



**VILNIAUS VERSLO KOLEGIJOS
VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS**

**INSTITUTIONAL REVIEW REPORT OF
VILNIUS BUSINESS COLLEGE**

Grupės vadovas	Prof. h. c. Bastian Baumann , Aukštojo mokslo konsultantas
Sekretorius	Pieter-Jan Van de Velde , Aukštojo mokslo konsultantas
Grupės nariai	Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer , Organizavimo ir lyderystės instituto vadovas Prof. Dr. Eneken Titov , Estijos verslumo aukštosios mokyklos vadybos profesorė Raminta Stanaitytė-Česnulienė , įmonės Insynergy4 partnerė ir viena iš steigėjų Alara Özdarendeli , Verslo administravimo ir teisės bakalauro studentė Koç universiteto Administravimo mokslų ir ekonomikos kolegijoje.
Vertinimo koordinadorė(s)	Gabrielė Čėplaitė, Daiva Buivydienė

2026

Išvadų anglų kalba vertimas į lietuvių kalbą

Turiny

I. SANTRAUKA	3
II. ĮŽANGA	4
II.1. Vertinimo eiga	4
II.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą.....	5
III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ	6
III.1. Valdymas	6
III.2. Kokybės užtikrinimas.....	17
III.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla.....	22
III.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai	29
IV. REKOMENDACIJOS	34
IV.1. Valdymas.....	34
IV.2. Kokybės užtikrinimas	34
IV.3. Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai	36

*Patvirtinu, kad tai yra galutinis Vilniaus verslo kolegijos institucinio vertinimo išvadų tekstas.
Bastian Baumann*

I. SANTRAUKA

1. Šiose išvadose pristatomi Studijų kokybės vertinimo centro (SKVC) koordinuojamo institucinio vertinimo rezultatai Lietuvos Respublikos išorinio kokybės užtikrinimo sistemoje. Išorinio vertinimo tikslas – įvertinti aukštosios mokyklos veiklos kokybę, sudaryti sąlygas nuolatiniam jos tobulinimui, puoselėti kokybės kultūrą, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštųjų mokyklų kokybę.

2. Išvados parengtos remiantis aukštojo mokslo institucijos parengtos savianalizės suvestinės pateiktais įrodymais, papildomais dokumentais ir informacija, kurios prašė Ekspertų grupė, SKVC pateiktais duomenimis, įžvalgomis, surinktomis vizito metu, apimančiomis susitikimus su įvairiomis suinteresuotomis šalimis.

3. Ekspertų grupė sudaryta vadovaujantis Ekspertų atrankos aprašu, patvirtintu SKVC direktoriaus 2019 m. gruodžio 31 d. [įsakymu Nr. V-149](#). Ekspertų grupės nariai:

Prof. h. c. Bastian Baumann, aukštojo mokslo konsultantas (Vokietija), ekspertų grupės pirmininkas;

Pieter-Jan Van de Velde, aukštojo mokslo konsultantas (Belgija), grupės sekretorius ;

Prof. dr. Lukas Andreas Scherer, Organizacijos ir lyderystės instituto (Šveicarija) vadovas, grupės narys – akademikas;

Prof. dr. Eneken Titov, Estijos verslumo aukštosios mokyklos (Estija) vadybos profesorė, grupės narė – akademikė;

Raminta Stanaitytė-Česnulienė, Insynergy4 bendrąjį kūrėja ir partnerė (Lietuva), grupės narė - socialinė partnerė;

Alara Özdarendeli, Verslo administravimo ir teisės bakalauro studijų studentė Koç universiteto Administracijos mokslų ir ekonomikos kolegijoje (Turkija), grupės narė – studentų atstovė.

4. Remiantis išorinio vertinimo rezultatais, **Vilniaus verslo kolegija** yra vertinama teigiamai.

5. Vertinamosios sritys:

Vertinamoji sritis	Įvertinimas balais*
VALDYMAS	2
KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS	2
STUDIJŲ IR MOKSLO (MENO) VEIKLA	2
POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI	3

*5 balai (puikiai): sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje

4 balai (labai gerai): sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautiniu mastu vertinama labai gerai, be jokių trūkumų

3 balai (gerai): sritis plėtojama sistemaiškai, be esminių trūkumų;

2 balai (patenkinamai): sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti;

1 balas (nepatenkinamai): sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų

6. **Pateiktos 39** rekomendacijos.

II. Įžanga

II.1. Vertinimo eiga

7. Išorinį vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras, o jį atliko tarptautinių ekspertų grupė. Jis atliktas vadovaujantis Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu, vertinamosiomis sritimis ir rodikliais (toliau - Aprašas), patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1529 ir Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodika (toliau - Metodika), patvirtinta SKVC direktoriaus 2020 m. kovo 9 d. įsakymu Nr.V-32

8. Tai pakartotinis vertinimas, atliktas po anksčiau vykusio neigiamo aukštojo mokslo institucijos vertinimo, kurio rezultatas buvo trejų metų akreditavimo terminas

9. Išorinis vertinimas atliekamas šiais etapais: aukštosios mokyklos parengtos savianalizės suvestinės pateikimas SKVC; Ekspertų grupės sudarymas ir savianalizės suvestinės nagrinėjimas; Ekspertų grupės vizitas į aukštąją mokyklą; išorinio vertinimo išvadų ir akreditavimo sprendimo rengimas ir viešas paskelbimas; paskesnė veikla, kuria siekiama tobulinti aukštosios mokyklos veiklą, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadas.

10. Parengiamajame išorinio vertinimo etape Ekspertų grupė gavo savianalizės suvestinę (toliau - SS) su priedais. SKVC ekspertų grupei pateikė papildomą informaciją apie aukštąją mokyklą, kaip nurodyta Metodikoje (26 punktas), įskaitant statistinius duomenis apie studentus ir darbuotojus, finansinius duomenis, studijų kryptių ir institucinio vertinimo duomenis, mokslinės veiklos vertinimo duomenis, Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybos informaciją apie galimus etikos pažeidimus. Ekspertų grupė paprašė pateikti papildomos informacijos, tokių kaip pagrindiniai duomenys, veiksmų planai ir procedūros.

11. Vizitas į aukštąją mokyklą vyko po SKVC darbuotojų surengtų mokymų ir parengiamųjų grupės susitikimų. Ekspertų grupė lankėsi aukštojoje mokykloje 2025 m. spalio 20-22 d., kur susitiko su įvairiais vidaus ir išorės socialiniais dalininkais. Po vizito Ekspertų grupė susitiko gyvai ir nuotoliniu būdu peržiūrėti ir suderinti išvadas bei rekomendacijas. Vertinimo išvados buvo baigtos rengti susirašinėjimo būdu ir pateiktos SKVC.

12. Vadovaujantis Aprašu, išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal keturias vertinamasias sritis, kurioms taikomi vertinimo rodikliai ir nustatyti kriterijai: **Valdymas, Kokybės užtikrinimas, Studijų ir mokslo (meno) veikla, ir Poveikis regionų ir visos šalies raidai**. Analizuodama surinktus duomenis, Ekspertų grupė taip pat deramai atsižvelgė į ankstesnio vertinimo, kuris buvo atliktas 2022 m., rekomendacijas ir 2024 m. pažangos ataskaitą.

13. Aukštosios mokyklos vertinimo metu kiekviena iš vertinimo sričių įvertinama vienu iš penkių įvertinimų: **puikiai** – 5 balai – sritis yra išskirtinai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje; **labai gerai** – 4 balai – sritis yra labai gera nacionaliniame kontekste ir tarptautinėje erdvėje, be jokių trūkumų; **gerai** – 3 balai – sritis plėtojama sistemiskai, be esminių trūkumų; **patenkinamai** – 2 balai – sritis tenkina minimalius reikalavimus, yra trūkumų, kuriuos būtina pašalinti; **nepatenkinamai** – 1 balas – sritis netenkina minimalių reikalavimų, yra esminių trūkumų.

14. Sprendimas vertinti **teigiamai** priimamas, kai nei viena iš vertinimo sričių nėra įvertinama nepatenkinamai (1 balu). Sprendimas dėl **neigiamo** įvertinimo priimamas, kai bent viena iš vertinimo sričių įvertinama nepatenkinamai (1 balu).

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

16. Ekspertų grupė gavo kelias Vilniaus verslo kolegijos pastabas ir atitinkamai pataisė išvadas atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį.

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

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

18. Aukštoji mokykla turi teisę pateikti motyvuotą skundą SKVC sudarytai apeliacinei komisijai.

19. Centro ir Apeliacinės komisijos sprendimai gali būti skundžiami Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

20. Remiantis išorinio vertinimo išvadomis, SKVC priima vieną iš šių sprendimų dėl aukštosios mokyklos akreditavimo:

- akredituoti 7 metams, jei aukštosios mokyklos veikla yra įvertinta teigiamai;
- **akredituoti 3 metams**, jei aukštosios mokyklos veikla yra įvertinta teigiamai;
- **neakredituoti**, jei aukštosios mokyklos pakartotinio vertinimo rezultatai yra neigiamai.

21. SKVC sprendimą dėl išorinio vertinimo kartu su išorinio vertinimo išvadomis ir sprendimu dėl aukštosios mokyklos akreditavimo paskelbia savo interneto svetainėje. Aukštoji mokykla apie sprendimą dėl aukštosios mokyklos įvertinimo atitinkamai paskelbia kartu su išorinio vertinimo išvadoms savo interneto svetainėje ir saugo jį iki kito išorinio vertinimo.

II.2. Pagrindinė informacija apie aukštąją mokyklą

22. Vilniaus verslo kolegija (toliau – VVK arba kolegija) yra privati aukštojo mokslo kolegija Vilniuje. Kolegija kilo iš Emilijos Rasteniienės įkurtos Kalbų ir vadybos kolegijos ir 2003 m. buvo akredituota kaip Vilniaus verslo kolegija. 2024 m. sausio mėn., pasikeitus akcininkams, kolegija tapo „Synergetica“ švietimo grupės, kurią sudaro trys nepriklausomos nevalstybinės aukštojo mokslo įstaigos Lietuvoje (SMK aukštoji mokykla, mokslų, Kazimiero Simonavičiaus universitetas ir Vilniaus verslo kolegija) dalimi. Ji taip pat turi akcijų Malaizijos technologijų transformacijos ir kūrybiškumo (MTTC) profesinėje mokykloje Malaizijoje. Nuo 2025 m. sausio 24 d. kolegijai vadovauja direktorė Gabija Skučaitė.

23. Kolegija yra akredituota aukštoji mokykla, turinti teisę suteikti profesinio bakalauro laipsnius verslo ir viešojo administravimo, informatikos ir humanitarinių mokslų srityse. 2024–2025 mokslo metais kolegija įgyvendino šias studijų programas:

- Anglų kalba tarptautinei komunikacijai (anglų, lietuvių k.);
- Logistikos verslas (lietuvių kalba);
- Verslo vadyba ir marketingas (Team Academy metodu ar tradiciškai, anglų, lietuvių k.);
- E-verslas (anglų, lietuvių k.);
- Verslo plėtra ir antreprenerystė (anglų k.);

- Turizmas ir renginiai (lietuvių k.);
- Medijų technologijos (lietuvių k.);
- Programavimas ir internetinės technologijos (anglų, lietuvių k.);
- Žaidimų kūrimas (anglų, lietuvių k.).

2025–2026 m. Interaktyviosios medijos ir technologijos buvo pervadintos į Medijų technologijas (lietuvių kalba), o E-verslas – į Tarptautinį e-verslą ir komerciją (anglų ir lietuvių kalba). Buvo sukurtos dvi naujos programos: Tarptautinio svetingumo vadyba (anglų kalba), kuri pakeis Turizmo ir renginių programą, ir Verslo finansai ir investavimas (anglų ir lietuvių kalba).

Be to, savianalizės suvestinėje ir interneto svetainėje minimos kibernetinio saugumo technologijos (anglų, lietuvių kalba), sveikatos technologijų ir inovacijų verslas (anglų ir lietuvių kalba – anksčiau vadinta „Sveikata ir grožis“) bei Agro-maisto verslas ir inovacijos (anglų ir lietuvių kalba), tačiau studentų priėmimo apžvalgoje ir bendrame studentų skaičiuje nėra nuorodos į studentų skaičių.

24. 2025 m. spalio 1 d. VVK buvo 1064 studentai. Dirbo 78 akademiniai darbuotojai ir mokslininkai (35,22 etato).

25. Daugumą studijų programų vykdydama anglų kalba, kolegija įžengė į tarptautines rinkas ir 2025–2026 akademisiais metais pritraukė 255 studentus iš 25 šalių. VVK dalyvauja tarptautinėje veikloje bendradarbiaudama su užsienio aukštojo mokslo įstaigomis ir tiesiogiai priimdama tarptautinius studentus, pilnoms studijoms. Remiantis Aikos duomenų bazės informacija, verslo vadyba ir rinkodara bei logistikos verslas taip pat siūlomi rusų kalba. Tačiau, kiek ekspertų grupė suprato, praktikoje taip jau nėra.

III. VERTINAMŲJŲ SRIČIŲ ANALIZĖ

III.1. Valdymas

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

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

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

1.1.3. Vykdoma reguliari strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėseną, stebėsenos rezultatai panaudojami veiklos valdymui tobulinti.

26. VVK savo savianalizės suvestinėje savo misiją apibūdina taip: „rengti ateities specialistus ir lyderius, gebančius daryti reikšmingą poveikį pažangiose pramonės srityse, kuriose susilieja žmogiškasis potencialas, verslas ir technologijos“. Vizito metu ekspertų grupė su keliais socialiniais dalininkais aptarė tikslią kolegijos misijos prasmę ir nustatė, kad trūksta bendro supratimo apie pagrindinius misijos elementus. Išsamesnė šių pagrindinių elementų analizė būtų naudinga akademinėi bendruomenei, siekiančiai užtikrinti nuoseklų kolegijos veiksmų įgyvendinimą.

27. *Integruotoje plėtros strategijoje 2025–2030 m.* ši misija yra išdėstyta išsamiau. Kolegija yra įsipareigojusi:

- Suteikti studentams ne tik žinių ir įgūdžių, bet ir gebėjimų savarankiškai formuoti savo studijų ir karjeros kelią.

- Žinių ir ryšių ekosistemos, integruojančios studijas, taikomuosius mokslinius tyrimus ir inovacijas, kūrimas siekiant sukurti vertę asmenų, organizacijų ir visuomenės vystymuisi.
- Skatinti tarpdisciplinines kompetencijas, kurios leidžia greitai reaguoti nuolat kintančioje globalioje aplinkoje.
- Socialinės atsakomybės stiprinimas skatinant įtrauktį, bendruomenės gerovę, sveiką aplinką ir kultūrinę įvairovę.

28. Integruotoje plėtros strategijoje 2025–2030 m. šie principai toliau plėtojami į penkis strateginius prioritetus:

- Pažangios, į studentus orientuotos studijos, pagrįstos taikomaisiais moksliniais tyrimais;
- Taikomųjų mokslo centrų ir žinių mainų ekosistemos plėtra;
- Tarptautinės veiklos stiprinimas ir tarpkultūrinės akademinės bendruomenės kūrimas;
- Gyvenimo ir studijų patirties aplinkos kūrimas;
- Mokymosi visą gyvenimą ekosistemos ir horizontalaus, tęstinio mokymosi kelio kūrimas.

29. Apskritai, ekspertų grupė mano, kad šie strateginiai prioritetai atitinka kolegijos misiją, nors pačioje misijos deklaracijoje nėra aiškiai nurodyti kolegijos (taikomųjų) mokslinių tyrimų tikslai. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įtraukti šiuos tikslus į savo misijos deklaraciją, ypač atsižvelgiant į didelius tikslus, kuriuos kolegija nurodo savo strateginiame plane, susijusiame su taikomaisiais moksliniais tyrimais.

30. Kolegijos integruota plėtros strategija 2025–2030 m. suformuluota atsižvelgiant į Lietuvos aukštojo mokslo politiką ir Mokslo ir studijų įstatymo nuostatas. Savianalizės suvestinėje kolegija pateikia nuorodas į įstatymo straipsnius, kurių siekia laikytis aukštojo mokslo ir (taikomosios) mokslinių tyrimų plėtros srityje.

31. Apskritai, 2025–2030 m. integruota plėtros strategija yra taip pat suderinta su Europos aukštojo mokslo erdvės (EHEA) vizija, Bolonijos proceso principais, Europos švietimo erdvės tikslais, skaitmeninio švietimo veiksmų planu, žaliosios transformacijos politika ir Europos įgūdžių darbotvarke. Atsižvelgdama į ankstesnės ekspertų grupės rekomendacijas, kolegija savianalizės suvestinėje mini socialinę Europos aukštojo mokslo erdvės dimensiją, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires, ECTS, diplomo priedą ir kt. Tačiau vis dar trūksta supratimo apie šių Europos politikos gairių įgyvendinimo galimybes, kurios ne tik pateikia bendrą viziją apie tarptautinį studentų judumą ar atskirų studijų dalykų turinio skaidrumą, bet ir labai konkrečias įgyvendinimo gaires. Kolegija nepateikia įtikinamų įrodymų, kad šios Europos sistemos daro įtaką kolegijos kasdieninei praktikai. Pavyzdžiui, kaip jau nurodė ankstesnė ekspertų grupė, vieša informacija apie studijų dalykus apsiriboja pavadinimu ir ECTS kreditų skaičiumi, o ECTS vartotojo vadove aiškiai nurodyta, kad studijų programų katalogas turėtų būti skelbiamas institucijos interneto svetainėje, įskaitant informaciją apie studijų dalykus, pvz., dėstytojo (-ų) vardą (-us), studijų rezultatus, mokymo būdą, privalomus ir papildomus reikalavimus ir kt. Todėl ekspertai rekomenduoja, kad kolegija ne tik suprastų ir atlieptų Europos politikos krypties tikslus bei jų pagrindimą, bet ir laikytųsi nustatytų gairių, kaip šios politikos turi būti praktiškai įgyvendinamos.

32. Ekspertų grupė pastebi, kad 2025–2030 m. integruotos plėtros strategijos dokumente nėra pateikta dabartinės padėties analizė ar kokie nors pagrindiniai duomenys. Nors kolegija sugebėjo pateikti pagrindinius duomenis vizito metu, kolegijai būtų naudinga strateginio planavimo procesuose aiškiau išdėstyti esamą padėtį ir praeities veiklos analizę, kad būtų užbaigtas PDCA ciklas.

