](http://www.vda.lt/default/lt/dokumentai)).

Pagrindiniai vidiniai dokumentai yra *Strategija 2020–2028 m.*, *VDA 2012–2020 m. Integruotos plėtros strategija* ir *Strateginis veiklos planas*. Rektoriaus metinėje ataskaitoje pateikiama naujausia informacija apie pažangą, padarytą įgyvendinant strateginius prioritetus.

24. Vilniaus dailės akademijos *Strategijoje 2020–2028 m.* apibrėžiama VDA vizija „būti tarp geriausių dailės, dizaino ir architektūros universitetų pasaulyje“, o jos misija įvardinta kaip - „kurti Lietuvos dailės, dizaino ir architektūros ateitį, ugdyti jos kūrėjus ir tyrėjus“.

25. Į VDA strateginius dokumentus yra įtraukti pagrindiniai elementai, atspindintys Lietuvos, kaip Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės dalies, politiką. Šiuose strateginiuose dokumentuose įvardijami siektini studijų, meninių ir mokslinių tyrimų rezultatai, bei tikslai skatinant studentus ugdyti savo talentus. Akademijos misija yra nuosekli visuose jos dokumentuose, o susitikimuose su rektoratu ir darbuotojais paaiškėjo, kad VDA vizija ir misija yra gerai ir vienodai suprantamos.

26. **Veiklos planavimas.** 2019 m. liepos mėn. po konkurso buvo paskirta nauja Akademijos rektorė, profesorė Ieva Skauronė. Rektorės įsakymu 2019 m. buvo sudaryta darbo grupė, kuri po intensyvių konsultacijų su darbuotojais, studentais ir socialiniais partneriais parengė naują VDA strategiją. Ji buvo kuriama kartu su didele VDA bendruomenės narių grupe, dirbant komandiniu, visus įtraukiančiu būdu. Šio proceso metu buvo peržiūrėta *Vilniaus dailės akademijos 2012–2020 m. Integruotos plėtros strategija*, o ekspertų grupė įsitikino, kad tai buvo naudinga siekiant sujungti įvairias VDA veiklos kryptis, kad būtų galima susidaryti visos institucijos pažangos iki 2020 m. vaizdą. Buvo atlikta Akademijos SSGG analizė, kuri taip pat buvo įtraukta į naująjį strateginį planą. Susitikimo su Rektore metu ji teigė, kad VDA, peržiūredama išorės strategiją ir rengdama *2020–2028 m. Strategiją*, išnagrinėjo strateginių prioritetų suderinimą, ieškodama, kokių priemonių reikia imtis ir kaip pasiekti numatytų rezultatų. Galutinį Vilniaus dailės akademijos *Strategijos 2020–2028 m.* tekstą 2019 m. gruodžio mėn. patvirtino Senatas, o vėliau - Taryba.

27. *Strategijoje 2020–2028 m.* deklaruojamas VDA siekis daryti poveikį regioniniu, šalies ir tarptautiniu mastu. Tai - devynerių metų strategija, paremta pirmųjų trejų metų veiklos planu. Taip pat sudaromi metiniai veiklos planai, susiję su trejų metų planu. Užbaigus vidinius procesus, pavyzdžiui, sulaukus Tarybos patvirtinimo, VDA pateikia planų projektus ir finansinių asignavimų planus Lietuvos finansų ministerijai, kuri nustato, kokios lėšos bus skiriamos, kad VDA galėtų įgyvendinti savo strateginius planus.

28. *2020–2028 m. Strategijoje* pagrindiniai strateginiai tikslai išdėstyti pagal keturias sritis: Vertė ir kokybė, Ištekliai, Finansai, Vadyba ir procesai. Trejų metų veiklos plano, apimančio 2020–2022 m., tikslas - padėti VDA įgyvendinti bendrą 2020–2028 m. strategiją. Šiam laikotarpiui buvo pasirinkti devyni prioritetiniai strateginiai tikslai, skirti studijų vertei ir kokybei didinti, materialiniams ištekliams optimizuoti, bei padėti VDA užsitikrinti didesnę finansavimą ir pasiekti geresnių valdymo rodiklių. Trejų metų plane nurodyti rodikliai, kuriais nustatomas numatomų pokyčių mastas. Tiesa, daugeliui jų būdingas tas pats tikslinis padidėjimas, todėl sunku pasakyti, ar visi jie yra realūs ir ar kelia vienodą iššūkį. Be to, *VDA Strateginiame veiklos plane 2020–2022 m.*, kuriame išsamiai aprašomi pasiekti rezultatai, nepateikiama jokių nuorodų į priemones pažangai pasiekti ar jos vertinimą, atsižvelgiant į pasitelktus įrankius. Ekspertų grupė manytų, kad Akademijos proceso elementų susiejimas ir pažangos, pasiektos įgyvendinant tikslus, stebėseną bus gyvybiškai svarbūs siekiant institucijos užsibrėžtų tikslų.

29. SS ir ją pagrindžiančiuose dokumentuose tvarumas nurodomas kaip pagrindinis VDA strateginis tikslas, o aukštoji mokykla yra parengusi ir „Žaliojo kurso“ dokumentą. Per susitikimą su rektoratu ekspertų grupė buvo patikinta, kad tvarumas apima daugybę priemonių,

įskaitant energijos vartojimo mažinimą. Rektorė informavo ekspertų grupę, kad VDA subūrė kelias institucijas ir bendradarbiauja su kitomis aukštosiomis mokyklomis, kad apsikeisdama idėjomis aptartų tvarumą ir padarytų pažangą (į tai buvo įsitraukę Švedijos, Vokietijos ir Jungtinės Karalystės universitetai).

30. Rektorė taip pat pabrėžė, kad lygybės ir įvairovės plėtra yra strateginis tikslas, todėl buvo parengti lygybės planai, kuriais siekiama įgyvendinti pokyčius, susijusius su darbuotojų lyčių pusiausvyra, teisingesniu darbo užmokesčiu, reaguojant į judėjimą „Me Too“ ir sprendžiant struktūrines problemas, pavyzdžiui, neįgaliųjų patekimą į VDA pastatus. Susitikimuose su darbuotojais, studentais ir rektoratu šie ketinimai buvo tinkamai suprasti ir vertinami palankiai. Ekspertų grupė teigiamai įvertino rektorės pradėtą darbą ir iki šiol padarytą pažangą, pavyzdžiui, persvarstant atlyginimų skirtumų pagrindus ir nagrinėjant lyčių atstovavimą visuose organizacijos lygmenyse, įskaitant aukščiausiąją vadovybę. Ekspertų grupė ragina rektorę ir VDA toliau teikti pirmenybę būtent veiksams šioje srityje.

31. Keletas strateginio planavimo ir veiklos planavimo procesuose naudotų dokumentų, įskaitant *Strateginį veiklos planą ir Integruotą plėtros strategiją*, buvo įtraukti į SS priedus. Per susitikimus su Akademijos vadovybe ekspertų grupė buvo informuota, kad atskiri fakultetai ir katedros taip pat rengia savo metinius strateginius plėtros planus, kurie vėliau įtraukiami į rektoriaus planą, pateikiamą ir aptariamą Senate ir Taryboje. Nors ir atrodo, kad egzistuoja fakultetų lygmens veiklos planų rengimo mechanizmai, į juos nebūtinai ar nesistemiškai įtraukiami darbuotojai, studentai ir ypač išorės socialiniai dalininkai. Ekspertų grupė mano, kad daugelį mechanizmų, leidžiančių prisidėti socialiniams dalininkams, būtų naudinga dar labiau formalizuoti. Grupės nuomone, veiklos planų gausa gali reikšti, kad planavimas nėra veiksmingas, o jų įgyvendinimas - neefektyvus. Kyla pavojus, kad svarbiems klausimams bus teikiami skirtingi prioritetai, kad ne prie visų išspręstų klausimų bus grįžtama arba kad jie nebus sistemingai analizuojami ir įgyvendinami. Kalbant apie strateginiam planui įgyvendinti reikalingus išteklius, ekspertų grupė iš akademinio personalo sužinojo, kad fiziniai ir kiti ištekliai (pvz., kažkokiam tikslui įgyvendinti reikalingas papildomas personalas) jiems buvo prieinami ir vertinami teigiamai. Akademijos vadovybė, įskaitant dekanus, prorektorius ir administracijos personalą, taip pat informavo ekspertų grupę, kad turi pakankamai darbuotojų strateginiam planui įgyvendinti ir stebėti.

32. **Stebėseną ir veiklos valdymą.** Standartinės strateginio veiklos plano stebėsenos ir įgyvendinimo procedūras reglamentuoja VDA Statutas, Senato ir Tarybos nuostatai ir jos atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus. Rektoriaus metinė ataskaita yra svarbus dokumentas, kuriame aprašoma pažanga, padaryta siekiant strateginių tikslų. Rektorė taip pat informavo ekspertų grupę, kad VDA atliekami pasirinktų veiklos sričių vidaus auditai, kurie vėliau atitinkamai įtraukiami į rektoriaus ataskaitą. Vidaus vertinimo ir institucijos tobulinimo veiklų procesai buvo patvirtinti susitikime su administracijos darbuotojais iš finansų ir kitų administracinių sričių. Ekspertų grupė nustatė, kad, nors ir yra vykdomi naudingi vidaus ir išorės auditai, priemonės, kuriomis grindžiami Akademijos strateginiai planai, galėtų būti stipriau ir veiksmingiau susietos su pagrįstais tikslais, orientyrais, lyginamąja analize (arba veiklos rodikliais), prioritetų nustatymu ir vertinimu, kad Akademinė galėtų įgyvendinti savo tikslus.

33. Siekiant užtikrinti strateginių tikslų stebėseną, į *Strateginį veiklos planą* yra įtraukta nemažai kiekybinių tikslų, tokių kaip, pvz., per trejus metus 20 procentinių punktų padidinti tokių sričių, kaip studentų, pasirinkusių studijas ar praktiką užsienyje, skaičių, į kiekvieną fakultetą



besikreipiančių studentų skaičių ir tarptautinio akademinio personalo skaičių. Veiklos plane pateikiami sėkmės rodikliai (pavyzdžiui, užsienio kvalifikacijų akademinis pripažinimas, stažuočių užsienyje skaičiaus padidėjimas ir atsakomybės didėjimas) padėsiantys VDA stebėti savo tikslus, tačiau ekspertų grupei nebuvo pateikta ataskaitų, kuriose būtų pateikti tokios stebėsenos įrodymai.

34. Išorinė lyginamoji analizė yra svarbus komponentas, padedantis aukštajai mokyklai palyginti save tarptautiniu mastu ir suprasti kaip jos strateginiai tikslai susiję su pasaulinėmis problemomis ir pokyčiais. Ekspertų grupė domėjosi, kaip VDA lygina savo teikiamas paslaugas su kitomis aukštosiomis mokyklomis tarptautiniu mastu. Iš darbuotojų ir studentų Grupė sužinojo apie įvairias sąveikas tarptautiniu mastu, pvz. 2021 m. Akademija sėkmingai užėmė KUNO tinklo koordinatoriaus pareigas (nuo 2003 m. ji buvo KUNO tinklo narė), o į SS buvo įtrauktas Europos ir kitų projektų, kuriuose dalyvauja VDA, sąrašas. Vilniaus dailės akademija taip pat yra daugelio tarptautinių organizacijų, įskaitant ELIA, KUNO, Cirrus, NBAA ir Cumulus, partnerė. Nors buvo pažymėta, kad partnerysčių yra daug ir įvairių, susitikimuose su darbuotojais ir vadovybe nebuvo aišku, kaip partneriai buvo atrenkami, išskyrus asmeninius ryšius arba narystę projektų grupėse. Ekspertų grupė pripažįsta, kad tarptautinė veikla net ir žemiausiu lygmeniu gali būti svarbi strateginė priemonė, padedanti siekti veiksmingesnių partnerysčių. Vis dėlto, atsižvelgdama į tai, kad VDA turi ambicingų strateginių tikslų, susijusių su tarptautiškumo didinimu, ekspertų grupė rekomenduoja, kad VDA atidžiai pasirinktų lyginamuosius standartus ir nustatytų institucijas, kurios būtų gerosios praktikos pavyzdžiai (arba tinkamos lyginamosios institucijos) visame pasaulyje, su kuriomis būtų galima lygintis, taip pat strategiškai atrinktų tarptautinę veiklą ir partnerystes, į kurias būtų galima sutelkti dėmesį. Ekspertai mano, kad tai padėtų Akademijai įgyvendinti strategiškesnę ir veiksmingesnę tarptautiškumo politiką.

35. Apskritai ekspertų grupė gali patvirtinti, kad VDA strategija ir strateginiai veiklos planai yra pilnai parengti ir juose nubrėžtos aiškios institucijos veiklos gairės. Akademijos strategija yra plataus užmojo ir pagirtina, VDA taip pat yra įdiegusi daugybę mechanizmų, skirtų stebėti, kaip įgyvendinami užsibrėžti tikslai, tačiau ekspertų grupė mano, kad reikia daugiau aiškumo, kaip bus pasiekti šie plataus užmojo tikslai. VDA parengė daugybę planų ir dokumentų, todėl, ekspertų grupės nuomone, reikės nustatyti prioritetus ir sutelkti dėmesį į pagrindinius atrinktus tikslus ir veiksmus. Ekspertų grupė teigiamai įvertino ambicingus Akademijos tikslus, tačiau pažymėjo, kad tokia plati misija ir vizija, atsižvelgiant į VDA dydį ir mastą, sukels nemažai iššūkių, jei aukštoji mokykla strategiškai nenustatys savo planų prioritetų. Ekspertų grupė norėtų paskatinti Akademiją apsvarstyti, ar ji tikrai gali įgyvendinti įvairius savo tikslus norimu lygiu ir kokybe.

