



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

**VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO
MOKYKLOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL AT VILNIUS
UNIVERSITY**

Grupės vadovas:
Team leader:

Prof. dr. John Lynn Davies

Grupės nariai:
Team members:

Dr. Jacques Kaat

Dr. Heinz Ulrich Schmidt

Saulius Olencevičius

Rimvydas Labanauskis

Vertinimo sekretorius:
Review secretary:

Ewa Kolanowska

TURINYS

I. ĮVADAS	2
II. BENDROJI INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ	3
III. STRATEGINIS VALDYMAS	6
IV. AKADEMINĖS STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ	21
V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA.....	27
VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI	33
VIII. ĮVERTINIMAS	41
1 PRIEDAS. VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS.....	42
2 PRIEDAS. EKSPERTŲ GRUPĖS ATSAKYMAS Į VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLOS ATSAKYMĄ Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS.....	45

I. ĮVADAS

1. Šiose išvadose pristatomi Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos (toliau – VU TVM arba universitetas) veiklos vertinimo rezultatai. Vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), o atliko tarptautinių ir Lietuvos ekspertų grupė (toliau – vertinimo grupė arba grupė). Vertinimas buvo atliekamas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašu (patvirtintu 2010-09-22 LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1317) ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (patvirtinta 2010-10-25 SKVC direktoriaus įsakymu Nr. 1-01-135).
2. Prieš vizitą aukštojoje mokykloje vertinimo grupei buvo pateikta savianalizės suvestinė (SS) ir išsamūs jos priedai, taip pat – paprašyti papildomi VU TVM dokumentai. Grupė taip pat gavo Lietuvos mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) 2015 m. balandžio 15 d. ataskaitą „Išvados apie Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos realiųjų išteklių atitiktį minimaliems studijų sąlygų ir organizavimo kokybės reikalavimams“. Vadovaudamasi šiais dokumentais grupė parengė klausimus, kurie buvo iki galo suformuluoti prieš vizitą vykusiame parengiamajame susitikime.
3. Vizitas VU TVM vyko 2015 m. birželio 2–4 dienomis. Per vizitą grupė susitiko su dauguma pagrindinių socialinių dalininkų ir apžiūrėjo patalpas. Grupės ir VU TVM tarybos, vieno iš trijų valdymo organų, susitikimas surengtas nebuvo, nes tarybą, sudarytą iš naujų narių (kandidatai pasiūlyti 2014 m.), dar turėjo oficialiai patvirtinti universiteto steigėjas – Vilniaus universitetas. Vietoj jos grupė kalbėjosi su Vilniaus universiteto prorektorais ir vicekancleriu, kuriems buvo ar tebėra pavesta stebėti VU TVM veiklą (pagal 2015 m. balandžio mėn. Vilniaus universiteto rektoriaus įsakymą Nr. 140). Po vizito grupės nariai susirinko aptarti pagrindinių vertinimo faktų, išvadų ir rekomendacijų, o vertinimo išvados buvo užbaigtos susirašinėjant.
4. VU TVM atsiųsta dokumentacija apėmė reikiamus įrodymus, kuriais vadovaudamiesi grupės nariai galėjo nustatyti, kokius klausimus reikės išsamiau nagrinėti per vizitą. SS buvo suformuluota aiškiai ir apskritai dokumentuose pateikta informacija leido grupei susidaryti aiškų VU TVM veiklos struktūros vaizdą, taip pat susiformuoti nuomonę apie jos oficialius ryšius su Vilniaus universitetu, tikslus ir veiklą.
5. Tačiau, palyginti su 2012 m. SS (žr. 18 punktą), 2015 m. SS buvo gana nenuosekli: kai kuriose jos dalyse pateikta nebūtina informacija, nors reikiama išsami informacija pateikta kitose dalyse. Joje taip pat galėjo būti nuodugniau paaiškinta arba pateikta išsamesnė įžvalga apie kai kuriuos svarbius bendruosius ir specifinius klausimus. Pavyzdžiui, buvo galima paminėti pastaruoju metu išskiriamus prioritetus ir aiškias idėjas dėl universiteto ateities plėtros. Apie juos nemažai diskutuota vizito metu ir tai rodo, kad VU TVM yra besimokanti organizacija, kuri reaguoja į pastabas ir yra atvira pokyčiams. Savianalizės suvestinėje reikėjo išaiškinti esamą VU TVM tarybos padėtį ir su tuo susijusius klausimus. Joje galėjo būti analizuojamas VU TVM vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, grįstos ISO, atitikimas Europos nuostatomis ir gairėmis (pagal kuriuos yra suformuluoti atitinkami SKVC vertinimo kriterijai) ir bent trumpai aptartos problemos, kurias dar reikia spręsti. Be to, būtų buvę labai naudinga įtraukti daugiau išsamos informacijos apie pastarojo meto pokyčių įvairiose srityse poveikį. Apskritai, nors pateikiama keletas savikritiškų komentarų, pagrindiniame SS tekste buvo galima daugiau dėmesio skirti savianalizei ir savirefleksijai, taip pat iš įsivertinimo, kuris buvo vertinimo dalis, įgytai patirčiai. Prie SS pridėtoje SSGG analizėje matoma, kad kritiška savianalizė iš tiesų buvo atlikta ir kad universitetas gerai žino savo pagrindines stiprybes bei silpnybes, kaip ir turimas galimybes bei kylančias grėsmes ar iššūkius, kuriuos turi išspręsti, nors turinio ir proceso požiūriu ryšys tarp SSGG ir strateginio plano galėjo būti išdėstytas konkrečiau.
6. Vadovaujantis SKVC parengta Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika, pagal nustatytus vertinimo kriterijus įvertinta šių sričių veikla: strateginis valdymas, studijos ir mokymasis visą gyvenimą, mokslo ir (arba) meno veikla, poveikis regionų ir visos šalies raidai. Be to, grupė atkreipė dėmesį į dalykus, kurie buvo pabrėžiami ankstesnio VU TVM

veiklos vertinimo rekomendacijose (žr. 18 punktą). Tolesnėse dalyse vertindama VU TVM pagal SKVC vertinimo kriterijus grupė atsižvelgė į tai, kas šiuo metu vyksta universitete, ir į jo ateities potencialą, kuris atsiskleidė parodžius, kaip universitetas valdo dabartinį pereinamąjį laikotarpį.

7. Vertinimo grupę sudarė šie nariai:

- profesorius dr. John Lynn Davies (grupės vadovas), Jungtinė Karalystė: garbės profesorius ir vicekanclerio pavaduotojas (Anglijos Ruskin universitetas ir Australijos La Trobe universitetas), aukštojo mokslo strateginio valdymo ir kokybės tarptautinis konsultantas, nacionalinių ir tarptautinių kokybės vertinimo grupių ir komitetų vadovas bei narys (JK, Airijoje, Lietuvoje, Australijoje, Bahreine, Suomijoje, Rusijoje, Šventajame Soste, Pietų Afrikoje ir Lotynų Amerikoje; Europos universitetų asociacija (CRE), Europos rektorių konferencijos (EUA) narys, EBPO, ACA atstovas);
- dr. Jacques Kaat (grupės narys), Nyderlandai: Nyderlandų Vitenbergo universiteto akademinis dekanas (atsakingas už akreditacijos ir studijų bei mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo procesus), prieš tai – Vebsterio universiteto Leidenio padalinio akademinis direktorius ir laikinasis direktorius, Bredos taikomųjų mokslų universiteto (NHTV) verslo magistro ir antrosios pakopos studijų programų direktorius, tarptautinių akreditacijos grupių išorės konsultantas, atliekantis institucijų ir programų vertinimus Airijoje, Lietuvoje ir Nyderlanduose;
- dr. Heinz Ulrich Schmidt (grupės narys), Vokietija: buvęs Brandenburgo žemės vyriausybės aukštojo mokslo ir tyrimų generalinis direktorius, Tarptautinio verslo administravimo akreditavimo fondo (FIBAA) specialusis atstovas Bonoje, įvairių šalių tarptautinių kokybės vertinimo grupių narys (dr. Schmidt universitete nesilankė, tačiau reikšmingai prisidėjo prie vertinimo grupės parengiamojo darbo ir vertinimo išvadų);
- Saulius Olencevičius (grupės narys, socialinių partnerių atstovas), Lietuva: UAB „Prime Consulting“ direktorius ir savininkas (pagrindinė sritis – grįžtamojo ryšio valdymas), doktorantas, Lietuvos ir Latvijos institucijų ir programų vertinimo grupių narys nuo 2010 m., 2011–2014 m. SKVC Studijų vertinimo komisijos narys;
- Rimvydas Labanauskis (grupės narys, studentų atstovas), Lietuva: Vilniaus Gedimino technikos universiteto ekonomikos doktorantas, interesai – aukštojo mokslo strateginis valdymas ir kokybės užtikrinimas;
- Ewa Kolanowska (grupės sekretorė), Lenkija: aukštojo mokslo konsultantė, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo asociacijos (ENQA) ir SKVC komisijų sekretorė.

II. BENDROJI INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

8. Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla yra Vilniuje veikianti nevalstybinė aukštojo mokslo įstaiga. 1989 m. VU TVM įsteigė Vilniaus universitetas, vienintelis jos steigėjas ir akcininkas.
9. Universiteto valdymo organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas (VDS), taryba ir direktorius. Be kita ko, VDS tvirtina universiteto viziją ir misiją, skiria ir atleidžia jos direktorių ir tarybą, priima sprendimus dėl organizacinės struktūros, tvirtina metines veiklos ir finansines ataskaitas. Tarybą (kurios nauja sudėtis dar turi būti patvirtinta, žr. 3 punktą) sudaro 11 narių: vienas renkamas iš VU TVM personalo, du, įskaitant vieną universiteto studentą, renka VU TVM studentų atstovybė, aštuonis išrenka Vilniaus universitetas – keturi jų yra universiteto darbuotojai, keturi – išorės socialiniai dalininkai. Be kitų pareigų, taryba teikia VDS siūlymus dėl universiteto vizijos ir misijos, tvirtina jo strategiją ir veiklos planus, studijų programas, mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros programas, vertina veiklos rezultatus, tvirtina metinius finansinius planus ir teikia VDS nuomonę apie universiteto metines ataskaitas. Direktorius vadovauja universitetui pagal jo strateginius ir veiklos planus, taip pat yra atsakingas už jų rengimą (SS 3 priedas „VU TVM statutas“).
10. Be to, VU TVM ir Vilniaus universiteto santykiai apibrėžiami daugeliu sutarčių ir kitų dokumentų. Jais nustatomas akademinis bendradarbiavimas (pvz., bendras laipsnio suteikimas,

įskaitant doktorantūros programas; susitarimas, kad studentai gali nemokamai lankyti kursus kitose institucijose, o VU TVM personalas – studijuoti doktorantūros programose Vilniaus universitete; bendrų mokslinių tyrimų ir kiti dotacijų pasiūlymai), bendras bibliotekos išteklių, kurie neseniai buvo integruoti, naudojimas, Vilniaus universiteto valdomų valstybei priklausančių pastatų naudojimas VU TVM reikmėms, taip pat VU IKT infrastruktūros ir informacinės sistemos, sporto ir apgyvendinimo patalpų bendras naudojimas (SS 2 priedas; 1.2 papildomas priedas).

11. Steigėjas universitetui neteikia jokio finansavimo. 2012–2014 m. didžiąją dalį VU TVM pajamų sudarė mokestis už mokslą (2012 m. – 68 %, 2014 m. – 65 %), nors ši dalis nuo 2006 m. reikšmingai sumažėjo (beveik 100 %) dėl nuolatinio stojančiųjų skaičiaus mažėjimo, kuris atspindi demografinius pokyčius ir bendrą Lietuvos aukštojo mokslo tendenciją. Kiti finansavimo šaltiniai yra Europos struktūriniai fondai ir panašūs šaltiniai (2012 m. – 14 %, 2014 m. – 18 %), mokestis už mokymo kursus verslui (atitinkamai 7 % ir 4 %), valstybės biudžetas (8 % ir 6 %), inovacijų ir mokslo veikla (2 % ir 4 %) ir kiti šaltiniai (1 % ir 4 %) (SS 6 priedas). Bendros pajamos 2012–2014 m. sumažėjo 38 %. Vadovaujantis 2012 m. nacionalinių teisės aktų pakeitimais, 2015 m. yra paskutiniai metai, kai universitetas, kaip nevalstybinė institucija, turi teisę gauti finansavimą iš valstybės biudžeto kaip dalį studijų krepšelio sistemos (studentams skiriamos dotacijos pagal jų studijavimo vietą, įskaitant pasirinkusiuosius studijuoti nevalstybinėse institucijose), kuri palaipsniui naikinama (SS 2 ir 6 priedai). Tačiau, kaip grupę informavo SKVC, nevalstybinėms institucijoms vis dėlto gali būti skiriamas valstybės finansavimas nišinėms (unikalioms) programoms, kurių valstybinės institucijos nesiūlo.
12. VU TVM vizija: *mokslą, studijas ir verslą integruojanti, inovatyvi verslo mokykla, kartu su Vilniaus universitetu plėtoja verslumo ugdymo, mokymosi visą gyvenimą ir aktualių mokslo tyrimų veiklas*. Savo misija universitetas siekia *ugdyti socialiai atsakingus ir aplinkai draugiškus esamus ir būsimus verslo profesionalus* (SS 2 priedas).
13. Šiuo metu universitete siūlomos tokios laipsnį suteikiančios programos (SS, 8 ir 9 priedai):
 - keturios bakalauro laipsnio programos: Tarptautinis verslas (nuolatinės ir ištęstinės studijos lietuvių ir anglų kalbomis, į kurias stojama atskirai), Tarptautinis turizmo verslas, Verslo finansai ir Verslas ir politika. Neseniai Tarptautinio verslo programoje pristatytos keturios naujos specializacijos (Tarptautinio verslo vadyba, Turizmo verslas, Verslas ir politika ir Tarptautinė rinkodara), kitos trys programos palaipsniui nutraukiamos, 2014 m. nevykdytas priėmimas;
 - penkios magistro laipsnio programos, visos – nuolatinė studijų: Tarptautinis marketingas ir prekyba, Tarptautinis verslas ir teisė (nevykdytas priėmimas 2014 m.), Tarptautinio verslo finansai, Kūrybinis verslas ir Tarptautinių projektų vadyba (anglų kalba).

Visos programos yra mokamos.

VU TVM su trimis aukštojo mokslo institucijomis (Suomijos, Prancūzijos ir Airijos) pasirašė sutartis dėl dvigubo bakalauro laipsnio suteikimo, su dviem institucijomis (Vokietijos ir Rusijos) – dėl dvigubo magistro laipsnio suteikimo. (SS)

14. VU TVM taip pat siūlo įvairius atskirus suaugusiųjų mokymo ar tęstinio ugdymo ir mokymo kursus, dar vadinamus korporatyviniais mokymais, arba mokymais verslui, teikiamus viešojo ir privačiojo sektoriaus įmonėms ir kitoms organizacijoms. Neseniai prie kalbų mokymo pridėti individualiai parengti kiti dalykai, susiję su laipsnį suteikiančių programų temomis. Be to, nuo 2014 m. verslo klientams siūlomas mokymas pagal modulius, susijusius su VU TVM magistro laipsnio programomis, taigi jie gali studijuoti pasirinktą magistro studijų programos modulį, už kurį suteikiami kreditai, įskaitomi pasirinktoje programoje, jei darbuotojas nuspręstų studijuoti magistrantūroje (SS).
15. Yra du pagrindiniai VU TVM padaliniai – Studijų tarnyba ir Akademinė tarnyba. Laipsnius suteikiančias programas ir korporatyvinių mokymų programas vykdo Studijų tarnyba, kurią sudaro Bakalauro laipsnio grupė ir Magistro laipsnio bei korporatyvinių mokymų grupė, taip

pat teikiamos susijusios paslaugos (Studijų paslaugų grupė ir Akademinių mainų, stažuočių bei karjeros grupė). Akademine tarnybą sudaro Inovacijų ir verslumo centras (IVC), kuris atlieka tyrimų funkciją ir koordinatoriaus bei pagalbinį vaidmenį vykdant mokslinę veiklą, Akademine kokybės grupė, kuri siekia užtikrinti kokybę ir kartu su Studijų tarnyba yra atsakinga už kokybės užtikrinimą, ir biblioteka. Tyrimus atlieka pats IVC ir akademinis Studijų tarnybos personalas. Programos komitetas (bakalauro studijų programose) ir programų direktoriai (magistro studijų programose) veikia kaip ryšį tarp Studijų ir Akademinės tarnybų palaikantys darbuotojai (SS 1 priedas).

16. 2014 m. VU TVM mokėsi 922 studentai, iš jų – 706 bakalauro ir 216 magistro studijų studentai (2012 m. iš viso buvo 1591 studentas: 1214 studijavo bakalauro, 377 – magistro studijų programose). Šie skaičiai atskleidžia, kad per trejus metus studijuojančiųjų sumažėjo 42 %. Mažėjimo tendencija buvo pastebima abiejose pakopose (atitinkamai 42 % ar 43 % mažėjimas), tačiau bakalauro iššestinių studijų programose jis nebuvo toks intensyvus (18 %) kaip bakalauro nuolatinė studijų programose (44 %). Nepaisant mažėjimo, 2014 m. dauguma bakalauro studijų programų studentų, t. y. 620, arba 88 %, studijavo nuolatinė studijų formos programose, palyginti su 86, t. y. 12 % studijuojančiųjų iššestinių studijų programose (SS 9 priedas).
17. 2014 m. universitete iš viso dirbo 122 akademiniai darbuotojai, palyginti su 154, dirbusiais 2012 m. (21 % mažėjimas). Daugiau kaip 57 % visų akademinių darbuotojų buvo tyrėjai, o 44 % turėjo mokslų daktaro laipsnį. Per pastaruosius trejus metus tyrėjų ir darbuotojų, turinčių mokslų daktaro laipsnį, skaičius proporcingai visam akademiniam personalui išliko gana stabilus (2012 m. atitinkamai 53 % ir 47 %). Pagal darbo sutartis 2014 m. VU TVM dirbo 73 nuolatiniai akademiniai darbuotojai (60 % viso personalo), o 49 (40 %) buvo kviestiniai dėstytojai. Per pastaruosius trejus metus pusiausvyra tarp nuolatinio ir kviestinio personalo reikšmingai keitėsi pastarojo naudai (2012 m. atitinkamai 33 % ir 67 %). Per pastaruosius trejus metus taip pat keitėsi darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių: mažėjo 55–64 metų, 65 metų ir vyresnio amžiaus darbuotojų dalis, didėjo 35–44 metų darbuotojų dalis (SS 11 priedas).
18. 2012 m. vertinimo grupė, atlikusi VU TVM veiklos vertinimą, skyrė jai „teigiamą įvertinimą“ ir universitetui rekomendavo:
 - 1) VU TVM išsiugdyti gebėjimą kritiškai save vertinti ir analizuoti ir tikslingiau nurodyti įrodymų šaltinius (savianalizės suvestinė);
 - 2) atidžiai išnagrinėti savo santykius su Vilniaus universitetu dar labiau stiprinant VU TVM tarybos vaidmenį strateginio planavimo ir veiklos rezultatų stebėsenos srityje ir užtikrinti TVM vadovų komandos didesnę pasikliovimą savo jėgomis ir nepriklausomybės laipsnį planuojant strategiją ir ją vėliau įgyvendinant;
 - 3) selektyviai nustatyti pagrindinius veiklos rodiklius, kurie padėtų geriau atlikti planavimo ir stebėsenos funkcijas;
 - 4) kokybės politiką išplėtoti iki galo tinkamai atsižvelgiant į Europos nuostatus ir gaires ir ypač kruopščiau naudoti programų rezultatų duomenis, susijusius su studentų populiacijos pažanga ir pasiekimais, ir aiškiai ir nuosekliai išdėstyti siekiamus studijų rezultatus;
 - 5) įdiegti „Jūs pasakėte – mes padarėme“ (ar panašų) modelį, pagal kurį būtų teikiami atsiliepimai studentams bendrojo pobūdžio klausimais, paaiškinėjusiais po studentų klausymynų analizės;
 - 6) palaikyti VU TVM ketinimą didinti trumpų kursų vadovams apimtį ir įvairovę ir išplėsti bei išplėtoti esamą kreditų struktūrą už šiuos kursus;
 - 7) įgyvendinti VU TVM tarptautiškumo politiką ir dar labiau plėtoti tarptautinio personalo mobilumo galimybes, ir
 - 8) peržiūrėti užsienio kalbos studijų politiką bei sudaryti studentams sąlygas studijuoti vieną užsienio kalbą per visą programos trukmės laikotarpį, kad universitetą studentai paliktų su dar geresnėmis kalbos žiniomis. Taip pat reiktų išlaikyti galimybę tuo pat metu studijuoti ir antrą užsienio kalbą.

2012 m. universitetas buvo akredituotas tik trejiems metams (o ne visam šešerių metų laikotarpiui), nes jo realieji ištekliai neatitiko visų MOSTA keliamų aukštojo mokslo studijų infrastruktūros ir organizavimo reikalavimų, o iki neseniai įtvirtintų nacionalinių teisės aktų pakeitimų atsižvelgti į MOSTA vertinimo išvadas buvo privaloma.

Komentarus apie ankstesnio vertinimo pirmą rekomendaciją galima rasti šių išvadų 5 punkte. VU TVM pažanga įgyvendinant kitas 2012 m. vertinimo rekomendacijas aptariama atitinkamose dalyse toliau, bet grupė patenkinta, kad jos konstruktyviai įgyvendintos.

Galima teigti, kad grupė priėjo prie išvadų ne tik atsižvelgdama į universiteto pastarojo meto veiklą, susijusią su keturiomis vertinimo sritimis, bet ir tikėdama institucijos ateities kryptimi ir jos pagalbinais veiksniais.

VERTINIMO GRUPĖS IŠVADOS

III. STRATEGINIS VALDYMAS

STRATEGINIS KONTEKSTAS

19. VU TVM yra nedidelė institucija tiek pagal studijų programų pasiūlą, tiek pagal kitos su akademinė veikla susijusios veiklos apimtį. Dėl savo dydžio universitetas, viena vertus, gali paslankiau ir lanksčiau reaguoti į galimybes bei iššūkius, kita vertus, labiau nukenčia dėl konkurencijos su didesnėmis institucijomis. Dydis taip pat lemia, kaip siekdamas konkurencinio pranašumo universitetas gali įveikti esamus ir naujus iššūkius, o tai labai svarbu jo gyvavimui ir būsimai plėtrai. XXI amžiuje studijos visame pasaulyje perkeliamas iš mažesnių institucijų į didesnes. Tačiau ribotas dydis automatiškai sukelia susijusių paslaugų pločio ir gylio apribojimus, be to, riboja tarpdalykiškumo galimybes. Tai susiję nebūtinai su institucijų susijungimais, bet ir su įvairių tipų partneryste tiek tarp aukštojo mokslo institucijų, tiek su verslo įmonėmis. Vertinimo grupės manymu, pagrindinis klausimas VU TVM ir jos steigėjui dabar turėtų būti toks: kokius partnerystės ryšius universitetas sukuria norėdama padidinti savo pajėgumus ir konkurencingumą studijų ir mokymo, mokslinių tyrimų, konsultacijų bei žinių mainų srityse. Tokias partnerystės sąjungas reikėtų steigti akademinės veiklos ir susijusių paslaugų teikimo tikslais, įskaitant tiesiogiai susijusias su konkurencingumu rinkoje, prasiskverbimu į rinką ir studentų galimybėmis.
20. Išorinė universiteto aplinka plėtojosi ir, žinoma, plėtosis toliau. Spartūs pokyčiai pasauliniame aukštajame moksle vyksta lygiagrečiai su pokyčiais šalies rinkoje – tai kelia iššūkių ir suteikia galimybių. Nacionaliniame kontekste didžiausią iššūkį kelia mažėjanti 19–22 metų populiacija ir dėl to atsirandanti konkurencija dėl būsimų studentų. Išorės socialiniai dalininkai iš savo akademinio partnerių, taip pat VU TVM, tikisi daugiau ir vis daugiau išmano apie savo poreikius, o tai – palankus tobulėjimas. Užsienio investicijos, kurios, tikėtina, ateinančiais metais augs, ir ypač Vilniaus universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto ir pirmaujančių bendrovių Vilniaus rajone įsteigtas Saulėtekio slėnis teikia daug naujų galimybių. Be kitų tikslų, slėnio įsteigimu siekiama, kad Vilnius taptų žinių miestu, stiprėtų pramonės ir aukštojo mokslo bendradarbiavimas, būtų skatinamos didesnės investicijos į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą, lengvinamas technologijų pritaikymas praktikoje, skatinama verslumo kultūra ir pritraukiama užsienio investicijų. Atrodo, kad tai yra puiki galimybė VU TVM, kuri koncentruojasi į verslumą, itin siekia turėti ir turi patirties žinių mainų srityje ir palaiko gerus ryšius su bendrovėmis. Iš išorės grupė taip pat supranta, kad valstybine politika nustatyti nelankstūs ribojimai, pavyzdžiui, dėl galimybės siūlyti verslo administravimo magistrantūros programą, neprisideda prie verslo mokyklos verslumo.
21. Tokioje besivystančioje aplinkoje pastaraisiais metais keitėsi ir pats universitetas. 2013 m. buvo paskirtas naujas direktorius, po to keitėsi vadovų komanda. Kaip vizito metu išsiaiškino vertinimo grupė, direktorius siekia suformuluoti naujas universiteto strategines kryptis ir tebevyksta diskusijos, kaip pritaikyti planus, kai jau yra pradėta įgyvendinti 2013–2018 m.

strategija. Nuo 2013 m. vykdoma personalo reforma. Universitetas taip pat modernizuoja savo vidinę kokybės užtikrinimo sistemą ir susijusius veiklos rodiklius. Neseniai racionalizuotas laipsnį suteikiančių programų portfelis, kai kurios programos palaipsniui nutrauktos. Keičiasi institucinis požiūris į mokslą, daugiau dėmesio skiriama tam, kaip jis gali geriau prisidėti prie vykdomų studijų ir mokymo. Todėl vienas šalia kito yra palaikomi senosios ir naujosios sistemos elementai. Norint įgyvendinti pokyčius, reikėjo priimti ir įgyvendinti svarbius sprendimus ir, grupės manymu, universitetas su šiuo pereinamuoju procesu susitvarkė labai gerai. Sveikintinas universiteto požiūris į sudėtingą mažėjančio studentų skaičiaus problemą. Sėkmingas jos sprendimas suteikė daug vidinio susitelkimo ir pasitikėjimo.

