



***VILNIAUS VERSLO KOLEGIJOS  
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS***

---

***INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF  
VILNIAUS VERSLO KOLEGIJA***

Grupės vadovė: Panel chairperson:	Ana Tecilazic
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Pieter Jan Van de Velde
Grupės nariai (kategorija): Panel members (category):	Prof. dr. Klaus Peter Kratzer (akademinės bendruomenės atstovas) Tomas Kazragis (socialinis partneris) Aurėja Šarkauskaitė (studentė)

SKVC vertinimo koordinatorė: Review coordinator at SKVC:	Daiva Buivydienė
---	------------------

2023

*Išvadų kalba – anglų kalba*

## TURINYS

I. SANTRAUKA .....	3
II. IŽANGA .....	4
2.1. Vertinimo eiga .....	4
2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ .....	6
3.1. Valdymas .....	6
3.2. Kokybės užtikrinimas .....	18
3.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla .....	24
3.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai .....	31
IV. REKOMENDACIJOS.....	35

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

Ana Tecilazić

Ana Tecilazić

## I. SANTRAUKA

1. Išorinio vertinimo tikslas – remiantis išorinio vertinimo išvadamis nustatyti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti kokybės kultūrą ir informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę.
2. Šios išorinio vertinimo išvados grindžiamos savianalizės suvestinėje pateiktais duomenimis, ekspertų grupės prašymu pateiktais papildomais duomenimis, Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) pateikta informacija bei vizitu į aukštąją mokyklą, kurio metu buvo surengti susitikimai su įvairiais socialiniais dalininkais.
3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr.V-149](#). Ekspertų grupės nariai:
  - Ana Tecilazic (grupės vadovė)
  - Pieter-Jan Van de Velde (vertinimo sekretorius)
  - Prof. dr. Klaus Peter Kratzer (akademinės bendruomenės narys)
  - Tomas Kazragis (socialinis partneris)
  - Aurėja Šarkauskaitė (studentė).
4. **Vilniaus verslo kolegija** išorinio vertinimo metu buvo įvertinta neigiamai.
5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	1
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKLSO (MENO) VEKLA	1
POVIEKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	2

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

4 balai - **labai gerai** - sritis nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be 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. Pateiktos **42** rekomendacijos veiklos tobulinimui.

## II. IŽANGA

### 2.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį **Vilniaus verslo kolegijos** (toliau – VVK arba Kolegija) vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, Vilniuje jį atliko tarptautinė ekspertų grupė (toliau – Ekspertų grupė arba Grupė). Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau – Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. 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 (toliau – SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomos informacijos. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie Kolegiją, kaip nustatyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių įvertinimo duomenis, institucinio vertinimo ir mokslinės veiklos vertinimo duomenis; Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus akademinės etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė papildomos informacijos pavyzdžiui, Kolegijos statuto, keleto vidaus procedūrų aprašų, mokymo programų pavyzdžių, dėstytojų sąrašo, finansinių duomenų ir papildomų duomenų apie tarptautinius studentus, studentų mobilumą ir absolventus.
10. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC organizuotų mokymų ir pasirengiamųjų Grupės susitikimų. Ekspertų grupė į Kolegiją vyko 2022 m. lapkričio 22-24 d., kur vyko susitikimai su vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito ekspertų grupė susitiko peržiūrėti ir suderinti padarytas išvadas bei pateiktas rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.
11. Vadovaujantis Aprašu išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal šias vertinamąsias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir Metodikoje nustatyti kriterijai: **Valdymas**, **Kokybės užtikrinimas**, **Studijų ir mokslo (meno) veikla** bei **Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnį vertinimą.
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 VVK pastabų.
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 išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo skelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo

## 2.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

19. Vilniaus verslo kolegija įkurta privačios iniciatyvos pagrindu kaip Nijolės Skučienės kalbų ir verslo vadybos aukštesnioji mokykla. 2003 m. ji tapo aukštąja neuniversitetine mokykla. Nuo 2021 m. Kolegija priklauso Mariaus Jakulio Jason fondui ir dviem individualiems investuotojams. Jai vadovauja direktorė Prof. Dr. Gitana Neverienė.
20. Kolegija yra akredituota aukštoji mokykla, turinti teisę suteikti profesinio bakalauro laipsnį fizinių, socialinių ir humanitarinių mokslų studijų programų absolventams. Šio išorinio vertinimo metu Kolegija vykdė 7 studijų programas: Verslo vadyba ir marketingas, Logistikos verslas, Turizmas ir renginiai, Anglų kalba tarptautinei komunikacijai, Programavimas ir internetinės technologijos, Žaidimų kūrimas bei Interaktyvios medijos ir technologijos.
21. 2021 m. spalio 1 d. Kolegijoje studijavo 917 studentų, dirbo 90 dėstytojų ir 19 administracijos darbuotojų. Vertinimo vizito metu dėstytojų skaičius sumažėjo iki 65.

22. Vilniaus verslo kolegija, įgyvendindama keletą studijų programų anglų ir rusų kalbomis, įžengė į tarptautines rinkas ir pritraukė studentų iš 22 šalių. VVK vykdo tarptautinę veiklą bendradarbiaudama su užsienio aukštosiomis mokyklomis ir tiesiogiai priimdama užsienio studentus.

### 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.*

23. Po 2021 m. vykusios vidinės diskusijos Vilniaus verslo kolegija išlaikė savo misiją „atverti kiekvienam studijuojančiam profesinio augimo ir asmeninio tobulėjimo galimybes, lanksčiai derinant kokybiškas, šiuolaikinio gyvenimo ir verslo poreikius atitinkančias studijas ir inovatyvius studijų metodus bei skleidžiant darnaus vystymosi ir mokymosi visą gyvenimą idėjas“ ir suformulavo viziją „Vilniaus verslo kolegija – tai moderni, novatoriška, konkurencinga ir tvari, tarptautinį pripažinimą turinti aukštoji mokykla“.
24. Viešame dokumente Strategija 2021–2025 m. Kolegijos direktorius pristato dar ambicingesnę jos viziją: „Kursime tarptautinę ir lyderiaujančią verslo aukštąją mokyklą, kurioje studijos vyks pagal žinomiausius tarptautinius verslo sričių standartus ir geriausią praktiką. *Mokymo procese sparčiau diegsime studentams patrauklius inovatyvius technologinius sprendimus, siekiant, kad studijos būtų ištis šiuolaikiškos. Norime, kad pas mus dėstytojų geriausi Lietuvos ir užsienio dėstytojai, realaus verslo pasaulio atstovai*“
25. Strateginiame plane 2014–2021 m. VVK apibrėžė 4 strateginius tikslus:
- Kurti išskirtinę mokymo bei mokymosi patirtį ir aplinką
  - Plėtoti tarptautiškumą
  - Vykdyti projektinę ir mokslo taikomąją veiklą
  - Tobulinti organizacijos valdymą ir puoselėti darnaus vystymosi idėjas.
26. Strateginiame plane 2021–2025 m. VVK nustatė 4 panašius strateginius tikslus:
- Siekti rinkos lyderystės kuriant išskirtinę mokymosi patirtį ir aplinką
  - Didinti tarptautinį studijų rezultatų pripažinimą
  - Didinti poveikį regionui vykdant užsakomąją projektinę ir mokslo taikomąją veiklą
  - Didinti organizacijos atsparumą

27. Ekspertų grupė iš socialinių dalininkų sužinojo, kad Kolegijos ambicijos akivaizdžiai išaugo ir dinamika pasikeitė atsiradus naujiems Kolegijos savininkams. Todėl ekspertų grupę nustebino, kad tai neatsispindėjo iš esmės peržiūrint ir patobulinant strateginius siekius. Be to, ekspertų grupė pasigedo išsamios ankstesnio Strateginio plano įgyvendinimo rezultatų analizės, kuria būtų galima remtis rengiant Strategiją 2021–2025 m.
28. Apskritai ekspertų grupė mano, kad šie 2014–2021 m. ir 2021–2025 m. strateginiai tikslai atitinka Kolegijos misiją ir padeda ją įgyvendinti. Vis dėlto ji nemano, kad pagrindiniai rodikliai ir veiksmai yra pakankami, jei Kolegija iš tiesų nori pilnai įgyvendinti pirmiau minėtą ambicingą viziją. Ekspertų grupė ragina Kolegiją būti ambicinga, bet kartu ir realistiška bei atsižvelgti į turimus išteklius ir dabartinius pajėgumus.
29. Kolegija savo strategiją sieja su nacionaliniuose ir Europos politiniuose dokumentuose numatytais plataus užmojo siekais teikti kokybišką aukštąjį mokslą, kuris parengtų studentus XXI a. darbo rinkai. Kolegijos strateginiai tikslai ir jų pasiekimų rodikliai didžiąja dalimi atitinka platesnę Europos politikos sistemą, nes į juos įtraukti tokie tikslai kaip „1.3. paramos studentams sistemos plėtra, 2.3. studentų ir dėstytojų iš užsienio skaičiaus didinimas, 3.1. mokslo, studijų ir verslo partnerystė, 4.2. nuolatinis vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas“. Vis dėlto ekspertų grupė pastebi, kad nėra aiškios nuorodos į Bolonijos proceso Europos politiką ir priemones (pavyzdžiui, socialinės dimensijos plėtojimą pagal Europos aukštojo mokslo erdvės (toliau - EAME) socialinės dimensijos stiprinimo principus ir gaires, vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimą pagal Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (toliau - ESG), kvalifikacijų sandaros, ECTS, diplomo priedėlio naudojimą ir kt.) Europos švietimo erdvę ir Europos mokslinių tyrimų erdvę (tyrėjų mobilumą). Ekspertų grupė taip pat pastebi, kad institucijos strateginė kryptis ne visada pilnai atitinka aktualias nacionalines nuostatas. Pavyzdžiui, kalbant apie nuotolinį mokymąsi ir dėstymą, strateginis institucijos veiklos rodiklis formuluojamas kaip „studijų turinio skaitmeninimas“. Išnagrinėjusi situaciją ekspertų grupė sužinojo, kad kai kurios studijų programos beveik pilnai vykdomos nuotoliniu būdu (galbūt išskyrus baigiamojo darbo vertinimą), nors nacionaliniuose teisės aktuose numatyta, kad bent 10 % studijų programos turėtų būti vykdoma įprastu kontaktiniu būdu. Apibendrinant, ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga konkrečiau apibrėžti Europos mokslinių tyrimų ir studijų politikos nuostatas ir geriau jas suderinti su nacionalinių teisės aktų nuostatomis, o taip pat sąmoningai jas integruoti į Kolegijos politikos dokumentus ir kasdienę veiklą.
30. Kolegijos veikla grindžiama dviejų tipų dokumentais - Strategija ir metiniais strategijos įgyvendinimo planais, kuriuose nurodomi Strategijoje numatyti tikslai ir uždaviniai.
31. Kolegija tvirtina, kad savo analizę ji atliko remdamasi esamos padėties analize ir įvairiais politiką apibrėžiančiais dokumentais. SSGG analizėje ir savianalizės suvestinėje ši analizė išlieka pernelyg bendro pobūdžio. Būtų buvę naudinga atlikti išsamesnę ir skaidresnę esamos padėties analizę. Pavyzdžiui, daugelis socialinių dalininkų vertinimo vizito metu pripažino, kad ankstesnio plano įgyvendinimo laikotarpiu mokslinių tyrimų rezultatai buvo menki, todėl buvo pakeisti šio strateginio tikslo vertinimo rodikliai, tačiau šis trūkumas nenurodytas pateiktoje SSGG analizėje. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai savo strateginius dokumentus grįsti aiškiu ir išsamiu ankstesnių veiklos rezultatų vertinimu, naudojant anksčiau apibrėžtus veiklos rodiklius ir naujai nustatytus poreikius.
32. Kiekvienam 2021–2025 m. strateginiam tikslui nustatyti keli uždaviniai ir rodikliai. Kiekvieno rodiklio veikla planuojama metiniame Įgyvendinimo plane. Ekspertų grupės nuomone, ne visi

rodikliai ir veiklos yra tiesiogiai susiję su nustatytais uždaviniais. Pvz., 3.1.1. rodiklis yra „Bendrų projektų su verslu skaičius - ne mažiau kaip 1 kiekvienai studijų programai“, o veikla rodikliui pasiekti yra „Studijų programų kūrimas pagal verslo užsakymą“. Be to, Kolegija siekia 3.3 tikslo „Naujausių mokslinių tyrimų pasiekimų integravimas į studijų programas“ rodiklio „Kasmetinis visų studijų programų atnaujinimas, integruojant naujus dalykus, turinį, studijų ir vertinimo metodus“, vykdydama veiklą „Mokymo tobulinimo kursų organizavimas dėstytojams ir nuotolinių studijų medžiagos kūrėjams“. Ekspertų grupė rekomenduoja užtikrinti, kad tikslai, rodikliai ir planuojama veikla būtų nuoseklūs, o veikla apimtų visą tikslą, o ne tik jo dalį.

33. Be to, 2021–2025 m. Strategijos Įgyvendinimo plane minėtiems tikslams pasiekti neskiriama jokių konkrečių išteklių. Ekspertų grupė tai laiko trūkumu.
34. Strategijos įgyvendinimo Kolegijoje stebėsenos procesas aprašytas procedūroje PR04 - Valdymo veikla. Šiame proceso aprašyme apibrėžiamas tikslų įgyvendinimo stebėsenos periodiškumas ir apimtis. Per metinį Vadovybinės analizės posėdį (žr. toliau) aptariami tikslų įgyvendinimo rezultatai ir galimos tobulinimo priemonės. Nepaisant to, ekspertų grupė mano, kad vidinis bei išorinis grįžtamas ryšys turėtų būti teikiamas išsamiau ir sistemingiau, kad Vadovybinės analizės posėdžio metu būtų galima iš esmės aptarti būtinus patobulinimus. Vienas iš galimų to pavyzdžių - rengiantis 2021 m. Vadovybinės analizės posėdžiui nebuvo paminėtas taikomųjų mokslinių tyrimų atlikimo tobulinimo poreikis, nors socialiniai dalininkai visuotinai pripažįsta, kad tai yra tobulintina sritis.
35. Be to, vertinimo vizito metu ekspertų grupė aptarė, kaip iš apklausų ir neoficialios informacijos gaunamos išvados padeda imtis konkrečių veiksmų ir kaip sistemingai stebimas jų įgyvendinimas. Daugeliu atvejų Kolegijos darbuotojai nurodė, kad atsakomybė yra paskirstyta ir trūksta konkrečiai nukreiptos stebėsenos, o studentų apklausas darbuotojai suvokė tik kaip priemonę, padedančią nustatyti konkrečias problemas, į kurias reikia reaguoti institucijai. Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai priskirti atsakomybę konkrečioms pareigoms organizacijoje ir sistemingai stebėti sutartų veiksmų įgyvendinimą, o studentų apklausos rezultatus naudoti vystant sistemingesnę požiūrį į institucinius patobulinimus ir plėtrą.