#### *1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:*

*1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;*

*1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;*

*1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.*

36. **Valdymo struktūra ir sprendimų priėmimas.** Pagrindiniai VDA valdymo organai yra Taryba, Senatas ir Rektoratas. Tarybą sudaro devyni nariai: vienas studentų atstovybės atstovas, keturi darbuotojai ir keturi išorės atstovai; juos visus renka Senatas. Senatas turi 30 narių ir yra

atsakingas už akademinis reikalus: jame yra šeši studentų atstovai, išrenkami visuotinio studentų atstovybės susirinkimo metu, ir virš dvidešimt akademinio personalo atstovų. Rektoratą (rektorius komandą) sudaro aštuoni nariai: rektorius, prorektorai, fakultetų dekanai ir Dailėtyros instituto direktorius. Susitikime su Rektoratu ekspertų grupė sužinojo, kad Taryba laikoma VDA valdymo organu, o Senatas - akademinio valdymo organu. Taryba yra atsakinga už Akademijos veiklos kryptis ir jos finansinę padėtį, o taip pat prižiūri Akademijos reputaciją ir padėtį Lietuvoje bei išorės santykius. Tuo tarpu Senatui tenka daugiau kasdienių pareigų ir atsakomybės už įvairius akademinis klausimus.

37. Susitikime su Taryba ekspertų grupė sužinojo, kad jos funkcijas gana griežtai apibrėžia įstatymas; Taryba save apibūdino kaip parlamento aukštųjų rūmų atitikmenį ir teigė, kad VDA egzistuoja rektorius ir Senato sprendimų ir veiksmų kontrolės ir pusiausvyros sistema. Be kita ko, ekspertų grupė atkreipė dėmesį į didelį Tarybos posėdžių skaičių - daugiau nei reikalaujama pagal įstatymus - ir suabejojo, ar jie visi buvo būtini. Ekspertai išreiškė susirūpinimą, kad dažnesni Tarybos posėdžiai gali rodyti arba didelį Tarybos entuziazmą, arba skirtingų VDA valdymo organų vaidmenų neapibrėžtumą. Visa tai su rektore buvo aptarta paskutinio papildomo posėdžio metu ir ekspertų grupė buvo patikinta, kad visiems organams yra aiškūs jų vaidmenys ir funkcijos.

38. Išorės socialiniams dalininkams taip pat atstovaujama Taryboje. Ekspertų grupė susitiko su dviem iš šių atstovų - muziejaus direktoriumi ir kito universiteto profesoriumi. Ekspertai sužinojo, kad šie išoriniai nariai prie VDA veiklos gali prisidėti formalios narystės Taryboje dėka, o taip pat naudodamiesi įvairiais neformalių konsultacijų ir keitimosi informacija mechanizmais visoje Akademijoje. Vienas iš socialinių partnerių, su kuriuo susitiko ekspertų grupė, pasakė, kad džiaugiasi būdamas Tarybos nariu, ir kad iki narystės Taryboje jis ilgai bendradarbiavo su vertinama Akademija. Jis nurodė, kad kėlė aktualius klausimus, pavyzdžiui, dėl studentų mokymo, jų integracijos į darbo rinką ir pan.

39. Senatas yra akademinis reikalų valdymo organas. Jį sudaro 30 Akademijos renkamų narių, įskaitant 6 studentų atstovus, kuriuos renka VDA Studentų atstovybės visuotinis susirinkimas; jie atstovauja visiems keturiems VDA fakultetams. Senatas turi nemažai komitetų: Studijų kokybės, Meno ir mokslo, Strateginio planavimo ir ekonominių klausimų, o taip pat ir Akademinės etikos komisiją. Į visų Senato komitetų sudėtį įeina Senato nariai studentai. Akademinės tarybos bei Tarybos funkcijos ir sudarymo tvarka yra apibrėžtos Mokslo ir studijų įstatyme ir Akademijos Statute. Susitikime su Senatu dalyvavę darbuotojai ir studentai aiškiai suprato savo vaidmenį, o studentai teigė, kad jaučiasi galintys aktyviai dalyvauti Senato veikloje.

40. SS buvo pateikta valdymo schema su aiškiai apibrėžtomis funkcijomis ir pareigomis bei aiškiu struktūros aprašu. Darbuotojai ir vadovybė, su kuriais susitiko ekspertų grupė, aiškiai suvokė sprendimų priėmimo struktūrą ir ribas ir galėjo aiškiai įvardyti savo vaidmenį šiame procese.

41. Rektore inicijavo Akademijos išteklių vertinimą, ir šis lėmė reikšmingą restruktūrizaciją 2020 m. Ji ekspertų grupei teigė, kad taip buvo siekiama užtikrinti, jog struktūros leistų plėtoti Akademiją ir įgyvendinti jos strateginius tikslus. Programos ir struktūrinių pokyčių sąrašas buvo įtraukti į SS. Pagrindiniai pokyčiai apėmė fakultetų struktūrizavimą pagal vietovę, o ne pagal lokaciją ir studijų pakopas, dėl ko 2019 m. buvo panaikintas Vilniaus dailės akademijos Aukštųjų studijų fakulteto statusas.

42. Ekspertų grupė per keletą susitikimų su, pavyzdžiui, darbuotojais ir socialiniais partneriais, buvo informuota, kad naujosios rektorės įgyvendinti organizaciniai pokyčiai turėjo teigiamą poveikį ir pagerino Akademijos veiklą. Ne Vilniuje esančiuose fakultetuose studijuojantys studentai ir dirbantys darbuotojai iš esmės jautėsi integruoti į struktūras, nors kai kurie vertinimo dalyviai ir teigė, kad Vilniaus fakultetas dėl savo dydžio neišvengiamai buvo labiau dominuojantis. Nepaisant to, fakultetai apskritai jautėsi tinkamai atstovaujami sprendimų priėmimo lygmenyje ir aktyviai dalyvavo rengiant savo plėtros planus. Kai kurie dalyviai teigė, kad bendravimas su administracija ir Vilniaus kompleksu tapo geresnis ir efektyvesnis, nes su COVID-19 susijusio už(si)darymo metu buvo pradėta daugiau naudotis skaitmeninėmis komunikacijos priemonėmis. Ekspertų grupė ragintų VDA stengtis, kad iš to gaunamos naudos nebūtų prarastos.

43. Pakeitimai Akademijoje daromi remiantis pagrindinių veiklos kryptių analize ir kolegialiomis diskusijomis. Pasiūlymai teikiami įvairiais būdais, pavyzdžiui, remiantis iniciatyva „iš apačios į viršų“, t. y., atsižvelgiama į fakultetų ir jiems pavaldžių padalinių pasiūlymus arba į išorės pasiūlymus. Ekspertų grupei buvo pateikta tai patvirtinančių pavyzdžių, kai pokyčiai buvo įgyvendinti studentams iškėlus tam tikrus klausimus, susijusius su, pvz., naujos studijų programos pradžia, o per susitikimą su Taryba ekspertai buvo informuoti, kad, remiantis socialinių partnerių išorės pasiūlymu, 2020 m. buvo reorganizuoti Keramikos kūrybos centras ir galerija „Argentum“. Ekspertų grupė turėjo galimybę susipažinti su keletu pokyčių veiksmingumo įrodymais. Ji ypač teigiamai vertina perėjimą prie fakultetų atsižvelgiant į vietovę, taip pat praktinių mokymosi išteklių ir laboratorijų sujungimą į bendrą, o ne katedrų kontroliuojamą padalinį ir išteklius. Tai neabejotinai buvo naudinga studentams ir jų mokymuisi.

44. Grupė taip pat buvo informuota, kad fakultetai jaučiasi prisidedantys prie strateginių tikslų formavimo. Vienas iš dekanų, su kuriuo susitiko ekspertų grupė, pasakojo, kad jis siekia supažindinti fakultetą su strateginiais tikslais, o tada deleguoja tikslus įvairioms fakulteto funkcinėms sritims, kurios atsiskaito už pažangą, padarytą įgyvendinant šias strategines sritis. Ekspertų grupei taip pat buvo pasakyta, kad egzistuoja mechanizmai, skirti ataskaitų teikimui aukštesnėms Akademijos valdymo institucijoms ir komunikacijai žemyn tarp skirtingų valdymo lygių. Pavyzdžiui, kiekvienas akademinio ir funkcinio padalinio vadovas rengia metines savo srities veiklos ataskaitas. Jas svarsto skyrių komitetai ir, gavę pritarimą, teikia tvirtinti rektorei.

45. Pagrindiniai renkami kokybiniai ir kiekybiniai duomenys: 1) pagrindinis veiklos rodiklis 2) *Strateginio veiklos plano* įgyvendinimo rezultatai, 3) duomenys apie studentus, įskaitant: studentų dalyvavimą tarptautinio mobilumo veikloje, skirtoje studijoms ir mokymui, ir absolventų įsidarbinimo ir karjeros duomenis. Ataskaita, kurioje pateikiama išsami informacija apie *Strateginio veiklos plano* įgyvendinimą ir visos VDA veiklą, skelbiama VDA intranete ir atskirame leidinyje, kuris platinamas visiems fakultetams ir katedroms. Veiklos rodiklius analizuoja atsakingi funkciniai padaliniai, jie aptariami su studijų ir mokslo padaliniais, siekiant išsiaiškinti problemas ir numatyti priemones veiklos efektyvumui didinti.

46. Studijų programų komitetai (SPK), kurių nariais yra ne tik studentų, bet ir darbuotojų atstovai, yra svarbus valdymo ir kokybės komponentas. Darbuotojai, studentai ir vadovybė juos vertino kaip veiksmingus. Komitetai vadovaujasi VDA Studijų programų komitetų nuostatais ir yra atskaitingi studijų prorektoriui.

47. Studentų atstovybės (SA) atstovavimo sistema studentams buvo suprantama. Iš susitikimų ekspertų grupei buvo aišku, kad SA yra įtraukta į sprendimų priėmimą Akademijoje. SA kiekvieną semestrą rengia visų programų ir katedrų studentų susirinkimus ir ragina studentus kreiptis į ją iškilus problemai. Tačiau ekspertų grupė taip pat buvo informuota, kad kai kuriems studentams, kurie nėra studentų atstovybės nariai, studentų atstovybės vaidmuo buvo ne toks aiškus, bei jie tiksliai nežinojo kaip ir kokiais būdais su ja bendrauja platesnis studentų ratas. Visoje Akademijoje ekspertų grupei buvo pateikta daug pavyzdžių, kaip studentų balsas yra išgirstas ir kaip studentų nuomonė ir poreikiai formuoja ir keičia paslaugų teikimą. Studentų atstovybė žinojo savo vaidmenį ir apskritai dirbo gerai, nors Akademia galėtų padėti Studentų atstovybei palaikyti ryšius su visais studentais, kad visi žinotų apie jos vaidmenį ir atstovavimą.

48. Ekspertų grupė nustatė, kad Akademia turi demokratinę struktūrą, kurioje dauguma pokyčių iniciatyvų kyla iš studijų programų ir kurios vėliau yra perduodamos fakultetams, o vėliau - Rektoratui ir Senatui. Vykusiuose susitikimuose ši struktūra buvo apibūdinta kaip demokratinė ir organiška. Akademijos nuomone, šios organiškos demokratinės struktūros veikia gerai, tačiau ekspertų grupė laikėsi nuomonės, kad kartais dėl tokių struktūrų gali pradėti trūkti aiškumo teikiant ataskaitas ir generuojant idėjas. Norint to išvengti, reikia aiškiai dokumentuoti sprendimų priėmimo procesą ir jame dalyvaujančių asmenų vaidmenis, o taip pat aiškiai iškomunikuoti, kaip studentai, darbuotojai ir kiti asmenys gali tinkamai pateikti savo susirūpinimą keliančius klausimus ir pasiūlymus.

49. **Veiklos ir rizikos valdymas bei procesų tobulinimas.** Rizikos valdymas yra svarbi veikla bet kuriai organizacijai, ypač universitetui, turinčiam daug įsipareigojimų studentams ir visuomenei apskritai. Išsamus rizikos nustatymas ir valdymas atskleidžia, kad organizacija gerai suvokia savo veiklą, privalumus ir trūkumus, bei turi atvirumu grįstą santykį su savo socialiniais dalininkais, su kuriais dalijasi tikru išorinių ir vidinių iššūkių atspindžiu. Ekspertų grupei rektore pasakojo, kad VDA riziką valdo skirtingi skyriai, pavyzdžiui, finansų ir (arba) apskaitos arba studijų programų skyriai.

50. Visgi, Akademia negalėjo pateikti ekspertų grupei pakankamai išsamaus Rizikų registro, kai jos buvo paprašyta. Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja parengti ir įgyvendinti išsamų Rizikų registrą, taip pat rizikos prisiėmimo ir vertinimo politiką, o rektorate ir Taryboje įdiegti reguliaraus vertinimo procesą.

51. **Socialinių dalininkų dalyvavimas valdymo procesuose.** Socialinių dalininkų dalyvavimas yra tinkamas ir pakankamas ir apima išorės socialinius dalininkus, studentus ir darbuotojus. Akademijoje kiekvienas, nuo studento iki vadovo, turi galimybes išreikšti savo nuomonę ir būti išgirstu.