33. Strateginiame plane numatyta plati ir prieinama kolegijos plėtra ateinančiais metais. Strateginiai prioritetai suformuluoti gana plačiai. Nors šie prioritetai papildyti beveik 100 kiekybinių rezultatų rodiklių, ekspertai mano, kad dokumente trūksta aiškių gairių dėl pasirinkimų, kurie buvo ir turėtų būti padaryti prioritetinėse srityse, į kurias kolegija investuos. Ekspertai mano, kad tai yra kolegijos strateginio planavimo

proceso trūkumas. Lyginant nedidelį kolegijos dydį ir biudžetą su dideliais siekais, reikės priimti protingus sprendimus. Todėl ekspertai rekomenduoja peržiūrėti pagrindinius veiklos rodiklius (PVR) strateginės krypties ir poveikio atžvilgiu. Ekspertai pastebi, kad kolegija yra labai lanksti ir greitai reaguoja į socialinių partnerių ir kitų socialinių dalininkų prašymus. Nors tai yra stiprioji pusė, ekspertų nuomone, būtina turėti aiškią viziją, ką daryti ir, dar svarbiau, ko nedaryti. Tai susiję su sprendimais, kuriuos reikia priimti dėl naujų ir esamų studijų programų, taip pat dėl taikomųjų mokslinių tyrimų. Iki 2027 m. kolegija siekia įsteigti ir pradėti veiklą bent dviejuose naujuose taikomųjų mokslų centruose tokiuose sektoriuose kaip FinTech, WellTech, HealthTech, HumanTech, AgriTech, FoodTech, MediaTech ir kitose naujose verslo technologijų srityse. Ekspertai mano, kad kolegijai būtų naudinga priimti konkretesnius sprendimus dėl kelių tyrėjų mokslinių grupių, kurios kartu plėtotų specializuotas žinias tam tikrose nišinėse srityse, kad būtų pasiekti strateginiame plane numatyti ambicingi kiekybiniai tikslai. Ekspertų grupės nuomone, toks pažangus klasterinis požiūris yra tikriausiai efektyviausias išteklių panaudojimo būdas siekiant konkurencinio pranašumo tarptautinėje (taikomojoje) mokslinių tyrimų srityje. Sprendimai gali būti grindžiami turimomis vidinėmis žiniomis ir strategine partneryste.

34. Kolegija rengia metinius finansinius planus kartu su metinių PVR apibrėžimais. Nors buvo atlikti detalūs skaičiavimai dėl ilgalaikio finansinio tvarumo, 2025–2030 m. integruota plėtros strategija nebuvo aiškiai pagrįsta ilgalaikiu finansiniu planu, kuriame būtų nurodytas konkretus strateginės plėtros biudžetas. Nors ekspertų grupė mano, kad daugumos 2030 m. PVR tikslinės vertės yra pagrįstos, ji taip pat mano, kad 2025–2026 akademiinių metų tikslai yra pernelyg ambicingi.

35. Institucijos lygmens PVR yra perkeliama į kiekvieno skyriaus PVR ir netgi į kiekvieno darbuotojo individualius PVR. Šie individualūs tikslai yra integruojami į individualius metinius veiklos planus. Pažanga yra reguliariai aptariama su darbuotojo tiesioginiu vadovu. Metų pabaigoje PVR pasiekimai yra apibendrinami kolegijos lygmens apžvalgoje, kuri yra aptariama Strategijos stebėsenos taryboje. Strategijos įgyvendinimo koordinavimo grupė rengia reguliarius mėnesinius susitikimus ir vadovybės peržiūros susitikimus, kuriuose priimami sprendimai dėl tikslų koregavimo, išteklių persikirstymo ar naujų priemonių įgyvendinimo. Ši sistema atrodo veikianti pakankamai gerai, tačiau yra akivaizdžių tobulinimo galimybių. Ekspertų grupė pastebėjo, kad duomenų suvestinė reikalauja daug rankų darbo. Be to, ekspertai pastebėjo, kad kolegijos pateikti duomenys ne visada yra nuoseklūs (informacija dėl mokslinių tyrimų grupių skaičiaus skiriasi nuo 3 iki 5, priklausomai nuo dokumento; studentų mobilumo skaičiai skiriasi priklausomai nuo šaltinio, baziniai duomenys renkami kitame dokumente nei įvardijami PVR, kai kurios programos, minimos savianalizės suvestinėje ir interneto svetainėje, neatsispindi studentų skaičiaus apžvalgoje ir pan. Kolegija galėtų apsvarstyti IT sprendimo įgyvendinimą, kad būtų galima efektyviai integruoti ilgą PVR sąrašą. Tai leistų stebėti PVR pasiekimus dabar. Be to, ekspertų grupė rekomenduoja bent kartą per metus parengti veiklos analizės ataskaitą, kurioje būtų pateikta išsami veiklos apžvalga, taip pat apibendrinti įžvalgas ir atlikti būtinus ateičiai koregavimus. Tokia veiklos apžvalga turėtų būti išsamesnė nei vieša metinė ataskaita ir turėtų suteikti daugiau galimybių vidinei savianalizei ir suinteresuotųjų šalių grįžtamajam ryšiui atskleisti.

36. Apibendrinant, ekspertų grupė mano, kad 2025–2030 m. integruota plėtros strategija atitinka kolegijos misiją. Nors misija taip pat atitinka nacionalinių ir tarptautinių politikos sistemų viziją, kartais trūksta išsamesnės šių politikos sistemų įgyvendinimo gairių analizės. Kolegija įdiegė PVR sistemą ir stebi ją įgyvendinimą. Tačiau PVR turėtų būti reguliariai peržiūrimi, kad būtų galima aiškiau apibrėžti prioritetus, ką daryti ir ko nedaryti. Nuoseklios ir išsamios ataskaitos bei kritinis savęs vertinimas, susijęs su nustatytų tikslų įgyvendinimu, taip pat gali būti naudingi kolegijai siekiant ambicingų tikslų, nustatytų Integruotoje plėtros strategijoje.

1.2. Aukštosios mokyklos procesų valdymo veiksmingumas:

1.2.1. Nustatyta aiški valdymo, sprendimų priėmimo ir atsakomybių pasiskirstymo struktūra;

1.2.2. Atliekama reguliari procesų valdymo analizė, planuojamos procesų tobulinimo prielaidos ir priemonės rizikų valdymui

1.2.3. Į valdymą pakankama apimtimi įtraukiami socialiniai dalininkai.

37. 2024 m. SMK įsigijo Gabijos Skučaitės vadovaujama švietimo grupė „Synergetica“. Ekspertų grupė mano, kad tokia integracija į platesnę švietimo grupę suteikia daug galimybių pasiekti masto ekonomiją, kuri gali būti svarbi vis greičiau kintančioje aukštojo mokslo srityje. Tačiau ekspertai sužinojo, kad grupės ir kolegijos vadovybė nori išlaikyti kiekvienos institucijos santykinį nepriklausomumą, kad būtų išsaugotos skirtingos organizacinės kultūros. Savianalizės ataskaitoje nurodoma, kad susijungimas suteikia galimybių dalytis intelektualiais ir materialiniais ištekliais, juos naudoti koordinuotai, kurti bendras inovacijas ir koordinuoti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) veiklą. Šiuo tikslu parengta tarpinstitucinė MTEP valdymo sistema, siekianti užtikrinti veiksmingą visų „Synergetica“ institucijų bendradarbiavimą kuriant pažangius švietimo produktus ir atliekant taikomuosius mokslinius tyrimus, taip pat įdarbinti keli akademiniai darbuotojai iš kitų grupės institucijų. Tačiau ekspertų grupė tikėjosi pamatyti aiškesnius planus, kaip konsorciumas galėtų būti panaudotas ir kaip būtų galima sukurti sinergijos efektą, kad būtų pasiekti kolegijos strateginiai tikslai. Ekspertai mano, kad siekiant išlaikyti grupės strateginę kryptį atskiroms institucijų kultūroms, tokioje grupėje yra daug neišnaudoto potencialo. Ekspertai mano, kad kai kurios bendradarbiavimo sritys yra savaime suprantamos, pavyzdžiui, tarpusavio mokymasis mokslinių tyrimų politikos klausimais, taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatų komercinimas ir technologijų perdavimas, vidinių procesų automatizavimas (įskaitant kokybės užtikrinimą) ir tolesnis tarptautinių santykių plėtojimas.

38. 2025 m. pradžioje Gabija Skučaitė pradėjo eiti kolegijos direktorės pareigas. Ekspertai pastebėjo, kad šis pokytis lėmė naują dinamiką kolegijoje. Tačiau dėl šio pokyčio akcijos ir kasdienis valdymas atsidūrė vieno asmens rankose. Valdymo požiūriu ekspertai mano, kad būtų tikslinga įsteigti kolektyvinį valdymo organą, į kurį įeitų išorės socialiniai dalininkai, kurie kartu su direktore galėtų prisiimti atsakomybę už kolegijos strateginę politiką. Tai sudarytų erdvę kritiškai ilgalaikiai refleksijai apie kolegijos strategines galimybes. Be to, tokia institucija būtų tinkama patvirtinti biudžetą ir vertinti direktoriaus veiklą. Ar tokia institucija turi būti įsteigta Vilniaus verslo kolegijos lygmeniu, ar veikia „Synergetica“ grupės lygmeniu, turėtų būti aptarta viduje.

39. Direktorė sudarė vadovų komandą su dviem direktoriaus pavaduotojais: akademinės ir kokybės direktoriaus pavaduotoju bei strategijos ir plėtros direktoriaus pavaduotoju. Ši struktūra sustiprino vadovavimą. Be to, VVK vidaus procesų valdymas grindžiamas aiškia organizacine struktūra. Ataskaitiniu laikotarpiu buvo sistemingai stengiamasi stiprinti personalo gebėjimus ir vadovavimo kompetencijas, ypač vyresniojo ir vidurinio vadovų lygiu. Buvo įsteigti nauji struktūriniai padaliniai – Mokslo ir verslo centras, Studijų planavimo ir informacinių sistemų centras, Karjeros centras – taip pat naujos pareigybės, skirtos projektų valdymui, švietimo produktų kūrimui ir mokslinių tyrimų komercializavimui. Ekspertai teigiamai vertina veiksmus, kurių imtasi stiprinti valdymo struktūrą. Kolegija taiko paskirstytos atsakomybės principą tokiose srityse kaip kokybės užtikrinimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir vidinė bei išorinė komunikacija. Šis principas priklauso nuo sąmoningo visų susijusių darbuotojų įsitraukimo. Tačiau dėl tokio atsakomybės paskirstymo ir specializuotų žinių turinčių specialistų trūkumo gali atsirasti spragų. Tai tapo akivaizdu tokiose srityse kaip žmogiškųjų išteklių valdymas ir vidinė bei išorinė komunikacija. Ryškus pavyzdys yra tai, kad praėjus ketveriems metams po ankstesnės ekspertų grupės rekomendacijų dėl kokybės užtikrinimo procesų

rezultatų skelbimo, pažanga buvo nedidelė. Nors savianalizės suvestinėje ir darbuotojų teigimu ši informacija nuolat skelbiama interneto svetainėje, tai vis dar nėra tiesa (pvz., vėluojama paskelbti 2024 m. metinę ataskaitą, o naujausia informacija apie studentų ir absolventų vertinimus yra iš 2023 m.).

40. Įdiegta reguliari veiklos planavimo sistema, apimanti integruotą strateginį planavimą, metinių planų rengimą ir mėnesinius planus, kurie aptariami administracijos darbo grupės posėdžiuose. Reguliarūs susitikimai ir planų peržiūros leidžia stebėti jų atitiktį veiklos rodikliams. Kiekvienas padalinys rengia pusmečio ir metines ataskaitas, kurių analizė suderinta su kolegijos strateginiais tikslais. Svarbų vaidmenį atlieka ir kasdienė vadyba, įskaitant reguliarius direktoriaus ir direktoriaus pavaduotojų susitikimus su darbuotojais, atskirų padalinių veiklos stebėjimą ir bendruomenės įtraukimą į rezultatų analizę.

41. Vadovaudamasi 2022 m. išorinio vertinimo rekomendacijomis, kolegija parengė rizikos valdymo procedūrą. Rizikos valdymo tikslas – laiku nustatyti išorinius veiksnius (pvz., studentų skaičiaus pokyčius, švietimo politikos pokyčius, ekonomikos svyravimus) ir vidinius veiksnius (pvz., personalo kaita ir pokyčiai, finansiniai srutai), įvertinti jų poveikį institucijos veiklai ir numatyti tinkamas valdymo priemones. Procedūra įgyvendinama per metinius valdymo peržiūros susirinkimus ir Strategijos stebėsenos tarybos darbą, naudojant rizikos registrą, kuriame registruojamos galimos rizikos, jų tikimybė, poveikio lygis ir numatyti už prevenciją ar rizikos mažinimą atsakingi asmenys. Rengiant 2025–2030 m. integruotą plėtros strategiją, kolegija taip pat atliko aplinkos ir ateities scenarijų analizę, kurioje buvo numatyti įvairūs scenarijai ir galimi veiksniai, galintys kelti didelę riziką kolegijai. Ekspertų grupė teigiamai vertina žingsnius, kurių imtasi siekiant integruoti rizikos valdymą į kolegijos valdymą.

42. Socialiniai dalininkai yra atstovaujami įvairiose kolegijos struktūrinėse dalyse. Akademinė taryba yra atsakinga už studijų, mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos politikos formavimą, taip pat už kokybės užtikrinimą. Ji tvirtina studijų programas, nustato studijų organizavimo principus, akademinio personalo kvalifikacijos reikalavimus ir vertinimo kriterijus, teikia rekomendacijas dėl studijas ir akademinę veiklą reglamentuojančių pagrindinių dokumentų tobulinimo. Akademinė taryba susideda iš 17 narių: penkių dėstytojų, dviejų studentų atstovų, dviejų kitų aukštojo mokslo įstaigų atstovų ir septynių narių ex officio. Ekspertai vertina tai, kad buvo įtrauktas antrasis studentų atstovas.

43. Kolegija taip pat įsteigė kolegialų patariamąjį organą – Kolegijos tarybą, kuri vienija įvairių sričių ekspertus, socialinius partnerius ir bendruomenės atstovus. Tarybos vaidmuo yra teikti strategines įžvalgas, vertinti kolegijos plėtros kryptis ir padėti užtikrinti, kad institucijos veikla atitiktų visuomenės, valstybės ir regiono poreikius. Ekspertų grupė vertina šios tarybos, padedančios organizuoti struktūrizuotą keitimąsi informacija su socialiniais partneriais, įsteigimą.

44. Studijų programų lygmeniu studijų programų komitetai formuoja ir vertina studijų programų turinio kryptis. Šiuose komitetuose dalyvauja studentai, dėstytojai ir socialiniai partneriai, siekiant užtikrinti suinteresuotųjų šalių įtrauktį.

45. Apskritai kolegijos studentų interesus atstovauja Studentų atstovybė, kurios pagrindinis tikslas yra atstovauti ir ginti studentų teises ir teisėtus interesus, susijusius su jų socialine padėtimi, gerove ir statusu kolegijoje ir už jos ribų. Ekspertai sužinojo, kad studentų atstovybė vis dar yra atskirai organizuota nacionaliniams ir tarptautiniams studentams. Kaip minima toliau šioje ataskaitoje, kolegijos vienybei svarbu, kad lietuvių ir anglų kalbomis studijuojančių programų studentai jaustųsi įtraukti ir pripažinti. Kolegija galėtų apsvarstyti, kaip geriau įtraukti tarptautinius studentus į kolegijos vidaus kokybės užtikrinimą, o Studentų atstovybė galėtų apsvarstyti, kaip organizuoti subalansuotą atstovavimą visiems studentams.

46. Nacionaliniai socialiniai partneriai pateikė daug pavyzdžių apie savo tvirtus ryšius su kolegija ir labai reaktyvią kolegijos poziciją. Kolegija aktyviai integruoja socialinių partnerių grįžtamąjį ryšį tiek į esamas studijų programas, tiek kurdama naujas studijų programas. Tai yra akivaizdus kolegijos privalumas. Tačiau, kaip nurodyta aukščiau, kolegija turi užtikrinti, kad ji integruotų tik tuos pasiūlymus, kurie atitinka jos pačios strategiją. Ekspertų grupė mano, kad yra didelė rizika, jog kolegijos riboti išteklių gali būti investuojami fragmentiškai. Vizito metu dalyvavę socialiniai partneriai daugiausia atstovauja nacionalinį lygmenį. Ekspertų grupė ragina kolegiją plėtoti panašius ryšius su tarptautiniais socialiniais partneriais, ypač kai kuriose srityse, kaip nurodyta pirmiau.

47. Atskirų darbuotojų palaikomi ryšiai su atskirais absolventais yra geri, tačiau reikia labiau struktūruoto būdo, kaip įtraukti absolventus į kolegijos valdymą. Išsamesnis absolventų valdymas suteiktų kolegijai papildomų galimybių. Nors palaikyti artimus neformalius ryšius su šalies absolventais yra palyginti lengva, kolegija turėtų rimtai apsvarstyti, kaip ateityje įtraukti absolventus iš užsienio valstybių. Ekspertai supranta, kad vizito metu buvo baigę studijas tik keli tarptautiniai studentai. Artimiausiais metais šis skaičius eksponentiškai augs. Lietuvoje liekančių ar į savo šalį grįžtančių absolventų įtraukimui reikia parengti aiškią strategiją. Nors gali būti sudėtingiau palaikyti ryšį su absolventais, kurie po programos grįžta į savo šalį, gerai veikianti absolventų asociacija gali tapti pagrindiniu kolegijos studentų priėmimo proceso elementu.

48. Apibendrinant galima teigti, kad kolegija investavo į aiškios valdymo struktūros sukūrimą ir užduočių paskirstymą tarp darbuotojų, įskaitant individualius ir grupinius PVR. Neseniai buvo įdiegta daug naujų procedūrų, pareigų ir struktūrinių padalinių. Ekspertų grupė mano, kad ateinančiais metais prioritetu turėtų būti ne tik reguliariai peržiūrėti nustatytą (daugiausia) kiekybinių PVR pasiekimus, bet ir pačios sistemos funkcionalumą. Ekspertų nuomone, direktoriaus ir savininko vaidmenų vienovė bei pasidalytos atsakomybės tokiose srityse kaip žmogiškųjų išteklių valdymas ir vidinė bei išorinė komunikacija reikalauja papildomo dėmesio.

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

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

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

49. Kolegija savo 2025–2030 m. integruotoje plėtros strategijoje apibrėžė platų PVR rinkinį. Dalis šių PVR yra susijusi su veiklos duomenimis. Duomenys renkami atliekant studentų, absolventų, akademinio personalo ir socialinių partnerių apklausas. Kartu su kitais susijusiais duomenimis šie rezultatai reguliariai aptariami Strategijos stebėsenos taryboje. Strategijos įgyvendinimo koordinavimo grupė reguliariai stebės pažangą per mėnesinius susitikimus, o prireikus bus rengiami valdymo peržiūros susitikimai. Nors ekspertai teigiamai vertina šį požiūrį, vizito metu nebuvo daug įrodymų, kad jis būtų taikomas. Kaip nurodyta toliau, kolegijos pateikti duomenys skiriasi skirtinguose dokumentuose. Vis dar reikalingas nuoseklesnis duomenų rinkimas ir ataskaitų teikimas. Be to, ekspertų grupės nuomone, kolegija turėtų geriau panaudoti tokius duomenis savo sprendimų priėmimo procesuose.

