



**VILNIAUS KOLEGIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

---

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
VILNIAUS KOLEGIJA**

Grupės vadovas: Panel chair:	Prof. Colin Raban
Vertinimo sekretorė: Review secretary:	Ewa Kolanowska
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. dr. Wes Wierda (akademinės bendruomenės narys) Kersti Viitkar (akademinės bendruomenės narė) Simonas Razminas (socialinis partneris) Edvinas Levišauskas (studentas)
SKVC vertinimo koordinatore: Review coordinator at SKVC:	Jolanta Revaitienė

2022

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA.....	3
II. ĮŽANGA.....	4
2.1. Vertinimo eiga.....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ.....	7
3.1. Valdymas.....	7
3.2. Kokybės užtikrinimas.....	18
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	25
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai.....	33
IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	38
V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS.....	39

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



*Prof J C P Raban*

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis 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 aukštųjų mokyklų veiklos kokybę.
2. Šios vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, Ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
  - Prof. Colin Raban (ekspertų grupės vadovas): Derbyo universiteto profesorius emeritas ir nepriklausomas konsultantas (Jungtinė Karalystė, Europa, Pietryčių Azija ir Artimieji Rytai);
  - Ewa Kolanowska (Lenkija) (vertinimo sekretorė): nepriklausoma aukštojo mokslo konsultantė;
  - Prof. dr. Wes Wierda (Nyderlandai) (akademinės bendruomenės narys): Hofstė medicinos verslo mokyklos (*Hofstee Medical Business School*) direktorius ir bendrasavininkas, Gliono / Le Roše-Gruer taikomųjų mokslų universiteto (*Glion / Les Roches-Gruyère University of Applied Sciences*) profesorius, Šveicarija;
  - Kersti Viitkar (Estija) (akademinės bendruomenės narė), Tartu sveikatos priežiūros kolegijos akademinį reikalų prorektorė; Estijos slaugytojų asociacijos narė;
  - Simonas Razminas (Lietuva) (socialinis partneris): „*Flo Health Inc.*“ Inžinerinės platformos viceprezidentas;
  - Edvinas Levišauskas (Lietuva) (studentas): Kauno kolegijos absolventas (Sporto vadyba); Vytauto Didžiojo universiteto magistrantūros programos Strateginis organizacijų valdymas studentas.
4. **Vilniaus kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta **teigiamai**.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	4
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	3
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	4
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

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

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

3 balai - **gerai** - sritis plėtojama sistemiskai, 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 **8** gerosios praktikos pavyzdžiai; pateikta **12** rekomendacijų veiklos tobulinimui.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį Vilniaus kolegijos (toliau Kolegija arba VIKO) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, 2022 m. jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų 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. [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; išorinių vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas 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 su priedais (toliau – SS). Ekspertų grupė paprašė pateikti keletą papildomų dokumentų (pvz., fakultetų savianalizės ataskaitas; Kokybės ir studijų komiteto nuostatus; Programos / krypties komiteto, Akademinės tarybos ir Fakulteto Tarybos posėdžių protokolus; Studentų nubyrėjimo mažinimo planą) ir įvairių duomenų (pvz., visą ir ne visą darbo dieną dirbančių darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, skaičius). SKVC pateikė papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 skyrius), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus; finansinius duomenis; 2014 m. išorinio aukštosios mokyklos vertinimo ir vykdomų studijų kryptių išorinio vertinimo rezultatus, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklos vertinimų rezultatus; valstybės biudžeto asignavimus mokslinių tyrimų veiklai; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie akademinės etikos pažeidimus.

10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir Ekspertų grupės susitikimų. Ekspertų grupė į Kolegiją vyko 2022 m. lapkričio 22 - 24 dienomis, kur susitiko su įvairiais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito Ekspertų grupė gyvuose ir nuotoliniuose susitikimuose suderino išvadas bei 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 2014 m., rekomendacijas.

12. Vertinant aukštosios mokyklos veiklą turi būti įvertinama kiekviena vertinamoji sritis 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. 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).

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 vertinimų. Ekspertų grupė, atsižvelgdama į aukštosios mokyklos pastabas (jei yra), patikslina išvadas ir pateikia jas SKVC.

15. Ekspertų grupė negavo pastabų dėl faktinių klaidų iš Vilniaus kolegijos.

16. Po to, kai ekspertų grupė apsversto 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.

Centro 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 išorinio vertinimo rezultatai yra neigiami.

18. SKVC sprendimą dėl išorinio įvertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadamis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadamis savo interneto svetainėje ir saugo jas iki kito išorinio vertinimo.

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Vilniaus kolegija yra valstybinė aukštoji mokykla, įsteigta 2000 m. sujungus devynias aukštesniausias mokyklas, kai Aukštojo mokslo įstatymu buvo įvesta dvinarė universitetų ir kolegijų aukštojo mokslo sistema. VIKO yra didžiausia profesinė aukštoji mokykla Lietuvoje.

20. 2012–2020 m. VIKO misija – rengti į praktiką orientuotus biomedicinos ir gamtos, humanitarinių, socialinių ir technologinių mokslų bei menų sričių specialistus, turinčius koleginių išsilavinimą, taip tenkinant Vilniaus regiono ir Lietuvos ekonominius ir socialinius poreikius; užtikrinti šiuolaikišką ir europinius standartus atitinkantį studijų procesą, plėtoti efektyvų

bendradarbiavimą su verslo pasaulio atstovais; ugdyti studentų bendruosius gebėjimus ir pilietines vertybes, būtinas būsimam Kolegijos absolventų darbui ir tolesniam mokymuisi. 2021–2025 m. misijoje Kolegija socialiai atsakingos akademinės bendruomenės pastangomis siekia vykdyti šiuolaikiškas, europinius standartus atitinkančias aukštojo mokslo programas, užtikrinti nacionaliniu ir tarptautiniu mastu pripažintų taikomųjų mokslinių tyrimų ir profesinio meno plėtrą, efektyviai bendradarbiaujant su verslo pasaulio atstovais ir siekiant sėkmingos studentų profesinės karjeros bei Vilniaus regiono ir Lietuvos valstybės gerovės.

21. 2021/2022 mokslo metais studentų skaičius siekė 6 086. Daugiausia studentų mokėsi verslo (1 061), slaugos ir akušerijos (649) ir pedagogikos (574) kryptyse, o mažiausiai – polimerų ir tekstilės technologijų, teatrologijos, žemės ūkio ir maisto technologijų (nuo 49 iki 40) ir chemijos (21) kryptyse. Didžioji dauguma studentų, 5260 (86 %), buvo įstoję į nuolatine forma vykdomas studijų programas, o 826 (14 %) – į iššėstine forma vykdomas studijų programas. Studentų skaičius programose, vykdomose nuotoline forma, išaugo nuo 387 (6 % studentų) 2020/2021 mokslo metais iki 562 (9 %) 2021/2022 mokslo metais.

22. 2021/2022 mokslo metais Kolegijoje dirbo 828 darbuotojai (951 pareigybė, kai kurie darbuotojai užima daugiau nei 1 pareigą), įskaitant 447 akademinį personalą, 2 mokslo darbuotojus ir 379 neakademinį personalą (vadovus, studentų pagalbinį personalą, mokymo ir mokslinių tyrimų pagalbinį personalą bei kitą administracinį ir pagalbinį personalą). Iš akademinio personalo 92 (20 %) turėjo daktaro laipsnį, 24 studijavo doktorantūroje, o 26 buvo pripažinti menininkai.

23. Kolegijoje yra septyni fakultetai, įsikūrę dvejose Vilniaus vietose: Elektronikos ir informatikos fakultetas, Ekonomikos fakultetas, Verslo vadybos fakultetas, Sveikatos priežiūros fakultetas, Agrotechnologijų fakultetas, Pedagogikos fakultetas ir Menų ir kūrybinių technologijų fakultetas. Juose siūloma 41 profesinio bakalauro studijų programa 27 studijų kryptyse 12-oje kryptių grupių: (1) Informatikos mokslai: Informacijos sistemos; Programų sistemos; (2) Fiziniai mokslai: Chemija; (3) Inžinerijos mokslai: Elektronikos inžinerija; Aplinkos inžinerija; (4) Technologijų mokslai: Polimerų ir tekstilės technologijos; Maisto technologijos; (5) Sveikatos mokslai: Kosmetologija; Medicinos technologijos; Slauga ir akušerija; Mityba; Reabilitacija; (6) Veterinarijos mokslai: Veterinarija; (7) Žemės ūkio mokslai: Žemės ūkis; (8) Socialiniai mokslai: Komunikacija; Ekonomika; Socialinis darbas; (9) Verslo ir viešoji vadyba: Apskaita; Verslas; Finansai; Vadyba; Rinkodara; (10) Ugdymo mokslai: Pedagogika; (11) Humanitariniai mokslai: (11) humanitariniai mokslai: Humanitariniai mokslai: Vertimas; ir (12) Menai: Dizainas; Muzika; Teatras. Vienuolika (27 %) iš 41 programos siūlomos nuotoliu. Devynios programos (24 %), įskaitant jungtines ir dvigubo laipsnio programas, vykdomos anglų kalba (Bankininkystė; Kultūrinės veiklos vadyba; Kūrybiškumas ir verslo inovacijos; Programų sistemos; Tarptautinis verslas; Turizmo vadyba; Verslo ekonomika; Viešbučių ir restoranų verslas; Populiarioji muzika).

24. Kolegijoje taip pat yra keletas padalinių, kuriuose studentams rengiami praktiniai mokymai ir (arba) tęstinio mokymosi ar mokymosi visą gyvenimą kursai ir (arba) kuriuose darbuotojai ir studentai atlieka taikomuosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir meno veiklą. Tai yra šie padaliniai: SIMULITH centras (koordinuojantis praktinių įmonių veiklą Lietuvoje); Technologijų centras (Elektronikos ir informatikos fakultetas); modeliavimo įmonės, VIKO bankas ir VIKO Drauda (Ekonomikos fakultetas); mokslo parduotuvės (Verslo vadybos fakultetas); žemdirbių

regioninis tęstinio mokymo centras, dekoratyvinių augalų ir apželdinimo centras „Viko flora“ ir Veterinarijos klinika (Agrotechnologijų fakultetas); gestų lingvistikos centras ir dėstytojų kompetencijų ugdymo centras (Pedagogikos fakultetas).

25. Kolegijos SS apima 2016–2021 m. laikotarpį. SS ir jo priedai suteikė naudingos informacijos apie Kolegijos tikslus ir veiklą. Tačiau SS galėjo būti kiek pakoreguotas, kad būtų išvengta perteklinių įrodymų ir nereikalingų pasikartojimų, ir taip būtų sutelktas dėmesys į pagrindinius klausimus, kurie turi būti nagrinėjami pagal kiekvieną vertinimo kriterijų. Nors į SS įtrauktas kiekvienos vertinimo srities tobulintinių sričių sąrašas, būtų buvę naudinga taikyti analitiškesnį požiūrį ir pagrindinėse veiklos srityse pateikti tam tikrus įrodymus, kuriais būtų galima pagrįsti tobulintinių sričių sąrašą.

### 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 valdymui tobulinti.*

26. Po ankstesnio išorinio vertinimo Kolegijos veikla vykdoma vadovaujantis 2012–2020 m. ir 2021–2025 m. misijomis ir strategijomis (apie misijas žr. 20 p.). Abi misijos ir strategijos turi keletą bendrų temų ar tikslų, pavyzdžiui, teikti darbo rinkai aktualias studijų programas, plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus, profesinio meno ir mokymosi visą gyvenimą veiklą, tobulinti kokybės užtikrinimo sistemą, kelti darbuotojų kompetenciją ir atnaujinti infrastruktūrą. Tačiau, atsižvelgdama į savo institucinę raidą per daugelį metų, dabartinėje strategijoje Kolegija dėmesį sutelkė į strateginę partnerystę, socialinę atsakomybę ir poveikį šaliai bei regionui ir tarptautiškumą kaip pagrindinius tikslus arba „horizontaliuosius“ prioritetus. Skaitmeninimas taip pat yra neatsiejama VIKO strateginio dėmesio sritis. Nors 2021–2025 m. strategijoje apie tai aiškiai nekalbama, iš SS ir susitikimų su VIKO vadovais vizito metu Ekspertų grupei buvo aišku, kad dabartinę ir planuojamą veiklą taip pat lemia siekis tapti taikomųjų mokslų universitetu, turinčiu teisę teikti profesinio magistro laipsnio programas.

27. 2021–2025 m. strategija atitinka misiją. Ji atitinka nacionalinius teisės aktus ir strateginius dokumentus (*Lietuvos pažangos strategiją*, „Lietuva 2030“, „Besimokanti Lietuva 2030“) ir patvirtina VIKO įsipareigojimą teikti profesinę praktiką ir mokymosi visą gyvenimą galimybėmis grįstas studijų programas, vykdyti socialiai atsakingus taikomuosius mokslinius tyrimus ir

profesionalaus meno veiklą. Ji taip pat suderinta su nacionaline politika ir Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) bei Europos mokslinių tyrimų erdvės (EMTE) darbotvarkėmis, nes joje daugiausia dėmesio skiriama studijų programų kokybei ir atitinkčiai darbo rinkai, platesnėms mokymosi visą gyvenimą galimybėms, atitinkančioms socialinių dalininkų poreikius, mokslinių tyrimų pajėgumų stiprinimui ir poreikiais grindžiamai veiklai, tarptautiškumui ir tokiems kompleksiniams klausimams kaip socialinė atsakomybė, lygybė ir įtrauktis.

28. Dokumentai Ekspertų grupei pateiktų *strateginių sesijų rezultatai* rodo, kad VIKO dėjo pagirtinas pastangas siekdama užtikrinti, kad 2021–2025 m. strategijoje ir prie jos pridėtame veiksmų plane būtų atsižvelgta į Kolegijos vadovybės, dėstytojų ir administracijos darbuotojų bei studentų nuomonę. Ekspertų grupė taip pat sužinojo, kad socialinių partnerių indėlis buvo įtrauktas į Strategijos projektą, kurį vėliau nuodugniai peržiūrėjo Kolegijos Taryba, kurioje yra ir išorės nariai.

29. 2021–2025 m. strategija pagrįsta tinkama metodika, nes ji remiasi smegenų šturmo strateginėmis sesijomis, SSGG (Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analize ir 2012–2020 m. strategijos įgyvendinimo pažangos apžvalga. Tačiau, joje, priešingai nei 2012–2020 m. strategijoje, tik išvardytos kelios stiprybės ir silpnybės, atrinktos iš SSGG analizės, tačiau neatlikta išsami dabartinės padėties analizė, kuri pagrįstų strategijos tikslus ir įgyvendinimo priemones. Šį klausimą būtų galima išspręsti per artimiausius mėnesius planuojamame Strategijos vertinime. Atmetus šį klausimą, tikslai ir priemonės aiškiai apibrėžia VIKO vystymosi kryptį ateinančiais metais. Veiksmų plane yra 20 strateginių rodiklių ir daug papildomų rodiklių. Ekspertų grupė pirmuosius rodiklius laikė svarbiais, tačiau pažymėjo, kad dėl papildomų rodiklių pažangos stebėjimas gali tapti gana sudėtingas. Vis dėlto rodikliai suteikia galimybę išsamiai įvertinti aukštosios mokyklos veiklą, o Ekspertų grupė nerado įrodymų, kad dėl jų skaičiaus VIKO ištekliai būtų pernelyg apkrauti. Būtų idealu, jei veiksmų plane būtų pateikta ir įgyvendinimo priemonių išlaidų sąmata, tačiau, atsižvelgiant į patikimą VIKO finansų valdymą (žr. 52–55 p.), mažai tikėtina, kad strategijos įgyvendinimui trukdys išteklių trūkumas.

30. Veiksmų plane nustatytos kiekybinių rodiklių siektinos reikšmės atrodo realistiškos Kolegijai, remiantis dabartiniais veiklos rezultatais ir veiksmų plane bei SS aprašytais įgyvendinimo priemonėmis. Vis dėlto Ekspertų grupė pažymėjo, kad studijų programų, studijų kryptių, mokslinių tyrimų sričių ir fakultetų veiklos rezultatai arba sėkmės lygis skiriasi – kai kuriais atvejais gana smarkiai (pavyzdžiui, kalbant apie studentų priėmimą, pirmųjų metų studentų nubyrijimą, studentų dalyvavimą judumo veikloje, absolventų įsidarbinimo lygį arba dalyvavimo moksliniuose tyrimuose ar mokslinių tyrimų vykdyme mastą). Kaip Ekspertų grupė sužinojo vizito metu, direktoratas (Direktorius ir jo pavaduotojai, katedrų vedėjai, fakultetų dekanai, studentų atstovybės pirmininkas ir Akademinės tarybos pirmininkas) dirba kaip komanda, jaučianti bendrą atsakomybę ir puoselėjanti bendras vertybes, o aukštosios mokyklos lygmens vadovai vadovauja ir teikia paramą, kad būtų užtikrintas darnus visos aukštosios mokyklos vystymasis. Vis dėlto VIKO galėtų apsvarstyti galimybę nuodugniau išanalizuoti pagrindines skirtingo programų, sričių ir fakultetų veiklos rezultatų lygio priežastis ir į savo veiksmų planą arba metinius veiklos planus įtraukti konkrečias priemones arba paskatas toms sritims, kurios turi daugiau nuveikti, kad užtikrintų rodikliams nustatytą tikslinių verčių pasiekimą.



