



STUDIJŲ KOKYBĖS VERTINIMO CENTRAS

PANEVĖŽIO KOLEGIJA VEIKLOS VERTINIMO IŠVADOS

INSTITUTIONAL REVIEW REPORT PANEVĖŽYS COLLEGE

Grupės vadovas:
Team leader: Prof. Dr. Jürgen Kohler

Grupės nariai:
Team members: Prof. Dr. Peadar Cremin
Dr. Nijolė Zinkevičienė
Audronė Vareikytė
Natalija Mušinskaja

Vertinimo sekretorius:
Review secretary: Richard Anthony Platt

TURINYS

| | |
|--|----|
| I. ĮVADAS | 3 |
| II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ | 4 |
| III. STRATEGINIS VALDYMAS | 5 |
| IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ..... | 13 |
| V. MOKSLO (MENO) VEIKLA..... | 17 |
| VI. POVEIKIS REGIONŲ IR VISOS ŠALIES RAIDAI | 19 |
| VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS | 22 |
| VIII. ĮVERTINIMAS | 24 |
| 1 PRIEDAS..... | 25 |
| 2 PRIEDAS..... | 26 |
| 3 PRIEDAS. PANEVĖŽIO KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS | 27 |

I. ĮVADAS

- 1 Panevėžio kolegijos (toliau – Kolegija) veiklos vertinimą organizavo Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC), pagal Lietuvos teisės aktus atliekantis įgaliotosios agentūros funkciją. Vertinimą atliko ekspertų grupė, laikydamosi nustatytos SKVC metodikos pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. rugsėjo 22 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintą Aukštųjų mokyklų išorinio veiklos vertinimo tvarkos aprašą.
- 2 Ekspertų grupę sudarė: grupės vadovas prof. dr. Jürgen Kohler (Vokietija), grupės nariai prof. dr. Peadar Cremin (Airija), dr. Nijolė Zinkevičienė (Lietuva), darbdavių atstovė Audronė Vareikytė (Lietuva), studentų atstovė Natalija Mušinskaja (Lietuva), vertinimo sekretorius Tony Platt (Jungtinė Karalystė).
- 3 Kolegija pateikė savianalizės suvestinę su priedais, vėliau ekspertų grupės prašymu buvo pateikta daugiau informacijos. Dokumentai nurodyti 1 priede. Ekspertų grupė Kolegijoje lankėsi 2013 m. kovo 26 – 28 d., įvyko 13 susitikimų su Kolegijos darbuotojais ir studentais; susitikimų sąrašas pateikiamas 2 priede.
- 4 Kolegijos savianalizės suvestinės vertimas pateiktas ekspertų grupei, kuri buvo susitikusi su savianalizės suvestinę rengusios grupės nariais. Šios grupės nariai apibūdino, kaip šis dokumentas buvo parengtas: grupės nariai pateikė dalių projektus, po to juos apsvarstė visos Kolegijos diskusijų grupės ir socialiniai partneriai. Akivaizdu, kad pokalbiai buvo atviri. Vyko oficialios ir neoficialios diskusijos bei seminarai, kuriuose dalyvavo Kolegijos personalas ir studentai. Ekspertų grupės nuomone, savianalizės suvestinė yra pernelyg aprašomojo pobūdžio, visų pirma pabrėžiamas teisinių reikalavimų laikymasis, bet apskritai savianalizės suvestinė yra išsami, gana savikritiška, tam tikras grupės svarstymų atskaitos taškas.
- 5 Be savianalizės suvestinės, jos priedų ir kitų dar prieš vizitą pateiktų dokumentų, papildomi dokumentai buvo pateikiami vizito metu.
- 6 Ekspertų grupė nagrinėjo keturias pagrindines Kolegijos veiklos sritis, nurodytas „Aukštosios mokyklos veiklos vertinimo metodikoje“ (toliau – Metodika): strateginis planavimas, studijos ir mokymasis visą gyvenimą, mokslo (meno) veikla, poveikis regionų ir visos šalies raidai. Vertindama kiekvieną sritį ekspertų grupė tinkamai atsižvelgė į Metodikoje išdėstytus kriterijus, priimdama sprendimą – į papildomų kriterijų sąrašus.
- 7 Kolegija įkūrė specialią grupę, kuri svarstyti rekomendacijas, pateiktas atlikus ankstesnį, 2006 m. institucinį vertinimą. Kai kurios rekomendacijos jau tapo ne tokios svarbios, tačiau Kolegija svarstė jas ir ėmėsi priemonių joms įgyvendinti. Iš esmės Kolegijai daugeliu atvejų pavyko, nors ir nevienodai. Visų pirma taip galima pasakyti apie iniciatyvas, skirtas skatinti suaugusiųjų švietimą, internacionalizaciją ir Karjeros centro, kuris yra ES projekto dalis, kūrimą.
- 8 Vizito metu ekspertų grupei buvo aprodytos Kolegijos patalpos, įskaitant naująjį Praktinio mokymo centrą ir Medicinos ir socialinių mokslų fakultetą, kurio medicininei veiklai skirtas patalpas planuojama atnaujinti. Ekspertų grupei pristatyta naujoji kokybės vadybos sistema (žr. 50 punktą).
- 9 Pabaigus institucijos vertinimą, grupės vadovas ekspertų grupės vardu atvirame Kolegijos darbuotojų susirinkime, kuriam vadovavo Direktorius ir kuriame dalyvavo 42 personalo nariai, pateikė žodinę prezentaciją apie pirminius ekspertų grupės pastebėjimus.

II. PAGRINDINĖ INFORMACIJA APIE INSTITUCIJĄ

- 10 Panevėžio kolegija Lietuvos šiaurės vidurio regione įkurta 2002 m. rugsėjo mėn., Panevėžio aukštesniajai technikos mokyklai, Panevėžio A. Domaševičiaus aukštesniajai medicinos mokyklai ir Rokiškio aukštesniajai pedagogikos mokyklai susijungus į vieną aukštąją valstybės instituciją. Vėliau, 2004 m., prie Kolegijos buvo prijungtas Panevėžio konservatorijos pedagogikos skyrius.
- 11 Kolegija turi 12 pastatų Panevėžyje, įskaitant studentų bendrabučius ir 3 pastatus Rokiškyje (100 km į rytus nuo Panevėžio). Kolegijoje yra trys fakultetai: medicinos ir socialinių mokslų, verslo ir technologijų ir Rokiškio filialas. Šiuo metu Kolegija vykdo 27 akredituotas studijų programas, suteikiančias profesinio bakalauro laipsnį socialinių mokslų, technologijos, biomedicinos ir meno studijų srityse. Be to, Kolegija vykdo įvairias mokymosi visą gyvenimą ir kitas studijų programas bei kursus; už kai kuriuos iš jų pripažįstama profesinė kvalifikacija (žr. 8 punktą).
- 12 Aukščiausiasis Kolegijos valdymo organas yra Kolegijos taryba, atsakinga už strateginį planavimą ir finansus. Jai atskaitinga Akademinė taryba, atsakinga už akademinius reikalus. Direktorius yra atskaitingas Kolegijos tarybai; Direktoratą sudaro Direktorius, direktoriaus pavaduotojas akademinėi veiklai, direktoriaus pavaduotojas infrastruktūrai, fakultetų dekanai, Rokiškio filialo vadovas, studentų atstovas ir neseniai paskirtas kancleris, atsakingas už administravimą, įskaitant Kolegijos finansų valdymą. Prireikus Direktorius prašymu kviečiamas „išplėstinis direktorato“ posėdis, kuriame svarstomi svarbūs klausimai. Kiti vadovai – tai Kokybės ir tyrimų skyriaus vadovas (jis yra ir vadovybės atstovas kokybės klausimams, o tai, mūsų nuomone, yra ISO standartų reikalavimas), fakultetų prodekanai ir katedrų bei centrų vadovai. Dabartinis Direktorius dr. E. Žukauskas buvo paskirtas 2011 m.
- 13 2012 m. spalio mėn. duomenimis, Kolegijoje mokėsi 1995 studentai ir dirbo 162 dėstytojai, įskaitant ir kitų aukštųjų mokyklų dėstytojus; 103 dėstytojams Kolegija yra pagrindinė darbovietė. Maždaug ketvirtadalis besimokančių studentų yra vyresni kaip 25 metų.
- 14 Panevėžio kolegija yra palyginti jauna aukštoji mokykla; pateikti dokumentai yra pakankamas jos pastarojo meto plėtros įrodymas (vizija, misija, statutas, strateginis veiklos planas ir t. t.). Ekspertų grupė pažymėjo, kad Kolegija savianalizės suvestinėje pripažino, jog dar visai neseniai ji „neturėjo formalizuotos strateginio planavimo sistemos, veiklos kryptys ir būdai buvo planuojami tik 1–2 metams į priekį“ ir kad „stebėseną bei atsiskaitymą už rezultatus nebuvo pakankamai efektyvūs“. Tačiau vos prieš paskiriant dabartinį Direktorių Kolegija parengė Integruotą plėtros strategiją (žr. 33 punkte).
- 15 Kolegijos vizija – „Moderni, lanksti, nuolat besimokanti, aktyviai dalyvaujanti šalies gyvenime ir demokratinėmis tradicijomis bei veiklos kokybės vadybos principais besiremianti organizacija, suteikianti galimybes kiekvieno akademinės bendruomenės nario saviraiškai, pelnusi regioninį, nacionalinį ir tarptautinį pripažinimą aukštojo mokslo institucija“.
- 16 Kolegijos misija – „Rengti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį įgyjančius, Aukštaitijos regiono ir šalies darbo rinkos poreikius atitinkančius socialinių, technologijos, biomedicinos ir meno studijų krypties specialistus, gebančius dirbti žinių visuomenės sąlygomis, įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą, sudarant sąlygas tęstiniam

mokymuisi ir asmens gebėjimų lavinimui; išvystyti ir palaikyti tarptautinį lygmenį atitinkančią Kolegijos infrastruktūrą bei darbuotojų profesines kompetencijas“.

- 17 Grupė susitikimo su neseniai atnaujintos Kolegijos tarybos nariais metu pažymėjo, kad, nors daugelis jos narių paskirti neseniai, jie turi daug patirties kitose srityse ir suvokia ne tik problemas, Kolegijai kilusias dėl ekonominės ar demografinės šalies bei regiono padėties, bet ir problemas formuojant Kolegijos veiklą taip, kad būtų galima veiksmingiau ištaisyti šią padėtį ir patenkinti su ja susijusius reikalavimus.
- 18 Ekspertų grupė apsvaustė Kolegijos tarybos vaidmenį ir sutiko, kad jos pagalba Kolegijai kuriant Tarybos narių ryšius su savivaldybėmis, socialiniais partneriais ir regionu yra vertinga. Manoma, kad jos indėlis galėtų būti ir toliau skatinamas tobulinant žmogiškuosius išteklius ir taip stiprinant jų funkciją prisidėti prie Kolegijos strateginio vystymo.
- 19 **Ekspertų grupė rekomenduoja, kad Kolegijos tarybos nariams būtų organizuojami su aukštojo mokslo politika ir strategija susiję renginiai, skirti žmogiškųjų išteklių vystymui.**
- 20 Ekspertų grupė iš esmės pripažino, kad Kolegija kartu su socialiniais partneriais daug padarė sprendama susijungimo bei misijos darnos uždavinius sunkiomis ekonominėmis ir demografinėmis aplinkybėmis. Šiose vertinimo išvadose mėginama nurodyti sritis, kurias dar reikėtų tobulinti Kolegijos, regiono ir visos Lietuvos labui.
- 21 Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad Kolegijai šiame etape būtų naudinga išsiaiškinti ir tinkamai susisteminti savo viziją bei misiją, jų poveikį studijų programoms ir mokslinių tyrimų veiklai, organizacinės struktūros klausimus ir atitinkamos paramos struktūras bei procesus, vadovų funkcijas ir socialinių partnerių indėlį (žr. 30, 39, 49, 86, 109 ir 124 punktuose pateiktas rekomendacijas).