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

- 1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo, atsakomybių paskirstymo struktūra;*  
*1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, numatomos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui;*  
*1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.*

36. Visuotinis socialinių dalininkų (savininkų) susirinkimas yra svarbiausias strateginis Kolegijos susirinkimas. Jo metu priimami strateginiai sprendimai. Ekspertų grupė turėjo galimybę susitikti su Kolegijos savininkais ir įsitikino, kad jie aiškiai siekia padėti Kolegijai augti tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai.
37. Kolegijos akademinė taryba yra paskirta tvirtinti studijų nuostatus, studijų programas ir vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą, vertinti taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatus, nustatyti kvalifikacinius reikalavimus dėstytojams ir tyrėjams bei patarti dėl Kolegijos strategijos. Iš diskusijų su Akademinės tarybos nariais ekspertų grupė suprato, kad ji nepilnai atlieka Statute numatytą vaidmenį. Pavyzdžiui, Akademinė taryba yra atsakinga už studijų programų ir vidaus procedūrų priėmimą, tačiau ji nesvarsto kitų su kokybe susijusių klausimų. Jie aptariami Vadovybinės analizės



posėdžiuose. Be to, faktinis studentų atstovų vaidmuo Akademinės tarybos veikloje yra labai ribotas, o tai prieštarauja Statutui. Ekspertų grupė mano, kad Akademinė taryba turėtų būti sustiprinta, kad galėtų visapusiškai atlikti savo funkcijas, numatytas Kolegijos Statute. Tam būtina į jos veiklą aktyviai įtraukti socialinius dalininkus, įskaitant studentus. Šiam tikslui pasiekti į tarybos veiklą būtų tikslinga įtraukti antrą studentų atstovą.

38. Ne rečiau kaip kartą per metus rengiamuose Vadovybinės analizės posėdžiuose planuojama stebėti, kaip įgyvendinama strategija atsižvelgiant į duomenis apie veiklos rezultatus, studentų skundus, personalo kompetencijos tobulinimą, pelno rodiklius ir kitus Kolegijos veiklos duomenis. Juose dalyvauja Direktorius ir padalinių vadovai. Nors šis „posėdis“ nelaikomas oficialiu Kolegijos organu ir nėra paminėtas Kolegijos Statute, jis buvo nuolat minimas per vertinimo vizitą kaip vieta aptarti apklausų rezultatus ir rengti tobulinimo priemonės. Ekspertų grupė mano, kad nepakankamai aiškus Vadovybinės analizės posėdžio vaidmuo ir sudėtis, o taip pat jo vieta Kolegijos struktūroje (ypač Akademinės tarybos atžvilgiu), yra akivaizdus trūkumas, kuris mažina Kolegijos procesų valdymo veiksmingumą.
39. Kasdieninei Kolegijos veiklai vadovauja Direktorius. Direktorius kartu su vadovybės atstovu kokybei skiria procesų savininkus. Procesų savininkai yra atsakingi už procesų valdymą, vertinimą, dokumentavimą ir tobulinimą. Vis dėlto ekspertų grupė, remdamasi išsamiais pokalbiais su Kolegijos vadovybe ir darbuotojais, nustatė, kad daugelis atsakomybių visų pirma susijusių su atsakomybių įgyvendinimo stebėseną, yra padalintos kelioms pareigybėms, todėl nėra aiškiai paskirstytos.
40. Daugelis darbuotojų kaip Kolegijos privalumą įvardija tai, kad nėra „biurokratinio aparato“. Nors glaudus ryšys tarp žmonių šioje mažoje organizacijoje neabejotinai yra privalumas, ekspertų grupė mano, kad siekiant pagerinti Kolegijos strategijos ir veiksmų planų įgyvendinimą bei tolesnę veiklą, būtina nustatyti konkretesnes procedūras ir aiškia atsakomybę. Apskritai galima teigti, kad ekspertų grupė neturėjo progos įsitikinti, jog Kolegijos procesai yra veiksmingi ir kad paskirti asmenys yra atsakingi už kiekvieno proceso rezultatus ir rezultatyvumą, kad jie pasitelkiami nuolatiniam kokybės gerinimui.
41. 2020 ir 2022 m. buvo atlikta Kolegijos procesų valdymo analizė ir atnaujinti nustatyti procesai. Po šios peržiūros Kolegija pakeitė savo požiūrį - nuo popierinio, įsakymais pagrįsto procesų aprašymo, pereita prie vizualinio procesų atvaizdavimo makroschemoje. Nors ekspertų grupė pripažįsta, kad ši makroschema gerai apžvelgia vidaus procesus, ji mano, kad procesų nuoseklumas ir atskirų procesų aprašymų konkretumo lygis yra nepakankamas. Tačiau procesų makroschema gali būti geras pagrindas, padedantis įgyvendinti vidaus politiką ir paremti vidaus kokybės užtikrinimo sistemą, bet ne ja būti pati savaime. Pavyzdžiui, makroschemoje pateikiamas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, kuris yra institucijos atsakas į ESG 1.5. *Dėstytojai*. Čia aprašomas naujų darbuotojų įdarbinimo ir integravimo į komandą procesas. Tačiau trūksta aiškių darbuotojų įdarbinimo ir profesinio tobulėjimo kriterijų, už žmogiškųjų išteklių plėtrą atsakingų darbuotojų atsakomybės apibrėžimo, taip pat institucinių priemonių dėstytojų kompetencijai užtikrinti (žr. ESG 1.5).
42. Makroschemoje minimos ESG. Tačiau tai yra vienintelė vieta, kur ESG yra aiškiai paminėtos Kolegijos proceso apibrėžtyje. Remiantis gautais dokumentais ir vizito metu vykusiais pokalbiais, ekspertų grupei pritrūko įrodymų, jog Kolegijos vidaus procesai sistemingai grindžiami ESG. Kai

kurių ESG reikalavimų, pavyzdžiui, susijusių su visuomenės informavimu, Kolegija nesilaiko pilnai. Todėl ekspertų grupė primygtinai reikalauja, kad Kolegija nuodugniai išanalizuotų ESG ir Kolegijos procesų atitiktį ESG.

43. Vizito metu Kolegijos vadovybė nurodė, kad aukštojoje mokykloje nėra aiškaus rizikos valdymo proceso ar procedūros. SS nurodyta, kad Kolegijos vadovybė yra atsakinga už rizikos nustatymą ir veiksmus, būtinus rizikos valdymo sprendimams priimti. Joje taip pat teigiama, kad Kolegija vertina savo veiklos riziką bei aptaria ją periodiškai rengiamuose vadovybės posėdžiuose, kurių metu yra įvertinama esama padėtis ir reaguojama į konteksto pokyčius. Remdamasi 2021 m. Vadovybinės analizės posėdžio ataskaita ir diskusijomis vykusiomis vertinimo vizito metu, ekspertų grupė gali patvirtinti, kad Kolegijoje trūksta sisteminio požiūrio į rizikos valdymą. Ekspertų grupė ragina Kolegiją apsvarstyti, koku būdu rizikos valdymas galėtų būti sistemingiau integruotas į jos valdymo procesus.
44. Studentų dalyvavimas procesuose yra neformalaus ir formalus pobūdžio. Neformalus bendradarbiavimas yra kasdienės Kolegijos veiklos pagrindas, kuomet studentas tiesiogiai bendrauja su administracija, vadovybe ir dėstytojais. Formalus dalyvavimas vyksta studentų atstovų deleguotiems asmenims įsitraukiant į studijų proceso organizavimą, bei dalyvaujant Akademinės tarybos veikloje su sprendžiamojo balso teise. Jie taip pat dalyvauja programų komitetų, Ginčų sprendimo ir akademinės etikos komisijos, Apeliacinės komisijos veikloje, dalyvauja studijų programų ir institucijos savianalizėje.
45. Studentų interesams Kolegijoje atstovauja Studentų atstovybė, kurios pagrindinis tikslas - atstovauti Kolegijos studentų teisėms ir teisėtiems interesams, susijusiems su jų socialine padėtimi, gerove ir statusu Kolegijoje ir už jos ribų, ir juos ginti, dalyvauti organizuojant studijų procesą ir rengiant studijų programas, teikti rekomendacijas dėl jų tobulinimo ir t.t. Iš diskusijų su studentų atstovais ekspertų grupė sužinojo, kad jie norėtų, jog jiems būtų suteikta daugiau progų išreikšti savo nuomonę. Nedidelė studentų atstovų grupė yra atsakinga už socialinės veiklos, kurią vertina kiti studentai ir Kolegija, organizavimą. Studentų atstovai ne tik organizuoja veiklą, bet ir praneša apie studentams kilusias problemas dėstytojams ir vadovybei. Tačiau studentų atstovai turi ribotas galimybes atlikti savo pareigas oficialiuose Kolegijos sprendimų priėmimo organuose. Studentų atstovai nurodė, kad jiems trūksta gebėjimų ir įgūdžių visapusiškai dalyvauti valdymo procese. Jie taip pat nurodė, kad jiems reikėtų Kolegijos paramos, kad galėtų visapusiškai imtis savo, kaip studentų atstovų, pareigų. Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijos vadovybei su studentų atstovais aptarti kokios paramos jiems reikia, kad jie galėtų veiksmingai atlikti savo vaidmenį.
46. Dėstytojai dalyvauja savo katedrų, studijų programų komitetų ir savianalizės rengimo darbo grupės veikloje, tačiau Kolegija nepateikė ekspertų grupei jokių dokumentų apie šių oficialių Kolegijos organų sudėtį ar įgaliojimus. Vizito metu vykusių diskusijų metu ekspertų grupė sužinojo, kad dėl mažos institucijos dydžio darbuotojai dažnai prisiima skirtingus vaidmenis, o dažniausi bendradarbiavimo būdai grindžiami neformaliais ryšiais ir tarpasmeniniais santykiais.
47. Nors Kolegija siekia sukurti Absolventų tarybą, tačiau absolventai nėra struktūriškai įtraukti į Kolegijos valdymo procesus. Darbdaviai dalyvauja kai kurių studijų programų komitetų veikloje.
48. Kasmet organizuojamas dialogas su socialiniais partneriais, teikiantis informaciją studijų programų komitetams. Tačiau socialiniai partneriai nedalyvauja Kolegijos Akademinės tarybos

veikloje. Neformalus ir netiesioginis indėlis gaunamas dėstytojams dalyvaujant kelių sektorių asociacijų veikloje: Asociacija INFOBALT; Užupio klasteris (UCC); Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija (LVRA); Lietuvos žaidimų kūrėjų asociacija (LŽKA.); Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija (NKKIA); Lietuvos kolegijų direktorių konferencija (LKDK); Lietuvos marketingo asociacija (LiMA); Vilniaus pramonės, prekybos ir amatų rūmai (VPPAR). Šios asociacijos suteikia žinių apie reikalingus įgyvendinamų studijų programų patobulinimus arba galimas naujas studijų programas.

49. Kaip nurodyta pirmiau, informacijos rinkimas ir problemų sprendimas Kolegijoje pirmiausia grindžiamas neformaliu keitimusi informacija. Akivaizdu, kad tai pasakytina ir apie socialinių dalininkų dalyvavimą. Nors tam yra sukurtos tam tikros struktūros, dauguma socialinių dalininkų išreikštų minčių apie jų dalyvavimą yra susijusios su neoficialiais keitimosi informacija būdais. Nors neformalus bendravimas yra teigiamas dalykas, tačiau norint įgyvendinti plačius Kolegijos užmojus, reikia labiau formalizuotų valdymo procesų. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja plėsti socialinių dalininkų dalyvavimą Kolegijos valdymo procesuose, papildant gerai veikiančius neformalius ryšių kanalus.

### *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.*

50. Kolegija renka duomenis apie absolventų įsidarbinamumą praėjus 12 mėnesių po studijų baigimo, įskaitant jų darbo vietų klasifikaciją pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių. Be to, ji renka Užimtumo tarnybų pateiktus duomenis, pavyzdžiui, pagal „Įsidarbinimo galimybių barometrą“ bei analizuoja privataus žurnalo „Reitingai“ atliktų apklausų rodiklius. „Alumnų kuriama pridėtinė vertė bei darbdavių vertinimai“ yra vienas iš žurnalo „Reitingai“ atliekamų apklausų vertinimo kriterijų.
51. Dalyvaudama sektoriaus asociacijų veikloje ir palaikydama neformalius ryšius, Kolegija taip pat renka kokybiškesnius darbdavių atsiliepimus. Kuriant naujas programas dedamos didesnės pastangos surinkti darbdavių atsiliepimus.
52. Surinkti duomenys naudojami kaip informacija Vadovybinės analizės posėdžiams (žr. pirmiau), kuriuose ji aptariama. Tačiau duomenys aukštosios mokyklos veiklai gerinti pasitelkiami labai ribotai.
53. Kiekvienais metais Kolegija rengia veiklos ataskaitas, kuriose pateikiama informacija apie veiklos rezultatus ir svarbius pokyčius. Šiose ataskaitose pristatoma veikla, turinti įtakos Kolegijos vidaus plėtrai, ir tam tikra informacija apie jos veiklą ir rezultatus. Apskritai metinėje veiklos ataskaitoje pateikiama informacija yra konkretesnė nei savianalizės suvestinėje. Tačiau veiklos ataskaitose pateikta informacija nėra aiškiai susieta su Strateginiame plane 2021–2025 m. nustatytais tikslais ir rodikliais.
54. Šalia veiklos ataskaitos pagrindinis informacijos šaltinis yra Kolegijos interneto svetainė ([www.kolegija.lt](http://www.kolegija.lt)). Joje pateikiama informacija apie studijų programas, priėmimo kriterijus,

numatomus studijų programos lygmens mokymosi rezultatus, baigus studijas suteikiamas kvalifikacijas ir šiek tiek informacijos apie absolventų įsidarbinimo galimybes. Ekspertų grupės nuomone, išsamesnė informacija apie studijų dalykus (turinį, mokymo, mokymosi ir vertinimo metodus, ECTS kreditų skaičių) turėtų būti skelbiama lietuvių ir anglų kalbomis. Šiuo metu informacija apie atskirus studijų dalykus Kolegijos interneto svetainėje apsiriboja tik jų pavadinimais. Ekspertų grupė taip pat ragina Kolegiją savo interneto svetainėje pateikti statistinius duomenis apie absolventų įsidarbinimą.

55. Be to, kai kurių procedūrų aprašymai (pavyzdžiui, skundų nagrinėjimo procedūros) nėra parengti anglų kalba. Atsižvelgiant į institucijos siekį padidinti tarptautinių studentų skaičių ir tapti tarptautiniu mastu pripažinta institucija, labai svarbu visą svarbią informaciją pateikti anglų kalba. Kadangi Kolegija taip pat rengia mokymus rusų kalba, būtų tikslinga visą aktualią informaciją pateikti ir rusų kalba.
56. Kolegija aktyviai dalyvauja socialinėje žiniasklaidoje ir aktyviai ja naudojasi siekdama pritraukti naujų studentų. 2021 m. 55 % naujų studentų nurodė, kad apie Kolegiją sužinojo iš „Google“, „Facebook“, „Instagram“ arba „LinkedIn“. Be to, Kolegija 2021 m. paskelbė 64 pranešimus socialiniame tinkle „Facebook“, daugiau kaip 140 pranešimų socialiniame tinkle „Instagram“ bei daugiau kaip 50 pranešimų socialiniame tinkle „LinkedIn“. Sukurta ir vaizdo įrašų platformoje „YouTube“ paskelbta daugiau kaip 20 vaizdo įrašų.
57. Akademinėi bendruomenei papildomos informacijos suteikiama pasitelkiant neseniai įdiegtą informacinę sistemą UNIMETIS, kuri padeda administruoti visą studijų procesą, įskaitant studentų pažangos stebėseną ir statistinę analizę. Konkreti informacija apie atskirus dalykus (ECTS kreditus, turinį, mokymo ir vertinimo metodą) nėra viešai prieinama. Ekspertų grupės vizito metu į šią sistemą buvo integruoti ne visi istoriniai duomenys. Dėl šio dalinio sistemos išnaudojimo Ekspertų grupei pateikti duomenys apie veiklos rezultatus buvo daliniai ir išsibarstę, todėl jai buvo sunku juos įvertinti.