22. Gerai suprasdama, kad konkurencinis pranašumas yra universiteto strateginė būtinybė, VU TVM vadovybė taip pat rimtai apsvarstė, kaip universitetas turėtų evoliucionuoti ir kaip būtų galima iš naujo nustatyti jo viziją, tapatybę ir padidinti savitumą. Idėjas dar reikia suformuluoti ir įgyvendinti, bet faktas, kad universitetas yra atviras pokyčiams ir pasirengęs keisti kryptį, o ne gina esamą padėtį, teikia vilčių. Kaip grupė išsiaiškino vizito metu, šis savirefleksijos procesas taip pat labai gerai atitinka universiteto absolventų, socialinių ir verslo partnerių, kurie mano, kad jo tapatybė ir misija turėtų būti aiškesnė, o įvaizdis (kuris šiuo metu vertinamas nuo „gerai“ iki „teigiamai“) – pagerintas, lūkesčius. Taip pat VU TVM ir Vilniaus universitetas (steigėjas) aptaria įvairias būsimas universiteto statuso galimybes: nuo didesnės integracijos su Vilniaus universitetu iki visiškos autonomijos. Vertinimo grupės įsitikinimu, sprendimą dėl būsimos universiteto scenarijaus reikėtų priimti greitai, kad nebūtų prarastas pokyčių impulsas.
23. Keisdama koncepciją VU TVM taip pat peržiūri savo tarptautinę kryptį ir iš tiesų tampa labiau tarptautinė. Universiteto pastangos pasižymėti tarptautiniu lygiu iš tiesų pagirtinos (CEEMAN IQA akreditacija, pasirašymas tarptautinės programos akreditacijai, narystė Europos vadybos plėtros fonde, diplomo priedėlio etiketė). Universiteto bendruomenė ir jo steigėjas sutinka, kad VU TVM, kaip kiekviena verslo mokykla, turėtų būti tarptautinė, kaip nurodyta ir jos pavadinime, taigi jos pavadinimas, kuriame minimas žodis „tarptautinė“, kaip praeities palikimas netolimoje ateityje gali taip pat keistis.
24. Kitas svarbus veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti, yra santykiai tarp VU TVM ir jos steigėjo Vilniaus universiteto. Kaip vertinimo grupė sužinojo vizito metu, įvairiose naujojo VU TVM direktoriaus pasirašytose sutartyse tarp abiejų institucijų konkrečiau apibrėžti ankstesni neformalūs susitarimai kai kuriose srityse, abi šalys dabar santykius laiko abipusiškai naudingais. VU TVM privalumas – būti siejamai su Vilniaus universiteto pavadinimu (universiteto teikiamuose diplomuose pasirašo VU rektorius), taip pat naudinga artimai bendradarbiauti akademinio lygiu ir naudotis tvirta VU infrastruktūra (žr. 10 punktą). Technologijų parkas, kurį Vilniaus universitetas steigia pirmiau minėtame Saulėtekio slėnyje, taip pat yra daug žadanti perspektyva VU TVM. Vilniaus universiteto vadovybė įsitikinusi, kad kiekvienas universitetas turi turėti verslo mokyklą. Palaikydama artimus ryšius su verslu, laipsnį suteikiančių studijų programose daug dėmesio skirdama praktiniam mokymui ir vykdydama korporatyvinius mokymus VU TVM „daug prisideda prie žinių aljansų“ ir teikia Vilniaus universiteto personalui galimybių įgyti vertingos patirties, kuri yra naudinga ir Vilniaus universitetui. Vykdomose studijų programose yra keletas pasikartojimų, taigi tarp dviejų institucijų vyksta šiokia tokia konkurencija. Tačiau, kaip vizito metu buvo pasakyta vertinimo grupei, šiek tiek konkurencijos yra „sveika“, o tarpusavio privalumų žinojimas padeda išvengti įtampos arba ją panaikinti. Per vizitą grupė nerado jokių įrodymų, kad kuriai nors iš šalių dabartiniai santykiai keltų problemų. Besivystančiame kontekste abi institucijos dabar turi išsiaiškinti santykį, kuris nėra nustatomas trumpalaikėmis aplinkybėmis, bet yra iš naujo strategiškai apibrėžiamas ateinančiam dešimtmečiui. Kad ir koks variantas bus pasirinktas, jis turėtų užtikrinti VU TVM augimą ir stabilumą.
25. Kadangi vertinimo grupės tikslas – vertinti VU TVM pagal specifinius SKVC vertinimo kriterijus, ji negali komentuoti universiteto statuso variantų, kurie šiuo metu aptariami su steigėju. Tačiau grupė pritaria VU TVM vidaus ir išorės socialinių dalininkų nuomonei, kad atėjo laikas universitetui aiškiai nuspręsti, kurlink jis juda ir kaip ketina tą tikslą pasiekti.

Akivaizdu, kad VU TVM, kaip bet kuri kita verslo mokykla, turi būti konkurencinga. Todėl jai reikia pakeisti savo vietą Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje ir nusistatyti išskirtinę nišą, susitelkiant į savo stiprybes, ypač – į tarptautinį profilį, ir sutelkti dėmesį į tris esminius aspektus: dėstymą, mokslinius tyrimus ir žinių mainus. Šiame kontekste reikėtų itin atidžiai įvertinti kitur pasaulyje tarptautinio verslo švietimo įstaigų siūlomus pasirinkimo variantus. Taip pat būtų galima svarstyti klausimą apie pavadinimo keitimą, nes grupė susidarė nuomone, kad pagal bendrai priimtus rodiklius ir kriterijus VU TVM yra ne tarptautinė verslo mokykla, bet verslo mokykla, siekianti nacionalinių prioritetų su tarptautine perspektyva, o tai yra skirtingi dalykai. Potencialia universiteto niša laikomas šeimos verslo kūrimas. Kaip kompetencijos ir konkurencingumo didinimo būdas taip pat svarstomos kitos, ambicingesnės galimybės. Tam reikia susivienyti, o, kaip minėta anksčiau, vertinimo grupė yra įsitikinusi, kad ypač svarbu – dėmesys partnerystei (tiek dėl akademinės veiklos, tiek dėl susijusių paslaugų). Grupė ir VU TVM socialiniai dalininkai kaip situaciją keičiantį veiksnį, kuris atveria naujų plėtros perspektyvų ir kuriame universitetas turi iš tiesų rasti savo vietą, nurodo Saulėtekio slėnį. Kadangi pagrindiniai slėnio socialiniai dalininkai yra du universitetai – Vilniaus universitetas ir Vilniaus Gedimino technikos universitetas, VU TVM galėtų laimėti įtraukusi daugiau kitų dalykų, ypač mokslo ir technologijų. Kaip vizito metu minėjo VU TVM absolventai, didelis universiteto privalumas yra dėmesys verslumui, tačiau „verslumą reikia demonstruoti kažkurioje srityje“, kitaip tariant, negalima būti versliam vakuume. Taigi pagal 2013–2018 m. VU TVM strategijoje suformuluotus siekius, be abejo, vertėtų išanalizuoti galimybes siūlyti tarpdalykines studijas (žr. 82–83 punktus), o ne tik koncentruotis į tai, kad jos koncepcija bus pakeista į verslo inkubatoriaus.

26. Nepaisant VU TVM pasirinkto scenarijaus ir to, kaip ji gali integruotis į Vilniaus universitetą ir kitas aukštojo mokslo institucijas, ji taip pat turi jungtis prie tarptautinių aljansų ir tarptautinių tinklų, kad įgautų konkurencinį pranašumą. Tai svarbu ir moksliniams tyrimams, ir studijoms bei mokymui. Atsižvelgdamas į pastarąjį dalyką, universitetas dabar persvarsto turimas dvigubo laipsnio suteikimo sutartis ir svarsto galimybes sudaryti naujas. Be to, vertinimo grupė vizito metu išsiaiškino, jog VU TVM bendruomenė, steigėjas ir išorės socialiniai dalininkai sutinka, kad Lietuvoje yra didelis verslo administravimo magistrantūros ir doktorantūros programų poreikis. Tačiau (kol kas) to neleidžia nacionaliniai teisės aktai, nors akademinė bendruomenė siekia, kad susiję pakeitimai būtų priimti. Verslo administravimo magistrantūros ir doktorantūros programos labai pagerintų universiteto konkurencingumą. Todėl vertėtų išanalizuoti, ką universitetas šioje srityje galėtų padaryti nepažeisdamas įstatymų (žr. 82–83 punktus).

27. **Rekomendacijos.** Grupė rekomenduoja:

- VU TVM ir jo steigėjui skubiai užbaigti diskusijas dėl universiteto būsimo scenarijaus ir sudaryti jam sąlygas keisti padėtį nacionalinėje aukštojo mokslo sistemoje;
- VU TVM rasti išskirtinę nišą rinkoje ir numatyti bei įgyvendinti padėties keitimo strategiją siekiant konkurencinio pranašumo;
- VU TVM sugalvoti ir įgyvendinti nacionalinių ir tarptautinių, akademinių ir akademinių-korporatyvinių partnerystės ryšių strategiją, kuri aprėptų akademinę veiklą ir susijusias paslaugas, o kartu įtvirtintų siekį didinti kompetenciją ir konkurencingumą.

STRATEGINIS PLANAVIMAS

Bendrieji komentarai

28. 2012 m. atlikto vertinimo išvadose VU TVM buvo rekomenduojama atidžiai išnagrinėti savo santykius su Vilniaus universitetu, dar labiau stiprinti VU TVM tarybos vaidmenį ir užtikrinti didesnę TVM lyderių komandos pasitikėjimą savo jėgomis ir nepriklausomybės laipsnį planuojant strategiją (18 punktus). Kaip paaiškinta SS, 2013–2018 m. strategiją VU TVM sudarė vadovaudamasi Vilniaus universiteto 2013–2018 m. strateginiu veiksmų planu ir ją 2013 m. patvirtino universitetas ir VU TVM taryba. Vizito metu patvirtinta, jog abiejų

institucijų susitarimas, kad VU TVM strategija turėtų būti rengiama pagal Vilniaus universiteto strateginį planą, vis dar galioja. Pagal 2014 m. pakeistą VU TVM statutą, universiteto viziją ir misiją tvirtina visuotinis dalininkų susirinkimas (VDS), t. y. praktiškai Vilniaus universitetas, nes jis yra vienintelis steigėjas ir akcininkas. VU TVM strategiją tvirtina taryba, kurios didžiąją dalį narių, įskaitant išorės socialinius dalininkus, skiria Vilniaus universitetas (žr. 9 punktą). Kaip vizito metu patvirtino VU TVM direktorius, taryba gali keisti siūlomą strategiją. Vertinimo grupės manymu, naujasis statutas leidžia tarybai laisvai daryti didelę įtaką kuriant strateginius planus, o jos nariai gali visiškai pasinaudoti teikiamomis galimybėmis. Sudarant strateginį planą VU TVM savarankiškumas iš tiesų ribotas, nes Vilniaus universitetas įsikiša trijuose lygmenyse (per VDS, tarybą ir jo paties strateginį planą). Kita vertus vizito metu VU TVM vadovų komanda grupei to neįvardijo kaip problemos. Tačiau vertinimo grupė pabrėžė, kad atnaujinta ar nauja VU TVM strategija turi užtikrinti jos gyvybingumą ir tolesnę plėtrą.

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

29. VU TVM vizija ir misija (žr. 12 punktą), įtrauktos į dabartinę strategiją (2013–2018 m.), yra aiškios, atspindi keletą verslo mokyklos pagrindinių savybių. Jose numatoma pagrindinė VU TVM veikla ir apibrėžiamos vertybės, kuriomis universitetą baigę verslo specialistai turėtų vadovautis. Tačiau, išskyrus vizijoje nurodytą santykį su Vilniaus universitetu, jose nėra pabrėžiamos išskirtinės VU TVM savybės ar stiprybės. Tai – savybės, kurios suteikia jai konkurencinį pranašumą prieš konkuruojančias Lietuvos ar Vidurio ir Rytų Europos institucijas, tarp kurių siekiama tapti viena iš geriausių verslo mokyklų, arba kituose regionuose, iš kurių planuojama pritraukti studentų. Kai universitetas aiškiai apibrėš savo naują tapatybę ir ras nišą, viziją ir misiją **būtų naudinga persvarstyti**.
30. VU TVM strategija visiškai atitinka misiją. Joje daugiausia dėmesio skiriama trims pagrindinėms strateginėms kryptims (laipsnių suteikiančioms programoms, korporatyviniams mokymams ir moksliniams tyrimams) ir trims susijusioms kryptims (kokybei, tarptautiškumui ir partnerystei bei bendruomenei). Strategijoje aiškiai nurodomi įvairūs susiję nacionaliniai ir Europos strateginiai dokumentai. Yra aiškus ryšys su Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu ir (arba) Valstybine studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programa, nes strategijoje įvardijami prioritetai, tokie kaip aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų vientisumas, modernizacija ir aukštojo mokslo tarptautiškumas, taip pat aukštojo mokslo pripažinimas tarptautiniu lygiu. Strategijoje taip pat pabrėžiami esminiai Europos aukštojo mokslo erdvės ir Europos mokslinių tyrimų erdvės principai (daugiau informacijos žr. 98 ir 124 punktuose).

Strateginio plano komponentų pagrįstumas ir sąveikumas

31. 2013–2018 m. strategiją, padedant išorės konsultantams, parengė tuometinis VU TVM laikinasis direktorius, pasitaręs su universiteto darbuotojais, taigi tai buvo visų išsamiai aptartas strateginis planas. Vertinimo grupei patiko vizito metu išsakytas naujosios vadovybės komandos įsipareigojimas sukurti kolektyvinio darbo kultūrą, pabrėžiant, kad universitetas personalui „turėtų būti namai, o ne tik pajamų šaltinis“. Neseniai patvirtintame strategijos plėtros, peržiūros ir įgyvendinimo tvarkos apraše (susijusiame su vidinės kokybės užtikrinimo sistema) taip pat numatytas išorės socialinių dalininkų dalyvavimas universiteto veikloje. Tai įvertins išorės socialiniai dalininkai, kurie, kaip grupė sužinojo vizito metu, norėtų šiame procese dalyvauti.
32. Strategija pagrįsta įtikinama bendrąja Europos ir nacionalinio konteksto analize, VU TVM konkurencine padėtimi Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje, išorės veiksniais, kurie turi įtakos jos veiklai, ir vidine situacija. Tačiau buvo galima pateikti išsamesnės informacijos apie darbo rinką universiteto absolventams (trūkstantis įgūdžius, darbo rinkos tendencijas ir kt., jei tokių duomenų yra).

33. Kad atitiktų paskirtį, strategijoje turėtų būti nustatyti tikslai, apibrėžti veiksmai ar procesai, kuriais tikslai galėtų būti laiku įgyvendinami, kad būtų aišku, į ką reikėtų atsižvelgti kasmet sudarant daugiamečius planus; nurodytos tikėtinos pasekmės ir įvertinti reikalingi ištekliai. Šiuo atžvilgiu VU TVM strategiją reikėtų šiek tiek koreguoti, kartu stengiantis neapsunkinti ir neįtraukti per daug biurokratinių sąlygų ten, kur viską galima atlikti įprastai. Tačiau joje galėtų būti aiškiau atskiriami strateginiai ir veiklos tikslai (t. y. ko siekia VU TVM) ir įgyvendinimo priemonės (t. y. kaip ji planuoja daryti arba kaip tai pasieks). Pavyzdžiui, strateginėse korporatyvinių mokymų kryptyse nurodoma tik veikla ar įgyvendinimo priemonės, tokios kaip mokymo kursai; strateginiai mokslinių tyrimų tikslai yra tikslų mišinys, pvz., užtikrinti studijų, mokslinių tyrimų ir veiklos vienybę – tarkim, dalyvavimą tinklų veikloje ir projektuose. Vis dėlto apskritai aišku, koks yra universiteto siekis ir ką jis planuoja daryti. Svarbiau, kad strategijoje būtų nurodytas kiekvienos įgyvendinimo priemonės ar suplanuotos veiklos įgyvendinimo laikotarpis. Jis turėtų apimti visą 2013–2018 m. laikotarpį. Tačiau dabar strategiją papildė veiksmų planas, apimantis pirmus trejus strateginio planavimo laikotarpio metus (2013–2015 m.).
34. Tokią trumpalaikę įgyvendinimo perspektyvą galima suprasti atsižvelgiant į universitete vykdomus pareinamuosius procesus (žr. 21 punktą); strategiją reikėjo skubiai parengti dar iki paskiriant naująjį direktorių. Buvo tikimasi, kad naujoji vadovybės komanda pateiks savo idėjų. Vis dėlto, be abejo, sunku spręsti, ar kiekvienos strateginės krypties veikla realistiškai suplanuota visam šešerių metų laikotarpiui. Todėl 2013–2015 m. veiksmų planas grindžiamas skirtinga metodika (tikslai, uždaviniai, priemonės). Sunku įvertinti, kaip strategija buvo vykdoma trejus metus, ir, kaip pripažino SS rengusi grupė, planas iki galo neatitiko strategijos. Visa tai nepalengvina strategijos vykdymo per metinius veiksmų planus proceso. Be to, būtų buvę lengviau įvertinti viso šešerių metų strategijos laikotarpio veiklos grafiką ir prižiūrėti įgyvendinimą. Galiausiai būtų sunku nustatyti strategijos finansines galimybes, nes joje nėra apskaičiuoti įgyvendinimo ištekliai. Tai ypač svarbu turint omenyje pastaraisiais metais sumažėjusias universiteto pajamas.
35. Kaip paaiškino direktorius, strategijos trūkumus galima greitai pašalinti, nes ji rudenį bus persvarstoma. Vertinimo grupė įsitikinusi, kad naujoji VU TVM vadovybės komanda tinkamai apsvaistys daugiamečius planus ir grafiką, taip pat klausimus dėl išteklių. Šie klausimai buvo aktyviai aptariami vizito metu ir numatyti 2014 m. veiksmų plane, kuris pagrįstas aiškia metodika ir pasižymi gera planavimo kompetencija (žr. 41 punktą).
36. **Rekomendacijos.** Grupė rekomenduoja VU TVM:
- persvarstant dabartinę strategiją ir viziją aiškiai atskirti strateginius tikslus, veiklos tikslus ir įgyvendinimo priemones, taip pat nustatyti terminus likusiam trejų metų laikotarpiui, naudojant metodiką, kuri palengvins įgyvendinimą sudarius veiksmų planus. Strategija ir metiniai veiksmų planai turėtų būti grindžiami ta pačia metodika;
 - užtikrinti, kad ateinančiu planavimo laikotarpiu strategijoje būtų apibrėžti viso laikotarpio tikslai, siekiai ir įgyvendinimo priemonės, terminai ir apskaičiuoti reikiami ištekliai.
37. Nors tebevyksta diskusijos dėl būsimų aukštosios mokyklos scenarijų (žr. 22 punktą), grupei iš visų surengtų diskusijų akivaizdu, kad VU TVM vadovybės komanda turi didelių ambicijų, aiškiai supranta kryptį, kuria eina, ir demonstruoja nuoširdų norą suteikti institucijai naujos jėgos ir padidinti jos konkurencingumą. Tas taip pat itin vertinama universiteto viduje ir už jo ribų. Aukštojoje mokykloje per pastaruosius dvejus metus įgyvendinti ar inicijuoti pokyčiai ir diskusijos vizito metu aiškiai rodo, kad strateginiai veiksmai pastaruoju metu buvo pagrįsti keliais tarpusavyje susijusiais prioritetais: studentų (besimokančiųjų) bazės išplėtimu, priimant studijuoti studentus iš užsienio, vietos studentus ir suaugusiuosius; geresnės kokybės užtikrinimu, o ne daugiau studijų, mokymų ir mokslinių tyrimų; glaudesniu ryšiu tarp šių trijų pagrindinių veiklos sričių; tarptautiškumu ir partneryste. Nors šie dalykai dabartinėje strategijoje vienaip ar kitaip minimi, jiems reikėtų suteikti naują impulsą ir (arba) numatyti naują būdą, kaip juos pastūmėti į priekį. Grupė visiškai pritaria VU TVM planams visose šiose srityse.

Strateginio plano įgyvendinimo rodikliai

38. 2012 m. vertinimo išvadose buvo rekomenduojama nustatyti pagrindinius rodiklius, kurie padėtų geriau atlikti planavimo ir stebėsenos funkcijas (18 punktas). Dabar abu šie rodikliai naudojami vertinant 2013–2018 m. strategijos įgyvendinimo pažangą: vienas skirtas institucinei veiklai, kuri grindžiama vadinamaisiais vidinės kokybės užtikrinimo sistemos procesais, vertinti, o kitas patvirtintas prie strategijos numatytame 2013–2015 m. veiksmų plane. Šie rodikliai iš dalies sutampa, tačiau nėra aiškiai suplanuoti. Jie apima kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Kaip vizito metu pripažino VU TVM vadovybės komanda, abiejuose dokumentuose nustatytas per didelis skaičius ir per daug išsamių, pasikartojančių rodiklių. Dėl to itin daug išteklių reikia stebėjimo procesui. Taip pat nėra patvirtintos institucinės veiklos rodiklių tikslinės vertės. Tokios vertės nustatytos atrinktiems rodikliams 2013–2015 m. strategijos veiksmų plane, tačiau nebūtinai esminiams (pvz., nėra nurodytos studentų įsidarbinamumo rodiklių vertės, personalo iš verslo dėstymo kursų universitete skaičius ir kt.). Taigi tvirtos bazės universiteto pažangai pagal jos strateginius siekius stebėti nėra. Atsižvelgiant į pirmiau pateiktas pastabas dėl strategijos (33–35 punktai), tikslinės vertės turėtų būti nustatytos visam šešerių metų planavimo laikotarpiui.
39. Šiuo metu rodikliai keičiasi, bet, kaip vizito metu nustatė vertinimo grupė, viskas juda gerąja linkme. 2014 m. metinis planas, kuriame nurodyta kiekvieno rodiklio tikslinė vertė, leidžia stebėti pasikeitimus. Studijų ir mokslinių tyrimų procesai kartu su susijusiais rodikliais (kurie yra nustatyti vidinės kokybės užtikrinimo sistemoje institucijų veiklai vertinti) yra peržiūrimi siekiant gerokai sumažinti jų skaičių. Grupei pristatyti nereikalingų procesų pavyzdžiai ir su jais susiję rodikliai patvirtina, kad vadovybės komanda susitelks į tuos, kurie yra tinkamiausi VU TVM strateginei plėtrai. Remiantis ligšioline strategijos įgyvendinimo pažanga, universitetas dabar gali nustatyti mažiau rodiklių ir nurodyti realias tikslines vertes, kurios atspindi jo iš naujo suformuotus plėtros prioritetus antrajam planavimo laikotarpiui.
40. **Rekomendacija.** Grupė rekomenduoja VU TVM nedelsiant toliau formuoti planavimo ir stebėsenos rodiklius ir pasirinkti tik kelis rodiklius, kurie būtų iš tiesų reikšmingi sėkmei, įskaitant tuos, kurie padeda vertinti poveikį strateginei plėtrai. Peržiūrėtą rodiklių rinkinį kartu su tikslinėmis vertėmis, kurias universitetas nori pasiekti iki planavimo laikotarpio pabaigos, kad būtų galima nustatyti pažangos, padarytos siekiant strateginių tikslų, lygį, reikėtų įtraukti į atnaujintą strategiją. Kito planavimo laikotarpio strategijoje turėtų būti nurodyti rodikliai ir jų tikslinės vertės visam planavimo laikotarpiui.

Stebėsenos procedūrų tinkamumas strateginiam planui įgyvendinti

41. Strategija vykdoma pasitelkiant metinius veiksmų planus. Dėl pirmiau aptartų trūkumų (33–34 punktai) nelengva išsiaiškinti, kaip strategija tiksliai įgyvendinama pagal 2014 m. veiksmų planą, tačiau šie du dokumentai akivaizdžiai susiję. Pats 2014 m. veiksmų planas yra aiškus. Jo veiklos siekiai ir susiję rodikliai, veikla ir laiko planavimas aiškūs, įvertintos į biudžetą kaip veiklos sąnaudos neįtrauktos išlaidos ir nurodyti atsakingi asmenys. Šis planas realus, jame nurodomi tikslų ir veiklos prioritetai, dabar itin susiję su universiteto strategine plėtra. Visa tai rodo, kad naujoji vadovybės komanda racionalizuoja planavimo procesus, siekdama išspręsti praeityje susiformavusias problemas ir suteikti tvirtą pagrindą stebėsenos procesams.
42. Strategijos įgyvendinimo stebėsenos procedūros aprašytos specialiaame neseniai sukurta apraše, įeinančiame į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą. Pagal aprašą stebėseną turi būti pagrįsta strategijoje ir vidinėje kokybės užtikrinimo sistemoje nustatytais rodikliais. Atliekant nuolatinį stebėjimą reikia kas savaitę ir kas ketvirtį rengti susirinkimus skyriuose ir tarp skyrių. Juose turi būti aptariama pažanga ir visi sutarti reikiami pokyčiai. Įgyvendinant strategiją atliekamoje metinės pažangos apžvalgoje individualiai vertinama kiekvieno darbuotojo ir padalinio veikla pagal metiniuose planuose nustatytus tikslus. Padaliniai teikia veiklos ataskaitas direktoriui. Šis analizuoja institucinę veiklą ir parengia metinę ataskaitą VU TVM tarybai. Be to, 2014 m. universitetas pradėjo taikyti subalansuotą rodiklių sistemą, pagal kurią sudaromi metiniai planai ir kuri parodo, kokia pažanga per dvejus metus padaryta siekiant tikslų.

43. Per grupės vizitą VU TVM pripažino, kad prieš imant taikyti subalansuotų rodiklių sistemą strategijos įgyvendinimas nebuvo sistemiskai stebimas. Grupei pateiktas naudingas dokumentas, kuriame apibūdinama strategijoje subalansuotų rodiklių sistema, rodo, kad universitetas, įgyvendindamas strategiją, padarė didelę pažangą iki planavimo laikotarpio vidurio. Grupės manymu, visi pirmiau minėti dalykai, įgyvendinami kartu, užtikrins efektyvią stebėseną. Tačiau kol kas jie iki galo neįgyvendinti, todėl nuoseklios stebėsenos atlikti neįmanoma. Kaip minėta pirmiau (žr. 38–39 punktus), dar reikia apibrėžti stebėsenos rodiklius. 2014 m. metinėje ataskaitoje nurodoma, kad VU TVM renka ir analizuoja duomenis apie daugelį savo rodiklių, ypač apie tuos, kurie daugiau ar mažiau siejasi su strategija ir vidine kokybės užtikrinimo sistema. Tačiau ataskaitoje nenurodyta strategijoje įvardytų tikslų siekimo pažanga. Subalansuotų rodiklių sistema rodo, kad pažanga, padaryta siekiant ten nurodytų tikslų, iš tiesų matuojama, tačiau nėra lengva sujungti tikslus su strategijos siekiais (dėl pradinių metodikos trūkumų; 33 punktą). Nei ataskaitoje, nei kituose dokumentuose nepateikiama jokių įrodymų, kad 2013–2015 m. veiksmų plane (neatsiejamose strategijos dalyje) nustatytos tikslinės rodiklių vertės yra naudojamos vertinant (kelerių metų perspektyva), ar pažanga, padaryta siekiant strateginių tikslų, buvo adekvati ir kur būtina gerinti ar taisyti situaciją. Bendrai tariant, kad stebėseną būtų visiškai efektyvi, visi su planavimu ir stebėseną susiję pagrindiniai dokumentai (t. y. strategija, veiksmų planas, metinė ataskaita ir subalansuotų rodiklių sistema) (žr. susijusias rekomendacijas 36 punkte) turėtų būti nuoseklūs.

Informacija apie strateginio plano įgyvendinimą

44. Grupė nerado VU TVM strategijos jos internetinėje svetainėje. Pagrindinių dokumentų skelbimas internetinėse svetainėse dabar yra plačiai taikoma praktika ir nėra priežasties, kodėl visas dokumentas ar bent jo santrauka neturėtų būti lengvai prieinama VU TVM bendruomenei ir plačiajai visuomenei. Metinė ataskaita svetainėje skelbiama ir prieinama visoms suinteresuotosioms šalims (tačiau, kaip minėta pirmiau, ji nesuteikia išsamios informacijos apie strategijos įgyvendinimą).
45. Kaip aiškinama SS ir patvirtinta vizito metu, per reguliarius padalinių susirinkimus personalas informuojamas apie tai, kaip sekasi įgyvendinti strategiją. Studentai, su kuriais kalbėjosi grupės nariai, pabrėžė, kad apskritai universitetas turėtų juos daugiau informuoti „apie padarytus gerus darbus“. Savo strategija universitetas siekia skatinti bendruomeniškumą jausmą ir formuoti bendros veiklos kultūrą, o SSGG analizėje nepakankamas personalo įsitraukimas įgyvendinant strategiją yra nurodomas kaip silpnybė. VU TVM vadovai galėtų apsvarstyti galimybę reguliariai organizuoti susirinkimus, per kuriuos direktorius skaitytų metinį pranešimą apie universiteto padėtį, taip pat trumpai informuotų studentus ir darbuotojus apie tai, kiek strateginių tikslų universitetas įgyvendino ir ką dar reikia padaryti, įvardytų, kokia jų pagalba būtų itin laukiama.
46. Per pastaruosius metus senoji taryba keletą kartų buvo surengusi susirinkimus su VU TVM vadovybės komanda (SS, papildomas priedas Nr. 1.1) ir galėjo paprašyti papildomos informacijos (nors, sprendžiant iš susirinkimų, kurie realiai buvo skirti strateginiams klausimams, skaičiaus, ji aktyviai nedalyvavo strateginių tikslų įgyvendinimo stebėsenos procese). Vilniaus universitetas (visuotinis dalininkų susirinkimas / steigėjas) turi pakankamai galimybių būti trumpai informuojamas apie pažangą ir prašyti pateikti visą papildomą informaciją (tvirtinti teikiama metinė ataskaita, kasmetiniai VU TVM vadovybės ir rektoriaus ar prorektoriaus susitikimai). Steigėją tenkina teikiama informacija. Kai kurie socialiniai ir verslo partneriai, su kuriais buvo susitikusi vertinimo grupė, iš tiesų retkarčiais buvo informuojami apie strategijos įgyvendinimą, nors šiam tikslui būtų naudinga turėti sudarytą gavėjų sąrašą, įskaitant visus pagrindinius išorės socialinius dalininkus. Tačiau kur kas svarbiau, kad išorės socialiniai dalininkai taip pat dalyvautų stebėsenos procese – tuomet jie dar labiau domėtųsi strategijos įgyvendinimu ir būtų nuoširdžiai suinteresuoti dalyvauti siekiant tikslų. Šį klausimą galima greitu metu apsvarstyti naujajame Akademiniame komitete, kuris konsultuoja VU TVM dėl jo veiklos trijose pagrindinėse srityse: studijų, mokymo ir mokslinių tyrimų.