III. STRATEGINIS VALDYMAS

- 22 Ekspertų grupė, atsižvelgdama į Metodikoje nustatytus kriterijus, išnaginėjo Panevėžio kolegijos strateginį valdymą ir apsvaustė jo atitikimą Kolegijos strateginiams planams (žr. 31–39 punktus), viešumo ir prieinamumo socialiniams dalininkams bei visuomenei priemonės, įgyvendinimo garantijas ir valdymo veiksmingumą. Tai apima kiekybinių ir kokybinių rodiklių, kuriais remiamasi stebint ir tobulinant strateginę veiklą, pagrįstumą bei išsamumą. Be to, grupė apsvaustė Kolegijos kokybės užtikrinimo priemonių, organizacinės struktūros ir jos žmogiškųjų bei materialųjų išteklių valdymo ir finansavimo veiksmingumą.
- 23 Kolegijos savianalizės suvestinėje pateikta Kolegijos strateginio valdymo analizė. Ekspertų grupė išsamiai išnaginėjo šį dokumentą ir medžiagą, kurioje paaiškinta, kaip Kolegija pristatė, įgyvendino ir stebėjo savo strateginius planus.
- 24 Pagal savianalizės suvestinę atsižvelgta į visus dešimt Europos aukštojo mokslo erdvės vystymo strategijų prioritetų: tobulinamos ir įgyvendinamos studijų programos, įskaitant absolventų užimtumą, studentų ir dėstytojų judumą ir į studentus orientuotą mokymąsi. Grupės nuomone, tai tinkamas požiūris plėtojant Kolegijos veiklą, bet, atsižvelgdama į negausius išteklius ir sunkią šalies ekonominę padėtį, Kolegija turėtų nusistatyti labai aiškius tikslus, juos įgyvendinti ir stebėti įgyvendinimą, kad galėtų laikytis visų aiškiai apibrėžtų prioritetų, o vėliau įvertinti, ar šie tikslai pasiekti. Be to, Kolegija turėtų atkreipti

dėmesį į tai, kad yra ir kitų svarbių švietimo tikslų, ne tik absolventų užimtumas, kurie, sprendžiant iš Europos tarybos ataskaitų, yra Bolonijos proceso dalis (žr. London Communiqué 2007). Tai galėtų būti asmeninio tobulėjimo ir švietimo demokratinio pilietiškumo klausimai, jau nekalbant apie plačios informacinės bazės plėtojimą atliekant mokslinius tyrimus ir įgyvendinant moksliniais tyrimais pagrįstą švietimą.

- 25 Kolegija savo Integruotoje plėtros strategijoje (žr. 33 punktą) taip aiškina savo viziją: *„nukreipta į Panevėžio kolegijai svarbius veiklos elementus ir siekiamybes: lankstumas, aktyvumas, kokybė. Kolegijos vizija akcentuoja įstaigos veiklą ne tik regioniniu lygiu, bet ir pastangas nacionaliniu, tarptautiniu lygiu – palaikant demokratiškumą, atsižvelgiant į akademinės bendruomenės poreikius“*.
- 26 Kolegijos misija Integruotoje plėtros strategijoje apibūdinta kaip pabrėžianti *„tam tikrą įstaigos metodologiją ir būdus, siekiant vizijos prioritetinių sričių. Panevėžio kolegija akcentuoja praktinio ir teorinio mokymo sąveikos būtinumą, atsakomybės už parengtus specialistus svarbą, poreikį plėtoti Kolegijos šviečiamąjį, edukacinį, visuomeninį vaidmenį. Misija nurodo, kokių pagrindinių išteklių optimizavimas ir plėtra sudarytų pagrindą tolygiai Kolegijos veiklai bei vizijos siekimui – tai darbuotojų profesinės kompetencijos, Kolegijos infrastruktūra“*.
- 27 Ekspertų grupė mano, kad ir vizija, ir misija yra bendrojo pobūdžio, ir pažymėjo, kad savianalizės suvestinėje nenurodyta, kaip Kolegija jas supranta, ypač kiek tai susiję su studijų būdais ir numatomais studijų rezultatais. Remdamasi dokumentais ir pokalbiais su Kolegijos tarybos nariais, Kolegijos darbuotojais ir Kolegijos socialinių partnerių atstovais, ekspertų grupė pastebėjo studijų programų ir mokslinių tyrimų bei kitos veiklos gausą įvairiuose skyriuose ir fakultetuose, kas atitinka konkrečius individų interesus bei poreikius.
- 28 Tačiau ekspertų grupė atkreipė dėmesį, kad tai nekyla iš išsamios, visa apimančios strategijos, sujungusios įvairius elementus, pvz., viziją ir misiją, kurios veda prie studijų programų, kurių numatomi studijų rezultatai atspindi studijų programų vaidmenį strategijoje suteikiant atitinkamus gebėjimus ir kompetencijas, paremtus moksline ir kita su studijų programomis susijusia bei poveikio joms turinčia veikla.
- 29 Ekspertų grupė susidarė nuomonę, kad Kolegijai būtų naudinga patikslinti savo viziją ir misiją, visų pirma susieti įvairių fakultetų bei skyrių veiklą ir pateikti išsamias, darnias studijų programas, kurios būtų siejamos ne tik su miesto ir aplinkinio regiono poreikiais, bet ir užtikrintų patrauklų pasiūlymą tiek studijų programų, tiek mokslo taikomųjų tyrimų atžvilgiu, kuris galėtų būti pateiktas ir nacionalinei, ir tarptautinei rinkai.
- 30 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai peržiūrėti savo viziją ir misiją, ir ypač jų įgyvendinimą siekiant nuoseklesnio visa apimančio požiūrio į studijų programas ir mokslo taikomuosius tyrimus, kurį būtų galima pasiūlyti vietas, nacionalinei ir tarptautinei rinkai kaip unikalų patrauklų bruožą.**
- 31 Panevėžio kolegija yra palyginti jauna aukštoji mokykla; pateikti dokumentai yra pakankamas jos pastarojo meto plėtros įrodymas (vizija, misija, statusas, strateginis veiklos planas ir t. t.). Ekspertų grupė pažymėjo, kad Kolegija savianalizės suvestinėje pripažino, jog dar visai neseniai ji „neturėjo formalizuotos strateginio planavimo sistemos, veiklos kryptys ir būdai buvo planuojami tik 1–2 metams į priekį“ ir kad „stebėseną bei atsiskaitymą už rezultatus nebuvo pakankamai efektyvūs“. Tačiau vos prieš paskiriant dabartinį Direktorių Kolegija parengė Integruotą plėtros strategiją (žr. 33 punkte). Ekspertų

grupė gerai vertina ir šį savikritiško vertinimo elementą, ir ryžtingas Kolegijos priemonės, įgyvendintas sprendžiant šį klausimą.

- 32 Savianalizės suvestinėje apibūdinti Kolegijos strateginio planavimo komponentai: Integruota plėtros strategija (IPS), einamieji strateginiai veiklos planai trejiems metams ir strateginiai veiklos planai vieneriems metams, kurie dar vadinami veiklos planais ir iš esmės yra susiję su įgyvendinimu.
- 33 IPS buvo parengta įgyvendinant su kitomis Šiaurės Lietuvos valstybinėmis kolegijomis bendrą projektą, kurio tikslas buvo „parengti integruotas strategijas, padidinti atskaitingumą visuomenei ir patobulinti valdymo sistemas; į šį projektą įtraukta išsami išorės ir vidaus aplinkos analizė ir suformuluotų strateginių tikslų bei uždavinių tobulinimas“. Įgyvendinus projektą, 2011 m. balandžio mėn. buvo parengta išsami ataskaita, Kolegijos taryba patvirtino „2011–2020 m. integruotą plėtros strategiją“. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad IPS dar buvo susieta su Panevėžio miesto plėtros strateginiu planu, ir jos pasiūlymuose atsižvelgta į Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto pasiūlytus patobulimus. Taip IPS buvo įtraukta į tuo metu rengiamą regioninį planą.
- 34 Kolegija įdiegė 2007–2011 m. strateginį planą (SP), patvirtino IPS ir parengė vadinamąjį 2012–2014 m. strateginį veiklos planą (SVP) (išplaukiantį iš ankstesnių trumpalaikių planų, kurie buvo sukurti nuo 2006 m. prasidėjusiu planavimo laikotarpiu). Pastarąjį parengė 2011 m. rugsėjo mėn. priimtu Direktorius įsakymu paskirta darbo grupė ir 2012 m. vasario mėn. patvirtino Kolegijos taryba. Ekspertų grupė pokalbių metu sužinojo, kad vėliau buvo parengtas naujas, 2013–2015 m. SVP, ir kad buvo pasiūlyta kiekvienais metais peržiūrėti SVP. 2007–2011 m. strateginis planas, 2012–2014 strateginis veiklos planas ir Integruota plėtros strategijos (IPS) santrauka buvo pateikti ekspertų grupei vizito metu. Be to, ekspertų grupė buvo informuota apie metinius „įgyvendinimo“ planus, kuriuose buvo nurodyta, kokių veiksmų reikia imtis kiekvienais metais, matė šių planų 2011 ir 2012 metams kopijas.
- 35 Ekspertų grupė pažymėjo, kad, nors ir buvo pateikta IPS santrauka, savianalizės suvestinėje šis dokumentas retai minimas, o daugiausia dėmesio skiriama 2007–2011 m. strateginiam planui ir 2012–2014 m. strateginiam veiklos planui. Ekspertų grupė pastebėjo, jog trūksta aiškumo tarp įvairių strateginio planavimo komponentų skirtumų, išnagrinėjo sąveiką tarp šių komponentų ir Direktorato bei kitų vadovų. Visų pirma, anot ekspertų grupės, reikėtų griežčiau atskirti strateginį planavimą, kuris, daugiausia susijęs su, pirma, ilgalaikių tikslų nustatymu remiantis stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analize ir, antra, misijos, vizijos bei partnerių apibrėžimu, ir prasmingą veiklos planų kūrimą, kas reikalauja konkrečių įgyvendinimo procedūrų apibūdinimo, įskaitant ne tik atsakomybės, bet ir studijų rezultatų, komunikacijos struktūrų, savalaikio konkrečių įgyvendinimo etapų (atsižvelgiant į pokyčių procesą) ir išmatuojamų rezultatų nustatymo.
- 36 Ekspertų grupė pastebėjo, kad 2012–2014 m. strateginį veiklos planą parengė Direktorius vadovaujama darbo grupė, jis buvo aptartas „išplėstiniame Direktorato posėdyje“, po to pateiktas svarstyti Akademinei tarybai ir Kolegijos tarybai. Tačiau neaišku, kiek šis konsultacijų procesas buvo atviras ir demokratiškas, t. y., ar jame dalyvavo visa akademinė bendruomenė, studentų atstovai ir išorės socialiniai dalininkai, įskaitant rėmėjus bei visuomenę apskritai, ir kiek šio požiūrio buvo laikomasi trejų metų ir metinių planų atžvilgiu. Ekspertų grupė suprato, kad praeis nemažai laiko, kol šis procesas įsitvirtins organizacinėje kultūroje, nes tai nėra pasiekama giežtu valdymu.