50. Ekspertai buvo informuoti, kad pagal įstatymą kolegija privalo vykdyti savo veiklą lietuvių kalba. Tačiau jie atkreipia dėmesį, kad tarptautiniai kolegijos siekiai reikalauja užtikrinti bendravimą su tarptautiniais darbuotojais ir studentais bei jų aktyvų dalyvavimą. Nors kolegija teigia, kad užsienio studentai ir darbuotojai mokysis lietuvių kalbos ir galės naudotis automatinio vertimo priemonėmis, kad suprastų lietuvių kalba pateikiamą informaciją, toks požiūris neatitinka kolegijos tarptautiškumo strategijos, pagal kurią studentai

gali visapusiškai dalyvauti anglų kalba vykstančiame ugdymo procese. Todėl kolegija turėtų suderinti savo praktiką su tarptautiškumo strategija.

51. Studentų užimtumo ir absolventų karjeros stebėjimo duomenis kolegija gauna iš žurnalo „Reitingai, kuris kasmet skelbia Lietuvos universitetų ir kolegijų lyginamąjį reitingą. Aukštojo mokslo institucijos taip pat turi prieigą prie išsamių valstybės duomenų, įskaitant informaciją iš užimtumo ir socialinės apsaugos tarnybų. Žurnalas nerenka standartizuotų duomenų, o interpretuoja įvairius duomenų rinkinius naudodamas savo metodiką. Todėl ekspertai rekomenduoja kolegijai vertinti absolventų veiklą darbo rinkoje remiantis patikimais statistiniais duomenimis.

52. Kolegija tokiuose reitinguose nuolat pasiekia gerų rezultatų. Dabartiniu metu, kai studijas baigia vis didesnės užsienio studentų grupės, kolegija turėtų apsvarstyti, kaip sukurti atitinkamą absolventų karjeros stebėseną. Tam reikės skirti daugiau dėmesio. Tokie duomenys taps vis svarbesni, nes kolegija toliau plėtoja savo strategiją, kuria siekia pritraukti studentus iš įvairių šalių.

53. Vieša informacija apie kolegijos veiklos rezultatus ir jos valdymo veiksmingumą vis dar yra ribota. Ataskaitos apie studentų ir absolventų apklausas yra prieinamos tik lietuviškoje tinklalapio dalyje ir yra 2023 metų. Metinėje veiklos ataskaitoje pateikiami duomenys apie studentų skaičių, tarptautinį mobilumą, personalą, mokslinius tyrimus, infrastruktūrą ir bendruomenės paslaugas. 2024 m. ataskaita kolegijos interneto svetainėje buvo paskelbta tik 2025 m. rugsėjo mėn. Nors ši ataskaita suteikia įžvalgų apie kolegijos veiklą, duomenys nėra aiškiai susieti su strateginiame plane nustatytais siekiamais tikslais. Kolegija siekia toliau tobulinti metinę veiklos ataskaitą ir paversti ją veiklos rezultatų ataskaita, kurioje būtų parodoma pažanga, pasiekta įgyvendinant 2025–2030 m. integruotoje plėtros strategijoje nustatytus pagrindinius veiklos rodiklius. Vertinimo metu nebuvo pateikta jokių įrodymų, kaip šis tikslas bus įgyvendintas. Ekspertų grupė ragina kolegiją pateikti visuomenei daugiau ir naujausios informacijos apie savo veiklos rezultatus ir valdymo veiksmingumą lietuvių ir anglų kalbomis.

54. Apibendrinant galima teigti, kad kolegija sukūrė daugiametę ir metinę PVR sistemą. Buvo parengtas reguliaraus stebėjimo ir kontrolės metodas, tačiau dėl to, kad šis metodas buvo sukurtas neseniai, vizito metu buvo pateikta mažai įrodymų apie jo veiksmingumą. Nors ankstesnė ekspertų grupė jau atkreipė dėmesį į būtinybę gerinti viešąją informaciją, ši sritis vis dar turi būti tobulinama. Atsižvelgiant į augantį užsienio studentų ir darbuotojų skaičių kolegijoje, vidinės ir viešosios informacijos anglų kalba svarba tik padidėjo.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumas:

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

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

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

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

1.4.5. Sudaromos sąlygos neakademiniam personalui tobulinti kompetencijas.

55. Kolegija parengė procedūras, kuriose apibrėžti akademinio personalo ir tyrėjų kvalifikaciniai reikalavimai bei lektorių ir tyrėjų darbo krūvio nustatymo tvarka. Šios procedūros numato aiškius akademinio personalo formavimo, valdymo ir vertinimo principus. Kai reikia papildomų pajėgumų, šis poreikis aptariamas su

direktoriumi, ir jei yra reikiamas biudžetas, skelbiamas viešas konkursas arba tiesiogiai įdarbinamas tinkamos kompetencijos asmuo.

56. Kaip nurodyta aukščiau, instituciniai PVR yra paverčiami padalinių ir individualiais tikslais. Jie yra integruojami į metinį veiksmų planą kiekvienam darbuotojui. Šiame veiksmų plane yra integruoti lūkesčiai, susiję su studijomis, moksliniais tyrimais ir bendruomenės paslaugomis, taip pat profesinio tobulėjimo siekiai. Tiesioginis vadovas yra atsakingas už reguliarius šio plano įgyvendinimo pažangos aptarimus. Kasmet planuojamas formalus veiklos vertinimas. Dėl dabartinės nuosavybės struktūros direktorius yra vienintelis asmuo organizacijoje, kuriam šis vertinimo procesas dar nėra taikomas. Kaip nurodyta aukščiau, patartina sukurti valdymo struktūrą, leidžiančią nepriklausomai vertinti direktoriaus veiklą.

57. 2025 m. rugsėjo mėn. kolegijoje dirbo 78 akademiniai darbuotojai (35,22 etato), kurie dėstė 1064 studentams, taigi vienam etatui teko 30 studentų. 21 akademinis darbuotojas dirba docento pareigose, iš jų 6 dirba kolegijoje visą darbo dieną. Į šias pareigas gali pretenduoti tik pripažinti mokslininkai, turintys daktaro laipsnį ir ne mažiau kaip 3 metų praktinės darbo patirties, susijusios su dėstymo sritimi, ir (arba) trejų metų darbo patirties aukštojo mokslo institucijoje. Akademinio personalo sudėtis rodo sąmoningą strategiją konsoliduoti pareigybes ir transformuoti ne visos darbo dienos pareigybes į visos darbo dienos pareigybes. Tokia praktika leidžia suformuoti stabilesnį akademinio personalo branduolį. Ekspertų grupė teigiamai vertina tendenciją didinti visą darbo dieną dirbančių darbuotojų skaičių, nes tai leidžia personalui nuosekliai plėtoti mokymo, mokslinių tyrimų ir bendruomenei skirtas paslaugas. 7 naujų mokslininkų priėmimas yra teigiamas žingsnis siekiant stiprinti kolegijos taikomųjų mokslinių tyrimų kompetencijas. Kadangi bendras visos darbo dienos ekvivalentų skaičius, palyginti su ankstesniu vertinimu, išliko stabilus – 35 VDE, o mokslinių tyrimų pajėgumai padidėjo, taip pat padidėjo studentų skaičius ir studijų programų skaičius, ekspertai rekomenduoja plėsti akademinį personalą, kad būtų galima patenkinti šalies ir tarptautinių studentų poreikius, atsižvelgiant į siekį kurti naujas studijų programas ir daugumą jų siūlyti lietuvių ir anglų kalbomis tiek kontaktiniu tiek nuotoliniu būdu. Atsižvelgdama į didelį pilną pastaraisiais metais, ekspertų grupė mano, kad turėtų būti galimybė padidinti akademinio personalo skaičių.

58. Pastaraisiais metais kolegija ėmėsi pirmųjų žingsnių, siekdama plėtoti savo taikomųjų mokslinių tyrimų gebėjimus. Buvo įsteigtos mokslinių tyrimų grupės, o akademinis personalas skyrė daugiau laiko moksliniams tyrimams vykdyti. Taip pat buvo sukurta keletas specifinių mokslinių tyrimų pareigybių. Kaip nurodyta toliau, ekspertai mato didelį potencialą toliau plėtoti mokslinių tyrimų politiką, siekiant efektyviai naudoti ribotus turimus išteklius ir optimizuoti galimybes pasiekti ambicingą tikslą – 50 publikacijų aukšto poveikio žurnaluose – bei plėtoti mokslinius tyrimus, kurie iš tiesų prisideda prie kolegijos studijų programų. Nors ekspertų grupė iš akademinio personalo sužinojo, kad kolegijai pavyko pritraukti personalo, turinčio (tam tikrą) mokslinių tyrimų patirtį, kolegija galėtų pasinaudoti papildoma mokslinių tyrimų vadybos patirtimi.

59. 2024–2025 m. kolegija įdarbino 18 administracinio ir techninio personalo darbuotojų. Neakademinio personalo funkcijos apima studijų administravimą, tarptautinius santykius, karjeros paslaugas, IT priežiūrą, bibliotekos paslaugas ir patalpų administravimą. Pastaraisiais metais ypatingas dėmesys buvo skiriamas Tarptautinių ryšių padalinio stiprinimui, kuris leidžia kolegijai teikti aukštos kokybės paslaugas vis didėjančiam tarptautinių studentų skaičiui. Nors kolegija mano, kad dabartinis požiūris į žmoniškųjų išteklių valdymą, kai personalo valdymo funkcija yra integruota ir užtikrinama bendrai koordinuojant direktoriaus, direktoriaus pavaduotojų ir vyriausiojo finansininko veiklą, yra pakankamas, ekspertai siūlo apsvastyti, ar sparčiai kintančioje ir augančioje institucijoje nebūtų geriau turėti žmoniškųjų išteklių specialistą.

60. Ekspertų grupė pastebėjo, kad didelei akademinio ir administracinio personalo daliai reikėjo vertimo, kad galėtų visapusiškai dalyvauti vertinimo procese. Atsižvelgdama į tai, kad apie 30 % studentų yra užsieniečiai, taip pat į augantį darbuotojų skaičių ir kolegijos siekį teikti išsilavinimą ir informaciją anglų ir lietuvių kalbomis

bei integruoti tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį, ekspertų grupė mano, kad visiems vadovaujančias pareigas einantiems asmenims būtų svarbu gerai mokėti abi kalbas. Ekspertų nuomone, tai būtina ne tik tam, kad būtų galima visapusiškai atlikti tiesioginio vadovo funkcijas dirbant su iš užsienio atvykusiais darbuotojais, kurių lietuvių kalbos žinios yra ribotos, bet ir aktyviai dalyvauti tarptautiniuose tinkluose, siekiant pritraukti naujų tarptautinių talentų, dalyvauti didesniuose mokslinių tyrimų projektuose ir stebėti tarptautinius pokyčius aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų srityje. Be to, ekspertų grupė mano, kad kiekvienas, kuris institucijoje užima pareigas klientų aptarnavimo ar komunikacijos srityje, turėtų turėti bent pagrindines žinias anglų ir lietuvių kalbomis, kad kolegija galėtų įgyvendinti savo tarptautinius siekius.

61. Kiekvienas akademinis darbuotojas vieną procentą savo darbo laiko skiria profesiniam tobulėjimui. Ekspertų grupė teigiamai vertina tai, kad profesinis tobulėjimas yra aiškiai įtrauktas į kiekvieno darbuotojo užduotis, tačiau kolegija galėtų apsvarstyti galimybę ateityje padidinti šį procentą. Akademinis personalas informavo ekspertus, kad profesinis tobulėjimas yra kasmetinių veiklos vertinimo susitikimų su tiesioginiu vadovu dalis ir yra įtrauktas į individualų veiksmų planą kitiems metams. Be to, neoficialiuose kasmetiniuose susitikimuose akademinis personalas skatinamas pateikti profesinio tobulėjimo poreikius. Administracinis personalas taip pat informavo, kad jiems suteikiamos galimybės dalyvauti mokymuose, kuriuose gali tobulinti savo įgūdžius. Kolegijoje steigiamas Didaktikos kompetencijos centras, kurio tikslas – stiprinti dėstytojų didaktines kompetencijas ir skatinti nuolatinį pedagoginį tobulėjimą. Kadangi mokslinių tyrimų plėtra kolegijoje yra palyginti nauja, kolegija gali apsvarstyti galimybę parengti “train-the-trainer” programą kolegijos mokslininkams, kad jie galėtų dalytis savo patirtimi su kitais dėstytojais.

62. Kolegijos akademinis ir neakademinis personalas tobulina savo kvalifikaciją ne tik dalyvaujant kolegijos organizuojamuose mokymuose ir seminaruose, bet ir kitose išorinėse profesinio tobulėjimo veiklose. 2024–2025 akademinių metų akademinio personalo ataskaitos rodo, kad apie 70–80 % dėstytojų dalyvavo profesinio tobulėjimo veikloje, įskaitant tarptautines ir nacionalines konferencijas, seminarus ir mokymus. Pagrindinės dėstytojų profesinio tobulėjimo sritys buvo susijusios su skaitmeninių priemonių ir dirbtinio intelekto taikymu studijų procese, projektų valdymu, rinkodara, didaktika ir psichologinės gerovės stiprinimu. Neakademinio personalo kvalifikacijos tobulinimas taip pat buvo nuoseklus – apie 60–70 % darbuotojų dalyvavo įvairiuose mokymuose, skirtuose skaitmeninių kompetencijų, klientų aptarnavimo, darbo teisės ar kitų profesinių įgūdžių tobulinimui. Dalį šių mokymų finansavo kolegija ir ES fondai.

1.5. Finansų ir materialiujų išteklių valdymo efektyvumas:

1.5.1. Finansiniai ištekliai planuojami, paskirstomi ir naudojami racionaliai;

1.5.2. Pritraukiami įvairūs finansiniai ištekliai aukštosios mokyklos veiklos įgyvendinimui;

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

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

63. Kolegijos finansinių išteklių planavimo sistema grindžiama metinių biudžeto planų rengimu. Kaip privati aukštojo mokslo įstaiga, Kolegija siekia užtikrinti subalansuotą ir tvarų biudžeto valdymą. Direktorius ir vyriausiasis finansininkas yra atsakingi už finansinio planavimo ir įgyvendinimo priežiūrą; jie nuolat stebi biudžeto vykdymą, vertina finansų valdymo efektyvumą ir užtikrina atsakingą lėšų paskirstymą. Strateginis biudžeto planavimas derinamas su mėnesiniu veiklos stebėjimu ir pusmečio ataskaitomis, kurios leidžia laiku nustatyti nukrypimus ir pakoreguoti sprendimus. Tai užtikrina finansų valdymo stabilumą ir racionalų išteklių naudojimą.

64. Vadovybė nurodė, kad be metinio biudžeto taip pat buvo parengtas bendras ilgalaikis biudžetas, tačiau šis dokumentas nebuvo pateiktas ekspertų grupei. Kai kuriuose PVR yra numatyti pajamų tikslai, tačiau nepateikiama informacija apie investicijas, reikalingas šiems tikslams pasiekti. Vadovaujantis ankstesnės ekspertų grupės rekomendacija, ekspertai rekomenduoja nustatyti aiškesnį ryšį tarp strateginio planavimo ir metinio bei ilgalaikio biudžeto.

65. Kolegija pateikė metinę ataskaitą, kurioje matyti, kad per pastaruosius trejus metus pajamos ir pelnas smarkiai išaugo dėl tarptautinių studentų skaičiaus padidėjimo ir dėl to padidėjusių studijų įmokų. Tai gerokai sustiprino kolegijos finansinę padėtį. Ankstesnė ekspertų grupė taip pat rekomendavo didinti pajamų diversifikaciją, tačiau pažanga šioje srityje yra ribota. Kolegija vis dar daugiausia remiasi „Erasmus+“ dotacijomis. SMK taip pat pateikė keletą mokslinių tyrimų paraiškų. Keletas nedidelių projektų buvo finansuoti, tačiau jei kolegija nori plėsti savo mokslinių tyrimų veiklą pagal 2026–2030 m. integruotoje plėtros strategijoje nustatytus tikslus, reikės papildomų pastangų. Kaip nurodyta aukščiau, ekspertai mano, kad norint pasiekti šiuos tikslus, reikės patobulinti mokslinių tyrimų politiką ir nustatyti konkretesnius prioritetus.

66. Kolegija įgyvendino keletą mokymosi visą gyvenimą veiklų (Kursuok.lt moduliai, HEAD lyderystės programa, TechSavvy mokymai įmonėms, kursai valstybės tarnautojams ir kt.), kurios turėjo ribotą poveikį biudžetui. Kolegijos siekis užtikrinti, kad $\geq 20\%$ metinių pajamų būtų gaunama iš mokymosi visą gyvenimą paslaugų, yra pernelyg ambicingas, atsižvelgiant į iki šiol pasiektus rezultatus. Ekspertų grupė sužinojo, kad kolegija nori kurti naujus švietimo produktus, kurie galėtų duoti papildomų pajamų. Nors ekspertų grupė pritaria visą gyvenimą trunkančio mokymosi veiklos svarbai - kolegijos reputacijai ir ryšių su darbo rinka palaikymui, ji norėtų įspėti, kad nereikėtų pernelyg daug dėmesio skirti visą gyvenimą trunkančio mokymosi veiklos plėtrai. Atsižvelgdama į kolegijos sėkmę pritraukiant užsienio studentus į studijų programas ir poreikį plėtoti mokslinių tyrimų finansavimą, ekspertų grupė mano, kad pastarosios veiklos gali būti geresnis pajamų augimo šaltinis nei švietimo produktų kūrimas. Taip pat pajamų diversifikavimo srityje ekspertai rekomenduoja sutelkti dėmesį į aiškius prioritetus, o ne į išsklaidytą „iš apačios į viršų“ metodą.

67. Siekiant pagerinti materialinių išteklių kokybę, kolegijos savininkė įsigijo naują pastatą Vilniaus m. Vytenio g. 9, kurį nuomoja kolegijai. Kolegija nuomojasi apie 5000 m² šio pastato visoms savo švietimo veikloms vykdyti. Nors vizito metu šios veiklos vis dar buvo vykdomos dviejuose pastatuose, siekiama iki 2026 m. pradžios visas švietimo veiklas sutelkti vienoje vietoje. Tai leis konsoliduoti infrastruktūrą, kuri anksčiau buvo išsibarsčiusi po įvairias miesto vietas, pagerinti studijų sąlygas ir suteikti galimybes studentams apgyvendinti. Ekspertai mano, kad naujosios patalpos suteikia daug galimybių sukurti tinkamą ir patrauklią studijų aplinką studentams ir darbuotojams. Ekspertai taip pat sužinojo, kad kiti materialiniai ištekliai yra pakankamai išvystyti kolegijos siūlomoms studijų programoms įgyvendinti. Kolegijai skirtoje teritorijoje yra administracinės patalpos, 14 įvairaus dydžio auditorijų, salės, valgomojo patalpos, darbuotojų kabinetai ir biblioteka su pakankamais ištekliais. Kita pastato dalis skirta studentų socialinei, kultūrinei, švietimo, bendros kūrybos ir gyvenamajai infrastruktūrai, joje yra 100 kambarių, pritaikytų studentų apgyvendinimui. Ši dalis nebus valdoma pačios kolegijos, bet suteiks galimybių kurti aktyvų studentų gyvenimą ir siūlyti studentams apgyvendinimą studentų miestelyje.