Tarptautiškumo didinimas

47. Be to, grupė norėtų bendruoju požiūriu pakomentuoti tarptautiškumo didinimo klausimą, nes pagal atitinkamus SKVC nurodytus kriterijus išsamiau aptariamai tik keli atrinkti tarptautiškumo aspektai. Tarptautiškumas yra viena iš trijų pagalbinių strateginių kryptų strategijoje ir VU TVM siekia iš tiesų būti tarptautine verslo mokykla. Kaip tokio dydžio institucija, universitetas gana aktyviai įsitraukęs į tarptautinę veiklą (judumas, dvigubi laipsniai, projektai, tinklai ir akreditacijos). Tačiau kol kas universitetas nėra nustatęs visus juos apimančios strateginės struktūros.
48. Kurdama strategiją, VU TVM turėtų visų pirma pagalvoti, *kodėl* (tikslų tinkamumas) ji siekia didinti tarptautiškumą ir kokių rezultatų tikisi (tinkamumas tikslui). Šiuo metu labiau galvojama apie tai, ką teikia ar gali suteikti tarptautiškumas. Tačiau diskutuojant vizito metu tapo aišku, kad programų gerinimas ir absolventų kompetencijos didinimas, taip pat pajamų generavimas iš užsienio studentų – irgi svarbios tarptautiškumo priežastys (net jei pajamos, gaunamos iš užsienio studentų, šiuo metu yra nedidelės). Be to, tarptautiškumo strategiją reiktų kurti atsižvelgiant į ilgalaikius siekius, o universitetas daugiau dėmesio skiria artimiausiems interesams ir galimybėms.
49. Strategijoje turėtų būti numatyti studijų, mokslinių tyrimų ir žinių mainų bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros aspektai, taip pat tarptautinės veiklos veiksnys dėl susijusių paslaugų rezultatų, įskaitant žmoniškųjų išteklių valdymą, tarptautinę studentų pritraukimo rinkodarą. Šiuo metu, nors santykiui tarp mokymo ir mokslinių tyrimų teikiama pirmenybė, tai kol kas neatspindi planuojant tarptautinę veiklą. Visavertėje strategijoje studijos turėtų apimti išvykstamąjį judumą ir tarptautiškumą savoje institucijoje. Išvykstamasis judumas, nors iš tiesų skatinamas, nėra aiškiai įvardytas VU TVM 2013–2018 m. strategijoje. Kalbant apie išvykstamąjį ir atvykstamąjį judumą, patartina pamąstyti, ar universiteto dabartiniai geografiniai išvykimo ir atvykimo tikslai vis dar tiks po 10 ar 15 metų. Tiek atvykstamasis judumas, tiek studijų programos tarptautiškumas turėtų būti grindžiami tarptautiškumu savo institucijoje ir turėtų būti nustatyta aiški pasirinkimo politika studentams, atvykstantiems studijuoti nuolatinėse studijų programose (o ne tik studijų laikotarpiui). Kadangi atvykstamasis studentų judumas yra svarbus VU TVM, universitetas turėtų nustatyti skaidresnius kalbų mokėjimo kriterijus išvykstantiems ir atvykstantiems studijuoti laipsnį suteikiančiose studijų programose studentams ir juos nuosekliai taikyti per atranką, kad būtų užtikrinama aukšta mokymosi kokybė (taip pat žr. 102 ir 103 punktus). Šiuo metu universitete peržiūrimi partnerystės dėl studijų ir mokymo veiklos ryšiai, įskaitant sutartis dėl dvigubo laipsnio suteikimo. Tai gera galimybė sukurti aiškią politiką dėl dvigubų laipsnių suteikimo ir su tarptautiniais partneriais apsvarstyti bendrą studijų turinio sudarymą, ne tik dėl dvigubo laipsnio suteikimo sutarčių, bet ir dėl siekio dar labiau didinti siūlomų studijų programų turinio tarptautiškumą. Galiausiai ypač svarbu mokslinių tyrimų partnerystė. Nors SS nurodoma daug aiškių studijų ir mokymo partnerystės kriterijų, VU TVM, rinkdamasi mokslinių tyrimų partnerį, per daug pasikliauja asmeniniais ryšiais. Taip pat reikia politikos, kurioje būtų apibrėžta partnerystė mokslinių tyrimų srityje (žr. 122 ir 123 punktus).
50. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM sukurti išsamią tarptautiškumo dindimo strategiją, kurioje būtų numatyti studijų, mokslinių tyrimų ir žinių mainų aspektai, taip pat veiksniai, susiję su susijusių paslaugų poreikiu, kad jos tarptautinė veikla visose srityse būtų aiškiai pritaikyta prie jos strateginės plėtros prioritetų. VU TVM patariama konsultuotis su kitomis verslo mokyklomis dėl gerosios praktikos pavyzdžių.

VALDYMO EFEKTYVUMAS

Vidinė kokybės užtikrinimo sistema.

51. 2012 m. vertinimo grupė VU TVM pateikė šias dvi rekomendacijas dėl vidinio kokybės užtikrinimo: 1) iki galo išplėtoti rengiamą kokybės politiką, tinkamai atsižvelgiant į Europos nuostatas ir gaires (ESG), ypač kruopščiau naudojant programų vykdymo rezultatų duomenis, susijusius su studentų populiacijos pažanga ir pasiekimais, ir aiškiai ir nuosekliai

išdėstant siekiamus studijų rezultatus; 2) įdiegti „Jūs pasakėte – mes padarėme“ (ar panašų) modelį, pagal kurį būtų teikiami atsiliepimai studentų atstovybei bendrojo pobūdžio klausimais, paaiškinėjusiais po studentų klausimynų analizės. Numatyti studijų rezultatai dabar išsamiai apibrėžiami visose studijų programose. Tą leido padaryti peržiūrėta studijų rezultatų ir kreditų kaupimo atnaujinimo ir stebėjimo metodika ir neseniai atlikti struktūriniai pokyčiai. Įsteigti Studijų ir Akademinių skyriai, sudaryti programų komitetai ir paskirti direktoriai, kiekvienam iš jų aiškiai priskirtos kokybės užtikrinimo ir (arba) koordinavimo pareigos. Universitetas taip pat padarė pažangą programos įgyvendinimo duomenų valdymo srityje. Kitais aspektais rekomendacijos vis dar galioja, taip pat yra daugiau aspektų dėl neseniai atnaujintų Europos nuostatų ir gairių (žr. toliau). Siekdama pagerinti padėtį, VU TVM negalėjo pasiremti savo pagrindine organizacija, nes Vilniaus universitetas kol kas pats nėra priėmęs visavertės vidinio kokybės užtikrinimo sistemos, dėl to VU TVM pastangas galima dar labiau pagirti.

52. Prie SS pridedama SSGG analizė ir vizito metu su grupe surengtos diskusijos aiškiai rodo, kad VU TVM iš tiesų pasinaudojo vertinimo procese atliktu įsivertinimu kaip savirefleksijos galimybe (taip pat žr. komentarus apie SS 5 punkte). Kaip aptarta įvairiose šių išvadų skyriuose, išvados buvo arba yra verčiamos veiksmais.
53. VU TVM yra įdiegusi ISO tarptautinį kokybės vadybos standartą (Kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemą – KAAVS), kurio tikslas – apimti visas veiklos sritis (valdymą, studijas ir mokymą, mokslinius tyrimus ir susijusias paslaugas). Kaip vizito metu pripažino vadovybės komanda, jis per daug apsunkina, apima per daug procesų, kurie dabar peržiūrimi, tad jo negalima nuosekliai įgyvendinti. Vertinimo grupė pritaria, kad atskiros detalės nesudaro darnios sistemos, per daug dėmesio skiriama procesui ir per mažai – turiniui, o sistema kol kas nėra visiškai veiksminga.
54. Kokybės užtikrinimo dokumentuose į KAAVS nėra įtraukta ESG 1 dalis. Toliau pateikiamos pagrindinės grupės išvados dėl ESG integravimo į sistemą.
 - a) VU TVM kokybės ir aplinkosaugos politikoje (ESG 1.1) daugiau dėmesio skiriama universiteto tikslams ir jo teikiamoms sąlygoms nei patiems KAAVS tikslams, nors iš dokumento galima daryti išvadą, kad sistema padeda gerinti kokybę. Vizito metu surengtose diskusijose taip pat tapo aišku, kad už kokybę atsakingi asmenys dar turi aiškiai ir vienodai suvokti „kokybės kultūrą“.
 - b) Yra parengti aiškūs programų sudarymo bei patvirtinimo (ESG 1.2) ir vertinimo (ESG 1.9) tvarkos aprašai. Įgyvendinant juos abu, bakalauro laipsnio studijų programų komitetuose, kurie sudaro ir vertina programas, ir taryboje, kuri tvirtina visas studijų programas, per savo atstovus dalyvauja studentai (kaip patys patvirtino per vertinimo grupės vizitą). Kitaip nei per tarybą, negalima konsultuotis su magistrantūros studentais (nėra formalus mechanizmas), nes šiame lygyje paskiriami tik programų direktoriai, tačiau programų direktoriai ir Studijų skyriaus koordinatoriai konsultuojasi su studentais pagal poreikį. Kita vertus, išorės socialiniai dalininkai programos tobulinimo, tvirtinimo ir vertinimo procesuose dalyvauja kaip tarybos ir programos komitetų nariai ir kaip programų direktoriaus paskirti konsultuoti programų tinkamumo klausimais verslo konsultantai. Kartu su partneriais sukurtų programų pavyzdžiai (Kūrybinis verslas ir Tarptautinių projektų vadyba) buvo pateikti SS ir grupės vizito metu. Per neseniai pradėtas apskritojo stalo diskusijas (pirmoji vienai studijų programai buvo surengta šį pavasarį), kuriose dalyvavo išorės socialiniai dalininkai, kurių įmonėse studentai atlieka praktiką, personalas ir studentai, buvo nuspręsta pradėti dėstyti du naujus dalykus. Kita vertus, SSGG nurodoma, kad programos neviseškai atitinka darbo rinkos poreikius ir, kaip grupė išsiaiškino vizito metu, ne visose programose nuosekliai dalyvauja socialiniai dalininkai. Tie socialiniai dalininkai, su kuriais kalbėjosi grupės nariai, išreiškė norą būti sistemingiau informuojami apie vykdomas programas, nes jų poreikiai keičiasi, taip pat jie norėtų žinoti apie pokyčius, įgyvendintus pagal jų pasiūlymus.
 - c) Kaip vizito metu patvirtino studentai, jų atsiliepimų dažnai prašoma siūlant užpildyti klausimynus (ESG 1.7), o pokyčiai rodo, kad universitetas iš tiesų į juos reaguoja. Kita

vertus, per pokalbį studentai taip pat tvirtino, kad jie nėra reguliariai informuojami apie tai, kaip buvo ar galėtų būti panaudoti apklausų rezultatai – taigi vis dar reikia užpildyti grįžtamojo ryšio panaudojimo spragą. Tai gali bent iš dalies paaiškinti, kodėl užpildomų klausimynų skaičius kol kas nėra pakankamas. Studentai tikisi iš studentų atstovų šiuo klausimu daugiau, nes jie programų komitetų ir vadovybės vertinimo susirinkimuose yra informuojami apie tolesnius veiksmus, kurių buvo ar bus imtasi. Nors, kaip paaiškinta grupei, susitikimų protokolai yra skelbiami VU TVM studentų atstovybės tinklalapyje.

- d) VU TVM reguliariai renka duomenis apie studentų pasiekimus (ESG 1.4 ir 1.7), o šie duomenys lengvai prieinami Vilniaus universiteto kompiuterinėje sistemoje, bet duomenų valdymą vis dar reikia gerinti. Kaip pripažino vadovybės komanda, duomenys dar nebuvo nuosekliai išanalizuoti ir panaudoti programai tobulinti (nė vieno programų komiteto, direktorių ar atskirų dėstytojų). Tai bus greitai sprendžiama, nes viena iš neseniai paskirto akademinio konsultanto užduočių – koordinuoti programų komitetų ir direktorių darbą. Kadangi SKVC akreditavo keletą programų tik trejiems metams, konsultantas taip pat **itin skatinamas** užtikrinti, kad asmenys, atsakingi už konkrečias programas, dalytųsi patirtimi ir mokytųsi vienas iš kito.
 - e) Mokymosi ir dėstymo procesai tampa orientuoti į studentą (ESG 1.3) (žr. 86 punktą). Tačiau, kaip vertinimo grupės vizito metu pripažino programų komitetų atstovai ir direktoriai, VU TVM kol kas nėra priimtos politikos ar mechanizmų, užtikrinančių skirtingų programų studentų vertinimo nuoseklumą, taip pat nėra sukurtas išorės vertinimo organas (pvz., institucinė egzaminavimo valdyba). Vertinimas išlieka gana subjektyvus, nors rengiami mokymo kursai studentų vertinimo temomis, o programų komitetai ir direktoriai analizuoja studentų apklausų, į kurias įtraukiami klausimai apie skiriamus pažymius, rezultatus. Yra patvirtinta pažymiu nepatenkintų studentų raštiškų apeliacijų tvarka.
 - f) Teikiama pagalba besimokantiems (ESG 1.6), tačiau nubyrančių studentų skaičius vis dar didelis ir būtų galima apsvarstyti keletą taisyčių (žr. 86 ir 87 punktus).
 - g) Naujoji vadovų komanda rimtai įsipareigojo užtikrinti, kad įstaigoje dirbtų tik aukštos kokybės personalas. Nors kai kurie susitarimai buvo arba yra įgyvendinti tik neseniai, VU TVM, be abejo, juda tinkama linkme (ESG 1.5) (žr. 64, 65 ir 67 punktus).
 - h) Informacija apie studijų programas skelbiama VU TVM svetainėje (ESG 1.8). Vizito metu studentai patvirtino, kad jie gali lengvai pasiekti visą reikiamą informaciją apie akademinius reikalus.
55. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM įtraukti į savo vidinę kokybės užtikrinimo sistemą Europos nuostatų ir gairių 1 dalį, kad būtų identifikuojamos spragos, kurias dar reikia pašalinti. Ypač reikia užtikrinti, kad studentai būtų informuojami apie vykdomus ar planuojamus veiksmus pagal jų apklausos rezultatus, išorės socialiniai dalininkai nuosekliai įtraukiami į visų programų kūrimą ir vertinimą, o veiklos duomenys naudojami visoms programoms tobulinti. Taip pat rekomenduojama patvirtinti nuoseklus visų programų studentų vertinimo politiką, pagal kurią būtų įtraukiamas, kur tinkama, ir išorės vertinimo organas. Tam reikia numatyti aiškią klausimų ir atsakymų strategiją, apimtį, priemones, procesus, sklaidą ir kt.

Organizacinės struktūros pokyčiai

56. Naujoji struktūra (15 punktas) yra gana netipinė aukštojo mokslo institucijoms, nes nėra pagrįsta dalykais. Tačiau vertinimo grupė sutinka su VU TVM vadovybės komanda, kad studentų skaičius gali būti per mažas klasikinei akademinei struktūrai sukurti, nors egzistuoja neformalios pagal dalyką susiformavusios grupės, susidariusios darbo grupėse, dėstymo ir vertinimo nuoseklumo metodų ir kt. tikslais. Iš esmės neseniai (2014 m.) įgyvendinti struktūriniai pokyčiai leis vadovybei dirbti efektyviau, nors jie dar pernelyg nauji, kad būtų galima pamatyti poveikį.
57. Pagrindiniai laipsnį suteikiančių programų pokyčiai: reikšminga decentralizacija, Studijų skyriaus, kuriame palaikyti ryšį su studentais ir teikti jiems pagalbą yra specialiai įpareigoti koordinatoriai, įsteigimas, Studijų komiteto ir direktorių, turinčių specialiųjų akademinių ir

kokybės užtikrinimo užduočių, paskyrimas (taip pat verslo konsultantų paskyrimas direktoriams), akademinio konsultanto etato įsteigimas Akademiniam skyriuje (žr. 54 punkto d papunktį). Visi šie pokyčiai kartu gali pagerinti programų kokybę ir padėti studentams labiau atitikti darbo rinkos poreikius (kai visi kokybės užtikrinimo sistemos elementai bus visiškai įgyvendinti), o dėstyimą ir mokymąsi labiau orientuoti į studentą. Apklausti studentai teigė, kad pokyčiai jau leido dėstyimą ir mokymąsi labiau sutelkti į studentus – dabar jie gali lengvai susisiekti su dėstytojais ir tiesiogiai (ne tik per studentų atstovybę) siūlyti pageidaujamus dėstytojus. Studentai tai labai vertina ir pabrėžia kaip VU TVM privalumą, palyginti su kitomis institucijomis.

58. Neseniai įsteigtas Inovacijų ir verslumo centras (IVC) yra, be kita ko, atsakingas už mokslinių tyrimų koordinavimą. Padalinys turi užtikrinti, kad universitetas tikrai strategiškai siektų vykdyti mokslinių tyrimų veiklą. Tai, jog nėra mokslinių tyrimų dalykų grupių, greičiausiai skatina bendrus ir tarpdalykinius mokslinius tyrimus, taip pat užtikrina veiksmingesnį ribotų išteklių naudojimą. Visapusiška parama, kurią dabar akademiniams darbuotojams kuriant tyrimų pasiūlymus teikia IVC, labai naudinga ir gali padėti VU TVM išplėsti jos tyrimų veiklą, taip pat didinti tarptautiškumą.

Procesų vadyba

59. VU TVM statute aiškiai apibrėžtos jos trijų pagrindinių valdymo organų – visuotinio dalininkų susirinkimo (VDS), tarybos ir direktoriaus – galios ir atsakomybė (žr. 9 punktą). Taryba atlieka esminį vaidmenį priimant strateginius sprendimus, nes ji tvirtina VU TVM strategiją, laipsnių suteikiančias ir mokslinių tyrimų programas (nors, kaip paaikškino vadovybės komanda per vertinimo grupės vizitą, universitetas priima nepriklausomus sprendimus dėl atskirų mokslinių tyrimų projektų). Vertinimo grupė SS ar vizito metu nerado jokių įrodymų, kad užtrukęs tarybos paskyrimas (3 punktas) būtų turėjęs neigiamą poveikį sprendimų priėmimui arba kad Vilniaus universiteto prorektorius ar vicekanclerio paskyrimas VU TVM veiklą prižiūrinčiais asmenimis, siekiant užpildyti laisvas pareigynes, universiteto būtų traktuojamas kaip faktas, keliantis grėsmę jo autonomijai. Tačiau VU TVM strategija tuoj bus atnaujinta ir su programomis susijusius sprendimus gali reikėti priimti per ateinančius mėnesius. Vilniaus universiteto (VDS / steigėjo) rektorius grupę patikino, kad naujieji tarybos nariai bus paskirti iš karto po institucijos vertinimo.
60. **Rekomendacija.** Grupė rekomenduoja kuo greičiau paskirti naują VU TVM tarybą, kad nereikėtų be reikalo delsti aukštosios mokyklos strateginės svarbos sprendimų.
61. Tikėtina, kad patvirtinus naują tarybą gana ribota VU TVM strateginio planavimo autonomija (žr. 28 punktą) nesudarys kliūčių patvirtinti ar keisti jos strategiją. Nors taryba yra pusiau išorinis organas (9 punktas), anksčiau tai neturėjo jokios įtakos sprendimų dėl programų naikinimo ar steigimo priėmimo greičiui.
62. Kalbant apie sritis, kuriose VU TVM veikia savarankiškai, vertinimo grupė per diskusijas gavo daug įrodymų, kad naujosios vadovybės komandos pasirinkimai daromi atitinkant strateginės plėtros prioritetus ir tai taip pat atsispindi biudžeto planuose (žr. 76 punktą). Diskusijose su skirtingais vidaus socialiniais dalininkais irgi patvirtinta, kad sprendimai priimami greitai. Be to, kadangi naujoji vadovybės komanda vadovauja aktyviai, kaip minėta pirmiau, ji stengiasi sukurti atvirą, bendro darbo ir vadovybės decentralizavimo kultūrą. Taigi biudžeto planavimo procesas pagrįstas kolegialumo principu ir daugeliu neseniai priimtų patobulinimų. Pavyzdžiui, dabar į tarybą ir programų komitetus įtraukti studentų atstovai, personalas ir studentai skatinami dalytis nuomone, vidaus taisyklės ar dokumentai, kuriuos reikia taisyti, aptariami su darbuotojais ir Studentų atstovybe, vidiniame tinkle yra saugomi kassavaitinių padalinių susirinkimų protokolai. Be to, įvairūs sprendimai dabar priimami ne aukščiausios vadovybės, o žemesnio lygio vadovų (pvz., dėstytojus dabar atrenka programų komitetai arba su projektais susijusius sprendimus priima tiesiogiai atsakingi asmenys, nors anksčiau tokius sprendimus priimdavo direktorius). Apskritai sprendimų priėmimo metodika gali būti laikoma **gerosios praktikos** pavyzdžiu.

Žmogiškųjų išteklių vadyba

63. 2013–2018 m. strategijoje įvardytose pagrindinėse ir pagalbinėse strateginėse kryptyse (laipsnį suteikiančios programos, moksliniai tyrimai, kokybė ir bendruomenė) dirba aukšto lygio personalas, kuris nuolat tobulinasi. Grupė sužinojo, kad VU TVM yra darbdavys, lanksčiai reaguojantis į naujus iššūkius. VU TVM žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos projektas ir 2014 m. sudarytas 2015–2018 m. veiksmų planas taip pat rodo, kad universitetas, ypač naujasis Žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas, aiškiai supranta visus siekius ir yra pasiryžęs tuos planus įgyvendinti. Kaip pripažįstama SSGG, dar reikia iki galo suformuoti visavertę akademinio personalo vadybos politiką ir užbaigti pradėtą personalo reformą. Tačiau grupė savianalizės suvestinėje ir per diskusijas su VU TVM vadovybės komanda, Žmogiškųjų išteklių padalinio atstovais ir darbuotojais rado užtektinai įrodymų, kad per pastaruosius metus įgyvendinta įvairių sveikintinų sprendimų.
64. 2013 m. buvo priimtos naujos personalo įdarbinimo pagal konkursą, atestacijos ir darbo įvertinimo taisyklės, kuriose aiškiai nustatyti reikalavimai ir kriterijai. Kadangi sunku efektyviai stebėti veiklą pagal esamas darbo sutartis vertinant akademinį krūvį, kitais metais bus pradėtos forminti naujos sutartys, kuriose bus nustatytos fiksuotos ir asmeninės užduotys ar darbo paketai. VU TVM stengiasi itin kruopščiai atsirinkti geriausius dėstytojus, o per atranką jų vertybėms teikiama tiek pat reikšmės, kiek ir akademinė kompetencijai. Pagal CV atrinkti kandidatai kviečiami į išsamų pokalbį su už konkrečią programą atsakingu darbuotoju ir dėsto bandomąsias paskaitas studentams. Tai, be abejo, yra **gerosios praktikos** pavyzdys. Personalas įdarbinimas ir atranka vykdoma vadovaujantis aiškiai nustatytais prioritetais, siekiu didinti tarptautiškumą ir akademinėmis žiniomis bei praktine patirtimi, kurie apibrėžti 2013–2015 m. strategijoje. VU TVM siekia, kad 30 % paskaitų turinio studentams dėstytojų personalas iš užsienio. Sunku spręsti, kiek toks uždavinys yra realus, tačiau universitetas gana sumaniai gauna lėšų tokių darbuotojų samdai (pvz., iš Lietuvos mokslo tarybos, Švietimo mainų paramos fondo, *Erasmus* programos) (taip pat žr. 104–106 punktus). Kadangi programos kol kas nevysiškai atitinka darbo rinkos poreikius, universitetas siekia padidinti dėstytojų praktikų skaičių. Kadangi jie ne visi turi dėstytojų įgūdžių, paskiriami dirbti kartu su akademiniais darbuotojais, kurie yra tarsi pedagoginiai konsultantai, ir mokosi iš jų patirties – tai žinių mainų **gerosios praktikos** pavyzdys.
65. Požiūris į akademinio personalo tobulinimąsi apskritai yra **gerosios praktikos** pavyzdys. Biudžete skiriama speciali suma akademinio personalo tobulinimui. Egzistuoja keletas taisyklių, siekiant užtikrinti, kad mokymas būtų teikiamas pagal realų poreikį: poreikiai nustatomi vertinant darbą per visus metus, taikoma atvirų durų politika – kiekvienas darbuotojas gali ateiti su pasiūlymais dėl einamųjų reikalų, atliekant vertinimo apklausas kiekvienos mokymo sesijos pabaigoje užduodami klausimai apie kitą galimą mokymą. Dėstytojai ir mokslo darbuotojai, su kuriais susitiko vertinimo grupė, gyrė naująją vadovybę už nuoširdų norą prisitaikyti prie jų poreikių. Personalas turi daug galimybių tobulintis (tiek vidinių, tiek išorinių). Pačiame universitete organizuojami įvairiausi mokymo kursai, susiję su metodiniais įgūdžiais (pvz., mokslinių tyrimų metodika, studijų rezultatai ir akademinė kultūra, studentų vertinimas, *Moodle* platformos naudojimas mišriojo mokymosi tikslais, konfliktų valdymas, institucinė plėtra). Kai kurie iš šių kursų yra privalomi prieš kiekvieną semestrą. Taip pat labai vertinamos galimybės keistis žiniomis su dėstytojais praktikais – jie veda kursus VU TVM personalui arba padeda savanoriškai. Nuo 2015 m. bus reguliariai rengiami anglų kalbos kursai. Tai iš tiesų labai svarbu universiteto tarptautiškumo didinimui. Vidiniai mokymai įrašomi ir saugomi *Moodle* platformoje, kad visi dėstytojai patogiu metu turėtų galimybę šiuos įrašus pažiūrėti; tai puiki idėja.
66. Šiuo metu universitetas svarsto galimybę pritraukti daugiau studentų iš posovietinių (Vidurio Azijos) šalių regiono. Šie studentai laisvai kalba rusiškai, tačiau ne taip gerai – angliškai. VU TVM dėstytojai gali dėstyti anglų kalbą, tačiau geriausiu atveju turi ribotas rusų kalbos žinias. Jei būtų pasirinktas Vidurio Azijos scenarijus, šį klausimą **reikėtų apsvarstyti** ir parengti labai gerai apgalvotą kalbos politiką, kurioje būtų numatytas atitinkamas kalbos mokymas ir (arba) kalbos mokėjimo vertinimas pagal tarptautinius standartus (pvz., Bendruosius Europos kalbų metmenis) atrenkant ir priimant į darbą personalą.