#### *1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas*

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

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

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

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

*1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.*

58. Procedūra PR08 Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiausia dėmesio skiriama Kolegijos personalo poreikių nustatymui, įdarbinimo procesui ir susijusiems administraciniais aspektams.
59. Katedrų vadovai planuoja, kiek ir kokių įgūdžių turinčių dėstytojų jiems reikia ateinančiam semestru. Kandidatų į laisvas dėstytojų vietas ieško Direktorius, Direktoriaus pavaduotojas akademiniam reikalams, katedrų vedėjai arba juos gali rekomenduoti Kolegijos dėstytojai. Kolegija savianalizės suvestinėje nurodo, kad priimami į pareigas dėstytojai yra vertinami atliekant atestaciją

pagal jų atitiktą minimaliems kvalifikaciniams reikalavimams, keliamiems Kolegijos profesoriaus, docento, lektoriaus ar asistento pareigoms.

60. Prieš įdarbinant dėstytoją, įvertinama jo kvalifikacija ir tinkamumas numatytiems mokymosi rezultatams pasiekti. Siekdama užtikrinti dėstytojų kvalifikacijos tinkamumą numatytiems mokymosi rezultatams pasiekti, Kolegijos vadovybė vertina jų mokslinę ir ypač praktinio darbo patirtį dėstomo studijų dalyko srityje.

61. Remiantis SS, Kolegija nustatė personalo priėmimo, atestavimo ir vertinimo reikalavimus. Ekspertų grupė aptarė šiuos reikalavimus su Kolegijos vadovybe. Remdamasi žmogiškųjų išteklių valdymo procedūra ir papildoma informacija, gauta per pokalbius vizito metu, ekspertų grupė nustatė, kad Kolegijos procesuose daugiausia dėmesio skiriama administraciniam procesui, o ne aiškiai ir raštu išdėstyta strategijai, susijusiai su konkrečiais akademinio ir neakademinio personalo profesinio tobulėjimo reikalavimais ir tikslais. Be to, ekspertų grupė mano, kad reikalavimai neatitinka Rekomendacijų aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo laiko sandarai (Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. gegužės 11 d. įsakymas Nr. V-695). Kadangi manoma, jog aukštosios mokyklos studijas turėtų grįsti taikomaisiais moksliniais tyrimais ir eksperimentine plėtra, ekspertų grupė rekomenduoja į bent dalies dėstytojų pareigybių aprašymus įtraukti mokslinių tyrimų veiklą. Šiuo metu aprašymuose ji neatsispindi pakankamai, o už laiką, skirtą moksliniams tyrimams, atlyginama pasitelkiant papildomas sutartis, arba visai neatlyginama.

62. Administracijos darbuotojai kasmet dalyvauja pokalbyje su savo tiesioginiu vadovu, kurio metu vertinama jų darbo kokybė. Po metinio pokalbio prasideda sisteminis procesas, kurio metu planuojamos būsimos užduotys ir vertinamos su darbu susijusios kompetencijos. Aptariamai tobulinimo planai, kuriuos prireikus galima keisti.

63. Darbuotojai savo atsiliepimais išreiškė, kad pokalbiai dėl darbo rezultatų ir jų darbo vertinimas nėra vykdomi sistemingai. Su studentų apklausų rezultatais jie supažindinami tik tuo atveju, jei juose įvardinami darbo trūkumai, kuriuos reikia ištaisyti. Pastebima, kad vertinimas dažniausiai atliekamas pasibaigus darbo sutarčiai, kai Kolegija nusprendžia siūlyti naują sutartį arba ne. Be to, profesinis tobulėjimas nėra sistemingai aptiriamas su kiekvienu dėstytojų kolektyvo nariu. Ekspertų grupė rekomenduoja vystyti sistemingesnę požiūrį į visų dėstytojų profesinį tobulėjimą.

64. SS pateiktoje 1 lentelėje apžvelgiamas dėstytojų ir studentų skaičiaus santykis. Ekspertų grupei taip pat buvo pateikta išsami informacija apie dėstytojų paskyrimo į pareigas procentą. Vertinimo metu Kolegijoje iš viso dirbo 35 dėstytojai, dirbantys visu etatu. Ekspertų grupės nuomone, aukštojoje mokykloje yra pakankamai dėstytojų ir administracijos darbuotojų, kad būtų pasiekti dabartiniai veiklos tikslai. Norint pasiekti ir išlaikyti studentų skaičiaus, studijų programų skaičiaus, įvairių jų įgyvendinimo būdų ir tarptautinio pripažinimo augimą, Kolegijai reikės samdyti daugiau dėstytojų ir didinti savo mokslinių tyrimų pajėgumus.

1 lentelė - Dėstytojų - mokslinį laipsnį turinčių asmenų - skaičiaus ir studentų, tenkančių vienam (ne pilnu etatu dirbančiam) dėstytojui, santykis

	2017–2018 m.	2018–2019 m.	2019–2020 m.	2020–2021 m.	2021–2022 m.
Iš viso studentų	550	571	706	727	917

<b>Iš viso dėstytojų</b>	63	84	92	84	90
Dėstytojų, turinčių mokslinį laipsnį, skaičius	20	20	20	19	20
Dėstytojų, turinčių mokslinį laipsnį, procentinė dalis	31,7 %	23,8 %	21,7 %	22,6 %	22,2 %
Studentų, tenkančių vienam dėstytojui, santykis	8,7 %	6,8 %	7,7 %	8,6 %	10,2 %

65. Kolegija 2022 m. sumažino dėstytojų skaičių iki 65, kartu padidindama vidutinį vienam dėstytojui tenkančių darbo valandų skaičių. 12 iš jų dirba dėstytojais Kolegijoje visą darbo dieną. Ekspertų grupė mano, kad yra tikslinga daugiausia dėmesio skirti dėstytojams, kurie artimai bendradarbiauja su Kolegija. Ekspertų grupė rekomenduoja toliau stiprinti pagrindinę etatinių dėstytojų komandą.

66. 2 lentelėje nurodytas pagalbinių darbuotojų skaičius. Akademinio pagalbinių personalo skaičius išaugo mažiau nei studentų skaičius. To pasekmė - padidėjęs pagalbinių personalo darbo krūvis.

2 lentelė - Akademinio pagalbinių personalo, pagalbinių personalo ir studentų skaičius

	2017–2018 m.	2018–2019 m.	2019–2020 m.	2020–2021 m.	2021–2022 m.
Studentų skaičius	550	571	706	727	917
Akademinis pagalbinių personalas	16	18	20	18	19
Studentų ir pagalbinių personalo proporcija	34,38	31,72	35,3	40,39	48,26
Techninės priežiūros personalas (IT, valytojai, sargai)	1	1	2	3	3

67. Kaip nurodyta 1 lentelėje, 20 iš 90 dėstytojų, kurie dirbo 2021 m. spalio mėn., turėjo mokslinį laipsnį (22,2 %). Dauguma jų atlieka mokslinius tyrimus kitose aukštosiose mokyklose arba dalyvauja taikomųjų mokslinių tyrimų ir konsultacinėje veikloje Kolegijoje. Vis dėlto, kaip nurodyta pirmiau, mokslinių tyrimų darbas nelaikomas esmine jų darbo Kolegijoje dalimi. Kolegijai naudingi kitose institucijose atliekami moksliniai tyrimai, o kai kuriems dėstytojams ji siūlo papildomas pareigas mokslinių tyrimų veiklai atlikti, tačiau, norint įgyvendinti siekį visus Kolegijos teikiamus mokslinius laipsnius pagrįsti mokslinių tyrimų veikla, ekspertų grupės nuomone (kaip nurodyta pirmiau), ją visų pirma būtina įtraukti į standartinį akademinio personalo nario pareigų aprašymą.

68. Dėstytojai-praktikai, sukaupę daugiau nei 3 metų praktinio darbo patirtį savo dėstomo studijų dalyko srityje, 2021 m. spalio mėn. sudarė 70 % visų Kolegijos dėstytojų. Tai atitinka Lietuvos Respublikos Mokslo ir studijų įstatymą (toliau - Įstatymas), kuris reikalauja, kad daugiau kaip pusė dėstytojų turėtų daugiau kaip trejų metų praktinio darbo patirtį. Kai kurie dėstytojai taip pat turi institucinio ekspertinio darbo patirties bei yra įvairių nacionalinių ir regioninių asociacijų, organizacijų ar draugijų, pavyzdžiui, Lietuvos kompiuterininkų sąjungos, Europos anglų kalbos studijų draugijos (ESSE), Lietuvos anglų kalbos mokytojų asociacijos (LAKMA), Lietuvos taikomosios kalbotyros asociacijos (LITAKA), Lietuvos nacionalinė ekspeditorių ir logistų

asociacijos „LINEKA“, Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociacijos (LAQM), Lietuvos maisto eksportuotojų asociacijos (LitMEA), Lietuvos auditorių rūmų, Europos moterų vadybos tarptautinio vystymo tinklas (EWMD), nariai. Studentai ir absolventai teigiamai atsiliepia apie savo dėstytojų praktinę patirtį.

69. Remdamasi gautais atsiliepimais, ekspertų grupė visgi nenustatė, kad pagrindinė tobulintina neakademinio personalo kvalifikacijos sritis yra ribotos anglų kalbos žinios. Ekspertų grupė įvertino, kad buvo sustiprintas Tarptautinių ryšių skyrius, o tai labai svarbu siekiant pritraukti daugiau studentų iš užsienio, tačiau ir kiti administraciniai darbuotojai turės gebėti padėti užsienio studentams.
70. Studijų ir mokymo inovacijų skyriai yra atsakingi už dėstytojų kompetencijų tobulinimą įvairiais būdais, pavyzdžiui, pasitelkiant Kolegijoje rengiamus mokymus, seminarus ir diskusijas su verslo atstovais. Be to, dėstytojai skatinami dalyvauti projektinėje ir tiriamojoje veikloje, bei kitų švietimo įstaigų, įmonių ar organizacijų organizuojamuose mokymuose ir renginiuose. Kompetencijai tobulinti taip pat pasitelkiama mainų programa („Erasmus+“). Visi dėstytojai gali teikti paraiškas dėl dalyvavimo dėstyto ar mokymo vizituose.
71. Kiekvienų akademinį metų pradžioje organizuojamas „EDUboom“ renginys. Organizuojami mokymai, kaip užtikrinti konstruktyvų mokymosi rezultatų, mokymo metodų ir vertinimo metodų suderinimą studijų dalykų aprašuose.
72. 2021–2022 akademiais metais Mokymo inovacijų skyrius patvirtino „Dėstyto meistriškumo mokymų planą“, kurį sudaro 3 moduliai: Mokymo(si) proceso ir turinio planavimas aukštojoje mokykloje (30 val.), Dėstytojo skaitmeninės kompetencijos (30 val.), Dėstytojo lyderystės kompetencijos (30 val.). 2021 m. pagal Kolegijos nustatytas dėstytojų rengimo kryptis buvo organizuojami mokymo kursai: apie naujas metodikos tendencijas, pagrindinę didaktiką, informacines ir komunikacines technologijas. Nors ši mokymo veikla yra svarbi, ekspertų grupė mano, kad ji daugiausia orientuota į mokymą ir profesinį tobulėjimą, o ne į akademinį tobulėjimą.
73. Apskritai, ekspertų grupės nuomone, nepakanka vien pasiūlyti profesinio tobulėjimo galimybių. Turėtų būti įdiegta politika, užtikrinanti viso akademinio personalo formavimą, valdymą ir vertinimą. Ekspertų grupė kaip trūkumą mato tai, jog nėra parengtų individualių profesinio tobulėjimo tikslų ar planų, institucijos nustatytų veiklos kriterijų ar rodiklių, aiškių akademinės pažangos ir tobulėjimo galimybių. Be to, kaip jau nurodyta pirmiau, ekspertų grupė mano, kad Kolegija turėtų daugiau investuoti į savo darbuotojų akademinį tobulėjimą, t. y. skatinti akademinį personalą studijuoti doktorantūroje ir nuolat investuoti į savo mokslinių tyrimų potencialo didinimą, ne tik taikyti ribotas finansines paskatas.
74. Kolegija skatina neakademinį personalą formaliai ir neformaliai gerinti savo kompetencijas. Kvalifikacija tobulinama įvairiomis formomis: dalyvaujant seminaruose, kursuose, konferencijose, mokymuose vizituose, tarptautinio mobilumo veikloje, keičiantis patirtimi su kolegomis ir pan. Ypatingas dėmesys skiriamas administracinio personalo kalbų, tarpkultūrinių ir skaitmeninių kompetencijų tobulinimui. 2021–2022 m. išvykstamajame tarptautiniame mobilume dalyvavo 11 administracinio personalo narių. Tai yra daugiau, palyginti su 10 išvykstančiųjų mobilumo atveju 2017–2021 m. laikotarpiu.

#### *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.*

75. Kolegijos veiklos biudžetas sudaromas vienerių metų laikotarpiui. Taip pat sudaromas trejų metų ilgalaikės prognozės biudžetas. Kolegija nepateikė jokios informacijos apie dabartinę ir ilgalaikį biudžetą. Finansinė atsakomybė atskiriems skyriams nepriskiriama. Kolegijos dydžio institucijai tai yra priimtina. Vis dėlto tai mažina atskirų skyrių finansinę atskaitomybę.
76. Vienas iš Kolegijos vadovybės tikslų - užtikrinti finansinį tvarumą naudojant vidaus ir išorės išteklius pagrindinei veiklai ir sudarant sąlygas papildomai veiklai bei infrastruktūros priežiūrai ir plėtrai.
77. Be to, Kolegija nurodo, kad pagrindiniai bendrieji biudžeto sudarymo principai yra tikslingos išlaidos, skaidrumas ir veiksmingumas. Direktorius yra atsakingas už Kolegijos finansinių išteklių naudojimą ir veiklos rezultatų pasiekimą. Siekiama, kad biudžetas būtų sudarytas atsižvelgiant į vykdomos veiklos poreikį, įvertinant praėjusių metų išlaidas, planuojamų finansinių metų pajamų dydį, bei išorės ir vidaus veiksnius, kurie daro tiesioginę įtaką Kolegijos veiklai.
78. Biudžeto pajamų ir išlaidų apskaitą, finansinę stebėseną ir analizę pagal atsakomybę ir funkcijas atlieka Kolegijos Finansų skyrius, tiesiogiai vadovaujamas Direktoriaus. Atsižvelgiant į gaunamas pajamas, tiesiogines ir nenumatytas išlaidas, patvirtintas biudžetas, o taip pat ir trejų metų planuojamas biudžetas, gali būti koreguojamas.
79. Apskritai ekspertų grupė mano, kad Kolegija neturi pakankamai finansinių išteklių, kad visiškai įgyvendintų savo strateginius užmojus. Reikia papildomų išteklių, kad būtų galima plėtoti vidaus mokslinių tyrimų pajėgumus, pritraukti daugiau tarptautinių darbuotojų ir toliau skirti pakankamai patalpų augančiam studentų skaičiui. Kaip nurodyta pirmiau, ekspertų grupė mano, kad būtų naudinga aiškiau susieti strateginį planavimą ir biudžetą.
80. Daugiau kaip 90 % biudžeto sudaro studentų mokesčiai už mokslą. Pajamos iš mokesčio už mokslą padidėjo nuo 635 tūkst. eurų 2018 m. iki 1,43 mln. eurų 2022 m. Likusi biudžeto dalis daugiausia gaunama iš Europos Sąjungos fondų, ir iš dalies yra skiriama taikomųjų mokslinių tyrimų veiklai, pavyzdžiui, projektams „Inovatyviomis technologijomis paremtos atsiskaitymo platformos sukūrimas INO-PAY“ ir „Dirbtiniu intelektu grįstos žinių ir pasiekimų vertinimo paramos sistemos kūrimas ir komercinimas“, įgyvendinti.
81. Vienas iš neatidėliotinų Kolegijos tikslų - pritraukti papildomų lėšų vykdant pagalbinę veiklą, t. y. diversifikuoti pajamas. Pirmieji žingsniai šioje srityje žengti plėtojant specialistų mokymosi visą gyvenimą veiklą ir mokslinių tyrimų projektus. Ekspertų grupė rekomenduoja dėti daugiau pastangų siekiant diversifikuoti pajamas.
82. Teikiamų paslaugų išlaidas sudaro dėstytojų atlyginimai ir socialinio draudimo įmokos. Mokomosios medžiagos pirkimas taip pat priskiriamas paslaugų išlaidoms ir sudaro 35 % visų Kolegijos išlaidų, t. y. 440 tūkst. eurų (2021 m.), o bendrosios ir administracinės išlaidos 2021 m. sudarė 853 tūkst. eurų.