### *1.3. Informacijos apie aukštosios mokyklos veiklą viešumas ir jos valdymo veiksmingumas:*

*1.3.1. Sistemingai kaupiami ir analizuojami duomenys apie veiklą, jos rezultatus (įskaitant studentų įsidarbinimo ir absolventų karjeros stebėseną), duomenys panaudojami aukštosios mokyklos veiklai tobulinti;*

*1.3.2. Informacija apie aukštosios mokyklos veiklą yra aiški, tiksli ir prieinama akademinėi bendruomenei bei visuomenei, reguliariai teikiama steigėjams, juridinio asmens dalyviams.*

52. **Duomenų rinkimas ir analizė bei jų panaudojimas veiklos tobulinimui.** Paskutinį kartą Akademijos institucinis vertinimas buvo atliktas 2013 m., po kurio buvo pateikta nemažai rekomendacijų. Ekspertų grupė pažymėjo, kad daugelis rekomendacijų buvo įgyvendintos ir dėl

to aukštosios mokyklos veikloje pastebimas patobulėjimas. Pavyzdžiui, ankstesnėse vertinimo išvadose buvo pažymėta, kad VDA neturi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos, ir nurodyta, kad reikia parengti nuolatinio profesinio tobulėjimo (NPT) politiką ir skirti jai lėšų. Akademija į tai atsižvelgė ir dabar VDA metiniame biudžete jau yra numatytos lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, be to, sudarytas preliminarus metinis mokymų, seminarų ir konferencijų planas.

53. Visgi, paskutiniame vertinime taip pat buvo pateikta keletas rekomendacijų, kurios, ekspertų grupės nuomone, nebuvo pilnai įgyvendintos. Pavyzdžiui, paskutinėse vertinimo išvadose buvo pabrėžti VDA tikslai susiję su tarptautiškumu, ir rekomenduota parengti tarptautiškumo strategiją. Susitikime su rektoratu buvo patvirtinta, kad Akademija neturi atskiros tarptautiškumo strategijos; tarptautiškumas yra integruota institucijos strategijų dalis. Tokia integracija galimai nepadedą Akademijai apžvelgti daromos pažangos ir įgyvendinti savo su tarptautiškumu susijusius siekių.

54. VDA yra įdiegusi keletą veiklos stebėjimo ir duomenų rinkimo mechanizmų, kuriais remiantis priimami sprendimai. Pagrindinis vidaus mechanizmas, skirtas tikslų ir uždavinių įgyvendinimui stebėti, yra metinė rektoriaus ataskaita. Susitikimų su socialiniais dalininkais metu ši ataskaita buvo ne kartą minima, o skirtingos katedros teigė pastebėję, kad jų atskiros ataskaitos naudojamos galutiniam rektoriaus ataskaitos turiniui formuoti.

55. Ekspertų grupė patvirtino, kad yra gerai nustatyta tvarka, kaip rinkti studentų atsiliepimus, naudojant įvairias studentų apklausas, ir kad katedros ir fakultetai nuolat aptaria ir analizuoja gautus rezultatus. Per susitikimus su akademinio personalu ir vadovybe ekspertų grupė pastebėjo, kad, siekiant gauti grįžtamąjį ryšį, pernelyg pasikliaujama studentų apklausomis. Savianalizės suvestinėje buvo pastebėtas mažas atsakymų į apklausus skaičius, o ekspertų grupei buvo pranešta apie planus pagerinti šį skaičių, pavyzdžiui, padarant klausimynus paprastesniais, tačiau nebuvo pateikta įrodymų, kad buvo ieškoma kitų grįžtamojo ryšio gavimo mechanizmų (pavyzdžiui, focus grupių) naudojimo.

56. Atsižvelgdama į tai, kad grįžtamasis ryšys fiksuojamas apklausomis, ekspertų grupė pažymėjo, kad daug dėmesio buvo skiriama apklausų sistemimui visoje institucijoje, kad būtų užtikrintas jų dažnumas, ir ieškoma būdų, kaip padidinti respondentų skaičių. Buvo sustiprinta absolventų karjeros stebėseną, už kurią tapo atsakinga centrinė administracija.

57. Verta paminėti, kad ekspertų grupė nebuvo informuota apie jokiais formalias socialinių partnerių grįžtamojo ryšio apklausus, tačiau jie sakėsi galėję pareikšti savo nuomonę įvairiais neformaliais būdais, pvz., bendraudami tiesiogiai su darbuotojais. Socialinių partnerių nuomonė renkama jiems atstovaujant valdymo organuose, pvz., Taryboje, taip pat dalyvaujant įvairiuose VDA projektuose ir partnerystėse, kur jie gali teikti pasiūlymus. Socialiniai partneriai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigė, kad į jų nuomonę visada atsižvelgiama, tačiau ekspertų grupė pabrėžė, kad tai vyksta įvairiomis neformaliomis priemonėmis, taip pat per oficialius atstovaujamuosius organus ir kad tiems, kurie nėra atstovaujamosiuose organuose, galėtų būti naudinga formalesnė sistema. Taigi, ekspertų grupė rekomenduoja Akademijai sukurti formalesnes struktūras, kurios užtikrintų sistemingą socialinių partnerių nuomonės rinkimą.

58. **Informacijos tikslumas ir prieinamumas.** Ekspertų grupė pastebėjo, kad Akademijos interneto svetainėje apie įstaigą pateikiama daug ir išsamios informacijos tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Informacija apie programas, stojimo reikalavimus, stipendijas, mokslinių tyrimų

iniciatyvas ir akreditacijos statusą pateikiama aiškiai ir suprantamai. Metinė veiklos ataskaita skelbiama kiekvienais metais ir pateikiama atitinkamoms įstaigoms ir institucijoms. Ataskaitose pateikiama informacija apie svarbiausių strateginių tikslų įgyvendinimą, taip pat informacija apie studentų sėkmę ir dalyvavimą projektuose bei meninėje veikloje.

#### *1.4. Personalo valdymo veiksmingumas:*

*1.4.1. Nustatyti ir taikomi aiškūs ir skaidrūs akademinio ir neakademinio personalo formavimo, valdymo, vertinimo principai ir procedūros;*

*1.4.2. Aukštoji mokykla turi pakankamai akademinio (įvertinant nuolat institucijoje dirbantį akademinį personalą) ir neakademinio personalo iškeltiems veiklos tikslams pasiekti;*

*1.4.3. Akademinio ir neakademinio personalo kvalifikacija yra tinkama aukštosios mokyklos tikslams pasiekti;*

*1.4.4. Sudaromos sąlygos akademiniam personalui tobulinti pedagoginei ir mokslinei veiklai reikalingas žinias ir gebėjimus;*

*1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.*

59. **Personalo formavimas, valdymas ir vertinimas.** Personalo atrankos ir įdarbinimo tvarką reglamentuoja *Mokslo ir studijų įstatymas* ir kitos statutinės nuostatos. Personalo funkcijos ir pareigos yra apibrėžtos pareigybių aprašymuose, infrastruktūroje ir atskaitomybės ribose.

60. Vadovaudamasi nustatytais tikslais, susijusiais su lygybe ir įvairove, VDA renka statistinius duomenis apie darbuotojų lytį ir amžių. 2016 m. pedagoginį personalą sudarė 40,8 % moterų ir 59,2 % vyrų. 2020 m. - 44,5 % moterų ir 55,5 % vyrų. Vertinant pagal amžių, nuo 2016 m. daugėja 25–34 m. ir 45–54 m. amžiaus grupės dėstytojų, o vyresnių nei 65 m. amžiaus grupės dėstytojų mažėja. VDA stengiasi paraginti daugiau jaunų specialistų siekti akademinės karjeros.

61. Darbuotojų, dirbančių bent puse etato, skaičius padidėjo nuo maždaug 60 % 2018 m. iki 61 % 2020 m. VDA savo SS nurodė, kad siekia išlyginti dėstančių ir meno (dailės) tyrimus atliekančių darbuotojų skaičių. Suvestinėje išvardyta nemažai meno (dailės) tyrimų ir meninės veiklos sričių, kuriomis užsiima VDA darbuotojai.

62. Susitikime su rektoratu ekspertų grupė buvo informuota apie padarytus svarbius pakeitimus, susijusius su atlyginimų ir darbo krūvio apskaičiavimu. Kadangi vadovybė ir darbuotojai apie juos atsiliepė teigiamai, sakydami, kad dabartinis procesas jiems atrodė teisingesnis nei ankstesnis, ekspertų grupė šiuos pakeitimus taip pat vertina gerai.

63. VDA taikomas standartinis atestacijos procesas, atitinkantis nacionalines teisės aktų nuostatas, pagal kurias dėstytojai vertinami kas penkerius metus. Į atestacijos komisijos sudėtį įeina nariai iš VDA ir kitų Lietuvos universitetų. Ekspertų teigimu, dėstytojai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, supranta šį procesą ir tai, ką jie turi daryti. Paklausus, kas nutiktų, jei dėstytojas nebūtų atestuojamas, ekspertų grupei buvo atsakyta, kad taip dar nebuvo nutikę. Ekspertai mano, kad reikėtų daugiau dėmesio skirti sistemingam ir individualiam nuolatiniam profesiniam tobulėjimui (NPT), siekiant padėti darbuotojams pašalinti trūkumus prieš atestacijos procesą arba išspręsti jo metu nustatytas problemas.

64. Akademijos veiklos savianalizės procese naudojamas akademinio personalo klausimynas, o ekspertų grupei buvo pateikta jo kopija, į kurią įtraukti klausimai apie aiškų studijų procesą, infrastruktūrą, informavimą, NPT, mokslinius tyrimus ir dėstytojų nuomonę. Susitikimuose su dėstytojais jie teigė, kad į jų pastabas ar pasiūlymus buvo atsižvelgiama, o šie buvo išsakomi arba per neformalius pokalbius, arba per oficialias katedrų ir fakultetų ataskaitas. Akademija

minėtus klausimynus teikė ir neakademiniams darbuotojams, o apklausų rezultatai parodė, kad šie darbuotojai jaučia paramą atlikdami savo pareigas ir pateikė teigiamų pastebėjimų tokiose srityse kaip emocinė gerovė ir profesinio tobulėjimo galimybės. Tai patvirtinantys pavyzdžiai, pvz., personalo kvalifikacijos kėlimo galimybės, buvo pateikti ekspertų grupei susitikimo su neakademiniu personalu metu.

65. **Personalo pakankamumas.** VDA pateikti duomenys parodė, kad per pastaruosius penkerius metus darbuotojų skaičius smarkiai nepadidėjo. Tai buvo paaiškinta tuo, kad nebuvo didelio programų ar studentų skaičiaus augimo. Darbuotojų ir studentų skaičiaus santykis yra labai palankus, o dėstytojai, studentai ir absolventai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigė, kad tai yra viena iš stipriųjų vertinamos institucijos pusių. SSGG analizėje kaip sritis, į kurią reikėtų atkreipti dėmesį, pažymėtas COVID-19 laikotarpiu sumažėjęs administracijos darbuotojų skaičius. Per susitikimą su vadovybe ir personalo skyriaus darbuotojais ekspertų grupė buvo informuota, kad taip atsitiko tik dėl to, kad COVID-19 laikotarpiu nereikėjo tiek daug administracijos darbuotojų ir kad tai bus ištaisyta.

66. **Personalo kvalifikacija, akademinio personalo žinių ir įgūdžių bei neakademinio personalo kompetentingumo gerinimas.** Susitikimų su Akademijos darbuotojais metu buvo paminėta labai daug teigiamų su mokymu ir profesiniais įgūdžiais susijusios paramos, kurią VDA jiems teikia, pavyzdžių. Įgyvendinus vieną iš 2013 m. vertinimo rekomendacijų, buvo pertvarkytas akademinio personalo NPT procesas. Ekspertų grupė buvo informuota, kad ankstesnė administracija parengė planą, kaip reaguoti į rekomendacijas pasitelkiant planus su rodikliais ir priemonėmis. NPT procesas prasidėjo nuo dėstytojų klubo, suteikęs galimybę diskutuoti svarbiais klausimais, įkūrimo ir vystėsi toliau; dabar NPT skiriami tiksliniai fondai, lėšos, kurios nuo 4856 EUR 2016 m. išaugo iki 7751 EUR 2020 m.

67. Ekspertų grupei pateikti pavyzdžiai apie nuolatinį profesinį tobulėjimą apėmė visus Akademijos padalinius, o personalo nariai pasakojo apie galimybę lengvai gauti finansavimą, vykti į tarptautines keliones, susijusias su atitinkama akademinė ir mokslo veikla, arba dalyvauti įvairiose Europinėse iniciatyvose. Buvo minima parama straipsnių publikavimui, dalyvavimui „Erasmus+“ vizituose, techniniams mokymams, susijusiems su laboratorijomis ar konkrečiomis įgūdžių sritimis. Susitikimo su administracijos darbuotojais metu ekspertų grupė sužinojo apie jų dalyvavimą nuolatinio profesinio tobulėjimo veiklose, pavyzdžiui, teisiniuose ir finansiniuose mokymuose.

68. Kaip ir kiti universitetai, VDA turėjo reaguoti į COVID-19 pandemiją ir pereiti prie nuotolinio mokymo ir mokymosi. Ekspertų grupė buvo informuota apie darbuotojams ir studentams rengiamus mokymus, pvz., techninių įgūdžių mokymus. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į VDA ketinimą ateityje kai kuriose programose taikyti mišrųjį mokymąsi ir rekomenduoja apsvarstyti galimybę rengti pedagoginius mokymus ir mokymus apie mokymo planavimą, kurie padėtų darbuotojams taikyti šį mokymo(si) metodą.

69. Per vizito į aukštąją mokyklą metu vykusius susitikimus buvo paminėtos darbuotojų tarptautinio mobilumo galimybės. Ekspertų grupė sužinojo apie konferencijas, vizitus ir viešnages kituose užsienio universitetuose tiek regione, tiek už jo ribų, o išsamus sąrašas buvo pateiktas viename iš SS priedų. Savianalizės suvestinėje pažymima, kad VDA darbuotojų, išvykusių dėstyti, atlikti mokslinių tyrimų ar mokytis į tarptautines mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo institucijas, skaičius yra didesnis nei Lietuvos vidurkis. Remdamasi šia informacija,



ekspertų grupė mano, kad Akademija sėkmingai naudojami galimybėmis, kurias jai suteikia „Erasmus+“ ir „Nordplus“ iniciatyvos; Ekspertai ragina VDA ir toliau tai daryti, pageidautina, paverčiant minėtas iniciatyvas konkrečios tarptautiškumo didinimo strategijos dalimi.