67. Yra nustatyti atestacijos (nuolatinių akademinį darbuotojų) ir metinio darbo vertinimo (visų akademinį darbuotojų) procesai. Abu procesai pagrįsti aiškiais kriterijais, kurie padeda darbuotojus įvertinti visapusiškai, įskaitant jų dalyvavimą tarptautinėje veikloje. Kadangi jie imti taikyti tik neseniai, kol kas turima per mažai patirties, kad būtų galima pasakyti, ar tai efektyvu, tačiau personalas, kuris yra dirbęs kitose įstaigose, mano, jog VU TVM metodika, taikoma vertinant jų darbą, yra griežta. Pastaraisiais metais buvo atleista nemažai darbuotojų. Nors visavertę skatinimo sistemą dar reikia sukurti, skatinimas teikiamas mokslo ir akademiniam darbuotojams skiriant vienkartinę išmoką už puikiai atliktą specifinį dėstyto, mokymo ar mokslinio tyrimo darbą.
68. VU TVM kol kas nėra formalios administracijos darbuotojų vertinimo tvarkos. Tačiau, kaip grupę informavo direktorius, pastaraisiais metais pakeista apytiksliai 50 % darbuotojų, o per jų atranką buvo itin atsižvelgiama į vertybes ir įsipareigojimą. Jų mokymo poreikiai vertinami pagal 2013–2018 m. VU TVM strategiją, o mokymui skirtos lėšos numatomos metiniame biudžete. Personalas dalyvauja įvairioje daugiau ar mažiau oficialioje mokymo veikloje (pvz., anglų kalbos kursuose, Lietuvos projektų valdymo asociacijos rengiamuose mokymo kursuose, VU TVM „Mokslo kavinėje“). Taip pat jie skatinami lankyti VU TVM paskaitas ir studijuoti laipsnį suteikiančiose programose.
69. Daugiau būdų, kaip akademinį ir administracijos personalą įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, nurodoma 62 punkte. Sprendžiant iš per susitikimą gautos informacijos, vadovybės komanda iš tiesų reaguoja į pasiūlymus ir universitete atsiranda bendro sprendimų priėmimo kultūra.
70. Kaip paaiškino Žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas, vis dar reikia daug padaryti, kad pagerėtų akademinį ir administracinių procesų valdymas ir įgyvendinimas ir pasikeistų kai kurių akademinį ir administracijos darbuotojų požiūris, o VU TVM galėtų tapti tikra verslo mokykla – tokia, kurioje „viskas orientuota į studentus“. Kartu yra didžiulis potencialas tobulėti ir universitetas yra pasirengęs jį išlaisvinti.

Pokyčių vadyba

71. Sisteminė pokyčių vadyba pagrįsta ISO 9001:2008 standartu ir yra susijusi su procesų vidaus ir išorės auditu. Audito rezultatai sukuria pagrindą tobulinti veiksmų planus ir į juos atsižvelgiama analizuojant riziką. Kaip paaiškinta anksčiau (53–54 punktuose), kol kas nėra galutinės vidinės kokybės užtikrinimo sistemos, kuri atskleistų, kur reikia ar pageidautina atlikti pokyčius, be to, reikėtų gerinti turimų duomenų valdymą. Nepaisant to, įvairūs įgyvendinti, inicijuoti ar planuojami būtini pokyčiai, aptariami įvairiose šių išvadų dalyse, aiškiai rodo, kad VU TVM tinkamai įvardijo pokyčių poreikį ir labai gerai valdo pokyčius. Apskritai pokyčių ir susijusios rizikos vadyba galėtų būti laikoma **gerosios praktikos** pavyzdžiu.
72. Pastaraisiais metais pagrindinė VU TVM rizika buvo mažėjantis stojančiųjų skaičius ir dėl to mažėjančios pajamos. Abiejų tipų rizika buvo arba yra sėkmingai mažinama įgyvendinant šias penkias priemones:
 - a) Pirma, siekdamas racionalizuoti programų portfelį universitetas palaipsniui nutraukia programas, iš kurių gaunama nepakankamai pajamų, bet vis dar siūlo studentams gerą programų pasirinkimą (taip pat žr. 13 ir 82 punktus).
 - b) Antra, mokykla pakeitė organizacinę struktūrą, siekdama efektyvinti programų ir mokslinių tyrimų vadybą (56–58 punktai).
 - c) Trečia, siekdamas padidinti pajamas ir remdamasis rinkos analize, universitetas 30 % padidino mokestį už studijas. Nėra jokių ženklų, rodančių, kad tai galėjo turėti ar turėjo neigiamos įtakos stojančiųjų skaičiui.
 - d) Ketvirta, siekiama pritraukti alternatyvių studentų ir besimokančiųjų grupių (pvz., dabar bakalauro studijų programos siūlomos turintiesiems bent dvejų metų darbo po vidurinės mokyklos baigimo patirtį, verslo bendrovių darbuotojams siūlomi magistro laipsnio studijų moduliai, už kuriuos suteikiami kreditai, įskaitomi pasirinktoje programoje, taip pat siekiama pritraukti (daugiau) studentų ar suaugusiųjų iš kelių perspektyviomis

laikomų šalių). Tai derinama su plėtojama rinkodaros veikla (daugiau apsilankymų vidurinėse mokyklose, sukurtas universiteto įdarbinimo agentūrų tinklas).

- e) Penkta, imtasi kitų priemonių mažinti ir racionalizuoti išlaidas (pvz., mažinamas darbuotojų skaičius, apsaugos ar valymo paslaugos užsakomos iš išorės, atsisakyta automobilių). Organizacinės struktūros pokyčiai kartu su didesnėmis kai kurių patalpų atnaujinimo, siekiant jas padaryti patrauklesnes studentams, sąnaudomis buvo susijusios su rizika ir lėmė 2014 m. biudžeto deficitą. Tačiau šią riziką universitetas gerai suvaldė griežtos ekonomijos priemonėmis, todėl 2015 m. VU TVM biudžetas vėl tapo subalansuotas (net nepanaudojant banko paskolos, gautos kaip apsaugos garantijos). Tikimasi, kad stojančiųjų skaičius 2015–2016 m. išaugs 5 %, o pateiktų prašymų skaičius jau grupės vizito metu viršijo ankstesnius skaičius. Apskritai vertinimo grupė neabejoja, kad naujoji vadovybės komanda puikiai susidoros su įvairiais iššūkiais, su kuriais VU TVM gali susidurti ateinančiais metais.

73. VU TVM dabar svarsto siūlyti šeimos verslo kūrimo programą kaip potencialią savo darbo nišą. Tai iš tiesų gali būti perspektyvi sritis, tačiau vertinimo grupė **pataria** universitetui prieš pradėdant veikti šioje srityje atlikti išsamų rizikos vertinimą ir neapleisti kitų perspektyvių variantų, tokių kaip tarpdalykinis mokymas (žr. 82 punktą).

Materialiųjų išteklių vadyba

74. VU TVM materialieji ištekliai neatitiko MOSTA reikalavimų dėl ploto ir įrangos atnaujinimo. VU TVM nuomojasi valstybei priklausantį pastatą iš Vilniaus universiteto. Kadangi įstatymas dėl valstybės nuosavybės neseniai pakeistas, dabar reikia išspręsti kai kuriuos teisinius klausimus, o direktorius jau derasi dėl naujos sutarties sudarymo. Tam visiškai pritaria VU TVM steigėjas. Jis patvirtina, kad universitetas skyrė daug lėšų pastatui modernizuoti. Vertinimo grupė sutinka, kad VU TVM svarbu pastatą išlaikyti, nes komerciniais pagrindais ji negalėtų jo nusipirkti ar išsinuomoti. Pastate yra 25 auditorijos 1600 studentų ir dvi IT laboratorijos (su 21 ir 13 kompiuterių) su belaidžio interneto prieiga visose patalpose. Remiantis neseniai sudaryta sutartimi, universitetas dalijasi biblioteka su Vilniaus universitetu (žr. 10 punktą). Vertinimo grupė apsilankė bibliotekoje ir apžiūrėjo turimas patalpas VU TVM pastate. Biblioteka yra išskirtinai gerai įrengta ir aprūpinta, joje teikiamas įspūdingas mokymosi medžiagos lietuvių ir anglų kalbomis pasirinkimas, sudarytos labai geros sąlygos mokytis. Grupės manymu, VU TVM patalpos yra puikiai tinkamos ir gerai administruojamos. Apklausti studentai išreiškė pasitenkinimą patalpomis, turima IT įranga (kuri, manoma, yra net geresnė nei Vilniaus universitete) ir bibliotekos ištekliais, išskyrus tai, jog pageidaujama lengviau prieiti prie spausdinimo įrangos. Studentai itin gerai įvertino galimybę pasiekti dalyko medžiagą per *Moodle* platformą.

Lėšų naudojimas

75. VU TVM pajamos, daugiausia gaunamos iš mokesčio už mokslą, nuo 2012 iki 2014 m. 38 % sumažėjo. Daugiausia tai lėmė sumažėjęs stojančiųjų skaičius, kuris atspindėjo Lietuvos demografinės tendencijas, taip pat iš dalies tai, kad ankstesnės ES finansinės perspektyvos pabaigoje buvo gautas mažesnis ES struktūrinių fondų finansavimas, pvz., korporatyviniams mokymams ar mokslinių tyrimų projektams. Kaip minėta anksčiau, 2014 m. universiteto biudžetas buvo deficitinis, bet 2015 m. biudžetas jau subalansuotas. Universitetas to pasiekė neseniai priėmęs daugelį logiškų sprendimų ir įgyvendinęs griežto taupymo priemones (žr. 72 punktą), kas įrodo, kad jis gerai valdo ribotas lėšas.
76. Biudžetas sudaromas per planavimo sesijas spalio ir lapkričio mėnesiais. Vadovybės komanda ir visų padalinių vadovai vertina strategijos įgyvendinimo pažangą (dabar tai daro ir naudodami subalansuotą rodiklių sistemą), aptaria metinį veiksmų planą ir tris galimus pajamų scenarijus, visi skyriai pateikia ir pagrindžia savo pasiūlymus. Vertinimo grupei tapo aišku, kad biudžeto planavimo procesas suderintas su strateginiais tikslais, grindžiamas finansiškai įgyvendinamais metodais, taip pat kolegialumo principu, taigi atsižvelgiama į pagrįstus atskirų padalinių poreikius.

Akademinei etika

77. VU TVM yra patvirtinusi darbuotojų etikos kodeksą ir studentų etikos kodeksą. Į darbuotojų etikos kodeksą nėra įtrauktos jokios specifinės nuostatos (pavyzdžiui, dėl tyrimų subjektų apsaugos), taip pat nėra įsteigtas etikos komitetas, kuris galėtų užtikrinti, kad veiksmai atitinka mokslinių tyrimų etikos kodeksą. Vadovybės komanda sutiko, kad šį klausimą reikia spręsti. Personalas ir studentai patvirtino, kad rengiami susirinkimai etikos klausimams aptarti ir kad jiems žinoma, kokios sankcijos būtų taikomos, jei būtų nesilaikoma etikos normų. Studentų atstovybė padeda stebėti, kaip studentai laiko egzaminus. Studentai žinojo kelis atvejus, kai per egzaminą sukčiavę asmenys buvo pašalinti iš universiteto. VU TVM naudoja Vilniaus universiteto programine įranga, skirta plagiatui baigiamuosiuose darbuose nustatyti. Tačiau, kaip buvo atskleista vertinimo grupės pokalbiuose su studentais ir absolventais, universitetas dar turi užtikrinti skirtingų studijų programų visų metų užduočių plagiovimo nustatymo praktikos nuoseklumą. Tai svarbu ir galvojant apie VU TVM planus priimti daugiau įvairių kultūrų studentų.

78. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM patvirtinti mokslinių tyrimų etikos kodeksą (kaip sudėtinę darbuotojų etikos kodekso dalį ar kaip atskirą dokumentą) ir įsteigti mokslinių tyrimų etikos komitetą. Taip pat reikėtų užtikrinti, kad plagiovimo nustatymo mechanizmai būtų nuosekliai taikomi visų studijų programų darbams.

Apibendrinant pažymėtina, kad pastaraisiais metais VU TVM vykdė pereinamuosius procesus, o jos naujoji vadovybė darė įvairius pokyčius, kad universitetas taptų konkurencingu rinkoje, kurioje jam kliudė dydis ir susijusių pajėgumų ribotumas. Inicijuoti pokyčiai įgyvendinami, bet VU TVM vis dar turi rasti nišą ir būdų didinti pajėgumus. Šiems iššūkiams įveikti reikėtų partnerių, o išorės aplinkoje universitetas turi keletą perspektyvių pasirinkimo variantų. Naujoji vadovybės komanda, siekdama paskatinti tolesnį VU TVM augimą, sukūrė keletą scenarijų ir juos šiuo metu aptaria su savo steigėju.

VU TVM strategija visiškai dera su jos misija ir vizija, taip pat su nacionaliniais plėtros prioritetais ir Europos aukštojo mokslo erdvės bei Europos mokslinių tyrimų erdvės principais. Strategija sprendžiami universiteto išorės ir vidaus aplinkoje įvardyti iššūkiai, taip pat ji yra aiški ir nuosekli. Reikės ištaisyti kai kuriuos metodinius strategijos trūkumus, kad būtų lengviau ją taikyti, lengviau stebėti įgyvendinimo pažangą ir paprasčiau įgyvendinti pertvarkas, kai reikės. Kai bus visiškai įgyvendinta, naujoji pažangos stebėsenos procedūra greičiausiai bus efektyvi. Tam reikės iš naujo apibrėžti rodiklius, užtikrinti visų planavimo ir stebėsenos dokumentų nuoseklumą ir, bendrąja prasme, efektyviai valdyti duomenis. Šiuo metu VU TVM sprendžia visus šiuos klausimus, kurie yra praeities palikimas, ir iki planavimo laikotarpio vidurio yra padariusi didelę pažangą įgyvendindama savo strategiją. Nors pati strategija VU TVM svetainėje neskelbiama, pagrindiniai socialiniai dalininkai patenkinti gaunama informacija apie jos įgyvendinimą.

Pagrindinė VU TVM strategijos problema – tarptautiškumo didinimas. Universitetas gana aktyviai dalyvauja tarptautinėje veikloje, tačiau jo tarptautiškumo didinimo strategiją reikėtų tobulinti, kad visa ši veikla būtų tarpusavyje susijusi ir pritaikyta prie universiteto tobulėjimo prioritetų.

VU TVM neseniai padarė pažangą vidinio kokybės užtikrinimo srityje, tačiau kol kas ne visi jos elementai visiškai įgyvendinti, todėl dar nėra vientisos ir efektyvios veikiančios sistemos. Neseniai įgyvendinti universiteto organizacinės struktūros pokyčiai, tikėtina, leis efektyviau valdyti laipsnį suteikiančias programas ir mokslinius tyrimus. Atsakomybė tarp valdymo organų aiškiai suskirstyta, veikloje dalyvauja išorės socialiniai dalininkai. Tačiau reikėtų skubiai paskirti naują VU TVM tarybą – vieną iš pagrindinių valdymo organų, kad nebūtų delsiama priimti strateginius sprendimus. Sprendimų priėmimo procesas grindžiamas strateginės plėtros prioritetais, yra veiksmingas ir, viena vertus, pagrįstas tvirtu vadovavimu, kita vertus, kolegialumo principu. Nors personalo reforma dar tebevykdoma, akademinio personalo atrankos ir darbuotojų tobulinimosi principai gali būti įvardijami kaip gerosios praktikos pavyzdžiai. Kol kas per anksti vertinti, ar naujoji akademinio personalo vertinimo procedūra efektyvi, ar ne, o administracijos darbuotojų vertinimo procedūra kol kas išvis nesukurta. Pokyčių valdymas yra kitas gerosios praktikos pavyzdys, nes pokyčiai atliekami siekiant momentinio poveikio ir

ilgalaikio poveikio. Mokymosi ištekliai valdomi gerai. Riboti finansiniai ištekliai taip pat valdomi gerai ir naudojami siekiant universiteto strateginių tikslų. Universitete galioja darbuotojų ir studentų etikos kodeksai, tačiau kol kas neskiriamas reikiamas dėmesys mokslinių tyrimų etikai ir visų metų užduočių plagiavimo atvejų nustatymui.

Srities vertinimas: *strateginis valdymas vertinamas teigiamai.*

IV. AKADEMINĖS STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

Kvalifikacijos derėjimas su institucijos misija, strateginiu planu ir nacionaliniais plėtros poreikiais

79. VU TVM vykdo šias bakalauro ir magistro studijų programas: tarptautinio verslo, kūrybinio verslo, turizmo verslo, verslo vadybos, verslo finansų, tarptautinės rinkodaros ir tarptautinių projektų valdymo. Taip pat ji rengia korporatyvinius mokymus srityse, kurios atitinka studijų kryptis (žr. 13 punktą). Abi laipsnį suteikiančios studijų programos ir korporatyvinių mokymų kursai bei moduliai visiškai atitinka universiteto misiją (12 punktą) ir strategiją. Nors strategijoje įvardytas siekis siūlyti verslo administravimo magistrantūros programas (MBA), kol kas to neleidžia įstatymai (taip pat žr. komentarus toliau).
80. VU TVM skiriamas dėmesys verslumo skatinimui taip pat atitinka kelių nacionalinių plėtros strategijų ir programų prioritetus („Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programa, Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programa). Itin aukštas VU TVM absolventų įsidarbinimo lygis (Vilniaus teritorinės darbo biržos duomenimis – 97,5 %) ir dideli atlyginimai (kaip rodo neseniai atlikta VU TVM absolventų apklausa – beveik 1500 eurų) aiškiai įrodo, kad jų žinios ir įgūdžiai darbo rinkoje labai vertinami. Absolventai, su kuriais grupė buvo susitikusi, patvirtino, kad universitete įgytos žinios tenkina juos pačius ir jų darbdavius.
81. Kita vertus, SSGG analizėje kaip silpnybė įvardijamas nepakankama programų atitiktis darbo rinkos poreikiams. Su vertinimo grupe susitikę socialiniai dalininkai išreiškė nuomonę, kad programose reikėtų daugiau dėmesio skirti praktiniam darbui, taip pat labiau tobulinti universaliuosius (bendravimo ir pristatymo, darbo grupėje ir vadovavimo projektams ar jų valdymo) įgūdžius (tačiau šie komentarai buvo pagrįsti tik iš patirties su praktika jų įmonėse atliekančiais studentais arba ryšiais su studentais kitose situacijose). Grupė neabejoja, kad įvairūs VU TVM veikiantys mechanizmai (išorės socialiniai dalininkai yra tarybos ir programų komitetų nariai, magistro laipsnio studijų programos vadovui konsultuoti skiriami verslo konsultantai, universitete dėsto daugiau praktikuojančių dėstytojų, rengiamos apskritojo stalo diskusijos) gali deramai užtikrinti programų atitiktį poreikiams, tačiau juos pagal strategiją reikia įforminti iki galo (54 punkto b papunktis).

Mokymosi visą gyvenimą formų ir sąlygų įvairovė

Laipsnį suteikiančios programos

82. Pastaraisiais metais VU TVM racionalizavo savo programų portfelį – panaikino nuostolingas programas ir įtraukė naujų specializacijų į programas, kurios buvo pelningiausios (žr. 13 punktą). Nepaisant to, portfelis vis dar gana įvairus. Penkios tarptautinės sutartys dėl dvigubo laipsnio suteikimo užtikrina dar daugiau galimų pasirinkimo variantų (nors tai įdomu gana nedideliame studentų skaičiui, o VU TVM šiuo metu peržiūri savo sutartis). Jos nėra pagrįstos bendrai sukurtomis programomis, bet studentai gali baigti studijų laikotarpį kitose institucijose ir gauti dvigubą diplomą (ar net kai kuriais atvejais, baigę bakalauro laipsnio studijų programą, mokytis magistro laipsnio studijų programoje vietinėje institucijoje). VU TVM norėtų vykdyti technologijų vadybos verslo administravimo magistrantūros, taip pat doktorantūros programas. Vertinimo grupė, diskutuodama su išorės socialiniais dalininkais, sužinojo, kad abiejų programų poreikis nemažas. Nors nei vieno, nei

kito neleidžia valstybės įstatymai, gali būti įmanoma, jų neapeinant, siūlyti tam tikros programos komponentus, leisiančius įgyti laipsnį užsienio institucijoje, dalyvaujant tarptautinės partnerystės programose. VU TVM taip pat svarsto galimybę siūlyti tarpdalykinę (-es) programą (-as), pvz., sujungus verslo ar vadybos ir mokslo ar inžinerijos sritis. Jas būtų galima vykdyti kartu su Vilniaus universitetu ar Vilniaus Gedimino technikos universitetu. Vizito metu apklausti absolventai mano, kad tai galėtų būti perspektyvi sritis. Grupės manymu, universitetas turi skubiai plėsti siūlomų programų spektrą, jei nori įgyti konkurencinį pranašumą, o dabartinis bendradarbiavimas su dviem vietos universitetais ir tarptautiniais partneriais sudaro tam geras sąlygas.

83. **Rekomendacija.** Grupė rekomenduoja universitetui didinti savo konkurencingumą, iš anksto stengiantis, neapeinant galiojančių įstatymų, surasti būdų, kaip teikti verslo administravimo magistrantūros (MBA) ir (arba) doktorantūros programas (DBA), bendradarbiaujant su tarptautiniais partneriais ir įsteigiant tarpdalykinę (-es) programą (-as) su vietos partneriais.
84. Kadangi VU TVM yra palyginti nedidelė institucija, galima teigti, kad joje siūloma užtektinai įvairių formų studijų ir studijų programų skirtingomis kalbomis: pagrindinė bakalauro laipsnio programa siūloma ištestinių ir nuolatinių studijų forma lietuvių ir anglų kalbomis, o visos magistro laipsnio programos, įskaitant vieną, dėstomą anglų kalba, yra nuolatinių studijų. Paskaitos dirbančių ar iš kitų miestų ar šalių atvykstančių studentų patogumui skaitomos savaitgaliais. Mišrusis mokymasis, dabar diegiamas per Vilniaus universiteto Moodle platformą, prisidės prie įvairovės, bet tam reikės laiko, nes dėstytojams dar prireiks mokymų. Grupė **skatina** universitetą tęsti pastangas šioje srityje. Be to, grupės išklausti studentai buvo patenkinti pasirenkamųjų dalykų įvairove, apimančia užtektinai skirtingų užsienio kalbų (nors turizmo programos studentai pageidautų mokytis trečią užsienio kalbą). Studentai gali mokytis dvi kalbas: vieną – VU TVM, kitą pagal neseniai pasirašytą susitarimą – Vilniaus universitete, kuriame siūlomi įvairių kalbų kursai, pavyzdžiui, ispanų, kinų, italų ar rusų. Taigi VU TVM visiškai įgyvendino atitinkamą 2012 m. atlikto vertinimo rekomendaciją (žr. 18 punktą).
85. Nors kai kurie išorės socialiniai dalininkai siūlo dar labiau gerinti studentų praktinius gebėjimus (81 punktas), grupės manymu, VU TVM savo laipsnį suteikiančiose programose skiria pakankamai dėmesio praktiniam mokymui ir tai laikytina **gerosios praktikos** pavyzdžiu. Studijų turinyje pabrėžiamos žinių ir gebėjimų pritaikymo galimybės; dėstytojų praktikų skaičius auga; studentai atlieka praktiką; bakalauro laipsnio studijų programų studentų baigiamasis darbas gali būti verslo projektas, o magistro laipsnio programos studentai skatinami analizuoti ir teikti siūlymus dėl praktinių problemų, susijusių su jų darbu rengiant baigiamąjį darbą, sprendimų. Vienoje iš programų verslumo ir lyderystės dalykas yra privalomas, o visų kitų programų studentams jis siūlomas kaip pasirenkamasis. Dauguma studentų, su kuriais susitiko vertinimo grupė, mano, jog tarp teorinio ir praktinio mokymo palaikomas itin geras balansas, tačiau jie pageidautų daugiau dėstytojų iš užsienio, tiek iš aukštųjų mokyklų, tiek iš verslo aplinkos (taip pat žr. susijusias rekomendacijas 106 punkte).
86. VU TVM strategijoje nei tiesiogiai, nei netiesiogiai nėra minimas į studentus orientuotas mokymasis ir, kaip pripažinta per vertinimo grupės vizitą, dar reikia atlikti mokymo ir mokymosi procesų pokyčius, kad jis būtų iš tiesų orientuotas į studentus. Tačiau grupė neabejoja, kad einama tinkama linkme. Tai atsispindi ir universiteto numatomų ir pasiektų studijų rezultatų siekyje (žr. 51 punktą). Universitetas dar turi (ir yra skatinamas) tobulinti savo institucinę politiką dėl į studentus orientuoto mokymosi visose programose, apimančią dėstytojų metodus ir mokymosi pagalbines strategijas, kuriomis siekiama tenkinti individualių studentų ir skirtingų studentų grupių poreikius. Tačiau programos vis geriau pritaikomos studentų poreikiams. Tai **sveikintinas** dalykas ir, kaip buvo informuota grupė, iš tiesų labai vertinamas studentų. Būdami VU TVM tarybos ir programų komitetų nariais, taip pat per naujai paskirtus Studijų skyriaus koordinatorius bei magistro programos vadovus studentai turi daug galimybių keisti mokymosi turinį, metodus ir medžiagą. Studentų atstovybė atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant, kad tokios galimybės nebūtų praleistos, ir ji **skatinama** padėti studentams suprasti, kas yra į studentus orientuotas mokymasis ir kaip jie gali toliau skatinti pokyčius šia linkme. Kalbant apie dėstytojų ir mokymosi metodus, laipsnį suteikiančiose

studijų programose pabrėžiamas projektinis ir probleminis mokymasis ir, bendrai tariant, metodai, lavinantys kritinio mąstymo ir kūrybingumo įgūdžius. Be to, VU TVM studentai turi galimybę pasirinkti individualius studijų planus ir, kaip minėta pirmiau, universitetas pritaikė tvarkaraščius (savaitgalio paskaitos), kad patenkintų atvykstančių studentų arba tų, kurie derina studijas su darbu, poreikius.

87. Kaip minėta (54 punkte), duomenys apie studentų rezultatus renkami, tačiau kol kas nėra naudojami programų lyginamojoje analizėje ir jas gerinant. Tokia analizė gali atskleisti, kad kai kurioms programoms būtini studijų turinio pokyčiai, dėstytojų metodikos persvarstymas ir (arba) pagalbos besimokantiems gerinimas. Pastaraisiais metais VU TVM nubyrėjo daug studentų, SSGG analizėje šis faktas pripažįstamas silpnybe. Pagrindinės studijų nebaigimo priežastys – asmeninės ir akademinės nesėkmės. Pastarojoje grupėje didelė studentų dalis nebaigė programų ir (arba) nepateikė baigiamųjų rašto darbų iki numatyto termino. VU TVM reagavo lanksčiai ir dabar darbų atidavimo terminas gali būti pratęsiamas gavus studento prašymą. Tačiau taip pat yra studentų, kurie neatitinka akademinio reikalavimo iki galutinio studijų etapo, o VU TVM siekia pritraukti studentų iš įvairių šalių, kurie ne visuomet atitinka visus žinių ar įgūdžių reikalavimus. Kaip paaikškino programų direktorius ir komitetai, prasčiau besimokantys studentai arba tie, kurie neišlaiko egzamino ar neatlieka užduoties, gali aptarti problemas su dėstytojais ir gauti papildomos studijų medžiagos sąrašą. Grupės manymu, VU TVM galėtų labiau pasirūpinti naujai priimtais bakaluro ir magistro studijų programų studentais. Galėtų būti siūlomos individualios papildomosios studijos ar kita pagalba žinių ar metodinių įgūdžių spragai panaikinti, jei tokia spraga būtų nustatyta pradiniam etape. Tai padėtų studentams mokytis pažangiau ir parengti galutinį rašto darbą, siekiant užbaigti studijų programą.
88. **Rekomendacija.** Grupė rekomenduoja VU TVM reguliariai atlikti palyginamąją laipsnį suteikiančių studijų programų analizę, atkreipiant dėmesį į studijų turinį, studijų rezultatus, dėstytojų ir mokymosi metodus ir pagalbą besimokantiems studentams, siekiant išlaikyti kuo daugiau studentų. Norint palengvinti pažangą ir padidinti studijas baigiančių studentų skaičių, taip pat rekomenduojama apsvaistyti klausimą dėl pagalbos teikimo naujai priimtiems studentams, kad būtų panaikinamos galimos jų žinių ir gebėjimų spragos (taip pat žr. 55 punkte pateiktą susijusią rekomendaciją dėl studentų vertinimo).