68. **Apibendrinant**, 2025–2030 m. integruota plėtros strategija atitinka kolegijos misiją. Kolegija nustatė platų, daugiausia kiekybinių, PVR rinkinį. Aiškesni prioritetai, ką daryti ir ko nedaryti, gali padėti kolegijai pasiekti šiuos ambicingus tikslus. Kolegija sukūrė aiškią valdymo struktūrą ir paskirstė vaidmenis bei užduotis struktūriniais padaliniais ir darbuotojams, tačiau paskirstytų atsakomybių metodas gali būti neoptimalus žmogiškųjų išteklių valdymui ir vidinei komunikacijai. Kolegijos tikslai yra išskaidyti į individualius ir grupinius pagrindinius veiklos rodiklius (PVR), kurių įgyvendinimas stebimas per metinius veiklos planus ir veiklos vertinimo procedūras. Profesinio tobulėjimo planavimas yra šio proceso dalis. Socialiniai partneriai ir studentai aktyviai dalyvauja politikos formavimo procese. Kadangi reguliaraus stebėjimo ir kontrolės

metodas buvo įdiegtas tik neseniai, vizito metu buvo mažai įrodymų apie šio metodo veiksmingumą. Siekiant užtikrinti jo funkcionalumą, bus būtina reguliariai peržiūrėti PVR, taip pat ir pačią sistemą. Kolegija sugebėjo žymiai padidinti savo pajamas, buvo investuota į mokslinius tyrimus ir naujas patalpas. Patartina parengti išsamesnį vidutinės trukmės biudžetą ir aiškiau suderinti jį su strateginiu planu. Viešoji informacija tebėra silpnoji vieta, ir atsižvelgiant į didėjantį užsienio studentų ir darbuotojų skaičių kolegijoje, patartina toliau gerinti darbuotojų kalbų žinias.

69. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikia pašalinti, įvertinama 2 balais.

70. Rekomendacijos vertinamajai sričiai:

- Kolegija galėtų įtraukti savo mokslinių tyrimų siekius į savo misijos aprašymą ir išsamiau paaiškinti, kaip tiksliai suprantami dabartiniai pagrindiniai misijos elementai, siekiant užtikrinti nuoseklų jų įgyvendinimą kolegijos veikloje.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai ne tik suderinti savo veiklą su Europos politikos krypties tikslais („kodėl“), bet ir laikytis gairių, apibrėžiančių šių politikų įgyvendinimo būdus („kaip“).
- Kolegijai būtų naudinga strateginio planavimo procesuose aiškiau apibrėžti pradinę situaciją ir ankstesnių veiklos rezultatų analizę, siekiant užbaigti PDCA ciklą.
- Kolegija galėtų patikslinti savo strategines gaires ir peržiūrėti savo PVR, atsižvelgdamas į strategines gaires ir poveikio orientaciją. Tokios gairės gali užkirsti kelią fragmentiškam ribotų išteklių naudojimui tiek švietimo programose, tiek moksliniuose tyrimuose. Komisija rekomenduoja pritraukti daugiau mokslinių tyrimų valdymo pajėgumų ir sukurti tam tikros kritinės masės mokslinių tyrimų grupes, kurios plėtotų specializuotas žinias tam tikrose nišinėse srityse, siekiant įgyvendinti strateginiame plane numatytus ambicingus kiekybinius tikslus.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai patobulinti savo tarptautiškumo strategiją, įskaitant vidinės ir viešos informacijos anglų kalba prieinamumą, vadovybės ir dėstytojų, klientų aptarnavimo ir komunikacijos darbuotojų anglų kalbos mokėjimą, tarptautinių studentų, absolventų ir socialinių partnerių nuomonės integravimą į vidinius kokybės užtikrinimo procesus ir tarptautinių absolventų įtraukimo strategijos plėtojimą.
- Todėl ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai vertinti savo absolventų pasiekimus darbo rinkoje remiantis patikimais statistiniais duomenimis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja bent kartą per metus parengti veiklos analizės ataskaitą, kurioje būtų pateikta išsami veiklos apžvalga, pagrįsta nuosekliai renkamais duomenimis, taip pat apibendrintos išmoktos pamokos ir numatyti būtini ateities pokyčiai.
- Kolegija galėtų išnagrinėti, kaip dar labiau pasinaudoti privalumais, susijusiais su priklausymu „Synergetica“ grupei.
- Kolegija turėtų įvertinti savo atsakomybių perdavimo, susijusio su žmogiškaisiais ištekliais, kokybės užtikrinimu ir komunikacija, veiksmingumą.
- Kolegija galėtų įsteigti kolektyvinį valdymo organą, kuriame dalyvautų išorės socialiniai dalininkai ir kuris kartu su direktoriumi prisiimtų atsakomybę už strateginę politiką.
- Studentų atstovybė galėtų apsvarstyti, kaip organizuotis vieningiau, kad būtų atstovaujama visiems studentams.
- Ekspertai rekomenduoja labiau įtraukti absolventus į kolegijos valdymą.
- Ekspertai ragina kolegiją teikti visuomenei daugiau ir naujesnės informacijos apie savo veiklos rezultatus ir valdymo veiksmingumą tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis.

- Ekspertų grupė rekomenduoja plėsti dėstytojų kolektyvą, kad jis galėtų patenkinti šalies ir tarptautinių studentų poreikius.

III.2. Kokybės užtikrinimas

2.1. Vidaus kokybės užtikrinimo sistemos funkcionalumas ir veiksmingumas:

- 2.1.1. Aukštoji mokykla turi patvirtintus ir viešai skelbiamus vidinį kokybės užtikrinimą reglamentuojančius dokumentus, kurie dera su Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis;
- 2.1.2. Vidinio kokybės užtikrinimo planavimo, įgyvendinimo, tobulinimo priemonės yra tinkamos, taikomos periodiškai ir užtikrina visos institucijos ir socialinių dalininkų įsitraukimą;
- 2.1.3. Nustatyti veiklos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos, periodiško vertinimo ir tobulinimo procesai;
- 2.1.4. Aukštojoje mokykloje taikoma veiksminga parama studentams ir akademiniam bei neakademiniam personalui;
- 2.1.5. Nustatytos ir taikomos akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliavimo, etikos nuostatos ir procedūros;
- 2.1.6. Išorinio vertinimo rezultatai panaudojami tobulinant aukštosios mokyklos veiklą.

71. Kolegija oficialiai patvirtino dviejų puslapių dokumentą, kuriame aprašomi bendrieji jo vidaus kokybės užtikrinimo principai („Kokybės politika“). Be to, kolegija parengė „Veiklos ir studijų kokybės vadovą“, kuriame pateikiama kolegijoje parengtų procedūrų apžvalga. Kolegijos teigimu, abu dokumentai atitinka Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartus ir gaires (ESG) bei ISO 9004. Veiklos ir studijų kokybės vadovas sudarytas pagal ESG 1 dalies standartus. Vadovaudamasi ankstesnių išorės vertinimo ekspertų grupių (2014, 2022 ir 2024 m.) rekomendacijomis, kolegija parengė savo vidaus procesų atitikties Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartams ir gairėms (ESG) analizę. Kaip ekspertai nurodė 2024 m. pažangos vertinimo vizito metu, kolegija iš esmės atitinka ESG. Tačiau vis dar trūksta gilaus supratimo apie atitikties Bolonijos procesui pasekmes ir šio proceso dalis atitinkančias priemones bei gaires. Ypač viešosios informacijos srityje (ESG 1.8) kolegija vis dar atsilieka ir nepateikia išsamios informacijos apie numatytus studijų rezultatus, naudojamas mokymo, mokymosi ir vertinimo procedūras, egzaminų išlaikymo procentą ir studentams siūlomas mokymosi galimybes, taip pat informacijos apie absolventų įsidarbinimą. Kolegija vis dar apsiriboja studijų dalykų pavadinimais ir ECTS kreditų skaičiumi, nepateikdamas išsamesnės informacijos. Ypač tarptautiniams studentams yra svarbu prieš stojant įvertinti tikslų studijų programų turinį.

72. Ne tik vieša informacija apie studijų programas yra ribota. Taip pat ribota yra vieša informacija apie vidaus kokybės užtikrinimo politiką. Tik 2 puslapių apimties kokybės politika yra viešai prieinama institucijos interneto svetainėje. Išsamesnis veiklos ir studijų kokybės vadovas nėra viešai prieinamas kolegijos interneto svetainėje. Vidaus kokybės užtikrinimo procesų rezultatai studentams pateikiami tik studijų programų komitetų posėdžiuose ir studentų atstovams. Naujausia informacija apie studentų ir absolventų apklausas 2025 m. vertinimo metu buvo už 2023 m. Taigi, kolegija tik iš dalies atitinka reikalavimus dėl vidaus kokybės užtikrinimo dokumentų viešo prieinamumo.

73. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo veiklos kokybę, todėl visose darbuotojams pavestose funkcijose yra integruotas kokybės užtikrinimo komponentas. Tokiu būdu kokybė nėra tik atskira valdymo procedūra, bet yra paskirstyta visiems darbuotojams. Tai, kad kiekvienas prisiima atsakomybę už savo veiklos kokybę, yra vertinama teigiamai. Visgi, ją derinant su kitomis darbuotojo konkrečiomis veiklomis, kyla rizika, kad kokybės užtikrinimui bus skiriama ribotas dėmesys. Be to, nors kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už kokybės užtikrinimą savo srityje, ekspertų grupė pastebėjo, kad oficialūs kokybės užtikrinimo procesai, aprašyti minėtuose dokumentuose, yra labai orientuoti į studijų procesą ir sąlygas, užtikrinančias aukštos kokybės mokymosi procesą. Kitose veiklos srityse, tokiose kaip administraciniai procesai ir moksliniai tyrimai,

vidinio kokybės užtikrinimo požiūris kol kas nėra sistemškai išplėtotas. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja išplėsti kokybės užtikrinimo taikymo apimtį, kad ji apimtų visas kolegijos veiklas, įskaitant administravimą, mokslinius tyrimus, valdymą ir paslaugas bendruomenei.

74. Aukščiausiasis organas, atsakingas už studijų proceso kokybės užtikrinimą, yra kolegijos Akademinė taryba, kurioje atstovaujama administracijai, dėstytojams ir studentams. Pagrindinė Akademinės tarybos funkcija – priimti sprendimus, užtikrinančius studijų proceso kokybę. Studijų programų komitetai, kuriuos sudaro darbuotojai, studentai, absolventai ir socialiniai partneriai, yra atsakingi už nuolatinį programų tobulinimą, įskaitant kasmetinį programų dalykų atnaujinimą. Studijų programų komitetai gauna informaciją iš kasmetinių studentų apklausų programų lygiu, taip pat iš apklausų apie kiekvieną dalyką kiekvieno semestro pabaigoje. Ekspertų grupė sužinojo, kad tos pačios apklausos naudojamos ir nuotolinių, ir kontaktinių studijų atveju. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę išanalizuoti gerąją vidinio kokybės užtikrinimo praktiką nuotoliniam mokymui, nes egzistuoja reikšmingų skirtumų tarp kokybinių reikalavimų kontaktiniam ir nuotoliniam mokymui. Kolegijos vadovybė nurodė, kad susiduria su sunkumais didinant studentų dalyvavimą apklausose. Nors tai yra iššūkis daugeliui aukštojo mokslo institucijų, ekspertai skatina kolegiją tęsti pastangas sistemingai bendraujant su visais studentais (o ne tik studentų atstovais) apie pokyčius, kurie buvo padaryti atsižvelgiant į studentų grįžtamąjį ryšį – tai paprastai didina studentų norą teikti atsiliepimus.

75. Socialinių partnerių nuomonės renkamos per Tarybą, socialinių partnerių dalyvavimą studijų programų komitetuose ir neformalius kontaktus baigiamųjų darbų gynimo, stažuotčių metu bei per sektoriaus asociacijų narystę. Kaip nurodyta aukščiau, socialiniai partneriai labai teigiamai vertina tai, kaip atsižvelgiama į jų rekomendacijas. Atsižvelgiant į socialinių partnerių prašymus, buvo sukurtos kelios studijų programos, pvz., „Tarptautinio svetingumo vadyba“, „Verslo finansai ir investavimas“, „Kibernetinio saugumo technologijos“ ir „Agro-maisto verslas ir inovacijos“. Kaip nurodyta aukščiau, ekspertai teigiamai vertina kolegiją už jos reagavimą ir lankstumą kuriant naujas programas pagal rinkos poreikius. Tačiau kolegija turėtų išlikti atsargi ir priimti sąmoningus sprendimus kuriant tik tas naujas programas, kurios atitinka jos strateginį planą ir mokslinių tyrimų pajėgumus. Be to, atsižvelgdamas į kolegijos tarptautinius siekius, kolegija galėtų apsvarstyti galimybę parengti strategiją, kad į savo vidaus kokybės užtikrinimo sistemą įtrauktų ir tarptautinių socialinių partnerių įnašą.

76. Išoriniai vertinimai studijų programų ir institucijų lygmeniu suteikia kolegijai išorinį grįžtamąjį ryšį. 2025 m. rugpjūčio mėn. kolegija pateikė SKVC pirmąją kolegijos savianalizės suvestinės versiją. Remdamasi pirminiu vertinimu, SKVC paprašė kolegijos pateikti daugiau informacijos apie keletą kriterijų, kad ekspertai galėtų įvertinti kolegiją. Nors atnaujintoje savianalizės suvestinės versijoje buvo pateikta daugiau informacijos apie atitiktį vertinimo sistemai, joje vis dar trūko išsamios savianalizės. Be to savianalizės suvestinėje buvo pateikta labai mažai informacijos apie kolegijos strateginius sprendimus. Kolegija tik paviršutiniškai paminėjo strateginius sprendimus, susijusius su bendradarbiavimu Synergetica grupėje (didelis nepriklausomumas, siekiant išlaikyti skirtingas organizacines kultūras, sprendimai, susiję su stipresniu operaciniu bendradarbiavimu ar jo nebuvimu, kt.). Be to, strateginiai sprendimai, susiję su esamomis ir naujomis studijų programomis, buvo pristatyti tik vizito metu, o savianalizės suvestinėje šios informacijos trūko. Remiantis papildoma informacija, ekspertų grupė sužinojo, kad kai kurios studijų programos per pastaruosius du akademinis metus nepriėmė nė vieno studento, o viena programa bus iš esmės peržiūreta dėl kintančios rinkos paklausos. Tokia informacija yra būtina savianalizės suvestinėje. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai ateityje savianalizės suvestines daugiau pagrįsti įrodymais, atskleisti ne tik privalumus, bet ir iššūkius, bei pateikti informaciją apie kolegijos priimtus strateginius sprendimus (ne tik kaip įgyvendinami standartai, bet ir kodėl tokie sprendimai priimami).

77. Kaip nurodyta pirmiau, 2025–2030 m. integruotoje plėtros strategijoje sukurta aiški, nors ir daugiausia kiekybinė, kolegijos strateginės plėtros sistema ateinantiems 5 metams. Nors Kolegija galėjo pateikti

pradinius (bazinius) duomenis, o darbuotojai paaiškino, kaip rengiant integruotą plėtros strategiją 2025–2030 m. buvo atsižvelgta į ankstesnio strateginio plano rezultatus, ekspertų grupė mano, kad strateginiame planavime kolegija galėtų aiškiau ir sistemiškiau remtis ankstesnių planų rezultatais bei esama situacija. Kaip nurodyta pirmiau, ekspertų grupė taip pat rekomenduoja kolegijai aiškiau apibrėžti pagrindinę veiklos kryptį, nes strategija tebėra pernelyg nekonkreči, kad būtų galima pateikti konkrečias gaires, kokias programas kurti ar kokią konkrečią mokslinių tyrimų sritį plėtoti. Tačiau remdamasi papildomais dokumentais ir informacija, gauta prieš vizitą ir jo metu, ekspertų grupė patvirtina, kad 2025–2030 m. integruota plėtros strategija sudaro kolegijos kokybės užtikrinimo ciklo pagrindą ir yra perkeliama į kiekvieno padalinio strateginius planus, metinius veiksmų planus ir individualius kiekvieno darbuotojo tikslus. Šių tikslų įgyvendinimas bus stebimas ir apibendrinamas, siekiant įvertinti visos kolegijos veiklos rezultatus. Ekspertai sužinojo, kad gauta informacija vis dar daugiausia apdorojama rankiniu būdu, ir pastebėjo, kad pateikti duomenys ne visada buvo nuoseklūs. Kadangi šie pokyčiai įgyvendinti neseniai, ekspertų grupė negalėjo įvertinti jų veiksmingumo vizito metu.

78. Siekiant strategiškai įgyvendinti planą, buvo parengtas platus vidinių procesų aprašymų rinkinys. Šių procesų apžvalga pateikiama Procesų sekos ir integracijos diagramoje. Ekspertų grupė sužinojo, kad šie procesų aprašymai naudojami kaip įgyvendinimo pagrindas. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įdiegti IT įrankį, kuris leistų šiuos procesų aprašymus paversti konkrečia veikla ir aiškiau susietų atskirus procesus.

79. Kolegija teikia studentams įvairią akademinę paramą. Pirmiausia, dėstytojai studentams teikia akademinę paramą studijų metu ir per konsultacijų valandas, elektroniniu paštu ir Moodle virtualioje mokymosi aplinkoje. Studijų koordinatoriai studentams teikia konsultacijas ir pagalbą studijų proceso ir jo organizavimo klausimais. Praktikos koordinatoriai studentams teikia konsultacijas ir patarimus profesinės praktikos klausimais. Kolegija didelį dėmesį skiria profesinės praktikos vietų įmonėse organizavimui: praktikos vadovas kartu su studentu nustato studijų tikslams pasiekti reikalingą praktikos vietą. Karjeros planavimo parama darbo vietoms Lietuvoje teikiama įtraukiant socialinius partnerius į studijų procesą. Kolegijoje veikia Studentų mentorių klubas, kurio nariai teikia informacinę, konsultacinę ir integracijos paramą naujai priimtiems studentams. Kolegija sudaro sąlygas studentams gauti Valstybinio studijų fondo teikiamą paramą.

80. Pirmakursiams kolegija organizuoja orientacinę savaitę, kurios metu studentai supažindinami su visais kolegijos veiklos aspektais. Kolegija taip pat rūpinasi studentų psichologine ir emocine gerove studijų metu. Visi pirmakursiai privalo lankyti psichologijos kursą, kurio metu daugiausia dėmesio skiriama savęs pažinimui, tarpasmeninei komunikacijai ir praktinėms veikloms, o studijų skyrius prireikus teikia individualią pagalbą. Tačiau kai kurie studentai vizito metu minėjo, kad ne visada yra tinkamai ir laiku informuojami apie praktinius studijų organizavimo aspektus. Be to, kai kurie studentai nurodė, kad, jų nuomone, kolegijos vadovybė kartais nepakankamai greitai reaguoja į išskylančias problemas.