- 37 Aptartas Kokybės ir tyrimų skyriaus vaidmuo planuojant strategiją. Nors Kolegija pasikloviė Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) stebėseną, skirtą užtikrinti, kad būtų pasiekti žmogiškųjų ir materialųjų išteklių pajėgumams taikomi slenkstiniai standartai, buvo vis labiau naudojama Kokybės ir tyrimų skyriaus teikiama duomenimis, gautais atliekant studijų programų ir mokslo taikomųjų tyrimų stebėseną.
- 38 Ekspertų grupė pastebėjo, kad buvo imtasi priemonių supažindinti bendruomenę su metiniais planais. Akademinės tarybos ir Kolegijos tarybos posėdžiuose aptariama metinė ataskaita ir paskelbiama Kolegijos interneto svetainėje. Susirinkimuose, įskaitant studentų susirinkimus, pristatomos skyrių metinės veiklos ataskaitos. Ne mažiau kaip dukart per metus organizuojami bendri Kolegijos akademinės bendruomenės posėdžiai, kuriuose pateikiama veiklos rezultatų analizė ir metinė veiklos ataskaita, įvertinama, kaip įgyvendinamas Kolegijos strateginis veiklos planas. Socialiniai partneriai su Kolegijos strateginio veiklos plano įgyvendinimo eiga supažindinami įvairiais būdais: rengiamos prezentacijos partnerių organizacijoms (pvz., 2012 m. Kolegijos veikla buvo pristatyta Panevėžio pramonės, Prekybos ir amatų rūmų, Panevėžio bendrojo lavinimo mokyklų direktorių asociacijos nariams); Kolegijoje organizuojami partnerių susitikimai, „apvalaus stalo“ diskusijos su švietimo, verslo ir pramonės atstovais, teikiama informacija Kolegijos interneto svetainėje.
- 39 Dėl strateginio plano įgyvendinimo procedūrų tinkamumo ekspertų grupė, remdamasi savianalizės suvestine, pažymėjo, kad Direktorius 2012 m. lapkričio mėn. įsakymu patvirtino sisteminį požiūrį į planavimo procesą, įskaitant stebėsenos ir vertinimo procesus. Nors šiuo metu vertinimo procesai priklauso nuo biudžeto (ypač skirto kiekybiniam elementams), kai kurie vertinimai atliekami sociologinių tyrimų pagalba. Nepanašu, kad iki šiol strateginių veiklos planų rodiklių pažanga būtų buvusi sistemingai stebima, tad ekspertų grupė negalėjo pamatyti, kaip buvo patikrinta kai kurių rodiklių įgyvendinimo pažanga metams bėgant.
- 40 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti:**
- **galimybę aiškiau nustatyti Integruotos plėtros strategijos (IPS), einamųjų trejų metų strateginių veiklos planų ir vienerių metų įgyvendinimo planų tarpusavio ryšį, užtikrinant, kad veiklos kryptys būtų pakankamai konkrečiai apibrėžtos;**
 - **nomenklatūros tinkamumą formatui ir aprašyti i) trejų metų planus kaip „strateginius planus“ ir ii) vienerių metų planus kaip „veiklos planus“, metų pradžioje aiškiai nurodant tų metų veiklą, atsakomybės sritis ir tikslus, o metų pabaigoje – pažangą, padarytą siekiant šių tikslų;**
 - **galimybę pagerinti Kolegijos organų, rėmėjų ir kitų socialinių dalininkų informavimą apie metinių veiklos planų rezultatus ir jų poveikį tiek einamiesiems planams, tiek IPS**
- 41 Dėl strateginio planavimo įgyvendinimo garantijų ekspertų grupė atkreipė dėmesį į greitai kintančią Lietuvos aukštojo mokslo padėtį ir ekonominius bei demografinius veiksnius, turinčius poveikio šaliai, o ypač regionui. Vertintojų grupė mano, kad Kolegija gerai supranta, jog turi lanksčiai planuoti ir reaguoti į aplinkos kaitą. Šiuo atžvilgiu būtų naudinga kurti bendrą strategiją, o ne tik reaguoti į konkrečius reikalavimus.
- 42 Ekspertų grupė nustatė, kad Panevėžio kolegija palyginti nauja strateginio planavimo srityje, ji tik pastaraisiais metais nustatė tikslą ir trukmę, šiuo metu nustatinėja kiekybinius bei kokybinius rodiklius, kuriais remiantis galima įvertinti planą. Todėl Kolegija yra

raginama toliau kurti vertinamuosius elementus ir strateginio plano įgyvendinimo stebėsenos procedūras.

- 43 Atsižvelgdama į tai, kad Kolegija savo regione susiduria su ypatingais sunkumais ir kad ji yra palyginti jauna institucija, ekspertų grupė, susitikusi su Kolegijos darbuotojais ir socialiniais partneriais bei nagrinėdama dokumentus (atsižvelgdama į ankstesnio ekspertų grupės pateiktas rekomendacijas) mano, kad yra pakankamai įrodymų, jog Panevėžio kolegija, planuodama strategiją, tinkamai atsižvelgia į susidariusias aplinkybes, kurios turi poveikio jos strateginei kryptčiai, tinkamai nustato tikslus, uždavinius bei strategijas, mažinančius neigiamą poveikį, pasinaudoja jai prieinamomis galimybėmis, bei atsižvelgia į žmogiškuosius ir kitus išteklius, kurie būtini jos planui įgyvendinti. Ypač didelį įspūdį ekspertų grupei daro Kolegijos tempas ir ambicijos pastaraisiais metais sprendžiant institucijos pajėgumų klausimą ir pasirengimas stiprinti strateginį planavimą; ekspertų grupė mato padarytą pažangą ir gebėjimą tęsti iš esmės pozityvų darbą šioje srityje, nepaisant to, kad, kaip pirmiau minėta, dar yra ką tobulinti.
- 44 Dėl organizacinės struktūros pokyčių tinkamumo ekspertų grupė, remdamasi savianalizės suvestine, pastebėjo, kad Kolegijos valdymo struktūra pakeista tris kartus (2007, 2009 ir 2012 m.). Dabar Kolegija tris savo pagrindinius procesus sieja su „studijomis, moksliniais tyrimais ir neformaliu švietimu“.
- 45 Kaip nurodyta 12 punkte, Kolegijos vadovybę – Direktoratą – sudaro direktoriaus pavaduotojas akademinėi veiklai, direktoriaus pavaduotojas infrastruktūrai, dviejų Rokiškio filialo fakultetų vadovai, naujai paskirtasis kancleris ir studentų atstovas.
- 46 Ekspertų grupė suvokia galimybę toliau tobulinti Kolegijos strategiją ir plėtoti mokslo taikamuosius tyrimus (žr. 109 punktą). Ekspertai išsiaiškino, kad Studijų kokybės skyrius neseniai buvo pavadintas Kokybės ir tyrimų skyriumi, siekiant atspindėti skyriaus išplėstinę funkciją. Kokybės ir tyrimų skyriaus vadovas yra tiesiogiai atskaitingas Direktoriui.
- 47 Per susitikimus ekspertų grupė sužinojo, kad buvo sukurtos naujos – kanclerio – pareigos. Paskirtasis asmuo yra atsakingas už finansų valdymą ir finansinių išteklių optimizavimą, dokumentų srauto valdymą; be to, jis tapo vyriausiu administratoriumi, atsakingu už visą rėmimo veiklą. Anksčiau už finansinių priemonių valdymą Kolegijoje buvo atsakingas vyriausias buhalteris, kuris atsiskaitinėjo kancleriui.
- 48 Antrasis direktoriaus pavaduotojas pastaruosiu metu yra atsakingas už infrastruktūrą: IT centrą, bendrabučius, ūkio ir viešųjų pirkimų skyrius, Praktinio mokymo centrą. Ekspertų grupė mano, kad Kolegija galbūt norėtų pasinaudoti galimybe apsvarstyti galimas alternatyvas, pavyzdžiui, sukurti administracinę struktūrą, kuri sujungtų visas minėtas sritis ir finansinę bei administracinę kanclerio ir vyr. buhalterio atsakomybę su asmeniniais reikalais ir taip užtikrinti darnią administracinę visų paramos funkcijų struktūrą (t. y. mokymo ir mokymosi). Tokiu atveju du direktoriaus pavaduotojai būtų atsakingi už tyrimus ir partnerystę.
- 49 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai peržiūrėti esamą atsakomybės paskirstymą dviem direktoriaus pavaduotojams ir kancleriui. Tai reiškia, kad reikėtų iširti, ar Kolegijoje tinkamai paskirstytos akademinės ir administracinės funkcijos, kas iš esmės suteiktų laisvės iš naujo apibrėžti direktoriaus pavaduotojo akademinėi veiklai funkcijas.**

- 50 Savianalizės suvestinėje pateikta išsami informacija apie Kolegijos naująją kokybės vadybos sistemą (KVS), sukurtą įgyvendinant Europos socialinio fondo finansuojamą projektą, pateiktą svarstyti Kolegijos akademinėi tarybai ir jos patvirtintą 2012 m. gruodžio 6 d. Direktorius, dirbdamas gamybos srityje, įgijo kokybės vadybos patirties, kurią panaudojo įdiegdamas šią sistemą Kolegijoje. Naujasis dokumentas ekspertų grupei buvo pateiktas kaip savianalizės suvestinės priedas; juo siekiama užtikrinti visišką atitikimą Europos aukštojo mokslo nuostatomis ir gairėms, skirtoms vidaus kokybei aukštosiose mokyklose užtikrinti, Bendro vertinimo sistemos (BVS) principams ir ISO 9001 standarto reikalavimams aukštajam mokslui. Savianalizės suvestinėje taip pat pateikta išsami informacija apie dabartines priemones kokybei užtikrinti, įskaitant išmatuojamus tikslus ir rodiklius, kuriuos kiekvienais metais nustato Akademinė taryba, išnagrinėja Kokybės ir tyrimų skyrius ir apsvarsto Kokybės taryba, kuri savo išvadas pateikia Akademinėi tarybai.
- 51 Ekspertų grupė su Direktoriumi ir Kokybės ir tyrimų skyriaus darbuotojais išsamiai aptarė kokybės vadybos klausimą. Akivaizdu, kad parama KVS labai padėjo suvokti, kaip galima patobulinti kokybės užtikrinimo sistemas, nors paaiškėjo, kad naujai diegiama kokybės vadybos sistema iš esmės yra kodifikacija, dabartinių procedūrų sujungimas ir tolesnis tobulinimas. Dokumentai buvo patalpinti į *Moodle sistemą*, kad akademinis personalas galėtų lengviau susipažinti su šia sistema. Ekspertų grupė pritaria šiam patobulinimui, nors perspėjo, kad sistema neturi tapti pernelyg detalios struktūros ir per daug priklausanti nuo ISO standartų, bei atmetanti bendresnius kokybės vadybos principus.
- 52 Pagirtinas Direktorius ir Kokybės ir tyrimų skyriaus darbuotojų aktyvumas skatinant kokybės vadybą, tačiau ekspertų grupė pabrėžė, kad svarbu skleisti kokybės kultūrą (institucija tai pripažino) ir kurti struktūrą, kuri užtikrintų vadovų pasitikėjimą tuo, jog tinkama stebėseną ves prie kokybės gerinimo Kolegijoje. Sustiprinus Kokybės ir tyrimų skyriaus vaidmenį, šis skyrius galėtų dirbti su darbuotojais kaip mentoriai *ex ante*, o ne tik įsikišti kaip tikrintojai *ex post* principu. Ekspertų grupė gerai vertina pastangas ir kvalifikaciją, parodytą kuriant kokybės užtikrinimo koncepciją, remiantis ISO standartais, tačiau rekomenduoja Kolegijai vengti pernelyg sudėtingo ir biurokratinio požiūrio, kuris visiems dalyvaujantiems gali būti našta, neproporcinga kokybės efektui pasiekti. Verčiau Kolegija apsvarstytų tokią kokybės koncepciją, kuri labiau atitiktų šią struktūrą: planuok, daryk, tikrink, veik (*plan-do-check-act*).
- 53 **Ekspertų grupė rekomenduoja Komisijai stiprinti Kokybės ir tyrimų skyriaus vaidmenį formuojant, skleidžiant ir stebint kokybės kultūrą visoje Kolegijoje. Ekspertų grupė iš esmės teigiamai vertina Kolegijos pastangas sukurti ambicingą kokybės ir kokybės užtikrinimo koncepciją, tačiau rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti, ar jos požiūris atitinka šį tikslą, atsižvelgiant į tinkamą pusiausvyrą tarp per daug apkrautų kokybės procesų pagal ISO ir laukiamo poveikio kokybei.**
- 54 Atsižvelgiant į kvalifikacijų atitikimą nacionalinei ir Europos kvalifikacijų sąrangai savianalizės suvestinėje nurodyta, kad studijų programos atitinka Lietuvos kvalifikacijų sandaros 6 lygmenį ir Europos kvalifikacijų sąrangos 6 lygmenį ir kad taikomas tinkamas sertifikavimas suteikiant profesinio bakalauro diplomą ir šio diplomo priedėlį.
- 55 Be to, Kolegija palyginti neseniai (2011 m.) turi ir, nepaisant kai kurių pradžioje taikytų suvaržymų, sėkmingai įdiegė ECTS kreditų sistemą. Ekspertų grupės nariai mano, kad ECTS galimybes būtų galima ir toliau išnaudoti formuojant modulinį požiūrį ir įtraukiant kuo daugiau kitų kursų, skirtų darbdaviams ir besimokantiems visą gyvenimą (žr. 84 punktą). Grupės nariai sužinojo, kad šiuo metu dėstytojai ne visada palaiko tarpusavio

ryšius, siekiant organizuoti bendrus projektus dėl studentų krūvio optimizavimo, tačiau ECTS sistema tai labai palengvina .

