



***KOLPINGO KOLEGIJOS***  
***VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF**  
***KOLPING COLLEGE***

Grupės vadovas: Panel chairperson:	Prof. Peter A. Jones
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Dr. Fiona Hunter
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Dr. Craig Thompson (academic/akademikas) Dr. Aimar Lukk (academic/ akademikas) Mr. Petras Baltusevičius (social partner/socialinis partneris) Ms. Toma Vaitekūnė (student/studentė)
SKVC vertinimo koordinatore: Review coordinator at SKVC:	Ms. Giedrė Antanavičienė / Ms. Jolanta Revaitienė

2022

*Išvadų kalba – angli*

## 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 .....	15
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla .....	18
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	24
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	26
V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI .....	27

Patvirtinu, kad tai yra galutinis Kolpingo kolegijos veiklos išorinio vertinimo išvadų tekstas.



*Profesorius Peter A. Jones*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – vadovaujantis išorinio vertinimo išvadamis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sudaryti prielaidas tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, skatinti kokybės kultūrą bei 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 sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos tvarkos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

- Prof. Peter A. Jones (Grupės vadovas)
- Dr. Fiona Hunter (Sekretorė)
- Dr Craig Thompson (Akademikas)
- Dr. Aimar Lukk (Akademikas)
- Petras Baltusevičius (Socialinis partneris)
- Toma Vaitekūnė (Studentė)

4. **Kolpingo Kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	3
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	4
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 sistemiškai, 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. Nustatyta **trylika** gerosios praktikos pavyzdžių; pateiktos **trisdešimt keturios** rekomendacijos.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Kolpingo kolegijos (toliau – KK arba Kolegija) išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo ir tarptautinė ekspertų grupė (toliau – ekspertų grupė arba Grupė). Jis 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. [isakymu Nr. V-1529](#) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau – Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. [isakymu 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 grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau – SS) su priedais. SKVC pateikė ekspertų grupei papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punkte), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; ketinamų vykdyti ir vykdomų studijų programų įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros vertinimo duomenis; valstybės biudžeto asignavimus mokslo veikloms; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos, įskaitant visą ir ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų santykį, studentų atvykimo lygį, nubyrežimo rodiklius, absolventų užimtumo rodiklius ir informaciją apie gautus apdovanojimus.

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų ekspertų grupės posėdžių. Ekspertų grupė Kolegijoje lankėsi 2021 m. lapkričio 15–19 d., kur *susitiko* su 12 vidaus ir išorės socialinių dalininkų grupių, kurias atstovavo iš viso 90 asmenų. **Dėl pasaulinės pandemijos išorinio vertinimo vizitas SKVC buvo organizuotas nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo konferencijos platforma „Zoom“.** Vėliau ekspertų grupė susitiko nuotoliniu būdu aptarti vertinimo rezultatų ir susitarti dėl išvadų bei rekomendacijų. Vertinimo išvados buvo parengtos derinant raštu ir pateiktos SKVC.

11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamasias 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 rekomendacijas, ir pažymėjo, kad Kolegija ėmėsi veiksmų dėl rekomendacijų ir tobulino nurodytas sritis.

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 sistemiškai, 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. Peržiūrodama ir analizuodama SS, papildomai pateiktų dokumentų ir išsamių susitikimų su socialinių dalininkų grupėmis duomenis, ekspertų grupė užtikrino, kad šioje ataskaitoje pateiktos nuomonės būtų pagrįstos įrodymais ir trianguluotos pagal įvairius šaltinius, atsižvelgiant į įvairias perspektyvas. Siekiant užtikrinti, kad gautos nuomonės būtų patikrinamos ir patikimos, buvo atlikta kryžminė išsamių sričių patikra.

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

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

16. Grupė gavo Kolpingo Kolegijos komentarus. Išvadose buvo atlikti minimalūs pakeitimai susiję su programų pavadinimais.

17. Po to, 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 pasiūlymu, numatytu Komisijos nuostatuose, patvirtintuose SKVC direktoriaus 2020 m. sausio 8 d. [įsakymu Nr.V-5](#), SKVC priima vieną iš sprendimų:

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

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.

18. 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**, jeigu pakartotinio vertinimo metu aukštoji mokykla įvertinama neigiamai.

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

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

20. Kolpingo kolegija yra nevalstybinė aukštoji mokykla, įsikūrusi Kaune ir teikianti pirmosios pakopos aukštojo mokslo kolegines studijas. Jos steigėjas yra Lietuvos Kolpingo fondas (toliau – Fondas) - katalikiška labdaros ir paramos organizacija, siekianti socialinės atsakomybės, o

dalininkas - Vokietijos Kolping Bildungswerk Wuerttemberg (KBW). Kolegiją remia Tarptautinė Kolpingo draugija ([www.kolping.net](http://www.kolping.net)), kuriai priklauso apie 500 tūkst. narių 60-yje pasaulio šalių.

21. Kolpingo kolegijos misija – rengti į praktinę veiklą orientuotus, aukštos kvalifikacijos specialistus, savo veiklą grindžiančius krikščionišką morale, gebančius sėkmingai integruotis į regiono, šalies ir Europos darbo rinką; užtikrinti šiuolaikišką studijų procesą, atitinkantį Europos aukštojo mokslo erdvės reikalavimus, aktyviai bendradarbiaujant su regiono, šalies ir Europos socialiniais partneriais. Taip pat siekiama šviesti visuomenę, ugdant jos dvasingumą, humanitarinę, profesinę ir informacinę kultūrą, solidarumą ir subsidiarumą, puoselėjant krikščioniškas vertybes, visuotinio gėrio suvokimą, pasinaudojant Tarptautinės Kolpingo draugijos sielovada, kompetencija ir ryšiais.

22. Šiuo metu Kolegija siūlo 4 pirmosios pakopos profesinio bakalauro studijų programas trijose studijų kryptyse (<https://www.kolpingokolegija.lt/studiju-programos/>): *Socialinio darbo vadyba, Vaiko gerovė ir socialinė apsauga, Ekoturizmas ir Transporto logistika*. 2020–2021 m. Kolpingo kolegijoje studijavo 267 studentai, dirbo 35 dėstytojai ir 14 administracijos darbuotojų. Iš viso nuo Kolegijos įkūrimo prieš 25 metus ją baigė 1512 studentų.

23. Patirtinio mokymosi centras (toliau – PMC) siūlo neformaliojo suaugusiųjų švietimo (mokymosi visą gyvenimą) programas ir prisideda jas įgyvendinant. Nuo 2021 m. balandžio mėnesio PMC organizuoja mokymus socialinių darbuotojų padėjėjams (kurie yra akredituoti Socialinių paslaugų priežiūros departamento). PMC, atsižvelgdamas į socialinių partnerių poreikius ir vadovaudamasis savo misija, siūlo įvairius seminarus, o taip pat ir kuruoja Šeimų akademiją, kurioje rengiami seminarai šeimoms apie pozityvią tėvystę ir vaikų ugdymą.

### 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, išteklių, numatomi veiklos rodikliai) yra tinkamos ir pagrįstos;*

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

24. Kolegija turi labai stiprią kultūrą, etosą ir vertybes, kurios gerai matomos visuose valdymo aspektuose. Stiprus socialinės atsakomybės jausmas atsispindi įstaigos veiksmuose ir elgesyje, jį patvirtina ir santykiai su studentais, socialiniais partneriais ir platesne bendruomene. Kolegija demonstruoja institucijos autentiškumą savo veiksmuose ir elgesyje nuolatos atspindėdama savo kilmės šaknis ir vertybes.

25. Kolegija buvo įsteigta prieš daugiau nei 25 metus kaip bendruomeninė nevalstybinė įstaiga, priklausanti Lietuvos Kolpingo fondui, kaip pirmoji švietimo įstaiga platesnėje Tarptautinėje

Kolpingo draugijoje. Viena iš prioritetinių fondo veiklų yra švietimas, o šį įsipareigojimą liudija fondo teikiamos patalpos ir ištekliai.

26. Nors strateginis veiklos planas yra tinkamai parengtas ir vykdomas, ilgalaikė strateginė vizija, numatanti Kolegijos pozicionavimąsi per ateinančius 10 metų, suteiktų įstaigai plėtros kryptį ir ilgalaikius tikslus bei uždavinius, kurie atitiktų tvirtą socialinės atsakomybės etosą ir vertybes, atspindėtų fondo švietimo prioritetus ir prisidėtų prie regiono ir šalies vystymosi tikslų.

27. Taip pat turėtų būti atspindėtas numatomas studentų skaičiaus augimas per šį laikotarpį iki steigėjų nurodyto 700 studentų skaičiaus.

28. Kolegija demonstruoja veiksmingus sprendimų priėmimo procesus ir iš jų išplaukiančius rezultatus, tačiau atrodo, kad jie grindžiami trumpalaikiais tikslais, kaip nurodyta strateginiame plane. Institucijos veiklos planavimas turi tvirtą pagrindą, tačiau trūksta įrodymų, kad sistemiškai analizuojama vidinė ir išorinė aplinka, galinti turėti įtakos Kolegijai, studentų įdarbinimui ir platesniam švietimo socialiniam ir ekonominiam kontekstui. Pateikta nedaug įrodymų, kad buvo atlikta lygiaverčių kolegijų ir konkurentų konkurencinės padėties analizė. Dėl tokio požiūrio gali kilti rizika, kad bus imtasi trumpalaikių priemonių, kurios nebūtinai atspindės ilgalaikę viziją ir gali lemti „akademinį nuokrypį“ bei mažiau sėkmingą studentų pritraukimą studijuoti būtent šioje kolegijoje.

29. Kaip rodo savianalizės suvestinėje ir susitikimų metu pateiktų įrodymų trianguliacija, veiklos planavimo ir įgyvendinimo aspektai buvo skaidrūs ir tinkamai įgyvendinti. Tai patvirtina, kad Kolegija reguliariai stebi veiklos plano vykdymą, naudodama nustatytus veiklos rodiklius. Remdamasi atitinkamų susitikimų rezultatais, ekspertų grupė yra įsitikinusi, kad šie veiklos rodikliai buvo naudojami siekiant geriau pagrįsti planavimo ir veiklos sprendimus.

30. Kolegija laikosi institucijos strateginio veiklos plano, kuris grindžiamas jos misija „rengti į praktinę veiklą orientuotus, aukštos kvalifikacijos specialistus, savo veiklą grindžiančius krikščioniška morale, gebančius sėkmingai integruotis į regiono, šalies ir Europos darbo rinkas“.

31. Jos veiklos planas atitinka šią misiją ir yra parengtas tinkamai atsižvelgiant į atitinkamą nacionalinę ir Europos politiką bei Kauno regiono 2021–2027 m. vystymo planus. Strateginio veiklos plano sąsają su atitinkamomis politikos kryptimis ir veiklos planais įrodo SS, kurioje, kaip pavyzdžiai, numatyti veiksmai, susiję su: Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, „Moksloji Lietuva 2030“, Kauno regiono vystymo planu 2021–2027 m., ir 2021–2030 m. nacionaliniu pažangos planu. Atsižvelgiant į tai, planas atitinka atitinkamus norminius pagrindus. Tačiau, nors jis ir atitinka akademinis ir platesnius teisės aktų reikalavimus, platesnio konteksto tyrimai suteiktų daugiau įrodymų ilgalaikiai strateginei Kolegijos vizijai pagrįsti.