Mokymosi visą gyvenimą galimybės

89. VU TVM gana aktyviai vykdo mokymosi visą gyvenimą veiklą, nes jos veikla skirta vidurinių mokyklų abiturientams ir suaugusiesiems. Universitete organizuojama Verslumo akademija, kurioje VU TVM dėstytojai padeda vidurinių mokyklų moksleiviams kurti ir įgyvendinti verslo idėjas. Vidurinių mokyklų moksleiviai gali dalyvauti projekte „Studentas vienai dienai“ ir lankyti verslo paskaitas VU TVM. Bendradarbiaudamas su vietos institucijomis, universitetas kelerius metus organizavo Lyderystės akademiją, norėdamas paskatinti vidurinių mokyklų moksleivius tapti atsakingais lyderiais savo mokyklose ir bendruomenėse. Tai, be abejo, puiki pradžia ugdant būsimus socialiai atsakingo verslo specialistus, atitinkančius universiteto misiją (ir siekiant pritraukti būsimų studentų).
90. 2012 m. atlikto vertinimo išvadose buvo rekomenduojama išplėsti korporatyvinių mokymų apimtį, įvairovę ir dar labiau išplėtoti kreditų struktūrą. Rekomendacijos įgyvendintos, o grupė yra įsitikinusi, kad korporatyviniai mokymai bus toliau vykdomi pagal 2013–2018 m. strategiją. Tarp 2012 ir 2014 m. VU TVM įvairioms tiek viešojo, tiek privačiojo sektoriaus organizacijoms rengė mokymo kursus skirtingomis temomis (pvz., verslumo, mokesčių, apskaitos temomis, kalbų kursus), bendras dalyvių skaičius (SS duomenimis, daugiau kaip 5000) iš tiesų daro įspūdį. Pastaruoju metu, kaip paaikškino direktorius, VU TVM perėjo nuo masinių mokymo kursų prie individualizuotų mokymo kursų, kurie yra paklausiausi. Be konkrečių individualizuotų mokymo kursų, dabar verslo klientams siūlomi moduliai grindžiami mokymo kursai, susiję su magistro laipsnio studijų programomis, ir suteikiama galimybė pasirinkti pageidaujamus magistro laipsnio programos modulius. Už šiuos mokymo kursus suteikiami kreditai, kurie, nusprendus studijuoti laipsnį suteikiančią programą, įskaitomi pasirinktoje programoje. Tai tikra mokymosi visą gyvenimą galimybė (ir geras

būdas pritraukti studentų į laipsnį suteikiančias studijų programas) ir, be abejo, gerosios **praktikos pavyzdys**. Kitas **gerosios praktikos** pavyzdys – ankstesnio mokymosi ir neformaliojo mokymosi pripažinimo principai. VU TVM sukūrė neformaliojo mokymosi kreditų kaupimo metodiką ir metodiką, kaip vertinti ir pripažinti įprastinio mokymosi būdu įgytą kompetenciją. Šiomis metodikomis buvo vadovujamasi pastaruosius dvejus metus skiriant bakalauro laipsnį 10 iš 15 kandidatų ir priimant 9 dalyvius, kuriems po korporatyvinių mokymų buvo įskaityti kreditai magistro laipsnio studijų programoje.

91. Strategijoje nurodomos kelios tikslinės grupės (valstybės pareigūnai, norintys dirbti vadovaujamą darbą, aukšto rango vadovai ir verslininkai), kurios ir buvo minimos vizito metu. Grupės požiūriu, šios grupės kol kas nėra pakankamai apibrėžtos, nes kiekvienai jų gali prireikti skirtingos rinkodaros strategijos. Kol kas nėra priimta bendroji ar tikslinė rinkodaros strategija, tad VU TVM gali praleisti kelias geras galimybes pritraukti potencialių korporatyvinių mokymų dalyvių, nes, pavyzdžiui, kai kurie išorės socialiniai dalininkai, su kuriais vertinimo grupė buvo susitikusi, nežinojo, kad universitete siūlomi magistro laipsnio moduliai.
92. **Rekomendacija.** Grupė rekomenduoja VU TVM aiškiai apibrėžti vykdomų korporatyvinių mokymų tikslines grupes (įskaitant magistro laipsnio modulius) ir sukurti jų studentams pritraukti skirtą (-as) rinkodaros strategiją (-as).

Absolventų karjeros stebėseną

93. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG) rodo netinkamą absolventų karjeros stebėseną ir vertinimo grupė sutinka, kad VU TVM dar turi išspręsti tam tikras problemas šioje srityje. Viena vertus, universitetas iš tikrųjų stebi absolventų karjerą, pavesdamas Akademinių mainų, stažuotių ir karjeros grupei kiekvienais metais rengti apklausas ir analizuodamas duomenis, kuriuos pateikia Vilniaus teritorinė darbo birža (VTDB) (pagal bendradarbiavimo susitarimą, pasirašytą 2013 m.). Absolventai dėsto universitete ir dalyvauja VU TVM programos komitetų ir baigiamojo darbo gynimo komitetų veikloje – visa tai padeda užtikrinti grįžtamąją ryšį. VU TVM taip pat dalyvauja nacionaliniame projekte, kurį įgyvendina Vilniaus universitetas ir kuriuo siekiama sukurti profesinio orientavimo ir stebėsenos sistemą. Atrodo, kad sėkmingai įgyvendinus šį projektą VU TVM iš tikrųjų gebės surinkti visus duomenis, reikalingus programai tobulinti ir darbo rinkos tendencijų analizei atlikti (tačiau nėra visiškai aišku, ar lūkesčiai, kad sistema ims veikti iki 2015 m. liepos mėn., yra realūs). Kita vertus, absolventų stebėsenos sistema, kuri veikia VU TVM, dar nėra tokia veiksminga, kad ją būtų galima naudoti numatytiems tikslams. Vis dar reikia atnaujinti absolventų registrą, kad būtų galima gauti grįžtamąjį ryšį iš visiškai reprezentatyvios absolventų imties (iš viso daugiau kaip 7000 absolventų per 25 metus) (ir, kaip pripažino atsakingas koordinatorius, nėra lengva surasti absolventus, nes jų kontaktai keičiasi). Be to, neatrodo, kad universitetas turėtų nuoseklų požiūrį į VTDB duomenų ir išvadų, gaunamų iš absolventų apklausų, panaudojimą programai tobulinti. Tai atspindi bendresnį vidinio kokybės užtikrinimo ir duomenų valdymo trūkumą. Tačiau taip iš dalies gali būti dėl to, kad ypač didelį dėmesį skiriant karjeros galimybių plėtrai iš apklausų negaunama pakankamai išsamių atsiliepimų apie programų, kurias absolventai baigė, struktūrą, turinį ir apie įgytų žinių ir įgūdžių svarbą.
94. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM užtikrinti nuoseklų išvadų, gaunamų iš absolventų apklausų, panaudojimą programai tobulinti. Be to, raginama siekti kuo greitesnės pažangos atnaujinant savo absolventų registrą.

Bendradarbiavimas su partneriais ir jų įtaka studijoms ir mokymui

95. VU TVM palaiko plačius ir glaudžius ryšius, užmegztus remiantis susitarimais su vietos akademiniiais partneriais. Akivaizdu, kad jie padeda plėsti paslaugų teikimą ir galimybes dabartiniams studentams, taip pat pritraukia naujų studentų. Pavyzdžiui, VU TVM studentai lanko kalbos kursus Vilniaus universitete, o verslo ir politikos programa įgyvendinama kartu su kai kuriais Vilniaus universiteto fakultetais. VU TVM studentai gali lankyti kūrybiškumo lavinimo kursus Lietuvos muzikos ir teatro akademijoje (ir mainais už tai VU TVM siūlo

verslo kursus akademijos studentams). Susitarimai, pasirašyti su Vilniaus kolegija ir Vilniaus technologijų ir dizaino kolegija, sudaro sąlygas jų studentams lankyti papildomus kursus ir stoti į bakalauro ar magistro studijų programas VU TVM. Šiuo metu deramasi dėl panašių susitarimų sudarymo su kitomis vietos institucijomis. Verta panagrinėti ir kitas galimybes; žr. 82–83 punktus.

96. Sudaryti penki dvigubų mokslo laipsnių susitarimai su tarptautiniais akademiniiais partneriais, kaip minėta aptariant kursų įvairovę. Be to, VU TVM yra sudariusi iš viso 83 tarptautinius susitarimus, kurie šiuo metu taikomi studentų ir darbuotojų mainams. Universitetas **skatinamas** naudotis savo tarptautinių partnerių tinklu siekiant platesnio akademinio bendradarbiavimo, kad būtų galima didinti programų tarptautiškumą. Būtų galima sutelkti dėmesį į ugdymo turinio tarptautiškumo didinimą nebūtinai teikiant dvigubus mokslo laipsnius. Programos Erasmus+ strateginės partnerystės ir žinių aljansai teikia daug galimybių bendrai plėtoti ir gerinti tiek studijų programas, tiek suaugusiųjų švietimo kursus (korporatyviniai mokymai).
97. VU TVM yra glaudžiai susijusi su verslo bendruomene, tai jos konkurencinis pranašumas, kurį pabrėžia studentai, absolventai ir kiti išorės socialiniai dalininkai, su kuriais susitiko vertinimo grupė. Per įvairius pirmiau aptartus susitarimus (54 punkto b papunktis) verslo partneriai pastaruoju metu darė vis reikšmingesnę įtaką VU TVM studijų programoms. Apklausti socialiniai dalininkai pabrėžė, kad VU TVM, skirtingai nuo institucijų varžovių, teigiamai vertino jų pasiūlymus vykdyti naujus kursus. Dvi programos – Tarptautinių projektų valdymas ir Kūrybiškas verslas – gali tapti **gerosios praktikos pavyzdžiais** dėl socialinių dalininkų dalyvavimo programos tobulinimo ir įgyvendinimo veikloje. Abi programos buvo kuriamos kartu su nacionalinėmis asociacijomis, dirbančiomis atitinkamoje srityje, ir apėmė kursus ar paskaitas, kuriuos organizuoja ir veda jų nariai. Kita vertus, verslo partnerių įtaka dar nėra tolygiai pasiskirsčiusi, nes, kaip jau keletą kartų minėta pirmiau, jie dar nuosekliai nedalyvauja visų programų tobulinimo ir peržiūros procesuose. Verslo klientai, be abejo, apibrėžia individualizuotų mokymo kursų, kuriems šiuo metu VU TVM teikia pirmenybę, įgyvendindama savo mokymosi visą gyvenimą programas, turinį.

Institucijos strateginių dokumentų derėjimas su Europos aukštojo mokslo erdvės principais

98. VU TVM strategijoje ir įvairiuose susijusiuose dokumentuose aiškiai nurodomi kai kurie pagrindiniai dokumentai ir principai, kuriais grindžiamas Bolonijos procesas ir Europos aukštojo mokslo erdvė (EAME). Strategija yra tiesiogiai susijusi su EAME prioritetais, nes daugiausia dėmesio skiriama studentų įsidarbinamumui, mokymuisi visą gyvenimą ir ankstesnio mokymosi pripažinimui, kokybės užtikrinimui, tarptautiškumo didinimui, įskaitant judumą, ir žinių trikampiui. Į studentus orientuotas mokymasis, pagrindinis EAME prioritetas, nėra nurodytas universiteto strategijoje. Apskritai strategijoje neanalizuojami mokomieji modeliai arba mokymo ir mokymosi metodai, kuriuos VU TVM siekia taikyti. Siekiant užpildyti šią spragą, į studentus orientuotas mokymasis **galėtų būti įtrauktas**, kai rudenį bus atliekama dokumento peržiūra.

Tarptautinis judumas

99. VU TVM tarptautinių partnerių tinklas (61 Erasmus sutartis ir 22 dvišaliai bendradarbiavimo susitarimai) siūlo judumo galimybes tiek Europoje, tiek už jos ribų (pvz., Kazachstane, JAV, Brazilijoje, Malaizijoje, Pietų Korėjoje ir Kinijoje). Paskirties vietų pasirinkimas išvykstantiems studentams ir darbuotojams yra daugiau nei pakankamas, atsižvelgiant į faktinę judumo apimtį. Universitetas pasiekė pusiausvyrą studentų mainų srityje (išvykstantys studentai: 71 studentas 2012–2013 m., 66 studentai 2013–2014 m. ir 52 studentai 2014–2015 m.; atvykstantys studentai: atitinkamai 75, 74 ir 69 studentai). Išvykstančių studentų skaičius sumažėjo, tačiau, atsižvelgiant į stojančiųjų skaičiaus mažėjimą, išvykstančių studentų judumas pastaraisiais metais iš tikrųjų šiek tiek padidėjo (šiuo metu išvykstančių studentų skaičius sudaro beveik 6 proc. visų studentų). Nėra tipinių išvykstančių studentų judumo kliūčių, pavyzdžiui, finansavimo trūkumo (pareiškėjų skaičius nėra daug didesnis už teikiamas programos Erasmus dotacijas) arba nepakankamo kalbų mokėjimo (užtikrinamos geros kalbų mokymosi galimybės). Tačiau, atsižvelgiant į tai, jog

maždaug 60–70 proc. visų VU TVM studentų derina studijas ir darbą, mažai tikėtina, kad išvykstančių studentų skaičius ateityje gerokai išaugtų. Kartu, kadangi universitete vykdomos dvi nuolatinės programos anglų k. (žr. 13 punktą), jis tampa gana patraukliu užsienio studentams (ir, kaip vertinimo grupė sužinojo vizito metu, kai kurie studentai, atvykstantys studijuoti į Vilniaus universitetą, lanko VU TVM organizuojamus kursus). Nors, be abejonės, turėtų būti skatinamas išvykstančių studentų judumas, VU TVM darbotvarkės prioritetas turėtų būti tarptautiškumo didinimas pačiame universitete. Jis aiškiai atsispindi 2015–2018 m. strategijoje, išskyrus tai, kad, kaip pirmiau minėta įvairiuose punktuose, atrodo, jog universitetas labai stengiasi pritraukti užsienio studentų ir darbuotojų ir mažiau dėmesio skiria mokymo programų tarptautiškumo didinimui kartu su tarptautiniais partneriais tobulinant studijų programas.

100. Apklausti studentai patvirtino, kad informacija apie judumo galimybes yra lengvai prieinama. Išvykstančių studentų atrankos procedūra skaidri (aiškūs kriterijai ir atrankos komitetas). Studentų nuomone, universitetas teikia tinkamą pagalbą ir išvykstantiems studentams (kalbinis pasirengimas), ir atvykstantiems studentams (įvadinė savaitė, patarėjai), tačiau anglų kalba teikiama per mažai informacijos apie praktinius klausimus ir įvairius renginius, skirtus VU TVM bendruomenei. Išvykstantys studentai, grįžę į universitetą, neturi pripažinimo problemų.
101. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM (arba jos studentų atstovybei) užtikrinti, kad tarptautiniai studentai galėtų lengvai susipažinti ne tik su akademine informacija, kaip šiuo metu, bet ir su informacija apie praktinius klausimus ir kita informacija, kurios jiems gali prireikti siekiant visapusiškai dalyvauti universiteto bendruomenės gyvenime.
102. Aptariant atvykstančių studentų judumą pažymėtina, kad VU TVM netaiko standartinių kalbos mokėjimo reikalavimų tarptautiniams studentams, kurie pageidauja dalyvauti nuolatinėse studijų programose (taip pat žr. 49 punktą) (judumas, kurio tikslas – įgyti mokslo laipsnį, o ne mokymosi kreditais grindžiamas judumas pagal programą *Erasmus+*). Kaip vertinimo grupės vizito metu pripažino VU TVM, dabartinė tvarka, apimanti testą raštu ir interviu internetu anglų kalba, nebūtinai sudaro sąlygas atrinkti tuos studentus, kurie gali sėkmingai dalyvauti kursuose ir juos baigti. Tai gali turėti neigiamą poveikį bendrai studijų kokybei.
103. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM apibrėžti ir nuosekliai taikyti standartinius kalbų mokėjimo reikalavimus tarptautiniams studentams, kurie pageidauja būti priimti į laipsnį suteikiančias studijų programas.
104. 2012 m. vertinimo ataskaitoje rekomenduota, kad VU TVM plėtotų tarptautinio darbuotojų judumo galimybes. Kol kas akivaizdu, kad galimybės iš tikrųjų yra ir galima lengvai susipažinti su reikiama informacija. Tačiau statistiniai duomenys nerodo, kad darbuotojų judumas didėtų (7 išvykstantys dėstytojai kiekvienas metais 2012–2013 m. ir 2014–2015 m. laikotarpiu; 16, 4 ir 9 atvykstantys dėstytojai atitinkamai 2012–2013 m., 2013–2014 m. ir 2014–2015 m. laikotarpiais). Mažą išvykstančių darbuotojų skaičių galima iš dalies paaiškinti neseniai vykdyta personalo reforma (darbuotojų mažinimas ir su tuo susijęs netikrumas). Nors kai kurie užsienio dėstytojai skaito paskaitas internetu, atvykstančių dėstytojų skaičius per mažas, kad būtų galima iš tikrųjų didinti vidinį tarptautiškumą pagal VU TVM strategiją; todėl 30 proc. dalykų, dėstomų anglų kalba, turinio tikslas kažin ar realus. Didinant tarptautinių dėstytojų ir dėstytojų-praktikų skaičių būtų atsiliepta į studentų pasiūlymą (85 punktas).
105. Dalyvavimas tarptautiškumo didinimo veikloje – vienas iš akademinio personalo sertifikavimo ir metinio veiklos vertinimo kriterijų. Kadangi, kaip minėta pirmiau, abi procedūros įdiegtos tik neseniai, pernelyg anksti vertinti, ar jomis galima prisidėti prie darbuotojų judumo didinimo. Kaip vertinimo grupė sužinojo per susitikimą su Studijų skyriaus vadovu ir akademinį mainų koordinatoriais, darbuotojai yra suinteresuoti judumu ir kreipiasi dėl dotacijų. Jokių finansinių ar kitokių paskatų nesiūloma. Tačiau, kaip patvirtino apklausti darbuotojai, užsienyje įgyta patirtis iš tikrųjų panaudojama siekiant

tobulinti ir, bent jau tam tikru mastu, didinti programų tarptautiškumą, nes dėstytojai pristato naują turinį, metodus ir medžiagą. Be to, pagirtina, kad grįžę dėstytojai privalo pateikti planą, kaip jie ketina pritaikyti naują patirtį ir dalytis ja su kolegomis.

106. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM dvigubai sustiprinti pastangas padidinti atvykstančių dėstytojų skaičių kaip vidinio tarptautiškumo didinimo plano dalį, remiantis savo strategija. Universitetas taip pat galėtų apsvarstyti galimybę taikyti finansines arba kitas paskatas išoriniam darbuotojų judumui skatinti.

Apibendrinant galima teigti, kad VU TVM laipsnį suteikiančios studijų programos ir korporatyvinių mokymų priemonės yra gerai suderintos su jos misija ir vizija, taip pat su nacionaliniais plėtros poreikiais, nors visiškai veiksminga vidinė kokybės užtikrinimo sistema ir ypač nuoseklus išorės socialinių dalininkų dalyvavimas kuriant ir peržiūrint visas programas dar labiau padidintų jų atitiktį darbo rinkos poreikiams. Teikiamos įvairios paslaugos, susijusios su dalykinėmis laipsnį suteikiančių programų sritimis, programų įgyvendinimo metodais, mokomosiomis kalbomis, pasirenkamaisiais dalykais ir užsienio kalbomis. Kad padidintų savo konkurencingumą, universitetas galėtų siūlyti tarpdisciplininius laipsnius, taip pat įtraukti verslo administravimo magistrantūros ir doktorantūros studijų programas, jeigu tai įmanoma laikantis nacionalinės teisės aktų, ir jas įgyvendinti pagal tarptautinę partnerystę. Sukurta tinkama teorinio ir praktinio mokymo pusiausvyra, nors kai kurie išorės socialiniai dalininkai siūlo labiau plėtoti praktinę sritį. Universitetas vis dar turi įdėti darbo, kad taptų iš tikrųjų orientuotu į studentą mokymo ir mokymosi srityse, tačiau neseniai jis įgyvendino įvairias priemones, siekdamas labiau atsižvelgti į studentų poreikius; studentai tai įvertino labai palankiai. VU TVM renka duomenis apie studentų rezultatus ir įdiegė keletą pokyčių, kad sumažėtų didelis nubyrančių studentų skaičius. Vis dėlto patartina atlikti reguliarią ir išsamesnę visų programų, įskaitant duomenis apie mokslų nebaigiančius asmenis, lyginamąją analizę, kad būtų galima išlaikyti daugiau studentų; be to, galima būtų gerinti pagalbą besimokantiems. Reikėtų aiškiai apibrėžti korporatyvinių mokymų tikslines grupes ir sukurti konkrečias joms skirtas rinkodaros strategijas. Nepaisant to, VU TVM gana plačiai dalyvavo mokymosi visą gyvenimą veikloje ir jos magistro laipsnio moduliai ir sėkmingai išbandytos ankstesnio mokymosi pripažinimo metodikos yra gerosios praktikos pavyzdžiai. Duomenys apie absolventų karjeros plėtrą kaupiami, bet dar nėra nuosekliai naudojami programoms tobulinti. VU TVM yra užmezgusi plačius ir glaudžius ryšius su akademine ir verslo partneriais. Bendradarbiavimas su akademine partneriais didina studentams prieinamų kursų įvairovę; bendradarbiavimas su verslo partneriais turi didelę įtaką kai kurioms laipsnį suteikiančioms studijų programoms, tačiau vėlgi ši įtaka programoms nevienoda.

Pastebėtas glaudus ryšys tarp VU TVM strateginių dokumentų ir Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetų, išskyrus tai, kad į studentą orientuotas mokymasis strateginiuose dokumentuose dar nėra išryškintas. Tarptautinių partnerių tinklas siūlo studentams ir darbuotojams labai platų galimų paskirties vietų pasirinkimą. Universitetas pasiekė studentų judumo pusiausvyrą; išvykstančių studentų judumo didėjimo tendencijos yra nedidelės, nes dauguma VU TVM studentų derina studijas ir darbą. Kadangi tarptautiškumo didinimas universitete yra svarbus prioritetas, atvykstančių darbuotojų judumas dar nėra pakankamas. Išvykstančių darbuotojų judumas taip pat gana ribotas, tačiau įgyvendinamos tinkamos priemonės siekiant užtikrinti dalijimąsi žiniomis jiems grįžus.

Srities įvertinimas: akademinę studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis vertinama teigiamai.

V. MOKSLO IR (ARBA) MENO VEIKLA

Mokslinių tyrimų veiklos derėjimas su institucijos misija ir strateginiais dokumentais

107. VU TVM misija (12 punktas) sutelkta į verslo specialistų švietimą ir mokymą, šiuo atžvilgiu VU TVM – tipiška verslo mokykla. Kaip nurodyta vizijoje, VU TVM siekia tapti naujoviška verslo mokykla, kuri jungia mokslinius tyrimus, studijas, verslą ir plėtoja atitinkamą mokslinių tyrimų veiklą. Tai aiškiai atsispindi strategijoje. Strateginės mokslinių tyrimų ir plėtros arba naujovių diegimo veiklos kryptys – didesnė mokslinių tyrimų ir studijų vienovė;

mokslo darbuotojų tobulėjimas ir moksliniams tyrimams palankios aplinkos kūrimas; aukščiausios kokybės ir aktualių mokslinių tyrimų skatinimas; mokslinių tyrimų ir konsultavimo paslaugų teikimas ir verslo spartinimo platformos kūrimas; dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų tinkluose ir projektuose; taip pat VU TVM, kaip verslumo tyrimų centro, veiklos skatinimas Lietuvoje. Kadangi vos prieš keletą metų VU TVM savo darbotvarkėje suteikė prioritetą moksliniams tyrimams, labai svarbūs tapo prioritetai, susiję su personalo plėtra, palankia aplinka ir kokybės didinimu. Savianalizės suvestinė ir vertinimo grupės diskusijos per vertinimo grupės vizitą aiškiai parodė, kad VU TVM veikla iš tiesų dera su jos misija, vizija ir strategija. Apskritai pasiekta daug, bet akivaizdu, kad vis dar reikia įdėti darbo ir yra keletas klausimų, kuriuos būtų naudinga apsvarstyti arba išspręsti, laikantis VU TVM strateginių krypčių, susijusių su moksliniais tyrimais.

108. Kaip vertinimo grupės vizito metu paaiškino vadovybė, VU TVM siekia vykdyti tokius mokslinius tyrimus, kurie stiprintų jos studijų veiklą, tenkintų verslo poreikius ir tarnautų visuomenės interesams. Kartu įvairiose diskusijose pabrėžta, kad VU TVM teikė pirmenybę moksliniams tyrimams, tiesiogiai susijusiems su siūlomomis laipsnį suteikiančiomis studijų programomis (taigi – konkrečioms sritims ir temoms). Bet kurioje universiteto veikiančioje mokslinėje grupėje moksliniai tyrimai turi atitikti kelias funkcijas vienu metu: didinti pradinį indėlį į žinias; daryti įtaką studijoms; padėti plėtoti profesinę praktiką, stiprinti organizacinę plėtrą; spręsti problemas ir daryti įtaką visuomenės diskusijoms. Pagrindinių ir taikomųjų mokslinių tyrimų galimybės yra žinomos, tačiau atliekami tyrimai turi būti nepriekaištingi. Universitetas tai pripažįsta ir suvokia, kad turi daug dėmesio skirti moksliniams tyrimams. Dabartinis Mokslinių tyrimų ir inovacijų komitetas (MTIK) – patariamoji institucija, veikianti kaip diskusijų dėl mokslinių tyrimų forumas, netrukus turi būti pakeistas akademiniu komitetu, kuris patars VU TVM studijų, mokymo ir mokslinių tyrimų klausimais ir kurį sudarys dėstytojai ir mokslo darbuotojai (MTIK nariai), studentai ir verslo partneriai. VU TVM vadovybė supranta turinti užtikrinti, kad akademinis komitetas, nepaisant platesnės veiklos srities ir sudėties, tinkamai atsižvelgtų tiek į tolesnę plėtrą, tiek į kokybės tyrimus.
109. Akademinio komiteto įsteigimas, be abejo, bus labai tinkamas žingsnis siekiant užtikrinti didesnę vienovę studijų, mokymo ir mokslinių tyrimų srityje. Vertinimo grupė **ragina** VU TVM kuo greičiau jį įsteigti, patvirtinus VU TVM tarybą. Net ir nesant šio komiteto, pastebėtas glaudus ryšys tarp studijų ir mokslinių tyrimų ir tai gali būti **gerosios praktikos** pavyzdys. Projektų ir publikacijų pavyzdžiai, pateikti savianalizės suvestinėje, aiškiai atitinka dalykinės sritis, kuriose siūlomos laipsnį suteikiančios studijų programos. Be to, savianalizės suvestinėje pateikiama įrodymų, kad mokslinių tyrimų išvados iš tikrųjų naudojamos siekiant tobulinti laipsnį suteikiančias studijų programas (rengiama nauja medžiaga ir nauji kursai ar moduliai, pvz., naujas verslininkystės ir naujo verslo kūrimo modulis). Vertinimo grupės vizito metu studentai patvirtino dalyvavę moksliniuose tyrimuose ir grupei pateikta statistika rodo, kad, pavyzdžiui, 2014 m. 10 studentų paskelbė savo mokslinius darbus vadovaujami akademinių darbuotojų. Todėl iš tikrųjų labai gera idėja skirti daugiau lėšų mokslinių tyrimų darbuotojams, kai į tyrimus įsitraukia ir studentai.
110. VU TVM daug nuveikė remdama mokslo darbuotojų tobulinimą pagal savo strateginę kryptį. Apskritai universitetas yra nepalankioje padėtyje, nes steigėjas jam neleidžia įgyvendinti doktorantūros studijų programų, taigi ir rengti būsimų mokslininkų (nors tai ir nėra neįprasta verslo mokykloms). Tačiau šį klausimą sėkmingai išsprendė nauja vadovybė, sudarydama susitarimą su Vilniaus universitetu. Pagal susitarimą VU TVM darbuotojai šiuo metu studijuoja doktorantūros studijų programas universitete. Dabar vykdoma personalo reforma taip pat gali atnešti pokyčių žmoniškųjų išteklių pajėgumų srityje, nes ja siekiama sukurti 15 visu etatu dirbančių darbuotojų branduolį (ribojamas ne visu etatu dirbančių darbuotojų, kurie gali prisidėti prie mokslinių tyrimų, skaičius). Darbuotojai neseniai kėlė kompetenciją atitinkamose mokymo veiklos srityse (pvz., dalyvavo akademinio verslumo kursuose, kurie padėjo plėtoti komerciniu požiūriu patrauklias mokslinių tyrimų idėjas, taip pat seminaruose apie technologijų pritaikymo praktikoje būdų plėtojimą ir kursuose apie kokybinius mokslinius tyrimus). Atsižvelgdama į darbuotojų tobulinimo veiklą, vertinimo

grupė norėtų dar kartą pabrėžti, kad turėtų būti skiriama pakankamai dėmesio mokslinių tyrimų etikai (žr. 77–78 punktus).