- 56 Savianalizės suvestinėje nurodytos kai kurios priemonės, kurios padės pagerinti studijų programų ir studijų rezultatų kokybę, pvz., į studentus orientuotų mokymosi principų diegimas, studijų tikslų performulavimas, kuris turėtų prasidėti nuo mokymosi tikslų, darnesnių vertinimo būdų formulavimo, naujo darbo krūvio modelio darbuotojams kūrimo, kuriame būtų tinkamai nurodomas studentų konsultacijoms skirtas laikas. Ekspertų grupė pastebėjo, kad studijų rezultatų vertinimo būdai buvo patobulinti, o naujasis darbo krūvio modelis taip pat turėtų padėti padidinti akademinio personalo kompetenciją, nes jame nurodytas laikas, skirtas „mokyti savarankiško darbo, praktinei profesinei veiklai, mokymo ir mokymosi priemonių bei užduočių rengimui ir atnaujinimui, dalyvavimui mokslo taikomojoje veikloje, kvalifikacijos kėlimui ir kitai panašiai veiklai.“
- 57 Ekspertų grupė atkreipė dėmesį į Kokybės tarybos – nuolatinės darbo grupės, sudarytos iš fakultetų ir studentų atstovų, kuri teikė Akademeinei tarybai ataskaitas, – vaidmenį. Pagrindinė jos funkcija buvo rengti ir kasmet patikslinti pagrindinius kokybės rodiklius ir pateikti juos svarstyti Akademeinei tarybai, atsakingai už kokybės vadybą. Ekspertų grupė mano, kad Kokybės tarybai, atsižvelgiant į jos darbo svarbą, turėtų būti suteikta oficiali funkcija ir pareigos komitetų struktūroje, pageidautina, kaip Akademinės tarybos subinstitucijai.
- 58 Per pokalbius su Kokybės ir tyrimų skyriaus darbuotojais ekspertų grupė susipažino su skyriaus vaidmeniu stebint studijų programų rezultatus ir programų atitikimą tikslui (dar žr. 79 punktą), įskaitant išorės kokybės ekspertų pasitelkimą siekiant užtikrinti, kad ECTS būtų taikoma teisingai. Kokybės ir tyrimų skyrius apdorodavo duomenis ir reguliariai teikdavo juos Akademeinei tarybai. Ekspertų grupė sužinojo, kad šis skyrius tiesiogiai nedalyvavo rengiant studijų programas, nors turėjo galimybę patarti ir teikti pasiūlymus, siekiant užtikrinti studijų programų projekto atitikimą būtiniems reikalavimams. Ekspertų grupė mano, kad skyriaus vaidmuo šioje srityje galėtų būti stiprinamas, nes skyriaus darbuotojai turėtų teisę patarti kokybės principų ir kokybės užtikrinimo priemonių taikymo projektuojant klausimais, taip pat turėtų teisę laikytis holistinio požiūrio šiais klausimais Kolegijoje.
- 59 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę į kiekvienos studijų programos grupę įtraukti Kokybės ir tyrimo skyriaus narį, kuris padėtų akademiniam personalui rengti, įgyvendinti ir stebėti šias programas.**
- 60 Savianalizės suvestinėje nurodyta, kad „2012 m. spalio 1 d. Kolegijoje dirbo 261 darbuotojas, 103 iš jų – dėstytojai, kuriems Kolegija yra pagrindinė darbovietė, 59 nepagrindinėse pareigose dirbantys dėstytojai ir 99 administracijos, pagalbą studijų organizavimui ir mokslo taikomosios veiklos vykdymui teikiantys darbuotojai bei ūkio dalies darbuotojai.“
- 61 Savianalizės suvestinėje įvertintos Kolegijos problemos, susijusios su žmogiškaisiais ištekliais (ŽI): personalo senėjimas, nenoras vykdyti mokslo tiriamąją ir kitą veiklą, publikuoti mokslinius straipsnius, išskyrus darbuotojų atestacijos laikotarpiu. Joje dar nurodyta, kad atlyginimų struktūra nepakankamai skatina iniciatyvą pritraukti lėšų ar siekti geresnių tyrimų rezultatų. Kai kuriose savianalizės suvestinės vietose kaip grėsmė institucijai nurodytos „ribotos galimybės atleisti arba pakeisti blogus darbuotojus“. Nedaug įrodymų, kad darbuotojai dalyvautų tarptautinėje veikloje ir partnerystėse, nors pastaruosiu metu plečiasi Kolegijos dėstytojų veikla, susijusi su mokslo taikomaisiais tyrimais,

konsultavimu, pateikiama daugiau publikacijų peržiūrimose duomenų bazėse, periodiniuose leidiniuose, su mokslo taikomaisiais tyrimais susijusių straipsnių, nors šis lygis laikui bėgant svyruoja.

- 62 „2012–2014 strateginiame veiklos plane“ nurodyta, kad dėstytojų vietų skaičius 2009–2011 m. sumažėjo; aiškinama, kad „tai lėmė trys priežastys: sumažėjęs studentų skaičius, kontaktinių ir savarankiškų darbo valandų skaičiaus pokyčiai ir padidėjęs bendrų paskaitų skaičius“.
- 63 Direktorius tvirtino, kad jis buvo atsakingas už žmogiškųjų išteklių politiką, jam padėjo personalo vadovas ir administracijos specialistas. Imtasi nemažai priemonių žmogiškųjų išteklių valdymo srityje pastebėtiems trūkumams įveikti, įskaitant tolesnį personalo tobulinimą ir anglų kalbos kursų, kuriuose iki šiol dalyvavo maždaug 50 proc. darbuotojų, teikimą. Buvo susitarta dėl dėstytojų skatinimo programos taisyklių. Personalas buvo skatinamas studijuoti doktorantūroje, ir dabar 10 proc. darbuotojų turi daktaro laipsnį, tačiau šiai veiklai darbuotojams praktiškai buvo skirta ne daugiau kaip 20 proc. laiko, taigi ši klausimą reikėjo spręsti. Taip pat darbuotojai buvo skatinami imtis mokslo taikomųjų tyrimų (žr. 101 punktą). Kolegijos taryba šiuo metu peržiūri administracinio personalo politiką; buvo ketinama visoje Kolegijoje taikyti vienodą politiką.
- 64 Visą darbo dieną dirbantis personalas buvo papildytas ne visą darbo laiką dirbančiu personalu, kurio dalis dirbo kitose aukštosiose mokyklose, privačiose įmonėse ar viešojo administravimo įstaigose. Darbuotojai, su kuriais buvo susitikusi ekspertų grupė, kalbėjo apie būtinybę pritraukti jaunesnių darbuotojų, apsvarstyti galimybę ruošti kai kuriuos savo studentus tapti pedagogais ir toliau ieškoti darbuotojų socialinių partnerių institucijose, kurie taip pat galėtų būti mokomi tapti dėstytojais. Buvo nurodyta, kad išorės partnerius, kurie dėsto, reikėtų daugiau supažindinti su visu mokymo procesu, įskaitant sąžiningo studentų vertinimo metodiką (žr. 78 punktą). Studentai sakė gerai vertinantys vyresniųjų dėstytojų patirtį, bet ir pastebėjo, kad jaunesni dėstytojai iniciatyvesni ir geriau žino, kaip naudotis naujomis technologijomis.
- 65 Ekspertų grupė iš dokumentų ir pokalbių su darbuotojais gavo įrodymų, kad buvo imtasi veiksmų suderinti, kiek įmanoma, žmogiškuosius išteklius su poreikiais atsižvelgiant į finansinius suvaržymus, ypač susijusius su naujų studijų programų diegimu ir kitų studijų programų nutraukimu.
- 66 Ekspertų grupė pažymėjo, kad didelis dėmesys skiriamas finansų inžinerijos metodui, pagal kurį išdėstomi patvirtinti finansiniai asignavimai 2011 metams, lūkesčiai 2011-2014 metams, projektas 2020 metams ir būdas, kuriuo didesnės apimties finansavimas bus skirtas labiausiai pageidaujamiems rezultatams pasiekti.
- 67 Pagrindinis Kolegijos lėšų šaltinis yra valstybės biudžeto lėšos, sudarančios maždaug tris ketvirtadalius visų įplaukų, ir Kolegijos pajamos, kurias daugiausiai sudaro mokestis, t. y. pajamos, gautos už suteiktas paslaugas, mokslinių tyrimų projektus. Nors lėšų, gaunamų iš valstybės biudžeto, apimtis 2008–2010 m. sumažėjo, įplaukos iš kitų šaltinių, įskaitant ES programas, tuo laikotarpiu padidėjo. Pastaraisiais metais Kolegija sugebėjo sukaupti tam tikrą lėšų kiekį, ir tai rodo, kad nusistatyti finansiniai tikslai yra realūs ir pasiekiami, o lėšos naudojamos taip, kad užtikrintų rezultatus, kurių prioritetą nustatė Kolegijos vadovybė. Be to, paaiškėjo, kad vadovybė supranta, jog klausimas dėl institucijos finansinių išteklių yra labai svarbus.

- 68 Savianalizės suvestinėje pateikta išsami išteklių valdymo proceso ir procedūrų apžvalga, taigi ekspertų grupė mano, kad įplaukos į Kolegijos biudžetą ir pageidaujami rezultatai gerai tarpusavyje susiję.
- 69 Ekspertų grupei padarė įspūdį priemonės, kurių imtasi siekiant atnaujinti mokymosi ir mokymo patalpas, ypač naują praktikos mokymo centrą ir pasiūlyti atnaujinimai medicinos pastate. Biblioteka turi asmeninių kompiuterių ir interneto prieigą prie knygų ir žurnalų, studentus tenkina bibliotekos darbo valandos. Tačiau ekspertų grupei atrodo, kad knygų, visų pirma, tarptautinių leidinių, turėtų būti daugiau, tik Kolegijai sunku tai pasiekti dėl trūkstamų lėšų.
- 70 2011 m. vasario mėn. Akademinė taryba parengė Akademinį etikos kodeksą, apimančią šias sritis: vertinimo skaidrumą, sąžiningumą per egzaminus, sukčiavimą, plagiavimą ir t. t. 2011 m. gruodžio mėn. šis kodeksas buvo patvirtintas visuotiniame darbuotojų susirinkime. Kolegija 2011 m. balandžio mėn. prisijungė prie Jungtinių Tautų pasaulinio kompiuterių tinklo (*United Nations Global Compact Network*), įgyvendinančio „Sąžiningos aukštosios mokyklos deklaraciją“, ir tapo pirmąja šią deklaraciją pasirašiusia Lietuvos aukštąja mokykla.
- 71 2011 m. balandžio mėn. Direktorius įsteigė Etikos Komisiją, kurią sudaro ir du studentų atstovai. Etikos komisijos procedūrų rinkiniui pritarta 2012 m. vasario mėn. Vėliau, 2012 m. lapkričio mėn., visuotiniame darbuotojų susitikime patvirtintos Kolegijos vertybės: atsakingumas, pagarba, sąžiningumas, nešališkumas, bendrumo jausmas ir kūrybingumas. Nors komisija buvo ne kartą susirinkusi, akivaizdu, kad šiuo metu rimtų etinių klausimų neiškilo. Tačiau ekspertų grupė pastebėjo, kad nėra patarėjo – „ombudsmeno“ – nuo proceso nepriklausomo asmens, su kuriuo galimi skundo pateikėjai galėtų aptarti savo nusiskundimus, ir pasiūlė sukurti tokią pareigybę. Nors tikrai pagirtina, kad Kolegijos studentai ir darbuotojai pasitiki vieni kitais ir panašu, kad tai iki šiol padėjo praktiškai spręsti reikalus, tačiau institucijos politikos perspektyvos atžvilgiu pasitikėti studentais, kurie kreipiasi į atskirus darbuotojus ir jiems pasipasakoja, nepakanka.
- 72 Nors dabar Kolegija turi Akademinės etikos kodeksą ir Kolegijos etikos kodeksą, nėra įrodymų, kad darbuotojai juos pasirašė, be to, neaišku, kas atsitiktų, jei bent vienam iš kodeksų būtų nusižengta. Pateikti kolegijos dokumentai rodo, kad Kolegijos studentai ir darbuotojai gerai suvokia, kad jų elgesys Kolegijoje ir už jos ribų su darbuotojais, studentais ir kitais asmenimis turi būti pagrįstas aukštomis etinėmis vertybėmis.
- 73 Vadybos procesai Panevėžio kolegijoje išsamiai išanalizuoti, siekiant užtikrinti geresnį strateginių tikslų ir rezultatų suvokimą. Nors šis procesas iš esmės prasidėjo neseniai ir neįmanoma daryti patikimos išvados, kad rezultatų siekiama sėkmingai, ekspertų grupė mano, kad sukurtas stiprus pagrindas, o rekomendacijos siūlomos siekiant paskatinti Kolegiją toliau tobulinti veiklą šioje srityje.