32. Analizuojant dabartinę situaciją buvo atsižvelgta į aukštojo mokslo pokyčius, globalizacijos įtaką, švietimo reguliavimo sistemos pokyčius Lietuvoje, demografinį nuosmukį įprastiniame potencialių studentų amžiaus tarpsnyje ir labai konkurencingą rinką tiek Lietuvos, tiek tarptautinių aukštųjų mokyklų studentams tiek šalyje, tiek už jos ribų.

33. Regiono vystymo planuose daugiausia dėmesio skiriama Kauno, kaip modernaus Lietuvos ir Vidurio bei Rytų Europos ekonominio regiono, atitinkamų mokslinių tyrimų, aukštųjų technologijų ir informacinių technologijų centro, kultūros ir turizmo židinio, plėtrai, siekiant plėtoti regioną kaip integruotą transporto ir logistikos centrą. Kolegijos strateginės veiklos, kaip

atsakas į šiuos prioritetus ir tikslus, yra apibrėžtos jos strateginiame plane, kuris tinkamai atspindi institucijos indėlį į regioną. Nors dėmesys regionui yra labai akivaizdus, nei iš SS, nei iš diskusijų nebuvo matyti, kad būtų atlikti kokie nors tyrimai ar lyginamoji analizė, siekiant geriau suprasti bendrą Kolegijos padėtį tarptautinių konkurentų atžvilgiu.

34. Institucijos stipriųjų ir silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių apmąstymai yra pagrįsti patikima prognozuojamos veiklos situacijos analize ir suteikia griežtą bei realų vertinimą, kuris rodo įsipareigojimą procesui ir rezultatams. Poreikis geriau suprasti Kolegijos konkurencinę padėtį padėtų ir skatintų jos bendrąją siūlomą vertę ir sukurtų išskirtinesnį aukštojo mokslo profilį.

35. Ekspertų grupė išreiškė įsitikinimą, kad Kolegija turi tinkamų išteklių ir galimybę gauti papildomą paramą, o tai rodytų, kad strateginio plano tikslai gali būti pasiekti. Apibrėžti veiklos rodikliai rodo, kad realiai suprantami tiek procesas, tiek ištekliai, reikalingi planuojamiems tikslams pasiekti, ir yra įdiegtas patikimas stebėsenos ir vertinimo ciklas.

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

*1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo ir 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. Institucijos valdymo struktūra yra aprašyta 2010 m. kovo mėn. vienintelio dalininko patvirtintuose ir 2010 m. balandžio 27 d. teisiškai įregistruotuose įstatuose. Aukščiausias organas yra Visuotinis dalininkų susirinkimas, kuris turi įvykti kasmet per keturis mėnesius nuo finansinių metų pabaigos. Įstatuose nėra aiškiai nurodyta, ar Visuotinis susirinkimas turi būti šaukiamas, nes pagal įstatus dalininkas (savininkas) yra įgaliotas pateikti rašytinius sprendimus, kurie yra lygiaverčiai Visuotinio susirinkimo sprendimams. Visuotinis susirinkimas pagal įstatus apima daug sprendimų ir patvirtinimų, įskaitant direktoriaus pateikto strateginio veiklos plano svarstymą. Priimdamas sprendimus, Visuotinis susirinkimas „išklauso“ Akademinės tarybos nuomonę ir gauna informaciją iš direktoriaus ir Kolegijos organų. Akademinė taryba privalo kasmet atsiskaityti Visuotiniam susirinkimui už savo veiklą. Nors Visuotinis susirinkimas privalo atsižvelgti į Akademinės tarybos nuomonę, Statute aiškiai nenurodyta, kokia forma ji turi būti išreikšta ir ar Akademinė taryba gali perduoti Visuotiniam susirinkimui nutarimus ir rekomendacijas. Ekspertų grupė pripažįsta, kad minėti procesai gali būti vykdomi pagal tradicijas ir nusistovėjusią praktiką, tačiau mano, kad siekiant išvengti nesusipratimų ateityje, reikėtų šią praktiką apsvarstyti ir aiškiau apibrėžti.

37. Akademinė taryba, kurią sudaro tiek vidaus, tiek išorės nariai, atspindi ir atstovauja švietimui, bendruomenei, Fondui ir socialiniams partneriams. Ji renkasi du kartus per metus ir yra patariamasis bei tvirtinantis organas ir vidaus priežiūros institucija. Buvimas išoriniu ir Europos narystė suteikia galimybę prisidėti, užtikrinant platų akiratį, tačiau Akademinės tarybos įvairiapusis vaidmuo ir jos gebėjimas atlikti tris pagrindines funkcijas ekspertų grupei nebuvo visiškai aiškus, ypač dėl to, kad ji posėdžiauja tik du kartus per metus. Buvo aišku, kad neformalūs ryšiai ir bendravimas, nesusiję su oficialia atskaitomybės struktūra, ypač tarp direktorato ir fondo, vyksta reguliariai, tačiau šiuos santykius reikėtų apibrėžti ir sustiprinti.

38. Akademinės tarybos narių sudėtis Statute nurodyta proporcingai atstovaujant įvairioms socialinių dalininkų grupėms, bet ne absoliučiu skaičiumi. Tai reikšmingas atstovaujамasis organas, todėl, atsižvelgiant į jo dydį, atsakomybės sritį ir posėdžių dažnumą, būtų naudinga siekti



didesnio aiškumo įsteigiant Akademinės tarybos darbo grupes. Šios grupės teiktų rekomendacijas, kurios būtų svarstomos ir tvirtinamos, siekiant paremti strateginės plėtros procesus, o taip pat atitiktų studijų programų ir mokslinių tyrimų strategijos tvirtinimo proceso reikalavimus.

39. Svarbu pažymėti, kad nors Akademinėje taryboje yra studentų atstovų, kuriuos skiria Studentų atstovybė, neaišku, kaip apibrėžiamas vidaus darbuotojų atstovavimas. Kolegijos direktorius yra tarybos narys pagal užimamas pareigas, tačiau negali būti jos pirmininku.

40. Vidiniai valdymo procesai yra nuoseklūs ir deramai pagrįsti informacija, gaunama per formalias ir neformalias grįžtamojo ryšio grandines. Atsakomybės paskirstymas tarp centrų vadovų užtikrina tinkamą išteklių valdymo ir sprendimų įgyvendinimo struktūrą ir sistemą. Šie procesai rodo gerą įstaigos valdymą, tačiau, atsižvelgiant į nedidelę institucijos dydį ir valdymo struktūrą, kurioje pagrindinių pareigų vykdytojai gali atlikti daug funkcijų, tai gali būti ir tiesioginės komunikacijos bei vadovų komandos atsidavimo lemiami veiksniai.

41. Yra formalus suplanuotas procesas, pagal kurį atliekama veiksmų ir veiklos vertinimo analizė, ir tai sudaro aiškios stebėsenos ir vertinimo sistemos pagrindą. Metinėje veiklos ataskaitoje nurodomos galimos rizikos, tačiau nebuvo visiškai aišku, kaip ši rizika bus valdoma ir kaip tai paveiks bendrą veiklos veiksmų planą.

42. Socialiniai dalininkai - darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai - tinkamai įtraukiami į grįžtamojo ryšio ir valdymo procesus. Akademinė taryba, kaip pagrindiniam socialiniam dalininkui, atstovauja savininkas, taip pat darbuotojai ir studentai. Pažymima, kad prestižinis išorinis narystės Akademinėje taryboje pobūdis skatina tolesnę Tarybos plėtrą ir didina institucijos prestižą.

### *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.*

43. Apskritai Kolegija turi labai gerai išvystytas veiklos duomenų rinkimo ir kaupimo sistemas. Ši informacija reguliariai aptariama visuose valdybos lygmenyse ir diskusijų forumuose, į kuriuos įeina: Akademinės tarybos, direktorato, centrų posėdžiai, studijų kryptių komitetų posėdžiai, taip pat 2–3 kartus per metus rengiami atviri bendruomenės posėdžiai. Tokiuose susitikimuose dalyvauja darbuotojai, studentai, socialiniai partneriai, potencialūs darbdaviai, taip pat platesnės ekonominės ir vietos bendruomenės nariai. Nors vidinės informacinės sistemos veikia efektyviai, jos ne visada virsta efektyviomis išorinėmis informacinėmis sistemomis, pavyzdžiui, interneto svetaine. Nors teisinius dokumentus ir strateginį planą galima rasti interneto svetainėje, daugiau apibendrintos informacijos apie pagrindinius tikslus ir Kolegijos indėlį į regiono ekonominius ir socialinius poreikius padėtų suinteresuotiems asmenims geriau suprasti Kolegijos padėtį bendruomenėje.

44. Duomenys renkami sistemiškai pagal suplanuotą programą. Jie plačiai aptariami visoje institucijoje ir naudojami sprendimų priėmimo procesams bei tobulintinioms sritims.

45. Šiose išvadose pateikti duomenys yra aiškūs ir tiksliai atspindi įvairių rodiklių rezultatus. Reikėtų labiau populiarinti Kolegiją visais lygmenimis bei padaryti ją labiau matoma viešoje erdvėje. Šiuo atžvilgiu įstaigos tinklalapis nėra pakankamai išnaudojamas kaip svarbi to priemonė.

#### *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 veiklos 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.*

46. Mažoje institucijoje, kurioje didelė dalis dėstytojų dirba ne pilną darbo dieną, šių išteklių valdymo veiksmingumas tampa dar svarbesnis ir reikšmingesnis, palyginti su institucija, kurioje daugiausia dirba pilnu etatu dirbantys dėstytojai. Svarbu paminėti, kad maždaug 10 % pilną ir ne pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų santykis yra panašus kaip ir kitose privačiose aukštosiose mokyklose. Nors dabartinio dydžio Kolegijai tai gali būti veiksminga veiklos požiūriu, tolesniam augimui reikės didesnės pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų dalies. Tarptautinė patirtis rodo, kad norint plėtoti reikšmingą mokslinių tyrimų profilį, taip pat reikia turėti visą, o ne pusę darbo dienos dirbančių darbuotojų.

47. Kolegijos taikomi akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimo ir išteklių valdymo principai pasirodė esantys gerai pagrįsti ir tinkamai veikiantys. Pastebėta, kad personalo kaita yra labai maža, t.y., daugiau kaip 48 % akademinio personalo, įskaitant ne pilną darbo dieną dirbančius darbuotojus, dirba Kolegijoje penkerius metus ar ilgiau, o tai rodo, kad akademinis ir administracinis personalas yra išipareigojęs laikytis institucijos vertybių.

48. Kolegija turi tinkamą lygių galimybių ir aiškia bei išsamia žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir procedūras. Kandidatai atrenkami nediskriminuojant ir vadovaujantis objektyviais kriterijais. Kasmetinis visų darbuotojų vertinimas yra nusistovėjęs ir suteikia galimybę apsvastyti platesnes galimybes, pavyzdžiui, inicijuoti kursus ir projektus PMC arba remti ar vadovauti mokslinių tyrimų veiklai, taip pat geriau suprasti būsimus darbuotojų tobulėjimo poreikius.

49. Išsiaiškinta, kad darbuotojai daugiausia dirba pagal mokymo sutartis, o paskui kviečiami dalyvauti mokslinių tyrimų ir išorės veikloje. Laikui bėgant Kolegija turės labiau atsižvelgti į šių trijų veiklos rūšių pusiausvyrą ir ieškoti būdų, kaip sukurti stipresnius tarpusavio ryšius. Tai turės įtakos personalo įdarbinimui ir kvalifikacijos kėlimui.