31. Kolegijoje įdiegtas tinkamas strategijos įgyvendinimo pažangos stebėjimo mechanizmas, kuris apima metinę peržiūrą, atliekamą atliekant aukštosios mokyklos veiklos rezultatų vertinimą pagal strateginius rodiklius, metų viduryje atliekamą atrinktų rodiklių (pvz., studentų skaičiaus ir nubyrejimo iš mokyklos rodiklių) reikšmių peržiūrą ir nuolatinę stebėseną, kurios rezultatais įvairūs organizaciniai padaliniai ir direktoratas dalijasi ne taip formaliai. Strategijos įgyvendinimas iš esmės yra decentralizuotas, o institucijų savianalizės ataskaitos grindžiamos pavaldžių padalinių pateiktomis ataskaitomis. Ekspertų grupės išnagrinėtų 2020–2021 m. fakultetų savianalizės / veiklos ataskaitų ir 2021 m. institucinės savianalizės / veiklos ataskaitos pavyzdys buvo daugiau aprašomojo nei analitinio ar vertinamojo pobūdžio, tačiau jose nurodytos kai kurios tobulintinos sritys, o į metinius veiklos planus įtrauktos tobulinimo priemonės, susistemintos pagal strateginius tikslus. SS ir Ekspertų grupės diskusijose su vidaus socialiniais dalininkais pateikti įrodymai (pavyzdžiui, struktūriniai pokyčiai Kolegijoje, patobulintos grįžtamojo ryšio rinkimo procedūros, studentų nubyrejimo mažinimo planas) rodo, kad metiniai vertinimai padeda siekti patobulinimų. Su kokybės užtikrinimu susijusias pastabas dėl savianalizės žr. 68–74 p.

32. Strategijai įgyvendinti VIKO taip pat patvirtino 2022–2025 m. taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos programą, 2022–2025 m. socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi programą, 2021–2025 m. strateginių partnerysčių programą ir 2021–2025 m. tarptautiškumo strategiją, kurioje numatyti 2021–2025 m. prioritetiniai tikslai. Susijusius komentarus rasite skyriuose „Kokybės užtikrinimas“, „Studijų ir mokslo (meno) veikla“ ir „Poveikis regionų ir visos šalies raidai“.

### *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.*

#### *Valdymo struktūra ir sprendimų priėmimas*

33. VIKO įstatuose aiškiai apibrėžta Kolegijos Tarybos, Akademinės tarybos ir Direktoriatas, kaip valdymo organų, kompetencija, atsižvelgiant į nacionaliniuose teisės aktuose nustatytą įgaliojimų ir atsakomybės pasidalijimą. Tačiau kituose svarbiausiuose vidaus teisės aktuose galėtų būti (aiškiau) nustatyti dekanų, prodekanų ir fakultetų tarybų įgaliojimai ir atsakomybė.

34. Vizito metu Ekspertų grupė nustatė, kad Kolegijos Taryba reikšmingai prisideda prie VIKO plėtros, pavyzdžiui, prisideda prie strateginių planų rengimo, reguliariai aptaria riziką, pritraukia naujus partnerius ir ieško naujų pajamų šaltinių, o ne tik tvirtina aukštosios mokyklos biudžetą, planus ir ataskaitas, nes tai yra jos įstatuose numatytos funkcijos. Ekspertų grupės diskusija su Akademinės tarybos nariais leido manyti, kad jie savo atsakomybę už akademinis reikalus ir kokybės užtikrinimą iš esmės suvokia kaip apsiribojančią procedūrų ir reikalavimų laikymosi užtikrinimu, o ne kaip esminį dalyvavimą. Pavyzdžiui, jiems sunkiai sekėsi paaiškinti, kaip Akademinė taryba užtikrina, kad mokslinių tyrimų ir meno veikla pakankamai remtų studijų veiklą, ir kaip kokybiniai kriterijai (studijų ir mokslinių tyrimų bei meno veiklos vienovė, mokslinių tyrimų ir meno veiklos poveikis regionų ir visos šalies raidai) taikomi vertinant Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos programos veiksmingumą. Ekspertų

grupė taip pat pažymėjo, kad Akademinė taryba dar turi susitarti dėl aiškaus ir pagrįsto požiūrio į kokybės vadybos sistemos veiksmingumo vertinimą (žr. 84–86 p. skyriuje apie kokybės užtikrinimą).

35. Iš Kolegijos dokumentų ir susitikimų per vizitą vietoje Ekspertų grupė sužinojo, kad fakultetai savarankiškai priima sprendimus, pavyzdžiui, dėl personalo įdarbinimo, metinio biudžeto lėšų paskirstymo, bendradarbiavimo su akademiniiais ir neakademiniiais partneriais ir neformaliojo švietimo kursų, kurie yra mokymosi visą gyvenimą dalis, organizavimo. Pagrindinius sprendimus dėl institucijų biudžetų, restruktūrizavimo ir akademinų klausimų, pavyzdžiui, studijų programų patvirtinimo, taip pat konkrečius sprendimus, kuriems įgyvendinti reikia didelių lėšų, priima kompetentingas aukštosios mokyklos valdymo organas. Praktikoje instituciniu lygmeniu vadovų priimami sprendimai visada grindžiami konsultacijomis su padalinių vadovais. Ekspertų grupės nuomone, toks požiūris užtikrina veiksmingumą, skaidrumą ir pagrįstą centralizuoto ir decentralizuoto sprendimų priėmimo pusiausvyrą.

36. Susitikimuose su Ekspertų grupe ir studentai, ir absolventai pabrėžė, kad VIKO šeimyniška atmosfera yra išskirtinis ir pagrindinis privalumas, nes ji suteikia jiems priklausymo studentų ir dėstytojų bendruomenei jausmą. Tai pasiekimas, atsižvelgiant į Kolegijos dydį. Šiame kontekste studentai taip pat vertina galimybę dalyvauti įvairiuose visą bendruomenę suburiančiuose renginiuose ir naudotis kituose fakultetuose esančia infrastruktūra.

#### *Procesų valdymo analizė ir tobulinimas; rizikos valdymas*

37. Procesų valdymas yra VIKO kokybės valdymo sistemos dalis ir yra susijęs su strategijos įgyvendinimu. Valdymo procesai peržiūrimi atliekant metinį veiklos vertinimą, o veiklos planai ir procesai padalinių ir institucijų lygmenimis sudaromi siekiant užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą ir optimaliai panaudoti turimus išteklius. Direktorius prisiima bendrą atsakomybę už procesų valdymą, vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo specialistas yra atsakingas už nuolatinę procesų stebėseną ir vidaus kontrolę, o akademinų ir administracinių padalinių darbuotojai stebi procesus ir apie veiklos problemas praneša savo vadovams. Pastaraisiais metais įdiegti pokyčiai rodo, kad metiniuose vertinimuose nustatomos tobulintinos sritys ir imamas tolesnių veiksmų. Pavyzdžiui, pastaraisiais metais Kolegija įdiegė vidaus kontrolės sistemą, supaprastino valdymo procesus (finansų, personalo ir dokumentų valdymas, viešieji pirkimai, studijų informacinė sistema), juos skaitmenindama, įsteigė du universitetinius miestelius ir perkėlė kai kuriuos fakultetus, kad valdymo procesai būtų efektyvesni, ir, siekdama sumažinti administracines išlaidas, atsisakė nereikalingo turto, pavyzdžiui, bendrabučių, kurių užimtumas mažas.

38. Rizika nustatoma ir prevencijos priemonės planuojamos bei įgyvendinamos tiek padalinių, tiek institucijų lygmeniu, vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo specialistas atlieka koordinuojamąjį vaidmenį, o finansinės rizikos valdymo grupė stebi, ar ištekliai naudojami efektyviai. Diskusijose su Ekspertų grupe Tarybos nariai, vadovai ir už kokybės užtikrinimą atsakingi darbuotojai nurodė keletą svarbių rizikos veiksnių (pavyzdžiui, demografinis nuosmukis, studentų nubyrėjimas, patirties stoka rengiant magistrantūros programas, kurias kolegijoms bus leista rengti remiantis numatomais teisės aktų pakeitimais) ir aiškiai paaiškino Ekspertų grupei, kaip VIKO siekia juos sumažinti. Atrodo, kad šis metodas veikia gerai, tačiau yra šiek tiek šabloniškas. VIKO gali norėti apsvarstyti numanomo požiūrio, grindžiamo iš anksto nustatytų rizikų rinkiniu, o ne empirinio

požiūrio, pagrįsto visų lygių aukštosios mokyklos darbuotojų išvalgų ir patirties analize, privalumus ir trūkumus.

#### *Socialinių dalininkų dalyvavimas valdyme*

39. Visos pagrindinės socialinių dalininkų grupės dalyvauja valdyme per savo atstovus valdymo ir kituose institucinio ir padalinio lygmens organuose: Taryboje ir Akademinėje taryboje, fakultetų tarybose, studijų krypčių ir (arba) programų komitetuose, konkursų ir atestacijos komisijose, atsakingose už dėstytojų įdarbinimą ir atestaciją. Studentams ir darbuotojams atstovaujama Akademinės etikos komitete, Apeliacijų ir ginčų komisijoje, „Erasmus+“ mobilumo atrankos komitetuose. Studentai taip pat gali išsakyti savo nuomonę apie valdymo procesus ir kitus klausimus reguliariuose bendruose Direktorato ir Studentų atstovybės posėdžiuose, apskritojo stalo ir tikslinių grupių diskusijose fakultetų ir katedrų lygmeniu, kur, pasak dėstytojų, matytų vizito metu, studentai pateikia atvirą ir prasmingą grįžtamąjį ryšį. Susitikimuose su Ekspertų grupe studentai, absolventai ir socialiniai partneriai išreiškė pasitenkinimą jų dalyvavimo aukštosios mokyklos valdyme mastu ir patvirtino, kad Kolegija noriai atsižvelgia į jų pasiūlymus.

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

*1.3.1. Sistemingai renkami ir analizuojami veiklos duomenys, rezultatai (įskaitant studentų užimtumą ir absolventų karjeros stebėjimą) nurodomi, duomenys naudojami aukštosios mokyklos veiklos tobulinimui;*

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

#### *Duomenų rinkimas, analizė ir naudojimas*

40. Kolegija kasmet renka ir analizuoja įvairius veiklos duomenis, pagrįstus 2021–2025 m. strategijoje ir veiksmų plane nustatytais rodikliais. Absolventų karjeros stebėjimui ji naudoja savo pačios surinktus duomenis, gautus atlikus apklausas praėjus ne mažiau kaip 6 mėnesiams po studijų baigimo. Ji taip pat remiasi SKVC pateiktais duomenimis, ir Karjeros valdymo informacinės sistemos (KVIS), Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) ir Užimtumo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos skelbiamais duomenimis. Duomenis apie absolventų užimtumą du kartus per metus analizuoja Akademiinių reikalų komisija ir visų fakultetų prodekanai. Nepaisant to, kad, kaip minėta pirmiau, metinės savianalizės ir (arba) veiklos ataskaitos, rengiamos padalinių ir institucijų lygmeniu, yra labiau aprašomojo, o ne analitinio pobūdžio, jose iš tiesų apžvelgiami pagrindiniai duomenys ir išryškinamos tobulintinos sritys, o į metinius veiklos planus įtraukiamos veiklos tobulinimo priemonės. Tačiau, atsižvelgiant į susijusią pastabą (žr. 30 p.), VIKO galėtų atlikti išsamesnę lyginamąją studijų krypčių ar programų ir fakultetų veiklos duomenų analizę, kad būtų galima nustatyti, kurioms sritims reikėtų teikti pirmenybę ir pateikti konkretesnes tolesnių veiksmų gaires. Be to, nors šiuo metu ji daugiausia remiasi kiekybiniais rodiklių duomenimis, analizuodama ir tobulindama savo veiklą ji galėtų remtis kitais kokybiniais duomenimis (surinktais, pavyzdžiui, per apskritojo stalo ir tikslinių grupių diskusijas, kolegų dėstyto stebėjimą). Susijusias pastabas žr. skirsnio „Kokybės užtikrinimas“ 73, 74 ir 82 p.

#### *Informacija apie veiklos rezultatus*

41. Atmetus tai, kad metinės savianalizės ir (arba) veiklos ataskaitos iš esmės yra aprašomojo pobūdžio, Ekspertų grupės nuomone, jose pateikiama išsami informacija apie Kolegijos veiklą ir rezultatus. Ataskaitos teikiamos nacionalinėms institucijoms ir skelbiamos VIKO interneto svetainėje.

42. Siekdama pagerinti vidinę ir išorinę komunikaciją, nuo 2021 m. Kolegija patvirtino komunikacijos planą ir gaires, visuose fakultetuose įsteigė grupes, kurios dirbs kaip „jungtinės pajėgos“, o vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo specialistui pavedė užduotį užtikrinti viešosios informacijos kokybę. Kai kurie studentai Ekspertų grupei paminėjo vidinės komunikacijos problemas, pavyzdžiui, studijų tvarkaraščių skelbimo vėlavimą. Komunikacijos gairėse, kuriose daugiausia dėmesio skiriama komunikacijos kanalams ir atsakingiems padaliniais ar asmenims, vidaus komunikacijos veiksmingumui galėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Taip pat galima tobulinti išorinę komunikaciją, ypač atsižvelgiant į tai, kad VIKO siekia pritraukti daugiau studentų į studijų programas ir suaugusiųjų besimokančiųjų į neformaliojo švietimo kursus, taip pat socialinių partnerių taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos plėtrai. Nors interneto svetainėje pateikiama išsami ir aiški informacija apie Kolegiją, Ekspertų grupė sutinka, kad fakultetų interneto svetainėse pateikiamos informacijos apimtis ir kokybė skiriasi. Todėl vidaus ir išorės komunikacija galėtų būti geriau suderinta.

43. Iš susitikimų su vidaus socialiniais dalininkais Ekspertų grupė daro išvadą, kad VIKO išorinėje komunikacijoje dažniausiai remiasi savo reputacija šalyje, kuri grindžiama, pavyzdžiui, nacionaliniais reitingais ir tokiais kiekybiniais rodikliais kaip studentų skaičius, absolventų įsidarbinimo rodikliai ir Kolegijai skiriamos lėšos taikomiesiems moksliniams tyrimams ir meno veiklai, sudarančios dalį visos valstybės biudžeto dotacijos kolegijų sektoriui. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad VIKO galėtų dėti daugiau pastangų, kad sukurtų savo „unikalų pardavimo pasiūlymą“, skirtą visoms veiklos sritims, įskaitant studijų programas, mokymąsi visą gyvenimą, taikomuosius mokslinius tyrimus ir meno veiklą, ir kad ji galėtų geriau išnaudoti savo interneto svetainę, socialinės žiniasklaidos puslapius ir kitus savireklamos būdus ir priemones. Ekspertų grupė taip pat pritaria VIKO planams plėsti tokią veiklą kaip vizitai į vidurines mokyklas, teminės pamokos, seminarai ir atviros paskaitos.

#### *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 aukštojoje mokykloje 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.*

*Akademinio ir neakademinio personalo įdarbinimas, valdymas ir vertinimas*

44. Kolegijoje įdiegta skaidri *konkursų į dėstytojų pareigas ir dėstytojų atestacijos tvarka*. Joje nustatytos aiškios darbuotojų priėmimo į darbą penkerių metų kadencijai (viešas konkursas) ir dvejų metų kadencijai (vadinamieji „kviestiniai dėstytojai“, priimami be konkurso) sąlygos, kvalifikaciniai reikalavimai kiekvienai pareigybei, atrankos ir skundų nagrinėjimo tvarka. Proceso nešališkumas užtikrinamas konkurso ir atestacijos komisijose dalyvaujant VIKO darbuotojams ir studentams bei kitų institucijų ir organizacijų atstovams.

45. *Dėstytojų etatinio darbo krūvio nustatymo ir apskaitos tvarka* nustato aiškius lūkesčius akademiniam personalui dėl darbo krūvio paskirstymo tarp kontaktinių ir nekontaktinių valandų, įskaitant taikomiesiems moksliniams tyrimams ir meno veiklai skiriamų valandų dalį (docentams, lektoriams ir asistentams rekomenduojama skirti atitinkamai 33 % ir 10 %). Tokie "kiekybiniai tikslai" galėtų būti derinami su „kokybiniais tikslais“. Pavyzdžiui, studentų dalis, gerai vertinanti kursus (veiksmų plane numatytas rodiklis, susijęs su studentų pasitenkinimu kursų kokybe), ir mokslinių tyrimų rezultatų, kurie turi būti pateikti (pvz., straipsniai, paskelbti recenzuojamuose žurnaluose), rūšis.

46. Ekspertų grupė buvo informuota, kad katedrų vedėjai rengia pokalbius su dėstytojais, kurių metu aptaria jų metines veiklos ataskaitas ir studentų kursų vertinimo apklausų rezultatus. Jei dėstytojo veikla netenkinanti, jis parengia tobulinimo planą ir pristato jį katedros vedėjui bei savo kolegoms. Pagal konkursų ir atestacijos tvarką kas penkerius metus fakulteto konkursų ir atestacijos komisija atlieka vertinimą, remdamasi dėstytojo metinėmis ataskaitomis ir darbo krūvio dokumentais, kitais su jo veikla susijusiais įrodymais ir studentų kursų vertinimo apklausomis. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad taikoma tvarka yra patikima. Be to, Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę rinkti tiesioginius įrodymus įdiegdama dėstytojų stebėjimo iš kolegų sistemą (susijusios pastabos pateiktos Kokybės užtikrinimo skyriaus 82 p.).

47. *Asmenų įdarbinimo ir darbo santykių nutraukimo tvarka* nustato skaidrią neakademiniame personalo įdarbinimo tvarką. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš susitikimo su administracijos darbuotojais, VIKO į reglamentuojamas pareigybes įdarbina atviro konkurso būdu, kaip reikalaujama nacionaliniuose teisės aktuose; apie laisvas darbo vietas skelbia įvairiose žiniasklaidos priemonėse (pvz., savo interneto svetainėje arba socialiniuose tinkluose). Su kandidatais pokalbius veda ir juos atrenka padalinio vadovas. Kolegijoje taip pat taikoma tinkama, nors ir ne tokia formali, personalo vertinimo procedūra, pagal kurią darbo rezultatai vertinami pokalbio su padalinio vadovu metu, atliekant metinį padalinio veiklos vertinimą pagal strateginius rodiklius.