111. Be to, vertinimo grupei akivaizdu, kad VU TVM, laikydamasi savo strategijos, pastaraisiais metais sukūrė moksliniams tyrimams palankią aplinką (ne tik suteikdama daugiau darbuotojų tobulinimosi galimybių) ir tai – dar vienas **gerosios praktikos** pavyzdys. Apklausti mokslo darbuotojai jautėsi skatinami imtis mokslinių tyrimų, įvertino tiek Inovacijų ir verslumo centro teikiamą paramą, tiek mokslinių tyrimų paskatas didinant atlyginimus, ir nusprendė, kad šių priemonių derinys iš tiesų buvo veiksmingas. Vertinimo grupei prieinama statistika patvirtino, kad publikacijų skaičius laipsniškai didėja (33 publikacijos 2012 m., 40 publikacijų 2014 m.). Darbuotojams, studentams ir išorės socialiniams dalininkams reguliariai organizuojamas specialus renginys („Mokslo kavinė“), kuriame jie dalijasi mokslinių tyrimų patirtimi. Nors Inovacijų ir verslumo centro darbuotojai nekėlė šio klausimo, vertinimo grupė mano, kad centrui priskirta pernelyg daug uždavinių ir trūksta darbuotojų (3 darbuotojai, įskaitant vadovą), ir jis gali nesusidoroti su naujais iššūkiais, kai universitetas plėtos tarptautinę mokslinių tyrimų veiklą pagal savo strategiją. Universitetui būtų labai naudinga didesnėms vietos aukštojo mokslo institucijoms prieinama patirtis ir išteklių. Šiuo atžvilgiu gali būti labai naudingas neseniai su Vilniaus universitetu pasirašytas susitarimas (10 punktų), kaip ir panaši partnerystė su kitomis vietos aukštojo mokslo institucijomis, pavyzdžiui, tomis institucijomis, su kuriomis ji gali įgyvendinti tarpdisciplininę (-es) programą (-as) (žr. 82 ir 83 punktus).
112. VU TVM mokslinių tyrimų kokybė – pagrindinis klausimas, keliamas naujausioje MOSTA ataskaitoje, su kuria susipažino vertinimo grupė (tai daugiausia konferencijų dokumentai, paprastai skelbiami vietos spaudoje, tačiau į juos įeina ir vienas tarptautiniu mastu pripažintas dokumentas). Skatinimo sistema („Vilniaus meniu“ elementas, mokslinių tyrimų ir inovacijų procesų valdymo modelis kaip vidinės kokybės užtikrinimo sistemos dalis) yra skirta kokybei skatinti, nes tyrėjai gauna daugiau lėšų už publikacijas, spausdinamas plačiai cituojamuose žurnaluose. Vis didesnis publikacijų, recenzuojamų *ISI Web of Science* duomenų bazėje, skaičius (trys 2012 m. ir devynios 2014 m.) iš tikrųjų gali rodyti, kad kokybė gerėja. Tačiau vertinimo grupė nebuvo įsitikinusi, ar skatinimo sistemos stebėseną buvo pakankamai veiksminga siekiant užtikrinti, kad nebūtų remiami žemos kokybės moksliniai tyrimai (ir būtų kuo veiksmingiausiai panaudojamos ribotos lėšos). Jei darbuotojai būtų linkę rinktis lengviausias galimybes (už mažesnę lėšų sumą), sistema turėtų būti koreguojama. Vertinimo grupė taip pat pažymi, kad, nors universitetas yra užmezgęs gerus asmeninius ryšius su mokslo darbuotojais, jis nėra įsteigęs mokslinių tyrimų tarpusavio vertintojų komiteto. Toks patariamasis organas galėtų veiksmingai skatinti tolesnį kokybės gerinimą.
113. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM veiksmingai stebėti savo mokslinių tyrimų skatinimo sistemą, siekiant užtikrinti, kad ji padėtų didinti kokybę. Universitetas taip pat galėtų svarstyti galimybę įsteigti tarptautinį tarpusavio vertinimo komitetą, kuris teiktų patarimus dėl mokslinių tyrimų ir skatintų tolesnį jų kokybės gerinimą.
114. Priklausomai nuo šaltinio, pajamos iš mokslinių tyrimų ar jiems skiriamas finansavimas pastaraisiais metais svyravo arba sumažėjo, daugiausia dėl mažėjančio ES finansavimo. Lietuvoje verslo sektorius neturi nuosavų lėšų moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai. VU TVM (SSGG analizė ir diskusijos per vertinimo grupės vizitą), MOSTA (neseniai parengta ataskaita) ir vertinimo grupė sutiko, kad universitetas yra pažeidžiamas dėl nuosavų lėšų moksliniams tyrimams trūkumo (mokslinių tyrimų pasiūlymams kurti ir dalyvavimui konferencijose skiriamos tik mažos dotacijos). Todėl mokslinių tyrimų veiklą skatina arba gali skatinti tik vartotojų paklausa ir (arba) išorės finansavimo galimybės, o ne strateginės plėtros prioritetai (įskaitant mokslinius tyrimus pagal laipsnį suteikiančių studijų programų poreikius). Didelė priklausomybė nuo finansavimo, skiriamo konkurenciniu ir (arba) užsakomųjų tyrimų pagrindu, vizito metu apklaustiems mokslo darbuotojams kelia tikrą susirūpinimą. Kartu vertinimo grupė iš atitinkamų skyrių (Stażuočių ir karjeros, Marketingo ir komunikacijos grupės, Inovacijų ir verslumo centro) vadovų sužinojo, kad

VU TVM yra gana lanksčiai taiko savo kainodaros politiką, susijusią su mokslinių tyrimų paslaugomis, ir mažiau pelno gauna iš sutarčių, kurios yra perspektyvios kaip investicijos į ateities partnerystės sąjungas. Šis metodas turi akivaizdžių privalumų, ypač todėl, kad VU TVM vis dar siekia sukurti savo prekės ženklą kaip verslumo tyrimų centras. Tačiau, be abejonės, tai nepadeda universitetui didinti savarankiškumo mokslinių tyrimų srityje ir sparčiau įgyvendinti plačių užmojų mokslinių tyrimų darbotvarkę.

115. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM įdiegti kainodaros politiką, taikytiną mokslinių tyrimų veiklai ir kitoms paslaugoms, kurios padėtų jai gauti pelno ir įsteigti savo mokslinių tyrimų ir inovacijų fondą, pavyzdžiui, atidėti tam tikrą sumą pinigų VU TVM biudžete, uždirbtą iš mokslinės ar kitos veiklos, ir taip sumažinti aukštosios mokyklos priklausymą nuo išorės finansavimo mokslo srityje; remiant mokslinių tyrimų strateginę plėtrą.
116. VU TVM siekia vykdyti „aktuales mokslinius tyrimus“ pagal savo strategiją. Kadangi daugumą mokslinių tyrimų užsako jos klientai (net jei tyrimai finansuojami iš kitų šaltinių), tai iš esmės atitinka jų poreikius. Kaip vertinimo grupė sužinojo vizito metu, universitetas ir šiuo požiūriu pradeda aktyviai veikti siūlydamas paslaugas, o ne laukdamas užsakymų. Strategijoje remiamasi sistemiškesniu požiūriu į poreikių vertinimą (metinė verslo poreikių analizė) ir universitetas kasmet dalyvauja verslumo stebėsenos tyrime, kuris atliekamas kaip Pasaulio verslumo stebėjimo iniciatyvos dalis. Be to, vertinimo grupės diskusijos vizito metu parodė, kad nėra institucinio mechanizmo, kuriuo būtų reguliariai skatinamas VU TVM mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugų teikimas verslo klientams (išskyrus, pavyzdžiui, pranešimus spaudai ir konferencijas, skirtas metiniam verslumo tyrimui). Atrodo, jog tai vyksta *ad hoc* pagrindu ir (arba) neoficialiai (pvz., palaikant kontaktus su specialistais, mokančiais universitete, arba dalyvaujant programos komitetų posėdžiuose, renginiuose ir t. t.).
117. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM parengti savo mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rinkodaros strategiją.
118. Atsižvelgdama į VU TVM, kaip verslumo tyrimų centro, veiklos skatinimą, vertinimo grupė taip pat pažymi, kad universitetas dar nėra įdiegęs mechanizmo, kuriuo būtų sistemingai skleidžiami mokslinių tyrimų rezultatai. Sklaida nėra lengva, ypač dėl to, kad, kaip paaiškinta vizito metu, neleidžiama verslo žurnalų lietuvių kalba. Tačiau VU TVM plėtoja stiprius ryšius su socialiniais ir verslo partneriais, įskaitant nacionalines asociacijas. Jie padėtų sukurti didelį sklaidos kanalą, jeigu tai būtų vykdoma ne tik *ad hoc* pagrindu ir neoficialiai, darbuotojams dalyvaujant įvairiuose renginiuose, bet ir labiau apibrėžtu būdu (reguliarūs susitikimai, atnaujinimai partnerių interneto svetainėse, naujienų biuletenis su nuorodomis į publikacijas ir kt.).
119. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM įdiegti sistemingos mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos mechanizmus.

Mokslinių tyrimų veiklos derėjimas su nacionalinės ir regioninės plėtros prioritetais

120. VU TVM mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros (MTTP) veikla iš tikrųjų gerai dera su nacionalinės ir regioninės plėtros prioritetais. Dėmesys sutelktas į verslo plėtrą ir verslumą, kurie nustatyti kaip prioritetai nacionalinės plėtros dokumentuose (pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 m. programoje arba Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 m. plane). Universitetas netgi padėjo rengti verslumo veiksmų planą. Vertinimo grupei pateikti įrodymai (savianalizės suvestinė ir jos 10 ir 12 priedai) taip pat patvirtina aiškų ryšį su nacionaliniais verslo ir verslumo plėtros prioritetais. Pavyzdžiui, per pastaruosius trejus metus VU TVM teikė MTTP paslaugas ir valstybinėms, ir privačioms organizacijoms, įskaitant 12 įmonių, kurios pasinaudojo inovaciniais čekiais – tai nauja Ūkio ministerijos priemonė, kuria skatinamas naujovių diegimas MVI ir kuri padeda joms įsigyti paslaugų iš mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo institucijų. VU TVM teikiamų paslaugų sritys visiškai atitinka nacionalinius prioritetus (pvz., prekės ženklų, naujovių valdymo ir lyderystės bendrovių). Universiteto mokslinių

tyrimų projektai taip pat akivaizdžiai susiję su nacionaliniais ekonominės plėtros prioritetais (pvz., verslininkystės ir vidinio verslumo dinamika Lietuvoje, investicijų patrauklumas Lietuvos kapitalo rinkoje arba kūrybinio verslo įmonių gerinimo metodika).

Akademinių, socialinių ir verslo partnerių įtaka mokslinių tyrimų veiklai

121. Mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros paslaugas, kurias teikia VU TVM, be abejo, lemia jų paklausa, taigi pagrindinis verslo partnerių vaidmuo – nustatyti universiteto atliekamų mokslinių tyrimų temas. Be to, VU TVM neseniai dalyvavo aštuoniuose mokslinių tyrimų projektuose kartu su akademine ir verslo partneriais. Jie turi didelę įtaką VU TVM plėtojant mokslinių tyrimų kompetenciją ir mezgant naujus ryšius mokslinių tyrimų srityje.
122. Vertinimo grupė pabrėžė partnerystės svarbą VU TVM, kaip mažai įstaigai įvairiomis pirmiau minėtomis aplinkybėmis. Bendra VU TVM, Vilniaus universiteto ir Saulėtekio slėnio iniciatyva įtraukti studentus ir mokslo darbuotojus į nacionalinį INOVEKS (verslo kūrimo skatinimo) projektą yra tikrai verta dėmesio kaip partnerystės, užmegztos pagal universiteto strateginę kryptį „Verslo veiklos spartinimo platforma“, pavyzdys. Kaip paaikškino Inovacijų ir verslumo centro atstovai vertinimo grupės vizito metu, universitetas, kurdamas savo partnerių, ypač tarptautinių, tinklą remiasi asmeniniais ryšiais, nes jie užtikrina sėkmingą partnerystę. Nėra aiškių kriterijų ar prioritetų, susijusių su tolesne institucinių partnerystės ryšių plėtra atsižvelgiant į organizacijų tipus ar profilį, jų mokslinių tyrimų ar inovacijų pajėgumus, nacionalinį ar tarptautinį mastą, geografinę padėtį ir t. t. Atrodo, kad universitetas laikosi oportunistinio ir riboto požiūrio, o ne vadovaujasi strateginiais prioritetais, kuriems įgyvendinti gali reikėti konkrečių (tipų) naujų akademinių ir verslo partnerių.
123. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM parengti aiškią politiką dėl naujų mokslinių tyrimų partnerystės su akademine ir verslo partneriais ryšių mezgimo ir esamų persvarstymo laikantis strateginės plėtros prioritetų.

Institucijos strateginių dokumentų derėjimas su Europos mokslinių tyrimų erdvės prioritetais

124. VU TVM strategijoje nėra aiškiai užsiminta apie Europos mokslinių tyrimų erdvę (EMTE), bet dokumentas, pridėtas prie savianalizės suvestinės (3.4 papildomas priedas), kuriame apibūdinami su EMTE prioritetais susiję universiteto strateginiai tikslai mokslinių tyrimų srityje, rodo, kad universitetas yra visapusiškai su jais susipažinęs. Strategija iš tikrųjų atitinka EMTE prioritetus. Dauguma VU TVM strateginių tikslų (107 punktų) atspindi EMTE teikiamą pirmenybę žinių trikampiui (studijos, moksliniai tyrimai ir inovacijos). Tikslai, susiję su mokslo darbuotojų tobulinimu ir moksliniams tyrimams palankios aplinkos kūrimu, visiškai atitinka (tiek, kiek to galima tikėtis iš verslo mokyklos) EMTE principą, pagal kurį mokslo srities socialiniai dalininkai turėtų įdiegti strategijas, kuriomis būtų remiama mokslo darbuotojų karjeros plėtra. Nors VU TVM tikslai apima dalyvavimą tarptautinių tinklų veikloje ir projektuose, mokslinių tyrimų judumas strategijoje ar kituose dokumentuose neatsispindi (taip pat žr. 128 punktą).
125. Itin vertos dėmesio dvi VU TVM stiprybės, padedančios įgyvendinti su EMTE susijusius strateginius tikslus. Vienas padalinys (Inovacijų ir verslumo centras) yra konkrečiai atsakingas už mokslinių tyrimų veiklos skatinimą ir rėmimą. O siekiant užtikrinti studijų ir mokslinių tyrimų vienovę, skatinti atitinkamus mokslinius tyrimus ir dalyvavimą tarptautinėje mokslinių tyrimų veikloje taikomas minėtas „Vilniaus meniu“ modelis.

Dalyvavimas tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose ir tarptautinis judumas

126. VU TVM neseniai buvo keturių tarptautinių projektų, kuriuose dalyvavo ir akademinės institucijos, ir verslo organizacijos iš įvairių šalių (pvz., Baltarusijos, Danijos, Estijos, Suomijos, Vokietijos, Latvijos, Nyderlandų, Lenkijos, Ispanijos ir Jungtinės Karalystės), partnerė. Vienas iš jų – pagal programą „Horizontas 2020“ remiamas projektas; tai tikras laimėjimas, nes Vidurio ir Rytų Europos institucijoms nėra lengva įsitraukti į „Horizonto“ projektus. Šiuo metu rengiamas dar vienas projektas pagal programą „Horizontas“. Apskritai

dalyvavimo tarptautiniuose projektuose lygis yra patenkinamas, atsižvelgiant į tai, kad VU TVM mokslinių tyrimų veikla užsiima dar tik kelerius metus, o pastaraisiais metais išgyveno pereinamąjį laikotarpį ir buvo vykdoma personalo reforma.

127. VU TVM iš tikrųjų skatina savo mokslo darbuotojus dalyvauti tarptautinėse konferencijose ir darbuotojai visapusiškai naudojami prieinamomis galimybėmis. Kaip nurodyta savianalizės suvestinėje ir patvirtinta per vertinimo grupės vizitą, kiekvienas mokslo darbuotojas kasmet gauna beveik 900 EUR, kad galėtų dalyvauti tarptautinėse konferencijose kaip pranešėjas. 2012–2014 m. laikotarpiu 51 mokslo darbuotojas skaitė pranešimus 22 tarptautinėse konferencijose, parengė penkis recenzuojamus straipsnius, paskelbtus *ISI Web of Science* duomenų bazėje. Per tą patį laikotarpį VU TVM priėmė keturis tarptautinius mokslininkus (iš Kipro, Lichtenšteino, Švedijos ir JAV), kurie vedė seminarus VU TVM, Vilniaus universiteto ir Gedimino technikos universiteto studentams; jų skaičius turėtų būti didesnis, kad būtų galima daryti reikšmingą įtaką universiteto mokslinių tyrimų veiklai. Universitetas taip pat inicijavo seminarą, kuriame siekta suburti jaunus mokslininkus, įskaitant užsienyje studijuojančius lietuvius, ir kuris tapo kasmetiniu renginiu, vykstančiu skirtingose aukštojo mokslo institucijose. Apskritai ši veikla padėjo darbuotojams nuolat stebėti naujausius pokyčius savo mokslinių tyrimų srityse, ugdė jų tyrimų kompetenciją, padėjo plėtoti tarptautinius ryšius ir lėmė bendrų publikacijų, kurios taip pat naudojamos kaip mokomoji medžiaga, paskelbimą. Kita vertus, VU TVM dar nėra išnaudojusi savo darbuotojų galimybių vykdyti mokslinius tyrimus arba dalyvauti mokymuose užsienyje. Vertinimo grupė ragina universitetą apsvarstyti, kaip jis galėtų pasinaudoti, pavyzdžiui, ES mokslinių tyrimų, mokyimo ir judumo programa „Marie Skłodowska-Curie“ kaip EMTE dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad VU TVM mokslinių tyrimų veikla visiškai atitinka jos misiją ir strategiją. Šiuo metu universitetas teikia reikšmingą pirmenybę moksliniams tyrimams, orientuotiems į jo laipsnį suteikiančių studijų programų poreikius, bet taip pat jis turėtų užtikrinti, kad būtų skiriama pakankamai dėmesio aukštai mokslinių tyrimų kokybei. Vadovaudamasis savo prioritetais, jis tinkamai atsižvelgia į studijų ir mokslinių tyrimų vienovę. Neseniai universitetas įdėjo daug pastangų plėtodamas savo mokslo darbuotojų kompetenciją ir sukūrė tokią aplinką, kuria iš tiesų skatinama mokslinių tyrimų plėtra. Abu šie aspektai gerai atspindėti strategijoje. Mokslinių tyrimų rezultatai laipsniškai gerėja, tačiau jų kokybė kelia susirūpinimą ir turėtų būti (veiksmingiau) stebima. VU TVM neturi nuosavų lėšų moksliniams tyrimams; tai svarbus klausimas, nes jos mokslinių tyrimų veikla grindžiama (tik) išorės paklausa ir finansavimo galimybėmis, o ne jos pačios strateginiais prioritetais. Šis klausimas turi būti sprendžiamas persvarstant paslaugų kainodaros politiką, kad universitetas galėtų gauti pelno ir naudoti pajamas mokslinių tyrimų ir inovacijų veikloje. Be to, turėtų būti plėtojama mokslinių tyrimų paslaugų rinkodaros strategija ir sukurtas mechanizmas, kuris leistų sistemingai skleisti mokslinių tyrimų rezultatus. Apskritai mokslinių tyrimų sritis vis dar tebeplėtojama; tačiau šitai suprantama – tai gana nauja veiklos sritis universitetui ir jis yra tvirtai pasiryžusi skatinti jos plėtrą.

VU TVM moksliniai tyrimai dera su nacionaliniais plėtos prioritetais, kaip nurodyta įvairiuose strateginiuose dokumentuose. Verslo partneriai neabejotinai turi didelį poveikį VU TVM moksliniams tyrimams, nes būtent jie užsako daugumą tyrimų. Bendradarbiavimas su kitais akademiniiais ir verslo partneriais įgyvendinant projektus yra svarbus būdas plėtoti universiteto mokslinių tyrimų kompetenciją ir megzti naujus ryšius. Aptariant pastarąjį būdą, universitetas labai priklauso nuo asmeninių ryšių ir turėtų papildomai plėtoti aiškią politiką, pagal kurią galėtų megzti ir persvarstyti partnerystės ryšius mokslinių tyrimų srityje, laikydamasis savo strateginių prioritetų. Šios plėtos dalis galėtų būti perėjimas nuo verslo administravimo magistrantūros studijų programos prie verslo administravimo doktorantūros studijų programos, kai jos bus sukurtos. Tai būtų nacionalinio masto pažanga ir vertinimo grupė ragina ministeriją persvarstyti atitinkamus sprendimus.

Strategija yra gerai suderinta su Europos mokslinių tyrimų erdvės prioritetais. Universitetas neseniai dalyvavo keliuose tarptautiniuose mokslinių tyrimų projektuose. Dabartinis jo dalyvavimo lygis yra patenkinamas, atsižvelgiant į santykinai trumpą stažą mokslinių tyrimų srityje ir į tai, kad pastaruosius trejus metus jis išgyveno pereinamąjį laikotarpį. VU TVM

skatina savo mokslo darbuotojus dalyvauti tarptautinėse konferencijose ir darbuotojai iš tikrųjų naudojami visomis prieinamomis galimybėmis. Kita vertus, jie dar neišnaudoja galimybių, kurios teikiamos ES, vykdyti mokslinius tyrimus arba dalyvauti mokymuose užsienyje.

Srities įvertinimas: mokslo ir (arba) meno sritis vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI

Priemonės, kuriomis siekiama daryti įtaką institucijos misijai ir strateginiams dokumentams

128. VU TVM vizijoje ir misijoje (12 punktas) aiškiai nurodyta, kad universitetas siekia daryti įtaką per visas tris pagrindines veiklos sritis, t. y. studijų, mokymo ir mokslinių tyrimų, ir tai atsispindi strategijoje. Dėl laipsnį suteikiančių studijų programų, strategijoje pabrėžiama būsimų absolventų, kurių bus ieškoma darbo rinkoje ir kurie taps ne tik gerais darbuotojais, bet ir verslo lyderiais ir darbdaviais, mokymo svarba. Kaip nurodyta strategijoje, VU TVM siekia tapti patraukliausia verslo mokykla Lietuvoje. Tai gali reikšti, kad ji siekia daryti įtaką nacionaliniu lygmeniu. Organizuodamas korporatyvinius mokymus, universitetas orientuojasi ir į viešąjį, ir privatųjį sektorius (valstybės tarnautojus, dabartinius ir būsimus vadovus, verslininkus, ir t. t.). Tikimasi, kad VU TVM moksliniai tyrimai, susiję su rinkos ir visuomenės poreikiais, atliks svarbų vaidmenį skatinant mokslo ir verslo atstovų bendradarbiavimą, taip pat socialinę ir ekonominę plėtrą. Strategijoje VU TVM bendruomenė taip pat laikoma jungiamąja grandimi, per kurią studentai, darbuotojai, absolventai ir verslo partneriai bei darbdaviai gali užmegzti naudingus ryšius.
129. Be to, strategijoje nėra aiškiai nagrinėjamas tikėtino VU TVM poveikio nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai klausimas. Joje nėra numatyta institucinė politikos sistema, pagal kurią trys pagrindinės universiteto veiklos sritys ir kita veikla būtų sujungtos ir nukreiptos į siekį daryti poveikį.
130. SSGG analizėje pripažįstama, kad strateginiuose dokumentuose nėra numatytos „poveikio nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai įvertinimo priemonės“. Iš tikrųjų šiuo atveju nebuvo konkrečiai apibrėžti jokie rodikliai. Turimų rodiklių, kurie taikomi trijų pagrindinių veiklos sričių poveikiui vertinti, naudingumas labai skiriasi. Kai kurie rodikliai, kurie gali būti svarbūs, taikomi laipsnį suteikiančioms studijų programoms (studentų įsidarbinamumo ir absolventų įsidarbinimo lygis arba absolventų, įkūrusių savo verslą, procentinė dalis). Kursų skaičius ir dalyviai iš tikrųjų gali byloti apie poveikį, pasiektą organizuojant korporatyvinius mokymus (net jeigu tai yra daugiau rezultatų negu poveikio rodikliai, nes pastarieji nurodytų pokyčius, kurie atsirado dėl mokymų). Pagrindiniai mokslinių tyrimų rodikliai yra susiję su pajamų lygiu, mokslinių tyrimų rezultatais, veiklos mastu arba mokslinių tyrimų kokybe. Nė vienas iš jų negali būti naudojamas mokslinių tyrimų poveikiui ekonominei arba socialinei plėtrai įvertinti nacionaliniu ir (arba) regioniniu lygmeniu (pvz., naujai įsteigtos įmonės, įdiegtos naujovės arba pagerėjusi verslo organizacijų veikla). Jie net neapima verslo organizacijų, kurioms teikdama savo mokslinių tyrimų ir technologinės plėtos paslaugas VU TVM sukūrė naujoviškus sprendimus ir t. t., skaičiaus (nors tokie duomenys, be abejonės, yra prieinami).
131. **Rekomendacija.** Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM spręsti savo strategijoje įtakos nacionalinei ir regioninei plėtrai klausimą, kad būtų sukurta jos pagrindinės veiklos sričių sistema, taip pat apibrėžti arba nustatyti keletą rodiklių, pagal kuriuos būtų vertinamas jos poveikis nacionalinei ir regioninei plėtrai. Ji taip pat skatinama apsvarstyti galimybę atlikti lyginamąją analizę lyginant su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, atsižvelgiant į poveikį nacionalinei ir regioninei plėtrai.

Priemonių veiksmingumas ir poveikio bei nacionalinių ir (arba) regioninių plėtos prioritetų ryšys

132. VU TVM pagrindinė veikla sutelkta į verslo ir verslumo plėtrą, ypač pabrėžiant socialinę atsakomybę. Tai aiškiai atsispindi keliuose pagrindiniuose nacionalinės politikos

dokumentuose dėl ekonominės ir socialinės plėtros (žr. 80 ir 120 punktus). Šiuo atveju pasiektas poveikis puikiai atitinka nacionalinius prioritetus. Be to, VU TVM prisidėjo prie politikos kūrimo nacionaliniu lygmeniu. Pavyzdžiui, ji dalyvavo kuriant aukštojo mokslo tarptautiškumo didinimo strategiją, o verslumo stebėjimo tyrimo išvados buvo panaudotos kuriant Verslumo veiksmų 2014–2020 m. planą.