50. Kolegija turi pakankamai akademinio personalo, kad galėtų vykdyti studijų programas įvairiose studijų kryptyse ir įgyvendinti savo misiją - teikti aukštos kokybės programas. Darbuotojai yra kvalifikuoti ir daugeliu atvejų yra profesionalūs specialistai, turintys atitinkamos profesinės patirties, leidžiančios sėkmingai dėstyti, atsižvelgiant į praktinę programų orientaciją. Profesionalūs praktikai studijoms suteikia svarbią praktinę orientaciją, kurią studentai vertina, bei į studijų programas įtraukia realizmą ir pragmatiškus sprendimus.

51. Administracinis personalas turi tinkamą kvalifikaciją ir patirtį. Visi darbuotojai kasmet turi pokalbį su atitinkamu tiesioginiu vadovu, kuomet yra įvertinama jų darbo kokybė. Po pokalbio

vyksta sisteminis procesas, kurio metu planuojamos būsimos užduotys ir vertinamos darbinės kompetencijos. Aptariami tobulinimo planai, kurie prireikus gali būti peržiūrimi.

52. Nors santykis tarp pilną ir ne pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų gali atrodyti nesuderinamas su aukštos kokybės studijų programų vykdymu, tai sušvelnina ne pilną darbo dieną dirbančių darbuotojų atsidavimas, kuris taip pat leidžia institucijai lanksčiai prisitaikyti prie besikeičiančio studentų skaičiaus ir išteklių.

53. Dėstytojai privalo turėti magistro laipsnį arba lygiavertę aukštojo mokslo kvalifikaciją. Darbuotojai, įtraukti į skelbiamus mokslinius tyrimus, įskaitant vadovavimą jiems ir eksperimentinę plėtrą, paprastai turėtų turėti ne mažesnę kaip trejų metų praktinę patirtį toje srityje ir atitinkamą daktaro laipsnio kvalifikaciją, kaip reikalaujama Mokslo ir studijų įstatyme.

54. Neakademiniškas personalas turi atitinkamą kvalifikaciją, susijusią su užimamomis pareigomis.

55. Visiems darbuotojams, įskaitant tuos, kurie dirba ne pilną darbo dieną, sudarytos galimybės nuolat kelti kvalifikaciją pagal gerai parengtą kvalifikacijos kėlimo sistemą. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad darbuotojų sutartyse leidžiama ir numatyta, jog 10 % darbo laiko skiriama profesiniam tobulėjimui, o iš susitikimų su darbuotojais paaiškėjo, kad Kolegijos parama pedagoginiam, dalykiniam ir skaitmeniniam profesiniam tobulėjimui yra didelė (sudaro daugiau kaip 6 % visų personalo išlaidų). Tai nėra įprasta praktika daugelyje aukštųjų mokyklų tarptautiniu mastu, ypač kalbant apie darbuotojus, dirbančius ne pilną darbo dieną, ir tai yra pagirtina.

56. Yra sistemiškas procesas, kylantis iš metinių vertinimo, numatantis tobulinimosi galimybes. Tai vadinama darbuotojų gebėjimų ugdymu, kurio tikslas - plėsti darbuotojų kompetencijas, kad būtų užtikrintas kokybiškas studentų įtraukimas. Akivaizdi profesinio tobulėjimo tvarka reglamentuoja šio proceso principus, įskaitant tobulėjimo galimybių planavimą, peržiūrą, vertinimą ir finansavimą. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas apima kolegialų požiūrį į dalijimąsi patirtimi, gerosios patirties perdavimą ir griežtą profesinės etikos laikymąsi.

57. Visi darbuotojai skatinami dalyvauti mokslinių tyrimų projektuose ir veiklose, remiami, o iš pateiktų duomenų ir diskusijų su darbuotojais matyti, kad šiomis galimybėmis džiaugiamasi ir jomis naudojamosi. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas tolesnei mokslinių tyrimų plėtrai, turėtų būti parengta mokslinių tyrimų strategija, atitinkanti regioninius, nacionalinius ir tarptautinius poreikius, kurioje daugiausia dėmesio būtų skiriama stipriosioms institucijos pusėms ir vertybėms.

58. Atsižvelgiant į strateginį tarptautiškumo tikslą, Kolegijai galimai derėtų apsvarstyti tolesnio kalbų mokymo galimybes visiems darbuotojams.

59. Visi neakademiniškieji darbuotojai turi tokias pačias personalo tobulinimosi galimybes kaip ir akademinis personalas.

#### *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.*

60. Kolegija turi tvirtą finansinį pagrindą, nes ją remia Fondas, kuris nemokamai nuomoja patalpas ir skiria kapitalo papildomoms ištekliams finansuoti. Ši Fondo teikiama parama, įskaitant pastato ir statybų išlaidas, leidžia Kolegijai panaudoti pajamas atlyginimams ir paramai studentams, įskaitant finansinę paramą per stipendijas.

61. Dėl trumpalaikės veiklos planavimo strategijos sunku planuoti ilgalaikę mokymosi ir fizinių išteklių plėtrą atsižvelgiant į studijų kryptis ir mokymo pokyčius. Pavyzdžiui, mišrių ir internetinių paslaugų teikimo ir tolesnio skaitmeninio tobulinimo poreikio srityse, siekiant paremti mokymąsi ir mokymą, tarptautiškumą ir tolesnę mokslinių tyrimų plėtrą.

62. Ilgalaikis finansinis planavimas, atitinkantis strateginius prioritetus, būtų naudingas siekiant nustatyti investicijų poreikius akademiniai ir išteklių plėtrai.

63. Egzistuoja gerai parengtas ir išvystytas veiklos biudžetas, atsižvelgiant į kurį yra sistemiškai ir reguliariai vertinami veiklos rezultatai.

64. Be Fondo teikiamos paramos, Kolegija teikia paraiškas moksliniams tyrimams ir išorės projektams, kurie yra atitinkamai finansuojami. Patirtinio mokymo centras savo veikloms skiria papildomus finansinius išteklius, kurie yra panaudojami personalo išlaidoms ir įvairiai veiklai plėtoti.

65. Per pastaruosius trejus metus visos Kolegijos pajamos išaugo nuo 255,3 tūkst. EUR iki 265,2 tūkst. EUR, nors per tą patį laikotarpį gryniesi valstybės asignavimai sumažėjo nuo 30,8 tūkst. EUR iki 20,5 tūkst. EUR. Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į tai, kad didelę dalį visų įstaigos pajamų sudaro pajamos iš privačių Kolegijos finansavimo šaltinių (82 %), 11 % - iš projektų, 5,6 % - iš paramos lėšų, o valstybės asignavimai sudaro 7,06 %, t. y. mažiau nei pajamos iš projektų. Per pastaruosius trejus metus labiausiai padidėjo institucijos pajamos (+59 tūkst. EUR) ir paramos lėšos (+6,4 tūkst. EUR). 2020 m. 65 % išlaidų sudarė išlaidos personalui, 25 % - prekėms ir paslaugoms, 6 % - investicijoms į ilgalaikį turtą ir 4 % - stipendijoms. Personalo kvalifikacijos kėlimo išlaidos sudaro 6 % visų personalo išlaidų.

66. Laikui bėgant ir palaikant sistemišką augimą, ir toliau reikės įvairesnių pajamų visose Kolegijos veiklos srityse. Į jas galėtų įeiti: užsakomieji moksliniai tyrimai, finansuojami projektai ir stipendijos, finansuojamos per ryšius su socialiniais partneriais ir rėmėjais.

67. Bendrame veiklos planavimo procese numatomi reikalingi mokymosi ištekliai, o jei prireiktų papildomų išteklių, ekspertų grupė buvo patikinta, kad jie finansuojami iš veiklos biudžeto, išorės lėšų arba fondo paramos.

68. Mokymosi ištekliai naudojami veiksmingai ir sistemiškai. Tačiau, nors Direktorius yra atsakingas už veiklos biudžeto sudarymą, tai nėra susieta su ilgalaikės strategijos formavimo procesu.

69. Darbuotojų ir studentų pateikti įrodymai rodo, kad mokymosi ištekliai atitinka studijų kryptis, jų pakanka ir jie yra lengvai prieinami.

70. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegijos veikla yra pagrįsta stipria kultūra ir etosu, atitinkančiais įkūrėjo ir savininko nuostatas. Nors ir nedidelė, Kolegija demonstruoja tikėjimą savo misija ir vertybėmis, kurių laikomasi darbuotojų ir studentų tarpe. Kadangi Kolegija yra maža institucija, kurioje pilną darbo dieną dirbantys darbuotojai eina įvairias pareigas, egzistuoja tiesioginis ryšys tarp asmenų, kas padeda greitai priimti sprendimus ir išvengti pernelyg didelio

biurokratizmo. Grupei pateikta planavimo perspektyva pasirodė esanti palyginti trumpa, o ilgalaikės Kolegijos vizijos sukūrimas padėtų orientuotis į būsimą akademinę ir mokslinių tyrimų plėtrą. Valdymo struktūros viršūnėje yra Visuotinis dalininkų susirinkimas, tačiau atsižvelgiant į Fondo, kaip vienintelio dalininko, vaidmenį, galima daryti prielaidą, kad neformalios struktūros ir bendravimas tarp Kolegijos ir Fondo atstovo yra labai svarbūs bendram Kolegijos valdymui. Plati Akademinės tarybos, kaip patariamojo ir svarstomojo organo, kompetencija leidžia manyti, kad sukurti tikslingi pogrupiai, atsiskaitantys Akademinėi tarybai, galėtų būti naudinga bendro svarstymo ir valdymo proceso dalis. Ekspertų grupei buvo pateikta svarių įrodymų, kad Kolegija sistemiškai renka ir analizuoja atitinkamus duomenis, naudoja rezultatus tobulinimo procesuose ir viešojoje erdvėje skelbia informaciją. Veiksmingo žmoniškųjų išteklių valdymo principai ir politika yra deramai pagrįsti, o darbuotojų skaičius atitinka dabartinį dydį. Kolegiją finansiškai remia Kolpingo fondas ir jos finansinė padėtis yra gera, todėl ji gali teikti paramą studentams teikdama stipendijas ir kitas skatinimo priemones. Mokymosi ištekliai yra tinkami ir pakankami siūlomoms studijų kryptims.

71. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama trimis (3) balais.

72. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Išskirtinė Kolegijos padėtis ir jos santykiai su Fondu turėtų būti pagrindas kuriant Kolegijos viziją ateinantiems 10 metų. Nors egzistuoja gerai išplėtotas strateginio planavimo procesas su išsamiu veiksmų planu, jo apimamas laikotarpis yra palyginti trumpas. Ilgalaikės Kolegijos vizijos, kuri aiškiai parodytų, ko Kolegija siekia ir kur ji nori būti, sukūrimas galėtų padėti nustatyti ilgalaikius tikslus ir uždavinius, į kuriuos atsižvelgiant būtų vertinami visi tolesni pokyčiai.
- Tokia vizija taip pat padėtų sukurti struktūrizuotą rinkodaros strategiją, kuri, skatindama šias vertybes, orientuotųsi į konkrečias tikslines rinkas, kurioms šios vertybės ir studijų kryptys būtų patrauklios. Rinkodaros strategiją būtų galima sustiprinti kuriant „besimokančiųjų profilius“, kurie atspindėtų skirtingus besimokančiųjų tipus ir padėtų taikyti tikslinius rinkodaros metodus. Šiuo metu rinkodaroje naudojamos įvairios strategijos, įskaitant socialinę žiniasklaidą, tačiau pagrindiniai potencialius studentus pritraukiantys aspektai yra du: kaina ir esamų studentų bei išorės rekomendacijos. Būtų naudinga įsigilinti į Kolegijos konkurencinę padėtį, susijusią su jos kainodaros struktūra, siūloma studijų verte, išorinio įsitraukimo ir užimtumo lygiu, nes tai padėtų užtikrinti informaciją paremtą bendrą rinkodaros strategiją.
- Ekspertų grupė atkreipė dėmesį, kad studijų kryptių portfelyje atsiranda institucinis identitetas, kurio pagrindinė tema yra socialinė atsakomybė, ir tai turėtų būti svarbiausia tolesnio akademinio vystymosi tema. Kolegija, palaikydama ryšius su savo socialiniais partneriais, tinkamai reaguoja į kylančius specialistų poreikius, o šie stiprūs ryšiai leidžia kurti praktikos ir absolventų stažuotų galimybes. Kolegijai galimai derėtų ištirti, kaip šie santykiai su socialiniais partneriais galėtų paskatinti tolesnes studentų rėmimo galimybes ir tapti svarbiu bendro rinkodaros metodo veiksmu.

- Suinteresuotų šalių įtraukimas ir stiprios moralinės bei etinės vertybės, kuriomis vadovaujasi visa institucija, ir šių vertybių įtaka mokymuisi ir dėstymui, turėtų būti stipriai reklamuojami kaip konkurencingos aukštosios mokyklos pozicionavimo dalis.
- Institucija turėtų apibrėžti savo ambicijas dėl ilgalaikio institucijos tvarumo ir atsparumo, atsižvelgiant į studentų skaičių, studijų programų nuoseklumą ir neformalųjį švietimą bei išorines veiklas, įskaitant mokslinius tyrimus.
- Turėtų būti atliekami vidiniai mokymosi ir mokymo metodų bei studentų patirties „pridėtinės vertės“ tyrimai, siekiant geriau suprasti, kaip tą „pridėtinę vertę“ galima išmatuoti ir dalytis gerąja patirtimi su platesne bendruomene.
- Turėtų būti parengta rinkodaros strategija, kurioje būtų numatyti ir aiškiai pateikti įstaigos privalumai, pagrįsti institucijos vertybėmis ir akivaizdžiu tikslinių rinkų supratimu.
- Derėtų labiau plėtoti strateginę, regioninę, nacionalinę ir tarptautinę partnerystę su akademinėmis institucijomis ir socialiniais partneriais, siekiant pagerinti mokymo ir mokymosi, mokslinių tyrimų ir išorės subjektų dalyvavimo juose kokybę.
- Derėtų stiprinti mokymo ir mokymosi, mokslinių tyrimų ir išorės subjektų dalyvavimo juose sąsajas.
- Į visą akademinę veiklą reiktų įtraukti stiprų tarptautinį aspektą.
- Tolesnis technologijų diegimas gerinant prieigą prie mokymosi ir mokymo, skaitmeninių išteklių, kartu racionalizuojant vidaus procesus ir sistemas suteiktų galimybę padidinti sistemų veiksmingumą, skaidrumą ir geresnes grįžtamojo ryšio galimybes visiems socialiniams dalininkams.
- Atsižvelgiant į plačią Akademinės tarybos, kaip juridinio asmens, reguliavimo, ratifikavimo ir konsultacinio organo, įgaliojimus, gali būti tikslinga apsisvarstyti, kaip šiuos vaidmenis būtų galima atskirti per Akademinės tarybos pogrupius, kurie vėliau atsiskaitytų Akademinėi tarybai, kaip patvirtinimo ir reguliavimo organui.
- Akademinėi tarybai derėtų nuolat peržiūrėti tarptautinę gerąją praktiką, susijusią su atstovavimu socialiniams dalininkams, įskaitant vadovybę ir personalą.
- Bendra valdymo struktūra turėtų būti nuolat peržiūrima ir koreguojama, kad atitiktų nuolatinius organizacijos poreikius ir būtų išvengta bereikalingo biurokratizmo.
- Kolegijai derėtų sutelkti dėmesį į tai, kad būtų sukurtas aiškus, rinkoje paklausus institucinis identitetas, atspindintis savitą Kolegijos filosofiją, stiprią socialinės atsakomybės temą visose studijų programose, stiprią palankią lavinimo pedagogiką ir absolventų įsidarbinimo perspektyvas bei galimybes. Tai pademonstruotų Kolegijos konkurencinį pranašumą per novatorišką ir pozityvų naratyvą.

- Personalo ugdymo programos turi atitikti institucijos misiją ir viziją. Tai suteiks daugiau aiškumo ilgalaikiams personalo tobulinimosi poreikiams, pavyzdžiui: didesnių gebėjimų ugdymas teikiant paslaugas internetu, suaugusiųjų ir ne pilną darbo dieną besimokančiųjų lūkesčių tenkinimas ir supratimas apie tarptautinio bendradarbiavimo mokslinių tyrimų galimybes.
- Derėtų apsvarstyti galimybę plėtoti papildomus finansavimo šaltinius, įskaitant socialinių partnerių stipendijų schemą, skirtą remti studentus, ypač studijuojančius iššęstine forma, kuriems gali būti sunku finansuoti savo studijas.
- Atsižvelgiant į dabartinę Kolegijos rinkodaros strategiją, pagal kurią studijų kaina yra mažesnė už konkuruojančių institucijų rinkoje, galbūt būtų geriau apsvarstyti „pridėtinės vertės“ išlaidų pasiūlymą, kuris atspindėtų reikšmingą papildomą įstaigos indėlį į bendrą studentų patirtį. Nustatant konkurencinę poziciją reikia atsižvelgti į svarbų kainos ir vertės santykį. Tokią aukštesnę kainų poziciją visada galima paremti stipendijomis tiems studentams, kuriems reikia tokios finansinės paramos.

### 73. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Stipri Kolegijos kultūra ir etosas yra akivaizdūs visose veiklos srityse, o šios vertybės virsta veiksmais ir elgesiu, kurie yra matomi tiek viduje, tiek išorėje.
- Stiprus institucinės tapatybės ir bendruomeniškumo jausmas, jaučiamas viso personalo.
- Įvairių vidaus ir išorės socialinių dalininkų įtraukimas užtikrina platų atstovavimą Kolegijos bendruomenei ir vertybių sklaidą.
- Sistemiškas duomenų rinkimas ir vertinimas suteikia informacijos apie veiksmų plano įgyvendinimą ir kad yra įdiegti stiprūs stebėsenos ir keitimo procesai, kuriuose dalyvauja visi darbuotojai.
- Sistemiškas duomenų rinkimas ir vertinimas pagal pagrindinius veiklos rodiklius laikomas gerąja praktika, kaip ir atviri Kolegijos bendruomenės susitikimai.
- Pripažįstami sistemiški vertinimo ir peržiūros procesai, daugiausia dėmesio skiriant visų darbuotojų tęstiniam profesiniam tobulėjimui, įskaitant deramą paramą ne pilną darbo dieną dirbantiems darbuotojams.

## 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.

74. Būdama maža institucija, Kolegija gali ganėtinai greitai priimti sprendimus ir reaguoti į socialinių dalininkų, įskaitant socialinius partnerius ir studentus, atsiliepimus ir indėlių.

75. Procesai ir procedūros yra išsamūs (pavyzdžiui, Kokybės vadovas), veikiantys ir veiksmingi, tai atsispindi administravimo ir mokymo bei mokymosi veikloje. Ekspertų grupė pažymėjo, kad valdymo arba mokymosi patirties ir faktinių akademinų rezultatų kokybės tikrinimo procesai stipriai remiasi studentų atsiliepimais, ir mano, kad reikėtų apsvarstyti galimybę taikyti formalesnį vidinio valdymo procesą.

76. Kolegijos vidinė kokybės užtikrinimo sistema turi stipriąją pusę, kuri grindžiama socialinės atsakomybės jausmu ir įsipareigojimu nuolat tobulėti. Kokybės sąvoka veiksmingai įtvirtinta visoje institucijoje ir tinkamai pripažintame ir įrodymais pagrįstame „planavimo, įgyvendinimo, vertinimo, tobulinimo“ cikle. Sistemos užtikrina, kad visi darbuotojai ir socialiniai dalininkai atliktų tam tikrą vaidmenį šiuose procesuose.

77. Kolegija turi tinkamą ir pripažintą požiūrį į vidinį kokybės užtikrinimo patikrinimą, kuris valdomas per keturias procesų grupes: valdymo procesus, pagrindinius veiklos procesus, pagalbinus procesus ir tobulinimo procesus. Šių procesų pagrindu sukurta labai išsami vidaus kokybės vadybos sistema. Tai procedūrinis požiūris, orientuotas į kokybės gerinimą ir veiksmingumo efektyvumo didinimą visose veiklos srityse, kad būtų patenkinti visų socialinių dalininkų poreikiai.

78. Išorės ir vidaus socialiniai dalininkai dalyvauja kokybės procese ir procedūrose, duomenų rinkime ir vertinime bei vertinime pagal kokybės rodiklius. Atliekama periodinė analizė, kuri sistemaiškai taikoma visuose pripažintuose Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo protokoluose.

79. Vykdamas kokybės užtikrinimo procesą reguliariai naudojamos apklausos priemonės, kuriomis stebimas ir vertinamas studijų krypties aktualumas, studijų ir jų organizavimo kokybė, akademinės patirties kokybė, teikiamų neformaliojo patirtinio mokymosi studijų kokybė ir platesnis Kolegijos patrauklumo pripažinimas.

80. Visiems kokybės užtikrinimo proceso aspektams taikomas reguliarus planavimo įgyvendinimo ciklas, kuris yra aiškiai išdėstytas ir apibrėžtas labai išsamia kokybės užtikrinimo vadove.

81. Akivaizdu, kad studentai ir personalas gauna veiksmingą paramą ir vertina tai, kad daug dėmesio skiriama jų patirties kokybei užtikrinti. Tai Kolegijos kultūros ir etoso bruožas, kai visi socialiniai dalininkai yra įtraukiami į kokybės procesą.

82. Aukštas individualizuotos paramos lygis yra stiprioji visos Kolegijos pusė, todėl jos augimą reikėtų atidžiai valdyti siekiant užtikrinti, kad toks paramos lygis būtų išlaikytas.



83. Su akademinio sąžiningumu susijusios nuostatos ir procedūros yra tinkamai išdėstytos. Minėtos nuostatos apima: akademinės etikos kodeksą, ginčų sprendimo nuostatus, apeliacijų aprašus ir procedūras bei Lietuvos akademinės ir mokslinių tyrimų etikos gairių laikymąsi. Per vertinimo laikotarpį nebuvo nustatyta akademinio nesąžiningumo, netolerancijos ar diskriminacijos atvejų.

84. Kolegija laikosi tvirto įtraukaus požiūrio į švietimo galimybes be diskriminacijos ir savo veikloje remiasi krikščioniškomis vertybėmis, kurios prisideda prie to, kad įsitraukti galėtų visi esami ir būsimi socialiniai dalininkai.