48. Ekspertų grupė surinko daug įrodymų, kad VIKO sukūrė darbo aplinką, kuri stiprina darbuotojų motyvaciją, ir buvo aišku, kad darbuotojų atsidavimas yra didelis VIKO turtas. Kolegija akademiniam ir neakademiniam personalui skiria premijas, vienkartinės išmokas ir kitas išmokas (pavyzdžiui, išmoką, mokamą kūrybinių ar studijų atostogų metu, įnašą doktorantūros studijų išlaidoms padengti ir dotacijas pažintinių vizitų išlaidoms padengti). Susitikimuose su Ekspertų grupe akademiinių padalinių ir personalo vadovai taip pat pabrėžė nefinansinių paskatų svarbą, visų pirma nurodydami komandinę dvasią, laisvę reikšti asmeninę nuomonę ir galimybes bendradarbiauti ir mokytis bendradarbiaujant. Darbuotojai taip pat labai vertina karjeros plėtros galimybes paaukštinant pareigose ir (arba) dalyvaujant Kolegijos lygmens projektuose ir komitetuose.

### *Akademinio ir neakademinio personalo skaičius ir kvalifikacija*

49. 2021/2022 akademiais metais Kolegijoje dirbo 449 akademiniai darbuotojai, įskaitant 2 tyrėjus. Akademinis personalas turi ne žemesnį kaip magistro arba meno daktaro laipsnį (docentai), magistro laipsnį (lektoriai) arba bakalauro laipsnį (asistentai). Iš docentų ir lektorių 92 (20 %) turi daktaro laipsnį, t. y. jų dalis gerokai viršija nacionaliniais teisės aktais reikalaujamą minimalų 10 % programos lygmenį, o 24 darbuotojai studijuoja doktorantūroje. Tarp turinčių daktaro laipsnį 27 % (30) dirba pilnu etatu arba jų darbo krūvis viršija 1 etatą (etatas); 40 % (44) darbuotojų darbo krūvis svyruoja nuo 0,5 iki 0,9 etato, o 33 % (36) akademinio personalo – 0,49 ar mažiau. Daugiau nei 65 % akademinio personalo turi ne mažesnę nei trejų metų praktinio darbo patirtį, o tai viršija teisės aktuose nustatytą reikalavimą. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad akademinio personalo skaičius apskritai yra pakankamas, o apklausti dėstytojai patikino Ekspertų grupę, kad jų darbo krūvis, nors ir didelis, yra valdomas ir panašus į kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose dirbančių dėstytojų darbo krūvį. Vis dėlto yra galimybių tobulėti. Kaip nurodė grupės susitikimuose dalyvavę studentai, kai kurie dėstytojai yra pervargę, todėl jiems lieka mažai laiko bendrauti su studentais, o tai gali turėti įtakos studijų dalykų kokybei. Ekspertų grupės nuomone, darbuotojų kvalifikacija yra tinkama tiek dėstyti, tiek taikomiesiems moksliniams tyrimams ir meno veiklai. Tačiau daktaro laipsnį turinčių darbuotojų pasiskirstymas yra gana netolygus – daug daugiau jų dirba ekonomikos ir vadybos srityse, ir tai atsispindi mokslinių tyrimų apimtyje. Atsižvelgdama į savo planus siūlyti magistrantūros studijas, VIKO galėtų apsvarstyti, ar ir kaip galėtų įdarbinti daugiau darbuotojų atitinkamuose fakultetuose.

50. 2021/2022 mokslo metais Kolegijoje dirbo 379 neakademiniai darbuotojai. Darbuotojai turi atitinkamą laipsnį, o konkrečios kvalifikacijos skiriasi priklausomai nuo darbo vietos. Bendras neakademinio personalo skaičius yra gana didelis, palyginti su akademinio personalo skaičiumi. 46 % sudaro personalas, teikiantis profesionalią akademinę pagalbą studentams ir akademinę bei mokslinę paramą, ir tai, atrodo, atitinka neakademinį padalinių teikiamų paslaugų spektrą. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš administracinio personalo, valdymo procesų skaitmeninimas gerokai sumažino jų darbo krūvį, o prireikus galima samdyti papildomų darbuotojų.

### *Personalo tobulinimas*

51. Kolegija deda pagirtinas pastangas, kad sukurtų nuoseklią personalo tobulinimosi sistemą ir suteiktų daugybę galimybių tobulinti įgūdžius. Kompetencijų ugdymas buvo įtrauktas į 2012–2020 m. ir 2021–2025 m. strategijas kaip vienas iš tikslų, o pažanga siekiant rodikliuose nustatytų tikslų 2021 m. buvo įvertinta kaip labai gera. *Personalo kompetencijų tobulinimo procedūra* neseniai buvo peržiūrėta, kad joje būtų atsižvelgta ir į poreikių vertinimą, ir į akademinio bei neakademinio personalo profesinį tobulinimą. Remdamasi neseniai atlikta darbuotojų apklausa, VIKO aiškiai apibrėžė prioritetinių akademinio ir (arba) neakademinio personalo kompetencijų, kurias reikia tobulinti, rinkinį. Tai – dėstyti ir mokslinių tyrimų kompetencija, psichologijos kompetencija, IT, bendravimo, tarpkultūriniai ir užsienio kalbų įgūdžiai. Apklaustas akademinis ir administracinis personalas patvirtino, kad dalyvauja įvairiuose vidiniuose ir išoriniuose mokymo kursuose ir kompetencijų tobulinimo renginiuose, pavyzdžiui, konferencijose, seminaruose, kviestinėse paskaitose, stažuotėse šalyje ir užsienyje bei tarptautiniuose projektuose.

### *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.*

### *Finansiniai ištekliai*

52. Nuo 2017 m. Kolegija pasiekė gerų finansinių rezultatų ir nuolat augo jos finansinė padėtis: bendros pajamos padidėjo nuo 14,02 mln. eurų 2017 m. iki 21,97 mln. eurų 2021 m., o per pastaruosius dvejus metus biudžeto perteklius siekė apie 1 mln. eurų. Valstybės biudžeto subsidijos yra pagrindinis Kolegijos pajamų šaltinis (73 % 2017 m. ir 62 % 2021 m.). Nors SS nurodoma, kad alternatyvių finansavimo šaltinių paieška yra tobulintinas aspektas, Ekspertų grupė pažymėjo, kad VIKO veiksmingai gaudavo pajamų iš kitų šaltinių, įskaitant ES lėšas, akademinų mainų ir projektų dotacijas bei tarptautinių organizacijų dotacijas (5 % 2017 m. ir 18 % 2021 m.) ir mokesčius už paslaugas bei patalpų nuomą (21 % 2017 m. ir 16 % 2021 m.). Ekspertų grupės nuomone, taip pat yra gerų perspektyvų pritraukti daugiau lėšų, nes VIKO yra pasirašiusi sutartis su įmonėmis dėl studentų mokymo ir rėmimo stipendijomis, o akademiniam personalui siūlomos paskatos ieškoti finansavimo moksliniams tyrimams.

53. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš susitikimų su Kolegijos Taryba, vyresniaisiais vadovais ir akademinų padalinių vadovais, planuodama ir paskirstydama finansinius išteklius VIKO vadovaujasi principu „iš apačios į viršų“. Padaliniai rengia biudžeto pasiūlymus atsižvelgdami į esamą studentų skaičių ir numatomą studentų skaičių, personalo darbo krūvį, mokymo, mokslinių tyrimų ir meno veiklą bei kitą veiklą, planuojamą atsižvelgiant į strateginius tikslus. Pasiūlymus svarsto direktoratas. Finansinės rizikos vertinimo grupė pataria direktoratui, kai reikia skirti lėšų veiklai, kuri nebūtinai yra savarankiška, bet svarbi atsižvelgiant į nacionalinius poreikius (pavyzdžiui, *Cheminės analizės* programai, į kurią priimta nedaug studentų, vykdomai siekiant patenkinti darbo rinkos paklausą). Institucijų biudžetų projektus ir metines ataskaitas tvirtina Kolegijos Taryba. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad tai patikimas metodas, leidžiantis VIKO skaidriai derinti konkuruojančius padalinių poreikius ir kartu užtikrinti strategijos įgyvendinimo pažangą. Taip pat pagirtina, kad VIKO sukūrė rezervinį fondą kaip strateginį finansų valdymo mechanizmą. Jame atidėtos konkrečios sumos, skirtos būtinoms išlaidoms padengti netikėtai sumažėjus pajamoms, investiciniams ir kitiems projektams bendrai finansuoti ir nenumatytais einamųjų metų išlaidoms padengti, taip užtikrinant veiklos tęstinumą.

54. 2021 m. veiklos ataskaitoje nurodyta, kad Kolegija tinkamai naudoja turimus finansinius išteklius savo strateginiams tikslams įgyvendinti. Ji taip pat daug dėmesio skiria efektyviam išteklių naudojimui, ką patvirtina, pavyzdžiui, struktūriniai pokyčiai, išlaidų mažinimas skaitmeninant valdymo procesus ir atsisakant nereikalingo turto, mažinant administracijos ir techninės priežiūros darbuotojų skaičių, taip pat nenaudojamų patalpų nuoma COVID-19 pandemijos metu. Skaitmenizavus finansų valdymo sistemą, išteklių planavimas, paskirstymas ir naudojimas tapo skaidresnis ir veiksmingesnis.

55. Apskritai iš įvairių šaltinių gautas finansavimas, patikimas finansinių išteklių planavimas ir veiksmingas išteklių naudojimas leido VIKO padidinti arba papildyti atlyginimus, atnaujinti

patalpas ir investuoti į taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos plėtrą, atitinkančią strateginius tikslus.

#### *Mokymosi, mokymo, mokslinių tyrimų ir meno veiklos ištekliai*

56. Lėšos valstybės finansuojamoms studentų vietoms planuojamos ir skiriamos vadovaujantis nacionaliniais teisės aktais. Planuodama ir paskirstydama kitus išteklius, Kolegija iš esmės laikosi to paties „iš apačios į viršų“ ir, Ekspertų grupės nuomone, racionalaus požiūrio, kaip ir finansinių išteklių atveju. Fakultetų parengtus pasiūlymus, atitinkančius strateginius tikslus, peržiūri Direktoratas ir papildomai Mokslinių tyrimų, plėtros ir inovacijų katedra, kaip padalinys, atsakingas už taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos koordinavimą. Akademinių padalinių vadovai informavo Ekspertų grupę, kad tais atvejais, kai turimų lėšų nepakanka visų padalinių poreikiams tam tikrais metais patenkinti, pasiūlymai teikiami pakartotinai ir svarstomi tvirtinti po vienerių ar dvejų metų.

57. Pastaraisiais metais VIKO gavo ir skyrė daug lėšų mokymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų infrastruktūrai plėtoti, įskaitant daugiau nei 10 mln. eurų, gautų pagal pagrindinius investicinius projektus. Jo struktūroje yra praktinio mokymo, mokymosi visą gyvenimą ir (arba) mokslinių tyrimų ir meno veiklos padaliniai ir laboratorijos (žr. 24 p.). Neseniai modernizuota Verslo ir vadybos, Sveikatos priežiūros ir Agrotechnologijų fakultetų infrastruktūra; įsteigtos naujos laboratorijos ir atnaujinta esama įranga, pavyzdžiui, inžinerijos, IT, humanitarinių mokslų ir vaizduojamųjų menų srityse; taip pat įsigyta įrangos ar priemonių įvairių sričių projektams vykdyti. Kolegija turi gerai išvystytą IT tinklą su kompiuterizuotomis darbo vietomis ir įvairia tinkama įranga, įskaitant techninę ir programinę įrangą, skirtą mokymuisi internetu arba mišriam mokymuisi. IT tinklas suteikia galimybę naudotis nacionalinėmis ir tarptautinėmis paslaugomis ir ištekliais. Centrinėje ir fakultetų bibliotekose yra skaityklos su kompiuterizuotomis darbo vietomis, prenumeruojama dauguma tarptautinių duomenų bazių, galima naudotis 141 153 fiziniiais ištekliais (knygomis, garso ar vaizdo įrašais ir kt.), suteikiama prieiga prie 729 277 skaitmeninių išteklių. 2017–2021 m. fiziniams ir skaitmeniniams ištekliams skirta daugiau kaip 600 000 eurų. Remdamasi pokalbiais su akademinių padalinių vadovais ir studentais bei apžiūrėjusi dvejų fakultetų patalpas, Ekspertų grupė padarė išvadą, kad mokymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų patalpos iš esmės atitinka Kolegijos poreikius ir, kas svarbu, sudaro sąlygas studentams mokytis mažose grupėse. Tačiau kai kuriuos įrangos elementus reikia atnaujinti, o kai kurios grupės aplankytų fakultetų patalpos nėra lengvai prieinamos neįgaliems studentams. Šias problemas galima spręsti pagal šiuo metu vykdomą investicinį projektą, kuriuo siekiama toliau modernizuoti Kolegijos mokymosi aplinką.

58. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegijos strategija atitinka misiją, yra suderinta su nacionaline ir Europos politika bei nustato aiškia ir nuoseklią aukštosios mokyklos plėtros sistemą, nors strateginių tikslų pagrindimą galima tik numanyti iš įvairių kitų dokumentų, kurie prisidėjo prie strategijos rengimo. Strategijos įgyvendinimo pažanga apskritai yra tinkamai peržiūrima, o išvados naudojamos tobulinimui. Vis dėlto grupė pastebėjo, kad savianalizės ataskaitos iš esmės yra aprašomojo pobūdžio ir joms būtų naudinga išsamesnė ir savikritiškesnė analizė.

Valdymo struktūra yra skaidri, o sprendimai priimami veiksmingai, pagrįstai paskirstant susijusius įgaliojimus ir atsakomybę tarp aukštosios mokyklos ir padalinio lygmenų. Procesų valdymas pagerintas remiantis reguliariais vertinimais, turima daug duomenų, kurie analizuojami siekiant



pagerinti veiklos rezultatus. Vis dėlto veiklos analizę ir tobulinimą padėtų atlikti platesnis duomenų, įskaitant kokybinius, rinkimas. Studentai, darbuotojai ir socialiniai partneriai iš tikrųjų dalyvauja aukštosios mokyklos valdyme per formalias įvairaus lygmens struktūras. Be formalių struktūrų, Kolegijoje susiformavo glaudi ir bendradarbiaujanti bendruomenė, kurią labai vertina visi socialiniai dalininkai. Nors paskelbtose metinėse ataskaitose pateikiama išsami informacija apie Kolegiją, galima tobulinti internetinėje žiniasklaidoje pateikiamos informacijos įvairovę ir kokybę, taip pat plėsti savireklamos veiklą. Kolegija suvokia komunikacijos problemas ir imasi veiksmų joms spręsti.

Kolegijoje įdiegtos patikimos darbuotojų įdarbinimo ir vertinimo procedūros ar mechanizmai, sukurta motyvuojanti darbo aplinka, kurioje vyrauja stipri komandinė dvasia kasdieniame darbe, taikomos įvairios paskatos ir plačios kompetencijos bei karjeros galimybės. Akademinio ir neakademinio personalo komandos yra pakankamai stiprios pagal jų skaičių ir kvalifikaciją, kad galėtų įgyvendinti strateginius tikslus ir suplanuotą mokymo, mokymo ir mokslinių tyrimų bei meno veiklą. Vis dėlto personalo valdymą būtų galima pagerinti sprendžiant tokias problemas kaip pernelyg didelis kai kurių dėstytojų darbo krūvis ir, atsižvelgiant į planuojamą magistrantūros programų plėtrą, netolygus daktaro laipsnį turinčių darbuotojų pasiskirstymas.

Finansiniai, mokymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų ištekliai yra gerai suplanuoti ir valdomi, kad atitiktų padalinių poreikius ir padėtų įgyvendinti strategiją. Didelės lėšos, gautos iš įvairių šaltinių, veiksmingai panaudotos Kolegijos mokymo, mokymosi ir mokslinių tyrimų infrastruktūrai atnaujinti. Įranga iš esmės yra tinkama, nors kai kuriuose fakultetuose turimą įrangą būtų naudinga atnaujinti.

59. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, vertinama 4 balais.

60. **Rekomendacijos sričiai:**

- Siekdama pagerinti savo veiklos rezultatus, Kolegija turėtų rinkti daugiau kokybinių įrodymų, kurie papildytų šiuo metu daugiausiai kiekybinius duomenis, renkamus strateginiams rodikliams (40 p.).
- Kolegija turėtų pagerinti savo interneto svetainėje ir socialinėje žiniasklaidoje pateikiamos informacijos kokybę, pabrėždama savo išskirtines savybes ir reklamuodama visus jos teikiamų paslaugų aspektus (42–43 p.).
- Akademinė taryba turėtų apsvarstyti, kaip ji galėtų veiksmingiau atlikti savo, kaip aukščiausio akademinio valdymo organo, funkciją, visų pirma prižiūrėti, kaip įgyvendinama Kolegijos kokybės valdymo sistema ir taikomųjų mokslinių tyrimų veikla (34 p.).

61. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- aplinka, kuri suteikia studentams stiprų priklausymo bendruomenei jausmą, o darbuotojams – motyvuojančią darbo aplinką, kurioje yra nuosekli sistema ir plačios kompetencijos ugdymo galimybės, paskatų rinkinys ir bendradarbiavimo dvasia (48 p.).
- Efektyvus išteklių naudojimas ir rezervinis fondas, sukurtas kaip strateginio finansų valdymo mechanizmas, siekiant užtikrinti įprastinės ir plėtros veiklos tęstinumą (52–55 p.), taip pat sėkmingos pastangos pritraukti lėšų ir nuosekliai investuoti į Kolegijos infrastruktūros atnaujinimą (57 p.).

## 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 aukštosios mokyklos 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;

62. Kolegija 2008 m. sukūrė savo vidaus kokybės vadybos sistemą ir per vėlesnį laikotarpį įdiegė įvairių patobulinimų. Sistema apima visas nacionaliniais teisės aktais reglamentuojamas VIKO veiklos sritis: valdymą, kokybės užtikrinimą, studijų programas, taikomuosius mokslinius tyrimus ir meno veiklą bei poveikį regionų ir visos šalies raidai. *Kokybės vadovą* ir susijusias procedūras patvirtino Akademinė taryba, jos skelbiamos VIKO interneto svetainėje.