81. Tarptautiniai studentai nurodė, kad jaučiasi laukiami. Prieš atvykstant jie gauna studentų katalogą, kuriame pateikiama praktinė informacija apie tai, kaip įsikurti Vilniuje. Įvadinės savaitės metu ypatingas dėmesys skiriamas šalies papročiams ir taisyklėms, kviečiama policija pasidalinti svarbia informacija. Studentų atstovybės tarptautinis studentų komitetas reguliariai organizuoja veiklas tarptautiniams studentams ir siūlo galimybes bendrauti su šalies studentais.

82. Remiantis pokalbiais vizito metu, ekspertų grupė mano, kad parama akademiniam ir neakademiniam personalui yra pakankamai išvystyta. Vyksta reguliarūs susitikimai su tiesioginiais vadovais, kurių metu galima aptarti bet kokį paramos poreikį. Katedrų vedėjai atlieka mentorių vaidmenį, padėdami naujiems dėstytojams susipažinti su institucijos procesais. Naujai įdarbintiems dėstytojams organizuojamos įvadinės konsultacijos, kurių metu aptariami studijų planavimo, mokymo ir vertinimo aspektai. Naujai įdarbintiems neakademiniam darbuotojams organizuojami mokymai, kurių metu jie supažindinami su kolegijos veikla, darbo funkcijomis ir

pareigomis. Be to, kiekvienam naujam darbuotojui paskirtas mentorius, kuris padeda jam integruotis į komandą, supažindina su organizaciniais procesais ir užtikrina sklandų adaptacijos laikotarpį.

83. Apskritai, ekspertų grupė mano, kad vidaus komunikaciją būtų galima dar labiau pagerinti. Vidaus komunikacija yra paskirstyta atsakomybė, todėl ji ne visada įgyvendinama sistemingai. Vidaus komunikacija dažnai priklauso nuo tiesioginių vadovų, perduodančių informaciją savo darbuotojams. Kaip komunikacijos priemonė naudojamas „Slack“ platforma, tačiau šio komunikacijos kanalo naudojimas galėtų būti dar labiau supaprastintas. Ekspertai rekomenduoja parengti aiškią vidaus komunikacijos politiką. Kaip nurodyta pirmiau, ekspertų manymu kolegija turėtų užtikrinti, kad jos vidaus komunikacijos metodai atitiktų jos siekį pritraukti ir integruoti tarptautinius dėstytojus.

84. Kolegija parengė akademinio sąžiningumo proceso aprašą, kuris reglamentuoja akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo užtikrinimą kolegijoje. Akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo užtikrinimo principai yra išdėstyti kolegijos Bendrajame ir akademiniam etikos kodekse. Bendrojo ir akademinio etikos kodekso priežiūrą ir akademinės etikos pažeidimų tyrimą atlieka kolegialus organas – Akademinės etikos komisija. Akademinės etikos pažeidimų prevencija užtikrinama naudojant įvairias studentų pasiekimų vertinimo formas ir nuolat atnaujinant egzaminų užduotis. Atsitiktinai atrinktos užduotys tikrinamos naudojant tekstų atitikties programinę įrangą, o užduočių atlikimo pabaigoje organizuojamos diskusijos. Ypatingas dėmesys skiriamas studentų baigiamųjų darbų originalumo užtikrinimui: studentai privalo patvirtinti savo darbų autentiškumą, o baigiamieji darbai tikrinami centralizuotai Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos (eLABa) informacinėje sistemoje bei kituose viešuose šaltiniuose. Kolegija parengė Nediskriminavimo politiką. Ankstesnė ekspertų grupė rekomendavo atlikti esamų poreikių analizę ir nustatyti tikslingus veiksmus šios srities tobulinimui. Kolegija nepateikė jokios informacijos apie šios rekomendacijos įgyvendinimą, todėl ji lieka galioti. Bendrasis ir akademinis etikos kodeksas bei nediskriminavimo politika yra viešai prieinami Kolegijos interneto svetainėje. Studentai su šiais dokumentais taip pat supažindinami įvadinėse paskaitose, informaciniuose susitikimuose su Studijų skyriaus darbuotojais ir katedrų vedėjais, o pagrindinės šių taisyklių nuostatos yra įtrauktos į studijų sutartis.

85. Kolegijos studentams taip pat suteikiama galimybė pateikti apeliaciją pagal Akademinės tarybos patvirtintą apeliacijų pateikimo tvarką. Apelacijos gali būti susijusios su teigiamais ir neigiamais studijuojamo dalyko / modulio galutiniais įvertinimais, semestro metu taikomomis vertinimo procedūromis arba galutinio (kvalifikacinio) egzamino / baigiamojo darbo / projekto gynimo ir (arba) vertinimo pažeidimais. Apeliaciniai skundai teikiami kolegijos direktoriui, o galutinį sprendimą dėl apeliacinio skundo priėmimo ar atmetimo priima pagal patvirtintą tvarką įsteigta Apeliacinė komisija. Nuo 2022 iki 2025 m. kolegijoje buvo užregistruotas ir išnagrinėtas vienas atvejis, susijęs su egzaminų tvarkos ir akademinio sąžiningumo nuostatų pažeidimais, kuris nebuvo patvirtintas Apeliacinės komisijos kaip pagrįstas. Vertinamuoju laikotarpiu kolegijos akademinės etikos komisijai nebuvo pateikta jokių skundų ar bylų dėl akademinio sąžiningumo pažeidimų.

86. Siekiant užtikrinti akademinį sąžiningumą ir etišką dirbtinio intelekto priemonių naudojimą, kolegija parengė Dirbtinio intelekto naudojimo taisykles, kuriose nustatyti aiškūs šių priemonių taikymo studijų ir mokslinių tyrimų veikloje principai. Taisyklėse apibrėžti atvejai, kai gali būti naudojamas dirbtinis intelektas, nustatytos atsakomybės ribos ir numatytos prevencinės priemonės, skirtos išvengti plagijavimo ir neteisėto turinio pasisavinimo.

87. Apskritai, ekspertų grupė mano, kad nuostatos ir procedūros, susijusios su akademinio sąžiningumu, tolerancija ir nediskriminavimu, apeliacijomis ir etika, yra pakankamai išsamiai apibrėžtos. Ekspertai negavo jokios informacijos, kuri rodytų, kad šios procedūros nebuvo laikomasi.

88. 2022 m. lapkričio 22–24 d. buvo atliktas išorinis kolegijos vertinimas. 2024 m. lapkričio 18 d. įvyko paskesnės veiklos vizitas, kurio metu buvo pakartota nemažai pirminės vertinimo ekspertų grupės pateiktų rekomendacijų. Ankstesnė ir dabartinė vadovybė ėmėsi veiksmų daugelyje sričių, atsižvelgdama į rekomendacijas ir pasiūlymus. Siekiant įgyvendinti rekomendacijas, buvo nustatyti keli nauji procesai ir procedūros, sukurtos naujos pareigybės ir skyriai. Kolegija investavo į naujas patalpas, įdarbino naujų darbuotojų ir pradėjo investuoti į mokslinių tyrimų pajėgumus. Tačiau, kaip nurodyta šiose išvadose, dauguma 2024 m. pakartotų rekomendacijų nebuvo visiškai įgyvendintos. Nors ekspertų grupė mano, kad kolegija turi teisę savarankiškai nuspręsti, kurios rekomendacijos yra svarbios jos veiklai, ekspertai tikisi, kad kolegija aiškiai pagrįs, kodėl ji (visiškai) neįgyvendino tokių rekomendacijų.

89. **Apibendrinant**, 2025–2030 m. integruota plėtros strategija sudaro tinkamą jos įgyvendinimo ir stebėsenos pagrindą, o PVR yra paverčiami individualiais ir grupės tikslais. Taip sukuriama veikimo pagrindas visiems organizacijos nariams, tačiau dėl strategijos naujumo ekspertų grupė negalėjo įvertinti jos veiksmingumo vizito metu. Reikia reguliariai peržiūrėti PVR. Be to, kolegija įvedė papildomus vidaus kokybės užtikrinimo procesus ir procedūras. Tie procesai yra aiškiai susieti su Europos sistemomis. Tačiau vieša informacija tebėra ribota. Vidaus kokybės užtikrinimo procesai beveik išimtinai orientuoti į švietimo procesus ir tik į Lietuvos kontekstą. Nacionaliniai socialiniai partneriai ir absolventai oficialiai ir neoficialiai dalyvauja vidaus kokybės užtikrinime, tačiau dar nesimta jokių veiksmų, kad vidaus kokybės užtikrinimo procesų apimtis būtų išplėsta už švietimo procesų ribų (tyrimai, komunikacija ar pačios kokybės užtikrinimo sistemos vertinimas) ir suderinta su didėjančiu kolegijos tarptautiškumu. Be to, kolegija turėtų toliau skatinti kokybės kultūrą, kuri apimtų aiškesnę savirefleksiją, ir kolegija pereitų nuo formaliai raštu ir dokumentais įformintos sistemos prie plačiai suprantamos ir praktikuojamos kokybės užtikrinimo kultūros, kuri sistemingai apimtų visas kolegijos veiklas, įskaitant administravimą, mokslinius tyrimus, valdymą ir bendruomenei teikiamas paslaugas. Tokia kokybės kultūra taip pat turėtų atsispindėti savianalizės suvestinėje ir ankstesnių išorinių vertinimų tolesniuose veiksmuose. Institucijos studentai ir akademinis bei neakademinis personalas gauna pakankamą paramą, o akademinio sąžiningumo, tolerancijos ir nediskriminavimo, apeliacijų ir etikos procedūros yra aiškiai apibrėžtos.

90. **Sprendimas:** sritis tenkina minimalius reikalavimus, tačiau yra trūkumų, kuriuos reikia pašalinti, įvertinama 2 balais.

91. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja išplėsti kokybės užtikrinimo apimtį, kad ji apimtų visas kolegijos veiklos sritis, įskaitant administravimą, mokslinius tyrimus, valdymą ir bendruomenei teikiamas paslaugas.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai užtikrinti, kad ji visiškai atitiktų ESG 1.8 standartą dėl viešosios informacijos.
- Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai sistemingiau informuoti studentus apie tai, kaip atsižvelgiama į jų grįžtamąjį ryšį.
- Kolegija galėtų įvertinti, ar jos vidaus kokybės užtikrinimo procesai yra tinkami nuotolinio mokymosi veiklai.
- Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingai įtraukti tarptautinius absolventus ir socialinius partnerius į vidaus kokybės užtikrinimo sistemą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja ateityje savianalizės suvestinėje pateikti daugiau įrodymų, dalytis ne tik stipriosiomis pusėmis, bet ir iššūkiais bei pateikti įžvalgas apie kolegijos strateginius sprendimus.
- Kolegija galėtų apsvaistyti galimybę įdiegti IT priemonę, kad procesų aprašymai būtų paversti veikla pagal procesus ir būtų sukurti aiškesni ryšiai tarp atskirų procesų.

- Ekspertų grupė rekomenduoja parengti aiškią vidaus komunikacijos politiką.

III.3. Studijų ir mokslo (meno) veikla

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

- 3.1.1. Vykdoma studijų ir mokslinių tyrimų (meno) veikla ir jų rezultatai atitinka aukštosios mokyklos misiją ir strateginius tikslus;*
- 3.1.2. Mokslo (meno) veiklos lygis yra pakankamas nuolatiniams aukštosios mokyklos studijoms;*
- 3.1.3. Studijos grindžiamos mokslo (meno) veikla;*
- 3.1.4. Nuosekliai vykdomas užsienyje įgytų kvalifikacijų, dalinių studijų ir ankstesnio neformalaus bei savaiminio mokymosi pripažinimo pripažinimas.*

92. Nuo pat įkūrimo kolegija orientuojasi į profesinį aukštąjį mokslą. Šiuo metu kolegija savo misiją apibrėžia kaip būsimų specialistų ir lyderių, galinčių daryti reikšmingą poveikį pažangiose pramonės srityse, kuriose susilieja žmogiškasis potencialas, verslo plėtra ir technologinės inovacijos, rengimą. 2025–2026 m. kolegija siūlė 11 bakalauro studijų programų kalbų, verslo, informatikos, turizmo ir poilsio srityse. Šios programos iš esmės atitinka kolegijos misiją „ugdyti ateities specialistus ir lyderius, gebančius daryti reikšmingą poveikį pažangiose pramonės srityse, kuriose susilieja žmogiškasis potencialas, verslas ir technologijos“. Kolegija nuolat atnaušina ir pritaiko savo studijų programas prie socialinių partnerių pageidavimų ir visuomenės poreikių. Kolegijos studijų veikla taip pat atitinka jos strateginius tikslus „tapti matoma ir pripažinta tarptautine taikomųjų mokslų aukštojo mokslo institucija, kurios veikla grindžiama atvirumu, bendru kūrimu ir pažangiomis partnerystėmis Europos aukštojo mokslo erdvėje“, taip pat „kurti studentų poreikiais grindžiamą, patirtimi pagrįstą mokymosi ekosistemą, integruojančią studijas, taikomuosius mokslinius tyrimus, inovacijas ir verslo ryšius“.

93. Kolegija savo kokybės politikoje nurodo kai kurias ateities specialistų savybes, pvz., individualų originalumą, problemų sprendimo įgūdžius, pragmatišką požiūrį, pasitikėjimą savimi ir savigarbą bei profesinius bendravimo įgūdžius įvairiose kultūrinėse ir tarpasmeninėse aplinkose. Tačiau remdamasi diskusijomis su įvairiais socialiniais dalininkais, ekspertų grupė pastebėjo, kad nėra vieningo supratimo apie ateities specialisto sąvoką. Ekspertai taip pat pastebi atotrūkį tarp kolegijos tikslų ir atskirų programų studijų rezultatų. Kaip ekspertai suprato iš diskusijų su įvairiais socialiniais dalininkais, siekis rengti ateičiai pasirengusius specialistus apskritai yra bendras visiems dalyviams, tačiau trūksta aiškesnių įgyvendinimo procedūrų, kurios apibrėžtų, kaip šis bendras kompetencijų rinkinys yra perkeliamas į visų studijų programų individualius studijų rezultatus.

94. 2025–2026 mokslo metais į programą *Anglų kalbos tarptautinei komunikacijai* nebuvo priimta naujų studentų. Vizito metu ekspertų grupė sužinojo, kad kolegija siekia perkelti šią programą iš kalbų studijų į socialinius mokslus ir daugiau dėmesio skirti tarptautinei komunikacijai, o ne kalbų studijoms, nes tikisi, kad toks orientavimas bus patrauklesnis studentams. Šis perorientavimas leidžia labiau suderinti šią programą su kitomis kolegijoje dėstomomis programomis.

95. Iš visų diskusijų ir pateiktų įrodymų aišku, kad kolegijos studijų programos yra stipriai orientuotos į praktinį pritaikymą ir aktualumą darbo rinkai. Darbdaviai patvirtino, kad kolegijos siūlomų įvairių programų absolventai yra pasirengę darbo rinkai. Dėstytojai ir studentai pateikė pavyzdžių, kaip integruojamos praktinės žinios, įtraukiant ne visą darbo dieną dirbančius dėstytojus, kurie tuo pačiu metu aktyviai dirba profesinėje srityje, ir reguliariai kviečiant svečius lektorius. Be to, dėstytojai naudoja aktyvius mokymo

metodus ir daug dėmesio skiria problemų sprendimui ir jų praktiniam pritaikymui. Socialinių partnerių grįžtamasis ryšys, pvz., dėl „Excel“ ir „PowerBI“ naudojimo ar viešojo kalbėjimo, įtraukiamas į studijų programas. Taip pat studentai ir absolventai nurodo, kad į praktiką orientuotos studijos yra vienas iš pagrindinių kolegijos privalumų. Jie nurodo praktines užduotis ir įgūdžių ugdymą, mokymąsi per patirtį, į praktiką orientuotas metodikas, pvz., komandų akademiją, praktikas ir baigiamuosius darbus, atliekamus bendradarbiaujant su verslu. Tuo pačiu metu šis požiūris yra susijęs su tam tikra rizika, įskaitant galimą pedagoginių ir didaktinių įgūdžių trūkumą praktikuojančių dėstytojų tarpe, taip pat greitus konkrečių įgūdžių pokyčius.

96. Kaip nurodyta aukščiau, socialiniai dalininkai giria kolegiją už lankstumą ir gebėjimą atsižvelgti į darbo rinkos poreikius, susijusius tiek su naujų programų kūrimu, tiek su esamų programų atnaujinimu. Šis prisitaikymas aiškiai matomas iš naujų programų skaičiaus ir esamų programų pakeitimų, apie kuriuos buvo pranešta. Tačiau kolegija neturi aiškių kriterijų, pagal kuriuos programa būtų uždaryta, jei ji nebėra sėkminga ar aktuali.

97. Kolegija savo 2025–2030 m. strateginiame plėtros plane kaip vieną iš pagrindinių tikslų nurodo „tarpusavio kompetencijų, leidžiančių greitai reaguoti nuolat kintančioje globalios aplinkos sąlygomis, ugdymą“. Todėl ekspertų grupė pastebėjo, kad beveik nėra veiklos, kurią vykdydami skirtingų studijų programų studentai bendradarbiautų projektuose studijų kontekste. Bendradarbiavimas dažniausiai apsiriboja neformalia veikla. Vienintelis kolegijos pateiktas pavyzdys, iliustruojantis struktūrinį abiejų kalbų srautų studentų bendradarbiavimą yra tai, kad verslo ir informacinių technologijų studijų programoje užtikrinama, kad bent vienas kursas per semestrą būtų dėstomas užsienio kalba (anglų), o šalies ir užsienio studentai būtų sujungiami į bendras studentų grupes. Įvairūs socialiniai dalininkai nurodė, kad jie teigiamai vertintų didesnę tarpdisciplininių projektų, suburiančių skirtingų studijų sričių studentus., pasiūlė Todėl ekspertų grupė dar kartą patvirtina ankstesnės vertinimo ekspertų grupės rekomendaciją.

98. Nuo 2021 m. kolegija įvedė nuotolines studijas, suteikdama dirbantiems žmonėms ar užsienyje gyvenantiems lietuviams galimybę studijuoti lanksčiomis sąlygomis. Per pastaruosius metus nuotolinėse studijose įrašytų studentų skaičius padidėjo iki 27 % nuo visų studentų 2024–2025 akademiais metais. Ekspertų grupė buvo informuota, kad kolegija žino teisinį reikalavimą, kad nuotoliniu būdu studijuojantys studentai ne mažiau kaip 10 % studijų turėtų turėti ne nuotoliniu būdu, o tai yra viena iš sąlygų, aprašytų VVK Nuotolinių studijų organizavimo tvarkoje. Siekiant užtikrinti nuotoliniu būdu teikiamų studijų turinio kokybę, įdiegta vidinė studijų dalykų (modulių) akreditavimo sistema. Nuotolinio mokymo tikslais parengti ir akredituoti 56 studijų moduliai. Hibridiniam mokymui įrengtos šešios auditorijos, įskaitant keturias kompiuterių laboratorijas, kurios leidžia veiksmingai vykdyti mišrųjį mokymąsi. Studentai palankiai vertina nuotolinio mokymosi galimybę. Nuotolinis mokymasis apima įrašytą medžiagą ir interaktyvias nuotolines sesijas. Remdamasi studentų ir dėstytojų grįžtamoju ryšiu, ekspertų grupė daro išvadą, kad nuotoliniu ir kontaktiniu būdu vykdomos studijos yra gana panašios. Kolegija galėtų apsvarstyti, ar tolesnis diferencijavimas galėtų padėti dar labiau padidinti nuotolinių studijų efektyvumą.