Strateginio valdymo sritis ekspertų grupės vertinama teigiamai.

IV. STUDIJOS IR MOKYMASIS VISĄ GYVENIMĄ

- 74 Ekspertų grupė išnagrinėjo studijas ir mokymąsi visą gyvenimą Panevėžio kolegijoje remdamasi metodikoje išdėstytais kriterijais, apsvairstė jų atitiktį Lietuvos aukštojo mokslo reikalavimams ir suderinimą su Europos aukštojo mokslo erdvės principais. Ekspertų grupė

atsižvelgė į suteikiamų kvalifikacijų atitiktį Kolegijos misijai ir strateginiams dokumentams, nacionaliniams ir regiono poreikiams bei socialinei ir kultūrinei regiono raidai. Ekspertų grupė taip pat išnagrinėjo įvairius mokymosi visą gyvenimą metodus, absolventų įsidarbinimo stebėsenos sistemą bei Kolegijos socialinių ir verslo partnerių vaidmenį ir jų įtaką studijų programoms.

- 75 Ekspertų grupė pastebėjo, kad vykdomos studijų programos ir mokymasis visą gyvenimą atitinka Kolegijos misiją ir strategiją „didinti Kolegijos konkurencingumą vykdant studijas, kurios tenkina Lietuvos Respublikos, visuomenės ir ūkio reikmes, atitinka mokslo ir naujausių technologijų lygį“.
- 76 Savianalizės suvestinėje Kolegija teigia esanti įsitikinusi, kad patenkina šias reikmes vykdydama studijų programas, kurios stiprina studentų praktinius ir verslumo įgūdžius. Kolegija siekia ugdyti dėstytojų pedagogines ir dalykines kompetencijas, diegia pažangius mokymo metodus ir formas bei rengia studijų programas, kurios tenkina darbo rinkos poreikius. Atliktoje SSGG analizėje tokią įvairovę Kolegija laiko stiprybe ir finansuoja studijų programų vykdymą įvairiais būdais: valstybės biudžeto lėšomis, pačios finansuojamų projektų ir rėmėjų lėšomis.
- 77 Kaip minėta anksčiau (11 punkte), išvadų rengimo metu Kolegija vykdė 27 pirmos pakopos profesinio bakalauro laipsnio studijų programas. Dešimties iš šių programų pavadinimai buvo panašūs ar identiški studijų programoms, siūlomoms Šiaulių kolegijoje ar Šiaurės Lietuvos kolegijoje (už 70 km), pavyzdžiui, Burnos higiena, Kineziterapija, Bendrosios praktikos slauga, Aplinkos apsauga, Statyba ir Socialinis darbas, taip pat Buhalterinė apskaita, Verslo vadyba, Teisė. Septynias panašias studijų programas siūlo Utenos kolegija. Daugelis studijų programų buvo vykdomos tiek nuolatine, tiek iššėstine studijų forma. Iššėstinės studijos iš esmės yra tos pačios nuolatinės studijos, tiesiog vykdomos ilgesnį laiko tarpą. Ekspertų grupė siūlo vykdant iššėstines studijas laikytis lankstesnio požiūrio.
- 78 Ekspertų grupė išsiaiškino, kad vertinimo kriterijai yra aiškiai apibrėžti, socialiniai partneriai prisideda prie praktikos vertinimo ir projekto. Kolegijos vadovybė patikino ekspertus, kad socialiniai partneriai buvo tinkamai apmokyti, be to, daugeliu atveju socialiniai partneriai yra ir Kolegijos dėstytojai. Vis dėlto ekspertams atrodo, kad minėti mokymai galėtų būti sistemingesni, ypač vertinimo ir pažymių standartizavimo srityse.
- 79 Ekspertams buvo pateikti įrodymai apie studijų programų komitetų ir Kokybės ir tyrimų skyriaus vaidmenį rengiant, stebint ir peržiūrint (ir jei būtina, nutraukiant) studijų programas (taip pat žiūrėti rekomendaciją 59 punkte). Matyti, kad Kolegijoje vyksta kokybės stebėjimo procesai, palaikomas reguliarus grįžtamasis ryšys apie studijų programas ir personalo darbo vertinimą, įskaitant grįžtamąjį ryšį iš socialinių partnerių ir studentų apklausų po studijų baigimo. Tiesa, nepanašu, kad Kolegijoje būtų palaikomas sistemingas ilgalaikis tęstinis grįžtamasis ryšys. Absolventai pateikė pavyzdžių, kaip, reaguojant į jų atsiliepimus, buvo pakeistos studijų programos, įskaitant projektų struktūros pokyčius. Vis dėlto ekspertų grupė mano, kad Kolegijai reikėtų laikytis sistemingesnio požiūrio į klausimynų naudojimą ir plačiau taikyti, pavyzdžiui, standartizuotą klausimyną, kuris galėtų apimti specifinius su mokymo dalykais susijusius klausimus bei klausimus tiek apie asmeninius rezultatus, tiek apie struktūrines dalykų problemas, bei įtraukti, pavyzdžiui, apklausas apie įsidarbinimą regione per 5–10 metų laikotarpį. Be to, į vystymo procesus reiktų nuosekliau integruoti statistinius duomenis.

- 80 Kolegija ketina įdiegti oficialią ankstesnio mokymosi rezultatų pripažinimo sistemą. Šiuo metu toks pripažinimas vykdomas *ad hoc* principu. Studentui pateikus rašytinį prašymą kartu su dalykų aprašais Kolegija įvertina kitose institucijose atliktą darbą. Dalykų aprašus peržiūri specialistas. Panašus procesas taikomas ir vertinant darbo patirtį. Ekspertai išsiaiškino, kad neseniai buvo baigti ankstesnių mokymosi rezultatų vertinimo mokymai, kurie ir paskatino Kolegiją greitai pereiti prie oficialios akreditavimo sistemos.
- 81 Kolegija taip pat siūlo įvairius mokymosi visą gyvenimą metodus įvairių amžiaus grupių asmenims, įskaitant „kvalifikacijos kėlimo renginius“ specialistų grupėms ir ypač Kolegijos socialiniams partneriams – tai kreditų nesuteikiantys dalykai, pritaikyti atskirų darbdavių poreikiams. Išklausius šiuos kursus išduodami profesiniai ar klausytojo pažymėjimai. Taip pat Kolegija vykdo neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas studijų srityse bei konkrečiai vyresnio amžiaus žmonėms skirtas programas (žr. 117 punktą). Kai kurios programos įgyvendinamos kaip ES projekto dalis, be to, Kolegijoje vykdoma bendrojo ugdymo renginių programa bendruomenei, kuria bendruomenės nariai labai domisi.
- 82 Ekspertų grupei buvo pristatytas reikšmingas neformaliojo švietimo projekto, kuris, manoma, yra unikalus Lietuvoje, pavyzdys. Įgyvendindama projektą Kolegija ugdo papildomus absolventų gebėjimus, padėsiančius šiems prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Šiuo metu susidomėjimą projektu yra išreiškę 51 darbdavys, jau turima 1 100 dalyvių. Kolegija tikisi konsultuodamasi su darbdaviais, kurie dalyvaus rengimo procese, parengti 26 naujas neformaliojo švietimo programas. Buvo išreikšta viltis, kad, šias programas rengiant, įgytos žinios ir patirtis pravers keičiant esamų programų sandarą ar rengiant naujas studijų programas.
- 83 Nors šiuo metu Kolegijoje nėra oficialios nuotolinio mokymosi struktūros, Kolegija suteikia tokią galimybę išstėtinių studijų studentams, kurie gali gauti paskaitų medžiagą internetu, bet turi atvykti į konsultacijas.
- 84 **Ekspertų grupė rekomenduoja geriau išnaudoti ECTS įgyvendinimo suteikiamas galimybes išplėtojant modulinį požiūrį ir kiek įmanoma labiau integruojant kitus į atskirus darbdavius orientuotus kursus bei pasiūlymus dėl tolesnės mokymosi visą gyvenimą plėtros.**
- 85 Apskritai ekspertų grupė pataria aiškiau nustatyti ir atskleisti studijų rezultatus per atskirų studijų programų mokymosi rezultatus. Įgyvendinat šį procesą reiktų parodyti ir pagrįsti konkrečių programų mokymosi tikslų aktualumą ir tinkamumą. Kokybės tikslus, apibrėžtus Kokybės tarybos ir Akademinės tarybos posėdžiuose ir teoriškai pagrįstus Kokybės ir tyrimų skyriaus, reiktų perkelti į studijų programas kaip atitiktį paskirčiai (ir integruoti, kur tinkama, į mokslo taikomosios veiklos strategiją) (žr. 109 punktą) ir stebėsenos bei veiklos gerinimo procesą.
- 86 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai aiškiau apibrėžti:**
(i) studijų ir mokslo veiklos sąsajas;
(ii) studijų rezultatų ir jų suderinimo su studijų ir vertinimo metodais bei darbo rinkos poreikiais sąsajas, nepaisant tolesnių ugdymo tikslų (žr. 24 punktą);
(iii) studentų ir socialinių partnerių vaidmenis užtikrinant studijų programų kokybę ir mokslo taikomųjų tyrimų plėtrą;
(iv) dokumentų tipą, savybes, rinkimą ir naudojimą ir ypač duomenų – tiek statistinių, tiek gautų iš studentų, absolventų ir darbdavių klausimynų ir kitų

apklausų – kurie gali suteikti informacijos apie mokymo ir mokymosi procesą ir pageidautiną veiklos gerinimą.