**1.5. Finansinių ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:**

*1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir panaudojami racionaliai;*

*1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;*

*1.5.3. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti planuojami ir panaudojami racionaliai;*

*1.5.4. Materialieji ištekliai studijų ir mokslo (meno) veiklai vykdyti yra tinkami, pakankami ir prieinami.*

**70. Finansinis planavimas, išteklių naudojimas ir išteklių įvairovė.** VDA finansinių ir materialinių išteklių valdymą reglamentuoja *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas*, Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai. Akademija naudoja Finansų ministerijos valdomą Valstybės biudžeto, apskaitos ir mokėjimų sistemą, skirtą strateginiam biudžeto planavimui ir centralizuotiems mokėjimams, o nuo 2021 m. - viešojo sektoriaus finansų apskaitos bendrąją informacinę sistemą. Šios sistemos pasitelkiamos ruošiant VDA mėnesio, ketvirčio ir metines finansines ataskaitas. Rektorė patvirtino, kad prireikus finansinė informacija jai gali būti pateikta per trumpą laiką.

71. Pagrindinis VDA finansinio planavimo šaltinis nurodomas metiniame *Strateginio veiklos plano projekte*. Jame nurodomi metų strateginiai tikslai ir jiems įgyvendinti reikalingi žmogiškieji ištekliai bei finansiniai reikalavimai. Kiekvienų metų pradžioje Senato Strateginio planavimo ir ekonominių klausimų komiteto darbo grupė sudaro reikalingų lėšų sąmatą ir kartu su rektoratu parengia pasiūlymus. Jie teikiami svarstyti Senatui, vėliau juos pristato rektorius ir pasirašo Taryba. VDA gauna lėšas pirmiausia pagal studentų skaičių, taip pat pasitelkia savo lėšas, projektų lėšas, įskaitant Europos lėšas, ir rėmėjų lėšas, o SS pateikia Europos finansuojamų projektų sąrašą.

72. Savianalizės suvestinėje buvo pateikta 2018–2020 m. pajamų ir išlaidų analizė. Labiausiai padidėjo pajamos iš specialios paskirties fondų, projektų ir kt. SS taip pat buvo pateiktas lėšų paskirstymas pagal padalinius, pavyzdžiui, fakultetų pajamos iš leidyklos ir pan. Iš dokumentų matyti, kad Akademijos finansinė padėtis yra gera. Tačiau ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad VDA susiduria su demografiniu iššūkiu, susijusiu su prognozuojamu į aukštąsias mokyklas stojančių jaunuolių skaičiumi. SS pažymi, kad reikia didinti ne valstybės finansuojamus pajamų šaltinius. Savianalizės suvestinėje buvo pasiūlyta, kad vienas iš būdų tai padaryti - didinti tarptautinių studentų skaičių. Ekspertų grupei buvo paaiškinta, kad vizituojančio personalo bei studijų dalykų, dėstomų anglų kalba, skaičiaus didinimas buvo pasitelkiamas kaip strategija, galinti padėti padidinti studentų skaičių. VDA pateikė 13 pasirenkamųjų dalykų, dėstomų anglų kalba, sąrašą, į kurį įtraukti kaligrafijos, grafikos ir Lietuvos dailės istorijos studijų dalykai. Ekspertų grupė mano, kad strategiškiau parengtas studentų iš užsienio skaičiaus didinimo planas, kurį būtų galima susieti su institucijos tarptautiškumo didinimo planu bei lyginamosios analizės planu, būtų labai naudingas institucijai siekiant šių tikslų.

73. Kai kurie su ekspertais bendravę studentai ir absolventai teigė, kad reikia daugiau pagrindinių studijų dalykų anglų kalba, nes jų įgyvendinimas atrodė sklandus, o personalas gerai reaguoja į angliškai kalbančius asmenis ir sugeba prisitaikyti. Dalis studentų išreiškė



pastebėjimą, kad kai kurie pagrindiniai pagalbiniai darbuotojai taip pat buvo anglakalbiai arba rusakalbiai, ir laikė tai visiems pasitarnaujančiu privalumu. Be to, iš įvairių šalių kilę arba tarptautinių patirčių turintys studentai ir absolventai teigiamai vertino dėstytojų ir administracinio personalo paramą, kurią gavo šiais klausimais. Nors tarptautinių studentų įtraukimas bei užsienio kalbų naudojimas paskaitų metu kaip Akademijos veiklos tobulinimo priemonės veikė gerai, ekspertų grupė nemano, kad jos bus tvarios, jei VDA pavyks padidinti tarptautinių studentų ir mainų skaičių iki numatyto lygio. Studentai taip pat teigė, kad lietuviškai nekalbantys studentai kreipdavosi į juos, prašydami padėti apibendrinti lietuvių kalba vedamas paskaitas, tad akivaizdu, kad tokia sistema nėra nei tvari, nei patikima.

74. Finansavimas fakultetams skiriamas atsižvelgiant į studentų skaičių, planuojamų meno ir mokslo veiklų skaičių, turto ir infrastruktūros poreikius. Ekspertų grupė iš rektorato ir finansų grupės sužinojo, kad finansavimas planuojamas atsižvelgiant į studentų skaičių ir meno rezultatus, projektus ir veiklą su socialiniais partneriais ir pan. Minėtų susitikimų metu ekspertai taip pat buvo patikinti, kad tai skatina VDA vykdyti savo misiją - ugdyti ir rengti jaunuosius menininkus.

75. Akademijoje taikoma bendra procedūra, visi poreikiai išklausomi, perduodami rektoriaus komandai, ir, remiantis VDA strateginiais prioritetais, yra tenkinami jei tik įmanoma. Taip pat yra parengiamos išlaidų sąmatos ir sudaromas kitų metų biudžetas. Finansavimas gaunamas iš valstybės ir paskirstomas kiekvienai katedrai pagal numatytą biudžetą. Darbuotojai ir skyrių vadovai patvirtino, kad kiekvienais metais jie iš esmės žino savo tikėtiną numatomą biudžetą. Tai leidžia jiems sudaryti planus, ką jie gali įsigyti.

76. Susitikime su padalinių vadovais ekspertų grupei buvo pasakyta, kad, gavus skirtas lėšas, dekanas sprendžia dėl jų paskirstymo pagal Strateginiame plane nustatytus tikslus ir programos prioritetus. Ekspertų grupei tai patvirtino, kad finansavimo struktūra yra įdiegta ir veikia tinkamai, o taip pat, kad padalinių vadovai žino apie VDA strateginius tikslus ir konstruktyviai dalyvauja juos įgyvendinant.

77. Darbuotojai ir vadovybė ekspertų grupei teigė, kad jiems yra aiški lėšų skyrimo tvarka. Administracijos darbuotojai, savo ruožtu, sugebėjo paaiškinti procesą ir tai, kaip priimami sprendimai. Remiantis SS ir susitikimuose pateikta informacija, atrodo, kad Akademijoje įdiegtos geros finansinės sistemos. Taip pat atrodo, kad darbuotojai buvo patenkinti gaunamų lėšų, reikalingų programoms vykdyti, dydžiu ir žinojo apie finansavimo mechanizmus.

78. **Mokymosi ištekliai.** Akademijos pastatas ir patalpos valdomos pagal nuomos sutartį. Jų valdymas aprašytas *Vilniaus dailės akademijos lėšų naudojimo ir turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkos apraše*. SS išsamiai aprašyti kai kurie pastarųjų kelerių metų stambių infrastruktūros projektų pavyzdžiai, įskaitant tam tikrų pastatų pritaikymas ir pavertimas į efektyviau vartojančiais energiją, be kita ko, įrengiant saulės kolektorius pagal „Žaliojo kurso“ tvarumo planus.

79. VDA pastatų pritaikymo žmonėms su negalia klausimą laiko svarbiu, tad ekspertų grupės susitikimų su studentais ir darbuotojais metu apie tai buvo ne kartą užsiminta. SS pateikia pastatų renovacijos pavyzdžių, kad jie taptų prieinamesni, įskaitant Kauno fakulteto patalpas adresu Muitinės g. 2, ir Nidos meno kolonijos pastatus. Ekspertų grupė iš rektorės, administracijos, studentų ir absolventų sužinojo, kad vis dar kyla su prieinamumu susijusių problemų, ypač

pastatuose, kurie turi saugomų objektų statusą (pavyzdžiui, yra kultūros paveldo objektai arba stovi kultūros paveldo zonoje (senamiestyje)).

80. Studentai teigė, kad personalas deda visas pastangas, kad padėtų studentams, kurie dėl savo studijų programų turėjo prieinamumo problemų, tačiau neslėpė ir to, kad kai kurių pastatų būklė gali būti kliūtis kai kuriems VDA studentams. Biblioteka nurodė, kad ji tai deda daug darbo bei stengiasi didinti savo paslaugų prieinamumą įvairių negalių turintiems studentams ir darbuotojams.

81. Kalbant apie bendrą prieigą prie VDA išteklių ir jų kokybę, ekspertų grupė iš darbuotojų, studentų, absolventų ir socialinių partnerių apie juos gavo labai palankių atsiliepimų. Darbuotojai ir studentai biblioteką bendrai vertino kaip puikią, ypač palankiai buvo vertinamas operatyvus reagavimas į prašymus dėl pirkinių ir atsiradusios naujos elektroninės duomenų bazės. Studentai ir absolventai taip pat paminėjo, kad bibliotekos darbuotojai yra paslaugūs. Šios dvi grupės itin gerai vertino studijų erdves, laboratorijas ir mokymo patalpas, o studentai ypač atkreipė dėmesį į tai, kad laboratorijos buvo prieinamos visiems studentams ir fakultetams. Jie šį laboratorijų prieinamumą (nepriklausomai nuo fakulteto ar studijuojamo dalyko) įvardijo kaip ypač didelį pliusą, bei lygiai taip pat teigiamai atsiliepė apie studijų (įskaitant individualias studijas) ir jose esančios medžiagos prieinamumą. Visos patalpos jiems atrodė prieinamos, ir vieninteliai nuogastavimai buvo apie dalies studentų fizines galimybes į jas nusigauti. Techninis personalas susitikimo metu patvirtino, kad laboratorijose vykdomi sveikatos ir saugos mokymų ir jų laikymosi užtikrinimo procesai. Kai kurie studentai ir absolventai (pavyzdžiui, juvelyrikos) pastebėjo, kad kai kurios medžiagos, kuriomis jie turėjo apsirūpinti savo projektams, pavyzdžiui, auksas ir sidabras, buvo brangios, tačiau tai laikė buvimu juvelyrikos studentu dalimi.

82. Galerijų erdvės ir leidykla yra labai vertinamos ir, atrodė, funkcionuoja puikiai. Darbuotojai, doktorantai ir absolventai leidyklos veiklą taip pat vertino labai gerai.

83. **Apibendrinant galima teigti**, kad šio vertinimo Valdymo dalies tikslas - įvertinti, ar ir kaip Akademijos strateginis planavimas ir valdymas yra analizuojamas atsižvelgiant į atitinkamus rodiklius ir kriterijus. Remdamasi savianalizės suvestinėje pateiktais įrodymais, papildomais ekspertų grupės prašymais įrodymais, SKVC pateikta informacija ir nuotoliniu vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais, ekspertų grupė nustatė, kad VDA aktyviai ir sistemingai plėtoja savo valdymą. Nors ekspertų grupė nenustatė jokių didelių trūkumų, ji identifikavo keletą sričių, kurias reikia tobulinti, ir pateikė keletą su tuo susijusių rekomendacijų.

84. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

85. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Ekspertų grupė teigiamai vertina Akademijos tikslus, išdėstytus jos misijoje ir planuose, tačiau ji rekomenduotų užtikrinti, kad planavimas ir priemonės, kuriomis grindžiami įstaigos strateginiai planai, būtų labiau susieti su pagrįstais tikslais, orientyrais, lyginamąja analize (arba veiklos rodikliais), prioritetų nustatymu ir vertinimu, ir įstaiga taip galėtų įgyvendinti savo tikslus. Ekspertų grupė siūlytų VDA pradėti svarstyti, kaip ateityje ji konkretizuos savo viziją, kad būtų pasiekta pusiausvyra tarp siekių platumo ir išskirtinių aukštosios mokyklos privalumų, ir pažymi, kad tam gali reikėti priimti sunkius sprendimus.