85. Pasikliaunant studentų grįžtamuoju ryšiu, vertinant faktinius akademinis rezultatus įvairiuose dalykuose, būtų galima sustiprinti vidinį moderavimo ir tikrinimo procesą. Toks procesas leistų gauti palyginamus duomenis apie atskirų studentų pasiekimus grupėje ir tarp padalinių, užtikrinant studentų pasiekimų ir pažangumo vidinio vertinimo proceso nuoseklumą ir patikimumą.

86. Aiškiai matyti, kad kokybės užtikrinimo procesai yra gerai išvystyti ir įtvirtinti, atspindintys tiek išorinius, tiek vidinius vertinimus. Šių vertinimų rezultatai įgyvendinami vykdant apibrėžtus tobulinimo veiksmus, kurių rezultatai vertinami kaip grįžtamojo ryšio proceso dalis. Ekspertų grupė pažymėjo, kad Kolegija atsižvelgė į ankstesnių vertinimų rekomendacijas, kurios yra bendro kokybės užtikrinimo ir valdymo proceso dalis. Išnagrinėti išsamūs dokumentai ir diskusijos su Kolegija ekspertų grupei atskleidė, kad ankstesnėse išvadose pateiktos rekomendacijos buvo įgyvendintos ir davė numatytų teigiamų rezultatų.

87. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegijoje yra gerai parengta ir įdiegta kokybės užtikrinimo kultūra, kurią patvirtina kokybės užtikrinimo sistemų įgyvendinimas ir veiksmingumas. Kokybės vadovas yra labai išsamus ir yra geriausios tarptautinės akademinės institucijų praktikos pavyzdys. Nuolatinio tobulinimo planavimas ir įgyvendinimas yra akivaizdus ir visa apimantis, į procesus įtraukiant vidaus ir išorės socialinius dalininkus. Procesai yra gerai apibrėžti, vykdoma veiksminga stebėseną ir vertinimas, kurie labai prisideda prie atliekamų tobulinimų. Institucija teikia visokeriopą paramą visiems darbuotojams ir studentams, įskaitant nuolatinį profesinį tobulėjimą ir galimybę dalyvauti moksliniuose tyrimuose ir mokslinėje veikloje. Aukštas akademinio sąžiningumo, nediskriminavimo ir etinių vertybių standartas yra akivaizdus, o atsiliepimai pateikti išoriniuose vertinimuose naudojami tobulėjimui. Tolesnio tobulėjimo galimybės apima patobulintą vidinį moderavimo ir tikrinimo procesą, kad būtų galima gauti palyginamus duomenis apie atskirų studentų pasiekimus, užtikrinant nuoseklumą ir patikimumą tarp lygių ir grupių vertinant studentų pasiekimus.

88. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, ji įvertinama keturiais (4) balais.

89. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Kolegijai derėtų apsvarstyti galimybę sukurti vidinį administravimo ir tikrinimo procesą, kad būtų užtikrintas studentų užduočių vertinimo veiklos nuoseklumas ir patikimumas.
- Kolegija turėtų apsvarstyti kokybės užtikrinimo procesų stiprumą kaip galimą tyrimo sritį, siekiant nustatyti kokių mastu dabartinę sistemą būtų galima išplėsti augant institucijai. Tai apimtų platesnį institucijos duomenų naudojimą įrodymais pagrįstiems sprendimams priimti ir rezultatų panaudojimą kaip išorinę įstaigos reklamavimo dalį.

## 90. Gerosios praktikos pavyzdžiai:

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Gerai išvystyta kokybės kultūra, pasireiškianti kasdieninėje institucijos veikloje.

## 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 mokslo (meno) veikla ir jos rezultatai atitinka institucijos misiją ir strateginius tikslus;*

*3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas aukštosios mokyklos vykdomoms 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 pripažinimo pripažinimas.*

91. Kolegija yra įtraukianti institucija, suteikianti teisę į švietimą be diskriminacijos. Vykdydama šią misiją, ji priima studentus, kurių stojamasis balas yra žemesnis nei Lietuvos normatyvai. Toks įtraukus nediskriminacinis požiūris į galimybių studentams suteikimą sukuria reikšmingą „pridėtinę vertę“. Ši vertė apima dėmesį studentų patirčiai bei jos plėtojimą, o tai darydama institucija dar ir skatina studentus siekti gerų aukštojo mokslo pasiekimų ir rezultatų.

92. Kolegijos vertybės ir kultūra, siekianti suteikti minėtą „pridėtinę vertę“ studentų studijų patirčiai, buvo labai akivaizdi diskusijose su studentais, kurie labai teigiamai atsiliepė apie personalo teikiamą pagalbą ir paramą. Mažos mokymosi grupės ir mokymosi metu atliekama atvejų analizė bei profesinės praktikos pavyzdžiai studentų buvo įvardijami kaip reikšminga mokymosi patirties vertė, padidinusi jų supratimą ir žinias studijų kryptyje, kad jie pasiektų reikiamus aukštojo mokslo rezultatus. Studentai gali naudotis tvarkaraštyje numatytais individualiomis dalykinėmis konsultacijomis su dėstytojais, naudotis konsultavimo paslaugomis ir parama tiems, kurie turi mokymosi sunkumų, dalyvauti neakivaizdiniuose seminaruose ir diskusijose aktualiomis temomis bei gauti išsamias profesinio orientavimo paslaugas. Grįžtamasis ryšys apie akademinę veiklą yra savalaikis ir aktualus, o studentų tarpusavio mentorystė yra laikoma gera praktika.

93. Profesinės praktikos integravimas su pagrindinėmis žiniomis ir supratimu yra svarbus privalumas, kurį pripažįsta studentai, socialiniai partneriai ir absolventai. Studentai taip pat sulaukia įvertinimo už savo kūrybiškumą, atsidavimą ir novatoriškumą bei gebėjimą praktiškai spręsti profesines situacijas. Galimybė studentams dalyvauti mokslinių tyrimų veikloje, įskaitant straipsnių pristatymą ir dalyvavimą konferencijose, suteikia dar vieną „pridėtinės vertės“ aspektą.

94. Socialiniai partneriai pripažįsta ir vertina absolventų perėjimą į profesinę veiklą. Kolegijoje į studentus žiūrima kaip į ugdymo proceso partnerius, jie visapusiškai dalyvauja mokymosi procese ir yra skatinami tapti vis labiau savarankiškais. Studentų įvairovė, įskaitant išėstinių studijų studentus, suteikia galimybę remtis platesne studentų patirtimi ir panaudoti ją mokymosi ir mokymo procese.

95. Kolegija yra stipriai orientuota į regioną ir turi palankius socialinius partnerius, kurie daro svarbią įtaką siūlomam studijų kryptių portfeliui. Studijų kryptyse užtikrinamas stiprų praktinis profesinis mokymas per praktikos darbo vietoje galimybes, kuriose daugiausia dėmesio skiriama profesinio supratimo ir įgūdžių bei kompetencijų, reikalingų profesionaliam specialistui, ugdymui. Tai matyti iš nuolatinių ir išstęstinių studijų studentų santykio - daugelis jų dirba su savo studijomis susijusį darbą ir toliau tobulina savo profesinę kvalifikaciją. Neformalusis ugdymas per Patirtinio mokymo centrą - tai palankios ugdymo filosofijos ir stiprios socialinės atsakomybės jausmo prisidėti prie bendruomenės ir regiono plėtojimas.

96. Dabartinis įstaigos dydis leidžia jai sukurti labai palankią aplinką, kurioje studentams teikiama individualizuota asmeninė parama. Visgi, atsižvelgiant į studentų įdarbinimo nepastovumą ir fondo viziją sugrįžti prie institucijos augimo iki ankstesnio maždaug 700 studentų skaičiaus, Kolegijai gali kilti sunkumų stengiantis išlaikyti institucijos kultūrą ir stipriąsias savo puses, kurias nelengva išplėsti tokio augimo metu. Institucijoje plėtojama labai kolegiali, darbuotojų įsitraukimą skatinanti kultūra, kurioje dėstytojai ir kiti bendruomenės nariai jaučiasi vertinami, galintys įnešti savo indėlį, šis indėlis pripažįstamas, o jų profesinio tobulėjimo poreikiai yra remiami.

97. Kolegija galėtų apsvarstyti tolesnį profilio plėtojimą pagal pagrindines socialinės atsakomybės temas, kuris leistų išplėsti mokymo programų turinį naudojant esamus komponentus ir užtikrinti tam tikrą masto ekonomiją. Tai leistų studentams vėliau rinktis specializacijas studijose. Tokia plėtra galėtų būti grindžiama pagrindiniu „Tvaraus valdymo“ akcentu.

98. Studijų kryptys ir moksliniai tyrimai yra tiek numanomi, tiek aiškiai įvardinti institucijos misijoje ir strateginiame plane. Stiprios institucijos vertybės, grindžiamos socialine atsakomybe ir asmeninėmis galimybėmis, yra aiškiai matomos socialinio darbo studijų kryptyje, kurioje institucija turi gerai žinomą regioninį profilį. Tvarumo principai akivaizdūs ekoturizmo bei transporto logistikos studijų kryptyse.

99. Visos studijų kryptys siekia užsibrėžtų tikslų - rengti į praktiką orientuotus, aukštos kvalifikacijos specialistus, savo veiklą grindžiančius krikščioniškąja morale ir vertybėmis.

100. Kaip jau minėta, Kolegija yra įtrauki institucija, suteikianti teisę į švietimą be diskriminacijos. Tai rodo studentų, turinčių žemesnius stojamuosius balus nei Lietuvos stojimo į aukštąsias mokyklas normatyvai, priėmimas. Tačiau verta paminėti, kad per išsamias diskusijas su visomis suinteresuotomis šalimis ekspertų grupei buvo pateikta daug įrodymų, jog žemesni stojamieji balai nėra prastesnės būsimų studijų rezultatų ar dėstytojų kokybės rodiklis studentams. Ekspertų grupei, priešingai, pasirodė, kad studentai gavo daug naudos iš išsamios akademinės paramos, kurią jiems teikė dėstytojai ir pagalbinis personalas, mažos grupės, skatinančios aktyviai dalyvauti mokymosi procese, specialistai ir dėmesys profesinei praktikai. Profesinė praktika siejama su vykdomais moksliniais tyrimais ir projektine mokymosi veikla, orientuota į realių, aktualių problemų sprendimą. Mokymosi ir mokymo proceso rezultatų patvirtinimą liudijo diskusijos su darbdaviais ir socialiniais partneriais, kurie taip pat dalyvavo baigiamuosiuose egzaminuose. Absolventų kokybė ir profesionalumas bei jų vaidmuo savo profesinėse srityse patvirtino Kolegijos teikiamą „pridėtinę vertę“ mokymo procese, kurią labai vertino darbdaviai ir socialiniai partneriai.

101. Skatinami ir remiami moksliniai tyrimai; dalis studentų turi galimybę dalyvauti praktinėje mokslinių tyrimų veikloje, orientuotoje į socialinių partnerių poreikius, o kiti - atlikti mokslinius tyrimus, po kurių rengiami konferencijų pranešimai ir pristatymai.