83. Studijų procesas vykdomas patalpose (1023 m<sup>2</sup>), esančiose Kalvarijų g. 129, Vilniuje. Nuo 2022 akademinių metų pradžios Kolegija plečiasi ir pradėjo vykdyti studijas papildomose naujose patalpose Saltoniškių g. 2, Vilniuje, kurių bendras plotas 550 m<sup>2</sup>. Naujose patalpose sukurta maloni ir erdvi mokymosi aplinka. Apibendrinus, dabartinei veiklai vykdyti turimų patalpų pakanka, tačiau akivaizdu, kad reikia papildomų erdvių, kurias būtų galima pritaikyti tolesniam studentų skaičiaus augimui. Ekspertų grupė pritaria Kolegijos siekiui rasti vietą, kuri būtų tinkama visai mokymosi veiklai organizuoti. Tai dar labiau palengvintų tarpdisciplininį studentų bendradarbiavimą ir užsienio bei šalies studentų sąveiką.

84. Belaidis interneto ryšys Kolegijoje veikia visose jos patalpose. Kolegijoje iš viso yra 77 studentams skirti nešiojamieji kompiuteriai, kuriuose įdiegta ši programinė įranga: Adobe Creative Cloud, ESET Protection Standard, ESET Protection Standard, Microsoft 365 Apps, Google Apps, Autodesk (3DMAX, MAYA, MUDBOX), Unity), vaizdo konferencijų įrankis ZOOM. Ekspertų grupė mano, kad staliniai kompiuteriai su antru ekranu gali būti geras priedas IT studentams. Bibliotekoje yra pakankamai galimybių naudotis daugiausia skaitmeniniais šaltiniais. Siekdama padidinti prieinamumą prie jų, Kolegija bendradarbiauja su kitomis aukštosiomis mokyklomis.

85. Kolegija investuoja į mokymosi priemonių ir išteklių atnaujinimą: yra įrengtos naujos auditorijos ir patogios kompiuterių laboratorijos. Visose auditorijose ir laboratorijose yra nauji baldai, o kai kuriose jų - būtinos priemonės, palengvinančios hibridinį mokymą.

86. **Apibendrinant**, 2021 m. Kolegiją įsigijo nauji savininkai. Jie, kartu su Kolegijos Direktoriumi, siekia tobulėti ir didinti aukštosios mokyklos tarptautiškumą. Neseniai parengta Strategija 2021–2025 m. atitinka Kolegijos misiją ir viziją. Tačiau ekspertų grupė nustatė, kad kai kurie organizaciniai pagrindai nėra pakankamai išvystyti, kad būtų užtikrintas sėkmingas strategijos įgyvendinimas. Reikėtų patikslinti valdymo struktūrą ir aiškiai paskirstyti atsakomybę. Vidaus struktūros, procesai ir procedūros turi būti toliau plėtojami, kad būtų galima ne tik išsikelti ambicingus tikslus, bet ir sudaryti prielaidas nuosekliai stebėsenai ir tobulinimui. Dabartinę neformalią grįžtamojo ryšio kultūrą turėtų papildyti nuoseklūs oficialūs sprendimų priėmimo procesai, grindžiami ankstesnės patirties įžvalgomis ir struktūriniu visų socialinių dalininkų dalyvavimu. Ypač reikėtų veiksmingiau organizuoti studentų įsitraukimą. Nors renkami ir skelbiami kai kurie duomenys apie absolventų pasiekimus, reikia toliau dirbti teikiant išsamią informaciją apie Kolegijos studijų programas ir absolventų pasiekimus visomis kalbomis, kuriomis siūlomi diplomai. Kolegija visada orientavosi į bakalauro studijas, kuriose daug dėmesio skiriama praktikai. Siekiant įgyvendinti strateginiame plane nurodytus siekius, turėtų būti sudarytos sąlygos profesiniam tobulėjimui, įskaitant didelės dalies dėstytojų mokslinių tyrimų veiklos plėtojimą. Norint sudaryti palankias sąlygas Kolegijos strategijoje nustatytiems tikslams pasiekti, taip pat reikės pritraukti papildomų finansinių išteklių.

87. **Sprendimas:** sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, įvertinama 1 balu.

88. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją būti ambicinga, bet kartu ir realistiška, atsižvelgiant į turimus išteklius ir dabartinius pajėgumus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai nuodugniau išanalizuoti Bolonijos proceso, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės Europos politiką ir priemones bei sąmoningai integruoti atitinkamus elementus į savo politikos dokumentus ir kasdienę praktiką.

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai savo strateginius dokumentus grįsti aiškiu ir išsamiu ankstesnių veiklos rezultatu ir naujai nustatytų poreikių vertinimu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai užtikrinti, kad tikslai, rodikliai ir planuojama veikla būtų pilnai nuoseklūs, o veikla apimtų visus siekiamo tikslo aspektus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išsamiau ir sistemingiau rinkti vidaus ir išorės grįžtamąjį ryšį, kad per Vadovybinės analizės posėdį būtų galima iš esmės aptarti būtinus patobulinimus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai priskirti atsakomybes konkrečiai organizacijos pareigybei ir sistemingai stebėti sutartų veiksmų įgyvendinimą, o studentų apklausos rezultatus naudoti sistemingesniam požiūriui į institucinius patobulinimus ir plėtrą.
- Ekspertų grupė primygtinai reikalauja, kad Kolegija nuodugniai išanalizuotų ESG ir Kolegijos procesų atitiktį joms.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti, koku būdu rizikos valdymas galėtų būti sistemingiau integruotas į jos valdymo procesus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sustiprinti Akademinę tarybą, kad ji galėtų visapusiškai atlikti savo funkcijas, numatytas Kolegijos Statute. Tam būtina į jos veiklą aktyviai įtraukti socialinius dalininkus, įskaitant studentus. Šiam tikslui pasiekti į tarybos veiklą būtų tikslinga įtraukti antrą studentų atstovą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijos vadovybei su studentų atstovais aptarti kokios paramos jiems reikia, kad jie galėtų veiksmingai atlikti savo vaidmenį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sustiprinti socialinių dalininkų dalyvavimą Kolegijos valdymo procesuose.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją pateikti išsamesnę informaciją apie studijų dalykus (turinį, mokymo, mokymosi ir vertinimo metodus, ECTS kreditų skaičių) lietuvių ir anglų kalbomis.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją savo interneto svetainėje pateikti statistinius duomenis apie absolventų įsidarbinimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau stiprinti pagrindinę etatinių dėstytojų komandą.
- Ekspertų grupė mano, kad mokslinių tyrimų veiklą būtina įtraukti į bent dalies dėstytojų pareigybės aprašymą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja vystyti sistemingesnį požiūrį į visų dėstytojų profesinį tobulėjimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiau susieti strateginį planavimą ir biudžetą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja dėti daugiau pastangų siekiant diversifikuoti pajamas.

### **3.2. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS**

*Kokybės užtikrinimo* sritis analizuojama pagal šiuos Metodikoje nustatytus rodiklius ir kriterijus:

*Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:*

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

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

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

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

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

*2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą*

89. Kokybė Kolegijoje suprantama kaip Kolegijos teikiamų paslaugų savybių visumos atitiktis socialinių dalininkų reikalavimams Siekiant užtikrinti veiklos ir studijų sistemos kokybę, 2005 m. Kolegijoje sukurta kokybės vadybos sistema (toliau - KVS).

90. 2012 m. Kolegija įgyvendino projektą „Vilniaus verslo kolegijos studijų efektyvumo didinimas“, kurio metu KVS buvo tobulinama pagal ISO 9001:2008 ir EFQM modelio reikalavimus.

91. 2021 m. atlikus sistemos peržiūrą, KVS buvo atnaujinta pagal ISO 9004:2018, o taip pat buvo sustiprintas procedūrinio požiūrio įgyvendinimas. Visi Kolegijos procesai buvo peržiūrėti rezultatų gavimo požiūriu ir perbraižyti į schemą, kurioje nurodyti už veiksmus atsakingi Kolegijos darbuotojų atstovai, vidaus dokumentai ir naudojami duomenys.

92. Dabartinis Kokybės politikos dokumentas skelbiamas Kolegijos interneto svetainėje. Šiame dokumente paaiškinami bendrieji kokybės užtikrinimo politikos principai.

93. Paskutinio institucinio vertinimo (2014 m.) rekomendacijose ekspertų grupė rekomendavo Kolegijai geriau suderinti kokybės užtikrinimą su ESG nuostatomis ir gairėmis. Atsižvelgdama į šią rekomendaciją, Kolegija į schemą, kuri buvo parengta tik 2021 m., įtraukė labai išsamias nuorodas į ESG nuostatas ir gaires. Ekspertų grupė mano, kad tai pavėluota ir nepatenkinama reakcija į ankstesnę rekomendaciją. Būtina išsamiau ir aiškiau išanalizuoti vidinių kokybės užtikrinimo procedūrų suderinimą su ESG nuostatomis ir gairėmis, pavyzdžiui, kaip į studentus orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas yra integruojami į Kolegijos veiklą ir kokybės užtikrinimo procesus (ESG 1.3). Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau suderinti savo vidaus kokybės užtikrinimo procesus su atskiromis ESG nuostatomis ir gairėmis.

94. Instituciniu lygmeniu kokybės valdymas aptariamas bent kartą per metus vykstančiuose Vadovybinės analizės posėdyje bei Akademinės tarybos ir Socialinių dalininkų susitikime (susitikime su savininkais). Šiuose posėdžiuose daugiausia dėmesio skiriama Kolegijos tikslų įgyvendinimui, besikeičiančioms veiklos aplinkybėms ir Vadovybinės analizės posėdžio metu priimtiems sprendimams, susijusiems su socialinių dalininkų poreikių tenkinimo vertinimu arba poreikiu koreguoti investicijas į veiklą ir jos plėtrą.

95. Studijų programos vidinis vertinimas Kolegijoje yra nuolatinis, tačiau mažai struktūruotas procesas. Atsakomybė už šį procesą tenka studijų programą prižiūrinčiai katedrai, studijų programos

komitetui, vadovybės atstovui ir direktoriaus pavaduotojui akademiniais reikalams. Pagal organizacinę struktūrą (vienintelio) direktoriaus pavaduotojo (akademiniais reikalams), mokslinių tyrimų koordinatoriaus ir katedrų vadovų pareigos organizacijoje yra to paties lygio. Taip pat yra atskiras atstovas kokybės valdymo klausimais. Ekspertų grupė mano, kad paskirstyta atsakomybė už vidinį studijų programų kokybės užtikrinimą neprisideda prie vidinio kokybės užtikrinimo skaidrumo, todėl neaišku, kas yra tinkamai įpareigotas atsakyti už vidinį kokybės užtikrinimą. Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai paskirstyti atsakomybę už įgyvendinimą, stebėseną ir tolesnius veiksmus atskiroms pareigybėms, kad būtų padidinta sistemiška atskaitomybė.

96. Vidinis studijų programų kokybės vertinimas atliekamas pasitelkiant socialinius partnerius, į kurių nuomonę atsižvelgiama rengiant studijų programas, jas įgyvendinant ir tobulinant. Studijų programų (studijų kryptių) išorinis vertinimas ir jų tobulinimas atliekamas remiantis Studijų kokybės vertinimo centro nustatyta tvarka.

97. Studijų dalykų kokybės vertinimą neformaliai atlieka dėstytojas ir derina su katedros vadovu ir (arba) direktoriaus pavaduotoju akademinėi veiklai. Grįžtamasis ryšys apie studijų veiklą ir jos kokybę gaunamas neformaliai bendraujant su studentais, dėstytojais, darbdaviais ir socialiniais partneriais, kurie stebi studentus praktikos vietoje, ir atliekamų apklausų pagalba.

98. Kartą per metus organizuojama bendra studentų nuomonės apklausa, o informacija apie dėstytojų darbo kokybę studijų programose gaunama apklausus studentus pasibaigus semestru (du kartus per metus). Pastarosios apklausos rezultatais dalijamasi tik tuo atveju, jei rezultatai yra neigiami. Ekspertų grupė rekomenduoja pasidalyti visais rezultatais su atitinkamais dėstytojais ir taip suteikti jiems galimybę į juos sureaguoti. Be to, teigiamas grįžtamasis ryšys yra naudingas dėstytojams, nes juos motyvuoja ir leidžia sužinoti kuriuos jų mokymo elementus studentai vertina teigiamai. Ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad keli dėstytojai patys prašo studentų grįžtamojo ryšio kurso pabaigoje. Tačiau dėl tokio poreikio kyla klausimų dėl grįžtamojo ryšio, gaunamo remiantis oficialiomis studentų apklausomis, naudingumo. Be to, ekspertų grupė rekomenduoja dalytis su studentais pagrindinėmis studentų apklausų išvadomis ir tobulinimo priemonėmis, kurių buvo ar bus imtasi. Jei studentams suteikiama informacija apie jų atsiliepimų poveikį, paprastai padidėja jų noras teikti atsiliepimus.

99. Kaip nurodyta pirmiau, studentų dalyvavimas vidiniuose kokybės procesuose yra pernelyg ribotas. Tai ypač pasakytina atsižvelgiant į tai, kad Vadovybinės analizės posėdyje, kuriame turėtų būti aptarti visi gauti atsiliepimai, studentai nedalyvauja.

100. Kartą per metus organizuojamos bendros studentų nuomonės apklausos, o pasibaigus kiekvienam semestru - apklausos apie atskirus dėstytojus.

101. Absolventai apklausiami praėjus pusei metų po studijų baigimo ir kartais dalyvauja studijų programų komitetuose. Absolventai, su kuriais ekspertų grupė susitiko vizito metu, nebuvo dalyvavę jokiaje apklausoje ir jokiame oficialiame Kolegijos posėdyje.

102. Bent kartą per metus organizuojamas dialogas su socialiniais partneriais, kurio metu jie išsako savo nuomonę apie Kolegiją, jos absolventus, studijų programas ir būtinus patobulinimus. Prireikus, o taip pat rengiant naujas ar atnaujinant esamas studijų programas, atliekama suinteresuotų socialinių partnerių apklausa.

103. Nors Kolegija turi visų pagrindinių savo procesų aprašymus, ekspertų grupė mano, kad jie dažnai yra gana bendro pobūdžio, o taip pat į juos reikėtų įtraukti aiškias stebėsenos ir tobulinimo procedūras, pagrįstas vertinimo rezultatais. Todėl ekspertų grupė ragina Kolegiją patikslinti proceso aprašymus ir į juos įtraukti aiškias stebėsenos ir tobulinimo procedūras, pagrįstas vertinimo rezultatais.

104. Be to, procesuose dažnai daugiausia dėmesio skiriama terminams ir veiksams, kurių reikia imtis, o ne pagrindinei ir esminei informacijai. Pavyzdžiui, taikomųjų mokslinių tyrimų veiklos organizavimo proceso aprašyme (PR11) nusakoma, kaip bus organizuojama tarptautinė konferencija arba leidžiamas Kolegijos žurnalas, tačiau nepateikiama jokių nuorodų į užmojų lygį, akademinis reikalavimus arba veiklos apimtį ir kaip visa tai bus stebima ir tobulinama. Ekspertų grupė rekomenduoja įtraukti tokią informaciją į vidaus kokybės užtikrinimo procesus.