99. Vadovaudamasi savo strateginiu tikslu „plėsti taikomuosius mokslinius tyrimus“, kolegija pastaraisiais metais pradėjo plėtoti savo taikomuosius mokslinius tyrimus. Kolegija parengė „Dėstytojų ir tyrėjų kvalifikacinių reikalavimų aprašą“ ir „Dėstytojų bei tyrėjų darbo krūvio nustatymo tvarką“. Kiekvienam akademinio personalo nariui yra aiškiai nustatyta, kiek laiko jis gali skirti taikomiesiems moksliniams tyrimams ir kokių rezultatų tikimasi iš užsakomųjų ir taikomųjų mokslinių tyrimų. Kolegija padarė akivaizdžią pažangą, palyginti su ankstesniu vertinimu 2022 m. Be to, 2024–2025 akademiais metais kolegija įdarbino septynis papildomus tyrėjus. Iš jų du yra vyriausieji mokslo darbuotojai tyrėjai, keturi – vyresnieji mokslo darbuotojai ir vienas – doktorantas.

100. Kaip nurodoma savianalizės suvestinėje, moksliniai tyrimai suskirstyti į keturias mokslinių tyrimų grupes:

- Mokymo inovacijų grupė subūrė edukologijos ir vadybos tyrėjus, kurie daugiausia dėmesio skyrė mokymosi skaitmeninimo, projekcinio mokymosi ir mokymosi visą gyvenimą klausimams.
- Verslo tyrimų grupė suvienijo ekonomikos, rinkodaros ir logistikos sričių tyrėjus, kurie vykdė užsakytus taikomuosius projektus, analizavo verslo modelių inovacijas (pvz., INOPAY projektą) ir tyrinėjo rinkos plėtros tendencijas.
- Informatikos tyrimų grupė subūrė programavimo, kibernetinio saugumo ir finansinių technologijų tyrėjus, dirbančius žmogaus ir technologijų sąveikos, dirbtinio intelekto sprendimų aukštajame moksle ir finansinių technologijų taikymo srityse.
- Humanitarinių mokslų tyrimų grupė apėmė užsienio kalbų ir komunikacijos tyrėjus, kurie daugiausia dėmesio skyrė tarptautinei verslo komunikacijai ir lingvistinei išraiškai.

101. Daugiausia tyrimų kompetencijų sutelkta Verslo ir informatikos tyrimų grupėse. Mokymo inovacijų grupė remiasi 1 visą darbo dieną dirbančiu docentu ir 0,25 etato vyresniuoju mokslo darbuotoju, o Humanitarinių mokslų tyrimų grupė remiasi 0,06 ir 0,10 etato docentu bei 0,23 etato vyresniuoju lektoriumi. Dėl ribotų tyrimų pajėgumų tyrimų rezultatai yra riboti. Remiantis Lietuvos mokslo tarybos duomenimis, kolegija už 2024 m. mokslinių tyrimų rezultatus gavo 22 balus, tad ekspertai mano, kad tai yra labai ribotas rezultatas, palyginti su kitomis Lietuvos kolegijomis (balai svyruoja nuo 0 iki 495,11). Kolegijai pavyko šiek tiek padidinti mokslo produkcijos apimtį verslo ir vadybos srityje, o tai sudaro tam tikrą pagrindą šiai studijų sričiai remtis nuosavais tyrimais, tačiau informatikos srityje rezultatai išlieka labai menki, o kalbų studijų srityje jų nėra visai (2024 m.).

102. Savo 2025–2030 m. integruotoje plėtros strategijoje kolegija nurodo šiuos su taikomoju mokslu susijusius PVR:

- Iki 2030 m. pritraukti ne mažiau kaip 3 mln. EUR mokslinių tyrimų veiklai iš įvairių šaltinių (nacionalinių, ES, privačių ir fondų).
- Kasmet padidinti valstybės finansavimo dalį mokslinių tyrimų veiklai bent 20 %.
- Užtikrinti, kad ne mažiau kaip 30 % mokslinių tyrimų centro veiklos būtų finansuojama bendradarbiaujant su verslu ar viešuoju sektoriumi.
- Iki 2030 m. parengti ne mažiau kaip 100 mokslinių darbų, iš kurių ne mažiau kaip 50 būtų paskelbti didelio poveikio žurnaluose (Web of Science, Scopus, Q1–Q2).
- Kasmet sukurti ne mažiau kaip penkis naujus praktinius sprendimus (prototipus, technologijas, metodikas) ir iki 2030 m. įsteigti ne mažiau kaip vieną atžalinę (ang. spin-off) įmonę.
- Iki 2027 m. įsteigti (ir kuris pradės veikti) verslo idėjų akseleratorių.

103. Ekspertų grupė pripažįsta, kad kolegija sukūrė pagrindines sąlygas savo mokslinių tyrimų pajėgumų plėtrai. Tačiau ekspertai mano, kad kolegijai reikės papildomų pastangų, jei ji nori iki 2030 m. pasiekti minėtus tikslus. Nors kolegija per pastaruosius trejus metus sugebėjo padidinti savo mokslinių tyrimų rezultatus, šios pastangos daugiausia atsispindėjo jos pačios recenzuojamame žurnale „Applied Business: Issues & Solutions“ ir buvo vykdomi riboto skaičiaus darbuotojų. Ekspertų grupė nerado pakankamai įrodymų, kad dauguma dėstytojų vykdytų taikomuosius mokslinius tyrimus nustatytose prioritetinėse mokslinių tyrimų srityse. Vizito metu kolegija neturėjo jokių publikacijų „Scopus“ ar „Web of Science“ duomenų bazėse. Tačiau kolegija informavo, kad 6 straipsniai buvo priimti į „Scopus“ žurnalą, bet dar laukia publikavimo. Be to, kolegijai nuo 2022 m. nepavyko žymiai padidinti užsakomųjų mokslinių tyrimų skaičiaus. Nors vizito metu socialiniai partneriai parodė didelį susidomėjimą prisidėti prie kolegijos studijų programų, susidomėjimas užsakomaisiais moksliniais tyrimais buvo žymiai mažesnis. Kolegija turėtų geriau suprasti, kurios sritys yra svarbios, kad ji galėtų komercializuoti savo mokslinių tyrimų kompetencijas ir pajėgumus.

104. Kolegijai pavyko pritraukti keletą projektų dotacijų. Kolegija gavo 45 000 eurų pagal EIT Deep Tech Talent Initiative programą „AI for All: Tapping into Deep Tech Through a Diverse Training Program” (*AI visiems: įvairiapusė mokymo programa, skirta giluminės technologijos įsisavinimui*) ir gavo keletą Erasmus+ programos (švietimo mainų) dotacijų. Kolegija dar negavo jokių projektų dotacijų iš programos „Horizon Europe” ar Lietuvos mokslo tarybos, nors atitinkamas tikslas yra nustatytas ir pateikta keletas paraiškų.

105. Studentai ir dėstytojai taip pat pateikė pavyzdžių, kaip studijų procesas grindžiamas empiriniais ir įrodymais grįstais mokslinių tyrimų rezultatais, kurie integruojami į studijų turinį per atvejų analizę, praktines užduotis, problemų sprendimu grindžiamą mokymąsi ir diskusijas. Tokiu būdu studentams pristatomos mokslinės įžvalgos, tendencijos ir realaus pasaulio modeliai, skirti verslo ir informacinių technologijų problemoms spręsti. Buvo pateikti keli pavyzdžiai iš pačių dėstytojų atliktų mokslinių tyrimų, tačiau didžioji dalis tų mokslinių žinių grindžiama kitų tyrėjų moksliniais tyrimais. Kai kurie dėstytojai atlieka tyrimus kitose aukštojo mokslo ar mokslinių tyrimų įstaigose. Nors šie tyrimai nėra atliekami kaip jų veiklos kolegijoje dalis, jie naudoja šiuos tyrimus, kai tai yra aktualu, siekdami pagrįsti savo dėstytojų veiklą kolegijoje. Taigi, ekspertų grupė mano, kad yra aiškių pavyzdžių, kai mokslinių tyrimų projektai daro įtaką studijų turiniui skirtingose studijų programose, tačiau rekomenduoja didinti mokslinių tyrimų pastangas ir sistemingai integruoti mokslinių tyrimų rezultatus į visų kolegijoje dėstomų dalykų studijų turinį.

106. Kolegija aktyviai skatina bendradarbiavimo kultūrą tarp dėstytojų ir studentų taikomųjų mokslinių tyrimų srityje. Dėstytojai skatinami kartu su studentais inicijuoti taikomųjų mokslinių tyrimų projektus. Tokio tyrimo rezultatai skelbiami kasmetinėse kolegijos organizuojamuose studentų mokslo-praktinėse konferencijose, kurios yra ne tik platforma tyrimams pristatyti platesnei auditorijai, bet ir priemonė akademinės komunikacijos, viešojo kalbėjimo ir kritinio vertinimo įgūdžiams ugdyti. Be to, studentai kviečiami dalyvauti mokslinių tyrimų projektuose ir užsakovuosiuose darbuose su socialiniais partneriais, o baigiamųjų darbų temos suderinamos su jų studijų sritimi ir prioritetinėmis mokslinių tyrimų kryptimis.

107. Kolegija yra parengusi komercializavimo strategiją, kurioje, greta užsakovųjų tyrimų, taip pat numatytas siekis plėtoti nuosavus mokslinius tyrimus ir paversti juos produktais bei paslaugomis. Ekspertų grupė sužinojo, kad vienas užsienio studentas jau sulaukė personalo paramos savo verslo kūrimui, o kolegija siekia toliau plėtoti tokią konsultacinę ir mentoriavimo veiklą savo studentams ir personalui, taip pat išorės startuoliams. Kolegija siekia įkurti savo verslo akceleratorių kolegijos miestelyje ir plėsti žinias mokslinių tyrimų rezultatų komercializavimo srityje. Atsižvelgdama į pirmiau pateiktas rekomendacijas, ekspertų grupė palankiai vertina šias ambicijas, tačiau siūlo užtikrinti, kad kolegija pasirinktų aiškias strategines kryptis ir vystytų prioritetines (lyderiaujančias) mokslinių tyrimų ir studijų kompetencijų sritis. Toks kontekstas sukurtų daugiau galimybių intelektinės nuosavybės plėtrai ir komercializavimui nei fragmentuotas požiūris, orientuotas į trumpalaikius rezultatus.

108. Užsienyje įgytų vidurinio išsilavinimo kvalifikacijų pripažinimą atlieka Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC) pareiškėjų prašymu. Kolegija užtikrina, kad visi užsienio studentai, priimti į studijų programas, prieš įstojimą į kolegiją gautų tokį SKVC pripažinimą. Tačiau ekspertų grupė negalėjo patikrinti šio teiginio. Siekiant užtikrinti greitesnį tarptautinių studentų priėmimo procesą, 2025 m. birželio mėn. VVK pateikė paraišką Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai dėl teisės atlikti užsienio kvalifikacijų akademinį pripažinimą instituciniu lygiu. Šis prašymas buvo nagrinėjamas ekspertų vizito kolegijoje metu.

109. Ankstesnių studijų pripažinimas atliekamas pagal kolegijos Studijų rezultatų pripažinimo tvarką. Ši pripažinimo tvarka nustato kolegijos principus ir procedūras, taikomus Lietuvos ar užsienio institucijose įgytų studijų rezultatų pripažinimui. Pagal šią tvarką gali būti pripažįstami tik oficialiai patvirtinti studijų rezultatai, įgyti Lietuvos ar užsienio švietimo įstaigose nuolatinių ar iššęstinių studijų metu. Ji taikoma kreditams, įgytiems pagal tarptautinę mainų programą, ir ankstesnių studijų pripažinimui. Stojantieji į VVK, kurie

anksčiau studijavo kitose Lietuvos ar užsienio aukštojo mokslo įstaigose ir turi diplomą ar akademinę pažymą, gali prašyti pripažinti jų pasiektus studijų rezultatus, jei jie atitinka tam tikros VVK studijų programos turinio dalis. Ankstesnių studijų pripažinimas gali sudaryti ne daugiau kaip 75 % numatytos studijų programos apimties. 2024–2025 m. pagal šią tvarką buvo pripažinti 11-os studentų studijų rezultatai.

110. Be to, kolegija turi Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo tvarką. Ši tvarka taikoma asmenims, kurie yra baigę vidurinį išsilavinimą, turi ne mažiau kaip trejų metų darbo patirtį ir nori, kad jų žinios ir įgūdžiai, įgyti neformaliojo ir savaiminio mokymosi būdu, pvz., darbo patirtis, savanoriška veikla, kursai, stažuotės ar savarankiškas mokymasis, būtų oficialiai įvertinti ir pripažinti kaip studijų rezultatai. Vertinimo procedūra VVK organizuojama pagal mišriojo metodo modelį, kur pagrindinė studijų rezultatų vertinimo priemonė yra portfelio metodas, papildomas įrodymų rinkimo metodais (pavyzdžiui, interviu, egzaminais, testais, projektų rengimu ir pristatymu ir pan.) Per ataskaitinį laikotarpį nebuvo pateikta jokių paraiškų dėl neformaliojo ir savaiminio mokymosi metu įgytų kompetencijų pripažinimo. Remdamasi diskusijomis šia tema vizito metu, ekspertų grupė mano, kad paraiškų nebuvimas gali būti susijęs su studentų ir darbuotojų informavimo apie šią procedūrą stoka.

3.2. Studijų, mokslo (meno) veiklos tarptautiškumas:

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

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

111. Kolegijos tarptautiškumo strategija grindžiama Strateginio plėtros plano 2026–2030 m. 3 prioritetu (tarptautinės veiklos stiprinimas ir tarpkultūrinės akademinės bendruomenės kūrimas). Kolegija turi aiškų tikslą padidinti tarptautinių studijų programų studentų skaičių. Iki 2030 m. kolegija planuoja, kad bent pusė jos studentų būtų užsienio kilmės. Ekspertai su keliomis socialinių dalininkų grupėmis aptarė šios tarptautiškumo strategijos priežastis. Be pragmatiško požiūrio į tarptautinių studentų pritraukimą kaip būdą pakeisti mažėjantį šalies studentų skaičių (dėl demografinių pokyčių Lietuvoje), suinteresuotosios šalys pateikė įvairių atsakymų apie kolegijos tarptautiškumo priežastis. Todėl ekspertų grupė mano, kad kolegijai būtų naudinga aiškesnė strategija, kurioje būtų aiškiai išdėstyti su tarptautiškumu susiję sprendimai, pradedant nuo „kodėl“. Kodėl kolegija nori pritraukti užsienio studentus? Ar tai tik komercinė strategija, skirta kolegijos verslo sėkmei užtikrinti? Ar tai būdas Lietuvos studentams sukurti tarptautinę studijų aplinką savo šalyje ir ugdyti tarpkultūrinės kompetencijas? Ar kolegija nori prisidėti prie užsienio darbo jėgos pritraukimo orientuojantis į darbdavius? Ar pritraukti tarptautinius talentus konkrečioms pažangioms startuolių ar kitų įmonių grupėms? Ar kolegija siekia prisidėti prie tarptautinių studentų šalių ekonominės plėtros? Ar kolegija nori vykdyti bendras studijas ar mokslinių tyrimų partnerystes? Aiškūs strateginiai pasirinkimai padės apibrėžti priimtinius veiklos sprendimus, nustatyti, kuriuos socialinius dalininkus įtraukti į sprendimų priėmimą, formuoti kolegijos partnerių pritraukimo ir absolventų politiką, taip pat nuspręsti, koks turinys turi būti plėtojamas studijų programose ir kokie mokslinių tyrimų prioritetai turi būti nustatyti.

112. Pastaraisiais metais kolegija investavo į užsienio studentų, siekiančių gauti laipsnį, pritraukimą. 9 programos dėstomos anglų kalba, o Tarptautinių ryšių skyrius buvo toliau plečiamas. Kolegijos pirmasis prioritetas yra padidinti tarptautinių studentų, siekiančių gauti laipsnį, skaičių. Kaip matyti iš toliau pateikto grafiko, šios pastangos buvo sėkmingos – studentų, siekiančių gauti laipsnį, skaičius išaugo nuo 89 2022 m. iki 259 2024 m. iš 25 skirtingų šalių. Ekspertų grupė sužinojo, kad beveik pusę užsienio studentų sudaro studentai iš Nigerijos ir Kamerūno. Ukraina, Pakistanas, Alžyras, Marokas ir Indija taip pat yra svarbi kolegijos

rinkos dalis. Ekspertai sužinojo, kad kolegija siekia diversifikuoti atvykstančių studentų kilmės šalis, kad studentų sudėtis būtų įvairesnė. Ekspertai ragina kolegiją tai daryti, kad būtų išvengta rizikos, susijusios su tautinių pogrūpių susidarymu ir konfliktų, susijusių su nacionaline imigracijos politika.

113. Kaip nurodyta aukščiau, potencialiems kandidatams svarbu pateikti skaidrią informaciją apie studijų programas. Tačiau kolegija vis dar apsiriboja studijų dalykų pavadinimais ir ECTS kreditų skaičiumi, nepateikdama išsamesnės informacijos. Ypač tarptautiniams ir mainų programų studentams svarbu įvertinti tikslų studijų programų turinį prieš pateikiant paraišką studijuoti kolegijoje.

114. Ekspertų grupė sužinojo, kad per pastaruosius metus buvo optimizuoti vidiniai tarptautinių studentų atrankos ir priėmimo procesai. SKVC oficialus pripažinimas ir priėmimo pokalbiai su visais kandidatais užtikrina veiksmingą atrankos procesą. Užsienio studentai giria šio proceso veiksmingumą. Užsienio studentų ribotas "iškritimas" patvirtina, kad atrankos procesas yra veiksmingas. Kiekvienų akademinų metų pradžioje tarptautiniai studentai mentoriai kartu su Studentų atstovybe organizuoja orientacinę savaitę, kad tarptautiniai studentai jaustųsi laukiami ir integruoti kolegijoje. Studentų bendrabutis kolegijos miestelyje suteikia tarptautiniams studentams galimybę organizuoti visas savo veiklas šioje teritorijoje.

115. Anglų kalba dėstomos studijų programos taip pat prieinamos šalies studentams, kurie nori studijuoti tarptautinėje aplinkoje ir jie džiaugiasi šia galimybe. Kadangi kolegija labai vertina tarptautinę mokymosi aplinką, stebina tai, kad oficialių mokymosi veiklų, kuriose susitinka anglų kalba dėstomų programų studentai ir lietuvių kalba dėstomų programų studentai, skaičius yra gana mažas. Kaip nurodyta aukščiau, kolegija imasi tam tikrų iniciatyvų, siekdama paskatinti bendradarbiavimą tarp vietinių ir tarptautinių studentų studijų programose. Tačiau studentai ir dėstytojai vizito metu nurodė, kad būtų naudingas didesnis bendradarbiavimas tarp skirtingų tos pačios studijų programos kalbų srautų. Be to, ekspertų grupė pastebėjo, kad kai kurie lietuviškai studijuojantys studentai kartais jaučia, kad jiems skiriama mažiau dėmesio nei tarptautiniams studentams ir kad jiems skiriamas antraeilis dėmesys. Tačiau kolegijai svarbu, kad ir lietuvių kalba studijuojantys studentai jaustųsi pripažinti.