102. Studentų patirtis, įgaunama per studijų veiklą, kuria labai palankią, įtraukiančią mokymosi aplinką, kuri suteikia studentams galimybę tobulėti ir bręsti kaip savarankiškai besimokantiems asmenims ir pasiekti akademinų rezultatų, lygiaverčių panašių institucijų rezultatams. Darbuotojų, dalyvaujančių studentų mokymosi procese, motyvacija ir lojalumas, taip pat stiprus Kolegijos identiteto ir bendruomenės jausmas sukuria reikšmingą „pridėtinę vertę“ bendram studentų išsilavinimui. Ši „pridėtinė vertė“ yra pagrindinis veiksnys, padedantis studentams pasiekti reikiamą akademinų rezultatų lygį ir įsidarbinimo galimybes.

103. Stiprus praktinis profesinis mokymas per praktikos darbo vietoje galimybes daugiausia dėmesio skiria profesinio supratimo ir įgūdžių bei kompetencijų, reikalingų profesionaliam specialistui, ugdymui.

104. Ekspertų grupė mano, kad Kolegijos teikiamos „pridėtinės vertės“, susijusios su bendra studentų patirtimi, įvertinimas būtų naudinga tolesnių tyrimų ir publikacijų sritis bei gerosios praktikos pavyzdys.

105. Studentų studijų patirtis atitinka įstaigos misiją, o Kolegija juos priimdama laikosi nediskriminavimo politikos. Tačiau tai nereiškia, kad sudarant bendrą studentų grupę nereikėtų apibrėžti skirtingų besimokančiųjų profilių tipų. Tokiu būdu būtų stebima pusiausvyra tarp besimokančiųjų po mokyklos baigimo ir suaugusiųjų, bei studentų besimokančių nuolatine ir iššęstine studijų forma, o kiekvienam studentų profilių tipui derėtų nustatyti atitinkamus tikslus, kad būtų pasiekta subalansuota studentų bendruomenė. Augantis iššęstine studijų forma besimokančių studentų kiekis yra sritis, kuriai derėtų skirti daugiau dėmesio, nes tai galimai padėtų pasiekti geresnę studentų lyčių pusiausvyrą.

106. Įsitraukimą į mokslinius tyrimus riboja institucijos dydis ir galimybės. Tačiau Kolegija laimėjo keletą valstybės finansuojamų mokslinių tyrimų konkursų ir dalyvauja taikomuosiuose tyrimuose, kuriuos užsako socialiniai partneriai ir išorės organizacijos.

107. Mokslinių tyrimų etosą taip pat įrodo studentų įtraukimas į mokslinių tyrimų procesą ir galimybių sukūrimas, skatinantis institucijos padalinius skelbti publikacijas ir pristatyti mokslinius tyrimus konferencijose. Profesinis ir praktinis studijų krypties pobūdis leidžia studentams pademonstruoti kūrybišką ir novatorišką požiūrį į praktinių sprendimų teikimą profesinėse situacijose.

108. Kolegija kasmet organizuoja tarptautinę studentų konferenciją, iš kurių paskutinė buvo „Teorija ir praktika: studentiškos įžvalgos 2020“, kurioje dalyvavo daugiau nei 100 dalyvių iš septynių skirtingų šalių. Konferencija buvo surengta nuotoliniu būdu, atsižvelgiant į šiuo metu galiojančius COVID-19 apribojimus.

109. Atskirų darbuotojų moksliniai tyrimai nacionaliniu lygmeniu buvo pripažinti kaip labai aukštos kokybės. Pavyzdžiui, 2021 m. Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjungos geriausių daktaro disertacijų konkurse Kolegijos direktorė buvo pripažinta viena iš dešimties nugalėtojų už humanitarinių ir socialinių mokslų (švietimo) srities darbą „Grindžiamoji savaiminio mokymosi „švytuoklės“ teorija: ne giminaitį vaiką globojančių šeimų patirtis“, o 7-ajame Lietuvos turizmo forume „Turizmas ateinančiam dešimtmečiui: darnus, atsparus, skaitmeninis“, vykusiame Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje, turizmo docentė buvo apdovanota už darbą įgyvendinant inovacijas COVID-19 laikotarpiu.

110. Kaip matyti iš šiuo metu atliekamo darbo, susijusio su naujų Socialinių paslaugų priežiūros departamento akredituotų socialinių darbuotojų padėjėjų programų įgyvendinimu, aktyvesnis išorinis įsitraukimas per Patirtinio mokymosi centrą, daugiausiai dėmesio skiriant neformaliajam švietimui, taip pat prisideda it prie studijų kryptių profesinio tobulinimo.

111. Siekiant plėsti bendrus mokslinius tyrimus ir išnaudoti esamus tinklus, reikėtų apsvarstyti Kolpingo tinklo, socialinių partnerių ir absolventų teikiamas galimybes plėsti mokslinius tyrimus, kuriais grindžiamos studijų programos.

112. Tinkamos mokslinių tyrimų strategijos, kuri apimtų mokslinių tyrimų ir mokymosi bei mokymo sąsajas, parengimas būtų vertingas Kolegijos mokslinių tyrimų ir išorinių studijų profilio papildymas. Strategija turėtų apimti mokslinę veiklą, kuri suteiktų informacijos reikalingos studijų programoms, mokymuisi ir dėstymui, mokslinių tyrimų skelbimas atitinkamuose žurnaluose ir taikomasis mokslinių tyrimų pobūdis, kuris skatintų platesnį socialinių partnerių įsitraukimą ir padėtų palengvinti tarptautinį bendradarbiavimą.

113. Studijų kryptių vystymui reikalinga informacija gaunama per profesinį bendradarbiavimą su socialiniais dalininkais ir profesionaliais specialistais bei formalius ir neformalius personalo ir studentų mokslinius tyrimus, įskaitant baigiamuosius darbus. Jais prisidedama prie bendro studentų žinių bagažo, taip pat pateikiami konkretūs atvejų tyrimai ir praktiniai pavyzdžiai, kuriais geriau pagrindžiamas mokymasis ir mokymas.

114. Ankstesnio neformaliojo ir patirtinio mokymosi pripažinimas įrodomas per gaunamas paraiškas ir priimant studentus, kurie gali būti laikomi vyresnio amžiaus arba suaugusiais besimokančiais. Tokios paraiškos nagrinėjamos pagal ESG 1.3 (Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartai ir gairės) ir Kolegijos dokumentus, pavyzdžiui, „Dalinių studijų aukštosiose mokyklose rezultatų įskaitymo tvarkos aprašą“ ir „Neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo tvarkos aprašą“. Studentai, kurie galimai turi šeimyninių įsipareigojimų, gali rinktis jungtis į Kolegijos veiklas ir įgauti mokymosi patirtį studijuojant ne pilną darbo dieną. Tai atitinka bendrą institucijos misiją - teisę į švietimo galimybes be diskriminacijos. Tačiau oficialus informacijos apie pareiškėjus ir pasiekimų stojant į Kolegiją patikrinimas, apimantis platesnių neakademių pasiekimų pripažinimą, galėtų padėti geriau suprasti besimokančiųjų profilius ir taip įdarbinti tokio tipo besimokančiuosius.

115. Nebuvo pateikta tvirtų įrodymų, kad įstaiga turi apibrėžtą tarptautinio įdarbinimo strategija.

### **3.2. Studijų, mokslo (meno) tarptautiškumas:**

*3.2.1. Aukštojoje mokykloje numatyta mokslo (meno) ir studijų veiklos tarptautiškumo strategija (įskaitant tarptautiškumo rodiklius), jos įgyvendinimui taikomos nusistatytos priemonės ir atliekamas šios veiklos veiksmingumo matavimas (netaikoma kolegijoms, išskyrus atvejus, kai tai numatyta jos strateginiuose dokumentuose);*

*3.2.2. Aukštojoje mokykloje atliekamas tarptautiškumo aspektų integravimas į studijų ir mokslo (meno) veiklos turinį.*

116. Institucija, būdama Tarptautinės Kolpingo draugijos nare, yra labai plataus Kolpingo tinklo dalis. Minėtos draugijos būstinė yra Vokietijoje, jai priklauso daugiau kaip 5000 narių 60 šalių. Tinkle yra viena panaši aukštoji mokykla, neseniai įsteigta Vokietijoje, tačiau yra ir daug kitų tipų švietimo įstaigų, ypač Pietų Azijoje ir Pietų Amerikoje. Nors yra tam tikrų įrodymų, kad priklausant šiems tinklams aukštosios mokyklos tarptautiškumas gali būti apribotas, visgi tarptautiškumas galėtų būti labai plati ir naudos nešanti tolesnės plėtros sritis.

117. Kolegija iki šiol daugiausia dėmesio skyrė darbuotojų ir studentų mobilumui pagal programą „Erasmus+“ studijų ar stažuotčių tikslais, tačiau dabar ji turėtų apsvarstyti strategiškesnę požiūrį į tarptautiškumą. Tai reiškia, kad tarptautiškumas pirmiausia turi būti įtrauktas į studijų turinį, pasitelkiant tarptautinius studijų rezultatus, taip pat bendrus projektus, programas, virtualius mainus ir pan.

118. Kolegijai vykdant institucinę tarptautiškumo skatinimo veiklą, daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų ir studentų mainų galimybėms pagal „Erasmus+“ programas, nors per Europos tinklus ji palaiko ryšius su daugeliu tarptautinių aukštųjų mokyklų (kolegijomis, taip pat Europos katalikiškojo suaugusiųjų švietimo federacija, Tarptautine katalikiškų universitetų federacija, Europos socialinio darbo mokyklų asociacija ir Europos socialinio darbo tyrimų institutu). Kolegija yra sudariusi bendradarbiavimo susitarimus su daugiau kaip 20 tarptautinių universitetų.

119. Kolegija pripažįsta, kad ne visiškai išnaudoja turimus tarptautinius tinklus, ir siekia didinti Kolegijos matomumą tarptautiniu mastu, stiprindama šiuos tinklus ir vykdydama bendradarbiavimą, įskaitant studijų programų rengimo, mokslinių tyrimų ir taikomosios profesinės praktikos sritis. Tai galima pasiekti plėtojant partnerystės politiką, kuri būtų daugiau nei bendradarbiavimo susitarimai, bet turėtų reikšmingus apibrėžtus rezultatus. Kolegija yra susijusi su keletu tinklų, kurie šiuo metu yra nepakankamai išnaudojami. Taip pat yra keletas Europos asociacijų, pavyzdžiui, Europos tarptautinio švietimo asociacija, kurios galėtų padėti Kolegijai ne tik plėtoti tinklų teikiamas galimybes, bet ir suteiktų pagrindą personalo tobulėjimui, ypač mokymosi ir mokymo tarptautiškumo srityse.

120. Tai laikytina dar nebaigtu darbu, tačiau Grupei buvo pateikta įrodymų, kad pradiniai pokyčiai jau vyksta bendrų akademinų išteklių ir tarpkultūrinio dialogo tarp institucijų srityje. Kolegija planuoja vystyti šiuos pokyčius bei toliau skatinti tarptautinį studentų ir personalo mobilumą. Viena iš tarptautiškumo didinimo sričių yra praktikos galimybės studentams, ir šią sritį būtų galima išplėsti.