105. Kolegijos dėstytojai stebi studentų pasiekimus ir supažindina juos su sėkmingo mokymosi strategijomis. Jie taip pat teikia studentams akademinę pagalbą konsultacijų valandomis, elektroniniu paštu arba virtualioje mokymosi aplinkoje.

106. Paramą studentams teikia įvairūs Kolegijos darbuotojai:

- Studijų koordinatoriai padeda ir konsultuoja studentus studijų proceso ir jo organizavimo klausimais tiesiogiai Kolegijos patalpose, telefonu ir el. paštu.
- Projekto vadovas ir projektinio mokymosi koordinatorius koordinuoja ir stebi projekto darbus.
- Praktikos vadovas ieško praktikos vietų, atitinkančių studijų krypties tikslus, bei formuluoja asmenines praktikos užduotis, atsižvelgdamas į studijų programą ir įmonės veiklos specifiką. Praktikų mentoriai prižiūri ir konsultuoja su praktikomis susijusiais klausimais.
- Katedrų vadovai, baigiamųjų darbų vadovai ir socialiniai partneriai (jei reikia) vadovauja procesui, kai studentai pasirenka temą ir rašo profesinio bakalauro darbą.
- Bibliotekos vedėjas, laikydamasis Kolegijos metodinių reikalavimų, konsultuoja techniniais rašto darbų reikalavimų, informacijos paieškos tarptautinėse duomenų bazėse ir kitais su bibliotekos veikla susijusiais klausimais.

107. 2021 m. buvo suformuota nuotolinio mokymosi vadovo pareigybė, kurią užimantis asmuo stebi nuotolinio mokymosi kokybę ir teikia studentams bei dėstytojams visapusišką paramą, susijusią su nuotolinėmis studijomis.

108. Su karjeros planavimu susijusi pagalba taip pat teikiama įtraukiant socialinius partnerius į studijų procesą: darbdaviai siūlo darbo ir praktikos vietas, skiria projektines užduotis, dalyvauja studentų egzaminuose, projektiniuose susitikimuose ir baigiamojo darbo gynime. Kolegija taip pat organizuoja studentų ir darbdavių susitikimus. Siekdama plėsti studentams ir absolventams teikiamą pagalbą karjeros klausimais, Kolegija 2022–2023 m. planuoja įkurti Karjeros centrą, kuris teiktų pagalbą ir tarpininkautų ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių piliečiams.

109. Teikdama pagalbą, Kolegija stengiasi atsižvelgti į individualią kiekvieno studento, kuriam reikia pagalbos, situaciją. Kolegijos paramos sistema daugiausia grindžiama aukštojo mokslo socialinės dimensijos principais. Kolegija taiko mokesčio už mokslą mažinimo sistemą. Mokestis už studijas gali būti sumažintas studentų ir absolventų šeimų nariams, už studijų dalykus (kreditus), įskaitytus iš Kolegijos ar kitų aukštųjų mokyklų, taip pat neįgaliems studentams. Vidutiniškai nuolaidos

studentams sudaro apie 7 % visų studijų krypties pajamų. Studentams suteikiama galimybė už mokslą mokėti dalimis. Kasmet apie 30 % studentų taikomos įvairios nuolaidos.

110. Kolegija yra atvira ir užtikrina tinkamas studijų sąlygas neįgaliems studentams. Priėmimo į Kolegiją metu dėl negalios kylantys poreikiai įvertinami organizuojant individualų susitikimą su studentu. Kolegija atsižvelgia į studijuojant kylančius individualius poreikius, atsirandančius dėl negalios, bei siūlo lankstesnes testų ir egzaminų formas, testų ar egzaminų trukmės pratęsimą, ir studijų proceso individualizavimą. Kolegija teikia ir administruoja Valstybinio studijų fondo ir Neįgaliųjų reikalų departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos skiriamą finansinę ir socialinę paramą. Kolegija padeda studentams gauti Valstybinio studijų fondo paramą. Tačiau pagrindinio studentų miestelio infrastruktūra nepritaikyta fizinę negalią turintiems studentams.
111. Tarptautinių ryšių skyrius rūpinasi užsienio studentų atranka ir integracija. Kaip nurodyta pirmiau, ne visa informacija pateikiama anglų kalba, o dalis administracijos darbuotojų laisvai nekalba angliškai. Ekspertų grupė rekomenduoja iš naujo įvertinti Kolegijos paramos studentams ir administracinius procesus iš užsienio studentų perspektyvos ir užtikrinti, kad tokia pati kaip Lietuvos studentams siūloma parama būtų nurodoma ir anglų kalba.
112. Darbuotojai turi teisę į finansines išmokas, o jų sveikatos draudimas yra apmokamas. Tarptautinių ryšių skyrius teikia paramą tarptautiniuose projektuose dalyvaujantiems darbuotojams.
113. Kolegija yra parengusi Bendrosios ir akademinės etikos kodeksą. Egzistuoja specialus procesas „PR01 Akademinio sąžiningumo užtikrinimas Kolegijoje“ skirtas studentų akademiniam sąžiningumui užtikrinti. Politika orientuota į prevencinę veiklą: per įvadinės savaitės renginius paaiškinama, kas yra akademinis sąžiningumas ir kodėl svarbu jo laikytis. Rašto darbai tikrinami naudojant Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos (eLABa) konsorciumo sukurtą įrankį. Be to, kadangi dėstytojai skatinami formuluoti originalias užduotis, nėra galimybės kopijuoti jų atsakymų ar sprendimų.
114. Kolegijoje studijuoja studentai iš įvairių kultūrų ir šalių. Įvadinės savaitės renginiai buvo organizuojami kartu Lietuvos ir užsienio studentams. Tarptautiniai studentai organizavo Tarptautines dienas. Tokie renginiai palengvino užsienio studentų integraciją į kitoje kultūroje organizuojamas studijas, o vietos studentai galėjo užmegzti draugiškus santykius su užsienio studentais, ugdyti toleranciją ir norą pažinti kitas kultūras. Vis dėlto ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai parengti aiškia nediskriminavimo politiką, taip pat atlikti dabartinių poreikių analizę ir apibrėžti tikslinius tobulinimo veiksmus.
115. Kolegija yra parengusi Vilniaus verslo kolegijos apeliacijų nagrinėjimo tvarką. Kolegija SS nurodo, kad 2021 m. buvo užregistruotas 1 atvejis, o 2022 m. - 2 atvejai, susiję su akademinio sąžiningumu, tolerancija, nediskriminavimu, apeliacijomis ir etikos taisyklių pažeidimais.
116. Nors Kolegija ėmėsi tam tikrų priemonių ankstesnio išorinio vertinimo rekomendacijoms įgyvendinti, ekspertų grupė mano, kad dauguma rekomendacijų tebėra aktualios ir kad reikia dėti daugiau pastangų, jog jos būtų pilnai įgyvendintos, pavyzdžiui:
- Kolegija turėtų iš naujo apibrėžti kokybės užtikrinimo sistemą, pagrįstą dabartinėmis sistemomis, kad būtų sukurta nuosekli sistema, atitinkanti integruotas Europos nuostatas ir gaires.

- Kolegija turėtų patobulinti savo strateginį veiksmų planą, įtraukti į jį švietimo paslaugų rinkos analizę ir išryškinti pagrindinius veiklos rodiklius.
- Reikėtų parengti nuoseklią rinkodaros strategiją, į kurią būtų įtrauktos augimo ir verslo plėtros galimybės, aiškiai atspindinčios jos išskirtinę poziciją rinkodaros plane.
- Derėtų sukurti daugiau naujų neformaliojo švietimo programų, pagrįstų nauja filosofija ir nišine Kolegijos rinkodaros strategija.
- Kolegija palaiko naudingus neformalius ryšius su buvusiais studentais, tačiau turėtų juos labiau įtraukti į Alumni klubo veiklą, kadangi tai jį stiprintų ir suteiktų pridėtinės vertės.
- Kolegija turėtų išnaudoti ryšius su savo socialiniais partneriais ir absolventais, kadangi tai leistų plėtoti taikomąją mokslo veiklą, orientuotą į regiono ir verslo subjektų poreikius.

117. **Apibendrinant**, Kolegija turi viešą kokybės politiką ir rašytinius procesų aprašus. Vis dėlto, egzistuoja ir tobulintinų sričių, nes reikia aiškiau paskirstyti atsakomybę ir daugiau dėmesio skirti įgyvendinimui, stebėsenai ir tolesniems veiksams. Kasdieninėje Kolegijos veikloje daug procesų priklauso nuo abipusio pasitikėjimo ir trumpų neformalaus bendravimo linijų. Nors tokį požiūrį vertina visi socialiniai dalininkai, svarbu struktūriškai juos įtraukti į aukštosios mokyklos veiklą bei toliau investuoti į veiksmingą studentų atstovavimą, absolventų tinklą ir socialinių partnerių įsitraukimą.

118. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

#### 119. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau suderinti savo vidaus kokybės užtikrinimo procesus su atskiromis ESG nuostatomis ir gairėmis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai paskirstyti atsakomybę už įgyvendinimą, stebėseną ir tolesnius veiksmus atskiroms pareigybėms, kad būtų padidinta sistemiška atskaitomybė.
- Ekspertų grupė rekomenduoja pasidalyti visais apklausų rezultatais su atitinkamų studijų dalykų dėstytojais ir taip suteikti jiems galimybę į juos sureaguoti.
- Ekspertų grupė rekomenduoja pasidalyti su studentais pagrindinėmis studentų apklausų išvadomis, taip pat tobulinimo priemonėmis, kurių buvo ar bus imtasi.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją patikslinti proceso aprašymus ir įtraukti aiškias stebėsenos ir tobulinimo procedūras, pagrįstas vertinimo rezultatais.
- Ekspertų grupė rekomenduoja be dėmesio terminams ir veiksams, kurių reikia imtis, vidaus kokybės užtikrinimo procesus papildyti išsamesniu turiniu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja iš naujo įvertinti Kolegijos paramos studentams ir administracinius procesus iš užsienio studentų perspektyvos ir užtikrinti, kad tokia pati kaip Lietuvos studentams siūloma parama būtų nurodoma ir anglų kalba.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai parengti aiškią nediskriminavimo politiką, taip pat atlikti dabartinių poreikių analizę ir apibrėžti tikslinius tobulinimo veiksmus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau įgyvendinti ankstesnio išorinio vertinimo rekomendacijas.

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

Studijų ir mokslo (meno) veiklos sritis yra 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.*

120. 2021–2022 akademiais metais Kolegija vykdė šias studijų programas:

- *Verslo vadyba ir marketingas* (tradiciniu arba „Team academy“ metodu) - 359 studentai
- *Logistikos verslas* - 149 studentai
- *Turizmas ir renginiai* - 52 studentai
- *Anglų kalba tarptautinei komunikacijai* - 134 studentai
- *Programavimas ir internetinės technologijos* - 126 studentai
- *Žaidimų kūrimas* - 49 studentai
- *Interaktyviosios medijos ir technologijos* - 48 studentai.

Nuo 2017–2018 mokslo metų iki 2021–2022 mokslo metų bendras studentų skaičius išaugo 66 % (nuo 550 iki 917 studentų).

121. Nuo 2019 m. Kolegija siūlo profesinio bakalauro studijų programos *Verslo vadyba ir marketingas* studentams rinktis tarp labiau klasikinio požiūrio arba mokymosi per praktiką, t.y., „Team academy“ metodo. „Team academy“ metodas buvo sukurtas Suomijoje. Juo siekiama, kad studentai studijuodami įgytų realios verslo organizavimo ir projektų įgyvendinimo patirties ir taip lengviau prisitaikytų prie besikeičiančios verslo aplinkos. Šiuo metodu siekiama išmokyti studentus dirbti komandoje, suprasti savo, kaip komandos nario, indėlį į įgyvendinamą projektą ir prisiimti atsakomybę už komandos veiklos rezultatus. Po sėkmingo 2021 m. atlikto studijų programos *Verslo vadyba ir marketingas* „Team Academy“ metodu vertinimo akreditacija buvo pratęsta iki 2024 m. Vertinimą atliko Suomijos konsultacinė bendrovė „Tiimiakatemia Global“ („Partus Ltd“), sukūrusi „Team Academy“ metodą. Kolegijos *Verslo vadybos ir marketingo* studijų programai buvo suteiktas Tiimiakatemia® pagrindinio lygio pažymėjimas.

122. Naujieji Kolegijos savininkai norėjo papildyti mokymo pasiūlą specialiomis mokymo programomis, kurios atitiktų Lietuvos darbo rinkos poreikius. 2022 m. pradėta vykdyti pirmoji nauja verslo vadybos profesinio bakalauro studijų programa - *E. verslas*. 2023 m. bus pradėta vykdyti informatikos mokslų srities profesinio bakalauro studijų programa *Programavimas finansinėms technologijoms* ir verslo ir viešosios vadybos srities profesinio bakalauro studijų programa *Tarptautinio svetingumo vadyba*. Pastarųjų turinys suformuotas pritaikant *Svetingumo vadybos*



studijų programą, kurią vykdo Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL) aukštoji mokykla, jau daugiau kaip 125 metus rengianti svetingumo srities specialistus. Visos minėtos studijų programos siūlomos ir anglų kalba.