- Ekspertai taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad VDA tarptautiniai siekiai ir dabartinės tarptautinės veiklos mastas yra labai dideli, ir rekomenduoja, kad siekiant įgyvendinti turimus planus būtų parengta atskira bendra tarptautiškumo strategija, kurioje būtų numatyti tarptautiniai lyginamieji rodikliai, aiškus partnerystės pagrindimas ir aiškūs orientyrai. *Ekspertų grupė nustatė, kad Akademijos tarptautinių tikslų įgyvendinimo problemos yra susijusios su visomis išvadų sritimis, todėl ši rekomendacija turėtų būti siejama su informacija, nurodyta Kokybės užtikrinimo, Studijų ir mokslo veiklos, Poveikio regionams ir visai šaliai skyriuose.*
- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA parengti aiškų būsimų nevalstybinių pajamų šaltinių diversifikavimo planą, kuriame būtų nurodyti tikslai ir gairės.
- Ji taip pat rekomenduoja Akademijai toliau plėtoti požiūrį į strateginę riziką parengiant išsamų Rizikų registrą, kuriame būtų aiškiai apibrėžta atsakomybė už riziką, numatytos jos mažinimo priemonės ir reguliariai vertinama vykdoma veikla, kad registras būtų pastoviai peržiūrimas ir atnaujinamas.
- Daugelis VDA stiprybių gali tapti silpnybėmis, todėl ekspertų grupė rekomenduoja, kad Akademia, vykdydama strateginį planavimą, atidžiai peržiūrėtų pusiausvyrą tarp savo veiklos apimties ir tikslų. *Ši rekomendacija ypač susijusi su tokiais klausimais kaip tradicinių ir skaitmeninių įgūdžių, išteklių ir mąstymo būdų pusiausvyrą, atsižvelgiant į tai, ko reikia dizaineriams ir menininkams, kad jie galėtų veiksmingai dirbti XXI a. antrajame ketvirtyje.*

### 3.2. Kokybės užtikrinimas

Kokybės užtikrinimo sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

#### 2.1. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

2.1.1. Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;

2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;

2.1.3. Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;

2.1.4. Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;

2.1.5. Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;

2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

86. **Viešai prieinami vidaus kokybės užtikrinimo dokumentai, atitinkantys Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG).** VDA patvirtino ir viešai paskelbė oficialius vidaus kokybės užtikrinimo dokumentus, atitinkančius ESG. Ši informacija lietuvių kalba pateikiama VDA interneto svetainėje, o savianalizės suvestinėje (įskaitant jos prieduose pateiktą medžiagą) ir papildomuose dokumentuose ekspertų grupei išsamiau paaiškinta VDA kokybės užtikrinimo veikla.

87. **Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo ir tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų**

**dalyvavimą.** Ekspertų grupė nustatė tam tikrą kiekį Akademijos veiklos trūkumų vertinant pagal šį kriterijų.

88. Visų pirma, ekspertų grupei nebuvo aišku kiek Akademija pasitelkia ESG. ESG 1.1 punkte pateikiami dvejopi lūkesčiai institucijoms. Jame teigiama, kad institucijos turėtų turėti kokybės užtikrinimo politiką, kuri būtų viešai paskelbta ir taptų jų strateginio valdymo dalimi, bei kad vidaus socialiniai dalininkai turėtų parengti ir įgyvendinti šią politiką, pasitelkdami atitinkamas struktūras ir procesus, kartu įtraukdami išorės socialinius dalininkus. VDA *Integruotoje plėtros strategijoje 2012–2020 m.* (nuo 2012 m. gruodžio mėn.) labai trumpai užsimenama apie dabartinės VDA kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimą, tačiau šiame dokumente nepakanka informacijos apie tai, ką ši sistema sudaro meta lygmeniu. VDA *Strategijoje 2020–2028 m.* (nuo 2019 m. gruodžio mėn.) kokybė įvardijama kaip vienas iš keturių strateginių tikslų, tačiau joje nėra aiškiai paaiškinta, kaip kokybės užtikrinimas bus susietas su pagrindine institucijos strategija. Be to, naujausiame VDA *Kokybės vadove* (nuo 2020 m. gruodžio mėn.), kuriame ekspertų grupė tikėjosi rasti išsamų kokybės užtikrinimo sistemos aprašymą, ši sistema nėra pakankamai atskleista.

89. Nors kokybės užtikrinimo sistema ir jos procesai VDA *Kokybės vadove* ir yra šiek tiek pristatyti, ekspertų grupei trūko informacijos apie procedūrinės priemonės, susijusias su planavimu ir informacijos rinkimu iš įvairių socialinių dalininkų, įskaitant išorės socialinius dalininkus, kurie nėra Akademijos absolventai, taigi ir apie kokybės užtikrinimo veiksmų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, nors vadovo įvade teigiama, kad „*Akademija pagrindiniu savo kokybės užtikrinimo sistemos ramsčiu laiko vidinį kokybės užtikrinimą, grindžiamą akademinės etikos principų – akademinio sąžiningumo, pagarbos ir pilietiškumo, asmeninės atsakomybės – pripažinimu ir įgyvendinimu*“, ekspertų grupei buvo sunku įvertinti kas tiksliai (ar Senatas, ar už kokybę atsakingas skyrius) sistemingai apžvelgė programų ir studijų kryptių rezultatus, kad nustatytų bendrąsias stipriąsias puses ir sritis, kuriose reikia imtis veiksmų, ir ar kažkas apskritai atliko šį darbą, ir kaip į jį buvo oficialiai įtrauktas išorės socialinių dalininkų indėlis. Kitų požiūrio į kokybės užtikrinimą trūkumų pavyzdžių galima rasti SS prieduose: viename iš jų pateikti abstraktūs duomenys apie absolventų apklausas, tačiau nenurodyta, kokios išvados daromos remiantis gauta informacija ir kokių veiksmų dėl to imamasi. Kitame priede buvo pateikti duomenys gauti akademiniam personalui atsakius į užduotus klausimus, tačiau nebuvo pateikti nei rezultatai, nei analizė, nenurodyti jokie veiksmai, kurių buvo imtasi, bei neminimas joks tęstinis procesas ar paaiškinimas, kaip ši informacija paveikia Akademijos veiklą ir padeda užtikrinti jos kokybę. 2017–2018 mokslo metais rudens semestre atliktos studentų grįžtamojo ryšio apklausos analizė, nepaisant pavadinimo „analizė“, tėra duomenys, pateikti procentais, ir joje nenagrinėjamos tendencijos, potencialios gilesnės prasmės, veiksmai ir t. t., ko būtų galima tikėtis kaip kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos dalies.

90. Akademinio padalinio metinių ataskaitų šablonas yra priemonė, skirta surinkti daug svarbios informacijos, tačiau ekspertų grupė pažymėjo, kad jame nesiremiama grįžtamojo ryšio šaltiniais arba nesidomima, kaip padalinys reagavo į gautus atsiliepimus. SSGG analizė, kuri yra minėto šablono dalis, galėtų šiek tiek sušvelninti šį trūkumą, tačiau ne visiškai.

91. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį, kad SS nurodyta, jog nuo 2020 m. VDA Studijų tarnyba atlieka absolventų grįžtamojo ryšio apklausas, kurios yra „*svarbus informacijos šaltinis rengiant VDA veiklos strategijas, vertinant studijų kokybę ir nustatant jų tobulinimo kryptis bei priemones*“. Ši tarnyba perėmė šią atsakomybę iš Studijų programų komitetų (SPK), kurie

anksčiau buvo atsakingi už apklausų vykdymą. Tačiau už VDA vykdomas studijų programas yra atsakingi tie patys SPK, nes būtent jie rengia ir tobulina programų turinį, vertina jų kokybę ir prižiūri studijų programų vykdymo kokybę.

92. Visų antra, ekspertų grupė mano, kad nei SS, nei *Kokybės vadove* nėra tinkamai parodyta, kaip kokybės užtikrinimo sistema veikia praktikoje. Tiek savianalizės suvestinėje tiek *Kokybės vadove*, kurie iš esmės pasirodė esantys aprašomojo pobūdžio dokumentai, nebuvo tinkamai išanalizuota ir pateikta pavyzdžių, kaip vyksta kokybės užtikrinimo procesai. Nebuvo pakankamai dokumentais pagrįsta, kaip surinkta medžiaga naudojama praktikoje tobulėjimo skatinimui (įtraukiant ją į planų peržiūrą ir patikslintų planų įgyvendinimą), bei kaip reikalingi pakeitimai vėliau įvertinami ir vėl įtraukiami į planavimo sistemą kaip nuolatinis kokybės užtikrinimo ir tobulinimo procesas. Be to, su ekspertų grupe susitikę darbuotojai negalėjo paaiškinti VDA požiūrio į kokybę ar esamo požiūrio pagrindo.

93. Nors buvo aišku, kad VDA iš tiesų vyko pokyčiai, atrodė, kad jie kilo iš neformalių nuomonių, išreikštų vietos lygmeniu. Būtent dėl to kyla pavojus, jog kokybės užtikrinimo darbo pagrindas taps abejotinu, o daromi pokyčiai nebūtinai bus sistemingai įvertinami. Kartu šios išvalgos rodo, kad kokybės užtikrinime vyrauja reakcinis, o ne sisteminis požiūris. Tai pasitvirtino susitikimuose su socialiniais dalininkais, kuriuose nebuvo pakankamai išsamiai atsakyta į klausimus, pavyzdžiui, susijusius su pakankamo grįžtamojo ryšio iš darbuotojų ir studentų užtikrinimu. Ekspertų grupei atrodė, kad šis nepakankamumas iš esmės susijęs su tuo, kad visuomeniniu lygmeniu vyrauja neformalus dalijimasis informacija, o ne formalios struktūros, pernelyg pasikliaujama grįžtamojo ryšio klausimynais (o ne platesniu metodu spektru, pavyzdžiui, pokalbiais su tikslinėmis grupėmis) ir bendru Akademijos supratimu apie tai, kaip kokybės sąvokos ir įstaigos požiūris į ją gali būti svarbios strateginės priemonės (remiantis pirmiau minėtų susitikimų informacija).

94. Galiausiai šis klausimas susisieja su ESG 1.7 punktu, kuriame teigiama, kad įstaigos turėtų stengtis rinkti, analizuoti ir naudoti reikiamą informaciją, kad galėtų veiksmingai valdyti savo programas ir kitą veiklą. Nors ekspertų grupei buvo pateikta daug įrodymų, kad VDA renka informaciją apie kokybės užtikrinimą ir kad daromi su kokybe susiję pakeitimai, nemaža dalis pagrindinės medžiagos apie kokybės užtikrinimą, pavyzdžiui, *VDA Kokybės vadovas*, meta lygmenyje yra aprašomojo pobūdžio, o ne analitinė bei naudojama VDA, kaip konkrečios institucijos, atžvilgiu. Be to, ekspertai pamatė mažai trianguliuojančių įrodymų, kad yra tam tikra vieta, kurioje studentams ar darbuotojams (analitiniais tikslais) būtų pateikiami dokumentai, todėl neaiški susisteminto periodinio vertinimo grafiko galimybė.

95. Nors VDA iš dalies atitinka 2.1.3 punkte nurodytus kriterijus, ekspertų grupė pažymėjo, kad šie procesai nurodyti paviršutiniškai, jie nėra pakankamai išsamūs ir nėra pakankamai įgyvendinami; tai rodo galimą (būsimą) didelį trūkumą.

96. **Studentai ir akademinis bei neakademinis institucijos personalas gauna efektyvią paramą;** ekspertų grupė gavo pakankamai įrodymų, kad VDA organizuoja ir teikia veiksmingą paramą, susijusią su ištekliais, pavyzdžiui, prieiga prie technologijų, laboratorijų, bibliotekos paslaugų, o taip pat ir veiksmingą paramą padedančią naudotis šiomis paslaugomis. Nepaisant to, ekspertams atrodo, kad dėl kai kurių neformalių informacijos struktūrų kyla sunkumų patikimai suteikti šias galimybes visiems studentams. Pavyzdžiui, į laboratorijas galima patekti po darbo valandų, tačiau studentai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, atrodo, nežinojo, kaip tai padaryti ir



(arba) dėl to susitarti. Kalbant apie paslaugas, ta pati problema pasireiškė tuo, kad studentai nemanė, jog psichologinė pagalba yra prieinama visiems besimokantiems nepriklausomai nuo Akademijos komplekso teritorijos ir (arba) fakulteto, nors VDA yra numačiusi, kad šios paslaugos jiems būtų prieinamos (nesant daugiau galimybių) bent jau nuotoliniu būdu.

97. Tačiau, nors technologiniai veiksniai buvo įtraukti į *VDA Strategijoje 2020–2028 m.* pateiktą VDA PEST analizę, ekspertų grupė aptiko mažai įrodymų apie pakankamą ir veiksmingą paramą, susijusią su technologinės plėtros ir pedagoginio mokymo tobulėjimu bei šiuolaikinių poreikių sąsajomis. Apskritai ekspertų grupei nebuvo pateikta pakankamai įrodymų, kad yra teikiama arba bent jau svarstoma pagalba susijusi su pedagogine parama ir tobulėjimu kuomet kalba eina apie internetines mokymosi aplinkas, skaitmeninį mokymąsi ir mokymo strategijas, nors atrodė, kad patys darbuotojai rado neformalių Akademijos pedagogikos tobulinimo galimybių. Be to, ir tai yra susiję su tuo, kas pasakyta pirmiau, ekspertams nebuvo pateikta pakankamai informacijos apie paramą akademiniam personalui prieš atestaciją ir iškart po jos. Šis trūkumas taip pat susijęs su pirmiau minėta kokybės užtikrinimo sistema.

98. **Apibrėžtos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos nuostatos ir procedūros.** Atrodo, kad VDA padarė didelę pažangą siekiant didesnės lyčių lygybės, tačiau, kaip paaaiškėjo iš kelių įvykusių susitikimų, darbas šioje srityje dar tik prasidėjo. Sistemingai judama į priekį pastatų pritaikymo fizinę negalią turintiems asmenims srityje. Ekspertų grupė įsitikino, kad yra parengtos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijos ir etikos nuostatos ir procedūros. Tai patvirtino ir susitikimas su studentais.