133. Itin aukštas absolventų įsidarbinimo lygis (97,5 proc.) rodo, kad VU TVM labai prisideda prie ekonominės plėtros savo teikiamomis studijų paslaugomis. Studentų priėmimo duomenys pagal geografinį suskirstymą (SS) rodo, kad poveikis išplito visoje šalyje, bet labiausiai pastebimas regioniniu lygmeniu. Pastaraisiais metais maždaug 50 proc. studentų atvyko iš Vilniaus regiono, likusieji – iš kitų regionų; pastarųjų skaičius gana tolygiai pasiskirstęs. Kadangi absolventai gali dažnai kilnotis, būtų naudinga rinkti duomenis apie jų pasiskirstymą pagal regionus. Duomenys, gauti iš naujausios VU TVM absolventų apklausos (SS), rodo, kad dauguma absolventų dirba verslo srityje ir poveikis yra plačiai paplitęs pagal sektorius (pvz., 18 proc. dirba pardavimo srityje, 15 proc. – konsultavimo, žmoniškųjų išteklių valdymo, nekilnojamojo turto, farmacijos, mados, leidybos verslo, laisvalaikio ir kt., 8 proc. – rinkodaros ir finansų, 6 proc. – administravimo ir sveikatos priežiūros). Neskaitant kai kurių mažai patikimų įrodymų, nėra duomenų apie absolventus, kurie per pastarąjį dešimtmetį ar pastaruosius penkerius metus įkūrė savo verslą ir prisidėjo (galėjo prisidėti) prie darbo vietų kūrimo. Įsidarbinimo duomenys rodo, kad VU TVM laipsnį suteikiančios studijų programos yra labai susijusios su ekonominės plėtros poreikiais (bet, kaip jau aptarta pirmiau įvairiomis aplinkybėmis, jų atitiktis poreikiams vis dar gali būti didinama nuosekliai į programas įtraukiant išorės socialinius dalininkus). Be to, studentų stažuotės ir baigiamieji darbai (žr. toliau) yra kiti būdai, kuriais VU TVM remia verslo plėtrą.
134. Surinkti duomenys (SS) rodo, kad apskritai VU TVM korporatyviniai mokymai gana reikšmingai prisidėjo prie dirbančių asmenų žinių plėtojimo, įgūdžių ugdymo ir jų verslo valdymo, poveikį vertinant pagal dalyvių skaičių (5148 per pastaruosius trejus metus). Kaip ir laipsnį suteikiančių studijų programų, poveikis, atrodo, pasireiškia daugiausia regioniniu lygmeniu ir, kaip paaiškino vadovybė, nors universitetas gauna daug prašymų iš kitų regionų, jis neturi pajėgumų teikti paslaugų kitiems regionams (taigi korporatyviniams mokymams taip pat gali būti svarbi partnerystė). Savianalizės suvestinėje pateikta informacija (pvz., 28 verslumo mokymai įvairiuose miestuose) rodo, kad poveikis galėjo būti platesnis nei regioninis, ir vertėtų surinkti išsamesnių duomenų poveikio analizei. VU TVM galėtų apsvarstyti ir kai kuriuos kitus surinktus duomenis (pvz., suteiktų laipsnių arba suaugusių studentų, priimtų į laipsnį suteikiančią studijų programą remiantis naujomis ankstesnio mokymosi pripažinimo procedūromis, skaičių; žr. 90 punktą), vertindama pasiektą poveikį.
135. Apskritai vertinimo grupės vizito metu iš savianalizės suvestinės duomenų ir diskusijų paaiškėjo, kad VU TVM mokslinių tyrimų veikla buvo remiama verslo plėtra. Tai visų pirma susiję su 16 mokslinių tyrimų ir žinių perdavimo projektų, kuriuos užsakė verslo ir kitos organizacijos per pastaruosius trejus metus. VU TVM pripažino (SSGG analizėje ir diskusijose), kad poveikis vis dar nepakankamas. Su rodikliais susiję kiekybiniai duomenys neleidžia universitetui įvertinti ir įrodyti poveikio nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai. Kaip minėta, (galimą) poveikį riboja lėšų moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai nebuvimas arba jų trūkumas Lietuvos verslo sektoriuje. Tai yra nuolatinė problema. Kita vertus, kaip irgi minėta, ji riboja tai, kad VU TVM dar nėra įdiegusi mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos mechanizmo (žr. atitinkamą rekomendaciją 119 punkte).
136. VU TVM darbuotojai ir studentai aktyviai dalyvauja švietimo ir kitose iniciatyvose. Be Verslumo ir Lyderystės akademijų (žr. 89 punktą) bei vizitų vidurinėse mokyklose, tai apima, pavyzdžiui, tokią pilietinę veiklą kaip „Maisto bankas“ ar „Organų donorystė“, visuomeninius renginius – „Dainų šventė“, „Kapitalo diena“, „Lietuvos jaunimo dienos“ ir t. t. Nors jų poveikis vargu ar gali būti įvertintas, akademijos neabejotinai plėtojo jaunų žmonių verslumo įgūdžius, o kita veikla prisidėjo prie vietos bendruomenės plėtros.

137. Neseniai atgaivintas VU TVM Alumni klubas, kuris yra ryšys tarp universiteto ir vietos bendruomenės, socialinių ir verslo partnerių. Alumnai yra programų komitetų ir baigiamųjų darbo komiteto nariai, dėsto universitete, priima studentus į praktiką savo organizacijose, padeda įtraukti juos į kitų organizacijų veiklą ir rasti darbą. Vertėtų paminėti buvusių studentų surinktų lėšų sumą, kuri kaip dotacija skirta Ukrainos studentui VU TVM – tai pastarojo meto klubo iniciatyvų ir socialinės atsakomybės pavyzdys. Kita vertus, kaip vertinimo grupės vizito metu paaiškino absolventai, klubas vis dar ieško savo vietos universiteto struktūroje ir veiksmingą bendradarbiavimą padėtų užtikrinti kai kurios „institucinės priemonės“.
138. Apibendrinant pažymėtina, jog VU TVM dar nėra surinkusi išsamių atitinkamų duomenų, kad galėtų stebėti ir įvertinti savo poveikį nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai, bet, atrodo, šiuo metu ji geriausiai prisideda prie ekonominės plėtros regioniniu lygmeniu. Kaip pabrėžta pirmesniuose skyriuose, VU TVM yra užmezgusi stiprius ir plačius ryšius su akademiniiais, socialiniais ir verslo partneriais. Kai kurie ryšiai yra asmeniniai arba neoficialūs, kai kurie buvo arba yra formalizuoti ar institucionalizuoti. Visi ryšiai yra neįkainojama universiteto vertybė, jeigu gerai valdomi pagal strateginį planą (žr. rekomendaciją 131 punkte). Vertinimo grupė taip pat įvairiais atvejais pabrėžė partnerystės svarbą VU TVM, kaip mažai įstaigai, ir pateikė susijusių rekomendacijų. Strateginė partnerystė turi įgyti esminę reikšmę VU TVM siekiant, kad jos pagrindinė veikla darytų poveikį plėtrai nacionaliniu lygmeniu.

Studentų praktikos ir baigiamųjų darbų temos, susijusios su nacionaline ir regionine plėtra

139. Vertinimo grupei iš savianalizės suvestinės ir įvairiose diskusijose vizito metu paaiškėjo, kad praktikos temos yra tiesiogiai susijusios su studentus priimančių organizacijų poreikiais, kaip ir baigiamieji darbai, kuriuose sutelkiamas dėmesys į įmonių ir kitų organizacijų konkrečių problemų sprendimą. Be to, pagirtina, kad VU TVM siekia grįžtamojo ryšio ir yra pasiryžusi tobulinti šią sritį, kad galėtų toliau didinti praktikos ir baigiamųjų darbų svarbą. Praktikos temos aptariamos su priimančiosiomis organizacijomis, šios įtraukiamos į praktikos vertinimą. Vertinimo grupės vizito metu apklausti socialiniai dalininkai, kurie priėmė studentus ir įvertino darbą, studentų atliktą per praktiką. Kaip minėta, šį pavasarį VU TVM organizavo apskritojo stalo diskusiją – subūrė priimančiąsias organizacijas, studentus ir darbuotojus, kurie vertino praktiką, tai padės pagerinti praktikos schemą ir tai yra **gerosios praktikos pavyzdys**. Vienas iš apskrito stalo diskusijų rezultatų yra tas, kad praktikos trukmė greičiausiai bus pratęsta nuo trijų iki keturių mėnesių, nes ilgesnis laikotarpis naudingesnis ir priimančiosioms organizacijoms, ir studentams. Daugelis baigiamųjų darbų suteikia verslo sprendimų konkrečioms organizacijoms. Universiteto pateikti pavyzdžiai taip pat rodo, kad šie baigiamieji darbai apima temas, kurios yra svarbios įvairių sričių socialinei ir ekonominei plėtrai (pavyzdžiui, „vaikų žaidimo aikštelė“ arba „bendrų erdvių atkūrimas sodų bendrijose“, be to, kurios griežtai susijusios su verslu, pavyzdžiui, „darbuotojų motyvacijos didinimas“, „prekių ženklo įvaizdžio vertinimas“, „prekybos strategija“ ir t. t.). Daugeliu atvejų pastebimas akivaizdus ryšys tarp baigiamojo darbo temų ir poreikių. Kaip minėta, bakalauro laipsnio siekiantys studentai, kurie įkūrė savo verslą, gali pateikti verslo projektus ar plėtros planus kaip savo baigiamuosius darbus; kadangi dauguma magistrantūros studentų derina studijas ir darbą, per priėmimo į studijų programą pokalbį prašoma paaiškinti, kokią naudą jie galėtų įnešti iš savo darbo į baigiamąjį darbą. Kadangi VU TVM mano, jog šie baigiamieji darbai dar nebuvo pakankamai „gerai išplėtoti“, ji neseniai surengė seminarą darbuotojams, kad jie daugiau dėmesio skirtų mokslinių tyrimų, kurie yra baigiamųjų darbų pagrindas, kokybei – tai dar viena **pagirtina** iniciatyva.
140. Susidarė įspūdis, kad labai dažnai VU TVM aptariama tema, taip pat vidinės praktikos ir baigiamųjų darbų temų atžvilgiu, yra šeimos verslo plėtra. Kaip minėta, tai iš tikrųjų gali būti sritis, kurią verta išnagrinėti, nes ji gali būti tinkama niša universitetui. Kita vertus, vertinimo grupė **pataria** VU TVM sutelkti dėmesį į dideles bendroves studentų stažuotėms, nes tai, be abejo, gali būti perspektyvesnis būdas plėtoti korporatyvinių mokymų ir mokslinių tyrimų veiklą.

Darbuotojų dalyvavimo savanoriškoje veikloje pripažinimas

141. Savianalizės suvestinėje (13 priede) pateikiamas išpūdingas sąrašas, kuris rodo, kad daugelis VU TVM darbuotojų yra labai plačiai įsitraukę į įvairių nacionalinių ir tarptautinių organizacijų bei institucijų veiklą. Tai apima verslo organizacijas, mokslo asociacijas ir profesines asociacijas, taip pat komitetus ir tarybas bei ES darbo grupes. Daugeliu atvejų VU TVM darbuotojai sulaukė specialaus pripažinimo (apdovanojimų, prizų ir t. t.) už savo indėlį. Kaip minėta, darbuotojai irgi aktyviai dalyvauja įvairiuose vietos bendruomenės ir švietimo renginiuose. Vizito metu vertinimo grupė iš darbuotojų sužinojo, kad universitetas labai palankiai vertina jų indėlį. Kita vertus, darbuotojai ir savo iniciatyva itin aktyviai dalyvauja įvairių organizacijų ir įstaigų veikloje. Nors dalyvavimas savanoriškoje veikloje yra vienas iš metinio akademinio personalo veiklos vertinimo kriterijų, darbuotojams nėra siūloma jokių paskatų, kuriomis tokia veikla būtų skatinama ar atlyginama. Atsižvelgiant į menką biudžetą, suprantama, kad VU TVM nesiūlo specialių premijų už dalyvavimą įvairioje savanoriškoje veikloje. Tačiau, siekdama pereiti nuo individualaus prie strateginio požiūrio, ji galėtų apsvarstyti, pavyzdžiui, galimybę sumokėti narystės mokestį už darbuotojus, kurie aktyviai dalyvauja organizacijų, ypač svarbių tiek pačios VU TVM plėtrai, tiek nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai, veikloje.

Apibendrinant pažymėtina, jog VU TVM vizijoje ir misijoje nurodyta, kad universitetas siekia daryti įtaką per visas tris pagrindines veiklos sritis, t. y. studijas, mokymą ir mokslinius tyrimus. Tačiau strategijoje nėra aiškiai sprendžiamas poveikio nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai klausimas ir nėra nustatyti būdai, kaip poveikį įvertinti. Taigi, nėra įdiegta jokia sistema, kuria remiantis universiteto veikla būtų derinama su nacionaline ir (arba) regionine plėtra ir į ją orientuota. Turimi rodikliai leidžia tam tikru mastu įvertinti studijų ir mokymo poveikį, bet jie nėra tinkami vertinant mokslinių tyrimų poveikį.

Nepaisant to, VU TVM užmezgė stiprius ir plačius ryšius su socialiniais ir verslo partneriais ir absolventų įsidarbinimo duomenys bei korporatyvinių mokymų dalyvių skaičius aiškiai rodo, kad ji gerokai prisideda prie verslo plėtros, daugiausia regioniniu lygmeniu, teikdama studijų ir mokymo paslaugas. Tam tikru mastu universitetas taip pat remia verslo plėtrą per studentų baigiamuosius darbus, kuriuose siūlomi konkrečių problemų įvairiose socialinės ir ekonominės plėtros srityse sprendimai. Be to, VU TVM darbuotojai ir studentai aktyviai dalyvauja įvairioje savanoriškoje veikloje; kai kuria tokia veikla ugdomi jaunų žmonių verslumo įgūdžiai arba prisidedama prie vietos bendruomenės plėtros. Darbuotojai aktyviai dalyvauja įvairių nacionalinių ir tarptautinių organizacijų ir institucijų veikloje ir universitetas galėtų apsvarstyti, kaip jiems atlyginti už tokią veiklą, kuri ypač svarbi tiek jo paties plėtrai, tiek ekonominei ar socialinei plėtrai nacionaliniu ir (arba) regioniniu lygmeniu. VU TVM *Alumni* klubas, kaip universiteto, vietos bendruomenės ir socialinių ir verslo partnerių jungiamoji grandis, šiuo metu plečia savo veiklą ir didesnė universiteto institucinė parama paskatintų tolesnę jo plėtrą. Apskritai, atsižvelgiant į įvairias pirmesniuose skyriuose aptartas stiprybes ir plačius ryšius su išorine aplinka, VU TVM turi nemažai galimybių daryti poveikį nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai, jos gali būti veiksmingai išnaudojamos įgyvendinant atitinkamą strateginę programą už toliau plėtojamos bendradarbiaujant su kitomis institucijomis ir organizacijomis.

Srities įvertinimas: poveikio regiono ir visos šalies raidai sritis vertinama teigiamai.

VII. GEROJI PRAKTIKA IR VEIKLOS TOBULINIMO REKOMENDACIJOS

GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

- Sprendimų priėmimas: didelis dėmesys strateginiams prioritetams, tvirta lyderystė, kurią užtikrina vadovybė, vadovaudamasi kolegialumo principu ir išipareigojimu kurti kolektyvinio dalyvavimo kultūrą; veiksminga sprendimų priėmimo procedūra (62 punktas).

- Kruopšti akademinių darbuotojų atranka, kurioje dėmesys skiriamas kompetencijai ir vertybėms ir kuri apima dėstymą bandomųjų paskaitų metodu (64 punktas).
- Universitete dėstantys akademiniai darbuotojai ir specialistai dirba poromis, teikdami savitarpio paramą ir keisdamiesi žiniomis (64 punktas).
- Vadovybė atsiliepia į darbuotojų mokymo poreikius ir užtikrinama daug jų ugdymo galimybių (65 punktas).
- Efektyvus ir veiksmingas pokyčių valdymas, orientuotas į trumpalaikį ir ilgalaikį poveikį (71 punktas).
- Įgyvendinamos įvairios priemonės siekiant užtikrinti išorės socialinių dalininkų dalyvavimą programos kūrimo procese ir persvarstant bei didinant programų atitiktį darbo rinkos poreikiams (įvairūs organai, apimantys socialinius dalininkus, verslo konsultantai, patariantys dėl programų aktualumo; apskritojo stalo diskusijos, suburiančios socialinius dalininkus, darbuotojus ir studentus) (54 punkto b papunktis, 81, 97 ir 139 punktai).
- Platus išorės socialinių dalininkų dalyvavimas rengiant ir pristatant kai kurias laipsnį suteikiančias studijų programas (97 punktas).
- Didelis dėmesys praktiniam mokymui laipsnį suteikiančiose studijų programose, užtikrinant tinkamą pusiausvyrą tarp teorinio ir praktinio mokymo (85 punktas).
- Atsiliėjimas į studentų poreikius, geri santykiai tarp studentų ir dėstytojų, taip pat geros galimybės studentams bendrauti su dėstytojais (86 punktas).
- Vis didesnės mokymosi visą gyvenimą galimybės verslo klientams, įskaitant modulius, teikiančius kreditus, kurie pripažįstami įgyjant laipsnį (90 punktas).
- Ankstesnio mokymosi pripažinimo metodika (90 punktas).
- Glaudi sąsaja tarp studijų ir mokslinių tyrimų, naudojant mokslinių tyrimų rezultatus programoms tobulinti (109 punktas).
- Didelis dėmesys mokslo darbuotojų tobulėjimui, geros mokslo darbuotojų tobulinimosi galimybės ir moksliniams tyrimams palanki aplinka (110 ir 111 punktai).
- Platūs ir glaudūs ryšiai su verslo įmonėmis kaip pagrindiniais VU TVM socialiniais dalininkais (95–97 punktai, 120 ir 121 punktai, taip pat 54 punkto b papunktis, 80, 81, 90, 97 ir 139 punktai).
- Didelis dėmesys studentų praktikos ir baigiamųjų darbų atitikčiai socialinių dalininkų poreikiams ir ekonominei plėtrai (139 punktas).

REKOMENDACIJOS

Vertinimo grupė rekomenduoja VU TVM steigėjui ir visuotiniam dalininkų susirinkimui:

- kuo greičiau paskirti VU TVM tarybą, kad nebūtų bereikalingai gaištama priimant sprendimus strateginiu požiūriu universitetui svarbiais klausimais (60 punktas);
- nedelsiant baigti diskusijas su VU TVM dėl būsimų universiteto scenarijų, kad jis galėtų įgyti naują statusą nacionalinėje aukštojo mokslo sistemoje (27 punktas).

Vertinimo grupė VU TVM rekomenduoja:

Strateginis valdymas

- surasti atskirą nišą rinkoje, taip pat parengti ir įgyvendinti pertvarkos strategiją, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą (27 punktas);
- parengti ir įgyvendinti strategiją, pagal kurią būtų mezgami nacionaliniai ir tarptautiniai, moksliniai ir mokslo įmonių partnerystės ryšiai, apimančią pagrindinę akademinę veiklą ir pagalbos paslaugas, siekiant padidinti savo pajėgumus ir konkurencingumą (27 punktas);
- persvarstant dabartinę strategiją, įskaitant viziją, aiškiai atskirti strateginius, veiklos tikslus, įgyvendinimo priemones ir nustatyti terminus likusiam trejų metų laikotarpiui, naudojant metodiką, kuri palengvintų jų įgyvendinimą ir diegimą per metinius veiksmų planus. Strategija ir metiniai veiksmų planai turėtų būti grindžiami ta pačia metodika (36 punktas);

- užtikrinti, kad strategijoje kitam planavimo laikotarpiui būtų apibrėžti uždaviniai, tikslai ir įgyvendinimo priemonės kartu su terminais ir pateikta reikiamų išteklių sąmata (36 punktas);
- sparčiai daryti pažangą dirbant su planavimo ir stebėsenos rodikliais ir nustatyti keletą rodiklių, kurie yra svarbūs siekiant sėkmingos veiklos, įskaitant poveikio strateginei plėtrai vertinimo rodiklius. Peržiūrėtas rodiklių rinkinys turėtų būti įtrauktas į persvarstytą strategiją kartu su vertėmis, kurias universitetas planuoja pasiekti iki planavimo laikotarpio pabaigos, kad būtų galima įvertinti pažangą siekiant strateginių tikslų. Kito planavimo laikotarpio strategija turėtų apimti rodiklius kartu su siektinomis vertėmis visam planavimo laikotarpiui (40 punktas);
- parengti visapusišką tarptautiškumo didinimo strategiją, kuri apimtų mainus studijų, mokslinių tyrimų ir žinių srityje, taip pat veiksmus, kurie lemia jos teikiamų paramos paslaugų poveikį, kad jos tarptautinė veikla visose srityse būtų aiškiai orientuota į strateginius plėtros prioritetus. Šiuo atveju VU TVM taip pat patariama konsultuotis su kitomis verslo mokyklomis dėl gerosios praktikos pavyzdžių (50 punktas);
- pritaikyti Europos nuostatų ir gairių 1 dalies nuostatas vidinei kokybės užtikrinimo sistemai, kad būtų galima nustatyti spragas, kurias vis dar reikia pašalinti. Visų pirma reikėtų užtikrinti, kad studentai būtų informuojami apie veiksmus, kurių imamasi (turi būti imtasi) reaguojant į atsiliepimus, gautus iš apklausų, išorės socialiniai dalininkai turėtų nuolat dalyvauti rengiant ir peržiūrint visas programas, veiklos rezultatų duomenys turėtų būti naudojami programoms tobulinti ir turėtų būti įgyvendinama politika dėl nuolatinio studentų vertinimo visose programose ir prireikus išorės veiksmų aspekto įtraukimo. Tai reiškia, kad būtina įgyvendinti nuoseklią kokybės užtikrinimo strategiją, apimančią taikymo sritį, priemones, procesus, sklaidą ir t. t. (55 punktas);
- patvirtinti mokslinių tyrimų etikos kodeksą (kaip savo darbuotojų etikos kodekso dalį arba atskirą dokumentą) ir įsteigti mokslinių tyrimų etikos komitetą. Jis taip pat turėtų užtikrinti, kad būtų nuosekliai taikomi mechanizmai kursinių užduočių plagiatui aptikti visose programose (78 punktas).

Studijos ir mokymasis visą gyvenimą

- stiprinti savo konkurencingumą, kuo greičiau daryti pažangą stengiantis pasiūlyti – kiek tai leidžiama nacionalinės teisės aktais – verslo administravimo magistrantūros studijų programas (MBA) ir (arba) verslo administravimo doktorantūros (DBA) studijų programas plėtojant tarptautinius partnerystės ryšius ir parengti tarpdisciplininę (-es) programą (-as) plėtojant vietos partnerystės ryšius (83 punktas);
- reguliariai atlikti visų laipsnį suteikiančių studijų programų lyginamąją analizę, atsižvelgiant į ugdymo turinį, studijų rezultatus, mokymo ir mokymosi metodus ir pagalbą besimokantiems studentams, kad būtų galima išlaikyti daugiau studentų. Siekiant palengvinti pažangą ir programų baigimą, taip pat raginama apsvarstyti galimybę teikti pagalbą naujai įstojusiems studentams, kad jie galėtų įveikti galimas savo žinių ir įgūdžių spragas (88 punktas);
- aiškiai nustatyti korporatyvinių mokymų (įskaitant magistrantūros modulius) tikslines grupes ir parengti rinkodaros strategiją (-as) joms pasiekti (92 punktas);
- užtikrinti nuoseklų absolventų apklausų išvadų naudojimą programoms tobulinti. Be to, raginama siekti kuo greitesnės pažangos atnaujinant absolventų registrą (94 punktas);
- universitetas (arba jo studentų atstovybė) turėtų užtikrinti, kad tarptautiniai studentai galėtų lengvai susipažinti ne tik su akademine informacija, kaip šiuo metu, bet ir su informacija apie praktinius klausimus ir bet kokia kita informacija, kurios jiems gali prireikti siekiant visapusiškai dalyvauti universiteto bendruomenės gyvenime (101 punktas);
- apibrėžti ir nuosekliai taikyti standartinius kalbų mokėjimo reikalavimus tarptautiniams studentams, kurie pageidauja būti priimti į laipsnį suteikiančias studijų programas (103 punktas);
- dvigubai sustiprinti pastangas padidinti atvykstančių dėstytojų skaičių kaip vidinio tarptautiškumo didinimo dalį, remiantis savo strategija, taip pat apsvarstyti galimybę taikyti finansines ar kitas paskatas išoriniam darbuotojų judumui skatinti (106 punktas).

Moksliniai tyrimai

- veiksmingai stebėti mokslinių tyrimų skatinimo sistemą, siekiant užtikrinti, kad ji padėtų didinti kokybę. Taip pat galima apsvarstyti galimybę steigti tarptautinį tarpusavio vertinimo komitetą, kuris teiktų patarimus dėl mokslinių tyrimų ir skatintų tolesnį jų kokybės gerinimą (113 punktas);
- įdiegti savo mokslinių tyrimų veiklos ir kitų paslaugų, kurios padėtų gauti pelno, kainodaros politiką ir įsteigti mokslinių tyrimų ir inovacijų fondą, pavyzdžiui, atidėti tam tikrą sumą pinigų VU TVM biudžete, uždirbtą iš mokslinės ar kitos veiklos ir taip sumažinti aukštosios mokyklos priklausymą nuo išorės finansavimo mokslo srityje; naudoti šį fondą remiant mokslinių tyrimų strateginę plėtrą (115 punktas);
- parengti savo mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugų rinkodaros strategiją (117 punktas);
- įdiegti sistemingos savo mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos mechanizmus (119 punktas);
- parengti aiškią naujų mokslinių tyrimų partnerystės ryšių su akademine ir verslo partneriais mezgimo ir esamų persvarstymo, laikantis strateginės plėtros prioritetų, politiką (123 punktas).

Poveikis nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai

- spręsti savo strategijoje įtakos nacionalinei ir regioninei plėtrai klausimą, siekiant sukurti universiteto pagrindinės veiklos sričių sistemą, apibrėžti arba nustatyti keletą rodiklių, pagal kuriuos būtų vertinamas jo poveikis nacionalinei ir regioninei plėtrai. Taip pat skatinama apsvarstyti galimybę atlikti poveikio nacionalinei ir regioninei plėtrai lyginamąją analizę lyginant su kitomis aukštojo mokslo institucijomis (131 punktas).