*Europos standartai ir gairės bei Kolegijos kokybės užtikrinimo dokumentai*

63. SS teigimu, VIKO, kurdamą savo kokybės valdymo sistemą, pasinaudojo „ES patirtimi ir parama“. Kaip teigiama Kolegijos *Kokybės vadove*, sistema „pagrįsta... (pritaikyta) Kolegijos poreikiams“. Darbuotojai teigė, kad jie dalyvavo ir toliau dalyvauja Europos praktinėse bendruomenėse, nes VIKO yra Europos aukštojo mokslo institucijų asociacijos (EURASHE) narė. Tačiau jie pripažino, kad turi ribotas žinias apie kokybės vadybos praktiką kitose Lietuvos aukštosiose mokyklose.

64. SS ir *Kokybės vadove* ypatingas dėmesys skiriamas Europos lūkesčių laikymuisi. Tai apima *Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires* (ESG), o *Vadove* pateikta lentelė, kurioje išvardyti įvairūs dokumentai, užtikrinantys jų „įgyvendinimą“. SS taip pat pabrėžė *Mokslo ir studijų įstatymo* svarbą nustatant „kokybės užtikrinimo principus“ kartu su SKVC vaidmeniu akredituojant aukštąją mokyklą ir jos programas. Dėl priežasčių, paaiškintų toliau šiame ataskaitos skyriuje, Ekspertų grupė padarė išvadą, kad dar reikia dirbti toliau, siekiant užtikrinti visišką Kolegijos kokybės užtikrinimo priemonių suderinimą su ESG.

65. Be *Kokybės vadovo*, SS nurodė tris dokumentus, kurie yra „svarbiausi“ kokybės sistemos komponentai: pirmasis susijęs su veiklos kokybės vertinimu, antrasis – su studijų kryptių kokybės užtikrinimu, o trečiasis – su visuomenės informavimu. Nurodomi *Vadovo* tikslai – „apibendrinti (aukštosios mokyklos) vidinius kokybės užtikrinimo procesus ir procedūras“ ir „ugdyti bendruomenės sąmoningumą bei individualią ir kolektyvinę atsakomybę“ už Kolegijos teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą ir tobulinimą.

66. Pačiame *Kokybės vadove* abstrakčiai ir teoriškai aprašomos Kolegijos kokybės politikos ir vertinimo sritys, jame pateikiamas ilgas ir sudėtingas rodiklių, pagal kuriuos vertinama aukštosios mokyklos veikla ir stebimas jos strategijos įgyvendinimas, katalogas. Paskutinėje *Vadovo* dalyje

išvardijami įvairūs vidaus dokumentai ir procedūros, skirti „užtikrinti ESG įgyvendinimą“. Nors darbuotojai apibūdino *Vadovą* kaip aukštosios mokyklos vertybių išraišką, Ekspertų grupės nuomone, jis nėra prieinamas ir naudingas vadovas, kuriuo darbuotojai galėtų naudotis kasdien. Kolegija galbūt norėtų apsvarstyti, ar nebūtų naudinga peržiūrėti Kokybės vadovą, kad jame būtų pateikti žingsnis po žingsnio ir patogūs nurodymai, kaip darbuotojai turėtų atlikti kiekvieną iš įvairių kokybės užtikrinimo procedūrų, kartu pateikiant komentarą apie šių procedūrų svarbą.

67. Ekspertų grupė siekė išsiaiškinti, ar VIKO sukūrė (ir toliau plėtoja) savo kokybės valdymo sistemą pagal išorinę įtaką ir reikalavimus, ar ji turi pasitikėjimo kurti ir taikyti savitą ir savo tikslams tinkamą požiūrį. Buvo pažymėta, kad *Kokybės vadove* nustatyti tam tikri bendrieji principai, kurie, jei jais būtų grindžiamas sistemos kūrimas ir veikimas, galėtų suteikti Kolegijos požiūriui išskirtinumo. Šie principai buvo šie: „savarankiškumas ir atskaitomybė“, „kontekstualumas“, „sistemiškumas“, „ateities išvalgos“ ir „partnerystė“. Tačiau grupės susitikimuose su darbuotojais nebuvo aišku, ar šių principų praktinė reikšmė yra plačiai suprantama, ir jiems buvo sunku nustatyti išskirtines VIKO požiūrio savybes, ypač lyginant su kitomis institucijomis Lietuvoje. Ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad gali būti prieštaravimų tarp Kolegijos įsipareigojimo laikytis šių principų ir siekio įrodyti, kad ji atitinka Europos lūkesčius, teisės aktus ir savo įstatus.

#### *Savianalizė*

68. SS teigiama, kad VIKO kokybės valdymo sistema apima visos jos veiklos vidaus stebėseną ir analizę, ir toliau nurodoma, kad savianalizė yra pagrindinė aukštosios mokyklos kokybės užtikrinimo priemonė, „atsižvelgiant į išorinio vertinimo rezultatus“. Savianalizė, ypač aukštosios mokyklos metinė veiklos ataskaita, taip pat skirtas VIKO strategijos įgyvendinimo stebėsenai ir užtikrinimui, ir šis procesas vykdomas visais lygmenimis – nuo atskiro dėstytojo iki visos kolegijos.

69. Vertinimo sritys atspindi SKVC vertinimo sritis, kurios vėliau susiejamos su Kolegijos strategijos tikslais ir uždaviniais. Atrodo, kad kai kuriuose dokumentuose VIKO veiklos vertinimas pagal Strategijoje išvardytus kriterijus ir rodiklius yra svarbesnis už aukštosios mokyklos teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimą. Taigi *Kokybės vadove* ir Veiklos kokybės vidinio vertinimo procedūroje kokybės vadybos sistemos vaidmuo apibūdinamas kaip „esminė strateginio valdymo sudedamoji dalis, užtikrinanti strateginio planavimo ir įgyvendinimo kokybę“, o savianalizės tikslas – „analizuoti ir kritiškai vertinti, kaip įgyvendinama ... 2021–2025 m. strategija“. Akcentuodama šios procedūros vaidmenį vertinant Strategijos valdymą ir įgyvendinimą, Kolegija laikosi EFQM *tarptautinio kokybės vadybos standarto*.

70. *Toliau Vadove aprašomi* kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai, pagal kuriuos vertinama Kolegijos „veikla ir studijų programų bei studijų kryptių vertinimas“. Kokybiniai rodikliai skirstomi į keturias kategorijas: konteksto, indėlio (įvesties), proceso ir rezultato. Jie suskirstyti pagal antrąjį ir trečiąjį iš trijų vertinimo lygių – sisteminį, institucinį ir individualų – ir iš viso sudaro 54 aukštosios mokyklos lygmens ir 46 individualaus lygmens kokybinius rodiklius, o kiekvienam iš maždaug 20 kiekybinių rodiklių nustatyti tikslai.

71. *Veiklos kokybės vidinio vertinimo procedūroje* aprašomas metinių veiklos ataskaitų, kurias rengia atskiri darbuotojai, katedros, fakultetai, centriniai padaliniai ir Direktorius pavduotojai,

rengimo būdas. Ataskaitos teikiamos nuosekliai, pradedant dėstytojų veiklos ataskaitų rengimu ir baigiant tuo, kad Direktorius pateikia aukštosios mokyklos metinę veiklos ataskaitą, iš pradžių Akademinei tarybai, o paskui Tarybai. Studijų sritims taikoma atskira metinės stebėsenos procedūra. Nors studijų kryptių stebėsenos ataskaitas svarsto fakultetų tarybos, Ekspertų grupei nepavyko nustatyti šių ataskaitų ir fakultetų rengiamų savianalizių ar veiklos ataskaitų, kurios įtraukiamos į visos kolegijos metinę veiklos ataskaitą, ryšio.

72. Ekspertų grupei buvo pateiktos dviejų fakultetų savianalizių kopijos. Tai buvo ilgi dokumentai, kuriuose buvo daug aprašomosios medžiagos, ir abiem atvejais prie jų buvo pridėtas veiksmų planas, sudarytas pagal Kolegijos strateginius tikslus ir rodiklius. Vienas iš dviejų fakultetų taip pat pateikė antrąjį veiksmų planą, kuriame buvo nurodyti keli kokybės gerinimo klausimai, taip pat aprašytos priemonės, kurių bus imtasi, ir asmenys, kurie bus atsakingi už siūlomus veiksmus. Nors šis antrasis veiksmų planas nebuvo susietas su fakulteto savianalizės ataskaita, tačiau jis buvo panašus į Ekspertų grupei pateiktas krypties kokybės stebėsenos ataskaitas. Krypties ataskaitose laikomasi bendros formos, pagrįstos tokiais kiekybiniais rodikliais kaip studentų skaičius, stojančiųjų kvalifikacija, studijų nutraukimo ir baigimo rodikliai, personalo praradimai ir absolventų užimtumas. Prie kiekvieno rodiklio trumpai nurodomos stipriosios ir silpnosios pusės bei „numatomos tobulinimo priemonės“.

73. Dvi Ekspertų grupei pateiktos krypties ataskaitos skyrėsi savo apimtimi ir vietovės stipriųjų ir silpnųjų pusių bei veiksmų pasiūlymų analizės išsamumu. Krypties komitetų protokolai taip pat skyrėsi pagal tai, kiek dėmesio buvo skiriama šioms ataskaitoms. Ekspertų grupė taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad, palyginti su ESG 1.9 standarto gairėmis dėl programos stebėsenos ir vertinimo, ataskaitose nagrinėtų klausimų spektras buvo siauras. Pavyzdžiui, šiose ataskaitose neminimas programos turinys, studentų vertinimo procedūros, mokymosi aplinkos ir paramos paslaugų tinkamumas pagal paskirtį.

74. Savo turiniu fakulteto ir Kolegijos veiklos ataskaitos apima visą jos teikiamų paslaugų spektrą, įskaitant socialinę partnerystę, mokslinius tyrimus ir trečiosios krypties veiklą. Ataskaitos yra išsamios ir informatyvios ir akivaizdu, kad jų autoriai jas parengė labai kruopščiai. Tačiau Ekspertų grupė mano, kad dėl strateginio šių ataskaitų pobūdžio, jų apimties, aprašomojo pobūdžio ir iš esmės nevertintinų savybių jos nėra tokios naudingos kaip darbiniai dokumentai, skirti nustatyti kokybės problemas ir pasiūlyti taisomuosius veiksmus bei patobulinimus. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad darbuotojai, teigdami, jog jie vertina stebėseną ir savianalizę, ypač pabrėžė neformalių mainų ir susitikimų fakulteto lygmeniu vertę, o ne pačių procedūrų naudą. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad yra rizika, jog rengdami ataskaitas darbuotojai elgsis „formaliai“, jei manys, kad procedūros reikalauja pernelyg daug laiko ir yra pernelyg sudėtingos. Tai savo ruožtu sumažintų šių ataskaitų įrodymų pagrįstumą ir patikimumą.

#### *Programos ir partnerystės patvirtinimas*

75. Kolegijos studijų programų rengimo ir tvirtinimo tvarka prieš jas akredituojant SKVC nustatyta *Studijų kryptių vidinio kokybės užtikrinimo procedūroje*. Nors ši procedūra yra pagirtinai išsami, iš Ekspertų grupei pateiktų komitetų protokolų buvo matyti, kad programų pasiūlymai daugiausia svarstomi Studijų komitete, o Akademinei ir fakulteto Tarybos pritarimas laikomas formalumu. Ekspertų grupei taip pat nepavyko rasti jokių įrodymų, kad tvirtinimo procese

sprendžiami tokie klausimai kaip studijų programų turinys, vertinimo strategijos ir mokymosi išteklių pakankamumas bei tinkamumas.

76. ESG 1.2 standarte teigiama, kad programoms „naudinga pasinaudoti išorės patirtimi ir atskaitos taškais“. Nors Ekspertų grupė žinojo, kad SKVC programų akreditavimo procesas remiasi kitų institucijų akademikų patirtimi, ji mano, kad Kolegijai būtų naudinga, jei jos pačios programų tvirtinimo procese dalyvautų išorės akademiniai ekspertai. Darbuotojai patvirtino, kad tokio pobūdžio ekspertai šiuo metu nedalyvauja Kolegijos programų tvirtinimo procedūroje, ir paaiškino, kad dėl konkurencingo Lietuvos aukštojo mokslo sektoriaus pobūdžio jiems būtų sunku įdiegti tokią priemonę.

77. Į VIKO strategijos įgyvendinimo veiksmų planą įtraukti įsipareigojimai padidinti nuotoliniu būdu dėstomų programų procentinę dalį nuo 20 iki 30 % ir padidinti nuotolinio mokymosi programų anglų kalba skaičių nuo dabartinio nulio iki penkių. Pagal Kolegijos taikomą tokių modulių ar programų tvirtinimo tvarką „mišrusis“ mokymas atskiriamas nuo nuotolinio ir priklauso nuo to, kokia mokymosi dalis vyksta ne auditorijoje. Bendraja prasme mišrųjį mokymąsi reikia patvirtinti katedros lygmeniu, o nuotolinį mokymąsi tvirtina aukštosios mokyklos lygmens atestacijos komitetas. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad Kolegijos atestavimo procedūra yra pakankamai griežta.

78. *ESG nuostatos ir gairės* taikomi visam aukštajam mokslui, teikiamam EAME, „nepriklausomai nuo studijų būdo ar teikimo vietos“. Todėl nuostatos ir gairės taikomi visiems „tarptautiniams ir tarpvalstybiniais paslaugų teikėjams“. Tai paskatino Ekspertų grupę apsvarstyti VIKO tarptautinių partnerysčių kokybės užtikrinimo tvarką, ypatingą dėmesį skiriant jungtinėms ir dvigubo laipsnio programoms, atkreipiant dėmesį į tai, kad strategijoje Kolegija įsipareigojo iki 2025 m. padidinti dvigubo laipsnio programų skaičių nuo dabartinių dviejų iki bent penkių. Svarstydamą šią sritį, Ekspertų grupė laikėsi nuomonės, kad, kadangi dvigubo laipsnio programoms netaikomas SKVC akreditavimas, Kolegijai tenka ypatinga atsakomybė už griežtų procedūrų taikymą tvirtinant programas, kurias ji vykdo bendradarbiaudama su kitomis aukštosiomis mokyklomis.

79. 2019 m. Kolegija paskelbė darbo grupės ataskaitą „*Rekomendacijos strateginei partnerystei*“. Darbo grupė, *be kita ko, siekė* išnagrinėti, „kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti išorės aukštoji mokykla, kad būtų laikoma strategine partnere, kokių procedūrų turėtume laikytis, kad įformintume strateginę partnerystę, kaip sudaryti sąlygas strateginei partnerystei, kaip ją stebėti, vertinti ir kada ją tęsti ar nutraukti“. Kelios ataskaitos rekomendacijos susijusios su partnerystės kokybės užtikrinimu, o viena iš jų yra tiesiogiai susijusi su naujų partnerių patvirtinimu. Kolegija turėtų „atlikti išsamią partnerių analizę, atkreipdama dėmesį į šiuos kriterijus: organizacijos reputaciją, atitikimą fakulteto strateginiams tikslams ir katedros poreikiams, darbo kultūrą ir teisinius veiklos aspektus, tokius kaip intelektualinės nuosavybės apsauga, darbuotojų teisės ir kt.“.

80. Ekspertų grupė pritaria darbo grupės rekomendacijoms ir ataskaitą vertina kaip geros praktikos pavyzdį. Ekspertų grupė taip pat apsvarstė vėlesnį dokumentą, kuriame išdėstyti Strateginės partnerystės programos tikslai ir ją reglamentuojantys principai, keletas 14 vertinimo kriterijų ir programos veiksmų plano įgyvendinimo tvarka. Tapo aišku, kad vertinimo kriterijai bus taikomi vertinant visos Strateginės partnerystės programos rezultatus, o ne kaip pagrindas nustatant būsimos aukštosios mokyklos partnerės gebėjimą priimtinos kokybės įnašu prisidėti prie

planuojamos dvigubo laipsnio programos. Kai Ekspertų grupė siekė išsiaiškinti, kokiais metodais Kolegija tikrina būsimus partnerius, jai buvo atsakyta, kad nors nėra dokumentuotos procedūros, studijų programų komitetai atlieka neoficialias užklaudas. Atsižvelgdama į riziką, susijusią su reputacija ir kokybe, Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai įvesti oficialią deramo patikrinimo procedūrą, kurią administruotų ir pagal kurią siūlomą partnerystę patvirtintų Akademinė taryba arba jos vardu veikiantis studijų komitetas.

#### *Studijų kokybė ir studentų vertinimas*

81. ESG 1.5 standarte teigiama, kad „aukštosios mokyklos turėtų įsitikinti savo dėstytojų kompetencija“, o toliau pateikiamose gairėse atkreipiamas skaitytojų dėmesys į tai, kad aukštosios mokyklos turi sukurti aplinką, kuri palaikytų ir skatintų tobulėjimą ir naujoves. Pagal šį standartą Kolegijos *Kokybės vadove* pripažįstama, kad „... akademinio personalo kompetencija, žinios ir įgūdžiai“ yra „vienas svarbiausių ... studijų kokybės veiksnių“.

82. Paklausti, kaip katedra galėtų įvertinti ir taip pagerinti jų, kaip dėstytojų, kompetenciją, darbuotojai nurodė netiesioginius įrodymus, gautus iš dėstytojų metinių veiklos ataskaitų, studentų kursų įvertinimų ir grįžtamojo ryšio, gauto per susitikimus su katedros vadovais. Nors Ekspertų grupė buvo įsitikinusi, kad Kolegija ir jos katedros stropiai taiko šias priemones, ji manė, kad aukštajai mokyklai būtų naudinga sukurti dėstytojų stebėjimo sistemą, kuri padėtų gauti tiesioginių įrodymų apie darbuotojų kompetenciją ir tobulėjimo poreikius. Šiuo tikslu VIKO galėtų pasinaudoti dabartine naujų dėstytojų konsultavimo praktika.