121. **Apibendrinant galima teigti**, kad studijų kryptių akademinis profilis ir vykdomi moksliniai tyrimai atitinka Kolegijos strateginius tikslus. Studentams teikiama akademinė ir pastoralinė parama skatina jų akademinio ir profesinio potencialo vystymąsi ir realizavimą, kas visiškai atitinka Kolegijos tikslus, susijusius su įtraukimu ir švietimo galimybėmis. Taikomųjų praktinių tyrimų ir profesinės veiklos sritys svariai prisideda prie studijų kryptių vystymo. Tai ypač pasireiškia profesinės praktikos metu ir realių praktinių pavyzdžių bei atvejo analizės panaudojime (mokymosi ir mokymo procese). Mokslinių tyrimų lygis, atsižvelgiant į institucijos dydį, yra pakankamas, tačiau jį galima toliau plėtoti, ypač kalbant apie įstaigos viduje atliekamus tyrimus, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama „pridėtinei vertei“, kurią Kolegija suteikia studentų patirčiai, ir lyginamuosius mokslinius tyrimus, orientuotus į vidaus kokybės užtikrinimo sistemas. Institucijoje veikia sistemos, skirtos ankstesniam mokymuisi ir alternatyvioms kvalifikacijoms, įskaitant dalinių studijų baigimą, pripažinti. Kolegijos tarptautiškumo strategijoje daugiausia dėmesio skiriama mobilumui, tačiau esama daug kitų papildomų tarptautinių galimybių tarpkultūrinio dialogo, personalo ir studentų projektų ir bendrų institucijų išteklių plėtojimo srityse, ypač su Kolpingo fondo tinklo institucijomis.

122. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama trimis (3) balais.

123. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Tolesnis strateginių partnerysčių plėtojimas turi būti suderintas su strategine Kolegijos vizija ir parengta veiklos strategija, kad būtų galima pasinaudoti sparčiais skaitmeninių technologijų pokyčiais, galinčiais palengvinti ir sustiprinti visą akademinę veiklą.
- Esamos studijų kryptys ir stipri socialinės atsakomybės tema galėtų tapti pagrindu tolesnei akademinėi plėtrai, grindžiamai daugiadisciplininiu požiūriu su stipriu vadybos pagrindu, kuris leistų studentams vėliau rinktis būsimas studijas ar karjerą. Toks studijų kryptių pagrindo išplėtimas būtų alternatyva studentams, kuriuos traukia Kolegijos vertybės ir kultūra, bet kurie nėra tikri dėl profesinio pasirinkimo. Taikant šį požiūrį taip pat būtų atsižvelgta į didėjančio iššęstinės formos studijų programose besimokančių suaugusiųjų skaičiaus poreikius.
- Moksliniai tyrimai ir išorės įsitraukimas yra akivaizdūs, tačiau, kadangi šios sritys dar tik pradamos plėtoti, reikia integruoto požiūrio, kuris šiuo metu gali būti vertinamas kaip reaguojantis į galimybes, tačiau šiek tiek ad hoc, o ne orientuotas į strateginę viziją.
- Kalbant apie mokslinius tyrimus, ekspertų grupė mano, kad Kolegija turėtų apsvastyti galimybę skatinti išskirtinį mokslinių tyrimų identitetą, kuris būtų vienareikšmiškai siejamas su Kolpingo kolegija; parengti aiškių pagrindinių mokslinių tyrimų tikslų bei pasiekimų rinkinį; kurti paskatas moksliniams tyrimams ir apie jas informuoti suinteresuotas šalis; teikti būtina administracinę paramą dabartinei ir būsimai mokslinių tyrimų veiklai; prirėikus teikti profesinio tobulėjimo paramą ir (arba) padėti šalinti esamas studentų mokymosi spragas; apskritai išnaudoti gerai parinktas strategines regionines, nacionalines ir tarptautines partnerystes mokslinių tyrimų tikslais nustatytose strateginėse teminėse srityse.
- Tarptautiškumo didinimas yra svarbi institucinės nuolatinio vystymosi strategijos dalis. Pastaraisiais metais buvo apribotos tarptautiškumo veiklos, įskaitant studentų ir darbuotojų mobilumą, tačiau Kolpingo tinklas, plėtojant mokymo programas ir kuriant bendrus išteklius, atveria kelią tarptautinės veiklos galimybėms, naudingoms ir studentams ir darbuotojams.
- Siekiant didinti tarptautiškumą mokymo ir mokymosi veikloje, Kolegijai rekomenduojame parengti bendrą tarptautiškumo strategiją, grindžiamą principu „tarptautiškumas visiems“, daugiausia dėmesio skiriant studijų programų turinio tarptautiškumo didinimui, susiejant jį su studentų ir darbuotojų mobilumo strategija ir visapusiškai panaudojant skaitmenines technologijas; sukurti išskirtinį tarptautinį identitetą, kuris būtų vienareikšmiškai siejamas su Kolegija, jos vertybėmis ir misija; parengti kalbos politiką ir gaires.
- Kalbant apie partnerystes, Kolegija turėtų puoselėti tvirtą tarptautinę partnerystę, kuri būtų naudinga įvairioms akademinėms veikloms - nuo studijų programų turinio, virtualaus ir fizinio mobilumo, jungtinio ir (arba) dvigubo diplomo galimybių iki mokslinių tyrimų ir išorės šalių įsitraukimo. Kolegijai praverstų apsibrėžti keletą geografinių galimo bendradarbiavimo centrų, kuriuos lemtų jos disciplinos ir konkrečios

kalbinės kompetencijos, tuomet ji galėtų nustatyti metinius kiekvienos partnerystės tikslus ir jų siekti.

- Vystant strateginį požiūrį į partnerystę būtina parengti aiškią partnerystės plėtojimo ir valdymo politiką ir gaires. Rekomenduojame, kad Kolegija parengtų nuoseklią bendrą visos institucijos strateginių tarptautinių partnerysčių politiką, kuri papildytų esamus tinkamus tarptautinius ryšius atskirų asmenų, katedrų ar programų lygmenimis. Tai reikštų, kad reikia paaiškinti, ko Kolegija tikisi iš partnerysčių mokymo ir mokymosi, mokslinių tyrimų ir išorės šalių įsitraukimo srityse; partnerių atrankos kriterijus individualiu, programos, fakulteto ar institucijos lygmeniu; pagrindines bendradarbiavimo partnerysčių taisykles.
- Kalbant apie kalbos politiką, rekomenduojame, kad Kolegija parengtų tokią kalbos politiką, kurioje būtų nurodyta, kokios kalbos ir kokiais tikslais (mokymo ir mokymosi, mokslinių tyrimų, bendravimo) yra vartojamos Kolegijoje, kokie yra lūkesčiai dėl kalbų mokėjimo studentams, akademiniam ir administraciniam personalui ir kokios yra kalbų mokymosi galimybės. Tokia politika taip pat gali būti naudojama kaip priemonė pabrėžti kalbų mokymosi svarbą Kolegijoje, kuri neabejotinai tik didės, nes bendruomenė tampa vis įvairesnė tiek dėl vietinių, tiek dėl tarptautinių ryšių.

#### 124. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Požiūris į mokymąsi ir mokymą, kuomet pirmenybė teikiama studento poreikiams.
- Aiškūs profesinės praktikos integravimo į mokslinius tyrimus įrodymai.
- Galimybės bakalauro studijų studentams atlikti mokslinius tyrimus ir pristatyti darbus konferencijose.
- Socialinių partnerių pripažinta studentų akademinė ir profesinė kokybė.

### 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(ų) poreikių analizę, nusistato poreikių tenkinimo priemones ir numato galimą poveikį šalies ir (arba) regiono(ų) raidai;*

*4.1.2. Atliekama poveikio šalies ir regiono(ų) raidai priemonių įgyvendinimo stebėseną, analizę ir priemonių veiksmingumo vertinimą.*

125. Kolegija reguliariai konsultuojasi su įvairiais regiono išorės socialiniais partneriais ir socialiniais dalininkais, tarp kurių yra aktualūs verslo bendruomenių ir organizacijų atstovai socialinio darbo, turizmo, transporto ir logistikos srityse. Kolegija atlieka darbo jėgos analizę, siekdama nustatyti būsimus darbo jėgos poreikius, rengia ir pristato studijų kryptis, remiančias nacionalinę ir regioninę darbo jėgos ir ekonomikos strategiją. Palaikantys socialiniai partneriai



daro didelę įtaką visam siūlomų programų paketui. Atsižvelgiant į regiono dydį ir vietinį profilį, dėmesys vietos regionui yra suprantamas, tačiau platesnis pripažinimas padidintų galimybę patenkinti nacionalinius ir tarptautinius poreikius.

126. Regiono socialiniams dalininkams ir partneriams skirtos užsakomosios išorės mokslinių tyrimų ir plėtros programos yra neatsiejama tiek mokslinių tyrimų veiklos, tiek Patirtinio mokymo centro dalis.

127. Poveikio stebėseną ir analizę vyksta atsižvelgiant į keturis aspektus: taikomojo mokslo sklaida regioniniu, nacionaliniu bei tarptautiniu lygmeniu; bendradarbiavimas vykdamas užsakomuosius ir su profesija susijusius mokslinius tyrimus; mokymosi visą gyvenimą skatinimas ir plėtra bei gabių studentų, pradedančių dirbti, vertės kūrimas.

#### *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.*

128. Mokymasis visą gyvenimą sutelktas į Patirtinio mokymo centrą, kuris gali greitai ir lanksčiai reaguoti į aiškiai nustatytus poreikius. Vienas iš pavyzdžių - Socialinių paslaugų priežiūros departamento remiamas socialinio darbo tęstinio profesinio tobulinimosi programų kūrimas. PMC teikia platų neformaliojo švietimo spektrą per seminarus ir trumpalaikius kursus, skatinančius mokytis visą gyvenimą. Atsižvelgiant į vykdomus kvalifikacijos tobulinimo mokymus socialiniams darbuotojams, tampa akivaizdu, kad šios mokymosi visą gyvenimą galimybės plačiai prieinamos bendruomenei, verslo grupėms, o taip pat ir profesionaliems specialistams.

129. Kolegijos etosas ugdyti studentų įsitraukimą ir smalsumą mokymosi procese pagrindžia mokymąsi visą gyvenimą kaip asmeninio, socialinio ir profesinio tobulėjimo dalį. Tai įrodo daugybė studentų, kurie po studijų baigimo, o dažnai ir dirbdami, tęsia aukštojo mokslo studijų programas.

130. Mokymasis visą gyvenimą per PMC suteikia galimybių tolesnei strateginei plėtrai ir poveikiui bendruomenei. Įvedus „mikro-kredencialų“ koncepciją, kad būtų galima pripažinti ir įskaityti lankstų mokymąsi, atsiranda įdomi galimybė šiuos „mikro-kredencialus“ sujungti į mokymosi visą gyvenimą pasiekimus.

131. Kolegijos etosas ir įtraukimo bei įvairovės principai, o taip pat vykdomas neformalusis švietimas, leidžia susidaryti sąlygoms būtinoms mokymuisi visą gyvenimą, orientuotam į patirtinį mokymąsi. Nors nėra aišku, ar taikomas sisteminis ir analitinis požiūris nustatant mokymosi visą gyvenimą poreikį ir kaip nustatomos PMC programos.

132. Visos neformaliojo švietimo programos yra nuolatinio kokybės užtikrinimo vertinimo procesų dalis ir šio proceso metu yra stebimos.

133. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegija turi plačią regioninių socialinių dalininkų grupę, su kuria reguliariai konsultuojamasi ir kuri dalyvauja analizuojant regioninius poreikius, susijusius su naujų studijų plėtra, moksliniais tyrimais ir ilgalaikiais darbo jėgos poreikiais. Poveikis nacionaliniams ir tarptautiniams pokyčiams nėra toks aiškus, nes Kolegija daugiausia dėmesio skiria stipriam regioniniam identitetui ir vietos socialinių dalininkų bei bendruomenių paramai.