123. Nuo 2019 m. Kolegija vykdo nuolatinės formos studijų programas anglų ir rusų kalbomis, siekdama pritraukti studentų iš užsienio. Į rusų kalba dėstomą *Verslo vadybos ir marketingo* studijų programą 2021 metais susirinko 23 studentai, o į anglų kalba dėstomą *Žaidimų kūrimo* studijų programą - 15 studentų. Kolegija siekia ateityje pritraukti daugiau studentų iš užsienio.
124. Studijų trukmė priklauso nuo pasirinktos studijų formos: nuolatinės formos studijos trunka 3 metus, o iššėstinės formos - 4 metus. Iššėstinės formos studijų užsiėmimai dažniausiai vyksta vakarais ir šeštadieniais. 100 iš 334 stojančiųjų pasirinko iššėstinės formos studijas.
125. Nuo 2020 m. Kolegija vykdo studijas nuotoliniu būdu. Šis mokymo būdas daugiausia skirtas žmonėms, norintiems derinti darbą su studijomis aukštojoje mokykloje, ir užsienyje gyvenantiems lietuviams, norintiems įgyti išsilavinimą lietuvių kalba. Studentai ir absolventai sakė vertinantys tokią galimybę. 2021–2022 m. nuotolinio mokymosi galimybę pasirinko 176 (19 %) studentai.
126. Ekspertų grupė pripažįsta, kad mokymosi proceso dubliavimas keičiant tik studijų įgyvendinimo formą yra greičiausias ir lengviausias būdas sukurti tam tikro kokybės lygio nuotolinio mokymosi pasiūlymą. Norint dar labiau pagerinti nuotolinio mokymosi kokybę, reikėtų iš esmės persvarstyti kiekvieną mokymosi proceso aspektą: kai kuriems studentams gali būti aktualus grupinis mokymas internetu, o taip pat ir savarankiškas mokymasis, pagrįstas skaitymu ar vaizdo medžiagos žiūrėjimu, savarankiškai atliekamais testais, individualiu grįžtamojo ryšio teikimu ir tarpusavio mokymusi, kadangi jie taip pat yra svarbūs nuotolinio (o taip pat ir kontaktinio) mokymosi elementai, tačiau pusiausvyra tarp elementų ir jų tarpusavio sąveika idealioje nuotolinio mokymosi aplinkoje gali būti skirtinga. Be to, tokie techniniai aspektai kaip tapatybės kontrolė ir visą parą teikiama techninė pagalba kelia tam tikrus reikalavimus siekiant aukštos kokybės nuotolinio mokymosi. Dar daugiau, ekspertų grupė sužinojo, kad pagal Lietuvos teisės aktus reikalaujama, kad bent 10 % studijų būtų organizuojama kontaktiniu būdu. Remdamasi vizito metu gautais atsakymais, ekspertų grupė daro išvadą, kad Kolegija turėtų siekti aktyvesnio šios teisinės nuostatos laikymosi. Bakalauro baigiamojo darbo gynimas visada organizuojamas kontaktiniu būdu, kaip ir kai kurios kitos veiklos, tačiau atliekant šį institucinį vertinimą ekspertų grupė neturėjo progos įvertinti, ar kiekviena nuotolinių studijų programa atitinka minėtą teisinį reikalavimą.
127. Priėmimas į Kolegiją vykdomas dviem būdais: priėmimas pagal nacionalinę priėmimo sistemą, kurią organizuoja Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti (LAMA BPO), ir priėmimas pagal pačios Kolegijos nustatytą priėmimo tvarką. Kolegija priima studentus, turinčius palyginti žemą nacionalinį konkursinį balą, jei šie stojantieji rodo stiprią motyvaciją studijuoti Kolegijoje. 2020–2021 m. 84 nauji studentai (63 %) įstojo turėdami mažesnę nei 4,3 konkursinį balą, kai visų Lietuvos kolegijų vidurkis - 23 % didesnis. Šis metodas leidžia pritraukti motyvuotus studentus, kurie dėl silpnų vidurinės mokyklos rezultatų nebūtų priimti į kitas aukštąsias mokyklas, taip suteikiant jiems antrą šansą. Taikydama tokią praktiką institucija nesilaiko nacionalinių rekomendacijų dėl priėmimo kriterijų, susijusių su minimaliais mokymosi pasiekimais vidurinėje mokykloje, kurie laikomi būtina sąlyga tęsti studijas aukštojo mokslo lygmenyje. Tačiau pokalbių metu ekspertų grupei buvo paaiškinta, kad Kolegija teikia papildomą akademinę paramą

tiems studentams, kuriems trūksta specifinių žinių, nors kaip akademinės paramos pavyzdys buvo paminėti bendravimo ir kitų bendrųjų įgūdžių mokymo kursai. Remdamasi savo vertinimu, kad studijas baigę studentai atitinka profesinio aukštojo mokslo standartus, ekspertų grupė mano, kad Kolegijos metodas yra priimtinas. Vis dėlto ekspertų grupė primygtinai ragina Kolegiją dar labiau didinti tikslinę paramą studentams, kurie vidurinio ugdymo metu pasiekė prastesnių rezultatų.

128. Kolegijoje taikomi įvairūs mokymosi metodai. Dauguma mokymo veiklų organizuojamos mažose grupėse. Greta „Team Academy“ mokymosi per praktiką metodo, kitose studijų programose taip pat taikomi į studentą orientuoti metodai. Studentai reguliariai vykdo projektus, kurie yra pagrįsti realiais pavyzdžiais arba organizuojami bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, o tai jiems leidžia mokytis realiomis aplinkybėmis. Šis į praktiką orientuotas požiūris padeda parengti studentus profesinei veiklai. Į studijų programas taip pat įtraukti pasirenkamieji moduliai, kuriais siekiama ugdyti pagrindinius studentų gebėjimus, tokius kaip bendravimas, bendradarbiavimas, kritinis mąstymas ir kūrybiškumas. Absolventai ir socialiniai partneriai kaip svarbią Kolegijos stiprybę įvardija aukštosios mokyklos susitelkimą į praktinį mokymą. Šį privalumą patvirtina ir privatus žurnalas „Reitingai“, kuriame Kolegija užėmė pirmąją vietą Lietuvoje kategorijoje „Alumnų kuriama pridėtinė vertė bei darbdavių vertinimai“.

129. Didelė dalis dėstytojų (70 %) yra patyrę savo srities specialistai-profesionalai. Studentai ir absolventai patvirtino, kad į dėstymo veiklą jie įtraukia vertingą ir naujausią verslo patirtį. Tai laikoma svarbiu Kolegijos privalumu.

130. Siekdama didinti studijų rezultatų tarptautinį pripažinimą, Kolegija siekia nuo 2022–2023 mokslo metų studijų programose diegti pripažintų institucijų sukurtus mokymosi išteklius (pavyzdžiui, Coursera for Campus) ir tarptautinius sertifikuotus mokymus (projektų valdymas pagal Prince2, Scrum Master standartus; anglų kalba pagal Cambridge Assessment English Examination standartus ir kt.).

131. Ekspertų grupė taip pat įvertino pateiktus duomenis apie tai, kaip absolventams sekasi įsidarbinti baigus studijas. Tam įvertinti pasitelkiami keli rodikliai. Pirmiausia, buvo peržvelgti nacionaliniai statistiniai duomenys apie absolventus, dirbančius aukštos kvalifikacijos reikalaujančiose pareigose (vadovai, specialistai, technikai ir jaunesnieji specialistai), arba absolventus, kurie per 12 mėnesių po studijų baigimo pradėjo savo verslą. Remiantis duomenimis (SKVC IS), 2017–2020 m. laikotarpiu baigusią Kolegijos absolventų įsidarbinimas tokiose pareigose vidutiniškai sudarė 45 %. Nors Kolegija priima studentus su mažesniu konkursiniu balu nei kitos kolegijos, vidutinis įsidarbinimas atitinka visų Lietuvos kolegijų vidurkį (per tą patį laikotarpį jis sudarė 44 %). Be to, Kolegija taip pat pateikia duomenis apie bendrą įsidarbinamumą praėjus 12 mėnesių po studijų baigimo (atsižvelgiant į visų rūšių darbo vietas, o ne tik į tas, kurioms reikia aukštos kvalifikacijos). Šis lygis padidėjo nuo 75 % 2018 m. iki 80 % 2020 m. Galiausiai Kolegija pateikė duomenis apie absolventų, kurie per devynis mėnesius po studijų baigimo nerado darbo, skaičių, remdamasi Užimtumo tarnybos, Nacionalinės švietimo agentūros ir „Strata“ duomenimis. 2019–2022 m. ši procentinė dalis svyravo nuo 0,1 % iki 5,6 %.

132. Remdamasi pateikta informacija ir atsiliepimais, ekspertų grupė įsitikino, kad Kolegija teikia į praktiką orientuotą mokymą vis didesniai skaičiui studentų, kurie vidutiniškai pasižymi gana nedideliais akademiniais pasiekimais, tačiau turi didelę motyvaciją. Dėl nedidelių studentų grupių ir

interaktyvių mokymo ir mokymosi metodų ji darbo rinkai parengia absolventus, kurie yra noriai priimami ir teigiamai vertinami dėl savo praktinių įgūdžių, o jų įsidarbinimo rodikliai yra panašūs į kitų Lietuvos kolegijų rodiklius. Ekspertų grupė mano, kad tokiu būdu Kolegijos mokymo veikla aiškiai atitinka minimalius reikalavimus ir daro teigiamą poveikį regioniniam ir nacionaliniam kontekstui. Tačiau ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išanalizuoti, ar šie rezultatai atitinka Kolegijos siekį tapti tarptautine ir lyderiaujančia verslo aukštąją mokykla, kurioje studijos vyks pagal žinomiausius tarptautinius verslo sričių standartus ir geriausią praktiką.

133. Kolegijos Strateginiame veiklos plane 2014–2021 m. numatytas siekis vykdyti taikomuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (MTEP), kas atspindi strateginio veiklos plano 3 strateginiame tikslu - vykdyti projektinę ir taikomąją mokslinių tyrimų veiklą. Taip pat Strategijoje 2021–2025 m. MTEP veikla minima 3 strateginiame tikslu - „didinti poveikį regionui vykdant užsakomąją projektinę ir mokslo taikomąją veiklas“. Per ateinančius trejus metus planuojama padidinti išlaidas MTEP veiklai iki 5 % visų Kolegijos išlaidų. Tai teigiamas žingsnis, tačiau ekspertų grupė ragina Kolegiją siekti didesnių užmojų plėtojant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklą.

134. Nors daugiau nei 20 % visų aukštojoje mokykloje dirbančių dėstytojų yra daktaro laipsnį turintys asmenys, Kolegija standartinėje dėstytojų darbo sutartyje nenumato jokių konkrečių reikalavimų ar laiko taikomųjų mokslinių tyrimų veiklai. Nors darbuotojams, kurie skelbia mokslinius darbus, taikomos tam tikros finansinės paskatos, tačiau dėl moksliniams tyrimams skiriamo laiko stokos mokslinių tyrimų rezultatai yra labai riboti. Vertinamuoju laikotarpiu (2018–2021 m.) Kolegijos dėstytojai ribotai dalyvavo MTEP veikloje. Tarptautiniuose ir nacionaliniuose moksliniuose leidiniuose buvo paskelbti: 5 straipsniai recenzuojamuose periodiniuose mokslo leidiniuose (indeksuoti ISI duomenų bazėje), 5 straipsniai minimi užsienio šalyse organizuotų tarptautinių konferencijų pranešimų medžiagoje, 1 publikacija su nuoroda į Kolegiją savo mokslo leidinyje ir 1 metodinis leidinys. Tik 2 iš šių publikacijų buvo pateiktos ir patvirtintos Lietuvos mokslo tarybos, kad būtų gautas papildomas finansavimas.

135. Jei gaunamas taikomųjų mokslinių tyrimų finansavimas arba užsakoma konsultacinė veikla, dėstytojai kviečiami dalyvauti šioje veikloje sudarant papildomą sutartį. Pastaruoju metu įgyvendinami 2 didelės apimties užsakomieji projektai:

- Kartu su UAB „System Integrated Solutions“ sukurtas asmens autentifikavimo ir autorizavimo decentralizuotose sistemose modelis. Projekto metu buvo sukurta pirmoji pasaulyje mokėjimo platforma, sujungianti „blockchain“ technologiją ir „Request-to-Pay“ standartizavimo sprendimą. Projekte dalyvauja 8 Kolegijos verslo ir IT sričių tyrėjai (dėstytojai).
- Siekiant sukurti dirbtiniu intelektu paremtą žinių ir pasiekimų vertinimo pagalbinę sistemą ir komercializuoti šį Kolegijos mokslininkų sukurtą produktą buvo įsteigta MB „Miskantas“. Šis projektas glaudžiai susijęs su taikomųjų mokslinių tyrimų kryptimis mokymo inovacijų ir technologijų srityje. Sukurta sistema siekiama automatizuoti tiek uždaro, tiek atviro tipo klausimų vertinimą ir neapsiriboti tik konkrečios dalyko srities pasiekimų vertinimu bei formuoti grįžtamąjį ryšį tiek testuojamam, tiek testuojančiam asmeniui. Ši sistema bus naudojama ir Kolegijoje.

136. Norėdama įgyvendinti savo strategiją, Kolegija turi sukurti mokslinių tyrimų grupes pagal jos nustatytas mokslinių tyrimų kryptis, kurios galėtų sudaryti kritinę masę ir gauti reikiamus išteklius mokslinių tyrimų projektams rengti.
137. Apskritai ekspertų grupė mano, kad vertinimo metu atliekamų (ir jau atliktų) taikomųjų mokslinių tyrimų akivaizdžiai nepakanka aukštajai mokyklai, siekiančiai savo mokymo veiklą grįsti taikomaisiais moksliniais tyrimais. Pastaruoju metu Kolegija stengiasi daugiau investuoti į taikomuosius mokslinius tyrimus, tačiau ekspertų grupė mano, kad norint pasiekti aukštosios mokyklos išsikeltus standartus, reikia aiškios mokslinių tyrimų strategijos, įskaitant būtinus išteklius jai įgyvendinti.
138. Siekdama, kad studijos būtų pagrįstos mokslo žiniomis ir naujausiais mokslinių tyrimų rezultatais, Kolegija remiasi moksliniais tyrimais, kuriuos dėstytojai anksčiau atliko arba tebeatlieka už Kolegijos ribų. Per vizitą keletas dėstytojai paaiškino, kaip jie integruoja mokslinių tyrimų rezultatus į mokymo veiklą, tačiau Kolegijoje nėra aktyvios politikos, kuri leistų stebėti, kiek visa mokymo veikla grindžiama mokslinių tyrimų rezultatais. Ekspertų grupė rekomenduoja stebėti mokslinių tyrimų rezultatų integravimą į Kolegijos mokymo ir mokymosi veiklą.
139. Kolegija teigia, kad studentus į taikomųjų mokslinių tyrimų veiklą įtraukia skatindama juos rašyti konkrečiai įmonei skirtus baigiamuosius bei projektinius darbus. Tačiau ekspertų grupė mano, kad ši veikla yra labiau į praktiką orientuotas studentų studijų metu sukauptų žinių pritaikymas, o ne taikomųjų mokslinių tyrimų veikla.
140. Užsienyje įgytą bendrąjį išsilavinimą Lietuvos Respublikos piliečių ar užsienio piliečių prašymu vertina ir pripažįsta Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC). Į Kolegiją priimami tik tie stojantieji, kurie pateikė SKVC išduotą lygiaverčio išsilavinimo pažymėjimą.
141. Dalinių studijų rezultatų įskaitymą Kolegija vykdo vadovaudamasi Mokymosi rezultatų įskaitymo tvarka. Ši tvarka taikoma asmenims, baigusiems, studijuojantiems ar studijavusiems Lietuvos ar užsienio aukštosiose mokyklose pagal aukštojo mokslo studijų programas ir norintiems tęsti studijas Kolegijoje bei prašantiems perkelti anksčiau pasiektus mokymosi rezultatus pagal tas pačias ar kitas studijų programas. Vertinamuoju laikotarpiu 106 Kolegijoje vykdomų studijų programų studentai pateikė prašymus pripažinti jų formaliai įgytus mokymosi rezultatus.
142. Kolegijoje nustatyta ankstesnio neformaliojo švietimo ir savišvietos būdu pasiektų rezultatų pripažinimo tvarka. Ši procedūra taikoma asmenims, turintiems vidurinį išsilavinimą ir ne mažesnę kaip trejų metų darbo patirtį, kurie pageidauja, kad jų žinios ir įgūdžiai, įgyti neformaliojo švietimo ir savišvietos būdu tiesioginiame darbe, savanoriškoje veikloje, kursuose, studijų vizituose, savarankiškai mokantis, būtų oficialiai įvertinti ir pripažinti mokymosi rezultatais. Mokymosi pasiekimų vertinimo procedūra Kolegijoje organizuojama taikant mišrųjį modelį, kuriame mokymosi pasiekimų portfelio metodika naudojama kaip pagrindinis vertinimo metodas, o kiti mokymosi įrodymų rinkimo metodai (pavyzdžiui, pokalbis, egzaminas, testas, projekto rengimas ir pristatymas, esė ir kt.) taikomi papildomai. Iki šiol nebuvo pateikta nė vieno prašymo pripažinti neformaliojo švietimo ir savišvietos būdu pasiektus rezultatus.

### *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.

143. Tarptautiškumo skatinimas ir įgyvendinimas yra viena iš svarbiausių strateginių Kolegijos kryptių, įtvirtintų institucinėje strategijoje, kuria siekiama įgyvendinti institucijos misiją ir viziją bei prisidėti prie Europos švietimo erdvės kūrimo. Tarptautiškumo tikslai yra šie:

- kurti išskirtines tarptautines studijų programas;
- integruoti tarptautinius sertifikatus suteikiantį mokymą į studijų programas;
- gerinti dėstytojų ir administracijos darbuotojų tarptautinio bendravimo kompetencijas;
- pritraukti daugiau studentų iš užsienio ir skatinti VVK studentų mobilumą per mainų programas;
- skatinti VVK ir partnerių aukštųjų mokyklų akademinės bendruomenės ir administracijos tarptautinio mobilumą.