99. **Išorinio vertinimo rezultatai naudojami aukštosios mokyklos veiklai gerinti.** Ekspertų grupei buvo pateikta įrodymų, kad VDA pasinaudojo paskutinės išorinio įvertinimo rezultatais ir pagerino savo veiklą. Jiems tapo aišku, kad buvo imtasi tam tikrų veiksmų, tačiau pagrindinės sritys, į kurias nebuvo pakankamai atsižvelgta ir kuriose nebuvo padaryta tokia didelė pažanga, kaip tikėtasi, yra tarptautiškumas ir rizikų valdymas (šis klausimas taip pat aptartas anksčiau). Nors tai atskiros sritys, jos, kaip ir daugelis kitų šiame vertinime nagrinėjamų sričių, yra susijusios. Pavyzdžiui, nepakankama tarptautiškumo ir rizikų vertinimo plėtojimas yra susiję su tuo, kad VDA trūksta išorinių (tarptautinių) lyginamųjų standartų ir atskaitos taškų tolesniam strateginiam vystymuisi.

100. **Apibendrinant galima teigti,** kad šio Kokybės užtikrinimo dalies tikslas - įvertinti, ar ir kaip VDA yra analizuojama kokybė atsižvelgiant į atitinkamus nustatytus rodiklius ir kriterijus. Remdamasi savianalizės suvestinėje ir jos prieduose pateiktais įrodymais, papildomais ekspertų grupės prašytais įrodymais, SKVC pateikta informacija ir nuotoliniu vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais, ekspertų grupė nustatė, kad VDA aktyviai ir sistemingai plėtoja kokybę, o Akademijos kokybės užtikrinimo veikloje nepastebėta jokių didesnių trūkumų.

Vis dėlto, nors ekspertų grupė nustatė, kad VDA renka medžiagą, susijusią su kokybės užtikrinimo procesais, reikėtų tobulinti šios informacijos rinkimo mastą ir metodus, kuriais VDA renka, analizuoja ir naudoja gautą medžiagą kokybei gerinti.

Akademija pateikė keletą pavyzdžių, rodančių, kad informacija yra renkama, atliekami tam tikri vertinimai, vykdomi pokyčiai, o taip pat siūloma parama ir taikomos nuostatos. Tačiau apskritai ekspertų grupė nustatė, kad daugelis šių procesų yra neformalūs ir nėra sistemingai taikomi. Be

to, buvo aptikta nesutapimų tarp kokybės užtikrinimo sistemos veikimo struktūriškai ir praktikai. Didesnis dėmesys pedagoginei paramai būtų naudingas ir studentams ir darbuotojams, o VDA būtų lengviau siekti svarbiausių strateginių tikslų. Be to, juos pasiekti būtų lengviau ir toliau plėtojant tarptautiškumo ir rizikų valdymo sritis bei atliekant lyginamąją analizę. Tai svarbūs klausimai, kuriuos būtina spręsti ateityje.

101. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

102. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA toliau formalizuoti kokybės gerinimo procesus, kad būtų galima susisteminti pokyčių vertinimą ir planavimą.
- VDA turėtų ir toliau stiprinti grįžtamojo ryšio sistemas, kad gautas grįžtamasis ryšys būtų pakankamai tvirtas pagrindas imtis veiksmų ir kad būtų išklaudyta daugiau nuomonių. Tai reiškia, kad reikia ir toliau stengtis, kad įstaiga gautų kuo daugiau studentų atsiliepimų per įdiegtas grįžtamojo ryšio sistemas, o taip pat peržiūrėti įvairius mechanizmus, kuriais renkami, analizuojami ir naudojami minėti atsiliepimai.
- VDA taip pat turėtų apsvarstyti papildomus būdus, kaip instituciniu lygmeniu integruoti ir apžvelgti metinių kokybės stebėsenos procesų rezultatus, kad būtų lengviau planuoti bendrus ir strateginius pokyčius. Tai turėtų apimti atskirų katedrų veiklos procesus, studentų, darbuotojų ir išorės socialinių dalininkų atsiliepimus, išsamiai apibūdinant kiekvieno elemento vaidmenį VDA institucinio lygmens ir strateginiame kokybės gerinimo procese ir susiejant kokybės gerinimo procesą su lyginamąja analize ir veiklos rodikliais.
- VDA apibrėžia savo požiūrį į kokybę ir kokybės modelį; prireikūs konkrečiai nurodo kokybės užtikrinimo, atitikties ir gerinimo vietą institucijos metodikoje, taip pat analizuoja riziką kokybei ir naudoja šią rizikos analizę būtent kokybei plėtoti. Patvirtindama minėtas rekomendacijas, ekspertų grupė siūlo Akademijai apsvarstyti galimybę toliau remtis išoriniais kokybės atskaitos taškais ir skirtingais požiūriais į kokybę ir skirtingomis jos sampratomis.

### 3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

*Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.*

*3.1. Mokslo (meno) veiklos lygis, studijų ir mokslo (meno) veiklos suderinamumas ir atitikimas strateginiams veiklos tikslams:*

*3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų (meno) veikla ir jų rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;*

*3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas nuolatinėms aukštosios mokyklos studijoms;*

*3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;*

*3.1.4. Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimas.*

103. **Studijų ir mokslo veikla, atitinkanti misiją ir strateginius tikslus.** VDA užima išskirtinę padėtį vietos kontekste - ji yra vienintelė dailės, dizaino ir architektūros akademija Lietuvoje. Būtent todėl jos misija yra gana plati, t.y., kurti Lietuvos dailės ateitį, teikti tarptautinio lygio universitetinį išsilavinimą dailės, dizaino ir architektūros srityse bei vykdyti šių sričių mokslinius tyrimus. Tiek studijų programos, tiek mokslo veikla apima įvairias dailės, dizaino, architektūros, restauravimo, ir menotyros sritis.

104. Dėstytojai ir mokslo darbuotojai kuria naujus studijų dalykus, studijų programas ir tyrimų kryptis. Jie jaučia, kad jų balsai VDA yra girdimi, o institucinė parama jiems padeda inicijuoti pokyčius ir tobulėjimą. Dėstytojai ir mokslo darbuotojai iš dalies, bet ne vienodai supranta kokybės užtikrinimo ir kvalifikacijos tobulinimo vaidmenį mokymo ir mokslinių tyrimų srityje. Į studentą orientuoto mokymosi principas, kuris pabrėžiamas SS, dažniausiai apibrėžiamas kaip mokymasis mažose studijų grupėse, leidžiančiose kiekvienam studentui gauti individualų dėmesį ir mokytis iš specialistų.

105. Studentai vertino galimybes naudotis visomis Akademijos laboratorijomis ir ištekliais, net ir tais, kurie įprastai asocijuojami su kitomis, ne jų, studijų programomis. Minėtus privalumus ir tradicinių bei naujesnių technologijų įvairovę ekspertų grupė laikė išskirtiniu VDA teikiamos studijų patirties bruožu. Studentai palankiai vertina galimybę inicijuoti naujus pasirenkamuosius dalykus, o jiems pasiūlius, greitai netgi buvo sukurta programa, pagal kurią studentų projektams remti skiriamos nedidelės stipendijos. Visi absolventai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, dirbo su buvusiomis jų studijomis susijusį darbą arba buvo savarankiškai dirbančiais menininkais ar dizaineriais. Ekspertų grupė klausė absolventų ir studentų apie verslo įgūdžių ugdymą mokymo programose ir iš esmės sulaukė teigiamų atsiliepimų. Tačiau socialiniai partneriai visgi suabejojo, ar VDA veiksmingai ugdo absolventų skaitmeninį mąstymą. Nepaisant išteklių įvairovės kuriamos vertės, ekspertų grupė siūlo Akademiją toliau svarstyti, ar toks jos požiūris yra tvarus ir ar jis užtikrina tinkamą pusiausvyrą Lietuvos meno ateičiai.

106. Tiek studijas, tiek mokslinius tyrimus papildė operatyvi bibliotekos ir pirkimų politika, kuri, kaip paaiškėjo, sudarė sąlygas studentams (visais lygmenimis) ir darbuotojams gauti informacijos, reikalingos jų moksliniams tyrimams vykdyti.

107. VDA vizija - „būti tarp geriausių dailės, dizaino ir architektūros universitetų pasaulyje“, tačiau lieka neaišku, kaip tiksliai ketinama pasiekti šį tikslą ir kaip bus vertinama padaryta pažanga jo siekiant.

108. **Mokslo veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms studijoms.** Mokslo veikla apima platų temų spektrą, o mokslo darbuotojai dalyvauja daugelyje bendradarbiavimo projektų su institucijomis už VDA ribų. Akademija reguliariai rengia konferencijas, seminarus ir praktinius užsiėmimus, remia mokslinių tyrimų renginius ir publikacijas. Ekspertams buvo pateikta pakankamai įrodymų apie aukštą kai kurių mokslinių tyrimų lygį ir jų poveikį vietos lygmeniu, o 2017–2020 m. laikotarpyje personalo nariai sakosi kasmet pateikę daugiau kaip 1000 meninės veiklos rezultatų. Į tai įeina parodos, kuratorystė, leidiniai ir užsakomieji darbai, kai kurie iš jų buvo įvertinti prizais ir apdovanojimais. Mokslo veiklos tvarumą padeda užtikrinti Lietuvos mokslo tarybos ir kitų programų remiami mokslinių tyrimų projektai. Mokslo darbuotojai reguliariai vyksta į mokslines išvykas ir dalyvauja tarptautiniuose renginiuose, tačiau aktyvaus dalyvavimo (pvz., pranešimų konferencijose) skaičius yra gana mažas (aštuoni per penkerius metus), ypač atsižvelgiant į VDA viziją.

109. Kasmet apgintų daktaro disertacijų skaičius yra didelis - nuo šešių iki devynių (2016–2020 m. laikotarpyje), ir gali būti vertinamas gana teigiamai palyginus su kitomis aukštosios menos mokyklomis Europos aukštojo mokslo erdvėje; keli Akademijos absolventai netgi laimėjo stipendijas podoktorantūros stažuotėms. Meninių tyrimų srities doktorantūros programa yra gerai išplėtotą, nors dar nėra oficialiai pripažinta platesnėje Lietuvos mokslinių tyrimų sistemoje. Kai kurie šios programos absolventai dėsto VDA, tačiau jos mokslo darbuotojus vis dar daugiausia



sudaro menotyrininkai. Meno darbuotojai Vilniaus dailės akademijoje yra vertinami, tačiau platesnė mokslinių tyrimų sistema juos taip pat nevisiškai pripažįsta. Dėl šios priežasties, meno, dizaino ar architektūros mokslų daktaro laipsnį turinčių žmonių karjeroje doktorantūros vaidmuo lieka neaiškus, nors VDA ir dėjo pastangas (derybos su Lietuvos mokslo taryba) siekti platesnio meno tyrimų pripažinimo.

**110. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla.** Mokslinių tyrimų, kaip studijų pagrindo, svarba pabrėžiama net ir savianalizės suvestinėje, o studentų mokslinė veikla skatinama ir remiama įvairiais būdais (pavyzdžiui, neseniai įvestos nedidelės stipendijos), tačiau VDA požiūris į juos galėtų būti strategiškesnis. Šiuo metu studijos daugiausiai grindžiamos ir plėtojamos moksliniais tyrimais yra per asmenis, kurie savo tyrimų rezultatus integruoja į dėstomus studijų dalykus ir doktorantus, kuriems vadovauja. Dėl to studijų ir mokslo veiklos ryšys yra abejotinas ir labai priklauso nuo individualių interesų ir veiklos (ir nuo asmeninės studentų motyvacijos ištraukti į mokslinius tyrimus). Humanitarinių mokslų mokslinių tyrimų sritys apibūdinamos labai plačiai, o meno ir praktika grindžiamų mokslinių tyrimų sritys nėra apibrėžtos. Konkretesnių kompetentingumo sričių, kurios sutelktų mokslininkų grupę, nustatymas padėtų sistemingiau įtraukti studentus, kurti naujas studijų programas ir mokslinių tyrimų sritis.

**111. Nuosekliai pripažįstamos užsienyje įgytos kvalifikacijos, dalinės studijos ir ankstesnis neformalusis mokymasis bei savišvietos rezultatai.** Užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformaliojo mokymosi bei savišvietos rezultatų pripažinimas yra aiškiai aprašytas SS, gerai organizuotas ir tinkamas aukštojo mokslo institucijai.

*1.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:*

*3.2.1. Aukštoji mokykla turi mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautiškumo strategiją (įskaitant tarptautiškumo rodiklius), jos įgyvendinimo priemonės, atliekami šių veiklų efektyvumo matavimai (netaikoma kolegijoms, jei tai nenumatyta jų strateginiuose dokumentuose);*

*3.2.2. Aukštoji mokykla integruoja tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį.*

**112. Aukštoji mokykla turi mokslo ir studijų veiklos tarptautiškumo strategiją, jos įgyvendinimo priemonės, atliekami šių veiklų efektyvumo matavimai.** Ekspertų grupei nebuvo pateikta tarptautiškumo strategija, nors tarptautiškumo aspektai ir yra įtraukti į daugelį kitų dokumentų, pavyzdžiui, jos svarba pabrėžiama ir tarptautinė veikla aprašoma savianalizės suvestinėje. Tarptautinį mobilumą skatina gerai veikianti „Erasmus+“ programa; tarptautinis bendradarbiavimas stiprinamas dalyvaujant tokiuose tinkluose ir asociacijose kaip KUNO, CIRBUS, NBAA, ELIA ir CUMULUS. Ekspertams buvo pateikta svarių įrodymų, kad tiek dėstytojai, tiek mokslo darbuotojai dirba tarptautiniu mastu, tačiau tokios veiklos dažniausiai vykdomos individualiai arba kyla iš neformalių ryšių ir tinklų, todėl galima sakyti, kad nėra sistemingesnio institucinio požiūrio. Taip pat nenustatyti galimi pagrindiniai partneriai, galintys padėti plėtoti tam tikras studijų kryptis ar mokslinių tyrimų sritis, nors ir yra pateikiami ilgi institucijų-partnerių sąrašai.