Patirtinio mokymo centras stipriai orientuojasi į regioninius, bendruomenių ir socialinių dalininkų poreikius mokymosi visą gyvenimą srityje, nors atrodo, kad tai daroma labiau atsižvelgiant į paklausą, o ne strategiškai analizuojant ateities tendencijas. PMC teikiamas neformalusis švietimas ir mokymasis turi daug galimybių plėstis, suteikiant integruotas mišriojo mokymosi galimybes ir kuriant „mikro-kredencialus“.

134. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, ji įvertinama trimis (3) balais.

135. **Rekomendacijos srities tobulinimui:**

- Rekomenduojame parengti strateginę išorės suinteresuotų šalių dalyvavimo viziją, kuri apimtų PMC ir susietų jį su mokymo ir mokymosi bei mokslinių tyrimų planais, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis bendruomenei. Tai apimtų platesnių mokymosi visą gyvenimą poreikių ir reikalavimų, įskaitant hibridinio ir nuotolinio mokymosi galimybes, tyrimus.

136. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

- Efektyviai valdomi santykiai su socialiniais partneriais.
- Bendruomenės nariams suteikiama daug galimybių mokymosi visą gyvenimą programose, kuriose dalyvauja darbuotojai, studentai ir absolventai.

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos Kolpingo kolegijos gerosios praktikos pavyzdžius:

**Valdymas:**

- Stipri Kolegijos kultūra ir etosas yra akivaizdūs visose veiklos srityse, o šios vertybės virsta veiksmais ir elgesiu, kurie yra matomi tiek viduje, tiek išorėje.
- Stiprus institucinės tapatybės ir bendruomeniškumo jausmas, jaučiamas viso personalo.
- Įvairių vidaus ir išorės socialinių dalininkų įtraukimas užtikrina platų atstovavimą Kolegijos bendruomenei ir jos vertybių sklaidą.
- Sistemiškas duomenų rinkimas ir vertinimas suteikia informacijos apie strateginio veiklos plano įgyvendinimą ir kad yra įdiegti stiprūs stebėsenos ir keitimo procesai, kuriuose dalyvauja visi darbuotojai.
- Sistemiškas duomenų rinkimas ir vertinimas pagal pagrindinius veiklos rodiklius laikomas gerąja praktika, kaip ir platesni atviri Kolegijos bendruomenės susitikimai.
- Pripažįstami sistemiški vertinimo ir peržiūros procesai, daugiausia dėmesio skiriant visų darbuotojų tęstiniam profesiniam tobulėjimui, įskaitant deramą paramą ne pilną darbo dieną dirbantiems darbuotojams.

**Kokybės užtikrinimas:**

- Gerai išvystyta kokybės kultūra, pasireiškianti kasdieninėje institucijos veikloje.

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Požiūris į mokymąsi ir mokymą, kuomet pirmenybė teikiama studento poreikiams.
- Aiškūs profesinės praktikos integravimo į mokslinius tyrimus įrodymai.
- Galimybės bakalauro studijų studentams atlikti mokslinius tyrimus ir pristatyti darbus konferencijose.
- Socialinių partnerių pripažinta studentų akademinė ir profesinė kokybė.
- Poveikis regionų ir visos šalies raidai:
- Efektyviai valdomi santykiai su socialiniais partneriais.
- Bendruomenės nariams suteikiama daug galimybių mokymosi visą gyvenimą programose, kuriose dalyvauja darbuotojai, studentai ir absolventai.

## V. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

Ekspertų grupės rekomendacijos dėl tolesnio tobulinimo išsamiai pateiktos kiekvieno skyriaus pabaigoje. Šiame paskutiniame skyriuje jos pateikiamos glaustesniu formatu, kad Kolegijai būtų lengviau parengti veiksmų planą.

### Valdymas:

- 1) **Ilgalaikis strateginis planavimas:** Išskirtinė Kolegijos padėtis ir jos santykiai su Fondu turėtų būti pagrindas kuriant Kolegijos viziją ateinantiems 10 metų. Nors egzistuoja gerai išplėtotas strateginio planavimo procesas su išsamiu veiksmų planu, jo apimamas laikotarpis yra palyginti trumpas. Ilgalaikės Kolegijos vizijos, kuri aiškiai parodytų, ko Kolegija siekia ir kur ji nori būti, sukūrimas galėtų padėti nustatyti ilgalaikius tikslus ir uždavinius, į kuriuos atsižvelgiant būtų vertinami visi tolesni pokyčiai. Į ją galėtų būti įtraukti siekiai, susiję su studentų skaičiumi, studijų programų kūrimu ir nuoseklumu, neformaliojo švietimo ir išorės suinteresuotų šalių dalyvavimo, įskaitant ir dalyvavimą moksliniuose tyrimuose, plėtojimu.
- 2) **Vidaus valdymo struktūros:** peržiūrėti Akademinės tarybos vaidmenį ir kompetenciją, siekiant užtikrinti, kad ji atitiktų institucijos tikslus ir vizijas ir kad jos, kaip reguliavimo, ratifikavimo ir konsultacinio organo, vaidmuo būtų aiškus ir skaidrus visiems aktualiems socialiniams dalininkams.
- 3) **Struktūrizuota rinkodaros strategija:** turėtų būti sukurta Kolegijos vertybėmis ir platesniu įtraukimu grindžiama rinkodaros strategija. Joje daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama tikslinėms rinkoms, atsižvelgiant į pagrindinius įstaigos privalumus, palaikymą ir paramą studentų atžvilgiu, kainą ir „pridėtinę vertę“, kurią Kolegija teikia padėdama studentams mokymosi, mokymo ir įsidarbinimo klausimais.
- 4) **Personalo ugdymas:** tam, kad ilgalaikiai personalo ugdymo poreikiai taptų aiškesni, personalo ugdymo procesai turi būti tiesiogiai susieti su institucijos misija ir vizija.

- 5) **Finansavimas:** turi būti parengta platesnė finansavimo strategija, siekiant nustatyti galimus papildomus finansavimo šaltinius, kurie galėtų apimti socialinių partnerių teikiamas stipendijas, finansuojamus mokslinius tyrimus ir papildomas mokslinių tyrimų dotacijų galimybes.

### Kokybės užtikrinimas:

- 1) **Vidinis administravimas:** Kolegijai derėtų apvarstyti galimybę sukurti vidinį administravimo ir tikrinimo procesą, kad būtų užtikrintas studentų užduočių vertinimo veiklos nuoseklumas ir patikimumas.
- 2) **Instituciniai tyrimai:** Kolegija turėtų apvarstyti kokybės užtikrinimo procesų stiprumą kaip galimą tyrimo sritį, siekiant nustatyti kokių mastu dabartinę sistemą būtų galima išplėsti augant institucijai. Tai apimtų platesnį institucijos duomenų naudojimą įrodymais pagrįstiems sprendimams priimti ir rezultatų panaudojimą kaip išorinę įstaigos reklamavimo dalį.

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- 1) **Akademinis tobulėjimas:** Esamos studijų kryptys ir stipri socialinės atsakomybės tema galėtų tapti pagrindu tolesnei akademiniai plėtrai, grindžiamai daugiadisciplininiu požiūriu su stipriu vadybos pagrindu, kuris leistų studentams vėliau rinktis būsimas studijas ar karjerą. Toks studijų krypties pagrindas būtų alternatyva studentams, kuriuos traukia Kolegijos vertybės ir kultūra, bet kurie nėra tikri dėl profesinio pasirinkimo. Taikant šį požiūrį taip pat būtų atsižvelgta į didėjančio iššūkių formos studijų programose besimokančių suaugusiųjų skaičiaus poreikius.
- 2) **„Pridėtinės vertės“ matavimas ir informavimas apie ją:** Kolegija atlieka vidinius tyrimus, susijusius su „pridėtine verte“, kurią įrodo studentų patirtis, ir parengia stebėjimo rezultatus, kuriais pripažįstama, kad ši patirtis prisideda prie studentų rezultatų gerinimo. Vertinant „pridėtinę vertę“ taip pat reiktų atsižvelgti į glaudžius ryšius tarp profesinės praktikos, stažuotų, mokymosi ir mokymo, studentų atliekamų mokslinių tyrimų ir platesnio išorės suinteresuotų šalių dalyvavimo.
- 3) **Tiriamosios tapatybės kūrimas:** Kolegija turėtų apvarstyti galimybę skatinti išskirtinį mokslinių tyrimų identitetą, kuris būtų vienareikšmiškai siejamas su Kolpingo kolegija; parengti aiškių pagrindinių mokslinių tyrimų tikslų bei pasiekimų rinkinį; kurti paskatas moksliniams tyrimams ir apie jas informuoti suinteresuotas šalis; teikti būtina administracinę paramą dabartinei ir būsimai mokslinių tyrimų veiklai; prireikus teikti profesinio tobulėjimo paramą ir (arba) padėti šalinti esamas studentų mokymosi spragas; apskritai išnaudoti gerai parinktas strategines regionines, nacionalines ir tarptautines partnerystes mokslinių tyrimų tikslais nustatytose strateginėse teminėse srityse.
- 4) **Skaitmeninių technologijų tobulinimas:** derėtų apvarstyti tolesnę skaitmeninių technologijų plėtrą, siekiant pagerinti prieigą prie visų mokymosi ir mokymo, mokslinių tyrimų ir išorės suinteresuotų šalių dalyvavimo aspektų, kartu remiant vidaus procesų ir sistemų racionalizavimą ir skaidrumą.

- 5) **Tarptautinis įsitraukimas:** Kalbant apie partnerystę, Kolegija turėtų puoselėti tvirtą tarptautinę partnerystę, kuri būtų naudinga įvairioms akademinėms veikloms - nuo studijų programų turinio, virtualaus ir fizinio mobilumo, jungtinio ir (arba) dvigubo diplomo galimybių iki mokslinių tyrimų ir išorės šalių įsitraukimo. Tarptautinio bendradarbiavimo galimybė, atsižvelgiant į kolegijų ryšius su Kolpingo fondu, turėtų būti toliau plėtojama kartu su akademinėmis institucijomis ir socialiniais partneriais, siekiant užtikrinti, kad visoje akademinėje veikloje būtų įtvirtintas stiprus tarptautinis aspektas. Tolesnis strateginių partnerysčių plėtojimas turi būti suderintas su strategine Kolegijos vizija ir parengta veiklos strategija, kad būtų galima pasinaudoti sparčiais skaitmeninių technologijų pokyčiais, galinčiais palengvinti ir sustiprinti visą akademinę veiklą.

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

- 1) **Regionų ir visos šalies raida:** Kolegija turėtų sukurti strateginę išorės suinteresuotų šalių dalyvavimo galimybę, kuri apimtų PMC ir susietų mokymo ir mokymosi bei mokslinių tyrimų planus, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis bendruomenei. Tai apimtų platesnių regioninių ir nacionalinių mokymosi visą gyvenimą poreikių ir reikalavimų tyrimą, įskaitant galimybes plėtoti mišrias ir internetines paslaugas.

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) 2022*  
*A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva*  
*tel.: +370 5 205 3323*  
*skvc@skvc.lt*  
*http://www.skvc.lt*

2022 04 21

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)