PASIŪLYMAI

Vertinimo grupė taip pat pateikė keletą su įvairiomis sritimis susijusių pasiūlymų, kuriuos universitetas gali apsvarstyti sprendamas dėl savo tolesnės plėtros. Visų pirma VU TVM raginama:

- persvarstyti savo viziją ir misiją, kad būtų pabrėžiami universiteto ypatumai, kurie suteikia jam konkurencinį pranašumą (vos tik ji ras savo nišą) (29 punktas);
- kai tik bus naujai paskirta VU TVM taryba, įsteigti akademinį komitetą, kuris būtų tinkamai pasirengęs patarti dėl tolesnės visapusiškos universiteto plėtros (109 punktas);
- apsvarstyti išsamų rizikos vertinimą prieš sutelkiant dėmesį į šeimos verslo kūrimą kaip galimą universiteto nišą (73 punktas);
- organizuoti reguliarius susitikimus, kuriuose direktorius supažindintų visus darbuotojus ir studentus su naujausiais (strateginiais) pokyčiais ir skatintų juos užsiimti veikla, kuri yra itin svarbi tolesnei universiteto plėtrai (45 punktas);
- remti neseniai paskirtą akademinį konsultantą siekiant užtikrinti, kad akademiniai darbuotojai, atsakingi už skirtingas laipsnį suteikiančias studijų programas, dalytųsi patirtimi ir mokytųsi vieni iš kitų (54 punkto d papunktis);
- patvirtinti akademiniams darbuotojams skirtą kalbų politiką, kuri apimtų kalbų mokymą ir kalbinių žinių vertinimą kaip įdarbinimo ir atrankos politikos dalį ir būtų pagrįsta tarptautiniais standartais, ypač tuo atveju, jei universitetas nuspręstų sutelkti dėmesį į rusakalbes Vidurio Azijos šalis savo studentų pritraukimo strategijoje (66 punktas);
- toliau dėti pastangas siekiant įdiegti mišrųjį mokymąsi (84 punktas);
- apsvarstyti į studentą orientuoto mokymosi įtraukimą į persvarstytą strategiją ir plėtoti institucinę politiką į studentą orientuoto mokymosi srityje, kuri apimtų institucinius metodus ir pagalbos besimokantiems strategijas, taip pat raginti Studentų atstovybę skatinti į studentą orientuoto mokymosi sampratą tarp studentų (86 ir 98 punktai);
- naudotis savo tarptautinių partnerių tinklu siekiant platesnio akademinio bendradarbiavimo, kad būtų galima didinti programų tarptautiškumą, taip pat pasinaudoti šiuo atveju programos Erasmus+ teikiamomis galimybėmis (96 punktas);

- skatinti savo mokslo darbuotojų tarptautinį judumą mokslinių tyrimų ir mokymo tikslais ir pasinaudoti ES programų teikiamomis galimybėmis, pavyzdžiui, ES mokslinių tyrimų, mokymo ir judumo programa „Marie Skłodowska-Curie“ (127 punktas);
- imtis priemonių, kad *Alumni* klubas būtų įtrauktas į universiteto institucinę struktūrą (137 punktas);
- sutelkti dėmesį į dideles bendroves, kuriose studentai galėtų atlikti praktiką, nes jos siūlo didesnes galimybes toliau plėtoti įmonių mokymo ir mokslinių tyrimų veiklą universitete (140 punktas);
- apsvarstyti, pavyzdžiui, galimybę sumokėti nario mokestį už akademinis darbuotojus, kurie aktyviai dalyvauja organizacijų, ypač svarbių tiek pačio universiteto plėtrai, tiek nacionalinei ir (arba) regioninei plėtrai, veikloje, kaip atlygį darbuotojams už jų dalyvavimą savanoriškoje veikloje (141 punktas).

VIII. ĮVERTINIMAS

Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos veikla vertinama teigiamai.

Grupės vadovas: Team leader:	Prof. dr. John Lynn Davies
Grupės nariai: Team members:	Dr. Heinz Ulrich Schmidt Dr. Jacques Kaat Saulius Olencevičius Rimvydas Labanauskis
Vertinimo sekretorius: Review secretary:	Ewa Kolanowska

1 PRIEDAS. VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS

VŠĮ VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLA

Adresas Saulėtekio al. 22, LT-10225 Vilnius, Lietuva
Tel. + 370 5 236 6889, faks. + 370 5 269 8756
El. paštas info@tvm.vu.lt, www.tvm.lt



INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL AT VILNIUS UNIVERSITY

Address Saulėtekio ave. 22, LT-10225 Vilnius, Lithuania
Phone + 370 5 236 6889, fax + 370 5 269 8756
E-mail info@tvm.vu.lt, www.tvm.lt

Studijų kokybės vertinimo centrui,
A. Goštauto g. 12, LT-01108 Vilnius

2015-08-10 Nr. S-O-157

DĖL EKSPERTŲ GRUPĖS IŠVADŲ PROJEKTO

Atsakydami į Jūsų 2015 m. liepos 31 d. elektroniniu paštu atsiųstą laišką dėl faktinių klaidų Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos (toliau – VU TVM) institucinio vertinimo išvadų projekte, dėkojame už galimybę susipažinti su ekspertų išvadomis originalo kalba ir vertimu į lietuvių kalbą. Norėtume atkreipti dėmesį, kad vertimas yra netikslus ir klaidinantis, tad būtina jį patikslinti.

Dėkodami ekspertų grupei už išsamią mūsų veiklos analizę ir palankų vertinimą visgi norėtume pateikti kai kurias pastabas bei nurodyti, mūsų nuomone, išvadų projekte esančias faktines klaidas:

1. Išvadų projekto 54 punkte teigiama, kad į Kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemą nėra įtraukta į Europos nuostatų ir gairių (toliau – ESG) 1 dalis. Mūsų supratimu, visi ESG reikalavimai dokumentuose yra įdiegti, tik kol kas ne visi yra įgyvendinami.
2. 54 p. c) dalyje teigiama, kad studentai nėra reguliariai informuojami apie apklausų rezultatus. VU TVM administracijos nuomone studentai yra nuolatos ir pakankamai informuojami: studentų apklausos rezultatai yra aptariami studijų programų komitetų posėdžiuose ir programų vadovų susitikimuose, kuriuose aktyviai dalyvauja ir studentų atstovai. Po susitikimų yra rengiami protokolai, kurie yra pateikiami VU TVM studentų atstovybei, o ši juos talpina savo vidiniame puslapyje. Todėl manytume, kad visi studentai, norintys susipažinti su informacija, gali lengvai tai padaryti per studentų atstovybę.
3. 58 punkte pateiktas klaidingas faktas. Verslumo ir inovacijų centras įsteigtas 2011 metais, jis neperėmė jokių funkcijų, nes iki tol tos funkcijos iš viso nebuvo vykdomos VU TVM.
4. 62 punkte pateikta klaidinga informacija, kad kassavaitinių padalinių susirinkimų protokolai skelbiami internete, praktiškai jie yra saugomi vidiniame tinkle – intranete.
5. 87 punkte minima, kad galėtų būti siūlomos individualios papildomosios studijos ar kita pagalba žinių ar metodinių įgūdžių spragai panaikinti, jei tokia spraga būtų nustatyta pradiname etape. Patiksliname, kad VU TVM priėmimo į magistrantūrą motyvacinių

pokalbių metu išsiaiškina ne tik stojančiojo motyvą, bet ir galimas žinių spragas ir siūlo pretendams papildomas studijas.

6. 79 punkte yra neteisingai įvardijami VU TVM vykdomi studijų programų pavadinimai.
7. 114 punkte yra minimi fakultetai, tačiau tokių padalinių VU TVM nėra.
8. Dėl 115 punkto, prašytume ekspertų patikslinti rekomendaciją VU TVM įdiegti kainodaros politiką. VU TVM būtų naudinga gauti išsamesnius argumentus ir išsamesnę rekomendacijos išaiškinimą. Ekspertų grupė rekomenduoja iš užsakomųjų tyrimų gautų lėšų – pelno įsteigti fondą, kuris bus naudojamas mokslo tyrimų plėtrai. Bet, VU TVM skiria mokslo tyrimams daug daugiau, nei yra gaunama pelno iš mokslo tyrimų, todėl neaišku, kokia būtų tokio fondo paskirtis.
9. Strategijoje numatyti rodikliai yra **stebimi** ir viešinami (dėl 130 punkto), t.y. VU TVM strategijos veikloje „Tyrimai ir inovacijos“ nurodyti uždaviniai ir rodikliai, pvz.:
Uždavinys – 2.2. Sukurti VU TVM verslumo laboratoriją (VU inovacijų akseleratorius);
 Rodiklis: produktų/paslaugų, sukurtų verslumo laboratorijoje, skaičius;
Uždavinys – 2.4. Teikti tyrimų ir konsultavimo paslaugas rinkai;
 Rodikliai:
 2.4.1. Įvykdytų žinių perdavimo (užsakomųjų tyrimų) projektų skaičius,
 2.4.2. Per penkis metus iki 2018 m. užsakomųjų taikomųjų tyrimų paslaugų verslui apimtis sudaro 10 procentų VU TVM gaunamų pajamų,
 2.4.4. Vykdomų nacionalinių kvietimų mokslo tyrimų projektų skaičius ne mažesnis nei 3 kasmė,
 2.4.5. Tarptautinių grantų skaičius – 1.

Tad strategijoje numatyti konkretaus kiekvieno „Tyrimų ir inovacijų“ veiklos uždavinio vykdymo rodikliai, kurie yra **stebimi**, analizuojami bei **viešinami**. Kelis kartus savianalizės dokumente buvo minima, kad pagal vykdomas 2.2 uždavinio „Sukurti VU TVM verslumo laboratoriją“ veiklas buvo įsteigtos įmonės ir vystomi produktai (anglų k.79 psl. lentelėje). O 2.4 uždavinio atveju stebėjimui, analizei ir tolesnės veiklos planavimui yra suformuoti užsakomųjų tyrimų projektų skaičiaus ir pajamų rodikliai, o ne įmonių sk. rodiklis, kadangi įmonių skaičius neatspindi projektų dydžio ir užsakomųjų darbų apimtys ar užmegztų su įmonėmis ryšių intensyvumo (kai vienai įmonei suteikiamos skirtingos tyrimo ar konsultacijų paslaugos per kelis metus). Įmonių skaičiaus rezultatas taip pat buvo pateiktas – savianalizėje, t.y. minėjome, kad per nagrinėjamą laikotarpį 12-ai įmonių buvo suteiktos paslaugos pagal inočekius (61 psl. anglų k.).

Visi veiklos „Tyrimai ir inovacijos“ uždavinių vykdymo rodikliai yra **stebimi** ir viešinami kasmetinėje Mokslo ir Inovacijų ataskaitoje: <http://www.tvu.vu.lt/lt/main/mokslas/ma>.

10. Dėl 131 punkte pateiktos rekomendacijos informuojame, kad VU TVM jau ketverius metus naudoja LMT palyginamąją analizę atsižvelgiant į poveikį nacionalinei ir regioninei plėtrai.
11. 139 punkte klaidingai pateikta informacija, kad šį pavasarį VU TVM organizavo pirmąją apskritojo stalo diskusiją. Šiemet buvo organizuojama pirmoji diskusija šeimos verslo tema, o bendrai tokie susitikimai ir diskusijos vyksta reguliariai jau keletą pastarųjų metų.
12. VI dalies apibendrinime teigiama kad „nėra įdiegta jokia sistema, kuria remiantis universiteto veikla būtų derinama su nacionaline ir (arba) regionine plėtra ir į ją orientuota“. Paaiškiname, kad sistema yra, bet ji nepilnai įgyvendinta.
13. Strateginio valdymo dalyje pateikta rekomendacija, kad išorės socialiniai dalininkai turėtų nuolat dalyvauti rengiant ir peržiūrint programas. Informuojame, kad socialiniai dalininkai yra nuolatiniai šio proceso dalyviai.
14. Dėl rekomendacijos (Mokslinių tyrimų dalis, 39 psl.) dėl mokslinių tyrimų ir inovacijų fondo įsteigimo: prašytume ekspertų paaiškinti, ar tas fondas, jų nuomone, turėtų būti formuojamas iš vidinių VU TVM lėšų, ar tai turėtų būti įregistruotas fondas (organizacija), kuri pritrauktų lėšas iš išorės ir jas skirtų mokslo veiklos vystymui.

Personalo vadovė,
pavaduojanti direktorių



Nijolė Kudabienė

Angelė Balčienė, tel. 8 5 236 6136, angele.balciene@vu.tvu.lt



Įstaigos kodas juridinių asmenų registre 111966429
Banko sąskaita AB SEB bankas LT047044060000351554
PVM mokėtojo kodas LT119664219

Establishment code at Register of Legal Entities 111966429
Account No AB SEB bankas LT047044060000351554
VAT registration No LT119664219

2 PRIEDAS. EKSPERTŲ GRUPĖS ATSAKYMAS Į VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLOS ATSAKYMĄ Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS

2015 m. rugpjūčio 20 d.

VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLOS (VU TVM)

INSTITUCINIS VERTINIMAS

VERTINIMO GRUPĖS ATSAKYMAS Į VU TVM PASTABAS DĖL FAKTINIŲ

KLAIDŲ INSTITUCINIO VERTINIMO IŠVADOSE

Ekspertai dėkoja Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklai už pastabas dėl institucinio vertinimo išvadose padarytų faktinių klaidų ir pateikia daugiau pastabų bei paaiškinimų. Toliau yra pateiktos pastabos dėl kiekvieno punkto, aptarto VU TVM direktoriaus pareigas einančios personalo vadovės Nijolės Kudabienės laiške, skirtame SKVC.

1. **54 punktas.** Kaip nurodyta VU TVM pastabose, šiame vertinimo išvadų projekto punkte konstatuojama, kad Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) 1 dalis „neįtraukta į kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemą“. Tai nėra citata iš vertinimo išvadų projekto; 54 punkte teigiama, jog „Kokybės užtikrinimo dokumentuose ESG 1 dalis nesiejama su kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema (KAVS)“. Tai reiškia, kad kokybės užtikrinimo dokumentuose KAVS, kuri yra pagrįsta ISO (kaip paaiškinta vertinimo išvadų projekto 53 punkte), nėra siejama su ESG 1 dalimi, kitaip tariant, dokumentuose neparodyta, kaip KAVS yra susijusi su ESG 1 dalimi. Kaip pripažino VU TVM ir kaip nurodyta vertinimo išvadose, kai kurios ESG dar nėra iki galo įgyvendintos. Ekspertų manymu, KAVS susiejimas su ESG gali padėti VU TVM tiksliau nustatyti, kada reikia imtis veiksmų siekiant visiškai įgyvendinti ESG; iš čia ir kyla atitinkama rekomendacija vertinimo išvadų 55 punkte. Faktinės klaidos nėra ir ekspertų grupės išvados bei rekomendacija galutinėse išvadose lieka nepakitusios.
2. **54 punkto c papunktis.** Ekspertai norėtų paaiškinti, kad vertinimo išvadų projekte teiginys, jog studentai kol kas nėra reguliariai informuojami apie apklausų rezultatus, kilo iš to, ką per vertinimo grupės apsilankymą aiškiai pasakė apklausiami studentai. Be to, atitinkamame (išvadų) projekto punkte dar aiškinama, kad daug didesnio aktyvumo šiuo atžvilgiu tikimasi iš studentų atstovų – jiems nurodoma imtis tolesnių veiksmų programos komitete ir *programos peržiūrai (vadybos peržiūrai) skirtuose vadovybės posėdžiuose*. Tai apima daugelį įgyvendinamų priemonių, kurias paminėjo VU TVM savo pastabose dėl faktinių klaidų. Ekspertai neįžiūri jokios faktinės klaidos, taigi paliekamos tokios pat išvados, kokios buvo pateiktos išvadų projekte. Tačiau dėl aiškumo ir išsamumo galutinėse išvadose šis punktas performuluotas – aiškiau nurodyta, kad pastabą, jog nėra nuolatinio grįžtamojo ryšio apie apklausų rezultatus, lėmė studentų, su kuriais kalbėtasi, nuomonė, ir įtrauktas nurodymas posėdžio protokolus skelbti VU TVM interneto svetainėje (apie tai nebuvo kalbėta per grupės apsilankymą). Žodžiai „Tikimasi, kad studentų atstovai daug daugiau nuveiks šiuo atžvilgiu“ dabar paryškinti, siekiant aiškiau parodyti, kas turės labiau pasistengti, kad studentams būtų pranešama apie apklausų rezultatus.
3. **58 punktas.** VU TVM pastabose nurodyta faktinė klaida galutinėse vertinimo išvadose ištaisyta: pašalintas sakinytis apie tai, kad Inovacijų ir verslumo centras perima kai kurių ankstesnių padalinių funkcijas. Iš pokalbių su dėstytojais ir tyrėjais vizito metu ekspertai suprato, kad prieš įkuriant centrą įvairūs VU TVM padaliniai teikė dėstytojams tam tikrą (tačiau ribotą ir nesuderintą) pagalbą, skirtą moksliniams tyrimams plėtoti. Padarytas pakeitimas neturi poveikio ekspertų grupės išvadoms.

4. **62 punktas.** Teiginys, kad „kassavaitinių padalinių susirinkimų protokolai skelbiami internete“, pagrįstas tuo, kas ekspertams buvo pasakyta per apsilankymą, pakeistas formuluote „kiekvieną savaitę vykstančių tarnybų posėdžių protokolai yra saugomi vidaus tinkle (*intranete*)“, kaip pasiūlyta VU TVM pastabose. Padarytas pakeitimas poveikio ekspertų grupės išvadoms neturi.
5. **87 punktas.** Kaip ir ankstesniame punkte, atitinkamas išvadų projekto teiginys VU TVM pastabose cituojamas netiksliai. Išvadų projekto 87 punkte nurodoma, kad „Galėtų būti siūlomos individualios papildomosios studijos ar kita pagalba žinių ar metodinių įgūdžių spragai panaikinti, jei tokia spraga būtų nustatyta pradiniam etape“ (o ne „tik jei šios spragos nustatomos pradiniam etape“, kaip nurodyta VU TVM pastabose). Šis išvadų projekto teiginys nereiškia, jog VU TVM nenustato spragų; juo VU TVM skatinama dėti daugiau pastangų nustatytoms spragoms pašalinti, kad sumažėtų studentų nubyrėjimo lygis. VU TVM pastabose taip pat pareikšta, kad, nustačius minėtas spragas, TVM „siūlo papildomas studijas“. Šios programos vadovų ir komitetų atstovai, su kuriais kalbėjosi ekspertai, aiškiai pareiškė, kad prasčiau besimokantys studentai turėjo galimybę aptarti problemas su dėstytojais, jiems buvo pateiktas papildomos literatūros sąrašas. Tai išsamiai atsispindi 87 punkte ir atitinka VU TVM pastabose pateiktą frazę „siūlo papildomas studijas“. Ekspertai mano, kad prasčiau besimokantiems studentams ir toliau galėtų būti teikiama pagalba – iš čia ir kilo atitinkamas teiginys vertinimo išvadosse bei susijusi rekomendacija 88 punkte. Faktinės klaidos nėra ir ekspertai palieka abu savo teiginius 87 punkte ir rekomendaciją 88 punkte.
6. **79 punktas.** VU TVM pastabose minimi „neteisingai įvardijami *VU TVM vykdomų studijų programų pavadinimai*“. Atitinkamame išvadų projekto 79 punkto teiginyje TVM siūlomos programos nėra išvardytos. Pateikiamas bendrojo pobūdžio teiginys, apimantis VU TVM siūlomų programų studijų sritis arba kryptis. Tame punkte dar kalbama apie išvadų projekto 13 punktą, kuriame nurodytos studijų programos ir kuriame VU TVM jokios faktinės klaidos neaptiko. Taigi 79 punkto teiginys išlieka nepakitęs.
7. **114 punktas.** Kaip rašoma VU TVM pastabose, šiame punkte „minimi kai kurie fakultetai, tačiau tokių padalinių *VU TVM nėra*“. Išvadų projekto 114 punkte nenurodomi jokie fakultetai. Jame minimi „susijusių tarnybų vadovai“, sąvoką „tarnybos“ ekspertai vartoja bendrąja prasme kalbėdami apie visus koordinatorius ar tarnybų vadovus (karjeros ir praktikos koordinatorę, Rinkodaros ir komunikacijos grupės vadovę, Inovacijų ir verslumo centro vadovę), dalyvavusius 2015 m. birželio 3 d. vykusiame posėdyje dėl poveikio šalies ir regiono plėtrai. Kad teiginys būtų aiškesnis, jis papildytas tarnybų pavadinimais.
8. **115 punktas.** Ekspertai norėtų paaiškinti, kad jie nerekomenduoja steigti fondą, t. y. organizaciją. Jie rekomenduoja sudaryti mokslinių tyrimų ir inovacijų piniginį fondą pagal VU TVM biudžetą ir finansų struktūrą, t. y. iš TVM lėšų, gautų už tyrimus ir kitas paslaugas atidėti tam tikrą pinigų sumą, kuri būtų skiriama tyrimams, kuriais prisidedama prie TVM strateginės plėtros. Dėl sąvokos „fondas“ dviprasmiškumo lietuvių kalboje šio punkto rekomendacija performuluota siekiant paaiškinti, kad ekspertai turi omenyje pinigų sumą, kurią VU TVM naudotų konkrečiam tikslui (pvz., moksliniams tyrimams), o ne atskirą ar išorės subjektą, kurį TVM turi steigti. Minimą rekomendaciją pagrindžiantys argumentai pateikiami 114 punkte: VU TVM neturi savų lėšų mokslinių tyrimų veiklai ir projektams finansuoti (gauna tik nedideles dotacijas siūlomiems atlikti moksliniams tyrimams ir dalyvavimui konferencijose), tai daro TVM pažeidžiamą ir labai priklausomą nuo išorinio finansavimo, taigi kyla pavojus, kad TVM mokslinių tyrimų veiklą gali labiau skatinti išorinis finansavimas nei jos strateginės plėtros prioritetai. Kaip toliau teigiama išvadų projekte, pokalbiuose ekspertų grupės vizito metu paaiškėjo, kad priklausomybė nuo išorinio finansavimo tyrėjams kelia didelį rūpestį. Kaip paaiškinta išvadų projekte, VU TVM sukurtas mokslinių tyrimų ir inovacijų fondas būtų naudojamas tyrimams, kuriais prisidedama prie TVM strateginės plėtros (o ne tik tiems tyrimams, kuriuos atlikti skatina išorės rangovai ar

išorės finansuotojai). 115 punkto rekomendacija galutinėse išvadose suformuluota šiek tiek kitaip, siekiant labiau pabrėžti, kad fondas sumažintų TVM priklausomybę nuo išorinio finansavimo.

9. **130 punktas.** Šiame išvadų projekto punkte aiškiai kalbama apie VU TVM veiklos vertinimo poveikį šalies ir regiono plėtrai. VU TVM pastabose neužsimenama apie jokiais faktines klaidas; jose nurodomas tam tikras skaičius „mokslinių tyrimų ir inovacijų“ veiklai stebėti įgyvendinant VU TVM strategiją naudojamų rodiklių, su kuriais ekspertų grupė yra susipažinusi ir kuriuos mini 130 punkte. Šie rodikliai tikrai naudingi VU TVM strategijos kontekste vertinant mokslinių tyrimų veiklos apimtį ar pažangą, bet, kaip aiškinama išvadų projekte, jie nepadaeda išmatuoti mokslinių tyrimų veiklos poveikio šalies ir (arba) regiono plėtrai (arba, kitaip sakant, to, kas pasikeitė dėl VU TVM veiklos). Ši išvada atitinka ir VU TVM SSGG analizę, minimą išvadų projekto 130 punkte, kuriame aiškiai pareikšta, kad strateginiuose dokumentuose „nenurodomos poveikio nustatymo priemonės“. VU TVM pastabose jokių naujų įrodymų nėra, taigi galutinėse išvadose ekspertai palieka išvadų projekte pateiktą išvados formuluotę.
10. **131 punktas.** Šiame išvadų projekto punkte pateikta rekomendacija yra susijusi su kitų aukštųjų mokyklų poveikio šalies ir regiono plėtrai palyginimu. VU TVM pastabose pareiškama, kad ketverius metus yra atliekama VU TVM ir Lietuvos muzikos ir teatro akademijos veiklos lyginamoji analizė, susijusi su poveikiu šalies ir regiono plėtrai. Apie tai nebuvo užsiminta per susitikimą dėl poveikio šalies ir regiono plėtrai, vykusį vertinimo grupės vizito metu, o pastabose pateiktas teiginys yra pernelyg bendras ir nepateikia įrodymų, kurie pagrįstų būtinybę performuluoti 131 punkto rekomendaciją. Be to, VU TVM galbūt reiktų apsvarstyti, ar nebūtų naudingiau savo veiklos poveikį šalies ir regiono plėtrai lyginti su tomis aukštosiomis mokyklomis, kuriose teikiamas mokymas ir atliekami moksliniai tyrimai yra tos pačios srities, su kuria susijusi TVM veikla (verslas ir vadyba), o ne tik su į meną orientuota aukštąja mokykla.
11. **139 punktas.** Kaip rašoma VU TVM pastabose, išvadų projekte *„klaidingai pateikta informacija, kad šį pavasarį VU TVM organizavo apskritojo stalo diskusiją“, nes „tokie susitikimai ir diskusijos vyksta reguliariai jau keletą pastarųjų metų“*. Ši pastaba neatitinka to, ką ekspertai išgirdo per du susitikimus, kai lankėsi VU TVM – 2015 m. birželio 2 d. per susitikimą su katedrų vadovais ir 2015 m. birželio 3 d. per akademiniams studijoms ir mokymuisi visą gyvenimą skirtą susitikimą. Abiejuose susitikimuose VU TVM atstovai aiškiai pareiškė, kad apskritojo stalo diskusijos, į kurias kartu aptarti studentų praktikos reikalų susirenka socialiniai ir verslo partneriai, VU TVM dėstytojai ir studentai, yra nauja iniciatyva ir kad pirmasis apskritojo stalo susitikimas vyko 2015 m. pavasarį. Atrodo, kad VU TVM pastabose kalbama apie įvairius kitus susitikimus ir diskusijas su socialiniais partneriais, o ne konkrečiai studentų praktikai skirtus susitikimus. Taigi atitinkamo išvadų projekto 139 punkto teiginio formuluotė pakeičiama tik šiek tiek.
12. Kaip rašoma VU TVM pastabose, **„VI dalies apibendrinime** teigiama, kad „nėra įdiegta jokia sistema, kuria remiantis universiteto veikla būtų derinama su nacionaline ir (Arba) regionine plėtra ir į ją orientuota“. *Paaiškiname, kad sistema sukurta, bet dar nepilnai įgyvendinta*“. Be to, tai nėra citata iš išvadų projekto. VU TVM pastabose, matyt, kalbama apie šį (šiuos) išvadų projekto teiginį (-ius): „[Tačiau strategijoje nėra aiškiai rašoma apie poveikio šalies ir (arba) regiono plėtrai klausimą ir todėl nenurodyta, kaip įvertinti pasiektą poveikį]. Taigi, nėra sistemos, kuri apimtų tarpusavyje suderintas TVM veiklos rūšis, pritaikytas šalies ir (arba) regiono plėtrai“. VU TVM pastabose nėra naujų įrodymų, kurie pagrįstų būtinybę taisyti išvadų projekte pateiktus teiginius. VU TVM pastabose klaidingai cituojamas teiginys apie (veiklos) derinimo ... sistemos neįgyvendinimą taip pat būtų pateisinamas, nes, kaip tose pastabose pripažįsta VU TVM, tokia sistema „dar neveikia“, t. y. nėra įgyvendinta.

13. **Strateginio valdymo dalyje pateikta rekomendacija** dėl išorės socialinių dalininkų (socialinių ir verslo partnerių) įtraukimo į studijų programų rengimo ir peržiūros procedūras: VU TVM pastabose, atrodo, turima omenyje 55 punkto rekomendacija, teigiama, kad „socialiniai dalininkai nuolatos dalyvautų procese“. Ekspertai norėtų pabrėžti, jog 55 punkte jie rekomenduoja, kad išorės socialiniai dalininkai nuolat dalyvautų rengiant ir persvarstant visas programas; tai, kad socialiniai dalininkai turėtų būti įtraukiami į minėtą procedūrą, nėra bendrojo pobūdžio rekomendacija ir įvairiuose išvadų projekto punktuose pripažįstama, jog socialinių dalininkų įtraukimo mechanizmai yra, tačiau dar ne visose programose jie veikia visiškai ar vienodai. 54 punkte pateikti įrodymai, kurie yra minimos rekomendacijos pagrindas, rodo, kad išorės socialiniai dalininkai kol kas nedalyvauja rengiant ir persvarstant visas programas nuolatos arba vienoda apimtimi; kitais žodžiais tariant, gausiau ir (arba) reguliariau jie dalyvauja rengiant kai kurias programas (kurios aiškiai nurodytos išvadų projekte). Be to, per baigiamąjį susitikimą VU TVM Valdybos grupės atstovai pripažino, kad vis dar nėra nuolat gaunami socialinių dalininkų atsiliepimai apie programas. Todėl galutinėse vertinimo išvadose minima rekomendacija nepakeista.
14. **Mokslinių tyrimų dalyje pateikta rekomendacija** dėl „mokslinių tyrimų ir inovacijų“ fondo sudarymo (115 punktas). Kaip minėta pirmiau, ekspertų grupė nerekomenduoja steigti fondo, t. y. organizacijos, o išvadų projekto 115 punkto rekomendacija yra susijusi su mokslinių tyrimų ir inovacijų piniginiu fondu (*atskiromis lėšomis*); išsamesnės informacijos ieškokite 8 punkte.

Nuoširdžiai Jūsų

VU TVM vertinimo grupė