- 87 Su ekspertų grupe susitikę studentai buvo labai geros nuomonės apie atliekamą praktiką. Nepaisant atidžios praktikos veiklos stebėsenos, tam tikrais atvejais būtina imtis priemonių siekiant užtikrinti, kad studentai nebūtų išnaudojami ir nevykdytų tų pareigų, kurios pagrįstai turėtų būti priskirtos įstaigų personalui. Kiekviename fakultete yra praktinio mokymo vadovas, praktikos vadovams darbo vietoje yra pateikiamos rašytinės rekomendacijos, daugelis jų yra Kolegijos dėstytojai, todėl turi patirties tiek akademinės teorijos, tiek praktinio pritaikymo srityse. Socialiniai partneriai vaidina vis didesnę vaidmenį organizuojant profesinės veiklos praktiką, vertinant studentų įgūdžius bei susiejant studentų baigiamuosius darbus su regiono organizacijų poreikiais.
- 88 Patys socialiniai partneriai minėjo praktikos vertę ne tik dėl žinių, kurias įgyja studentai ir paskui atsineša į darbo vietą, bet ir dėl to, jog atlikdami praktiką studentai susipažįsta su partnerių reikalavimais, o partneriai gali geriau suprasti studentų indėlį tiek praktikos metu, tiek šiems ateityje tapus darbuotojais. Studentų įsitraukimas į praktikę veiklą taip pat leido kitaip pažvelgti į partnerių darbą, kas, savo ruožtu, paskatino pačius partnerius geriau vertinti save (žr. 118 punktą).
- 89 Su ekspertų grupe susitikę studentai sakė, kad iš dėstytojų gauna visą informaciją apie studijų programų turinį, užduotis ir jų vertinimą ir kad studijų programų aprašai yra prieinami tinklalapyje ir pačioje Kolegijoje. Studentai iš dėstytojų žino, kur kreiptis prireikus pagalbos. Ir nors ekspertų grupė yra tikra, kad iškilus poreikiui pagalba būtų suteikta *ad hoc* pagrindais, ekspertai mano, kad paramą studentams apskritai reiktų susisteminti, kad ji būtų suteikiama sąžiningai ir vienodai visoje Kolegijoje. Tai yra itin aktualu, kadangi Kolegija priėmė daugiau iššestinių studijų ir nuotoliniu būdu studijuojančių studentų. Nauja sistema turėtų pasekmių personalui ir naujai parengtiems darbo krūvio planams.
- 90 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę išplėtoti visapusę akademinės ir asmeninės paramos studentams struktūrą.**
- 91 Atsižvelgus į 2006 m. atlikto išorinio vertimo rekomendacijas Kolegijoje įsteigtas Karjeros centras, kurį studentai vertina gerai. Gerai vertinamas ir buvusių studentų (alumni) klubas, tiesa, jo ilgalaikį efektyvumą dar per anksti vertinti. Ekspertų grupė išsiaiškino, kad pabaigusių studijas studentų įsidarbinimo lygis yra aukštas (80 %). Būta atveju, kai studentus įdarbino socialiniai partneriai, pas kuriuos studentai atliko praktiką.
- 92 Kolegija pripažįsta, kad pažanga didinant tarptautiškumą daroma lėčiau nei tikėtasi. Kai kuriuos personalo narius sulaiko anglų kalbos žinių stoka. Šiai padėčiai ištaisyti buvo dėstomi anglų kalbos kursai (žr. 63 punktą), tačiau reikia įdėti dar daugiau pastangų norint paskatinti personalą ir ugdyti jų pasitikėjimą savo žiniomis. Sąlyginai nedaug studentų dalyvauja *Erasmus* programose užsienyje – taip pat iš dalies dėl menko pasitikėjimo savo anglų kalbos žiniomis bei dėl sąlyginai mažo studijų programų, kurios atitiktų jų Kolegijoje studijuojamas studijų programas, skaičiaus.
- 93 Kolegijos profilio stiprinimas tarptautiniu lygmeniu yra vienas iš Kolegijos strateginių tikslų. Tarptautinių reikalų skyriaus darbuotoja mano, kad jos vaidmuo yra skatinti tarptautiškumą ir viso personalo aktyvų dalyvavimą. Jos nuomone, katedrų personalas pradeda tai suprasti. Kitais metais planuojama pasiūlyti dalykų ir studijų programų anglų kalba (ir šiek tiek rusų), įtraukiant *Erasmus* programas anglų kalba, kurios, tikimasi, padės

pritraukti daugiau studentų iš užsienio. Tikimasi kelis *Erasmus* dalykus anglų kalba pasiūlyti ir saviems Kolegijos studentams. Šie dalykai turėtų būti patrauklūs studentams kaip priemonė, padėsianti jiems geriau pasirengti tarptautiniams mainams ir profesinėms galimybėms ateityje.

- 94 Su ekspertų grupe susitikęs personalas mano, kad vis dėlto padaryta didelė pažanga. Pasak jų, bendrauti anglų kalba gebančių Kolegijos studentų skaičius sparčiai auga. Panaudojant tiek Kolegijos, tiek ES lėšas biomedicinos srities studentai lankėsi Vokietijoje ir Prancūzijoje, kad įgytų tarptautinės patirties. Studentai skatinami naudotis anglų kalbos ištekliais, pavyzdžiui, vadybos srityje. Tam pasitarnautų ir bibliotekos papildymas kita literatūra (žr. 69 punktą). Su ekspertų grupe susitikę studentai minėjo, kad jiems patiktų, jei būtų daugiau dalykų ir studijų programų anglų kalba bei kitų priemonių, leisiančių jiems labiau pasitikėti savo anglų kalbos žiniomis.
- 95 Ekspertų grupė buvo informuota apie pasiūlymus įgyvendinti ES projektą, skirtą bendradarbiavimui tarp Kolegijos ir institucijų penkiose kaimyninėse rusiškai kalbančiose valstybėse skatinti. Toks projektas suteiktų Kolegijos tarptautiškumui papildomą dimensiją. Žingsniai šia kryptimi Kolegijai gali būti naudinga strategija.
- 96 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai suintensyvinti pastangas, skirtas tarptautiškumo strategijai vystyti.**
- 97 Ekspertai pagirtinai vertina Kolegijos kuriamą studentų mokymosi patirtį, tačiau mano, kad reikia išplėtoti labiau struktūrizuotą paramos studentams sistemą, ir mato potencialą toliau gerinti veiklą, ypač tarptautiškumo srityje.

Studijų ir mokymosi visą gyvenimą sritis ekspertų grupės vertinama teigiamai.

V. MOKSLO (MENO) VEIKLA

- 98 Ekspertų grupė išnagrinėjo mokslo (meno) veiklą Kolegijoje vadovaudamasi metodikoje išdėstytais kriterijais ir įvertino mokslo (meno) veiklos Kolegijoje aktualumą, tarptautinius ryšius ir suderinimą su Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis. Ekspertai taip pat išnagrinėjo Kolegijos mokslo veiklos aktualumą institucijos misijai ir strategijai. Nagrinėtas mokslo (meno) veiklos aktualumas šalies ir regiono ekonomikos prioritetams, kultūrinei ir socialinei raidai bei Kolegijos socialinių partnerių įtaka mokslo (meno) veiklai. Ekspertų grupė taip pat vertino Kolegijos dalyvavimą tarptautiniuose mokslo (meno) projektuose ir mokslininkų tarptautinį judumą.
- 99 Kolegija daug dėmesio skiria mokslo taikomiesiems tyrimams ir menui. Šiuo metu maždaug 10 % personalo narių turi daktaro laipsnį, o atsižvelgiant į 2006 m. atlikto išorinio vertinimo rekomendacijas, vis daugiau personalo narių nusprendžia apsiginti daktaro laipsnį. Kolegija kasmet organizuoja dvi konferencijas, nuo 2008 m. reguliariai leidžia žurnalą.
- 100 Mokslo taikomųjų tyrimų plėtrą koordinuoja direktoriaus pavaduotojas akademinėi veiklai, kiekvienais metais rengiami planai bei ataskaita apie atliktus mokslo tyrimus. Vertinant mokslo taikomuosius tyrimus taikomi Akademinės tarybos patvirtinti septyni tikslai ir rodikliai, kuriuose atsižvelgiama į patvirtintus užsakomuosius mokslo tyrimus, kurių

ataskaitos pristatomos nacionaliniu ar tarptautiniu lygmeniu, skelbiamos duomenų bazėse ir mokslo leidiniuose.

- 101 Be tam tikrų reikalavimų atestacijai, kas penkerius metus (žr. 61 punktą) taikomi skirtingi meno ir mokslo kriterijai, menininkų atveju, pavyzdžiui, tai gali būti vertės regionui ar galimos vystyti kultūrinės veiklos vertinimas. Buvo pateikta pavyzdžių, įskaitant koncertus regione, švietimo programas bendradarbiaujant su mokyklomis, seminarus ir personalo dalyvavimą regiono konkursų ir tarptautinių festivalių vertinimo komisijose. Personalui siūlomos paskatos, pavyzdžiui, nemokamos publikacijos ar dalyvavimas tiek vietinėse, tiek tarptautinėse konferencijose, esant galimybėms skiriama finansinė parama. Kolegijos personalas paskaičiavo, jog maždaug 5 procentai mokslo darbų yra skelbiami tarptautiniuose leidiniuose. Mokslo darbai regiono ir nacionaliniu mastu skelbiami vienodai dažnai.
- 102 Mokslo taikomųjų tyrimų ir meno veikla vykdoma įvairiomis formomis, pavyzdžiui, švietimo programos bendradarbiaujant su mokyklomis, duomenų bazių naudojimas mokymosi sistemose, saugumas mokyklose ir darželiuose, meno mokymo programos mokyklose, koncertų ir meno parodų rengimas, viešinimas ir vadyba. Daugeliu atveju personalo asmeniniai mokslinės veiklos interesai ir institucijos reikalavimai bei prioritetai nesikerta. Mokslininkai, pavyzdžiui, gali aptarti savo pagrindines mokslinių interesų sritis ir susieti jas su socialinių partnerių poreikiais. Kiti personalo nariai kalbėjo apie poreikį išlaikyti tam tikrus metodus ir įgūdžius šiame regione, iš kurio daug žmonių išvyksta į Vilnių ar emigruoja.
- 103 Vietiniu lygmeniu tiek meno, tiek mokslo veiklai skiriama nemažai paramos. Miesto bibliotekoje ir teismo rūmuose veikia dvi studentų galerijos, kuriose studentai gali eksponuoti savo darbus. Iki šiol buvo surengtos 35 parodos. Kiekvienais metais studentai organizuoja konferencijas, kuriose pristato savo mokslinių tyrimų temas, padedami savo dėstytojų publikuoja straipsnius. Ekspertai išsiaiškino, kad ši veikla nesuteikia kreditų, ja užsiimti skatina tik motyvacija vykdyti mokslo taikomuosius tyrimus.
- 104 Nors pastebėta sąsaja ir suderinamumas tarp strateginio plano komponentų, šiuo metu jie yra padrikesni nei pageidautina, todėl sumenkina plano privalumus ir pagrįstumą. Ypač, kalbant apie strategijos tikslo tinkamumą, ekspertų grupė nustatė, kad Kolegijos „Strateginis veiklos planas 2012–2014 m.“ atsižvelgia į Kolegijos misiją, strateginius nacionalinės politikos dokumentus, teisės aktų reikalavimus, Europos aukštojo mokslo erdvės principus. Ir nors fundamentiniai mokslo tyrimai nėra kolegijoms taikomas reikalavimas, Panevėžio kolegija savo misijoje nurodo šiuos mokslo tyrimus. Dėl šios priežasties ekspertų grupė nori pažymėti, jog nėra konkrečios nuorodos į nacionalinę mokslo tyrimų politiką ar į būdus, kaip vykdyti mokslo tyrimus. Yra išvardyti aktualūs Europos Sąjungos dokumentai, komunikatai ir gairės, nurodoma sritis, su kuria kiekvienas dokumentas yra susijęs, tačiau savianalizės suvestinėje nėra pateikta apčiuopiamų įrodymų ar pavyzdžių, kaip kuris nors iš šių dokumentų iš tiesų daro įtaką Panevėžio kolegijai.
- 105 Šiuos pastebėjimus patvirtina ir pačios Kolegijos personalo nuomonė, išreikšta savianalizės suvestinėje, jog mokslo taikomųjų tyrimų lygmuo ir dėmesys jiems yra Kolegijos silpnoji pusė. Kolegija sieja šią padėtį su sumažėjusia užsakomųjų tyrimų apimtimi dėl ekonomikos nuosmukio. Šie pastebėjimai nurodo Kolegijos veiklos sritį, kurią reiktų stiprinti.
- 106 Vis dėlto ekspertų grupė pripažįsta, kad Kolegija deda dideles pastangas vykdyti mokslo taikomuosius tyrimus ir, jei įmanoma, tiesiogiai juos susieti su Kolegijos studijų programomis. Tiesa, kol kas dauguma veiklų yra prieštaraujančios, o ne integruotos į

strategijos rezultatus. Be to, kalbant apie mokslo veiklos vis stipresnę sąsają su regiono poreikiais, Kolegijos direktorius pabrėžė, kad Kolegija ne tik privalo būti, bet gali ir ateityje bus dar atviresnė savo socialinių partnerių ir savivaldybės interesams, nes Kolegijos personalas turi žinių, reikalingų mokslo taikomiesiems tyrimams vykdyti. Glaudūs Kolegijos personalo ryšiai su, pavyzdžiui, Prekybos Rūmais, turėtų sudaryti geras prielaidas mokslo taikomiesiems tyrimams, tačiau pageidautina, kad jie būtų strateginio plano dalis (žr. 40 punktą).