83. Kolegija turi gerai parengtą studentų vertinimo procedūrą (*Akademinių pasiekimų vertinimo procedūra*), nors Akademinės tarybos nariai pripažino, kad ją galima tobulinti. Ekspertų grupė domėjosi, kuo remdamiesi padaliniai gali būti tikri, kad darbuotojai, vertindami studentus, nuosekliai taiko tinkamus standartus. Išskyrus tam tikromis aplinkybėmis taikomą kolegialaus vertinimo praktiką, nėra įprasta, kad akademinis personalas teiktų antrą įvertinimą ar moderuotų darbus, kuriuos įvertino jo kolegos. Ekspertų grupė taip pat buvo informuota, kad Lietuvos aukštosios mokyklose moderavimas nėra įprasta praktika, o vertinimo standartai užtikrinami naudojant kontrolinius sąrašus ir vertinimo kriterijus. Ekspertų grupė priėjo prie išvados, kad antrojo vertinimo įvedimas kaip įprasta praktika visoje aukštojoje mokykloje būtų patikimesnė vertinimo standartų užtikrinimo priemonė, be to, dėl to galėtų sumažėti studentų skundų dėl dėstytojų sprendimų dėl vertinimo atvejų (žr. 91 p.).

#### *Kokybės valdymo sistemos vertinimas*

84. Akademinė taryba yra atsakinga už kokybės vadybos sistemos vertinimą ir rekomendacijų dėl jos tobulinimo teikimą. Kai šios tarybos buvo paprašyta pateikti informaciją apie tai, kaip būtų galima peržiūrėti sistemos veiksmingumą, Ekspertų grupė buvo informuota, kad ji ypač daug dėmesio skirs absolventų, darbuotojų, studentų ir socialinių partnerių apklausų rezultatams, taip pat Kolegijos padėčiai nacionalinėse reitingų lentelėse. Už kokybės užtikrinimą atsakingi darbuotojai taip pat pasiūlė, kad veiksmų plane numatyti rodikliai padėtų įvertinti kokybės valdymo sistemos veiksmingumą. Ekspertų grupė manė, kad tokie įrodymai gali būti tik netiesiogiai naudingi vertinant sistemą ir kad ryšys tarp aukštosios mokyklos veiklos rezultatų ir jos kokybės valdymo priemonių veiksmingumo yra problemiškas.

85. *Kokybės vadove* išvardyti įvairūs kokybės vadybos sistemos veiksmingumo ir efektyvumo vertinimo kriterijai. Atsižvelgdama į anksčiau šiose išvadose pateiktas pastabas, Ekspertų grupė norėtų ypač pritarti 12.4 kriterijui, nes „(aktyvus ir noriai vykdomas) Kolegijos bendruomenės ir socialinių dalininku dalyvavimas kokybės užtikrinimo procesuose“ gali būti suprantamas kaip sistemos patikimumo darbuotojams matas ir kaip išankstinė jų stebėsenos ir veiklos ataskaitų tikrumo ir vertės sąlyga. Atsižvelgdama į galimai silpną ryšį tarp aukštosios mokyklos veiklos ir jos teikiamų mokymosi galimybių kokybės, Kolegija taip pat galėtų atsargiai taikyti 11.1 kriterijų (sistemos orientacija į VIKO strateginių tikslų siekimą“) vertindama sistemą.

86. *Kokybės vadove išdėstyti* keli ambicingi principai, kuriais tariamai grindžiama kokybės valdymo sistema. Rengdama sistemos vertinimo tvarką, Kolegija galėtų apsvarstyti, kaip šiuos principus būtų galima pritaikyti kaip vertinimo kriterijus ir ar šiais principais pagrįstas vertinimas, po kurio būtų vykdomos sistemos reformos, nesuteiktų VIKO galimybės parodyti savo požiūrio išskirtinumą.

#### *Parama studentams ir darbuotojams*

87. SS pateikė išsamią informaciją apie Kolegijos teikiamą paramą studentams. Tai apima konsultacijas finansiniais ir akademiniais klausimais, bibliotekos darbuotojų, „Erasmus“ koordinatorių ir Karjeros centro teikiamą paramą, pirmakursių įvadinį mokymą ir mentorystę bei psichologines konsultacijas. SS taip pat pranešė, kad 2020 m. studentų pasitenkinimo apklausos rezultatai atskleidė tam tikrą nepasitenkinimą karjeros konsultacijomis. Tačiau per Ekspertų grupės susitikimus su dabartiniais studentais ir absolventais dalyviai nurodė, kad parama įsidarbinant yra stiprioji aukštosios mokyklos pusė, paminėdami stažuočių vertę, praktinį Kolegijos programų pobūdį ir glaudžius katedros ryšius su verslo ir socialiniais partneriais. Apskritai studentai ir absolventai išreiškė didelį pasitenkinimą parama, kurią jie gauna arba gavo iš Kolegijos.

88. Parama darbuotojams apima naujai priimtų dėstytojų mokymą ir konsultavimą, vidinius kursus, skirtus jų, kaip dėstytojų, kompetencijai didinti, ir konsultavimo paslaugas. Be to, kas dvejus metus atliekamos pasitenkinimo darbu apklausos, kurios leidžia Kolegijai nustatyti darbuotojų paramos poreikius, o apklausų rezultatai aptariami direktorate, dekanuose ir fakulteto Tarybos posėdžiuose. Susitikime su Ekspertų grupe akademinis personalas teigė, kad gauna tinkamą paramą savo mokslinių tyrimų veiklai ir kad ši parama apima finansavimą ir įrangą, o prireikus – išmokas už darbo krūvį. Administracinis ir pagalbinis personalas taip pat išreiškė pasitenkinimą savo darbo sąlygomis, įskaitant galimybes dalyvauti „Erasmus+“ programoje ir mokytis su pareigomis susijusių dalykų. (Žr. susijusias pastabas dėl personalo valdymo 49–51 dalyse).

#### *Akademinė etika, apeliacijos ir piktnaudžiavimas*

89. Kolegijos *akademinės etikos kodeksas grindžiamas* sąžiningumo, pasitikėjimo, teisingumo, pagarbos, atsakomybės ir lygybės principais. *Kodekso* pažeidimus nagrinėja Akademinės etikos komitetas. SS duomenimis, 2017–2022 m. gauta tik 12 skundų dėl neetiško elgesio, o antrojoje šio laikotarpio dalyje (2019–2021 m.) Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybą nepasiekė nė vienas skundas (SKVC informacija). Tačiau yra Ginčų sprendimo komisija, kurią ginčams nagrinėti šaukia Direktorius ir kuri veikia kaip galutinė Kolegijos „apeliacinė instancija“ aukštosios mokyklos nariams, nepatenkintiems savo apeliacijos ar skundo nagrinėjimo rezultatais.

90. Yra gerai parengtos akademinio sąžiningumo užtikrinimo, plagijavimo prevencijos ir, prireikus, nuobaudų už plagijavimą procedūros. Šios priemonės apima išsamius nurodymus studentams, kaip rengti įvairių tipų rašto darbus, aiškų įvairių plagijavimo formų paaiškinimą ir patarimus, kokių veiksmų jie turėtų imtis, kad užtikrintų savo darbo originalumą. Kolegija naudoja plagijavimo programinę įrangą, kad patikrintų darbų autentiškumą, o nustačius plagijavimo atvejus gali būti taikomos įvairios nuobaudos. Studentams skirtose gairėse taip pat pateikiami aiškūs ir naudingi patarimai dėl nuorodų pateikimo ir darbo pateikimo žodžiu bei raštu. Ekspertų grupės susitikę studentai patvirtino, kad darbuotojai užtikrina, jog jie supranta rekomendacijas ir procedūras, taikomas sprendžiant įtariamo piktnaudžiavimo atvejus. Ekspertų grupė padarė išvadą, kad studentams skirtos gairės yra geros praktikos pavyzdys.

91. 2017–2021 m. studentai iš viso pateikė devynias apeliacijas ir daugeliu atvejų tai buvo apeliacijos dėl jų pateiktų darbų įvertinimų. Kitaip nei kai kuriose kitose Europos šalyse, Kolegijos vertinimo ir apeliacijų teikimo tvarka leidžia studentams pateikti apeliaciją, jei jie nesutinka su vertinimo rezultatais. Tačiau Ekspertų grupė pažymėjo, kad studentams neleidžiama apskusti baigiamųjų darbų įvertinimo, nes jie vertinami kolegialiai. Kolegija gali norėti apsvarstyti, ar kolegialaus vertinimo (antrojo vertinimo arba moderavimo) praktiką būtų naudinga taikyti visoms „neformuojamosioms“ (t. y. apibendrinamosioms) užduotims (žr. 83 p.).

#### *Atsakymai į išorinio vertinimo rezultatus*

92. 2014 m. atlikus išorinį veiklos vertinimą, VIKO buvo akredituota maksimaliam laikotarpiui. Kolegija pateikė išsamią informaciją apie atsakymus į visas 2014 m. ataskaitoje pateiktas rekomendacijas. Tačiau pagrindinėje išvadų dalyje taip pat buvo pateikta daug pasiūlymų, kurių Kolegija turėtų imtis. Dabartinė Ekspertų grupė įsitikino, kad Kolegija, kur įmanoma, tinkamai reagavo į šiuos pasiūlymus.

93. **Apibendrinant galima teigti, kad** Kolegija sukūrė (ir toliau plėtoja) kokybės vadybos sistemą, atitinkančią Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG) bei Lietuvos teisės aktų reikalavimus, o vertybės ir principai, kuriais grindžiama ši sistema, išdėstyti aukštosios mokyklos *Kokybės vadove*. Tačiau Ekspertų grupė turi tam tikrų abejonių dėl vadovo prieinamumo ir naudingumo darbuotojams ir studentams.

Savianalizė yra pagrindinė VIKO kokybės valdymo sistemos sudedamoji dalis. Ši procedūra, atliekama visais Kolegijos lygmenimis, apima visą VIKO veiklos spektrą ir apima metinį aukštosios mokyklos veiklos rezultatų vertinimą pagal kiekvieną strateginį tikslą. Ekspertų grupė pastebėjo, kad tarp aukštosios mokyklos veiklos rezultatų stebėsenos ir jos teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimo gali kilti įtampa. Taip pat buvo pažymėta, kad studijų krypties ataskaitos sutelkia dėmesį į ribotą klausimų ratą, o jose pateikta analizė yra skirtingai išsami ir gili.

Kolegija taiko griežtas studijų programų tvirtinimo ir programų vykdymo nuotoliniu ir mišriuoju būdu procedūras. Taip pat akivaizdu, kad Kolegija atidžiai apsvarstė priemones, kuriomis galėtų užtikrinti savo strateginių partnerysčių gyvybingumą ir kokybę. Tačiau yra galimybių patobulinti VIKO programų ir partnerysčių tvirtinimo procedūras, taip pat Kolegija gali taikyti pirmaujančią sektoriuje praktiką, užtikrinančią studijų programų ir vertinimo sprendimų standartus bei mokymo kokybę.



VIKO teikia gerą paramą savo darbuotojams ir studentams, taip pat turi tinkamas priemones, užtikrinančias akademinį sąžiningumą ir tai, kad visi jos nariai laikytųsi Kolegijos *etikos kodekso*. Aukštoji mokykla taip pat turi tinkamas apeliacijų ir skundų nagrinėjimo procedūras.

Šiose išvadose pateiktos rekomendacijos yra skirtos padėti Kolegijai įgyvendinti jos siekį būti paskirta Taikomųjų mokslų universitetu, turinčiu teisę siūlyti profesinius magistro laipsnius.

**94. Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, vertinama 3 balais.

**95. Rekomendacijos sričiai:**

- Kolegija turėtų apsvarstyti, kaip *Kokybės vadovą* padaryti prieinamesnį ir naudingesnį darbuotojams ir studentams (66 p.).
- Atsižvelgdama į 74–75, 79 ir 81–82 punktuose pateiktus pasiūlymus, Kolegija galėtų sukurti savitą ir veiksmingą kokybės valdymo metodą.
- Reikėtų peržiūrėti savianalizės procedūrą, ypatingą dėmesį skiriant jos tikslingumui: kiek savianalizės ir veiklos ataskaitos suteikia Akademinei tarybai (arba jos komitetams) pakankamai išsamios informacijos apie Kolegijos teikiamų paslaugų kokybę, ir įvertinant, kokia yra galimybė, kad procedūros laikymasis gali tapti pernelyg didele našta darbuotojams (72–74 p.). Kolegijos požiūris į kokybės valdymą taip pat galėtų būti sustiprintas išplėtus kokybės stebėsenos ataskaitų taikymo sritį (73 p.) ir programų tvirtinimo procedūrą (75 p.).
- Akademinei tarybai turėtų nustatyti oficialią procedūrą, pagal kurią būtų periodiškai vertinama kokybės valdymo sistema, ir apsvarstyti, ar verta ir įmanoma sistemą vertinti pagal dabartinėje *Kokybės vadovo* versijoje nustatytus principus ir kriterijus (85–86 p.).

**96. Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Kolegijos strateginių partnerystės ataskaita ir ypač jos kokybės užtikrinimo rekomendacijos (79–80 p.).
- Savianalizės procese skiriamas dėmesys Kolegijos strategijos įgyvendinimui (74 p.).

### 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 jų 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 pripažinimo pripažinimas.

*Studijos*

97. Tiek dabartinėje, tiek ankstesnėse misijos ir strategijose Kolegija siekė teikti darbo rinkos poreikius atitinkančias studijų programas. Kaip paašškinta SS, studijų programų portfelis parengtas taip, kad visų pirma atitiktų Vilniaus regiono poreikius ir finansų, verslo, sveikatos apsaugos, socialinio, švietimo ir IT sektorių specialistų poreikį. VIKO nuosekliai įgyvendina šį strateginį tikslą siūlydama platų programų spektrą (žr. 23 p.), iš kurių kai kurios yra unikalios kolegijų sektoriuje, ir diegdama naujas specializacijas, o ne kurdama naujas programas, kad galėtų greitai reaguoti į atsirandančius poreikius. Praktinis mokymasis yra privaloma ir tvirta visų programų sudedamoji dalis. Verslumo kursai siūlomi kaip visų programų dalis, o socialinės atsakomybės ugdymo elementai yra integruoti į kai kurias programas, ir artimiausiais metais abu komponentai bus įtraukti į visas programas. Tiek studentai, tiek absolventai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, kaip didelius Kolegijos privalumus nurodė plačias praktinio mokymo galimybes ir platų organizacijų, kuriose jie gali rinktis praktiką, spektrą.

98. Kolegijos programų svarbą darbo rinkai rodo aukšti absolventų įsidarbinimo rodikliai (pvz., 98 % absolventų įsidarbino arba dirbo savarankiškai per 12 mėnesių po studijų baigimo (Užimtumo tarnybos 2022 m. duomenys), o 65 % absolventų įsidarbino jų diplomus atitinkančiuose sektoriuose (VIKO duomenys, pateikti SS)). VIKO lenkia kitas Lietuvos aukštąsias mokyklas pagal absolventų, įsidarbinusių pagrindinėse 0–3 Lietuvos profesijų klasifikatoriaus grupėse arba savarankiškai dirbančių per 12 mėnesių nuo studijų baigimo, dalį (2017–2020 m. vidutiniškai atitinkamai 53 % ir 44 %) (SKVC duomenys)). Kolegija taip pat daugelį metų nuo 2017 m. užima pirmąją vietą žurnalo „Reitingai“ reitinguose, sudarytuose remiantis atrinktos darbdavių grupės apklausomis. Kaip Ekspertų grupė sužinojo susitikimuose su absolventais ir socialiniais partneriais, absolventai mano, kad jie buvo gerai parengti darbui, o darbdaviai labai vertina jų praktinius įgūdžius ir žinias.

99. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad absolventų įsidarbinimo galimybės įvairiose studijų programose yra skirtingos: didžiausias įsidarbinimo lygis yra informatikos inžinerijos, medicinos technologijų, informacijos sistemų, slaugos ir akušerijos bei vertimo studijų programose (SKVC duomenys). Kaip paašškinta SS, VIKO kiekvienais metais analizuoja šiuos skirtumus, tačiau tam galėtų padėti sistemingesnis ir į ateitį orientuotas darbo rinkos poreikių vertinimas (žr. 100 p.).

100. Siekdama nustatyti darbo rinkos poreikius, Kolegija analizuoja nacionalines ir regionines strategijas, darbo rinkos duomenis ir savo absolventų stebėjimo duomenis, įtraukia socialinius partnerius į programų rengimą ir vertinimą per programų ir (arba) krypties komitetus ir renka socialinių partnerių atsiliepimus, atlikdama studentų praktikos apklausas ir nuolat bendradarbiaudama katedrų ir fakultetų lygmeniu. Nors šis metodas yra veiksmingas, nes leidžia VIKO reaguoti į darbdavių poreikius, jis yra labiau reaktyvus nei aktyvus. Ekspertų grupė nerado įrodymų, kad VIKO yra įdiegusi visos aukštosios mokyklos perspektyvinio ir sisteminio poreikių vertinimo mechanizmą, kuris apimtų reprezentatyvų išorės socialinių dalininkų ratą (ne tik bendradarbiaujančių socialinių partnerių ratą) sektoriuose, kuriuose rengiami studentai. Šis klausimas toliau nagrinėjamas ir į jį atsižvelgiama Ekspertų grupės vertinime ir rekomendacijose skyriuje „Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai“.

101. Kolegija veiksmingai siekė savo strateginių tikslų – užtikrinti, kad studijos būtų „orientuotos į studentų lūkesčius“ (2012–2020 m.), ir tobulinti „į studentą orientuotą studijų procesą“ (2021–2025 m.). Tai ji pasiekė įtraukdama studentus į programų rengimą ir vertinimą bei didindama

teikiamų paslaugų lankstumą ir individualizavimą. Studentai ir absolventai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, pabrėžė, kad rengiant ir peržiūrint programas atsižvelgiama į grįžtamąjį ryšį, kurį jie teikia kaip įvairių organų nariai ir už oficialių struktūrų ribų. Kolegija siūlo studijų programas tiek nuolatine, tiek iššestine forma ir išplėtė nuotolinio mokymosi galimybes, kurias remia intensyvus dėstytojų mokymas. SS duomenimis, šiuo metu 11 studijų programų (27 %) yra vykdomos nuotoliu, o šią galimybę pasirinkusių studentų skaičius išaugo nuo 378 2020/2021 m. iki 562 2021/2022 m. Gavę dekanų pritarimą, gerai besimokantys studentai po pirmojo semestro dabar gali laikytis individualaus studijų tvarkaraščio. Ekspertų grupei susitikus su darbuotojais paaiškėjo, kad dėstytojai yra tvirtai pasiryžę remti studentus ir plėsti individualaus mokymosi galimybes, o studentai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, labai vertina dėstytojų teikiamą paramą ir patarimus.