**113. Išvykstančiųjų ir atvykstančiųjų studentų procentinė dalis yra maža palyginus su ES normomis (apie 5–6 %).** Studentai, turėję galimybę praleisti semestrą užsienyje, labai gerai vertina šią patirtį ir teigia, kad programos yra gerai organizuotos, o be to, jie gali dalyvauti

įvairiuose VDA organizuojamuose tarptautiniuose projektuose. Tarptautiniai dėstytojai ir mokslo darbuotojai Akademijoje yra laukiami ir vertinami. Palyginti su dideliu vietiniu lygmeniu daromu poveikiu, tarptautinių publikacijų ir pranešimų konferencijose skaičius yra gana nedidelis: apibrėžti planai padidinti šį skaičių padėtų VDA siekti pažangos įgyvendinant savo strategiją iki 2028 m. VDA vykdo įvairią tarptautinę veiklą, tačiau be strategiškesnio ir labiau atranka pagrįsto požiūrio sunku įvertinti šios veiklos poveikį ir tvarumą.

**114. VDA integruoja tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslo veiklos turinį.** Tarptautiškumo aspektai yra integruoti į studijas ir mokslinius tyrimus. Tačiau neatrodo, kad tai būtų paremta nuosekliu požiūriu į mokymo programą ar aiškiai suformuluota pedagogika. Trūksta, pavyzdžiui, apibrėžimo, ką studijų programoms reiškia tarptautiškumas, arba vystomo požiūrio, užtikrinančio, kad visi studentai įgytų žinių apie svarbiausias tarptautines diskusijas ir praktiką savo disciplinoje. Ekspertų grupei buvo pasakyta, kad menotyros doktorantai, prieš pradėdami ginti disertaciją, privalo parengti tarptautinį darbą, tačiau praktika pagrįstam doktorantūros darbui tokio reikalavimo nėra. Grupė siūlytų Akademijai toliau vystyti diskusiją apie tarptautinio įsitraukimo į šiuolaikinę meno ir dizaino praktiką doktorantūros studijose tikslą. Be strategiškesnio požiūrio sunku įvertinti poveikį ir tvarumą.

**115. Apibendrinant galima teigti,** kad Akademijos vykdoma su tarptautiškumu susijusi veikla turi aiškių privalumų, tačiau juos iš dalies mažina priklausomybė nuo neformalios kultūros, dėl kurios rezultatai gali būti abejotini. Tiek studijų, tiek mokslo veikla plėtojama aukštu lygiu ir daro didelį poveikį vietos lygmeniu, dėstytojai ir mokslo darbuotojai yra aktyvūs ir įsitraukę, studentai vertina VDA teikiamas galimybes, įgūdžius ir asmeninį požiūrį į mokymą, tačiau daugeliui procesų kenkia strateginio planavimo stoka (ypač tarptautiškumo planavimo) ir pasikliovimas neformaliomis procedūromis.

**116. Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

**117. Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA toliau siekti platesnio meno tyrimų pripažinimo ir taip padėti sukurti karjeros galimybes daktaro laipsnį turintiems menininkams, dizaineriams ir architektams, bei suteikti jiems galimybę vykdyti podoktorantūros ir tolesnius mokslinių tyrimų projektus ir tapti tyrėjų bendruomenės dalimi tiek VDA, tiek tarptautiniu mastu.
- Ekspertai mano, kad VDA požiūris į mokslinių tyrimų plėtojamą yra pernelyg platus, ir rekomenduoja nustatyti ir apibrėžti pagrindines mokslinių tyrimų tikslines sritis; rekomenduoja jas plėtoti atsižvelgiant į studijas ir tarptautinę partnerystę, taip pat skatintų mokslinių tyrimų grupių kūrimąsi ir teoretikų bei praktikų bendradarbiavimą.

**118. Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Studentams teikiama išskirtinė parama išteklių požiūriu: laboratorijos yra lengvai prieinamos visiems, biblioteka greitai užsako tyrimams ir kitiems projektams reikalingą medžiagą, studentai gali prašyti nedidelių stipendijų konkreitiems projektams vykdyti, taip pat trumpiems studijų vizitams.

### **3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai**

*Poveikio regionų ir visos šalies raidai sritis* analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus.

#### 4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

4.1.1. Aukštoji mokykla atlieka šalies ir (arba) regiono(y) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono(y) raidai;

4.1.2. Atliekama poveikio šalies ir regiono(y) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimas.

119. VDA atlieka nacionalinių ir regioninių poreikių analizę, nustato kuriuos iš jų reikia patenkinti, ir numato galimą poveikį nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi; vykdoma stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi vertinimas. Vadovaudamasi strateginiu tikslu „stiprinti Akademijos poveikį kultūros ir meno lauke nacionaliniu ir tarptautiniu mastu“ ir būdama viena iš pagrindinių Lietuvos Respublikos aukštųjų dailės, dizaino ir architektūros mokyklų, VDA daro didelę įtaką nacionaliniai kultūros sričiai. Savianalizės suvestinėje Akademija išsamiai apibūdino kiekvieno iš keturių jos fakultetų darbus ir veiklą, nurodydama Nidos meno kolonijos ir parodų ir muziejaus erdvės Panemunės pilyje poveikį vietas, regiono ir nacionaliniu mastu. Tačiau, ekspertų grupės nuomone, VDA galėtų geriau išnaudoti savo socialinio poveikio potencialą. Aiškiai matomos didesnės fakultetų sinergijos galimybės. Pavyzdžiui, galėtų būti vykdoma didesnė profesionalaus meno sklaida per kilnojamąsias parodas, kurių dauguma vyksta Vilniuje, bei nedaug Kaune ar Klaipėdoje (plėtojant ryšius su vietinėmis organizacijomis ten, kur fakultetai neturi galerijų), taip pat didinant Akademijos leidinių prieinamumą ne tik Vilniaus, bet ir kitų miestų gyventojams. Vilniaus dailės akademija taip pat turėtų nepraleisti planuojamo BIM standarto diegimo Lietuvoje, laiku ir tinkamai parengti architektus ir projektuotojus šiems skaitmeniniams iššūkiams (ir susieti tiek mokymo programą, tiek mokymąsi visą gyvenimą su gebėjimu reaguoti į poreikius). Reikėtų visapusiškiau ir strategiškiau išnaudoti labai svarbų absolventų, kaip gyvybiškai svarbios jungties tarp realaus ir akademinio pasaulio, vaidmenį.

120. Susitikimų, ypač su socialiniais partneriais, metu buvo patvirtinta SS pateikta išsami informacija apie VDA vykdomos veiklos spektrą. Partneriai iliustravo glaudžius ir simbiozinius ryšius su daugeliu organizacijų ir ypač svarbų VDA vaidmenį Telšiuose per ten veikiančią fakultetą. Ekspertams buvo pateikta daug glaudžios partnerystės ir įdomių rezultatų pavyzdžių, iš kurių keli yra: svarbūs tarptautiniai tyrimai apie Lietuvos žydų sinagogas; VDA darbas su pirmaujančiomis organizacijomis (pavyzdžiui, veikimas kaip koordinuojanti institucija kartu su Lietuvos kultūros tyrimų institutu ir Lietuvos muzikos ir teatro akademija vykdančią jungtinę doktorantūros programą); Telšių galerijos ir Kauno fotografijos galerijos veikla; Dizaino inovacijų centro veikla; ir projektas „Laisvės kariai - dizaino tyrimo pristatymas“, remiamas Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos kultūros tarybos.

121. Ekspertų grupei ypač didelį įspūdį paliko Nidos meno kolonijos darbai ir veikla, jos rezidencijų programos ir studentams, mokslo darbuotojams bei menininkams teikiamos galimybės. Nidos meno kolonija yra unikalus ir, ekspertų grupės nuomone, ypatingas Akademijos turimas objektas, kurį ji turėtų plačiau puoselėti ir populiarinti. Verta paminėti ir Panemunės pilį, kuri pati savaime yra traukos objektas ir įvairios paskirties erdvė (per metus ją aplanko daugiau kaip 20 000 lankytojų), bei jos teikiamas galimybes studentams, ypač restauravimo srityje. Šie pavyzdžiai ir platesni SS pateikti įrodymai iliustruoja aktyvų VDA vaidmenį bendruomenėse, jos poveikį vietas ir nacionaliniu mastu.

122. Kaip teigia pati Akademija, ji siekia daryti dar platesnę įtaką: VDA neapsiriboja miestais ar regionais, kuriuose įsikūrę jos fakultetai. Ji yra aktyvi kultūros, meno ir mokslo lauko dalyvė, daranti įtaką ir prisidedanti prie pokyčių Baltijos, Vidurio ir Rytų Europos regionuose. Buvo akivaizdu, kad VDA veikla ir kultūrinės įtakos potencialas neapsiriboja vien regionais ar miestais, kuriuose įsikūrę jos fakultetai, nes institucija dalyvauja įvairiose veiklose visame regione. Susitikimų metu VDA darbuotojai kalbėjo apie regioną į rytus nuo Lietuvos (Baltarusija, Ukraina, Kazachstanas) kaip apie „artimą savo mąstysena“, į kurį ir yra nukreiptas tarptautinis bendradarbiavimas.

123. Platesniu lygmeniu ryškiausias pasiektas tarptautinis pripažinimas - VDA Nidos meno kolonijos kuruotas Lietuvos nacionalinis paviljonas Venecijos šiuolaikinio meno bienalėje 2019 m. ir pelnytas „Auksinis liūtas“. Ankstesnėse, 56-ojoje ir 57-ojoje bienalėse, VDA darbuotojai ir doktorantai taip pat dalyvavo.

124. Studentai ir absolventai, su kuriais susitiko ekspertų grupė, teigiamai vertino suteiktas galimybes dirbti su įvairiomis organizacijomis partnerėmis ir įgyti patirties - dalyvauti parodose kaip menininkams, atlikti praktiką ar dirbti su restauravimo projektais. Absolventai ir toliau naudojami VDA darbuotojų jiems suteiktomis galimybėmis ir išreiškė pageidavimą, kad tokios galimybės būtų teikiamos ir po studijų.

125. Apskritai savianalizės suvestinėje daugiausiai buvo įvardinami projektai, o ne detalizuotas jų indėlis į pokyčius ar kiekybiškai įvertintas poveikis. Socialinio poveikio matavimo ir gerinimo mechanizmas ir stebėsenos sistema nėra apibrėžti ar įrodyti, trūksta struktūruoto stebėsenos, vertinimo ir numatymo proceso. Ekspertų grupei pasirodė, kad planavimas buvo vykdomas kaip visada, t.y., fragmentiškai arba reaktyviai, o ne sistemingai ir strategiškai, o taip pat, kad procesai daugiausia grindžiami asmeniniais ryšiais ir iniciatyvomis bei neformaliais ryšiais, nors VDA *Strategijoje 2020–2028 m.* aiškiai įvardijama socialinė įtaka ir šiai sričiai teikiamas prioritetas. Todėl ekspertai mano, kad VDA galėtų geriau išnaudoti turimus išteklius ir potencialą daryti socialinį poveikį. Šie reaktyvūs ir šiek tiek abejotini darbo būdai dar kartą sustiprino ekspertų grupės nuomonę, kad Akademija turi parengti išsamesnius tarptautinius lyginamuosius standartus, kad galėtų įvertinti savo veiklos poveikį ir strategiškai bei skaidriai nukreipti savo pastangas tinkama linkme.

#### *4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:*

*4.2.1. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą poreikio stebėseną ir analizę;*

*4.2.2. Aukštoji mokykla numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą;*

*4.2.3. Aukštoji mokykla atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.*

126. **VDA stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį, numato mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę ir užtikrina jų įgyvendinimą; užtikrina mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovę; atlieka mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą.** Pagrindinės grupės, į kurias VDA orientuojasi kurdamą mokymosi visą gyvenimą galimybes, yra vaikai ir suaugusieji, siekiantys įgyti patirties ar žinių dailės, dizaino ir architektūros srityse (*VDA Strategija 2020–2028 m.*). *VDA Strategijoje 2020–2028 m.* aiškiai nurodoma, kokios sritys bus prioritetinės siūlant mokymąsi visą gyvenimą; specializuotoms programoms (kursams, stovykloms, konkursams) suteikiamas 3, t. y. žemiausias, prioriteto lygis.

127. Atviroji dailės, dizaino ir architektūros mokykla (ADDAM) yra pagrindinė programa, per kurią siūloma mokytis visą gyvenimą. VDA vakarais ir savaitgaliais Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Telšiuose rengia įvairius dailės, architektūros ir dizaino raiškos studijų dalykus. Atvirąją dailės, dizaino ir architektūros mokyklą Akademija pristato kaip vieną iš pagrindinių būdų, kuriais ji teikia mokymosi visą gyvenimą galimybes.

128. Informaciją apie ADDAM galima lengvai rasti VDA interneto svetainėje. Asmenys iš Vilniaus į šią mokyklą gali užsiregistruoti Akademijos interneto svetainėje, bei ten pat gali rasti ir kitų miestų padalinių kontaktinius duomenis. Pagrindinis ADDAM tikslas - padėti būsimiems studentams pasirengti stojimui į VDA. Nors Atviroji dailės, dizaino ir architektūros mokykla turi potencialą paskatinti bei suteikti galimybę tiems būsimiems studentams, kurie priešingu atveju nebūtų rinkęsi meno krypties studijų, ir geriau paruošti juos siūlomoms laipsni suteikiančioms studijų programoms, o studijų dalykų prieinamumas kiekvienoje VDA padalinių vietoje visoje Lietuvoje neabejotinai yra privalumas, tačiau tai nėra mokymasis visą gyvenimą platesnės bendruomenės mokymosi prasme ar mokymasis dėl individualaus tobulėjimo.