- 107 Savianalizės suvestinėje esama įrodymų, kad šioje srityje pažanga vyksta, pavyzdžiui, parengta Mokslo taikomosios veiklos strategija 2010–2012 m., Kolegija taip pat siekia vykdyti integruotą mokslo ir meno veiklą, įgyvendinti šalies ir regiono kultūrinės ir socialinės raidos prioritetus, siekiant, jog tai būtų naudinga ir Kolegijos socialiniams partneriams. Ekspertų grupė mano, kad šie siekiai ir tolesni veiksmai atsispindi Kolegijos bendrame planavimo procese, nors jis turėtų būti nuoseklesnis ir darnesnis.
- 108 Ekspertų grupė pastebėjo, kad svarstant galimus projektus neatsižvelgiama į visas mokslo taikomųjų tyrimų išlaidas, todėl, ekspertų nuomone, tikrosios veiklos išlaidos yra nežinomos. Būtų naudinga į tai atsižvelgti rengiant ir įgyvendinant bendrą strategiją. Gali būti, kad dėl nacionalinės politikos Lietuvoje nėra apsvarstoma, kokios galėtų būti išlaidos vykdyti mokslo veiklą aukštosiose mokyklose.
- 109 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai:**
- (i) **parengti mokslo taikomųjų tyrimų strategiją kaip neatsiejamą bendros strategijos dalį, kurioje būtų atsižvelgta į studijų ir mokslo sąsajas;**
 - (ii) **vertinti mokslo taikomųjų tyrimų projektus įtraukiant visas galimas išlaidas.**

Mokslo ir meno veiklos sritis ekspertų grupės vertinama teigiamai.

VI. POVEIKIS REGIONO IR VISOS ŠALIES RAIDAI

- 110 Ekspertų grupė išnagrinėjo Kolegijos poveikį regiono ir visos šalies raidai remdamasi metodikoje išdėstytais kriterijais ir įvertino jos indėlio efektyvumą, aktualumą bei poveikį ekonominei, kultūrinei, socialinei ir aplinkos raidai. Toks vertinimas apėmė poveikio priemones, jų įgyvendinimo efektyvumą bei akademinio ir administracinio personalo dalyvavimo savanoriškoje veikloje pripažinimą.
- 111 Kolegijos misijoje ir tiksluose nurodomas poreikis aktyviai siekti bendradarbiauti su socialiniais partneriais, vykdyti mokslo taikomuosius tyrimus, patarti vietos valdžios institucijoms, nevyriausybinėms organizacijoms ir kitoms organizacijoms bei įsitraukti į visuomenės švietimą, socialines veiklas ir kitą regionui naudingą veiklą.
- 112 Ekspertų grupė sužinojo, kad, be Kauno technologijos instituto padalinio, Panevėžio kolegija yra vienintelė nepriklausoma aukštoji mokykla regione, todėl visiškai natūralu, kad Kolegija buvo pakviesta dalyvauti formuojant regiono politiką. Dalyvavimas užtikrinamas ne tik strateginiame lygmenyje, bet ir per dėstytojų, studentų veiklą ir dalyvavimą projektuose. Kolegija yra sudariusi sutartis su 6 savivaldybėmis, tarp jų ir Rokiškio, taip pat 150 sutarčių su socialiniais partneriais. Studentai gali atlikti praktiką ir mokslo veiklą šiose institucijose, o grįžtamasis ryšys naudojamas studijų programoms pagerinti (žr. 79 punktą).

- 113 Kolegijos tarybos nariai yra žinomi asmenys regione. Jie atstovauja įvairioms plėtros sritims ir gali pristatyti savo idėjas bei pasiūlymus Kolegijai ir atvirakščiai. Vadovaujantis personalas Kolegijoje yra Prekybos rūmų nariai, penki dėstytojai – miesto tarybos nariai, trys dėstytojai – Rotary klubų nariai. Šie asmenys tiek asmeniškai, tiek Kolegijos vardu dalyvauja kultūrinėje veikloje, priklauso regiono kultūros organizacijoms. Šiuo metu yra rengiamas regioninis planas (2014–2020 m.) ir Kolegijai atstovaujama jo komitetuose.
- 114 Pastebimas nuoširdus įsitraukimas į bendruomenės veiklą ir ypač per socialinius partnerius. Kolegijos personalas užsiminė apie glaudžią komunikaciją su verslo bendruomene, kuri padeda geriau suprasti verslo bendruomenės bei regiono poreikius, personalas taip pat pateikė pavyzdžių, kurios studijų programos atsirado reaguojant į nurodytus regiono mokslo veiklos poreikius.
- 115 Ekspertų grupė susitiko su socialiniais partneriais, įskaitant, bendrovių, savivaldybių, specialiųjų mokyklų, globos namų, turizmo, Panevėžio verslo konsultacijų centro atstovais bei dabartiniu Prekybos, pramonės ir amatų rūmų pirmininku. Visi jie pateikė pavyzdžių, kaip Kolegija bendradarbiauja su socialiniais partneriais. Taip pat socialiniai partneriai minėjo aukštą Kolegijos studentų ir absolventų parengimo kokybę.
- 116 Socialiniai partneriai taip pat patvirtino savo vaidmenį rengiant, vertinant ir peržiūrint studijų programas (žr. 78 punktą) ir ypač būdus, kaip gali daryti įtaką rengiant programas per grįžtamąjį ryšį ir studentų indėlį, įgyvendinant projektus.
- 117 Buvo pateikti pavyzdžiai, kaip meno ir technologijų srities ekspertai dėstytojai buvo kviečiami dalyvauti nacionalinės reikšmės projektuose, o vietos lygmeniu, pavyzdžiui, buvo kviečiami rengti dailės dėstymo mokyklose studijų programas. Kiti dalyvavimo bendruomeninėje veikloje pavyzdžiai yra studentų koncertai ir dailės darbų parodos, muzikos ir dailės dėstytojų konsultacijos ir ekspertų veikla prisidedant prie regiono kultūrinio gyvenimo vystymo. Kolegija dalyvavo projektuose, skirtuose Rokiškiui atgaivinti ir kultūrinei veiklai vystyti, įskaitant tarptautinį vargonų muzikos festivalį, kartu su Latvijos kultūros korporacija atliktas šios veiklos poveikio tyrimas. Planuojama su Latvijos universitetu organizuoti konferenciją, skirtą verslo, socialinės ir technologinės plėtros projektams apsvaistyti. Taip pat buvo užsiminta apie vyresnio amžiaus asmenims organizuojamus kursus – „trečiojo amžiaus“ programas, kuriose šiuo metu dalyvauja daugiau nei 500 dalyvių.
- 118 Kaip minėta anksčiau (žr. 88 punktą), daugelis Kolegijos studentų atlieka praktiką pas socialinius partnerius visame regione; studentų baigiamųjų darbų mokslo taikomųjų tyrimų temų sąrašė yra projektai savivaldybėms, bendrovėms ir mažoms įmonėms. Ekspertai susitiko su socialiniais partneriais, kurie papasakojo apie užmegztus stiprius santykius ir būdus, kaip regionas dalyvauja ugdymo veikloje nenukrypstant nuo Kolegijos misijos.
- 119 Ekspertų grupei padarė įspūdį įvairovė projektų, kurie ne tik pagerino ugdymo patirtį, bet ir sukūrė pridėtinę vertę socialiniams partneriams. Studentai, padedant tam tikrų fakultetų darbuotojams, rengia baigiamuosius darbus, praktikos ataskaitas ir mokslo straipsnius bei atsižvelgia ir į socialinių partnerių poreikius ir interesus. Socialiniai partneriai palaiko grįžtamąjį ryšį su Kolegija ir suteikia studentams galimybę tiesiogiai susipažinti su profesine veikla. Su ekspertais kalbėję studentai sakė itin vertinantys tokią patirtį, o socialiniai partneriai pabrėžė praktikos vertę dar ir dėlto, jog studentai dažnai leisdavo pažvelgti į partnerių darbą kitaip, kas, savo ruožtu, skatino pačius socialinius partnerius susimąstyti.

- 120 Buvo pateikta pavyzdžių, kai studentai drauge su socialiniais partneriais įgyvendino projektus, tiesiogiai susijusius su studentų asmenine patirtimi šeimoje. Personalas, įgijęs mokslo tyrimų vykdymo patirties kitose institucijose, kuriose dirba, galėjo panaudoti savo žinias ir gebėjimus bei rašyti mokslinius straipsnius. Dėl socialinių partnerių patirties su studentais, kuri iš esmės gali būti prilyginta konsultacijoms, Kolegija gali tikėtis, kad ateityje partneriai pasiūlys darbą didesniai studentų skaičiui, tokiu būdu prisidėdami prie abipusiškai naudingo studentų užimtumo ateityje. Kai kurie Kolegijos absolventai net pradėjo savo verslą. Kolegijoje dėstomi verslo planų rašymo ir verslumo kursai. Nors pati Kolegija neturi verslo inkubatoriaus, ji dirba su vietiniu mokslo ir technologijų parku, kuris gali pasiūlyti reikiamas priemones, drauge su Kolegijos Karjeros centru.
- 121 Ekspertų grupė puikiai vertina Kolegiją už aktyvų dalyvavimą ir įsitraukimą į vietos bendruomenių ir regiono gyvenimą. Ekspertai atkreipė dėmesį, kokio lygio ir pobūdžio šios veiklos stebėseną yra vykdoma. Ši kasmet vykdoma stebėseną apėmė apklausas, renginių skaičiaus, sutartinių užsakymų, projektų ir dalyvių skaičiaus fiksavimą bei lojalumo rodiklius, pavyzdžiui, kiek partnerių grįžta su daugiau sutarčių, taip pat finansinius rodiklius.
- 122 Socialinių partnerių dalyvavimas rengiant studijų programas (žr. 79 punktą) ir užtikrintas praktikos vietų skaičius pas socialinius partnerius taip pat yra Kolegijos įsitraukimo rodiklis. Daugeliu atveju Kolegijos studentai tapo ir minėtų įstaigų darbuotojais. Personalo nariai pabrėžė, kad bendradarbiavimą galima būtų inicijuoti įvairiais lygmenimis. Savianalizės suvestinėje pateikti keli bendradarbiavimo su akademiniais partneriais tipai, pavyzdžiui, dalyvavimas bendruose projektuose rangovo ar projekto partnerio teisėmis, studijų programų rengimas, programų turinio atnaujinimas ir adaptavimas, suderinimas su besikeičiančiais teisės aktų reikalavimais ir darbo rinkos poreikiais, studentų konkursų ir mokslo taikomųjų tyrimų konferencijų organizavimas ir bendras išteklių naudojimas.
- 123 Ekspertų grupė mano, kad gerą Kolegijos ir jos socialinių partnerių bendravimą galima būtų dar pagerinti suburiant visus regiono dalyvius į patariamąjį forumą, padėsiantį rengti regiono strategiją, kuri, savo ruožtu, būtų atspindėta ir Kolegijos integruotoje strategijoje, apjungiant studijas ir mokslo taikomuosius tyrimus bendruomenės naudai.
- 124 **Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę įsteigti socialinių partnerių ir kitų susijusių institucijų bei tarnybų forumą, kuris patartų Kolegijai dėl jos vaidmens ir indėlio į bendrą regiono strategiją.**
- 125 Apskritai tiek socialiniai partneriai, tiek studentai gerai vertina Kolegiją kaip regiono instituciją. Akivaizdu, kad Kolegija reikšmingai ir nuolat dalyvauja vietos bendruomenės gyvenime, kaip išdėstyta Kolegijos misijoje. Kolegija tiek Panevėžyje, tiek Rokiškyje vaidina didelį vaidmenį atgaivinant regioną, nes suteikia galimybę mokytis tiems, kurie negali sau leisti išvykti iš gimtojo regiono, visą gyvenimą tobulinti profesines kompetencijas bei vykdyti verslui ir viešajam sektoriui reikalingus mokslinius tyrimus. Dėl šios priežasties negalima nuvertinti Kolegijos regioninės reikšmės – Kolegija yra svarbus veikėjas pritraukiant į regioną ir išlaikant jame jaunus žmones ir verslą.