102. Ateinančiais metais tolesnio individualizavimo planai atrodo realūs, nes Kolegija 2022 m. įsteigė darbo grupes, kurios, atsižvelgdamos į konkrečius studentų poreikius, parengs individualizuoto studijų tvarkaraščio ir individualizuoto studijų proceso procedūras ir rekomendacijas. Strateginiuose dokumentuose taip pat yra aiškių planų palaiapsniui plėsti studentams prieinamų pasirenkamųjų dalykų pasiūlą – nuo iš anksto nustatyto programos rinkinio, kaip yra šiuo metu, iki pasirenkamųjų dalykų sąrašo fakulteto ir galiausiai aukštosios mokyklos lygmeniu.

103. Siekdama teikti darbo rinkai aktualias programas, VIKO siekia „užtikrinti studentų skaičiaus tvarumą“, daugiausia dėmesio skirdama studentų priėmimui, nubyreėjimo valdymui ir baigimui per numatytą laiką. Priėmimas ir studentų nubyreėjimo valdymas yra išvardyti SS kaip tobulintini aspektai. SKVC duomenys rodo, kad atsižvelgiant į studentų skaičiaus mažėjimo tendenciją Lietuvoje, kurią lemia gyventojų skaičiaus mažėjimas, emigracija ir vis daugiau jaunų žmonių renkasi studijas užsienyje, VIKO sėkmingai konkuruoja dėl studentų su kitomis kolegijomis ir išlieka didžiausia aukštoji mokykla šiame sektoriuje. Pavyzdžiui, VIKO studentų skaičiaus mažėjimas (19 %) buvo gerokai mažesnis už sektoriaus vidurkį (31 %), o jos metinis studentų skaičiaus mažėjimas tuo laikotarpiu buvo mažesnis už sektoriaus vidurkį (atitinkamai 28 % ir 34 %). Pažymėtina, kad Kolegija išlaikė aukštas pozicijas sektoriuje nenusižengdama priėmimo standartams, pavyzdžiui, tik 7 % pareiškėjų, įstojusių 2021/2022 m. per bendrojo priėmimo procedūrą, gavo mažesnę nei 4,3 balo įvertinimą, palyginti su 23 % sektoriaus vidurkiu. VIKO imasi įvairios veiklos būsimiems studentams pritraukti. Tai dalyvavimas parodose, atvirų durų dienos, apsilankymai mokyklose, teminės pamokos, individualūs ir grupiniai susitikimai internetu su vidurinių mokyklų moksleiviais. Į šią veiklą ji taip pat įtraukia savo absolventus, kurie dalijasi savo sėkmės istorijomis.

104. Ekspertų grupė pažymėjo, kad iš Kolegijos pateiktų duomenų matyti, jog 2017–2021 m. studentų skaičius kai kuriose programose stabiliai ir reikšmingai augo arba išliko santykinai stabilus, tačiau kitose programose jis gerokai sumažėjo. Populiariausios studijų kryptys yra verslas, finansai, pedagogika, slauga, akušerija ir programinės įrangos sistemos. Tai iš esmės galima paaiškinti padidėjusia šių sričių specialistų paklausa ir valstybės biudžeto parama kai kurioms programoms. Vis dėlto, analizuodama priežastis, lėmusias skirtingą programų sėkmės lygį pritraukiant studentus, VIKO taip pat galėtų atsižvelgti į Ekspertų grupės pastabas dėl darbo rinkos poreikių vertinimo (100 p.), savianalizės (73 p.) ir išorinės komunikacijos bei reklamos (42–43 p.).

105. Studentų nubyrejimo rodiklis sumažėjo nuo 19,5 % 2016–2017 m. m. iki 14,7 % 2019/2020 m. m. ir padidėjo iki 16,1 % 2020/2021 m. m. Dauguma nutraukusiųjų studijas buvo pirmojo kurso studentai (šis rodiklis per metus išliko gana stabilus: 28–32 % visų tam tikrais metais įstojusiu studentų), ir jie tai darė daugiausia dėl asmeninių priežasčių ir dėl akademinų nesėkmių. 2020 m. atnaujintame mokyklos nubyrejimo mažinimo plane Kolegija siekė sumažinti nubyrejimo lygį iki 15 %, tačiau 2021 m. patvirtintame veiksnių plane nustatytas 13 % tikslas 2023 m. ir 12 % tikslas 2025 m. Studentų, baigusiu studijas laiku, skaičius, palyginti su tais pačiais metais įstojusiu studentų skaičiumi, 2017–2021 m. kito nežymiai (nuo 55 % iki 57 %), o nustatyti tikslai yra 60 % 2023 m. ir 65 % 2025 m.

106. Ekspertų grupė sutinka su VIKO, kad ji turėtų labiau stengtis spręsti studentų nubyrejimo ir studijų baigimo laiku problemas. Kaip paaiškinta SS, fakultetai analizuoja nubyrejimo priežastis, atsižvelgia į pasitenkinimo apklausų rezultatus, teikia paramą mokymuisi, siekia, kad mokymosi aplinka būtų labiau orientuota į studentus, ir organizuoja integracijos renginius. Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad studentų nubyrejimo mažinimo plane išvardytos kelios priemonės, kurios gali sumažinti nubyrejimo skaičių ir padidinti studijų baigimo laiku rodiklius (pavyzdžiui, akademinis ir profesinis konsultavimas, studentų lankomumo, mokymosi pažangos ir pasitenkinimo stebėseną, studentų pasiekimų skatinimas, emocinės gerovės gerinimas). Kai kurie iš jų taip pat įtraukti į Ekspertų grupei pateiktus fakultetų veiklos planus. Tačiau Ekspertų grupė pastebėjo, kad tiek pirmojo kurso studentų nubyrejimo, tiek studijų baigimo laiku rodikliai skirtingose studijų srityse ir programose labai skiriasi, kai kuriais atvejais labai. Nors tai iš dalies galima paaiškinti jų specifiškumu sunkumo laipsnio požiūriu, tai taip pat gali reikšti, kad kai kuriuos veiklos planus reikėtų persvarstyti ir (arba) kad pasirinktos priemonės šioms problemoms spręsti dar nėra veiksmingai įgyvendinamos fakulteto lygmeniu.

#### *Moksliniai tyrimai*

107. Tiek 2012–2020 m., tiek 2021–2025 m. strategijose Kolegija siekė plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus ir profesionalaus meno veiklą. Ekspertų grupės nuomone, Kolegijos priimtos procedūros, gairės, Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos programa ir Strateginės partnerystės programa nustato nuoseklią bendrą šios veiklos plėtojimo sistemą. Vis dėlto galima tobulinti strateginių partnerių patikrą (žr. 80 p.) ir labiau apgalvoti Taikomųjų mokslinių tyrimų programos vertinimo kriterijų aiškinimą (žr. 34 p.).

108. Siekdama maksimaliai išnaudoti savo potencialą ir susieti mokslinius tyrimus su studijomis, VIKO sukūrė 30 mokslinių tyrimų grupių 14 mokslinių tyrimų sričių ir 3 meno srityse, kurios glaudžiai susijusios su visomis 27 studijų kryptimis. Ji taip pat nustatė aiškius lūkesčius akademiniam personalui dėl jų darbo laiko dalies, skiriamos mokslinių tyrimų ir meno veiklai, taip pat dėl rezultatų skelbimo ir sklaidos (žr. 45 p.). Ji planuoja įdarbinti papildomų darbuotojų, kurių pagrindinės užduotys bus susijusios su moksliniais tyrimais, ir steigia fondą, skirtą mokslinių tyrimų ir meno veiklai fakultetuose remti.

109. Kolegija sėkmingai plėtojo mokslinių tyrimų ir meno veiklą bei skleidė mokslinių tyrimų rezultatus. Ji pirmąją kolegijų sektoriuje pagal mokslinių publikacijų skaičių (29 % visų publikacijų 2021 m.). Nuo 2017 m. iki 2021 m. ji išleido 41 mokslinę monografiją ir mokslo straipsnį, 70 recenzuojamų straipsnių mokslo žurnaluose, 246 straipsnius tarptautinėse ir kitose duomenų bazėse, 375 straipsnius užsienyje ir Lietuvoje organizuojamų tarptautinių konferencijų

pranešimuose. Mokslinių tyrimų rezultatai taip pat buvo skleidžiami 64 Kolegijos organizuotose konferencijose ir 114 seminarų, o 2017–2021 m. akademinis personalas ir studentai įvairiuose moksliniuose seminaruose ir kituose renginiuose skaitė atitinkamai 345 ir 1308 pranešimus apie mokslinių tyrimų rezultatus. VIKO darbuotojai ir studentai taip pat dalyvavo įvairiose meno veiklose (parodų organizavimas ir dalyvavimas jose; sukurtas meno kūrinys ar knyga; spektaklis, filmas, šokio kompozicija, koncertas ir t. t.), iš jų 42 užsienyje ir 509 Lietuvoje. Pagal mokslinių tyrimų, meno ir su jais susijusios veiklos rezultatus VIKO gavo didžiausią valstybės biudžeto lėšų dalį kolegijų sektoriui (pvz., 39 % 2017 m. ir 25 % 2021 m.). Tačiau SS pabrėžia, kad kolegijoms skiriamo valstybės biudžeto finansavimo nepakanka veiklai plėtoti ir pasirengti teikti magistrantūros studijų programas.

110. VIKO vis dažniau dalyvauja užsakomosiose konsultacijose, moksliniuose tyrimuose ir meno veikloje – sutarčių skaičius nuolat auga nuo 1 sutarties 2017 m. iki 25 sutarčių 2021 m. Susitikimuose su Ekspertų grupe akademinį padalinį vadovai ir Akademinės tarybos nariai pripažino, kad nors dalyvavimo tokioje veikloje lygis dar nėra patenkinamas ir skiriasi tarp fakultetų, socialinių partnerių pasitikėjimas fakultetų gebėjimu pasiekti laukiamų rezultatų auga. Šiame kontekste Ekspertų grupė taip pat pažymėjo, kad nors veiksnių plane nustatyti 10 % 2023 m. ir 20 % 2025 m. tikslai, įmonių ir kitų organizacijų užsakytų baigiamųjų darbų skaičius, palyginti su visais baigiamaisiais darbais, yra nedidelis (nuo 11 % iki 16 % 2017–2019 m., o 2020–2021 m. sumažėjo iki 6–7 %) Pastarąjį sumažėjimą daugiausia lėmė COVID-19 pandemija, kurios metu potencialios užsakovų organizacijos dirbo nuotoliniu būdu, tačiau akivaizdu, kad reikia dėti daugiau pastangų, ypač kai kuriuose fakultetuose. Ateityje reikėtų sistemingai analizuoti socialinių dalininkų poreikius (žr. 100 p. pirmiau ir 130 p.) gali suteikti naudingų įžvalgų, kur VIKO galėtų ieškoti klientų ir kokias temas būtų galima siūlyti baigiamiesiems darbams.

111. Ekspertų grupė sužinojo, kad studentai skatinami įsitraukti į tiriamąją ir meninę veiklą, jie vertina šią galimybę ir dėstytojų teikiamą paramą. Pavyzdžiui, visuose fakultetuose veikiančios studentų mokslinių tyrimų draugijos formuoja ir sprendžia su moksliniais tyrimais ir dėstyti susijusias problemas. 2021 m. buvo įkurta Mokslo parduotuvė – studentų taikomųjų tyrimų centras, kuris organizuoja ir koordinuoja studentų atliekamus tyrimus visuomenei aktualiomis temomis. Akademinio personalo ir studentų parengtų bendrų publikacijų skaičius 2021 m. sudarė beveik trečdalį (29 %) visų VIKO publikacijų (2020 m. – 31 %, 2019 m. – 12 %). Tačiau Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į nedidelį studentų, dalyvaujančių mokslinių tyrimų grupėse (56) ir mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projektuose (30), skaičių. Kolegija supranta, kad jai reikia spręsti šią problemą, ir Ekspertų grupė pritaria jos pasiūlymui suteikti studentams kreditus už dalyvavimą mokslinių tyrimų veikloje.

112. Remdamasi išnagrinėtais įrodymais, Ekspertų grupė padarė išvadą, kad taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos lygis apskritai yra pakankamas Kolegijos vykdomoms studijų programoms paremti. Tačiau ji pažymėjo, kad dalyvavimo moksliniuose tyrimuose lygis ir atitinkamai jų apimtis fakultetuose gana smarkiai skiriasi, net atsižvelgiant į jų dydį pagal studentų skaičių ir bendrą akademinio personalo skaičių. Daugiausia mokslinių tyrimų darbų (74 % ir 66 % 2020 m. ir 2021 m.) parengta socialinių mokslų srityje, daugiausia ekonomikos ir vadybos srityje, po jų seka medicinos ir sveikatos mokslai, ypač medicina (20 % ir 9 % 2020 m. ir 2021 m.). Tai lemia nesubalansuotas darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, pasiskirstymas tarp fakultetų ir didelis darbo

krūvis (žr. 49 p.) bei nepakankamas mokslinių tyrimų finansavimas, ypač iš valstybės biudžeto. Šią problemą reikėtų spręsti atsižvelgiant į planuojamą magistrantūros programų kūrimą.

113. Kaip minėta, 14 mokslinių tyrimų ir 3 meno sritys yra susijusios su visomis studijų kryptimis. Ekspertų grupės susitikę dėstytojai patvirtino, kad jie laiko mokslinių tyrimų ar meno veiklą neatsiejama savo įprastų užduočių dalimi ir jos rezultatus įtraukia į studijų procesą. Trumpi aprašymai SS priede rodo, kad mokslinių tyrimų ir plėtros projektų rezultatai iš tiesų įtraukiami į studijų programas. Rezultatai buvo panaudoti, pavyzdžiui, kuriant muzikos programas; įvedant naują kursą tvarumo klausimais; rengiant kursų aprašus virtualios realybės platformai ekonomikos, draudimo ir rinkodaros srityse; įvedant e. mokymosi mokymo kursus ir priemones bei metodinę priemonę, skirtą minkštiesiems verslo įgūdžiams ugdyti; rengiant simuliacinės įmonės koncepcijos įgyvendinimo vadovą.

#### *Užsienyje įgytų kvalifikacijų, kreditų ir neformaliojo bei savaiminio mokymosi pripažinimas*

114. Nuo 2021 m. Kolegija turi teisę pripažinti užsienio kvalifikacijas akademiniiais tikslais. Joje galioja aiški procedūra (*Užsienio šalių ir tarptautinių organizacijų švietimo programose įgytų išsilavinimų ir kvalifikacijų akademinio pripažinimo taisyklės*), pagal kurią Studijų skyriaus darbuotojai įvertina užsienio kvalifikaciją ir priima galutinį sprendimą dėl pripažinimo, kurį vėliau oficialiai patvirtina Direktorius. Tačiau, kadangi vertinimas apima studijų programų turinio analizę, siekiant nustatyti galimus skirtumus, į šią procedūrą būtų naudinga įtraukti dėstytoją ir (arba) atitinkamos srities programas vykdančios katedros vedėją. SKVC, peržiūrėjęs 43 VIKO sprendimus dėl pripažinimo 2022 m., pateikė rekomendacijas, susijusias su darbuotojų kompetencijomis, dokumentais, kuriuos reikia surinkti ir išanalizuoti siekiant pripažinimo, ir informacija pareiškėjams, kurią galima rasti VIKO interneto svetainėje. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš darbuotojų, atsakingų už šią darbo sritį, rekomendacijos iš esmės buvo įgyvendintos dalyvaujant mokymo seminaruose, tačiau, kaip Ekspertų grupė rekomendavo anksčiau (žr. 42 p.), reikėtų pagerinti informacijos kokybę fakultetų interneto svetainėse.

115. *Dalinių studijų rezultatų įskaitymo tvarka* nustato skaidrią kitoje aukštojoje mokykloje įgytų kreditų perkėlimo tvarką, pagal kurią kreditai automatiškai pripažįstami, jei studijų programa suderinta pagal tarpinstitucinį susitarimą, o nesuderintų studijų programų atveju pripažįstama iki 75 % programos. Skirtingai nuo užsienio kvalifikacijų pripažinimo procedūros, šioje procedūroje, vertinant pasiektų mokymosi rezultatų suderinamumą, dalyvauja fakulteto studijų tarnyba ir atitinkamos katedros vedėjas.

116. Neformalioju ir savaiminiu būdu įgytų pasiekimų vertinimo ir pripažinimo tvarka leidžia VIKO nuodugniai įvertinti pareiškėjo mokymosi rezultatus: fakulteto dekanas paskirta Ekspertų grupė peržiūri pateiktą aplanką ir prireikus taiko papildomus metodus (pokalbį, testą, praktinių įgūdžių demonstravimą ir kt.). Galutinį sprendimą priima dekanas. Bendras pareiškėjų sėkmės rodiklis 2017–2021 m. yra 90 %, o kasmet svyruoja nuo 72 % iki 100 %.

### **3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos 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.*

117. Kolegija nuo pat įkūrimo toliau plėtoja savo tarptautines perspektyvas. 2021–2025 m. strategijoje tarptautiškumas yra „horizontalus“ prioritetas, apimantis visas VIKO veiklos sritis ir stebimas pagal rodiklius, nustatytus prie strategijos pridėtame veiksmų plane (pvz., strateginių partnerystės susitarimų skaičius, išvykstantys ir atvykstantys studentai). Kolegijos tarptautiškumo strategijoje nustatyti aiškūs tikslai, susiję su: mokymosi proceso tarptautiškumu; studentų ir darbuotojų kompetencijomis; veiksmingų strateginių partnerysčių plėtojimu; daugiakultūrės mokymosi ir mokslinių tyrimų aplinkos kūrimu; aukštosios mokyklos matomumo, pripažinimo ir reputacijos didinimu.