129. ADDAM programa yra prieinama žmonėms su negalia, tačiau tokių į programą įsitraukusių žmonių skaičius nėra didelis ir svyruoja nuo 3 iki 6 stojančiųjų per metus iš daugiau nei 500 visų stojančiųjų ir vis mažėja. Palyginti su nacionaliniais duomenimis, šis sumažėjimas gali būti reikšmingas, nors tam įtakos galėjo turėti COVID-19 pandemija. Nepaisant to, ekspertų grupė mano, kad VDA turėtų stengtis užtikrinti, kad būtų imtasi aiškių veiksmų, kuriais būtų aktyviai propaguojamos neįgaliems studentams teikiamos galimybės, siekiant užtikrinti, kad šis mažėjimas būtų sustabdytas.

130. VDA siūlo kitas mokymosi visą gyvenimą formas. Pavyzdžiui, asmenys gali studijuoti kaip laisvieji klausytojai. Akademija sudarė galimybę laisviesiems klausytojams lankyti pasirinktus studijų dalykus; baigę ir išlaikę egzaminą laisvieji klausytojai gauna akademinį pažymėjimą, kuriame nurodomas studijuotų dalykų įvertinimas ir gautų kreditų skaičius.

131. VDA interneto svetainėje taip pat nurodoma kita mokymosi visą gyvenimą forma - papildomos studijos ketinantiems stoti į magistrantūrą. Tai mokamos studijos tiems, kurie gali pademonstruoti pakankamą kompetentingumą, t. y. požiūrį, įgūdžius ir žinias, reikalingas sėkmingoms studijoms magistrantūros lygmeniu.

132. Edukaciniai užsiėmimai siūlomi unikaliuose ir istorinėse VDA vietose, pavyzdžiui, Panemunės pilyje, Telšių rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje, kuri vykdo bendrus edukacinius projektus su miesto švietimo įstaigomis, arba Telšių apskrities verslo inkubatoriuje.

133. Platesniu mastu 2019–2020 m. Akademija teikė edukacines paslaugas pagal Kultūros ministerijos ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos remiamą programą „Kultūros pasas“. Šiuos edukacinius užsiėmimus užsisakė visos Lietuvos mokyklos.

134. VDA siekia stebėti ir analizuoti mokymosi visą gyvenimą poreikį, rinkdama informaciją apklausomis ir neformaliomis grįžtamojo ryšio formomis. Susitikimų metu ekspertų grupei buvo pabrėžta, kad mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimą Akademija atlieka neformalaus bendravimo būdu. Tačiau ekspertai mano, kad jei VDA sukurtų tvirtesnę mokymosi visą gyvenimą iniciatyvų struktūrą, ji galėtų išplėsti savo ryšius su bendruomene ir, remdamasi apklausomis ir pokalbiais, pagrįstais absolventų ir įsitvirtinusių specialistų poreikiais, galėtų cikliškai ir aktyviai stiprinti savo studijų programas, aprūpindama studentus pramonės ir (arba) sektoriaus poreikiais, ypač skaitmeninių technologijų srityje.



135. Vertinama institucija nėra įdiegusi mokymosi visą gyvenimą veiklos vertinimo sistemos; ji remiasi fragmentiškomis grįžtamojo ryšio apklausomis (t. y., jos nėra sistemingai teikiamos ar naudojamos) ir neformaliu bendravimu. Pastebėta, kad siūlomi studijų dalykai daugiausia yra ilgalaikiai, atsikartojantys ir tęsiantys tai, kas buvo vykdoma anksčiau, o suformuota studijų dalykų struktūra nepakitusi nuo pat jų pradžios, taigi ekspertų grupei pritrūko įrodymų, jog VDA stebi ir analizuoja mokymosi visą gyvenimą poreikį, numato poreikius ar vertina mokymosi visą gyvenimą poreikių tenkinimo veiksmingumą ar įvairovę.

136. Ekspertų grupė taip pat susidarė bendrą vaizdą, kad vykdoma daug gerų veiksmų, tačiau daugelis jų yra pavieniai arba fragmentiški, be vieningos strategijos. Taip pat buvo pastebėtas fragmentiškas arba dalinis bendravimas. Pavyzdžiui, ekspertams absolventai išsakė nuomonę, kad bendravimas su jais daugiausia vyksta per asmenines pačių absolventų, katedrų vedėjų ar dėstytojų iniciatyvas (pokalbio su absolventais metu surinkti įrodymai, kad kai kuriose katedros turi kelias uždaras Facebook grupės su absolventais). Toks metodas daliai jų gali būti naudingas, tačiau jam trūksta skaidrumo ir dėl jo iš kai kurių absolventų gali būti atimta galimybė išsakyti savo nuomonę. Absolventai išreiškė didelį susidomėjimą konkrečiomis tobulinimosi sritimis, ypač susijusiomis su verslo įgūdžiais. Ekspertų grupės nuomone, VDA turi nemažai galimybių stiprinti savo, kaip tęstinio mokymo įstaigos, pozicijas aktyviems menininkams/dizaineriams ir (arba) kt.

137. Įvertinusi kai kuriuos neaiškumus ir neatitikimus gautuose įrodymuose, ekspertų grupė padarė išvadą, kad Akademija neturi aiškios mokymosi visą gyvenimą strategijos ir kad jos požiūris yra nepakankamai išplėtotas. Išryškėjo kai kurie vykdomų programų trūkumai, pavyzdžiui, galimybė aktyviau įtraukti platesnes žmonių grupes ir komunikacijos trūkumai.

138. **Apibendrinant galima teigti**, kad yra svarių įrodymų apie VDA poveikį vietos (regioniniu ir nacionaliniu mastu), daug veiklos pavyzdžių buvo pateikta SS ir patvirtinta pokalbiuose, dauguma jų buvo išskirtiniai. Tačiau reikia paminėti, kad trūksta struktūruoto stebėsenos, vertinimo ir numatymo proceso. Planavimas vykdomas „kaip visada“, fragmentiškai. Procesai daugiausia remiasi asmeniniais ryšiais ir iniciatyva, o ne sisteminiu požiūriu.

139. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama 3 balais.

140. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Reikia sistemingo požiūrio į mokymąsi visą gyvenimą, todėl ekspertų grupė rekomenduoja VDA vystyti struktūruotą požiūrį į aktyvesnę platesnių žmonių grupių, įskaitant neįgaliuosius, įsitraukimą ir parengti aiškų mokymosi visą gyvenimą skatinimo bendruomenėse, kuriose ji dirba, planą.

141. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Ekspertų grupė mano, kad Nidos meno kolonija ir jos rezidencijų programa bei Lietuvos paviljono Venecijos bienalėje kuravimas yra išskirtinis nacionalinės ir tarptautinės praktikos pavyzdys, kurį verta plačiau pristatyti tarptautiniu mastu.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Studentams teikiama išskirtinė parama išteklių požiūriu: laboratorijos yra lengvai prieinamos visiems, biblioteka greitai užsako tyrimams ir kitiems projektams reikalingą medžiagą, studentai gali prašyti nedidelių stipendijų konkreitiems projektams vykdyti, taip pat trumpiems studijų vizitams.

### Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Ekspertų grupė mano, kad Nidos meno kolonija ir jos rezidencijų programa bei Lietuvos paviljono Venecijos bienalėje kuravimas yra išskirtinis nacionalinės ir tarptautinės praktikos pavyzdys, kurį verta plačiau pristatyti tarptautiniu mastu.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio veiklos tobulinimo:

### Valdymas:

- Ekspertų grupė teigiamai vertina Akademijos tikslus, išdėstytus jos misijoje ir planuose, tačiau ji rekomenduoju užtikrinti, kad planavimas ir priemonės, kuriomis grindžiami įstaigos strateginiai planai, būtų labiau susieti su pagrįstais tikslais, orientyrais, lyginamąja analize (arba veiklos rodikliais), prioritetų nustatymu ir vertinimu, ir įstaiga taip galėtų įgyvendinti savo siekius. Ekspertų grupė siūlytų VDA pradėti svarstyti, kaip ateityje ji konkretizuos savo viziją, kad būtų pasiekta pusiausvyra tarp tikslų platumo ir išskirtinių aukštosios mokyklos privalumų, ir pažymi, kad tam gali reikėti priimti sunkius sprendimus.
- Ekspertai taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad VDA tarptautiniai siekiai ir dabartinės tarptautinės veiklos mastas yra labai dideli, ir rekomenduoja, kad siekiant įgyvendinti turimus planus būtų parengta atskira bendra tarptautiškumo strategija, kurioje būtų numatyti tarptautiniai lyginamieji rodikliai, aiškus partnerystės pagrindimas ir aiškūs orientyrai. *Ekspertų grupė nustatė, kad Akademijos tarptautinių tikslų įgyvendinimo problemos yra susijusios su visomis išvadų sritimis, todėl ši rekomendacija turėtų būti siejama su informacija, nurodyta Kokybės užtikrinimo, Studijų ir mokslo veiklos, Poveikio regionams ir visai šaliai skyriuose.*
- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA parengti aiškų būsimų nevalstybinių pajamų šaltinių diversifikavimo planą, kuriame būtų nurodyti tikslai ir gairės.
- Ji taip pat rekomenduoja Akademijai toliau plėtoti požiūrį į strateginę riziką parengiant išsamų rizikos registrą, kuriame būtų aiškiai apibrėžta atsakomybė už riziką, numatytos jos mažinimo priemonės ir reguliariai vertinama vykdoma veikla, kad registras būtų pastoviai peržiūrimas ir atnaujinamas.
- Daugelis VDA stiprybių gali tapti silpnybėmis, todėl ekspertų grupė rekomenduoja, kad Akademia, vykdydama strateginį planavimą, atidžiai peržiūrėtų pusiausvyrą tarp savo veiklos apimties ir tikslų. Ši rekomendacija ypač susijusi su tokiais klausimais kaip tradicinių ir skaitmeninių įgūdžių, išteklių ir mąstymo būdų pusiausvyra, atsižvelgiant į tai, ko reikia dizaineriams ir menininkams, kad jie galėtų veiksmingai dirbti XXI a. antrajame ketvirtyje.

### **Kokybės užtikrinimas:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA toliau formalizuoti kokybės gerinimo procesus, kad būtų galima susisteminti pokyčių vertinimą ir planavimą.
- VDA turėtų ir toliau stiprinti grįžtamojo ryšio sistemas, kad gautas grįžtamasis ryšys būtų pakankamai tvirtas pagrindas imtis veiksmų ir kad būtų išklaudyta daugiau nuomonių. Tai reiškia, kad reikia ir toliau stengtis, kad įstaiga gautų kuo daugiau studentų atsiliepimų per įdiegtas grįžtamojo ryšio sistemas, o taip pat peržiūrėti įvairius mechanizmus, kuriais renkami, analizuojami ir naudojami minėti atsiliepimai.
- VDA taip pat turėtų apsvarstyti papildomus būdus, kaip instituciniu lygmeniu integruoti ir apžvelgti metinių kokybės stebėsenos procesų rezultatus, kad būtų lengviau planuoti bendrus ir strateginius pokyčius. Tai turėtų apimti atskirų katedrų veiklos procesus, studentų, darbuotojų ir išorės socialinių dalininkų atsiliepimus, išsamiai apibūdinant kiekvieno elemento vaidmenį VDA institucinio lygmens ir strateginiame kokybės gerinimo procese ir susiejant kokybės gerinimo procesą su lyginamąja analize ir veiklos rodikliais.
- VDA apibrėžia savo požiūrį į kokybę ir kokybės modelį; prireikus konkrečiai nurodo kokybės užtikrinimo, atitikties ir gerinimo vietą institucijos metodikoje, taip pat analizuoja riziką kokybei ir naudoja šią rizikos analizę būtent kokybei plėtoti. Patvirtindama minėtas rekomendacijas, ekspertų grupė siūlo Akademijai apsvarstyti galimybę toliau remtis išoriniais kokybės atskaitos taškais ir skirtingais požiūriais į kokybę ir skirtingomis jos sampratomis.

### **Studijų ir mokslo (meno) veikla:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja VDA toliau siekti platesnio meno tyrimų pripažinimo ir taip padėti sukurti karjeros galimybes daktaro laipsnį turintiems menininkams, dizaineriams ir architektams, bei suteikti jiems galimybę vykdyti podoktorantūros ir tolesnius mokslinių tyrimų projektus ir tapti tyrėjų bendruomenės dalimi tiek VDA, tiek tarptautiniu mastu.
- Ekspertai mano, kad VDA požiūris į mokslinių tyrimų plėtojimą yra pernelyg platus, ir rekomenduoja nustatyti ir apibrėžti pagrindines mokslinių tyrimų tikslines sritis; rekomenduoja jas plėtoti atsižvelgiant į studijas ir tarptautinę partnerystę, taip pat skatintų mokslinių tyrimų grupių kūrimąsi ir teoretikų bei praktikų bendradarbiavimą.

### **Poveikis regionų ir visos šalies raidai:**

- Reikia sistemingo požiūrio į mokymąsi visą gyvenimą, todėl ekspertų grupė rekomenduoja VDA vystyti struktūruotą požiūrį į aktyvesnį platesnių žmonių grupių, įskaitant neįgaliuosius, įsitraukimą ir parengti aiškų mokymosi visą gyvenimą skatinimo bendruomenėse, kuriose ji dirba, planą.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC)*  
*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*  
*tel.: +370 5 205 3323*  
*skvc@skvc.lt*  
<http://www.skvc.lt>



2022 04 14

Vertimą atliko vertėjų biuras **UAB „Pasaulio spalvos“**.

**Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.**

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510

Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

Tel./faks.: (+370 37) 391 671

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: [info@pasauliospalvos.lt](mailto:info@pasauliospalvos.lt)