144. Šių tikslų pasiekimas vertinamas pagal Strateginiame plane 2021–2025 m. išvardytus rodiklius ir metinius strategijos įgyvendinimo planus. Kolegija yra išsikėlusį šiuos tikslus:

- 1–2 integruoti tarptautinius sertifikatus suteikiantys mokymai kiekvienoje studijų programoje.
- Dėstytojų mobilumas: kiekvienais metais išvykstančiųjų/atvykstančiųjų dėstytojų skaičius sudarys 10 % visų studijų krypties dėstytojų skaičiaus.
- Numatomas tarptautinių studentų skaičius: 30–40 % visų studentų.
- Numatomas dėstytojų iš užsienio skaičius: 10 % visų dėstytojų.

145. Kolegija siekia tarptautinio pripažinimo, didindama studijų programų anglų kalba skaičių, stengdamasi pritraukti daugiau studentų iš Rytų ir Centrinės Azijos bei Centrinės ir Vakarų Afrikos šalių. 2021–2022 akademisiais metais Kolegijoje studijavo 75 užsieniečiai. 3 naujos studijų programos „E. verslas“, „Programavimas finansinėms technologijoms“ ir „Tarptautinio svetingumo vadyba“ bus dėstomos anglų kalba, siekiant pritraukti daugiau užsienio studentų. Norint pasiekti, kad 30–40 % visų studentų būtų iš užsienio, Kolegijai reikės įdėti daug papildomų pastangų.

146. Be to, Kolegija yra pasirašiusi 45 „Erasmus+“ bendradarbiavimo sutartis su įvairiomis aukštosiomis mokyklomis: 35 iš jų pasirašytos su partneriais iš Europos Sąjungos (ES), o 10 - su Europos Sąjungai nepriklausančiomis šalimis. 2021–2022 m. 3 Kolegijos studentai išvyko į užsienį studijuoti, o 8 - atlikti praktikos pagal „Erasmus+“ programą, o atvykusių iš kitų šalių studentų nebuvo. Ekspertų grupė mano, kad šie skaičiai yra per maži, įvertinant ambicingus Kolegijos siekius. Kolegija teigia, kad pastebėtą nepakankamą studentų mobilumą lėmė kelios priežastys: 2019–2021 m. buvo sunku pasinaudoti mobilumo projektų galimybėmis dėl COVID-19 pandemijos Lietuvoje ir pasaulyje, o taip pat dėl šeimyninių įsipareigojimų, didėjančio užimtumo ir kt. Nors COVID-19 pandemijos metu šis skaičius buvo dar mažesnis, išvykstančiųjų studentų skaičius prieš COVID-19 ir jai baigiantis taip pat buvo gana mažas (vidutiniškai 2 išvykstantys studentai į studijas ir 8 į praktiką, atsižvelgiant į 2017–2018 m., 2018–2019 m. ir 2021–2022 m. duomenis). Be to, atvykstančių studentų skaičius (vidutiniškai 7 2017–2019 m. laikotarpyje) yra mažas, atsižvelgiant į bendrą studentų skaičių ir Kolegijos užmojus. 2020 m. Kolegija pritraukė 18 atvykstančių studentų, kurie

dalyvavo vienkartinėse trumpalaikėse mobilumo programose. Ekspertų grupės nuomone, Kolegija turi papildomai investuoti, jei nori įgyvendinti savo tarptautinius užmojus.

147. Be studentų mobilumo, Kolegija taip pat investuoja į darbuotojų mobilumą. Kolegijos darbuotojai dalyvavo keliuose tarptautiniuose mainuose, įskaitant projektų susitikimus, „Erasmus+“ mainų programą, studijų vizitus, studijų mugės, konferencijas ir kt. Dėstytojai iš užsienio periodiškai atvyksta į Kolegiją - skaityti paskaitų, rengti pranešimų ir dalyvauti susitikimuose su Kolegijos akademinė bendruomene. 2021–2022 m. išvykstamojo mobilumo veikloje dalyvavo 13 dėstytojų ir 11 administracijos darbuotojų, o atvykstamojo mobilumo veikloje - 4 užsienio dėstytojai ir administracijos darbuotojai.

148. Visi dėstytojai, dirbantys su užsienio studentais, privalo mokėti bent 2 kalbas ne žemesniu nei B2 lygiu.

149. Siekdama gerinti studijų kokybę ir didinti tarptautiškumą, Kolegijos bendruomenė aktyviai dalyvauja tarptautinių projektų veikloje. Jau įgyvendintų ir dar įgyvendinamų projektų temos yra susijusios su Kolegijos nustatytomis taikomųjų mokslinių tyrimų teminėmis kryptimis:

- „Kalbiniai gebėjimai ir tarpkultūrinės problemos svetingumo industrijoje: vienybė įvairovėje ES darbo rinkoje“,
- „IDEATE High Tech: tarpdisciplininė verslumo programa transformuojant švietimą aukštųjų technologijų srityje“,
- „Studentų socialinio verslumo įgūdžių ugdymas ir kūrybiškumo skatinimas“,
- „Socialiai pažeidžiamų jaunų žmonių profesinis orientavimas“.

Vis dėlto Kolegija nedalyvauja jokiame Horizon Europe projekte ar kituose didelio masto mokslinių tyrimų projektuose. Ekspertų nuomone, dalyvavimas tokiuose projektuose leistų ne tik pritraukti nemažai lėšų moksliniams tyrimams, bet ir užmegzti glaudžius ryšius su užsienio institucijomis.

150. Siekiant integruoti tarptautinius aspektus į visas vykdomas studijų programas, į laisvai pasirenkamų dalykų sąrašą įtrauktas studijų dalykas „Tarpkultūrinė komunikacija versle“.

151. Nors tarptautiniai aspektai anglų kalba dėstomose studijų programose yra akivaizdūs, ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai toliau investuoti į užsienio ir vietos studentų sąveiką ne tik per laisvalaikio veiklas, bet ir per bendrus projektinius darbus ir kitą bendrą mokymosi veiklą.

152. **Apibendrinant**, Kolegijoje yra rengiami šiuolaikiniai į praktiką orientuoti mokymai, o nemaža dalis dėstytojų yra patyrę specialistai-profesionalai. Studentai, absolventai ir darbdaviai vertina Kolegijos teikiamo mokymo kokybę ir rezultatus. Nors Kolegija neseniai investavo į spartesnę savo tarptautiškumo didinimą, vertinimo laikotarpiu rezultatai šioje srityje buvo gana riboti. Be to, Kolegija dar tik pradėjo plėtoti taikomųjų mokslinių tyrimų veiklą, o vertinimo laikotarpiu pasiekti rezultatai neatitinka minimalių šiai sričiai keliamų reikalavimų ir strateginių tikslų.

153. **Sprendimas:** sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų, įvertinama 1 balu.

154. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išanalizuoti, ar dabartiniai studijų programų rezultatai atitinka jos siekį tapti tarptautine ir lyderiaujančia verslo aukštąja mokykla, kurioje studijos vyks pagal žinomiausius tarptautinius verslo sričių standartus ir geriausią praktiką.

- Ekspertų grupė primygtinai ragina Kolegiją teikti tikslingesnę paramą studentams, kurie vidurinio ugdymo metu pasiekė prastesnių rezultatų.
- Ekspertų grupė rekomenduoja iš esmės persvarstyti kiekvieną nuotolinio mokymosi proceso aspektą, kad būtų dar labiau pagerinta nuotolinio mokymosi kokybė.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją parengti aiškia mokslinių tyrimų strategiją, įtraukiant jai įgyvendinti reikalingus išteklius.
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja kurti mokslinių tyrimų grupes pagal Kolegijos nustatytas mokslinių tyrimų kryptis.
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja ambicingiau plėtoti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja stebėti mokslinių tyrimų rezultatų integravimą į Kolegijos mokymo ir mokymosi veiklą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai daugiau investuoti į užsienio studentų pritraukimą ir padidinti dalyvavimą tiek atvykstamojo, tiek išvykstamojo „Erasmus+“ mobilumo programose, jei Kolegija nori įgyvendinti savo tarptautinius užmojus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai toliau investuoti į užsienio ir vietos studentų bendravimą ne tik per laisvalaikio renginius, bet ir per bendrus projektinius darbus ir kitą bendrą mokymosi veiklą.

### 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.*

155. Kolegija savianalizės suvestinėje nurodo išanalizavusi daugybę Lietuvos Respublikos politikos dokumentų, siekdama nustatyti regioninius, nacionalinius ir Europos poreikius, kuriuos ji galėtų patenkinti. Ši analizė atspindi Strategijos 2022–2025 m. 3 strateginiame tikslu - „didinti poveikį regionui vykdant užsakomąją projektinę ir mokslo taikomąją veiklą“. Kolegija suformavo šiuos tikslus:

- 1) plėtoti mokslinių tyrimų, studijų ir verslo partnerystę;
- 2) didinti mokslinės taikomosios veiklos rezultatų sklaidą;
- 3) integruoti naujausius mokslo pasiekimus į studijų programas.

156. Nuo 2021 m. rezultatai analizuojami atsižvelgiant į šiuos rodiklius:

- bendrų projektų su verslu skaičius - ne mažiau kaip 1 projektas kiekvienoje studijų programoje;
- 10 % metinis tikslinių užsakomųjų paslaugų (taikomųjų mokslinių tyrimų, konsultacijų, konkrečios įmonės baigiamųjų darbų temų, galimybių studijų, rinkos tyrimų) skaičiaus augimas;
- kasmet bent 10 % padidinti publikacijų tarptautiniuose leidiniuose skaičių;
- sudarytos 4 veikiančios mokslinių tyrimų grupės pagal Kolegijos patvirtintas taikomųjų mokslinių tyrimų kryptis;
- kasmetinis visų studijų programų atnaujinimas, įtraukiant naujus dalykus, turinį, studijų ir vertinimo metodus.

157. Ekspertų grupė įvertino, kad ne visi pasirinkti rodikliai yra tiesiogiai susiję su tikslu „didinti poveikį regionui vykdant užsakomąją projektinę ir mokslo taikomąją veiklą“. Tikslas „integruoti naujausius mokslo pasiekimus į studijų programas“ ir su juo susijęs rodiklis „kasmetinis visų studijų programų atnaujinimas, įtraukiant naujus dalykus, turinį, studijų ir vertinimo metodus“ labiau siejasi su siūlomų studijų programų kokybe.

158. Ekspertų grupė teigiamai vertina siekį padidinti taikomųjų mokslinių tyrimų projektų su socialiniais partneriais skaičių. Vizito metu Kolegija vykdė 2 svarbius projektus, susijusius su mokslinių tyrimų ir konsultavimo veikla inovacijų srityje bendradarbiaujant su vietos įmonėmis. Ekspertų grupė ragina Kolegiją sustiprinti šias pastangas ir, kaip nurodyta paskutiniame rodiklyje, sudaryti bent 4 mokslinių tyrimų grupes. Kiekviena iš šių mokslinių tyrimų grupių turėtų siekti parengti keletą taikomųjų mokslinių tyrimų projektų ir vykdyti konsultacinę veiklą. Tai padės Kolegijai pritraukti papildomų išteklių ir plėtoti savo gebėjimus, kad būtų galima plačiau skleisti taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatus ir daugiau savų mokslinių tyrimų integruoti į studijų programas.

159. Kolegija aktyviai integruoja projektinį darbą į savo studijų programas. Daugelis projektinio darbo temų yra pasiūlomos socialinių partnerių. Kolegija taip pat skatina studentus atlikti baigiamuosius darbus bendradarbiaujant su socialiniais partneriais. Vykdydami šią veiklą socialiniai partneriai gali pasinaudoti studentų studijų metu įgytomis žiniomis. 2021 m. atliktos absolventų apklausos rezultatai parodė, kad 34 % studentų įsidarbino po profesinės ar baigiamosios praktikos. Tai rodo, kad absolventai yra įgiję kompetencijų, kurias palankiai vertina verslo sektorius.

160. Kolegijos darbuotojai vykdo konsultacinę veiklą, rengia mokymo kursus Lietuvos ūkio subjektams ir Lietuvos valstybės institucijoms. Pavyzdžiui, Vilniaus verslo kolegija yra akredituotas anglų kalbos testavimo centras valstybės tarnautojams. Kolegijoje valstybės tarnautojai ir kandidatai į valstybės tarnautojo pareigas gali laikyti tarptautinį anglų kalbos lygio nustatymo testą, t. y. „Oxford Online Placement Test“. Kolegija taip pat siūlo šiuolaikinių vertimo technologijų kursus ir kt. Be to, Kolegijos dėstytojai vedė verslumo mokymo kursus devyniose Lietuvos gimnazijose.

161. Kolegija palaiko glaudžius ryšius su verslo atstovais, kad galėtų reaguoti į rinkoje vykstančius pokyčius. Studijų programa „Tarptautinio svetingumo vadyba“ yra nauja studijų programa, parengta atsižvelgiant į nustatytus Lietuvos darbo rinkos poreikius.



162. 2021 m. Kolegija surengė viešų paskaitų ir diskusijų ciklą su verslininkais, įmonių vadovais, įvairių sričių profesionalais, skirtą Kolegijos studentams, akademiniam personalui ir administracijai. Ji taip pat suteikia galimybę sektorių federacijoms organizuoti renginius Kolegijos patalpose.
163. Be įprastos mokymo ir mokymosi veiklos, Kolegija taip pat dalyvauja verslumo ugdymo programose „Lietuvos Junior Achievement“ kartu su Mariaus Jakulio Jason (MJJ) fondu. Projekte dalyvavo ir verslo idėjas kūrė daugiau nei 3000 moksleivių iš visos Lietuvos. Kurdami savo verslą jie įgyja verslumo įgūdžių.
164. Studentų atstovai reguliariai organizuoja socialinę veiklą Kolegijos studentams, skatina vietos ir tarptautinių studentų susitikimus ir projektus, naudingus platesnei visuomenei.
165. Strateginio plano įgyvendinimo veiksmingumo stebėseną, analizę ir vertinimą yra Kolegijos veiklos kokybės vertinimo dalis, kuri analizuojama Vadovybinės analizės posėdžio metu. Tačiau įgyvendinimo stebėsenai nustatyti rodikliai daugiausia orientuoti į įgyvendinimo veiklą, o ne į priemonių veiksmingumą ir galutinį poveikį regionų ir visos šalies raidai. Diskusijose su Kolegijos savininkais ir Direktoriumi buvo išsakytas aiškus siekis didinti aukštosios mokyklos poveikį regionų ir visos šalies raidai. Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau išdėstyti šį numatomą poveikį ir plačiau įtraukti jį į nustatytus rodiklius. Be to, atsižvelgdama į bendrąsias pastabas, ekspertų grupė mano, kad Kolegijos pastangų veiksmingumo stebėseną, analizę ir vertinimą būtų galima gerokai patobulinti.
166. Kaip nurodyta pirmiau, ekspertų grupė mano, kad į Strateginį planą nėra įtraukti visi svarbūs poveikio regionų ir visos šalies raidai aspektai. Ekspertų grupė rekomenduoja parengti strateginę išorės veiklos viziją, kuri susietų Kolegijos mokymo ir mokymosi bei mokslinių tyrimų darbotvarkes, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis regionų ir visos šalies raidai. Tai apimtų platesnių mokymosi visą gyvenimą poreikių ir reikalavimų, įskaitant hibridinio ir nuotolinio mokymosi galimybes, tyrimą.