118. Per daugelį metų VIKO sukūrė platų partnerių tinklą, priklausydama 13 tarptautinių asociacijų, Šiaurės ir Baltijos šalių tinklui ir pasirašydama 285 bendradarbiavimo susitarimus su organizacijomis ir institucijomis 46 šalyse. Ji vis dažniau dalyvauja tarptautiniuose projektuose (2017–2021 m. iš viso 126, jų skaičius svyruoja nuo 19 iki 35 per metus, tačiau pastaraisiais metais vis didėja), įskaitant 78 „Erasmus+“ ir 48 mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projektus, finansuojamus iš įvairių šaltinių. Projektai buvo vykdomi įvairiose srityse: pavyzdžiui, informatikos, verslumo ugdymo, mokymosi darbo vietoje ir verslo partnerysčių, humanitarinių mokslų dėstytojų mokymo ir mokslinių tyrimų gebėjimų stiprinimo. Už tarptautinius ryšius atsakingi darbuotojai informavo Ekspertų grupę, kad naujų ir sėkmingų projektų pasiūlymų rengimas yra iššūkis, todėl VIKO telkia išteklius su savo partneriais.

119. Siekiant tarptautiškumo mokymosi procese, pagirtina, kad Kolegija siūlo devynias programas anglų kalba (beveik ketvirtadalis visų programų): Bankininkystė, Kultūrinės veiklos vadyba, Kūrybiškumas ir verslo inovacijos, Programų sistemos, Tarptautinis verslas (nuo 2020/2021 m. m. siūlomi mokymosi internetu moduliai), Turizmo vadyba, Verslo ekonomika, Viešbučių ir restoranų verslas ir Populiarioji muzika. Tarp jų yra viena jungtinė programa ir trys dvigubo laipsnio programos. Fakultetuose, kuriuose nėra programų anglų kalba, studentams siūlomi nemokami pasirenkamieji dalykai anglų kalba. Vykdamas tarptautiškumo didinimo programą namuose, studentai turi galimybę lankyti paskaitas ir užsiėmimus, kuriuos veda vizituojančios dėstytojai tiek individualių vizitų metu, tiek kasmetinių tarptautinių dėstytojų savaičių metu.

120. Kolegija siūlo studentams daugybę judumo galimybių. Ekspertų grupės studentų ir absolventų nuomone, tai yra viena iš stipriųjų aukštosios mokyklos pusių. Išvykstančiųjų studentų dalis nuo bendro studentų skaičiaus padidėjo nuo 4,2 % 2016/2017 m. m. iki 4,6 % 2018/2019 m. m. Nors išvykstančiųjų studentų judumas gerokai sumažėjo prasidėjus COVID-19 pandemijai, šiuo metu jis didėja, todėl tikėtina, kad VIKO pasieks 2025 m. tikslą – bent 5 %. Siekdama užtikrinti tolygesnį įvairių studijų sričių ir programų judumą, VIKO organizuoja tikslines informacines sesijas ir įtraukia užsienyje studijavusius studentus į įvairią reklaminę veiklą. Apklausti studentai patikino Ekspertų grupę, kad užsienyje įgytus kreditus Kolegija visiškai pripažįsta. Užsienyje

studijavę studentai baigiamuosius darbus rengia anglų kalba, o tai akivaizdžiai didina jų tarptautinės akademinės ir profesinės karjeros perspektyvas.

121. Tarp tobulintinų aspektų studentai, su kuriais susitiko Ekspertų grupė, paminėjo mažą atvykstančių studentų skaičių. Ekspertų grupės nuomone, iki pandemijos atvykstantys kreditų siekiantys studentai sudarė gana didelę dalį visų VIKO studentų (vidutiniškai 2,4 %), o laipsnio siekiančių studentų dalis pastaraisiais metais nuolat augo (1,5 % 2018/2019 m. m. ir 3 % 2020/2021 m. m.). Taigi, atrodo, kad tikslai iki 2025 m. pasiekti atitinkamai 3 % ir bent 2,5 % kreditų ir laipsnio siekiančių studentų skaičių yra realūs. Tačiau, kadangi užsienio studentų dalis įvairiose studijų srityse ir programose skiriasi, VIKO galėtų daugiau dėmesio skirti kursų ar modulių anglų kalba rengimui ir kreditų siekiančių studentų pritraukimui, ypač tose srityse, kuriose iki šiol studentų mainai vyko mažiau.

122. Pandemija taip pat turėjo įtakos darbuotojų judumui, tačiau bendri skaičiai teikia vilčių. Pavyzdžiui, nors 2017 m. tarptautiniame judume dalyvavo 22 % visų darbuotojų, o 2019 m. – 31 %, 2020 m. ši dalis sumažėjo iki 11 %, o 2021 m. – iki 4 %. Nuo 2022 m. pavasario darbuotojų judumas vėl didėja. Vidutiniškai daugiau nei 60 dėstytojų (maždaug trečdalis viso akademinio personalo) kasmet vykdavo į užsienio aukštoji mokykla dėstyti ir atlikti mokslinių tyrimų, o iki pandemijos kasmet į VIKO atvykdavo apie 100 akademinį darbuotojų.

123. Be jungtinių ir dvigubo diplomo programų ir kitų programų, vykdomų anglų kalba, kūrimo, VIKO tarptautinė veikla paskatino įvairias programų naujoves (pavyzdžių žr. 113 p.). Kaip Ekspertų grupė taip pat sužinojo iš SS ir darbuotojų, su kuriais ji susitiko, darbuotojų mainai ir dalyvavimas tarptautiniuose projektuose jiems yra vertinga galimybė tobulinti dalykines ir dėstytojų kompetencijas, užsienio kalbų ir tarpkultūrinius įgūdžius, be to, tai paskatino peržiūrėti mokymosi rezultatus ir parengti naują ar atnaujintą mokymo medžiagą.

124. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegija, atsižvelgdama į savo misiją ir strateginius tikslus, sukūrė ir toliau tobulina į studentus orientuotą mokymosi aplinką ir teikia į praktiką orientuotas studijų programas, pagal kurias rengiami darbo rinkoje paklausūs absolventai. Kolegija sėkmingai konkuruoja dėl naujų studentų, tačiau ji dar turi veiksmingiau įgyvendinti priemones, numatytas studentų nubyrimui mažinti.

Siekdama strateginio tikslo plėtoti taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklą, Kolegija sukūrė nuoseklią institucinę struktūrą, plečia savo veiklą, kad ji apimtų visas studijų kryptis, ir teikia mokslinių tyrimų rezultatus, kurie naudojami studijų programose. Tačiau mokslinių tyrimų dalyvavimo lygis įvairiose srityse yra skirtingas, o tai rodo netolygų darbuotojų, turinčių daktaro laipsnį, pasiskirstymą. Nors studentai prisideda prie didelės dalies Kolegijos publikacijų, moksliniuose tyrimuose dalyvauja nedidelė dalis visų studentų. Šalies valdžios aukštosios mokyklos pripažįsta Kolegijos mokslinių tyrimų apimtį ir kokybę, nes Kolegijai skirta didžiausia valstybės biudžeto dotacija moksliniams tyrimams kolegijų sektoriuje. Tačiau ribotas valstybės biudžeto finansavimas moksliniams tyrimams ateityje gali pakenkti Kolegijos pastangoms stiprinti savo pajėgumus ir toliau plėtoti veiklą, ypač atsižvelgiant į planuojamą magistrantūros studijų programų kūrimą.

Kolegija turi aiškią tarptautiškumo strategiją ir aktyviai dalyvauja studentų ir darbuotojų mobilumo bei institucinio bendradarbiavimo projektuose, apimančiuose tiek studijas, tiek



mokslinius tyrimus. Atsižvelgiant į didėjantį studentų judumo lygį šiuo metu ir prieš pandemiją, tikėtina, kad artimiausiais metais bus pasiekti susijusiuose strateginiuose rodikliuose nustatyti tikslai.

125. **Sprendimas:** sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų, vertinama 4 balais.

126. **Rekomendacijos sričiai:**

- Kolegija turėtų užtikrinti, kad fakultetai į savo veiklos planus įtrauktų veiksmingas studentų nubyrejimo mažinimo priemones ir atidžiai stebėtų, kaip jos įgyvendinamos. (105–106 p.)
- Atsižvelgdama į savo planus, Kolegija turėtų imtis priemonių, kad padidintų studentų, dalyvaujančių taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose ir meno veikloje, skaičių ir išorės socialinių dalininkų užsakytų baigiamųjų darbų skaičių (110–111 p.).

127. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Studijų programų atitiktis darbo rinkos poreikiams, nes absolventų įsidarbinimo rodikliai yra aukštesni už kolegijų sektoriaus vidurkį (98 p.).
- Į besimokantįjį orientuota aplinka ir dėstytojų teikiama parama, kurią studentai vertina (101–102 p.).
- Platus tarptautinis dalyvavimas, platus partnerių tinklas, vis daugiau bendradarbiavimo projektų, didelė dalis programų, įskaitant jungtines ir dvigubo laipsnio programas, teikiamų anglų kalba, ir plačios judumo galimybės (118–123 p.).

### 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 vertinimas.*

128. 2021–2025 m. Kolegijos misijoje ir strategijoje daug dėmesio skiriama jos socialinei atsakomybei ir jos poveikiui nacionaliniam ir regioniniam vystymuisi. Vienas iš keturių VIKO strateginių tikslų, kartu su konkrečiais tikslais ir įgyvendinimo priemonėmis, yra stiprinti jos poveikį šaliai ir regionui. Siekdama įgyvendinti savo tikslus, VIKO patvirtino tris programas, kuriose pabrėžiama jos visuomeninio dalyvavimo ir poveikio svarba: *2022–2025 m. Socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi programą, 2021–2025 m. Strateginės partnerystės programą ir 2022–2025 m. Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos programą.*

*Poreikių analizė ir poveikio sritys*

129. Vienas iš VIKO strateginių tikslų – analizuoti šalies ir regiono poreikius. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš SS ir diskusijų su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais, Kolegija nustato poreikius analizuodama nacionalinius ir regioninius strateginius dokumentus ir duomenis apie absolventų užimtumą ir įgūdžių trūkumą, kai kurių organizacijų (pvz., „Lithuania Invest“) atliktų kai kurių sričių specialistų poreikio tyrimų išvadas ir nuolat bendradarbiaudama su savo socialiniais partneriais studijų programų, katedrų, fakultetų ir institucijų lygmenimis (taip pat žr. 100 punktą skyriuje „Studijos ir moksliniai tyrimai“). Ekspertų grupė surinko pakankamai įrodymų, kad VIKO palaiko tvirtus ryšius su savo socialiniais partneriais ir reaguoja į jų reikalavimus. Atsižvelgdama į juos, ji pristatė naujas studijų programas ir specializacijas (pavyzdžiui, cheminė analizė; viešieji finansai ir viešieji pirkimai) ir neformaliojo švietimo kursus (žr. toliau „Mokymasis visą gyvenimą“), atnaujiną savo programas remdamasi socialinių partnerių atsiliepimais programų / sričių komitetuose ir kitose bendradarbiavimo aplinkose, taip pat noriai teikė taikomuosius mokslinius tyrimus ir konsultavimo paslaugas, kai jas užsakė išorės socialiniai dalininkai.

130. SS pripažįsta, kad „fragmentiškas poreikių nustatymas“ mokslinių tyrimų ir meno veiklos srityje yra sritis, kurią reikia tobulinti, o Ekspertų grupės surinkti įrodymai parodė, kad VIKO dar turi sukurti sistemingą ir aktyvų visos aukštosios mokyklos požiūrį į regioninių ir nacionalinių poreikių vertinimą ir reagavimą į juos. Tai pasakytina apie visas jos veiklos sritis, kuriose ji gali daryti poveikį, įskaitant studijų programas (žr. 100 p.), Mokymąsi visą gyvenimą (žr. toliau) ir mokslinių tyrimų bei meno veiklą. Iš susitikimų ir su programų kokybės užtikrinimu susijusių dokumentų Ekspertų grupė nustatė, kad nors visi socialiniai dalininkai (dėstytojai, studentai ir socialiniai partneriai) gali inicijuoti naujos studijų programos ar specialybės kūrimą arba siūlyti keisti vykdomą programą, dažniausiai tai daroma atsižvelgiant į socialinių partnerių atsiliepimus. Vykdydama mokslinių tyrimų ir meno veiklą bei mokymosi visą gyvenimą veiklą, Kolegija taip pat reaguoja į socialinių partnerių išreikštus poreikius, o ne apklausia reprezentatyvų išorės socialinių dalininkų ratą, kad sužinotų jų nuomonę apie tai, ko reikia ar reikės, ir prašo naujų klientų bei užsakymų. Nėra institucinių poreikių vertinimo gairių. Įvairiose bendradarbiavimo aplinkose iš socialinių partnerių surinkta grįžtamąja informacija neoficialiai dalijamasi Kolegijoje. Tačiau išvados nėra dokumentuojamos, kad Kolegijos ir fakulteto vadovybei būtų galima susidaryti platesnį vaizdą ir nustatyti poreikių vertinimo ir Kolegijos teikiamų paslaugų spragas.

131. Per daugelį metų VIKO sukūrė platų socialinių partnerių tinklą (pvz., nuo 59 iki 76 bendradarbiavimo susitarimų su valstybinėmis ir privačiomis institucijomis ir organizacijomis, pasirašytų kiekvienais metais 2017–2021 m.), kad galėtų vykdyti regioninę ir nacionalinę vystymąsi skatinančią veiklą. Vadovaujantis Strateginės partnerystės programos tikslais, partnerystė peržiūrima katedrų, fakultetų ir institucijų lygmenimis, atsižvelgiant į jos vertę Kolegijai ir galimą poveikį visuomenei. Pastabų apie tai, kaip būtų galima patobulinti partnerių patikros procesą, pateikta 79–80 punktuose, skirsnyje „Kokybės užtikrinimas“.

132. Kolegija pirmiausia suvokia save kaip Vilniaus regiono aukštąją mokyklą, nes daugiau nei pusė jos studentų yra iš šio regiono, o dauguma absolventų įsidarbina šiame regione. Ji daro įtaką daugiausia teikdama įvairių sričių studijų programas (žr. 23 p.) ir tiekdamą absolventus pagal darbdavių poreikius. Programų atitiktį darbo rinkos poreikiams rodo aukštas absolventų įsidarbinimo lygis (žr. 98 p.). Svarbų Kolegijos vaidmenį aprūpinant vietos darbo rinką specialistais iliustruoja, pavyzdžiui, tai, kad 70–80 % slaugytojų, dirbančių Vilniaus universitetinėse ligoninėse Vilniaus mieste, yra VIKO absolventai. Apklausti socialiniai partneriai

labai vertina VIKO absolventų praktinius įgūdžius, palyginti su universitetų absolventais, kuriems dažnai reikia praktinių mokymų, kad galėtų atlikti savo darbą.

133. Siekdama strateginio tikslo – didinti poveikio veiksmingumą – Kolegija siekia vykdyti socialiai atsakingus taikomuosius mokslinius tyrimus, profesinio meno ir projektinę veiklą. Nors dėmesys socialinei atsakomybei yra naujas, nuo 2017 m. VIKO prisideda prie regiono ir (arba) šalies vystymosi, vykdydama taikomuosius mokslinius tyrimus, meno ir konsultacinius projektus įvairiose srityse. Siekiant iliustruoti savo veiklos apimtį, galima paminėti, kad su Lietuvos ūkio subjektais ir viešosiomis įstaigomis sudarytų sutarčių skaičius išaugo nuo 29 sutarčių 2017 m. iki 89 sutarčių 2021 m., kurių bendra vertė 2017 m. siekė 157 000 EUR, o 2021 m. – 701 000 EUR. Projektų rezultatų pavyzdžiai: dirbtinio intelekto valdoma atsipalaidavimo sistema, skirta emocinių sutrikimų turintiems vaikams; sukurtos žaliosios erdvės, skatinančios fizinį aktyvumą ir sveiką gyvenimą Vilniaus mieste; reabilitacijos centre ugdomi traumų prevencijos įgūdžiai sveikam senėjimui; žemės ūkio bendrovėms ir ūkininkams teikiamos konsultacinės konsultacijos, skirtos ekologiškų pasėlių ir gyvulių auginimui gerinti; degalinėje įdiegta maisto saugos sistema. Diskusijos ekspertų grupės vizito metu parodė, kad yra gerų perspektyvų didinti VIKO mokslinių tyrimų ir meno veiklos poveikį, nes VIKO palaipsniui įgyja socialinių partnerių pasitikėjimą savo gebėjimu teikti aukštos kokybės mokslinių tyrimų ir konsultavimo paslaugas.

134. VIKO darbuotojai ir studentai nuolat dalyvauja žinių sklaidos ir meninėje veikloje (pvz., nacionaliniame mokslo festivalyje „*Erdvėlaisis Žemė*“, kasmetinėje Tautų mugėje, kurioje dalyvauja Lietuvoje gyvenančios bendruomenės, Dizaino savaitėje). Jie taip pat aktyviai dalyvauja savanoriškoje ir socialinės įtraukties veikloje. Kaip pavyzdžius galima paminėti apsauginių kaukių siuvimą ir pacientų priežiūrą vietos sveikatos priežiūros įstaigose per COVID-19 pandemiją; pagalbą pabėgėlių centruose ir socialinės globos namuose, senelių namuose ir gyvūnų prieglaudose; renginių kurčiųjų bendruomenei organizavimą; dalyvavimą kultūriniuose renginiuose, skirtuose visoms amžiaus grupėms ir pažeidžiamiems žmonėms, bendradarbiaujant su NVO ir valstybinėmis institucijomis. Tikėtina, kad ir šiose srityse Kolegija artimiausiais metais padidins savo poveikį: 2021–2025 m. veiksmų plane numatyti savanoriškos veiklos ir dalyvavimo socialinės įtraukties veikloje skatinimo tikslai ir konkrečios priemonės, pavyzdžiui, veiklos rezultatų analizė, partnerystės ir naujų savanoriškos veiklos iniciatyvų plėtojimas, taip pat gairių, veiksmų plano ir naujų projektų, skirtų socialinei atskirčiai spręsti, rengimas.