116. Kolegija taip pat investuoja į tarptautines mainų programas pagal Erasmus+ programą, kuri suteikia galimybę tiek studentams, tiek dėstytojams įgyti tarpkultūrinės patirties. Ekspertų grupė sužinojo, kad kolegija teikia pirmenybę trumpalaikiam mobilumui taikant mišrų intensyvių programų modelį, apimantį fizinį ir virtualų studijų būdus. Dalyvavimas mišriose intensyviose programose padidėjo nuo 3 iki 29 tarp 2022 ir 2025 metų. Ekspertų grupės nuomone, svarbu aiškiai apibrėžti tiek studentų, tiek darbuotojų mobilumo – ypač trumpalaikio mobilumo – vaidmenį ir tikslus tarptautiškumo strategijoje, užtikrinant, kad šios patirtys būtų tikslingai integruotos į studijų procesą ir prisidėtų prie studentų kompetencijų ugdymo bei dėstytojų profesinio tobulėjimo. Ekspertai sužinojo, kad dalyvavimas ilgalaikiuose studijų mainuose nuo 2022 iki 2024 m. padidėjo tik nežymiai – nuo 5 iki 8, o tarptautinės praktikos sumažėjo nuo 8 iki 5. Nors trumpalaikis mobilumas gali paskatinti susidomėjimą kitomis kultūromis (panašiai kaip ir bendravimas su užsienio studentais studijų metu), ilgesnė studijų ar praktikos trukmė kitoje šalyje sudaro prielaidas gilesnei ir visapusiškai kultūrinei integracijai. Todėl ekspertai ragina kolegiją daugiau dėmesio skirti ilgesniam studentų mobilumui.

117. Nors tarptautiškumas kolegijai yra svarbus, nė vienas iš jos tarptautiškumo PVR nėra tiesiogiai susijęs su studijų ir mokslinių tyrimų sritimi. Todėl praktikoje tarptautiškumas kolegijoje atrodo apsiribojantis mainais su užsienio studentais ir užsienio dėstytojų įdarbinimu, o nėra jokių įrodymų, kad kolegijos mokslo darbuotojai sistemingai bendradarbiautų su užsienio partnerinių institucijų mokslininkais. Vizito metu kolegijoje dirbo devyni užsienio lektorai (11,3 % visų akademinio personalo narių), palyginti su vienu 2022 m. Ekspertai teigiamai vertina šį personalo pokytį, tačiau mano, kad yra galimybių tobulėti sistemingai integruojant tarptautinės veiklos aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį. Be to, kaip nurodyta

aukščiau, ekspertų grupė siūlo užtikrinti, kad dėstytojai iš užsienio galėtų visapusiškai dalyvauti kolegijos veikloje ir jos kokybės užtikrinime. Jų patirtis yra labai svarbi tolesniam kolegijos tarptautinės veiklos plėtojimui.

118. Kaip nurodyta aukščiau, šalies socialiniai dalininkai turi didelę įtaką naujų studijų programų kūrimui. Tarptautiniai socialiniai dalininkai yra daug mažiau įtrauktos į kolegijos strategiją ir kokybės užtikrinimą. Siekiant, kad Kolegija toliau plėtotų savo tarptautiškumo ambicijas, ekspertų grupė rekomenduoja parengti aiškią strategiją, kaip įtraukti tarptautinių socialinių dalininkų indėlį į sprendimų priėmimo procesus, bei apsvarstyti, kaip sukurti stiprų tarptautinių absolventų tinklą, kuris prisidėtų ne tik prie Kolegijos partnerių pritraukimo politikos, bet ir prie vidinės kokybės užtikrinimo sistemos.

119. **Apibendrinant**, kolegija siūlo įvairias profesines bakalauro studijų programas šalies ir vis daugiau - tarptautiniams studentams. Socialiniai dalininkai labai vertina studijų programų praktinį orientavimą ir nuolatinį jų pritaikymą prie naujausių darbo rinkos poreikių. Studijų programose atsižvelgiama į kai kuriuos mokslinių tyrimų rezultatus, o studentai reguliariai kviečiami dalyvauti bendrose mokslinių tyrimų veiklose su dėstytojais. Kolegija sukūrė pirmas ir būtinas sąlygas savo (taikomųjų) mokslinių tyrimų pajėgumams kurti, tačiau rezultatai vis dar yra riboti. Tikslingesnė strategija su ribotu skaičiumi lyderiaujančių grupių gali padėti sėkmingai derinti taikomuosius mokslinius tyrimus su socialiniais partneriais regioniniame kontekste su aukšto lygio specializuotais moksliniais tyrimais, atitinkančiais tarptautinių aukšto poveikio mokslo žurnalų reikalavimus. Norint tai pasiekti, reikės didelių investicijų. Be to, kolegija sėkmingai padidino tarptautinių studentų ir darbuotojų skaičių. Tačiau kolegijai būtų naudinga aiškesnė tarptautiškumo strategija, kuria remiantis būtų priimami operaciniai sprendimai. Ilgalaičių mainų programų apimtys mažesnės, o kai kuriuos kolegijos veiklos organizavimo aspektus gali reikėti labiau pritaikyti siekiant užtikrinti pilną tarptautinių studentų integraciją į kolegiją. Kolegija integruoja tarptautiškumo aspektus į studijų turinį, tačiau tai galėtų būti formalizuota. Taip pat reikia siekti, kad būtų užmegzti sistemingi tarptautiniai bendradarbiavimo ryšiai mokslinių tyrimų srityje.

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

121. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai:**

- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiau įgyvendinti siekį rengti ateities specialistus, kuris šiuo metu nėra aiškiai išreikštas bendraisiais įgūdžiais ir kiekvienos studijų programos individualiais studijų rezultatais;
- Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įvairiose studijų programose integruoti daugiau tarpdisciplininių projektų, suburiant studentus iš skirtingų studijų sričių.
- Kolegija galėtų apsvarstyti, ar labiau išryškintas skirtingas požiūris į kontaktines ir nuotolines studijas galėtų padėti dar labiau padidinti nuotolinių studijų efektyvumą.
- Ekspertų grupė rekomenduoja didinti mokslinių tyrimų apimtį ir sistemingiau integruoti tyrimų rezultatus į visų kolegijoje dėstomų dalykų studijų turinį.
- Kolegija galėtų nustatyti prioritetines mokslinių tyrimų sritis, kurios yra svarbios bakalauro programoms formuoti, ir tas, kurios gali būti aktualios mokslinių tyrimų kompetencijų ir pajėgumų komercializavimui.
- Ekspertų grupė rekomenduoja geriau informuoti studentus ir darbuotojus apie neformaliojo ir savaiminio mokymosi rezultatų pripažinimo procedūrą.
- Kolegija galėtų pasinaudoti aiškesne strategija, kurioje būtų numatyti sprendimai, susiję su tarptautiškumu.

- Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai paskelbti išsamią ECTS informaciją apie atskirus studijų dalykus anglų ir lietuvių kalbomis.
- Ekspertų grupė rekomenduoja organizuoti daugiau bendradarbiavimo tarp tos pačios studijų programos skirtingų kalbų grupių.
- Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai apibrėžti studentų ir darbuotojų mobilumo, ypač trumpalaikio, vaidmenį ir tikslus kolegijos tarptautiškumo strategijoje, užtikrinant, kad mobilumo patirtys būtų tikslingai integruotos į studijas ir prisidėtų prie studentų kompetencijų ugdymo ir dėstytojų profesinio tobulėjimo.
- Kolegija gali aiškiau integruoti tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį.
- Ekspertų grupė rekomenduoja parengti specialią tvarką, kad sprendimų priėmimo procesuose būtų atsižvelgiama į užsienio studentų, personalo ir socialinių dalininkų nuomonę, ir apsvarstyti, kaip sukurti tvirtą tarptautinių absolventų tinklą, kuris ne tik prisidėtų prie kolegijos studentų priėmimo politikos, bet ir prie jos vidaus kokybės užtikrinimo.

III.4. Poveikis regionų ir visos šalies raidai

4.1. Poveikio regionų ir visos šalies raidai veiksmingumas:

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

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

122. Remdamasi diskusijomis su socialiniais dalininkais, ekspertų grupė sužinojo, kad kolegija turi tvirtus ryšius su Vilniaus regiono verslo lyderiais. Socialiniai partneriai yra atstovaujami studijų programų komitetuose ir kolegijos taryboje ir turi tvirtus ryšius su kolegijos vadovybe. Be to, socialiniai partneriai prisideda prie studijų proceso, dirbdami kviestiniais ar neetatiniiais dėstytojais, dalyvaudami baigiamųjų darbų gynimo komisijose ir sudarydami studentams praktikos atlikimo galimybes. Akademiniis personalas aktyviai dalyvauja asociacijose, profesinėse organizacijose, ekspertų tarybose ir socialiniuose projektuose. Šie oficialūs ir neoficialūs ryšiai suteikia informacijos apie regiono ir šalies darbo rinkos poreikius. Ekspertų grupė mano, kad šie glaudūs ryšiai su tam tikrais socialiniais partneriais yra svarbus kolegijos privalumas.

123. Savianalizės suvestinėje kolegija nurodo šias pagrindines sritis, kuriose ji nori daryti poveikį visuomenei ir regionui:

- Išplėsti įvairių socialinių grupių mokymosi galimybes – įgyvendinamos mokymosi visą gyvenimą iniciatyvos, siekiant skatinti įvairių socialinių grupių įtrauktį į švietimo procesą.
- Žiniomis grindžiamas ekonominis vystymasis ir poveikis verslui – taikomieji moksliniai tyrimai ir paslaugos įmonėms yra skirti žinių mainų procesams stiprinti ir žiniomis grindžiamai visuomenei skatinti.
- Jaunimo verslumo skatinimas – ypatingą dėmesį skiriant mažoms įmonėms ir startuolių ekosistemai, studentų aktyviam dalyvavimui projektuose, imituojančiuose realias verslo situacijas.
- Skatinti tvarumą ir aplinkosaugos sąmoningumą – per studijų turinį ir projektų veiklą skatinami žiedinės ekonomikos principai, ekologinės iniciatyvos ir skaitmeninimas.
- Kultūrinio dialogo stiprinimas ir Lietuvos žinomumo didinimas – pritraukdama tarptautinius studentus, stiprindama partnerystes ir akademinį mobilumą, kolegija siekia prisidėti prie regiono žinomumo ir konkurencingumo didinimo.

124. Keletas socialinių partnerių nurodė, kad jie aktyviai siekė bendradarbiauti su kolegija naujų studijų programų, kurios atitiktų konkrečius darbo rinkos poreikius, srityje. Tokie kontaktai sudaro pagrindą daugumai esamų programų pakeitimų ir naujų studijų programų, kurias kolegija parengė pastaraisiais metais, kūrimui. Kolegija analizuoja socialinių partnerių prašymus ir tokių naujų programų rinkos potencialą, ir nustačius tinkamumą pradeda rengti naujas programas arba perorientuoti esamas programas. Kaip minėta pirmiau, ekspertų grupė mano, kad svarbu užtikrinti naujų programų atitiktį pačios kolegijos strateginiams siekiams. Naujos programos turėtų atitikti (taikomųjų) mokslinių tyrimų strateginę plėtrą.

125. Kolegija neseniai sugebėjo pritraukti daugiau užsienio studentų ir siekia ateinančiais metais dar labiau padidinti tarptautinių studentų skaičių. Kolegija vizito metu nurodė, kad mato potencialą užsienio studentams rasti praktikų vietas ir po baigimo likti gyventi Lietuvoje. Kai kurie socialiniai partneriai nurodė, kad jie iš tiesų yra suinteresuoti įdarbinti kolegijos užsienio absolventus. Tačiau kolegija neatliko sistemingesnės darbo rinkos potencialo analizės, kad užsienio studentai galėtų rasti praktikų vietas, o užsienio absolventai – darbą Lietuvoje ir užsienyje. Ekspertai rekomenduoja atlikti tokią analizę.

126. Kaip nurodyta pirmiau, svarbus kolegijos tikslas – prisidėti prie visuomenės gerovės vykdant užsakomuosius mokslinius tyrimus ir bendrus mokslinių tyrimų projektus su regiono įmonėmis. Pastaraisiais metais kolegija dalyvavo dviejuose taikomųjų mokslinių tyrimų projektuose: INOPAY (finansinių technologijų srityje) ir MISCANTHUS (biomasės ir bioenerģijos inovacijų srityje). Tačiau nuo 2022 m. šioje srityje nebuvo patvirtinta jokių naujų projektų.

127. Kolegija siekia skleisti mokslinių tyrimų rezultatus platesnei visuomenei. Ji dalyvauja nacionalinėse mokslo savaitėse, švietimo projektuose ir skleidžia informaciją per regioninius žiniasklaidos kanalus, siekdama padidinti savo matomumą visuomenėje ir sustiprinti ryšius su ja. Be to, pastaraisiais metais ji organizavo kasmetinę tarptautinę studentų mokslinę konferenciją „Poveikio kūrėjai“ ir mokslinę-praktinę konferenciją „Dirbtinio intelekto integracija aukštojoje mokykloje: iššūkiai ir galimybės“. Be to, verslo studijų krypties studentai kiekvieną semestrą bendradarbiauja su 5–10 įmonėmis, vykdydami užsakomuosius projektus. Kolegija siekia suteikti apčiuopiamą naudą įmonėms, kurios gauna naujų idėjų ir sprendimų. Šis modelis ypač aktualus Vilniaus regiono mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurioms dažnai trūksta vidinių inovacijų išteklių. Informatikos studijų krypties studentai gali atlikti užsakomuosius darbus kaip dalį savo bakalauro darbo.

128. Kolegija siekia stiprinti finansinę paramą socialiai pažeidžiamoms grupėms (pavyzdžiui, mokesčio už mokslą sumažinimas studentams su negalia, našlaičiams ar studentams be globėjų ir studentams iš mažas pajamas gaunančių šeimų; vienkartinės tikslinės paramos priemonės). Šiomis priemonėmis kolegija siekia sudaryti sąlygas studentams iš socialiai pažeidžiamų grupių tęsti studijas be rizikos, kad jos bus nutrauktos dėl finansinių priežasčių.

129. Kaip dalį savo socialinio poveikio, Kolegija skiria dėmesį vaikų ir jaunimo ugdymui ir įgalinimui. 2023 m. birželio mėn. kolegija kartu su „Junior Achievement Lithuania“ ir Mariaus Jakulio Jason fondu organizavo trijų dienų stovyklą „Ateities vizionieriai“, kurioje susirinko 22 moksleiviai iš 10 skirtingų miestų. Be to, kolegijos darbuotojai ir studentai kartais dalyvauja sklaidos veikloje, pavyzdžiui, verslumo ir lyderystės mokymuose vidurinių mokyklų moksleiviams (juose dalyvavo 109 moksleiviai), arba „Verslo dienoje“, kurioje studentai veda seminarus vidurinių mokyklų vyresniųjų klasių moksleiviams.

130. Kolegija taip pat siekia integruoti tvarumo ir aplinkos apsaugos principus į savo veiklą ir studijų turinį. Tokiu būdu jis siekia aktyviai prisidėti prie Tvaraus vystymosi tikslų (TVT) įgyvendinimo. Studentai ne tik aktyviai dalyvauja aplinkosaugos veikloje, bet ir skatinami taikyti tvarumo principus savo verslo idėjose – nuo perdirbamų medžiagų naudojimo iki skaitmeninių inovacijų, mažinančių išteklių eikvojimą, kūrimo. Ekspertų

grupė pripažįsta tokio indėlio į visuomenę svarbą. Ji skatina kolegiją toliau integruoti tvarumo aspektus į savo veiklą ir aiškiau komunikuoti šias temas.

131. Be to, kolegija stiprina kultūrinį dialogą ir Lietuvos matomumą, pritraukdama tarptautinius studentus. Kaip nurodyta aukščiau, kolegija per pastaruosius metus padarė didelę pažangą, padidindama tarptautinių studentų skaičių ir dalyvaudama trumpalaikiuose tarptautiniuose mobilumo renginiuose. Ekspertų grupė aiškiai pripažįsta augančio bendravimo su tarptautiniais studentais vertę Lietuvos regioninei ir nacionalinei ekosistemai. Atsižvelgdama į kolegijos tarptautinius siekius, ekspertų grupė mano, kad kolegijai taip pat svarbu atsižvelgti į tarptautinių studentų ir tarptautinių darbo rinkų poreikius. Ekspertų grupė pastebėjo, kad socialinių partnerių tinklas iš esmės apsiriboja regioniniais ir nacionaliniais socialiniais partneriais. Kolegija galėtų siekti sukurti stipresnius tarptautinių socialinių partnerių tinklus. Kaip nurodyta anksčiau, grįžę tarptautiniai absolventai galėtų suteikti prieigą prie tokių tinklų.

132. Kolegija siekia stebėti, analizuoti ir vertinti savo veiklos veiksmingumą nacionalinio ir regioninio vystymosi srityje. Kolegija teigia, kad jos „poveikis regionui vertinamas ne tik kaip atskirų iniciatyvų suma, bet ir kaip kolektyvinės prasmės kūrimo forma, atsiskleidžianti tada, kai įvairaus mąsto veiklos – nuo studentų iniciatyvų iki tarpinstitucinių ir bendruomeninių projektų – yra suvienijamos į bendrą poveikio lauką. Siekdama užtikrinti, kad visa tai nebūtų tik simbolinis junginys, bet taptų matomu rezultatu, kolegija sukūrė poveikio vertinimo sistemą“. Ekspertų grupė patvirtina, kad kolegija stebi, analizuoja ir vertina savo priemonių veiksmingumą nacionalinio ir regioninio vystymosi srityje. Ekspertai vertina kolegijos siekių vertinti ne tik rezultatus, bet ir poveikį. Tačiau ekspertų grupė pažymi, kad savianalizės suvestinėje pateikti rodikliai šiuo metu yra beveik išimtinai orientuoti į įvestis ir rezultatus, o ne į pasekmes, nes sistemingesnis pasekmių ir poveikio vertinimas vis dar yra rengiamas. Kolegija vertina rezultatus institucijos lygmeniu (bendradarbiavimo tinklai ir partnerystės), programų lygmeniu (naujai sukurtų mokymosi visą gyvenimą programų skaičius) ir individualiu lygmeniu (publikacijų skaičius arba dalyvavimas tarptautiniuose mobilumo programose). Pagrindinis poveikio rodiklis individualiu lygmeniu, kurį kolegija pateikia savianalizės suvestinėje ir metinėse ataskaitose, yra pagrįstas žurnalo „Reitingai“ atliktu tyrimu, pagal kurį kolegijos absolventai yra lyderiai tarp Lietuvos privačių kolegijų absolventų pagal darbdavių vertinimą. Remiantis naujausiais „Reitingai 2024“ rezultatais, kolegijos kalbų studijas baigę absolventai per 12 mėnesių po baigimo uždirba daugiausia (1 524 EUR).