Poveikio regiono ir visos šalies raidai sritis ekspertų grupės vertinama teigiamai.

VII. GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI IR REKOMENDACIJOS

Gali apimti ir dalį valdžios institucijų (pvz., ministerijų ir pan.) veiklos gerinimo rekomendacijų.

Geroji praktika

- Įsipareigojimas užtikrinti kokybę, kaip matyti parengtoje kokybės koncepcijoje, Kokybės skyriaus įsteigimas ir visapusės kokybės vadybos sistemos išvystymas.
- Pasirengimas priimti pokyčius.
- Įsitraukimo į socialinių partnerių veiklą, vietos bendruomenės ir regiono gyvenimą laipsnis („pridėtinė vertė“ regionui).
- Kolegijos gebėjimas reaguoti į vietos darbo rinkos poreikius.
- Kolegijos personalo glaudus bendradarbiavimas su regionu ir regiono institucijų personalo glaudus bendradarbiavimas su Kolegija.
- Praktinio mokymo centro ir kitų šiuolaikinių priemonių buvimas.
- Studentų praktikos vietų pobūdis, vieta ir vadyba.
- Mokymosi visą gyvenimą veikla, suteikianti vietos gyventojams tolesnę kvalifikaciją.
- Kultūrinė nauda Panevėžiui ir Rokiškiui, kuri yra kuriama Kolegijos veiklos.
- Studentų parama Kolegijai ir Kolegijos studentams.

Veiklos gerinimo rekomendacijos

- Pagrindinės rekomendacijos

- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai peržiūrėti savo viziją ir misiją ir ypač jų įgyvendinimą siekiant nuoseklesnio visa apimančio požiūrio į studijų programas ir mokslo taikomuosius tyrimus, kurį būtų galima pasiūlyti vietos, nacionalinei ir tarptautinei rinkai kaip unikalų patrauklų bruožą (žr. 30 punktą).
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti:
 - galimybę aiškiau nustatyti Integruotos plėtros strategijos (IPS), einamųjų trejų metų strateginių veiklos planų ir vienerių metų įgyvendinimo planų tarpusavio ryšį, užtikrinant, kad veiklos kryptys būtų pakankamai konkrečiai apibrėžtos;
 - nomenklatūros tinkamumą formatui ir aprašyti (i) trejų metų planus kaip „strateginius planus“ ir (ii) vienerių metų planus kaip „veiklos planus“, metų pradžioje aiškiai nurodant tų metų veiksmus, atsakomybės sritis ir tikslus, o metų pabaigoje – pažangą, padarytą siekiant šių tikslų;
 - galimybę pagerinti Kolegijos organų, rėmėjų ir kitų socialinių dalininkų informavimą apie metinių veiklos planų rezultatus ir jų poveikį tiek einamiesiems planams, tiek IPS (žr. 40 punktą).
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai peržiūrėti esamą atsakomybės paskirstymą dviem direktoriaus pavaduotojams ir kancleriui. Tai reiškia, kad reikėtų ištirti, ar Kolegijoje tinkamai paskirstytos akademinės ir administracinės funkcijos, kas iš esmės suteiktų laisvės iš naujo apibrėžti direktoriaus pavaduotojo akademinėi veiklai funkcijas (žr. 49 punktą).
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai aiškiau apibrėžti:
 - studijų ir mokslo veiklos sąsajas;
 - studijų rezultatų ir jų suderinimo su studijų ir vertinimo metodais bei darbo rinkos poreikiais sąsajas, nepaisant tolesnių ugdymo tikslų (žr. 24 punktą);

- studentų ir socialinių partnerių vaidmenis užtikrinant studijų programų kokybę ir mokslo taikomųjų tyrimų plėtrą;
 - dokumentų tipą, savybes, rinkimą ir naudojimą ir ypač duomenų – tiek statistinių, tiek gautų iš studentų, absolventų ir darbdavių klausimynų ir kitų apklausų – kurie gali suteikti informacijos apie mokymo ir mokymosi procesą ir pageidautiną veiklos gerinimą (žr. 86 punktą).
- Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai:
 - parengti mokslo taikomųjų tyrimų strategiją kaip neatsiejamą bendros strategijos dalį, kurioje būtų atsižvelgta į studijų ir mokslo veiklos sąsajas;
 - vertinti mokslo taikomųjų tyrimų projektus įtraukiant visas sąnaudas (ar galimas išlaidas) (žr. 109 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę įsteigti socialinių partnerių ir kitų susijusių institucijų bei tarnybų forumą, kuris patartų Kolegijai dėl jos vaidmens ir indėlio į bendrą regiono strategiją (žr. 124 punktą).
- *Kitos rekomendacijos*
- Ekspertų grupė rekomenduoja, kad Kolegijos tarybos nariams būtų organizuojami su aukštojo mokslo politika ir strategija susiję renginiai, skirti žmogiškųjų išteklių vystymui (žr. 19 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai stiprinti Kokybės ir tyrimų skyriaus vaidmenį formuojant, skleidžiant ir stebint kokybės kultūrą visoje Kolegijoje. Ekspertų grupė iš esmės teigiamai vertina Kolegijos pastangas sukurti ambicingą kokybės ir kokybės užtikrinimo koncepciją, tačiau rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti, ar jos požiūris atitinka šį tikslą, atsižvelgiant į tinkamą pusiausvyrą tarp per daug apkrautų kokybės procesų pagal ISO ir laukiamo poveikio kokybei (žr. 53 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę į kiekvienos studijų programos grupę įtraukti Kokybės ir tyrimų skyriaus narį, kuris padėtų akademiniam personalui rengti, įgyvendinti ir stebėti šias programas (žr. 59 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja geriau išnaudoti ECTS įgyvendinimo suteikiamas galimybes išplėtojant modulinį požiūrį ir kiek įmanoma labiau integruojant kitus į atskirus darbdavius orientuotus dalykus bei pasiūlymus dėl tolesnės mokymosi visą gyvenimą plėtros (žr. 84 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai apsvarstyti galimybę išplėtoti visapusę akademinės ir asmeninės paramos studentams struktūrą (žr. 90 punktą).
 - Ekspertų grupė rekomenduoja Kolegijai suintensyvinti pastangas, skirtas tarptautiškumo strategijai vystyti (žr. 96 punktą).

VIII. ĮVERTINIMAS

Panevėžio kolegijos veikla yra vertinama teigiamai.

| | |
|---|--|
| Grupės vadovas: Team leader: | Prof. Dr. Jurgen Kohler |
| Grupės nariai: Team members: | Prof. Dr. Peadar Cremin Dr. Nijolė Zinkevičienė Audronė Vareikytė Natalija Mušinskaja |
| Vertinimo sekretorius: Review secretary: | Richard Anthony Platt |

1 PRIEDAS

Savianalizės suvestinės priedai

1. Panevėžio kolegijos statusas
2. Panevėžio kolegijos valdymo struktūra
3. Integruota plėtros strategija (santrauka)
4. Panevėžio kolegijos strateginis veiklos planas 2012–2014 m.
5. Kokybės vadybos sistemos modelio Panevėžio kolegijoje aprašas
6. Panevėžio kolegijos pajamos ir išlaidos
7. Studijų programų sąrašas
8. Studentų skaičius studijų programose
9. Panevėžio kolegijos dėstytojų etatai, mokslinis laipsnis ir pareigos
10. Reikšmingiausių mokslo taikomųjų tyrimų, projektų ir kitų veiklų, susijusių su regionine plėtra, sąrašas
11. Panevėžio kolegijos SSGG analizė
12. 2011 m. veiklos ataskaita
13. Panevėžio kolegijos mokslo taikomosios veiklos strategija

Papildoma dokumentacija

1. Paskutinių trejų metų Kolegijos veiklos ataskaitos
2. Vidinio kokybės užtikrinimo proceso dokumentai (protokolai, ataskaitos, sprendimai)
3. Socialinių partnerių, darbdavių, absolventų ir studentų atsiliepimų pavyzdžiai
4. Studijų dalykų / modulių aprašų pavyzdžiai
5. Baigiamųjų darbų sąrašas (2011–2012 m.)
6. Kolegijos tarybos, Akademinės tarybos posėdžių protokolų ir ataskaitų pavyzdžiai
7. Panevėžio kolegijos strateginiai planai
8. Panevėžio kolegijos integruota plėtros strategija (2011–2020 m.)
9. Įvairių tyrimų ir apklausų ataskaitos (Studijų skaidrumo apklausa, akademinio personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių apklausa, praktikos vietų vertinimas, studijų kokybės vertinimas, gyventojų nuomonės apie policijos veiklą Panevėžyje ataskaita, studentų įsidarbinimo Panevėžyje ataskaita)
10. Periodinės publikacijos (mokslo taikomieji tyrimai studijuojant ir praktikoje, publikacijos iš įvairių konferencijų)
11. Kolegijos taikomųjų mokslo tyrimų projektų sutartys
12. Įvairūs projektai (nuostatai, procesai, dalyviai)

2 PRIEDAS

Ekspertų grupės susitikimų sąrašas

1. Direktorius
2. Kolegijos tarybos nariai
3. Akademinės tarybos nariai
4. Savianalizės suvestinės rengimo grupė ir Kokybės ir tyrimų skyriaus nariai
5. Absolventai
6. Socialiniai partneriai
7. Grupė, atsakinga už strateginį valdymą
8. Grupė, atsakinga už mokslo (meno) veiklą
9. Grupė, atsakinga už poveikį regiono ir visos šalies raidai
10. Studentai
11. Grupė, atsakinga už mokymosi išteklius ir kokybę
12. Grupė, atsakinga už studijas ir mokymąsi visą gyvenimą
13. Baigiamasis susitikimas su Direktoriumi ir Kokybės ir tyrimų skyriaus personalu

3 PRIEDAS. PANEVĖŽIO KOLEGIJOS ATSAKYMAS Į VEIKLOS VERTINIMO IŠVADAS

| Past- raipa | Tikslinama vieta | Pastabos |
|----------------|---|--|
| 23 | The review team studied this document in detail, together with materials which explained how the University College introduced, implemented and monitored its strategic plans. | |
| 37 | The role of the <u>Quality and Research Office</u> in strategic planning was discussed. Although the College relied on monitoring by the Research and Higher Education Monitoring and Analysis Centre (MOSTA) to ensure that threshold standards in relation to capacity in terms of staff and material resources were achieved, increasing use was being made of the <u>Quality and Research Office</u> to provide data from its monitoring of both study programmes and applied research. | Kolegijos struktūroje patvirtintas pavadinimas Department of Quality and Research |
| 46 | The review team was mindful of the need to develop further the strategy and delivery of applied research in the College (see paragraph 109); the team heard that the Study Quality Department had recently been renamed the Quality and Research Department to reflect its extended remit and that the Director <i>Head of Quality and Research now reported to one of the Deputy Directors (for Academic Affairs) rather than directly to the Director.</i> | Pagal patvirtintą kolegijos struktūrą Kokybės ir tyrimų skyriaus vadovas pavaldus tiesiogiai direktoriui |
| 75 | The team noted that the study programmes and life-long learning provision offered were compliant with the University's College's mission and strategy "to increase the competitiveness of the College implementing the studies that meet the needs of Lithuanian state, society and economy and correspond to scientific and modern technological level". | |

Kokybės ir tyrimų skyriaus vedėja

Birutė Dalmantiene