#### *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.*

167. Kolegija savo SS nurodo, kad analizuodama mokymosi visą gyvenimą poreikį ji išnagrinėjo tarptautinius ir nacionalinius politikos dokumentus, pavyzdžiui, STRATA: Mokymasis visą gyvenimą: įpročiai, patrauklumas, barjerai, naudos suvokimas, 2020 m. rugsėjis; Žmogiškojo kapitalo būklė Lietuvoje 2021 m.; EBPO įgūdžių strategija: Lietuva, 2021 m. birželio 11 d.; MOSTA: 2017 m. Mokslinių tyrimų ir verslo bendradarbiavimas mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros srityje ir Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, ES mokymosi visą gyvenimą strategija, Įgūdžiai ir kvalifikacijos - Mokymosi visą gyvenimą platforma, Naujoji Europos įgūdžių darbotvarkė, XXI amžiaus įgūdžiai, Verslumo 2020 veiksmų planas. Be to, Kolegija su socialiniais partneriais keičiasi nuomonėmis apie mokymosi visą gyvenimą poreikius ne tik oficialiais kanalais, bet ir neoficialiai. Šia tema ji taip pat dažnai diskutuoja su Mariaus Jakulio Jason fondu. Nors ekspertų grupė pripažįsta dedamas pastangas, ji rekomenduoja apibendrinti šių duomenų analizės metu gautas išvalgas ir parengti glaustą apžvalgą, kuri padėtų toliau plėtoti naują mokymosi visą gyvenimą veiklą.

Be to, ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti aktyvesnę politiką, siekiant nustatyti konkrečius Lietuvos visuomenės mokymosi visą gyvenimą poreikius, atitinkančius Kolegijos kompetenciją.

168. Kolegija ne tik siūlo profesinio bakalauro kursus studentams mokymosi visą gyvenimą kontekste, bet ir neseniai pradėjo rengti tęstinio mokymo kursus savo absolventams ir kitų sričių, kuriose Kolegija specializuojasi, specialistams:

- 2022 m. Kolegija pasiūlė kursus „Šiuolaikinės vertimo technologijos“, skirtus supažindinti su kalbinių paslaugų sektoriaus naujovėmis, šiuolaikiniais vertimo procesais, vertimo technologijų nauda ir automatinio vertimo pasitelkimo galimybėmis. Mokymo kursai rengiami dviem lygiais - pradedantiesiems ir pažengusiems dalyviams.
- Nuo 2023 m. Kolegija taip pat rengs vadovavimo tobulinimo kursus vidurinėsios grandies vadovams.
- Be to, 2021 m. rudens semestre Kolegija organizavo viešų paskaitų-diskusijų ciklą su verslininkais, įmonių vadovais, savo sričių profesionalais, skirtą studentams, akademiniam personalui ir administracijai.

Ekspertų grupė vertina pastarojo meto pastangas šioje srityje, tačiau pastebi, kad vertinimo laikotarpiu tokio pobūdžio tęstinio mokymo pasiūla buvo labai ribota. Ekspertų grupė rekomenduoja toliau plėtoti tęstinio mokymo pasiūlą savo absolventams ir kitiems specialistams tose studijų srityse, kuriose Kolegija specializuojasi. Ji yra linkusi manyti, kad tai ne tik geras būdas pagerinti Kolegijos reputaciją, sustiprinti ryšius su absolventais ir socialiniais partneriais, bet ir diversifikuoti aukštosios mokyklos pajamas.

169. Be to, Kolegija imasi kai kurių iniciatyvų, susijusių su platesniu mokymosi visą gyvenimą kontekstu, pavyzdžiui:

- 2022 m. Kolegija gavo Švietimo mainų paramos fondo finansavimą lietuvių kalbos ir kultūros kursams Ukrainos piliečiams organizuoti.
- Mokymo inovacijų skyrius rengia įvairius kursus dėstytojams, įskaitant ir iš kitų aukštųjų mokyklų, kad užtikrintų jų profesinį tobulėjimą. 2021 m. mokymo kursuose dalyvavo 47 dėstytojai.
- Kolegija yra akredituotas anglų kalbos testavimo centras valstybės tarnautojams. Kolegijoje valstybės tarnautojai ir kandidatai į valstybės tarnautojo pareigas gali laikyti tarptautinį anglų kalbos lygio nustatymo testą, t. y. „Oxford Online Placement Test“, padedantį įvertinti kandidato bendrosios anglų kalbos lygį. Išlaikiusiems testą išduodamas Valstybės tarnybos departamento nustatytos formos pažymėjimas. 2017–2021 m. Kolegijos testavimo paslaugomis pasinaudojo 81 kandidatas į valstybės tarnybą.

170. Kolegija savo SS nurodo, kad mokymosi visą gyvenimą sąlygų vertinimas atliekamas nuolat lyginant Kolegijos potencialą su aplinkos nulemtomis galimybėmis. Vykusių pokalbių metu ekspertų grupė turėjo progą įsitikinti, kad Kolegija dažnai keičiasi nuomonėmis su Mariaus Jakulio Jason fondu dėl tolesnio Kolegijos augimo, įskaitant jos vaidmenį mokymosi visą gyvenimą srityje. Be to, Kolegija, siekdama gauti grįžtamąjį ryšį apie savo mokymosi visą gyvenimą veiklą, palaiko daugiausia neformalius ryšius su atskirų pramonės šakų federacijomis ir darbdaviais. Vis dėlto ekspertų grupė pastebėjo, kad Kolegija struktūriškai nevertina mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo. Kadangi nenustatyti mokymosi visą gyvenimą tikslai ir uždaviniai, nėra aiškios jų

vertinimo sistemos. Todėl ekspertų grupė ragina Kolegiją sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

171. **Apibendrinant**, Kolegija siūlo 7 Lietuvos visuomenei aktualias bakalauro studijų programas. Ji taip pat investuoja į mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros projektus kartu su Lietuvos įmonėmis, siekdama prisidėti prie inovacijų ir ekonomikos augimo Lietuvoje. Kolegija turėtų aiškiau išdėstyti numatytą poveikį ir sistemingiau stebėti jau pasiektą. Kolegija siūlo iššęstinės ir nuotolinės formos studijas, kurios leidžia studentams mokytis lanksčiai. Svarbi ateities plėtros sritis - mokymosi visą gyvenimą pasiūla savo absolventams ir kitiems specialistams, siekiantiems tęstinio mokymo. Be to, Mokymo inovacijų skyrius siūlo mokymus apie inovatyvius mokymo metodus, o Kolegija dar ir dalyvauja projektuose, skirtuose Lietuvos jaunimo verslumui ugdyti. Vis dėlto mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimo vertinimas turėtų būti atliekamas sistemingiau.

172. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti, įvertinama 2 balais.

173. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau nurodyti numatomą poveikį regionų ir visos šalies raidai ir aiškiau įtraukti jį į nustatytus rodiklius.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją dėti daugiau pastangų ir, kaip nurodyta jos pačios rodikliuose, sudaryti bent 4 mokslinių tyrimų grupes. Kiekviena iš šių mokslinių tyrimų grupių turėtų siekti parengti keletą taikomųjų mokslinių tyrimų projektų ir vykdyti konsultacinę veiklą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja parengti strateginę išorės veiklos viziją, kuri susietų Kolegijos mokymo ir mokymosi bei mokslinių tyrimų darbotvarkes, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis regionų ir visos šalies raidai.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aktyviai ieškoti projektų studentams, kuriuose būtų galima integruoti įmonių poreikius ir Kolegijos taikomųjų mokslinių tyrimų žinias.
- Ekspertų grupė rekomenduoja mokymosi visą gyvenimą poreikių analizės metu gautas išvadas apibendrinti ir parengti glaustą apžvalgą, kuri galėtų paskatinti tolesnį naujų mokymosi visą gyvenimą veiklų plėtojimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti aktyvesnę politiką, siekiant nustatyti konkrečius Lietuvos visuomenės mokymosi visą gyvenimą poreikius, atitinkančius Kolegijos kompetenciją.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

#### **IV. REKOMENDACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI**

Ekspertų grupė pateikia šias rekomendacijas dėl tolesnio tobulinimo:

##### **Valdymas:**

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją būti ambicinga, bet kartu ir realistiška, atsižvelgiant į turimus išteklius ir dabartinius pajėgumus.

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai nuodugniau išanalizuoti Bolonijos proceso, Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės Europos politiką ir priemones bei sąmoningai integruoti atitinkamus elementus į savo politikos dokumentus ir kasdienę praktiką.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai savo strateginius dokumentus grįsti aiškiu ir išsamiu ankstesnių veiklos rezultatų ir naujai nustatytų poreikių vertinimu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai užtikrinti, kad tikslai, rodikliai ir planuojama veikla būtų pilnai nuoseklūs, o veikla apimtų visus siekiamo tikslo aspektus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išsamiau ir sistemingiau rinkti vidaus ir išorės grįžtamąjį ryšį, kad per Vadovybinės analizės posėdį būtų galima iš esmės aptarti būtinus patobulinimus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai priskirti atsakomybę konkrečiai organizacijos pareigybei ir sistemingai stebėti sutartų veiksmų įgyvendinimą, o studentų apklausos rezultatus naudoti sistemingesniam požiūriui į institucinius patobulinimus ir plėtrą.
- Ekspertų grupė primygtinai reikalauja, kad Kolegija nuodugniai išanalizuotų ESG ir Kolegijos procesų atitiktį joms.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti, koku būdu rizikos valdymas galėtų būti sistemingiau integruotas į jos valdymo procesus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sustiprinti Akademinę tarybą, kad ji galėtų visapusiškai atlikti savo funkcijas, numatytas Kolegijos Statute. Tam būtina į jos veiklą aktyviai įtraukti socialinius dalininkus, įskaitant studentus. Šiam tikslui pasiekti į tarybos veiklą būtų tikslinga įtraukti antrą studentų atstovą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijos vadovybei su studentų atstovais aptarti kokios paramos jiems reikia, kad jie galėtų veiksmingai atlikti savo vaidmenį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sustiprinti socialinių dalininkų dalyvavimą Kolegijos valdymo procesuose.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją pateikti išsamesnę informaciją apie studijų dalykus (turinį, mokymo, mokymosi ir vertinimo metodus, ECTS kreditų skaičių) lietuvių ir anglų kalbomis.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją savo interneto svetainėje pateikti statistinius duomenis apie absolventų įsidarbinimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau stiprinti pagrindinę etatinių dėstytojų komandą.
- Ekspertų grupė mano, kad mokslinių tyrimų veiklą būtina įtraukti į bent dalies dėstytojų pareigybės aprašymą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja vystyti sistemingesnį požiūrį į visų dėstytojų profesinį tobulėjimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiau susieti strateginį planavimą ir biudžetą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja dėti daugiau pastangų siekiant diversifikuoti pajamas.

### **Kokybės užtikrinimas:**

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau suderinti savo vidaus kokybės užtikrinimo procesus su atskiromis ESG nuostatomis ir gairėmis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai paskirstyti atsakomybę už įgyvendinimą, stebėseną ir tolesnius veiksmus atskiroms pareigybėms, kad būtų padidinta sistemiška atskaitomybė.
- Ekspertų grupė rekomenduoja pasidalyti visais apklausų rezultatais su atitinkamų studijų dalykų dėstytojais ir taip suteikti jiems galimybę į juos sureaguoti.
- Ekspertų grupė rekomenduoja pasidalyti su studentais pagrindinėmis studentų apklausų išvadomis, taip pat tobulinimo priemonėmis, kurių buvo ar bus imtasi.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją patikslinti proceso aprašymus ir įtraukti aiškias stebėsenos ir tobulinimo procedūras, pagrįstas vertinimo rezultatais.
- Ekspertų grupė rekomenduoja be dėmesio terminams ir veiksams, kurių reikia imtis, vidaus kokybės užtikrinimo procesus papildyti išsamesniu turiniu.
- Ekspertų grupė rekomenduoja iš naujo įvertinti Kolegijos paramos studentams ir administracinius procesus iš užsienio studentų perspektyvos ir užtikrinti, kad visa Lietuvos studentams siūloma parama būtų nurodoma ir anglų kalba.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai parengti aiškią nediskriminavimo politiką, taip pat atlikti dabartinių poreikių analizę ir apibrėžti tikslinius tobulinimo veiksmus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja toliau įgyvendinti ankstesnio išorės vertinimo rekomendacijas.

### **Studijų ir mokslo (mano) veikla**

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai išanalizuoti, ar dabartiniai studijų programų rezultatai atitinka jos siekį tapti tarptautine ir lyderiaujančia verslo aukštąją mokykla, kurioje studijos vyks pagal žinomiausius tarptautinius verslo sričių standartus ir geriausią praktiką.
- Ekspertų grupė primygtinai ragina Kolegiją teikti tikslingesnę paramą studentams, kurie vidurinio ugdymo metu pasiekė prastesnių rezultatų.
- Ekspertų grupė rekomenduoja iš esmės persvarstyti kiekvieną nuotolinio mokymosi proceso aspektą, kad būtų dar labiau pagerinta nuotolinio mokymosi kokybė.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją parengti aiškią mokslinių tyrimų strategiją, įtraukiant jai įgyvendinti reikalingus išteklius.
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja kurti mokslinių tyrimų grupes pagal Kolegijos nustatytas mokslinių tyrimų kryptis.
- Ekspertų grupė primygtinai rekomenduoja ambicingiau plėtoti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklą.

- Ekspertų grupė rekomenduoja stebėti mokslinių tyrimų rezultatų integravimą į Kolegijos mokymo ir mokymosi veiklą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai daugiau investuoti į užsienio studentų pritraukimą ir padidinti dalyvavimą tiek atvykstamojo, tiek išvykstamojo „Erasmus+“ mobilumo programose, jei Kolegija nori įgyvendinti savo tarptautinius užmojus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai toliau investuoti į užsienio ir vietos studentų bendravimą ne tik per laisvalaikio renginius, bet ir per bendrus projektinius darbus ir kitą bendrą mokymosi veiklą.

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

- Ekspertų grupė ragina Kolegiją aiškiau nurodyti numatomą poveikį regionų ir visos šalies raidai ir aiškiau įtraukti jį į nustatytus rodiklius.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją dėti daugiau pastangų ir, kaip nurodyta jos pačios rodikliuose, sudaryti bent 4 mokslinių tyrimų grupes. Kiekviena iš šių mokslinių tyrimų grupių turėtų siekti parengti keletą taikomųjų mokslinių tyrimų projektų ir vykdyti konsultacinę veiklą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja parengti strateginę išorės veiklos viziją, kuri susietų Kolegijos mokymo ir mokymosi bei mokslinių tyrimų darbotvarkes, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis regionų ir visos šalies raidai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja mokymosi visą gyvenimą poreikių analizės metu gautas išvadas apibendrinti ir parengti glaustą apžvalgą, kuri galėtų paskatinti tolesnį naujų mokymosi visą gyvenimą veiklų plėtojimą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja plėtoti aktyvesnę politiką, siekiant nustatyti konkrečius Lietuvos visuomenės mokymosi visą gyvenimą poreikius, atitinkančius Kolegijos kompetenciją.
- Ekspertų grupė ragina Kolegiją sistemingiau vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimą.

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

2023 04 04

Vertimą atliko vertėjų biuras UAB „Pasaulio spalvos“.

Šis vertimas yra teisingas ir tikslus.

UAB „Pasaulio spalvos“

Įmonės kodas 301695522

PVM mokėtojo kodas LT100004442510


Įregistruota Valstybės įmonės Registrų centro Kauno filiale

Adresas: Veiverių g. 134, Kaunas, Lietuva

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

Mob. tel. (+370 698) 07329

El. paštas: info@pasauliospalvos.lt

  
Projekty vadovė  
Marina TRUSLAUSKĖ