133. Jei kolegija nori neapsiriboti rezultatų vertinimu, ji gali apsvarstyti galimybę naudoti tarptautiniu mastu pripažintą poveikio vertinimo metodiką, kad pasiektų savo tikslą sukurti pagrįstą poveikio vertinimo sistemą (pvz., pokyčių teorija, socialinė investicijų grąža ir kt.). Tokia sistema gali apimti, pvz., patvirtintos metodikos naudojimą siekiant įvertinti, ar studentai, dalyvavę anglų kalbos studijų programoje ar tarptautiniame mobilumo projekte, įgijo tarpkultūrinių kompetencijų ir pakeitė savo požiūrį į tarpkultūriškumą, įvertinti, ar darbdaviai, suteikę praktikos vietas tarptautiniams studentams, samdo daugiau tarptautinių darbuotojų, palyginti su tais, kurie dirbo tik su nacionaliniais studentais, arba analizuoti, ar MVĮ įgyvendina studentų siūlomas inovacijas per užsakytus projektus. Poveikio vertinimo sistemos pagrindas yra pagrįsta strategija, kurioje apibrėžiamas ne tik kiekybinis pažangos lygis, bet ir kokybiniai pokyčiai, kuriuos kolegija nori pasiekti. Šiame kontekste ekspertų grupė remiasi pirmiau minėtomis rekomendacijomis, susijusiomis su būtinybe patobulinti kolegijos strategiją kaip sąlygą tolesniam poveikio vertinimo plėtojimui.

4.2. Mokymosi visą gyvenimą sąlygų užtikrinimas:

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

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

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

134. Kaip nurodyta aukščiau, kolegija sistemingai bendradarbiauja su socialiniais partneriais. Ji naudoja šiuos reguliarius kontaktus, kad nustatytų visuomenės ir darbo rinkos poreikius, remdamasi socialinių partnerių įnašu, nacionalinės švietimo politikos kryptimis (pavyzdžiui, Skaitmeninio švietimo veiksmų planu ir Žaliosios transformacijos darbotvarke) ir regioniniais socialiniais bei ekonominiais duomenimis. Kolegija pastebi ypač didelę skaitmeninių, vadybinių, kalbinių ir verslumo įgūdžių ugdymo paklausą.

135. Kolegija siekia sukurti patrauklų ir atvirą visą gyvenimą trunkančio mokymosi paslaugų paketą, kuris atitiktų tiek individualius mokymosi poreikius, tiek nacionalinius prioritetus. Šiuo tikslu kolegija paskelbė savo visą gyvenimą trunkančio mokymosi veiklas nacionalinėje platformoje Kursuok.lt, kuri veikia kaip „vieno langelio“ sistema suaugusiųjų švietimui. 2024 m. kolegija siūlė 11 mokymosi visą gyvenimą programų, tarp kurių – „Veiksmingas dirbtinio intelekto priemonių naudojimas“, „Projektų valdymas: nuo idėjos iki įgyvendinimo“, „E-verslo ABC“ ir „Anglų kalba profesiniam bendravimui“. Svarbi kolegijos mokymosi visą gyvenimą veiklos kryptis yra bendrųjų ir profesinių kompetencijų ugdymas, kuris suteikia galimybių tiek atnaujinti esamas žinias, tiek persikvalifikuoti. Kolegija siūlė užsienio kalbų kursus, įskaitant tarptautinį anglų kalbos įvertinimo testą (Oxford Online Placement Test), taip pat lietuvių kalbos kursus ukrainiečių bendruomenei.

136. 2023 m. kolegija kartu su partneriais įkūrė „Tech Savvy IT Academy“ – programą, skirtą stiprinti darbuotojų skaitmeninio raštingumo kompetencijas. Tokios programos skirtos įmonėms, siekiančioms tobulinti savo technologijų specialistų kompetencijas ir išnaudoti skaitmeninio galimybes savo sektoriuose, organizacijose ar produktuose. Programa apima tokias temas kaip dirbtinis intelektas, debesų kompiuterija, kibernetinis saugumas, finansinės technologijos, blokų grandinė ir kt. Ji yra pilnai vykdoma nuotoliniu būdu, ją veda technologijų ekspertai iš Lietuvos ir užsienio. Kolegija neseniai išplėtė savo dirbtinio intelekto trumpųjų kursų pasiūlą, prisitaikydama prie darbo rinkos poreikių.

137. Be kursų pradedantiesiems, kolegija taip pat parengė specializuotą mokymo programą vadovams ir verslo atstovams. 2023 m. kolegija pradėjo iHEAD Executive Acceleration Program – keturių mėnesių mokymo programą, skirtą naujai paskirtiems vidurinėsios grandies vadovams ir komandų vadovams. Jos tikslas – suteikti dalyviams išsamią vadybinių įgūdžių, reikalingų greitesniam prisitaikymui ir veiksmingam darbui naujose pareigose, rinkinį. iHEAD dėmesys skiriamas trims pagrindiniams viduriniojo lygio vadovavimo aspektams: komandos, organizacijos ir savęs valdymui. Ekspertų grupė skatina kolegiją toliau plėtoti šią veiklą. Tokie visą gyvenimą trunkantys mokymo kursai gali būti ideali terpė (taikomųjų) mokslinių tyrimų rezultatams pristatyti ir naujoms bendradarbiavimo galimybėms taikomojoje ir užsakomojoje mokslinių tyrimų srityje kurti.

138. Apskritai, kolegija turi tam tikrą patirtį mokymosi visą gyvenimą srityje, teikdama kursus, kurie yra aktualūs platesnei visuomenei ir darbo rinkai. Prireikus turinys atnaujinamas, kad atitiktų besikeičiančius darbdavių ir darbuotojų poreikius. Remdamasi absolventų ir socialinių partnerių grįžtamoju ryšiu, ekspertų grupė mano, kad išorinė komunikacija apie kolegijos mokymosi visą gyvenimą pasiūlymus galėtų būti geresnė, kad apie juos geriau žinotų tikslinė auditorija.

139. Vadovaudamasi 2021–2025 m. strateginiais dokumentais ir 2025–2030 m. integruota plėtros strategija, kolegija planuoja plėsti profesinio mokymo ir mikrokredencialų portfelį. Vizito aukštojoje mokykloje metu šie planai dar nebuvo įgyvendinti. Ekspertų grupė ragina kolegiją atsižvelgti į kitų aukštojo mokslo institucijų patirtį, susijusią su tokių mikrokredencialų kūrimu, įgyvendinimu ir kokybės užtikrinimu, nes tokios programos turi specifinių ypatybių.

140. Nors visą gyvenimą trunkantis mokymasis yra įgyvendinamas ir atitinka suinteresuotųjų šalių poreikius, sistemingos poreikių analizės ir poveikio stebėsenos mechanizmai turi būti toliau tobulinami, todėl kolegija nevisiškai įgyvendino ankstesnės ekspertų grupės pateiktus pasiūlymus. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę oficialiai nustatyti visų visą gyvenimą trunkančio mokymosi veiklos mokymosi tikslus, kurie būtų kokybės vertinimo pagrindas.

141. **Apibendrinant**, kolegija turi stiprų socialinių partnerių tinklą, kuris teikia svarbią informaciją apie (galimą) poveikį regioninei ir nacionalinei darbo rinkai bei visuomenei. Kolegija, taikydama aktyvų požiūrį, tinkamai reaguoja į naujausius pokyčius ir darbo rinkos poreikius. Tai darydama, pagrindinį dėmesį skiria nuolatiniam studijų programų, kurių absolventai yra pasirengę aktyviai dalyvauti visuomenės ir darbo rinkos gyvenime, tobulinimui. Socialiniai partneriai teigiamai vertina absolventų įgytas įgūdžius ir kompetencijas. Kolegija prisideda prie tarpkultūrinio mokymosi, didelį dėmesį skirdama tarptautinių studentų pritraukimui. Tačiau toks tarptautinis orientavimasis taip pat gali reikalauti aktyvesnio bendradarbiavimo su tarptautiniais socialiniais dalininkais. Nors kolegija vertina atitinkamus veiklos rodiklius, ji galėtų dar labiau sutelkti dėmesį į poveikio vertinimą. Kolegija parengė atitinkamų mokymosi visą gyvenimą programų pasiūlymą. Daugiau išorinės komunikacijos ir tolesnis šių programų kokybės užtikrinimo tobulinimas galėtų dar labiau padidinti tokių programų poveikį. Apskritai, nepaisant būtinybės stiprinti sistemingą tam tikrų veiklos sričių (visų pirma mokymosi visą gyvenimą) stebėseną ir poveikio vertinimą, ekspertų grupė daro išvadą, kad kolegija nuosekliai ir tikslingai dalyvauja regioninėje ir nacionalinėje plėtroje.

142. **Sprendimas**: sritis plėtojama sistemingai, be esminių trūkumų, įvertinama 3 balais.

143. **Rekomendacijos vertinamajai sričiai**:

- Ekspertų grupė rekomenduoja atlikti sistemingesnę darbo rinkos potencialo analizę, kad kolegijos užsienio studentai galėtų rasti praktikos vietas, o užsienio absolventai – darbą Lietuvoje ir užsienyje.
- Kolegija galėtų apsvarstyti stiprinti tarptautinių socialinių partnerių tinklus.
- Kolegija galėtų toliau plėtoti ir įgyvendinti poreikių analizės, rezultatų vertinimo ir poveikio vertinimo sistemą, ypač mokymosi visą gyvenimą veikloje, užtikrindama suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais.
- Ekspertų grupė rekomenduoja gerinti išorinę komunikaciją apie kolegijos siūlomą mokymąsi visą gyvenimą, kad jis taptų geriau žinomas tikslinei auditorijai.
- Ekspertų grupė ragina kolegiją atsižvelgti į kitų aukštųjų mokyklų patirtį, susijusią su mikrokredencioalų kūrimu, įgyvendinimu ir kokybės užtikrinimu, nes tokios programos turi specifinių ypatybių ir joms sėkmingai įgyvendinti reikia specialaus požiūrio.

IV. REKOMENDACIJOS

Ekspertų grupė pateikė šias rekomendacijas:

Valdymas

1. Kolegija galėtų įtraukti savo mokslinių tyrimų siekius į savo misijos aprašymą ir išsamiau paaiškinti, kaip tiksliai suprantami dabartiniai pagrindiniai misijos elementai, siekiant užtikrinti nuoseklų jų įgyvendinimą kolegijos veikloje.
2. Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai ne tik suderinti savo veiklą su Europos politikos kryptių tikslais („kodėl“), bet ir laikytis gairių, apibrėžiančių šių politikų įgyvendinimo būdus („kaip“).
3. Kolegijai būtų naudinga strateginio planavimo procesuose aiškiau apibrėžti pradinę situaciją ir ankstesnių veiklos rezultatų analizę, siekiant užbaigti PDCA ciklą.
4. Kolegija galėtų patikslinti savo strategines gaires ir peržiūrėti savo PVR strateginės krypties ir poveikio atžvilgiu. Tokia kryptis galėtų užkirsti kelią fragmentiškam ribotų išteklių naudojimui tiek švietimo programose, tiek moksliniuose tyrimuose. Ekspertų grupė rekomenduoja pritraukti daugiau mokslinių tyrimų valdymo pajėgumų ir sukurti tam tikros kritinės masės mokslinių tyrimų grupes, kurios plėtotų specializuotas žinias tam tikrose nišinėse srityse, siekiant įgyvendinti strateginiame plane numatytus ambicingus kiekybinius tikslus.
5. Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai patobulinti savo tarptautiškumo strategiją, įskaitant vidinės ir viešos informacijos anglų kalba prieinamumą, vadovybės ir dėstytojų, klientų aptarnavimo ir komunikacijos darbuotojų anglų kalbos mokėjimą, tarptautinių studentų, absolventų ir socialinių partnerių nuomonės integravimą į vidinius kokybės užtikrinimo procesus ir tarptautinių absolventų įtraukimo strategijos plėtojimą.
6. Todėl ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai vertinti savo absolventų pasiekimus darbo rinkoje remiantis patikimais statistiniais duomenimis.
7. Ekspertų grupė rekomenduoja bent kartą per metus parengti veiklos analizės ataskaitą, kurioje būtų pateikta išsami veiklos apžvalga, pagrįsta nuosekliai renkamais duomenimis, taip pat apibendrintos išmoktos pamokos ir numatyti būtini ateities pokyčiai.
8. Kolegija galėtų išnagrinėti, kaip dar labiau pasinaudoti privalumais, susijusiais su priklausymu „Synergetica“ grupei.
9. Kolegija turėtų įvertinti savo atsakomybių perdavimo, susijusio su žmogiškaisiais ištekliais, kokybės užtikrinimu ir komunikacija, veiksmingumą.
10. Kolegija galėtų įsteigti kolektyvinį valdymo organą, kuriame dalyvautų išorės socialiniai dalininkai ir kuris kartu su direktoriumi prisiimtų atsakomybę už strateginę politiką.
11. Studentų atstovybė galėtų apsvarstyti, kaip organizuotis vieningiau, kad būtų atstovaujama visiems studentams.
12. Ekspertai rekomenduoja labiau įtraukti absolventus į kolegijos valdymą.
13. Ekspertai ragina kolegiją teikti visuomenei daugiau ir naujesnės informacijos apie savo aukštojo mokslo veiklos rezultatus ir valdymo veiksmingumą tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis.
14. Ekspertų grupė rekomenduoja plėsti dėstytojų kolektyvą, kad jis galėtų patenkinti šalies ir tarptautinių studentų poreikius.

Kokybės užtikrinimas

15. Ekspertų grupė rekomenduoja išplėsti kokybės užtikrinimo apimtį, kad ji apimtų visas kolegijos veiklos sritis, įskaitant administravimą, mokslinius tyrimus, valdymą ir bendruomenei teikiamas paslaugas.

16. Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai užtikrinti, kad ji visiškai atitiktų ESG 1.8 standartą dėl viešosios informacijos.
17. Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai sistemingiau informuoti studentus apie tai, kaip atsižvelgiama į jų grįžtamąjį ryšį.
18. Kolegija galėtų įvertinti, ar jos vidaus kokybės užtikrinimo procesai yra tinkami nuotolinio mokymosi veiklai.
19. Ekspertų grupė rekomenduoja sistemingai įtraukti tarptautinius absolventus ir socialinius partnerius į vidaus kokybės užtikrinimo sistemą.
20. Ekspertų grupė rekomenduoja ateityje savianalizės suvestinėje pateikti daugiau įrodymų, dalytis ne tik stipriosiomis pusėmis, bet ir iššūkiams bei pateikti įžvalgas apie kolegijos strateginius sprendimus.
21. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įdiegti IT priemonę, kad procesų aprašymai būtų paversti veikla pagal procesus ir būtų sukurti aiškesni ryšiai tarp atskirų procesų.
22. Ekspertų grupė rekomenduoja parengti aiškią vidaus komunikacijos politiką.

Studijų ir mokslo (meno) veikla

23. Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiau įgyvendinti siekį parengti ateities specialistus, kuris šiuo metu nėra aiškiai išreikštas bendraisiais įgūdžiais ir kiekvienos studijų programos individualiais studijų rezultatais.
24. Kolegija galėtų apsvarstyti galimybę įvairiose studijų programose integruoti daugiau tarpdisciplininių projektų, suburiant studentus iš skirtingų studijų sričių.
25. Kolegija galėtų apsvarstyti, ar labiau išryškintas skirtingas požiūris į kontaktines ir nuotolines studijas galėtų padėti dar labiau padidinti nuotolinių studijų efektyvumą.
26. Ekspertų grupė rekomenduoja didinti mokslinių tyrimų apimtį ir sistemingiau integruoti tyrimų rezultatus į visų kolegijoje dėstomų dalykų studijų turinį.
27. Kolegija galėtų nustatyti prioritetines tyrimų sritis, kurios yra svarbios bakalauro programoms formuoti, ir tas, kurios gali būti aktualios mokslinių tyrimų kompetencijų ir pajėgumų komercializavimui.
28. Ekspertų grupė rekomenduoja geriau informuoti studentus ir darbuotojus apie neformaliojo ir savaiminio mokymosi rezultatų pripažinimo procedūrą.
29. Kolegija galėtų pasinaudoti aiškesne strategija, kurioje būtų numatyti sprendimai, susiję su tarptautiškumu.
30. Ekspertų grupė rekomenduoja kolegijai paskelbti išsamią ECTS informaciją apie atskirus studijų dalykus anglų ir lietuvių kalbomis.
31. Ekspertų grupė rekomenduoja organizuoti daugiau bendradarbiavimo tarp tos pačios studijų programos skirtingų kalbų grupių.
32. Ekspertų grupė rekomenduoja aiškiai apibrėžti studentų ir darbuotojų mobilumo, ypač trumpalaikio, vaidmenį ir tikslus kolegijos tarptautiškumo strategijoje, užtikrinant, kad mobilumo patirtys būtų tikslingai integruotos į studijas ir prisidėtų prie studentų kompetencijų ugdymo ir dėstytojų profesinio tobulėjimo.
33. Kolegija gali aiškiau integruoti tarptautiškumo aspektus į studijų ir mokslinių tyrimų veiklos turinį.
34. Ekspertų grupė rekomenduoja parengti specialią tvarką, kad sprendimų priėmimo procesuose būtų atsižvelgiama į užsienio studentų, personalo ir socialinių dalininkų nuomonę, ir apsvarstyti, kaip sukurti tvirtą tarptautinių absolventų tinklą, kuris ne tik prisidėtų prie kolegijos studentų priėmimo politikos, bet ir prie jos vidaus kokybės užtikrinimo.

Poveikis regioninei ir nacionalinei plėtrai

35. Ekspertų grupė rekomenduoja atlikti sistemingesnę darbo rinkos potencialo analizę, kad kolegijos užsienio studentai galėtų rasti praktikos vietas, o užsienio absolventai – darbą Lietuvoje ir užsienyje.
36. Kolegija galėtų apsvarstyti stiprinti tarptautinių socialinių partnerių tinklus.
37. Kolegija galėtų toliau plėtoti ir įgyvendinti poreikių analizės, rezultatų vertinimo ir poveikio vertinimo sistemą, ypač mokymosi visą gyvenimą veikloje, užtikrindama suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais.
38. Ekspertų grupė rekomenduoja gerinti išorinę komunikaciją apie kolegijos siūlomą mokymąsi visą gyvenimą, kad jis taptų geriau žinomas tikslinei auditorijai.
39. Ekspertų grupė ragina kolegiją atsižvelgti į kitų aukštųjų mokyklų patirtį, susijusią su mikrokredencioalų kūrimu, įgyvendinimu ir kokybės užtikrinimu, nes tokios programos turi specifinių ypatybių ir joms sėkmingai įgyvendinti reikia specialaus požiūrio.

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