#### *Priemonių veiksmingumo vertinimas*

135. SS bendrais bruožais teigiama, kad „VIKO“, dalyvaudama JT Pasaulinio susitarimo tinkle, nustato savo poveikį regioniniam ir nacionaliniam vystymuisi ir skelbia metines ataskaitas apie savo socialinės atsakomybės ir darnaus vystymosi veiklą. Tačiau nors Ekspertų grupės nagrinėtoje 2021 m. ataskaitoje pateikiamas išsamus veiklos aprašymas, joje nevertinamas jos veiksmingumas ar poveikis.

136. Kaip Kolegijos vadovai ir darbuotojai paaiškino Ekspertų grupei, VIKO vertina savo priemonių veiksmingumą, atlikdama strategijos įgyvendinimo pažangos vertinimą, kuri yra metinio veiklos vertinimo dalis, ir remdamasi savo socialinių partnerių atsiliepimais. Ji naudoja įvairius veiksmų plane nustatytus rodiklius. Tarp jų – absolventų užimtumo lygis; partnerių, bendradarbiavimo sutarčių ir publikacijų skaičius; iš taikomųjų mokslinių tyrimų ir meno veiklos gaunamų pajamų dalis bendrose pajamose. Dauguma šių rodiklių yra kiekybiniai, o ne kokybiniai,

jais matuojama veiklos apimtis, tačiau jie neleidžia Kolegijai įvertinti savo veiklos veiksmingumo (pvz., aktualumo, vertės) ar poveikio. Susitikimas su Akademine taryba taip pat parodė, kad VIKO dar turi susitarti dėl aiškaus „MTEP ir meno veiklos poveikio regioninei ir nacionalinei plėtrai“, kuris *Taikomųjų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir meno veiklos programoje* apibrėžtas kaip kokybinis kriterijus, aiškinimo. Be to, be dabartinių nepakankamai aukštų (į praeitį orientuotų) rodiklių, Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę patvirtinti pagrindinius (į ateitį orientuotus) rodiklius, kad galėtų numatyti būsimus savo veiklos rezultatus ir poveikį. Šie pagrindiniai rodikliai galėtų apimti socialinių partnerių savybes, atsižvelgiant į jų dalyvavimo VIKO veikloje mastą ir gilumą, jų dydį ir padėtį rinkoje.

#### 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.

137. Mokymosi visą gyvenimą (MVG) mokykloje veiklos plėtojimas buvo įtrauktas į 2012–2020 m. strategijos tikslą teikti aukštos kokybės profesinį išsilavinimą ir yra Kolegijos 2021–2025 m. strategijos tikslas. Ši strateginį tikslą VIKO siekia įgyvendinti plėsdama savo mokymosi visą gyvenimą paslaugas ir plėtodama neformaliojo mokymosi ir savišvietos pripažinimo procesą (komentarai apie pripažinimo procesą žr. Studijų ir mokslo veiklos tyrimų skyriaus 116 p.). SS paaiškinama, kad MVG suprantamas, viena vertus, kaip VIKO darbuotojų kompetencijos ugdymas, kita vertus, kaip MVG paslaugų teikimas specialistams.

#### *Poreikių analizė*

138. 2018–2019 m. m. Kolegija atliko darbuotojų kompetencijų tobulinimo poreikių tyrimą. Nustatytos tobulintinos dėstyto ir konkrečios srities kompetencijos yra ypač svarbios plečiant specialistams teikiamų MVG paslaugų spektrą. Ekspertų grupei akademinį padalinių vadovai ir darbuotojai patvirtino, kad jie turi plačias galimybes tobulinti savo kompetencijas, o 2022 m. įsteigtas Kompetencijų ugdymo centras rengs mokymo kursus ne tik išorės socialiniams dalininkams, bet ir visų VIKO padalinių darbuotojams. (Pastabos dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo pateiktos 51 p.).

139. Kalbant apie kitus galimo poveikio regioniniamar nacionaliniam vystymuisi aspektus, Kolegija dar turi sukurti sistemingą ir aktyvų požiūrį į mokymosi visą gyvenimą mokymosi visą gyvenimą poreikių vertinimą visos aukštosios mokyklos mastu. Kaip Ekspertų grupė sužinojo iš diskusijų su akademinį padalinių vadovais ir socialiniais partneriais, fakultetai noriai rengia mokymo kursus, atsižvelgdami į konkrečius poreikius, kuriuos ad hoc nustato jų socialiniai partneriai, tačiau jie nėra sukūrę mechanizmo, kuris leistų reguliariai vertinti platesnio socialinių dalininkų rato, kuriam galėtų pasiūlyti mokymo paslaugas, poreikius. Tikimasi, kad Kompetencijų ugdymo centras nustatys specialistų mokymo poreikius, tačiau, kaip paaiškinta SS, jo veikla apsiriboja švietimo, socialinio darbo ir vertimo sektoriuose dirbančiais asmenimis. Kurdama visos aukštosios mokyklos požiūrį, VIKO gali apsvarstyti, ar mokymosi visą gyvenimą mokytis poreikius būtų geriausia nustatyti atskirai, ar kaip dalį poreikių vertinimo, apimančio visas sritis,

kuriose tikimasi, kad artimiausiais metais bus daromas poveikis. Dokumentas, kuriame būtų surinkti atskirų dėstytojų, katedrų ir fakultetų surinkti įrodymai apie išorės socialinių dalininkų poreikius, padėtų Kolegijai nustatyti sritis, kuriose jis galėtų išplėsti arba perorientuoti savo MVG paslaugas.

#### *Formų ir sąlygų įvairovė*

140. VIKO rengia įvairius mokymo kursus ir organizuoja įvairius kitus mokymosi renginius (jų skaičius svyruoja nuo 43 iki 96 per metus 2017–2021 m.) tiek jauniems, tiek suaugusiems besimokantiems (dalyvių skaičius svyruoja nuo 1 463 iki 3 783 per metus). Kaip pavyzdžius galima paminėti papildomų ir skaitmeninių kompetencijų kursus mokyklų mokytojams, ūkininkavimo pagrindų kursus gamintojams, gidų kursus turistams, stažuotes ir kursus sveikatos priežiūros specialistams, drabužių siuvimo ir drabužių konstravimo kursus gyventojams, įvairius kursus ir renginius vaikams. Kai kurie kursai suteikia valstybinį pažymėjimą (pvz., turizmo gidams) arba yra privalomi pagal įstatymus licencijavimo tikslais (pvz., sveikatos priežiūros specialistams). Nors mokymo kursai pritraukia daug dalyvių, Ekspertų grupė pastebėjo, kad kursai nėra plačiai reklamuojami VIKO ar fakultetų interneto svetainėse. Susijusias pastabas dėl išorės komunikacijos žr. 42–43 p.

141. Kai kuriuose kursuose (pvz., mokyklų mokytojų) suteikiami kreditai, kurie pripažįstami siekiant įgyti kvalifikaciją. Remdamasi geriausia tarptautine praktika, Kolegija taip pat galėtų apsvarstyti galimybę siūlyti kreditus suteikiančius kursus, kuriuose ECTS kreditai būtų pripažįstami siekiant įgyti profesinio bakalauro laipsnį ir magistro laipsnį, kai tik numatomi nacionalinių teisės aktų pakeitimai leis Kolegijai siūlyti tokio lygio programas.

142. VIKO vertina savo mokymo kursus naudodama grįžtamojo ryšio apklausas, kurias dalyviai atlieka po kiekvieno renginio, ir neformaliai bendraudama su socialiniais partneriais. Ji analizuoja rezultatus ir planuoja tobulinimo veiksmus kitiems metams. Naudingus *kietuosius (duomenų)* rodiklius galima rinkti naudojant skaitmeninės analizės sistemą, kuri šiuo metu yra kuriama, ir juos būtų galima kaupti ir dalytis jais su fakultetais bei Kolegijos vadovybe, kad būtų galima tobulinti kursus.

143. Veiksmų plane numatyti rodikliai (pvz., surengtų kursų skaičius, palyginti su visais parengtais kursais; kursus baigusių dalyvių skaičius per metus), pagal kuriuos vertinama pažanga siekiant strateginio tikslo – plėtoti mokymosi visą gyvenimą tęstinumo veiklą. Kaip ir kitose srityse (žr. 136 p.), tokiais kiekybiniais rodikliais vertinama veiklos apimtis, tačiau jie neleidžia VIKO rinkti įrodymų, kuriais remiantis būtų galima nustatyti mokymo paslaugų teikimo spragas arba parodyti veiklos poveikį. Veiksmų planas taip pat galėtų būti patikslintas, įtraukiant į jį dabartinės MVG veiklos vertinimą visos aukštosios mokyklos mastu. Kartu su tinkamu poreikių vertinimu tai padėtų Kolegijai numatyti kryptį, kaip plėsti savo mokymosi visą gyvenimą mokykloje veiklą, pavyzdžiui, kokiuose sektoriuose ar srityse būtų galima rengti kursus ar orientotis į socialinius dalininkus.

144. **Apibendrinant galima teigti**, kad Kolegijos vystymosi darbotvarkėje svarbią vietą užima jos poveikis regioniniam ir nacionaliniam vystymuisi, o tai atspindi jos strateginio mąstymo posūkį socialinės atsakomybės link. Kolegija užmezgė tvirtus ryšius su socialiniais partneriais ir reaguoja į jų poreikius. Kolegija prisideda prie vystymosi, visų pirma regioniniu lygmeniu ir daugiausia per absolventų, kurių praktinius įgūdžius vertina darbdaviai, rengimą. Kolegija taip pat vis aktyviau

bendradarbiauja su regionu teikdama taikomuosius mokslinius tyrimus, konsultacijas ir mokymosi visą gyvenimą paslaugas. Tačiau nustatydamą ir tenkindama regioninius ir nacionalinius poreikius, ji pernelyg pasikliauja ad hoc socialinių partnerių atsiliepimais, užuot laikiusis sistemingo ir aktyvaus požiūrio, o jos naudojami rodikliai dar nėra tinkami jos veiklos veiksmingumui ar poveikiui vertinti.

145. **Sprendimas:** sritis plėtojama sistemiškai, be esminių trūkumų, vertinama 3 balais.

146. **Rekomendacijos sričiai:**

- Kolegija turėtų plėtoti sistemingą ir aktyvų požiūrį į visos aukštosios mokyklos poreikių vertinimą ir tenkinimą visose savo veiklos srityse, įskaitant studijų programas, mokymąsi visą gyvenimą, taikomuosius mokslinius tyrimus ir meno veiklą, kur ji tikisi daryti poveikį regiono ir šalies vystymuisi (130 p.).
- Kolegija turėtų nustatyti rodiklius, kuriais būtų vertinamas jos veiklos, skirtos regioninei ir nacionalinei plėtrai, veiksmingumas, be tų, kurie šiuo metu naudojami veiklos apimčiai vertinti (136 p.).
- Kolegija turėtų dėti daugiau pastangų reklamuodama savo mokymosi visą gyvenimą paslaugas, įskaitant mokymo kursus vaizduojamojo meno srityse ir visus kitus sėkmingai organizuojamus kursus, kad padidintų socialinių dalininkų informuotumą ir užpildytų rinkos nišą (140 p.).

147. **Gerosios praktikos pavyzdžiai:**

- Kolegija daug dėmesio skiria visuomeniniam dalyvavimui ir poveikiui, kuris atsispindi jos strateginiuose tiksluose ir veiklos programose (socialinė atsakomybė ir darnus vystymasis, taikomieji moksliniai tyrimai ir meno veikla, strateginės partnerystės), kurias ji patvirtino siekdama savo strateginių tikslų. (128 ir 137 p.)

## IV. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

Ekspertų grupė nurodo šiuos gerosios praktikos pavyzdžius:

### Valdymas:

- aplinka, kuri suteikia studentams stiprų priklausymo bendruomenei jausmą, o darbuotojams – motyvuojančią darbo aplinką, kurioje yra nuosekli sistema ir plačios kompetencijos tobulinimo galimybės, paskatų rinkinys ir bendradarbiavimo dvasia (48 p.).
- Veiksmingas išteklių naudojimas ir rezervinis fondas, sukurtas kaip strateginio finansų valdymo mechanizmas, siekiant užtikrinti nuolatinės ir plėtros veiklos tęstinumą (52–55 p.), taip pat sėkmingos pastangos pritraukti lėšų ir nuosekliai investuoti į Kolegijos infrastruktūros atnaujinimą (57 p.).

### Kokybės užtikrinimas:

- Kolegijos strateginių partnerysčių ataskaita ir ypač jos kokybės užtikrinimo rekomendacijos (78–79 p.).
- Dėmesys, skiriamas per savianalizės procesą Kolegijos strategijos įgyvendinimui. (73 p.).

### Studijų ir mokslo (meno) veikla:

- Studijų programų atitiktis darbo rinkos poreikiams, nes absolventų įsidarbinimo rodikliai yra aukštesni už kolegijų sektoriaus vidurkį (98 p.).
- į studentą orientuota aplinka ir dėstytojų teikiama parama, kurią studentai vertina (101–102 p.).
- Platus tarptautinis dalyvavimas, platus partnerių tinklas, didėjantis bendradarbiavimo projektų skaičius, didelė, įskaitant jungtines ir dvigubo diplomo programas, teikiamų anglų kalba, ir plačios judumo galimybės (118–123 p.).

### Poveikis regionų ir visos šalies raidai:

- Kolegija daug dėmesio skiria visuomenės dalyvavimui ir poveikiui, kuris atsispindi jos strateginiuose tiksluose ir veiklos programose (socialinė atsakomybė ir darnus vystymasis, taikomieji moksliniai tyrimai ir meno veikla bei strateginės partnerystės), kurias ji patvirtino siekdama savo strateginių tikslų (128 ir 137 p.).

## V. VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupė pateikė šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

### Valdymas:

- Siekdama pagerinti savo veiklos rezultatus, Kolegija turėtų rinkti daugiau kokybinių įrodymų, kurie papildytų šiuo metu daugiausiai kiekybinius duomenis, renkamus strateginiams rodikliams (40 p.).
- Kolegija turėtų pagerinti savo interneto svetainės ir socialinėje žiniasklaidoje pateikiamos informacijos kokybę, pabrėždama aukštosios mokyklos išskirtines savybes ir reklamuodama visus jos teikiamų paslaugų aspektus (42–43 p.).
- Akademinei tarybai turėtų apsvarstyti, kaip ji galėtų veiksmingiau atlikti savo, kaip aukštesniojo akademinio organo, funkciją, visų pirma prižiūrėti, kaip įgyvendinama Kolegijos kokybės valdymo sistema ir taikomųjų mokslinių tyrimų veikla (34 p.).

### Kokybės užtikrinimas:

- Kolegija turėtų apsvarstyti, kaip *Kokybės vadovą* padaryti prieinamesnį ir naudingesnį darbuotojams ir studentams (66 p.).
- Atsižvelgdama į 74–75, 79 ir 81–82 punktuose pateiktus pasiūlymus, Kolegija galėtų sukurti savitą ir veiksmingą kokybės valdymo metodą.
- Reikėtų peržiūrėti savianalizės procedūrą, ypatingą dėmesį skiriant jos tikslingumui: kiek savianalizės ir veiklos ataskaitos suteikia Akademinėi tarybai (arba jos komitetams) pakankamai išsamios informacijos apie Kolegijos teikiamų paslaugų kokybę, ir įvertinant, kokia yra galimybė, kad procedūros laikymasis gali tapti pernelyg didele našta darbuotojams (72–74 p.). Kolegijos požiūris į kokybės valdymą taip pat galėtų būti sustiprintas išplėtus kokybės stebėsenos ataskaitų taikymo sritį (73 p.) ir programų tvirtinimo procedūrą (75 p.).

- Akademinė taryba turėtų nustatyti oficialią procedūrą, pagal kurią būtų periodiškai vertinama kokybės valdymo sistema, ir apsvarstyti, ar verta ir įmanoma sistemą vertinti pagal dabartinėje *Kokybės vadovo* versijoje nustatytus principus ir kriterijus (85–86 p.).

### **Studijos ir tyrimai (menas):**

- Kolegija turėtų užtikrinti, kad fakultetai į savo veiklos planus įtrauktų veiksmingas studentų nubyrežimo mažinimo priemones ir atidžiai stebėtų, kaip jos įgyvendinamos (105–106 p.).
- Atsižvelgdama į savo planus, Kolegija turėtų imtis priemonių, kad padidintų studentų, dalyvaujančių taikomuosiuose moksliniuose tyrimuose ir meno veikloje, skaičių ir išorės socialinių dalininkų užsakytų baigiamųjų darbų skaičių (110–111 p.).

### **Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai:**

- Kolegija turėtų plėtoti sistemingą ir aktyvų požiūrį į visos aukštosios mokyklos poreikių vertinimą ir tenkinimą visose savo veiklos srityse, įskaitant studijų programas, mokymąsi visą gyvenimą, taikomuosius mokslinius tyrimus ir meno veiklą, kur ji tikisi daryti poveikį regioninei ir nacionalinei plėtrai (130 p.).
- Kolegija turėtų nustatyti rodiklius, kuriais būtų vertinamas jos veiklos, skirtos regioninei ir nacionalinei plėtrai, veiksmingumas, be tų, kurie šiuo metu naudojami veiklos apimčiai vertinti (136 p.).
- Kolegija turėtų dėti daugiau pastangų reklamuodama savo mokymosi visą gyvenimą paslaugas, įskaitant mokymo kursus vaizduojamojo meno srityje ir kitus sėkmingus kursus, kad padidintų socialinių dalininkų informuotumą ir užpildytų rinkos nišą (140 p.).

© *Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), 2023.*  
A. Goštauto g. 12, 01108 Vilnius, Lietuva  
tel.: +370 5 205 3323  
skvc@skvc.lt  
<http://www.skvc.lt>

2023m. kovo 10 d.

Aš, vertėja Tatjana Šulgienė, dirbanti MB „Ad Gloriam“, į. k. 125561145, adresas: Verkių g. 31B, Vilnius, Lietuva, tvirtinu, kad šis vertimas iš anglų į lietuvių kalbą yra tikslus ir atitinka originalą. Prisiimu atsakomybę už vertimo teisingumą.

*Vertimą el. parašu pasirašė vertėja Tatjana Šulgienė*